



VITTORIA BENFATTO

CLAUDIO RIVA

CINZIA MORTARINO

VERONICA TALPINA

Radici nel territorio, sguardo al futuro

Cooperazione e cooperative di comunità nel bellunese

prefazione di Michele Pellegrini

UNIVERSITÀ

Interreg
Italia – Österreich



Co-funded by
the European Union

LEGACOOOP
VENETO



VITTORIA BENFATTO
CINZIA MORTARINO
CLAUDIO RIVA
VERONICA TALPINA

Radici nel territorio, sguardo al futuro

Cooperazione e cooperative di comunità
nel bellunese

prefazione di Michele Pellegrini

tab edizioni

© 2025 Gruppo editoriale Tab s.r.l.
viale Manzoni 24/c
00185 Roma
www.tabedizioni.it

Prima edizione novembre 2025
ISBN versione digitale open access
(licenza CC-BY-NC-ND) 979-12-5669-271-2

Indice

- p. 7 Prefazione di Michele Pellegrini
- 11 Introduzione
La cooperazione: imprese del territorio, per la comunità
- 23 Capitolo 1
Capire la cooperazione. Idee, valori e legami con il territorio
- 1.1. Principi e valori della cooperazione: genesi e attualità, 23
 - 1.2. La cooperativa come dispositivo sociale: capitale umano, beni relazionali e finalità sociale, 27
 - 1.3. Le cooperative di comunità: l'innovazione che parte dal territorio, 31
 - 1.4. Montagna e cooperazione: il modello bellunese, 34
- 39 Capitolo 2
La ricerca sul campo tra strumenti, voci e percorsi
- 45 Capitolo 3
Il volto della cooperazione bellunese
- 3.1. Geografia e genealogia della cooperazione bellunese, 46
 - 3.2. Origini e finalità della cooperazione bellunese, 49
 - 3.3. Tipologie cooperative e la loro distribuzione, 50
 - 3.4. Ambiti di attività e finalità di intervento, 53
 - 3.5. Base sociale delle cooperative, 55
 - 3.6. Processi decisionali e continuità della leadership, 60
- 65 Capitolo 4
Dentro e fuori le cooperative. I fattori che influenzano la loro azione
- 4.1. L'impatto dei fattori esterni, 65
 - 4.2. L'impatto della cooperativa sulle dimensioni esterne, 71
- 79 Capitolo 5
Sfide e strategie per il futuro: sostenibilità e nuove opportunità
- 5.1. Le strategie per la continuità della cooperativa, 79
 - 5.2. La matrice competitiva della cooperazione bellunese, 82
 - 5.3. Criticità presenti, rischi futuri, 84
 - 5.4. Le opportunità emergenti, 87

	5.5. Le reti che sostengono la cooperazione, 89
	5.6. Il supporto normativo: valutazioni e priorità, 90
	5.7. Il rapporto tra cooperative, istituzioni e reti territoriali, 92
p.	95 Capitolo 6
	<i>Quando la comunità diventa impresa</i>
	6.1. Il coinvolgimento delle comunità locali, 96
	6.2. Il contributo della cooperativa al benessere della comunità, 99
	6.3. Verso una definizione di cooperativa di comunità, 100
105	Conclusioni
111	Bibliografia

Prefazione

Da circa quindici anni, in Italia, il modello delle cooperative di comunità è stato ampiamente studiato, discusso e, soprattutto, messo in pratica. Senza entrare nel dettaglio della singola definizione normativa, che può avere sfumature diverse da regione a regione (sono 15 le regioni italiane che attualmente si sono dotate di una norma sul tema), possiamo comunque affermare in via generale che la cooperativa di comunità è un'impresa collettiva nata per rispondere ai bisogni di una comunità locale; i soci sono gli abitanti o i frequentatori di quella comunità, che decidono di fare impresa per soddisfare uno o più bisogni che, senza l'agire della cooperativa, rimarrebbero inevasi; queste cooperative migliorano la qualità della vita nei contesti in cui operano e, garantendo servizi, creano economia e lavoro; operano seguendo principi di mutualità, solidarietà e partecipazione democratica.

La Regione Veneto ha approvato solo di recente, e più precisamente nella seduta del consiglio regionale del 5 agosto 2025, la proposta di legge n. 280 dal titolo "Disposizioni in materia di cooperative di comunità". Un'approvazione con voto unanime che testimonia l'urgenza e il valore di riconoscere queste realtà che, pur mantenendo una forma giuridica privata, perseguono finalità di interesse generale, arrivando in taluni casi a garantire bisogni primari che senza la formula cooperativa resterebbero inevasi.

La nuova normativa introduce elementi di rilievo, la cui efficacia potrà essere valutata solo con la messa a terra del dispositivo di legge, ma che in termini valoriali già rappresenta un passo fondamentale: l'istituzione dell'albo regionale porterà a identificare in maniera chiara chi è, e chi non è, impresa di comunità. Accanto a questa novità di portata storica, la legge si prefigge di stanziare contributi ordinari e in conto capitale, oltre che incentivi per la creazione di nuova occupazione. Infine, ricalcando, seppur in forma più leggera, il concetto di amministrazione condivisa introdotto dal codice del terzo settore, la normativa introduce strumenti amministrativi finalizzati a facilitare il rapporto tra cooperative di comunità (anche non ETS) e pubblica amministrazione, in particolare consentendo l'uso di aree e immobili pubblici inutilizzati, concessi in comodato gratuito o a canone agevolato, per finalità di interesse generale e per la valorizzazione di porzioni circoscritte di territorio.

Legacoop Veneto, nel corso degli ultimi anni, ha scelto di approfondire questo modello, convinta del fatto che queste esperienze imprenditoriali collettive possono rivestire un ruolo strategico per il futuro delle terre alte. Il lavoro svolto e l'impegno profuso hanno arricchito il know-how sull'argomento, rendendo l'associazione un attore capace di supportare la nascita e il successivo operato di imprese di comunità, valutando preliminarmente la presenza delle condizioni di sostenibilità.

Quest'ultimo aspetto rappresenta una valutazione di importanza cruciale, da affrontare con la massima delicatezza. La scelta, di natura imprenditoriale, perché di imprese si tratta, di avviare o meno una cooperativa rimane nelle mani dei futuri soci; tuttavia, lo sguardo esterno, l'esperienza accumulata e il confronto con altre esperienze che Legacoop Veneto vanta all'interno della sua rete costituiscono un supporto prezioso per una valutazione più lucida del contesto di costituzione.

Il modello cooperativo, e ancor più quello comunitario, si muove infatti in un sistema complesso: non esiste alcun algoritmo capace di restituire, a fronte dell'inserimento anche accurato dei dati, una risposta netta di successo o insuccesso. I fattori da considerare sono numerosi e spesso mutevoli, legati alle specificità delle singole comunità di riferimento. Certo, una valutazione economica è inevitabile e imprescindibile, ma anche quando questa restituisce prospettive positive, rimane il nodo del fattore umano, cioè della dimensione comunitaria, che al pari di quella economica deve dimostrare una propria sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Perché un progetto abbia successo, è necessario che trovi un'ampia condivisione tra i suoi protagonisti, ovvero la comunità, e questo non è affatto scontato, anche solo per le dinamiche sociali tipiche dei contesti locali.

Ad esempio, un elemento determinante è il gruppo proponente: la possibilità che un progetto di cooperativa di comunità trovi ampia condivisione dipende spesso dal fatto che l'iniziativa sia guidata da persone stimate e riconosciute come affidabili punti di riferimento della comunità. Allo stesso modo, è essenziale che venga ideato e realizzato un percorso di formazione e informazione rivolto a chi intende partecipare al progetto, poiché prima ancora di costituire una cooperativa è indispensabile formare i futuri soci cooperatori che la comporranno, nell'intento di far fare a queste persone una scelta consapevole di cos'è una cooperativa e quali sono i suoi elementi caratteristici.

Le cooperative di comunità rappresentano, se mai ce ne fosse stato ancora bisogno, l'esempio concreto di come il modello cooperativo, pur mantenendo fede ai propri valori fondanti, sia capace di rinnovarsi e innovarsi per rispondere alle sfide che le diverse epoche storiche ci pongono davanti.

Quello delle cooperative di comunità viene, per certi versi a ragione, raccontato come un modello nuovo, una soluzione imprenditoriale innovativa che risponde a esigenze che alcuni territori o contesti esprimono.

A ben sentire i racconti delle nuove cooperative che possiamo definire di comunità, chi conosce la storia della cooperazione potrebbe ribattere che non vi siano grandi novità nel modello comunitario o, meglio, che alcune delle esperienze cooperative storiche (di cui alcune indagate in questo lavoro di ricerca), addirittura ultracentenarie, di fatto possono definirsi a tutti gli effetti cooperative di comunità.

Ad avvalorare questa tesi è anche il contenuto statutario di alcune esperienze storiche: a riprova si riporta di seguito un estratto dello statuto di una cooperativa di consumo, tuttora attiva, che da oltre 120 anni garantisce servizio alla comunità di riferimento e che si pone come scopo primario quello di «perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini».

È inoltre importante chiarire che le cooperative di comunità non rappresentano un'alternativa alle forme cooperative già codificate dalla norma (utenza, consumo e lavoro), ma vanno intese come una loro evoluzione con delle peculiarità aggiuntive; le principali sono:

- il loro obiettivo esplicito, ovvero quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o che eleggono come propria;
- la loro attività multifunzionale, in quanto queste esperienze non svolgono una sola attività, possono eventualmente nascere da un'esigenza specifica ma che, quasi sempre, ne ingloba di ulteriori con lo svilupparsi del progetto d'impresa comunitario;
- le attività che svolge sono “necessarie”, in alcuni casi addirittura per la sopravvivenza della comunità stessa;
- il contesto di riferimento sono le aree montane, aree interne o a rischio di spopolamento, ovvero zone caratterizzate da condizioni di disagio socioeconomico e di criticità ambientale o comunque in particolari contesti, quali aree metropolitane o periferie urbane e periurbane, caratterizzati da minore accessibilità sociale, economica e di mercato, che si traduce in rarefazione dei servizi, dispersione scolastica e presenza di marginalità sociali.

La cooperativa di comunità, in virtù delle caratteristiche riportate, dimostra di funzionare anche dove l'impresa profit fallisce, premiata dallo scopo di rispondere al bisogno senza massimizzare il profitto. La predominanza dello scopo mutualistico su quello lucrativo consente a queste imprese di rimanere sul mercato dove l'impresa classica risulta non sostenibile.

Arriviamo dunque a delineare il percorso che ha portato alla realizzazione di questa pubblicazione. Legacoop Veneto ha scelto di definire un modello di cooperativa di comunità, lavoro che è poi risultato molto utile nella definizione della normativa regionale sopra richiamata. La scelta è stata quella di studiare le esperienze già esistenti, nella consapevolezza che, pur in assenza di un riconoscimento giuridico formale (era così all'epoca dell'indagine), alcune cooperative di comunità operano da tempo in Veneto. Il lavoro si è sviluppato assumendo come territorio di indagine l'intera Provincia di Belluno, l'attività è stata poi realizzata grazie al prezioso contributo del mondo accademico, in particolare del gruppo di ricerca dell'Università di Padova, coordinato dal professor Claudio Riva (Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata – Fisppa) e composto dalla professoressa Cinzia Mortarino (Dipartimento di scienze statistiche) e dalle dottoresse Vittoria Benfatto e Veronica Talpina.

La ricerca si è inserita nell'ambito delle attività previste dal progetto “Coop in quota/ Gemeinschaften in/auf Höhe” finanziato dal programma Interreg Italia-Austria e nello specifico dalla strategia CLLD Dolomiti Live. Il progetto che vede Legacoop Veneto come Capofila prevede un partenariato transnazionale composto da Coopbund – Alto Adige Südtirol, l'associazione di categoria delle cooperative altoatesine, dal Comune austriaco di Oberlienz e dalla cooperativa di comunità b*coop di Bressanone.

Il gruppo di ricerca ha lavorato con impegno, producendo un risultato solido e ben strutturato, capace di restituire una fotografia quanto più fedele dello stato della cooperazione bellunese e, più in generale, del ruolo essenziale che il modello cooperativo svolge nel sistema Montagna. Non è mia intenzione anticipare qui gli esiti della ricerca; desidero però concludere con un auspicio, che troverà fondamento nei contenuti della pubblicazione: «La storia ce lo insegna e il futuro ce lo consiglia: cooperare, tra persone, tra enti o tra territori, può essere faticoso, ma è sempre una buona idea».

Michele Pellegrini

Segretario comitato territoriale Legacoop Belluno e Treviso

Introduzione

La cooperazione: imprese del territorio, per la comunità

Nel dibattito contemporaneo sulle forme di sviluppo locale sostenibile, le imprese cooperative stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante, in quanto capaci di coniugare obiettivi economici con istanze di natura sociale, mutualistica e comunitaria. In particolare, le cooperative che operano nei contesti territoriali periferici rappresentano un osservatorio privilegiato per analizzare il potenziale trasformativo di modelli imprenditoriali in grado di attivare dinamiche inclusive e partecipative, rafforzare la coesione sociale, generare capitale relazionale e promuovere uno sviluppo radicato nei territori (Warren *et al.*, 2025; Novković, Miner, McMahon, 2023; Elliott, Boland, 2023).

L'interesse scientifico verso la cooperazione risiede nella sua natura peculiare: le cooperative, infatti, non si configurano unicamente come attori economici, bensì come soggetti collettivi che integrano obiettivi economici con principi di solidarietà, giustizia sociale, responsabilità territoriale e partecipazione democratica (Zamagni, 2005; Frey, 2006; Bernardi, Monni, 2016; Michie, Blasi, Borzaga, 2017). Sono imprese che operano attraverso modelli di *governance* inclusiva e orizzontale, nei quali il perseguimento dell'interesse comune prevale sulla logica della massimizzazione del profitto individuale. In Italia, tale impianto valoriale trova fondamento nella tradizione storica del movimento cooperativo – nato per emancipare lavoratori e cittadini da condizioni di sfruttamento o marginalità (Zangheri, Galasso, Castronovo, 1987; Zamagni, 2005; Fabbri, 2011) – e trova riconoscimento istituzionale e normativo nell'articolo 45 della Costituzione, che ne legittima e promuove la funzione sociale come strumento per uno sviluppo economico fondato su basi democratiche.

Questa cornice storica e valoriale ha origini nella seconda metà dell'Ottocento, in un'Italia segnata da gravi squilibri sociali ed economici (Ammirato, 2018; Battilani, Schröter, 2011). Le prime esperienze cooperative nascono come risposta collettiva alle condizioni di sfruttamento e povertà, per difendere i lavoratori non solo dal potere padronale ma anche dalla necessità di emigrare (Merli, 1984; Sacchetto, Semenzin, 2014). Inizialmente legate alle società di mutuo soccorso, diffuse soprattutto nel Nord-Ovest, e orientate al consumo condiviso, si estendono presto alla produzione e al credito, in particolare a favore di artigiani e piccoli agricoltori. Alcune nascono da vertenze sindacali, altre come argine all'usura, altre ancora su iniziativa di settori della borghesia locale; in ogni caso, si tratta per lo più di realtà ridotte e fortemente radicate territorialmente.

Fino alla Seconda guerra mondiale, il cooperativismo italiano accoglie orientamenti politici diversi (Sapelli, 1981; 2015): quello mazziniano, volto a superare la frattura tra capitale e lavoro; quello socialista, che lo interpreta come strumento di organizzazione

operaia; e quello cattolico, rafforzato dall'enciclica *Rerum Novarum* (1891), promossa da papa Leone XIII e considerata il testo fondativo della dottrina sociale della Chiesa cattolica moderna, che stimola la nascita di cooperative agricole e casse rurali (Zamagni, Zamagni, 2008). Il movimento attraversa fasi alterne: un'espansione nei primi decenni del Novecento (Zangheri, Galasso, Castronovo, 1987); una progressiva subordinazione, in particolare delle cooperative di sinistra, durante il fascismo, che dal 1926 lo inquadra nell'Ente nazionale fascista della cooperazione (Galasso, 1987; Fabbri, 2011); una rapida riorganizzazione nel dopoguerra, quando si ricostituiscono le grandi centrali cooperative su basi ideologiche contrapposte (Ianes, 2011; 2013). Tra gli anni Cinquanta e Settanta, il sistema cooperativo si rafforza, abbandonando gradualmente la visione antagonista per puntare all'efficienza economica e alla solidità organizzativa (Battilani, 2009). Negli anni Ottanta e Novanta, le trasformazioni politiche e sociali spingono verso una crescente *imprenditorializzazione* delle cooperative, con l'ingresso nei mercati finanziari, l'adozione di logiche manageriali e la crescita dimensionale, fino alla nascita di gruppi cooperativi integrati con imprese di altra natura. Negli ultimi decenni, il movimento ha ampliato la propria presenza in settori strategici – logistica, grande distribuzione, edilizia, servizi sociali – diventando un attore rilevante anche in fasi di crisi economica (Biondi, Campesato, 2002).

Alla luce di questo percorso, risulta evidente come le cooperative si distinguano da altre forme di impresa non solo per la struttura proprietaria, ma anche per la natura delle relazioni che attivano: rafforzano i legami fiduciari, valorizzano le risorse locali e si pongono come agenti di un cambiamento orientato alla giustizia sociale, all'equità nell'accesso ai beni e ai servizi e alla promozione di uno sviluppo sostenibile (Marèchal, 2012; Dash, 2021). In una fase storica segnata da profonde trasformazioni economiche, sociali e ambientali e da crescenti squilibri territoriali, la flessibilità cooperativa – nel leggere i bisogni, nel mobilitare risorse, nel co-produrre risposte con istituzioni e cittadini – consente di rispondere alle esigenze emergenti delle comunità e di integrare (e talvolta supplire) la funzione pubblica laddove questa si riveli insufficiente (Napolitano, 2010; Cerrulli, 2006; Ascoli, Ranci, 2003). È proprio in questa relazione stretta con la collettività e con il territorio che le cooperative trovano linfa, legittimità e ragion d'essere: pur rappresentando una quota relativamente contenuta del sistema produttivo nazionale, la loro presenza in settori strategici testimonia la loro capacità di competere in mercati maturi accanto ad attori *for-profit*; dall'altro, evidenzia il loro ruolo di affiancamento alla pubblica amministrazione, soprattutto nella gestione di servizi essenziali, operando come presidio sociale nei territori. Questa duplice vocazione – economica e sociale – è un tratto identitario della cooperazione e rappresenta soprattutto anche una possibile risposta alle sfide del presente: costruire forme di impresa capaci di tenere insieme efficienza e solidarietà, autonomia e interdipendenza, crescita economica e coesione territoriale (Mori, 2008; Bernardoni, Picciotti, 2017). In tal senso, le cooperative non solo interpretano il cambiamento, ma contribuiscono a orientarlo, ponendosi come attori centrali in un'economia più giusta, inclusiva e sostenibile.

In questa prospettiva si collocano le esperienze più recenti delle *cooperative di comunità*, che rendono esplicita la dimensione comunitaria come cuore dell'azione cooperativa. Come sottolinea Bianchi (2021), queste realtà possono essere interpretate come nuovi agenti di aggregazione sociale e di sviluppo locale: attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, esse rafforzano i legami di fiducia e contribuiscono a costruire percorsi di innovazione radicati nei territori. Si tratta di una forma organizzativa che integra fun-

zione economica e responsabilità collettiva, proponendo un modello di impresa capace di rispondere ai bisogni locali e di generare valore sociale condiviso.

1. Fondamenti teorici per lo studio della cooperazione locale

Per comprendere in profondità la natura e il ruolo delle cooperative nei contesti locali, è necessario ancorare l'analisi a un insieme di concetti e categorie interpretative sviluppati nella letteratura sociologica, economica e politologica. Tali riferimenti non costituiscono semplici cornici descrittive, ma strumenti analitici per leggere le dinamiche strutturali, relazionali e strategiche che caratterizzano la cooperazione, soprattutto nei contesti periferici e montani oggetto di questo studio. Il quadro teorico che proponiamo si articola in più prospettive complementari: la *prospettiva reticolare*, che illumina la centralità delle relazioni e del radicamento (*embeddedness*) nei sistemi di prossimità; il concetto di *capitale sociale relazionale*, quale infrastruttura di fiducia e reciprocità capace di generare valore economico e sociale; l'approccio del *welfare di comunità* e della *co-produzione*, che evidenzia il ruolo delle cooperative come attori ponte tra istituzioni e cittadini; la lente dell'*innovazione sociale* e della prospettiva *place-based*, che sottolinea la capacità di generare soluzioni situate e radicate; la prospettiva dell'*economia relazionale* e dell'*ibridità organizzativa*, che spiegano l'equilibrio tra efficienza imprenditoriale e partecipazione; infine, il paradigma dell'*economia morale* e dei *beni comuni*, che mette al centro la gestione collettiva e sostenibile delle risorse. Questo insieme di approcci consente di costruire un'analisi integrata, capace di valorizzare la specificità delle cooperative come imprese del territorio e per la comunità, e di interpretarne il contributo allo sviluppo locale sostenibile.

Un primo approccio di lettura è offerto dalla prospettiva reticolare: le reti – i *network* – mettono in evidenza le dimensioni strutturali delle relazioni tra individui, gruppi e organizzazioni e risultano decisive per leggere il funzionamento dell'impresa cooperativa (DeBresson, Amesse, 1991; Wieland, 2018; Biggiero *et al.*, 2022). In questa chiave, l'*embeddedness* – il radicamento nelle reti di prossimità economiche, sociali e istituzionali – spiega la capacità delle cooperative di intercettare segnali deboli, coordinare risposte e costruire alleanze *con i luoghi*, non semplicemente nei luoghi (Granovetter, 1985; Polanyi, 1944). Le reti possono veicolare forme diverse di coordinamento e cooperazione; nel caso cooperativo, essa è per definizione volontaria e orientata al mutuo beneficio (Guttmann, 2021; Benner, Pastor, 2021; Elliott, Boland, 2023).

Un secondo approccio fa riferimento al concetto sociologico di *capitale sociale* (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993; Coleman, 1990; Bourdieu, 2015), da non confondersi con l'accezione economico-giuridica di capitale sociale come dotazione patrimoniale dell'impresa. In questa prospettiva, il termine indica quell'insieme di risorse relazionali generate da norme condivise, fiducia e reciprocità, che possono essere mobilitate per sostenere l'azione collettiva. Le cooperative, allora, non solo producono capitale sociale inteso come risorsa relazionale, ma lo trasformano in risorse organizzative e territoriali, grazie a norme condivise, fiducia e reciprocità. In particolare, attivano capitale sociale di legame (*bonding*), che rafforza coesione interna e identità tra i soci, e di ponte (*bridging*), che connette l'impresa a reti esterne e abilita apprendimento e innovazione; in molti contesti operano anche sul capitale di collegamento (*linking*), ossia relazioni verticali con istituzioni e centri decisionali (Woolcock, 1998; Woolcock, Narayan, 2000). Questa infrastruttura relazionale sostiene la logica mutualistica e il *doppio prodotto*: oltre al valore economico, le cooperative

generano esiti sociali – qualità del lavoro, inclusione, cura dei beni comuni, rafforzamento identitario – con ricadute sull'intero ecosistema locale (Borzaga, Defourny, 2001; Borzaga, Becchetti, 2010; Putnam, 2000). Una declinazione specifica particolarmente significativa di questa funzione aggregativa si trova nelle cooperative di comunità, che nei contesti territoriali fragili operano come veri e propri collanti sociali (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993; Woolcock, 1998; Mori, Sforzi, 2018; Bandini, Medei, Travaglini, 2015), mantenendo presidi di servizi essenziali, rafforzando i legami di fiducia e contribuendo a contrastare la frammentazione del tessuto locale. In questa prospettiva, esse si configurano come nuove forme di attivazione civica e di gestione dei beni comuni (Arena, Iaione, 2015; Borzaga, Zandonai, 2015, Teneggi, Zandonai, 2017; Bianchi, 2021), inserendosi in un più ampio paradigma di sviluppo partecipativo (Tortia, 2009; Battistoni, Zandonai, 2017; Bernardoni, Picciotti, 2017) che vede la generazione di capitale sociale relazionale, quindi, non come un effetto collaterale, ma come il cuore stesso del loro mandato comunitario.

Seguendo la prospettiva del *welfare di comunità* e della *coproduzione*, l'attenzione si sposta dalla mera erogazione di prestazioni alla *generazione condivisa di valore pubblico*: servizi e beni collettivi vengono progettati, gestiti e valutati congiuntamente da istituzioni, organizzazioni civiche e cittadini, all'interno di reti di prossimità che mobilitano risorse, saperi e responsabilità diffuse (Evers, Laville, 2004; Ascoli, Ranci, 2003; Bovaird, 2007). La coproduzione non equivale a una generica partecipazione, ma introduce una modalità di governance che attraversa l'intero ciclo dell'intervento, dalla coprogrammazione alla coprogettazione, fino alla cogestione e alla covalutazione, rendendo più porosa la frontiera tra Stato, mercato e società civile (Parks *et al.*, 1981; Brandsen, Pestoff, 2006; Voorberg, Bekkers, Tummers, 2015). Dentro questo quadro, le cooperative sono attori ponte per definizione: per la loro natura mutualistica e la governance democratica, trasformano capitale sociale relazionale in capacità d'azione collettiva, ancorano i servizi ai bisogni situati e istituzionalizzano la co-produzione nella propria architettura organizzativa (Millefiorini, Marchetti, 2017). Nei contesti montani e periferici come quello di cui ci occupiamo in questo volume, dove la rarefazione dei servizi e i vincoli infrastrutturali amplificano le disuguaglianze territoriali, welfare di comunità e coproduzione diventano leve particolarmente efficaci: accorciano le distanze tra bisogni e risposte, attivano risorse latenti e ricuciono legami.

Un ulteriore criterio interpretativo utile per comprendere il ruolo delle cooperative è quello dell'*innovazione sociale*, intesa come l'insieme di nuove idee, pratiche e soluzioni capaci di rispondere in maniera efficace a bisogni sociali emergenti, migliorando al contempo le capacità di azione delle comunità e rafforzando i legami sociali (European Commission, 2013; Ziegler, Reutlinger, Schröer, 2023; Barbera, 2020; Nogales, 2023). In questa prospettiva, la forma cooperativa si rivela particolarmente adatta a promuovere innovazioni orientate al bene comune perché combina tre elementi chiave: una governance democratica e partecipativa, obiettivi collettivi che prevalgono sull'interesse individuale e una struttura economica in grado di garantire sostenibilità nel tempo (Zandonai, Venturi, 2016; Campopiano, Bassani, 2021; Ziegler *et al.*, 2023). Questo allineamento consente alle cooperative di sviluppare interventi che non solo generano valore economico, ma creano anche impatti sociali e ambientali durevoli, come servizi di prossimità, iniziative di economia circolare, processi di rigenerazione urbana o rurale e la valorizzazione di spazi pubblici sottoutilizzati (Moulaert, Mehmood, Manganelli, 2017; Mulgan *et al.*, 2007; Ziegler *et al.*, 2023).

Il legame tra innovazione sociale e cooperazione si rafforza ulteriormente se osservato attraverso la prospettiva *place-based*, che considera lo sviluppo efficace come *situato*,

cioè costruito a partire dalle specificità, risorse e vocazioni dei luoghi. In questa ottica, le politiche e le iniziative economiche sono tanto più efficaci quanto più si radicano nelle caratteristiche culturali, ambientali e sociali del contesto in cui operano (Barca, Carrosio, Lucatelli, 2018): le cooperative incarnano questa logica, poiché la loro azione nasce dall'interazione diretta con le comunità e si modella in base alle condizioni locali, evitando approcci standardizzati e valorizzando la diversità territoriale come leva di sviluppo. Come vedremo, in un contesto come quello montano bellunese, dove la distanza dai centri decisionali e la scarsità di servizi impongono soluzioni creative e condivise, il modello cooperativo rappresenta un terreno particolarmente fertile per applicare principi di innovazione sociale in chiave *place-based*, con ricadute positive sia sul piano economico sia su quello della coesione sociale. In questa prospettiva, le cooperative di comunità possono essere lette come una delle manifestazioni più recenti di innovazione sociale radicata: esse uniscono obiettivi economici e responsabilità collettiva, assumendo la comunità non solo come beneficiaria ma come protagonista del progetto imprenditoriale. Diventano così attori di sviluppo *place-based* e pratiche concrete di *commoning*, capaci di rigenerare risorse locali e di attivare processi inclusivi di cittadinanza attiva.

Un'altra chiave interpretativa è offerta dall'*economia relazionale*, come teorizzata da Williamson (1985), che pone l'attenzione sui benefici derivanti dalla qualità delle relazioni derivanti dalla cooperazione. Questo paradigma mette in evidenza come il valore economico non sia generato unicamente dallo scambio di beni e servizi, ma anche – e talvolta soprattutto – dalle relazioni di fiducia, reciprocità e impegno condiviso tra gli attori coinvolti. In questa prospettiva, concetti come quello di *rendita relazionale* (Wieland, 2018; 2020) assumono un ruolo centrale: si tratta del surplus di valore che emerge quando la disponibilità a cooperare, le opportunità di collaborazione e la capacità di agire insieme vengono accresciute e consolidate nel tempo. Le cooperative, per la loro stessa natura, rappresentano un terreno privilegiato per l'applicazione dell'Economia Relazionale: esse, infatti, operano mettendo in rete risorse di *stakeholder* che provengono da sistemi economici, sociali e culturali differenti (Biggiero *et al.*, 2022), generando così una forma di *relationalizing* particolarmente distintiva: un processo in cui la logica economica di profitti e perdite si combina con una nozione estesa di *membership* e con un mandato democratico che include, nella produzione di valore, finalità sociali e collettive. In altre parole, le cooperative non solo coordinano fattori produttivi, ma curano e sviluppano relazioni come parte integrante della loro strategia, riconoscendo che tali relazioni non sono un mezzo per il fine economico, bensì un fine in sé, generatore di coesione, innovazione e resilienza territoriale.

Il concetto di *ibridità organizzativa* permette di leggere le cooperative come imprese che non operano mai esclusivamente secondo una logica di mercato né riproducono in modo pieno il modello gerarchico dell'impresa tradizionale; al contrario, integrano procedure formali e meccanismi di coinvolgimento democratico che attingono a relazioni di fiducia, partecipazione e mutuo supporto. Questa configurazione consente di mantenere una certa stabilità organizzativa, necessaria per coordinare attività, gestire risorse e prendere decisioni strategiche, senza rinunciare alla flessibilità e all'adattabilità che derivano dal radicamento territoriale e dalla prossimità con soci e comunità. In altre parole, le cooperative funzionano come *organizzazioni ibride*, nelle quali le regole e le procedure sono bilanciate da pratiche partecipative e da forme di governance democratica che permettono di integrare, nella stessa struttura, obiettivi economici e finalità sociali. La letteratura sull'ibridità organizzativa (Powell, 1990; Ménard, 2004; 2007; 2022) evidenzia come questa combinazione possa aumentare la resilienza e la capacità di in-

novazione in contesti complessi: il radicamento territoriale e la dimensione comunitaria rafforzano la legittimazione sociale dell'impresa, mentre gli elementi organizzativi più strutturati ne garantiscono l'efficienza e la sostenibilità economica. In questo modo, le cooperative riescono a muoversi in uno spazio intermedio che le rende particolarmente adatte ad affrontare sfide tipiche dei territori fragili, trasformando la tensione tra logiche diverse in un punto di forza.

Infine, per comprendere il ruolo delle cooperative è utile adottare la lente dell'*economia morale* e della *gestione dei beni comuni*. L'economia morale, concetto introdotto da E.P. Thompson (1971) e poi sviluppato in vari ambiti, si riferisce a quell'insieme di norme, valori e aspettative condivise che regolano le transazioni economiche e che attribuiscono un'*agency* collettiva ai gruppi sociali. In questa prospettiva, le decisioni e le pratiche economiche non sono riducibili a mere logiche di mercato o di massimizzazione individuale, ma si collocano all'interno di un quadro etico-comunitario che orienta l'azione verso il bene comune. Le cooperative incarnano in modo particolarmente evidente questa dimensione: il loro agire non si limita alla generazione di profitto, ma si radica in un mandato sociale che integra responsabilità collettiva e finalità redistributive. Già John R. Commons (1934, 1936) aveva evidenziato come le istituzioni economiche siano il prodotto di processi di negoziazione collettiva e di costruzione di regole comuni, sottolineando la centralità delle relazioni sociali nella regolazione dell'attività economica. In tempi più recenti, Samuel Bowles (2016) ha rimarcato come le motivazioni prosociali e cooperative possano essere rafforzate o, al contrario, indebolite dal disegno delle istituzioni, mostrando così l'importanza di assetti organizzativi capaci di incentivare comportamenti orientati al mutuo beneficio. All'interno di questa cornice, la gestione condivisa dei beni comuni (Ostrom, 1990) diventa un elemento chiave per leggere molte esperienze cooperative: comunità auto-organizzate, dotate di regole chiare e meccanismi di monitoraggio e sanzione, possono gestire in modo sostenibile risorse comuni, sfuggendo alla cosiddetta *tragedia dei commons*, ovvero il problema di sovrasfruttamento delle risorse condivise (Hardin, 1968). Il modello cooperativo, grazie alla sua governance democratica e al radicamento territoriale, può fungere da infrastruttura istituzionale per questo tipo di gestione, integrando tutela della risorsa, distribuzione equa dei benefici e responsabilità condivisa. Le forme più recenti di *commons-based peer production* (Benkler, 2003; 2006; 2013), mostrano come le tecnologie digitali e le pratiche di collaborazione aperta possano ampliare il campo di applicazione dei *commons*, includendo beni e servizi immateriali come conoscenza, software o dati. Anche in questo caso, il modello cooperativo, sia in forma tradizionale sia in varianti più ibride, si rivela adatto a coordinare contributi diffusi, a garantire inclusività e a preservare la natura collettiva del prodotto. Di più: molte cooperative contemporanee possono essere interpretate come pratiche di *commoning* (Linebaugh, 2009), poiché attraverso il loro operato creano spazi, servizi e relazioni che rafforzano il tessuto comunitario e contribuiscono alla sostenibilità sociale e ambientale dei territori.

Queste prospettive, pur nella loro diversità, convergono nel mettere in evidenza un elemento ricorrente: la cooperazione non è soltanto un modello organizzativo o una formula giuridica, ma un fenomeno profondamente radicato nei contesti in cui opera. La capacità delle cooperative di attivare reti, generare infrastrutture fiduciarie (*capitale sociale relazionale*), innovare in modo situato, coltivare relazioni di fiducia e gestire beni comuni trova pieno significato solo se rapportata alla dimensione territoriale e comunitaria. È infatti nel legame con il luogo – con le sue risorse, i suoi saperi, la sua storia e le sue relazioni – che tali principi teorici si traducono in pratiche concrete, capaci di produrre valore economico, sociale e culturale.

Le cooperative si distinguono per un marcato radicamento territoriale: la loro missione, le attività e le strategie di sviluppo prendono forma in stretta connessione con il contesto economico, sociale e culturale di riferimento. In questo senso, le cooperative non sono semplicemente imprese *sul* territorio, ma vere e proprie imprese *del* territorio. Da un lato, infatti, valorizzano le risorse locali materiali e immateriali (materie prime, saperi professionali, tradizioni produttive e reti di relazioni), preservando specificità culturali e incentivando forme di innovazione legate ai saperi tradizionali. Dall'altro, promuovono processi di sviluppo inclusivi, attivando iniziative di carattere sociale, culturale e ambientale, che favoriscono processi di sviluppo inclusivi e duraturi, alimentando circuiti virtuosi tra economia, società e ambiente, con effetti positivi sulla qualità della vita e la coesione delle comunità (Osti, 2012; Schröder, Walk, 2013; Harangozó, Zilahy, 2015).

Alla luce di tali caratteristiche, le cooperative possono essere intese non solo come operatori economici, ma come attori sociali capaci di leggere i bisogni di un territorio, valorizzarne le risorse e contribuire attivamente al suo sviluppo. In questa prospettiva, risulta evidente come il cuore pulsante dell'esperienza cooperativa risieda proprio nella sua dimensione comunitaria, intesa come motore generativo di legami sociali, partecipazione e responsabilità condivisa. È proprio in questa connessione profonda tra impresa e contesto locale, tra cooperazione e comunità, che si radica l'identità delle cooperative come *imprese del territorio, per la comunità*. Una visione che trova espressione compiuta nelle cosiddette *cooperative di comunità*, che rendono esplicita la centralità della collettività non solo come beneficiaria delle attività, ma come protagonista del progetto imprenditoriale. In tali esperienze, la cooperativa non si limita a operare nel contesto territoriale, ma lo assume come soggetto portante: un centro di gravità attorno a cui ruotano obiettivi, strategie e risultati. L'attività economica non è più concepita come un processo estraneo o sovrapposto al contesto locale, bensì come un'iniziativa condivisa, pensata per operare *con* e *per* il territorio, capace di generare valore non solo economico, ma anche sociale, relazionale e culturale. Le cooperative di comunità rappresentano una delle possibili manifestazioni del potenziale sociale e territoriale della cooperazione. Integrando funzione economica, responsabilità collettiva e valorizzazione dell'identità locale, queste realtà offrono uno spunto interessante per riflettere su nuovi modelli di sviluppo, intesi come processi di crescita condivisa, inclusiva e radicata nella realtà locale.

I quadri teorici fin qui delineati consentono di leggere la cooperazione non soltanto come modello d'impresa, ma come infrastruttura sociale capace di radicare lo sviluppo nei territori, generare legami di fiducia e attivare processi di innovazione inclusiva. È su queste basi che diventa possibile passare dall'analisi concettuale all'osservazione delle forme concrete che la cooperazione assume nei diversi contesti locali.

2. Il progetto di mappatura delle cooperative bellunesi

Questa visione della *cooperazione come impresa del territorio e per la comunità*, capace di coniugare funzione economica e responsabilità collettiva, costituisce la premessa per interrogarsi sulle sue forme concrete nei contesti locali. È proprio partendo da tali premesse teoriche – che mettono al centro radicamento, capitale sociale relazionale, innovazione e dimensione comunitaria – che si è sviluppato il “Progetto di mappatura delle cooperative bellunesi”, con l'obiettivo di esplorare in profondità la realtà cooperativa

della provincia e restituire un quadro aggiornato delle dinamiche strutturali, relazionali e strategiche. L'indagine ha inteso produrre una fotografia articolata del settore e fornire strumenti conoscitivi utili a rafforzare la capacità cooperativa di affrontare le sfide economiche, sociali e demografiche di un contesto montano complesso come quello bellunese.

L'attenzione a un territorio come quello di Belluno ha consentito di indagare in profondità il ruolo della cooperazione in un contesto caratterizzato da fragilità demografiche, rarefazione dei servizi, fenomeni persistenti di spopolamento e vulnerabilità infrastrutturale. Si tratta, infatti, di un'area interamente montana, a bassa densità abitativa, caratterizzata da una distribuzione policentrica dei Comuni e crescenti difficoltà nel garantire servizi pubblici di prossimità. In tali condizioni, modelli economici radicati e socialmente orientati come quelli cooperativi assumono una rilevanza strategica, configurandosi come *presidi socioeconomici essenziali* e *attori di coesione territoriale*, in grado di sostenere la vitalità delle comunità locali, attivare processi partecipativi, valorizzare le risorse ambientali e culturali locali e sostenere la tenuta delle comunità tramite l'offerta di servizi fondamentali, mantenendo vivo il tessuto produttivo locale e generando nuove forme di economia radicata.

Proprio nei contesti più fragili, ha preso forma una specifica declinazione del modello cooperativo, le *cooperative di comunità*. Senza presupporre definizioni giuridiche univoche o cornici normative consolidate, tali esperienze – su cui l'indagine si è particolarmente soffermata – rappresentano una risposta innovativa alle criticità territoriali, rendendo esplicita la centralità della collettività non solo come beneficiaria, ma come protagonista del progetto imprenditoriale. Fondate su un forte coinvolgimento della cittadinanza e sulla valorizzazione delle risorse locali, assumono il territorio come soggetto portante: obiettivi, strategie e risultati ruotano intorno a un patto comunitario di cura e sviluppo condiviso. In chiave analitica, le cooperative di comunità rappresentano una possibile manifestazione del potenziale sociale e territoriale della cooperazione: integrano funzione economica, responsabilità collettiva e valorizzazione identitaria, offrendo piste per nuovi modelli di sviluppo inclusivi e radicati che si adattano ai bisogni dei territori, rimettendo al centro la dimensione collettiva e rafforzando il senso di appartenenza e la responsabilità condivisa nei confronti del luogo in cui si vive e si lavora.

L'indagine qui presentata, promossa da Legacoop Veneto nell'ambito dell'iniziativa "Coop in Quota" e sostenuta dal programma europeo Interreg CLLD Dolomiti Live, si colloca in un più ampio quadro di intervento finalizzato a contrastare lo spopolamento, sostenere la coesione territoriale e valorizzare le risorse locali attraverso forme di imprenditorialità cooperativa radicate nei territori montani. Per esplorare in profondità il ruolo delle cooperative in questo contesto, è stato adottato un disegno di ricerca a metodologia mista, che ha combinato strumenti quantitativi e qualitativi. Da un lato, è stata condotta una *survey* somministrata alle cooperative iscritte all'albo ministeriale della provincia di Belluno: il questionario ha permesso di raccogliere sia dati strutturali e organizzativi, sia informazioni sulle traiettorie relazionali e comunitarie che orientano l'azione delle cooperative locali. Dall'altro lato, è stato realizzato un focus group con rappresentanti significativi del settore, finalizzato a far emergere vissuti, percezioni, strategie e relazioni con il territorio, difficilmente catturabili con i soli strumenti statistici.

L'integrazione tra i due approcci ha consentito di cogliere gli aspetti strutturali delle imprese, ma anche di comprendere come le cooperative interagiscano con l'ambiente circostante, rispondano ai bisogni locali emergenti, costruiscano reti di fiducia e progettino il proprio futuro all'interno di un ecosistema locale spesso fragile e diseguale. Lo-

biiettivo dell'indagine, quindi, è stato quello di restituire la complessità e la profondità dei legami tra le cooperative e il contesto socioeconomico in cui operano, mettendone in evidenza non solo la funzione economica, ma anche il potenziale trasformativo e la capacità di agire come vere e proprie *infrastrutture sociali*, specialmente nei territori più marginali.

Questo approccio ha quindi permesso di far emergere in modo articolato le esperienze vissute, le sfide percepite e le traiettorie di sviluppo possibili, offrendo così una lettura ricca e sfaccettata del ruolo che la cooperazione svolge nel contesto territoriale bellunese, utile per orientare la progettazione di politiche pubbliche più mirate e inclusive. Ciò che emerge dall'indagine è come, in territori segnati da fragilità demografiche, rarefazione dei servizi e criticità infrastrutturali, le cooperative si rivelano attori capaci di costruire resilienza, promuovere la partecipazione e rigenerare i legami di comunità (Birchall, Hammond Ketilson, 2009; Borzaga, Tortia, 2009). In particolare, le esperienze delle cooperative di comunità – protagoniste di alcune delle pagine più significative del volume – offrono uno sguardo concreto e ispirante sul futuro possibile della cooperazione come leva per uno sviluppo equo, generativo e territorialmente radicato. Soprattutto, indicano una direzione utile anche per l'azione pubblica: promuovere politiche che rafforzino i legami sociali, sostengano la rigenerazione dei luoghi, favoriscano i servizi di prossimità e incentivino la costruzione di filiere produttive locali basate sull'economia circolare (Birchall, 2011; Atkinson, 2018; Lavie, 2023).

Come vedremo nei prossimi capitoli, l'indagine restituisce un quadro complesso e stratificato che arricchisce la riflessione scientifica sul fenomeno cooperativo e fornisce spunti concreti per l'elaborazione di strumenti di sostegno che valorizzino il ruolo della cooperazione come leva di sviluppo inclusivo e radicato nei territori montani. In un contesto come quello bellunese, caratterizzato da sfide demografiche, economiche e infrastrutturali ma anche da importanti risorse civiche e culturali, la cooperazione si conferma una forma organizzativa resiliente, capace di adattarsi, innovare e rispondere in modo flessibile ai bisogni delle comunità, ponendole al centro del proprio agire e andando ben oltre la sola logica del profitto.

3. La struttura del volume

Il presente volume si configura come uno strumento di analisi e orientamento per riflettere sul ruolo attuale e prospettico della cooperazione nei territori montani, con particolare riferimento alla provincia di Belluno. Esso si propone di sistematizzare e restituire in forma organica i risultati del "Progetto di mappatura delle cooperative bellunesi", offrendo una lettura approfondita e multidimensionale delle dinamiche che caratterizzano il settore cooperativo locale.

Il volume si articola in sei capitoli, pensati come un percorso che accompagna il lettore dalle cornici teoriche generali, alla ricostruzione empirica, fino alle prospettive future. Il primo capitolo presenta i riferimenti teorici e concettuali che orientano l'analisi, definendo le categorie interpretative attraverso cui leggere le esperienze cooperative locali. Il secondo capitolo illustra l'impianto metodologico dell'indagine: descrive il disegno della ricerca, gli strumenti utilizzati (survey e focus group), i criteri di selezione delle cooperative e le modalità di analisi adottate, così da garantire trasparenza e replicabilità al lavoro svolto. Il terzo capitolo restituisce una fotografia generale del sistema cooperativo bellunese: distribuzione settoriale, dimensioni eco-

nomiche, consistenza occupazionale, assetti organizzativi e diffusione territoriale. È la carta d'identità del fenomeno cooperativo bellunese, utile per delineare i contorni strutturali entro cui le imprese operano.

Il quarto capitolo approfondisce i fattori di contesto e i vincoli che incidono sull'evoluzione delle cooperative, dal quadro normativo ai processi di governance interna, fino alle sfide poste dal ricambio generazionale, dalle trasformazioni del lavoro e dalle dinamiche demografiche locali. Il quinto capitolo affronta i temi della sostenibilità e delle strategie di sviluppo, evidenziando sfide, opportunità e traiettorie di adattamento delle cooperative di fronte a mutamenti economici, demografici e sociali; inoltre, evidenzia come la cooperazione sia non solo un attore economico, ma un nodo di connessione entro più ampi sistemi di relazioni territoriali: l'analisi si concentra sul ruolo delle reti associative, sui vincoli e le potenzialità offerte dal quadro legislativo, nonché le modalità con cui le cooperative costruiscono partenariati e interagiscono con attori pubblici, privati e di terzo settore.

Il sesto capitolo approfondisce il legame tra cooperazione e comunità, con un focus particolare sulle cooperative di comunità: queste esperienze, ancora emergenti ma già significative, mostrano come sia possibile sviluppare forme di imprenditorialità che assumono la comunità stessa come soggetto protagonista. Vengono messe in luce le pratiche di coinvolgimento diretto dei cittadini, la funzione generativa delle cooperative nella cura e valorizzazione dei beni comuni e il loro ruolo come vere e proprie infrastrutture sociali nei territori più fragili. Il volume si chiude, infine, con alcune considerazioni conclusive, che sintetizzano i principali risultati dell'indagine e propongono linee di riflessione e di indirizzo strategico per il rafforzamento del sistema cooperativo in una prospettiva di sviluppo locale sostenibile. Le evidenze emerse vengono collocate entro una visione prospettica che mette in luce il ruolo delle cooperative come attori di resilienza, inclusione e innovazione territoriale. Più che fornire un ritratto statico, il lavoro intende aprire uno spazio di riflessione e di azione, utile sia al mondo cooperativo sia ai decisori politici e agli attori locali, per immaginare e costruire percorsi condivisi di sviluppo sostenibile e inclusivo, con particolare attenzione ai contesti montani e periferici.

In quest'ottica, il testo si rivolge a un pubblico ampio e trasversale, composto da studiosi, amministratori, operatori economici e sociali, soggetti del mondo cooperativo e attori territoriali, con l'obiettivo di fornire strumenti di lettura, interpretazione e azione capaci di orientare politiche di riconoscimento, sostegno e rafforzamento della cooperazione nei territori montani e rurali. L'invito finale è dunque a leggere la cooperazione come un processo in continua trasformazione: un cantiere aperto di pratiche, relazioni e politiche che, a partire dai luoghi, possono contribuire alla costruzione di una traiettoria di sviluppo condivisa, inclusiva e radicata.

Queste ultime righe sono per i doverosi ringraziamenti a coloro che hanno permesso lo svolgimento della ricerca: Devis Rizzo, presidente Legacoop Veneto, Mirko Pizzolato, direttore di Legacoop Veneto, e Denis Cagnin, responsabile del settore produzione e servizi di Legacoop Veneto, promotori dell'iniziativa progettuale; Michele Pellegrini, per il prezioso lavoro di coordinamento con il territorio e per aver curato con grande attenzione la prefazione di questo volume; le cooperatrici e i operatori che hanno preso parte all'indagine, condividendo con generosità le loro esperienze, i loro vissuti e le loro visioni: speriamo di aver restituito il loro contributo in modo fedele e rispettoso, valorizzandone la ricchezza.

Pur avendo discusso congiuntamente struttura, interpretazioni e contenuti del volume, la redazione dei singoli capitoli è avvenuta secondo la seguente suddivisione: Vittoria Benfatto ha curato i capitoli 1, 4 e 5; Cinzia Mortarino è autrice del capitolo 3; Claudio Riva ha scritto l'introduzione, il capitolo 6 e le conclusioni; Veronica Talpina ha redatto il capitolo 2.

A tutte e tutti coloro che hanno accompagnato il lavoro, con competenza, ascolto o semplice fiducia, va il nostro più sincero ringraziamento.

Capitolo 1

Capire la cooperazione

Idee, valori e legami con il territorio

Parlare di cooperazione significa confrontarsi con una realtà che, fin dalla sua origine, ha sempre avuto un carattere duplice e talvolta sfuggente: da un lato è un'impresa che produce beni e servizi e che deve, come ogni impresa, garantire equilibrio economico e sostenibilità nel tempo; dall'altro è un'organizzazione sociale che nasce da bisogni collettivi e che trova la sua ragion d'essere nella partecipazione dei soci, nella mutualità e nella responsabilità condivisa. Se il confine con altre forme d'impresa appare talvolta sottile, ciò che distingue la cooperativa è proprio la capacità di coniugare, in un unico modello, istanze economiche e valori sociali, intrecciando in modo originale la dimensione produttiva con quella comunitaria. Per comprendere questa singolare forma organizzativa non basta dunque soffermarsi sugli aspetti giuridici o sulle regole formali di funzionamento: occorre piuttosto guardare al modo in cui le cooperative traducono i principi fondativi – la democrazia interna, la condivisione dei risultati, la responsabilità verso i territori – in pratiche quotidiane e in scelte collettive. È proprio questa combinazione, mutevole e radicata nei contesti locali, che rende la cooperazione un laboratorio permanente di innovazione sociale ed economica.

Questo capitolo si propone allora di ricostruire i tratti essenziali della cooperativa, non solo come impresa ma anche come forma di organizzazione sociale. Verranno dapprima richiamate le sue radici storiche, con l'obiettivo di mostrare come la spinta originaria sia scaturita dal bisogno di dare risposte collettive a necessità materiali e sociali che il mercato o lo Stato non erano in grado di soddisfare. Successivamente si entrerà nel merito della struttura interna, mettendo in luce i rapporti tra soci e impresa, la centralità del capitale umano e il rilievo del capitale sociale inteso, sociologicamente, come rete di legami, fiducia e reciprocità.

Infine, sarà dato spazio al modello emergente delle cooperative di comunità, che sembra rappresentare, in maniera ancora più evidente, l'intreccio tra radicamento territoriale e innovazione sociale: organizzazioni che non si limitano a erogare servizi, ma che cercano di mobilitare risorse, ricostruire legami e generare valore condiviso insieme alle comunità di appartenenza.

1.1. Principi e valori della cooperazione: genesi e attualità

Parlare di cooperativa significa confrontarsi con un tipo di esperienza imprenditoriale e sociale che, fin dalle origini, ha posto al centro due elementi costitutivi imprescindibili:

bili: i soci e la mutualità. Questi fattori non si limitano a definire l'essenza del modello cooperativo, ma ne determinano anche le modalità di funzionamento, orientando tanto l'organizzazione interna quanto le relazioni con il territorio e la comunità di riferimento. La cooperativa, infatti, nasce dall'intuizione che l'unione di persone attorno a bisogni comuni, condividendo risorse e responsabilità, possa produrre non soltanto vantaggi economici ma anche nuove forme di solidarietà e di legame sociale. In questo senso, il modello cooperativo si configura come una realtà che si colloca al crocevia tra impresa e comunità, tra ricerca di efficienza e attenzione al bene comune: un "Giano bifronte" (Zamagni, Zamagni, 2008), in cui coesistono la dimensione produttiva e quella orientata all'interesse per gli altri e per la collettività. Proprio l'equilibrio tra queste due polarità risulta decisivo: qualora una prevalesse sull'altra, l'identità stessa della cooperativa rischierebbe di indebolirsi, compromettendo tanto la sua capacità imprenditoriale quanto la sua vocazione sociale.

In questo quadro, le cooperative appaiono come un esperimento peculiare all'interno del panorama capitalistico: in quest'ultimo, infatti, l'idea stessa di impresa tende a coincidere con la ricerca del profitto individuale e con la logica del cosiddetto *bene totale*, secondo la quale il benessere collettivo può essere concepito come la semplice somma delle utilità individuali (Bentham, 1998), risultato di una razionalità orientata alla massimizzazione dei vantaggi per i singoli. Tale visione, che ha dominato la modernità economica, legittima l'eventualità che il miglioramento delle condizioni di alcuni passi anche attraverso il sacrificio o l'esclusione di altri, purché l'insieme finale risulti più ampio e positivo rispetto alla situazione di partenza.

Al contrario, la cooperazione si fonda sulla logica del *bene comune*, ossia su un principio che non ammette l'esclusione o il sacrificio del benessere di qualcuno per l'arricchimento altrui, ma che riconosce nella partecipazione e nella solidarietà i criteri guida dell'azione economica. In questo modello, il profitto non è un fine in sé, bensì uno strumento da orientare al servizio dei soci e, più in generale, della comunità e del territorio in cui la cooperativa opera. Come osserva Hobsbawm (1990), le radici stesse del movimento cooperativo si fondano sulla pratica concreta del *mutuo soccorso*, grazie alla quale lavoratori e cittadini imparano a condividere rischi e risorse, costruendo reti di solidarietà capaci di supplire alle carenze del mercato e alle debolezze dello Stato. La cooperazione, allora, non rappresenta soltanto una forma alternativa di organizzazione economica, ma anche un diverso paradigma culturale, capace di coniugare efficienza produttiva e responsabilità sociale, razionalità d'impresa e logica solidaristica, in un equilibrio che continua a distinguere le cooperative nel panorama imprenditoriale contemporaneo.

Per comprenderne appieno la portata, tuttavia, occorre guardare alle condizioni storiche che ne hanno reso possibile la nascita e la diffusione: la cooperazione trova nella logica del mutuo soccorso e nella ricerca del bene comune i suoi tratti distintivi ed è nel contesto dei profondi mutamenti sociali ed economici dell'Ottocento che queste intuizioni si tradussero in esperienze concrete e organizzate. La Rivoluzione industriale, infatti, con i profondi processi di trasformazione produttiva e con l'emergere di nuove disuguaglianze, costituì il terreno fertile per la sperimentazione di pratiche collettive capaci di offrire soluzioni concrete alle difficoltà materiali delle classi lavoratrici. In questo scenario, il principio cooperativo iniziò a consolidarsi in forme durature, dando vita a esperimenti che avrebbero segnato le tappe fondamentali del movimento cooperativo contemporaneo.

Le prime esperienze sorsero in diversi Paesi europei – Inghilterra, Francia, Germania e Italia (Williams, 2007) – ciascuna con caratteristiche proprie ma accomunate dalla

medesima esigenza di rispondere ai bisogni materiali e relazionali delle persone escluse o marginalizzate dal nuovo ordine economico.

La prima cooperativa di cui si ha memoria è la cooperativa di Rochdale, una cooperativa di consumo nata nel 1844 in Inghilterra allo scopo di offrire ai propri soci la possibilità di acquistare beni a condizioni vantaggiose (Schaffer, 1999; Walton, 2015): un gruppo di operai, i cosiddetti “Pionieri di Rochdale”, riuscì a fronteggiare le condizioni lavorative massacranti e i salari insufficienti assicurando la sopravvivenza dei propri membri attraverso la compravendita di prodotti di prima necessità (Doyle, 1972; Schaffer, 1999).

In Francia, invece, il modello che prese maggiormente piede fu quello della cooperativa di produzione e lavoro, consolidatosi nel 1848 con l'esperimento degli *Ateliers nationaux* (gli opifici nazionali) di Louise Blanc. L'iniziativa, sostenuta da una serie di incentivi e decreti legge, puntava a creare delle vere e proprie comunità di lavoratori (Degl'Innocenti, 1988), assorbendo i molti disoccupati, e offrendo ai propri soci e associati occasioni di impiego come alternativa e argine alla dequalificazione del lavoro e come forma di difesa delle identità professionali messe a rischio dal processo di proletarianizzazione nonché dal nuovo sistema industriale emergente (Bonfante *et al.*, 1981).

In Germania, il primo modello riconosciuto è quello della cooperativa di credito, nata nel 1849 a opera di Friedrich Wilhelm Raiffeisen. La sua cassa rurale a responsabilità limitata aveva l'obiettivo di garantire prestiti e crediti agevolati ai propri soci, rappresentando così una risposta collettiva alla difficoltà di accesso al credito da parte delle fasce popolari e contadine (Digby, 1948).

Come nel caso inglese, anche in Italia le prime cooperative nacquero per far fronte alle carenze del mercato e alla distribuzione iniqua delle risorse (Bentivogli, Viviano, 2012), con la missione di arginare la povertà urbana e migliorare le condizioni materiali delle classi lavoratrici (Sacchetto, Semenzin, 2014). Il primo esperimento noto è quello del Magazzino di Previdenza di Torino, fondato nel 1854 dall'Associazione generale degli operai di Torino (Zamagni *et al.*, 2004). L'iniziativa, inserita nel più ampio solco dell'associazionismo mutualistico, nacque con l'obiettivo di garantire ai soci l'accesso a beni di prima necessità e di costruire forme elementari di tutela collettiva, entro un modello che rifletteva le tensioni sociali e politiche dell'Italia preunitaria, in cui le classi lavoratrici urbane sperimentavano nuove forme di organizzazione solidale per supplire alle gravi insufficienze del mercato e all'assenza di un sistema di welfare. Nei decenni successivi, esperienze analoghe si diffusero in varie città italiane, soprattutto nei contesti a forte presenza operaia e artigiana. Queste prime iniziative – di consumo, di lavoro e di produzione – condividevano un impianto solidaristico basato sulla mutualità ristretta, ovvero orientata principalmente al beneficio diretto dei soci. Tale modello innovativo riuscì a migliorare le condizioni materiali di determinati gruppi sociali, ma restava circoscritto alla difesa delle categorie coinvolte, senza ancora assumere un respiro più ampio di apertura verso la collettività.

Un momento di svolta si ebbe nel secondo dopoguerra, quando il movimento cooperativo italiano iniziò a strutturarsi in modo più organico e a dialogare con il nuovo quadro istituzionale della Repubblica, che riconobbe esplicitamente il valore sociale della cooperazione nell'articolo 45 della Costituzione italiana. Questo passaggio sancì formalmente la differenza tra impresa capitalistica e impresa cooperativa, attribuendo a quest'ultima un ruolo di interesse generale e una funzione di integrazione rispetto alle insufficienze sia del mercato sia dello Stato. Questo riconoscimento istituzionale rappresentò un passaggio decisivo, in quanto offrì alle cooperative una cornice giuridica e politica stabile, capace di rafforzarne il radicamento e l'espansione.

Un ulteriore salto di qualità si verificò negli anni Sessanta, con l'emergere delle cooperative sociali. La prima esperienza riconosciuta in Italia risale al 1963, nel bergamasco, con la nascita della Cooperativa di assistenza e solidarietà (Fornasari, Zamagni, 1997). La principale innovazione di questo modello fu l'introduzione della mutualità allargata, che superava i limiti del mutualismo tradizionale estendendo i servizi non solo ai soci ma a più categorie di portatori di interesse – anziani, persone in difficoltà economica, minori, disabili. In tal modo, la cooperazione si apriva alla comunità, assumendo un carattere inclusivo e universalistico (Zamagni, Zamagni, 2008). Con questa trasformazione, il cooperativismo italiano segnava il passaggio da una logica prevalentemente difensiva, legata alla tutela delle condizioni materiali delle classi lavoratrici, a una prospettiva più ampia, orientata alla promozione del benessere sociale e territoriale (Thomas, 2004; Borzaga, Defourny, 2001; Battilani, 2009). Nei decenni successivi, tale processo avrebbe condotto al consolidamento della cooperazione sociale come uno dei tratti più originali e distintivi del modello cooperativo italiano, riconosciuto anche a livello internazionale per la sua capacità di coniugare impresa, solidarietà e inclusione.

Con la nascita delle prime cooperative si inizia dunque a marcare la linea di confine tra ciò che rende le cooperative un modello di impresa differente e unico rispetto alle imprese capitaliste tradizionali. Già nel 1844, infatti, i promotori della citata esperienza di Rochdale avevano definito delle linee guida che, accanto ai valori solidaristici che avevano spinto gli operai a unirsi, fornivano alla cooperativa una struttura capace di garantirne la presenza, e la sopravvivenza, sul mercato. I quattro principi originali proposti dai Pionieri di Rochdale (Doyle, 1972) sono: «*una testa, un voto*», ovvero il principio della democrazia come forma di governo organizzativa; la *condivisione di valori e interessi tra i soci membri*; la *solidarietà e l'assenza di discriminazione*; infine, l'*uguaglianza* (Legacoop, 2016). Queste linee guida, pur nate in un contesto storico specifico, hanno mantenuto nel tempo una straordinaria attualità, tanto da essere riconosciute, rielaborate e integrate nella Dichiarazione di identità cooperativa, approvata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale, nel XXI Congresso di Manchester (1995).

In quella sede, una cooperativa viene definita come «un'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata»¹. Questa definizione mette in luce la duplice vocazione delle cooperative, che mirano al soddisfacimento congiunto di bisogni economici, sociali, culturali e personali (Battilani, 2014), evidenziando la peculiarità di un modello capace di andare oltre la sola logica del profitto.

I sette principi cooperativi oggi riconosciuti rappresentano un'evoluzione e la sistematizzazione delle intuizioni originarie dei Pionieri di Rochdale, e definiscono in maniera puntuale gli elementi distintivi del modello cooperativo rispetto alle altre forme d'impresa:

- *partecipazione libera e volontaria (porta aperta)*: le cooperative devono essere accessibili a tutte le persone in grado di usufruire dei loro servizi e disponibili ad assumersi le responsabilità connesse all'adesione, senza discriminazioni di genere, etnia, religione, condizioni sociali o politiche;

1. *Dichiarazione di identità cooperativa*, XXXI Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, Manchester, 20-22 settembre 1995.

- *controllo democratico*: i soci partecipano attivamente alla definizione delle politiche e alle decisioni della cooperativa, secondo il principio di “una testa, un voto”, che garantisce l’uguaglianza indipendentemente dal capitale posseduto;
- *partecipazione economica dei soci*: i membri contribuiscono equamente al capitale della cooperativa, che resta sotto il loro controllo democratico. Gli utili sono destinati prioritariamente allo sviluppo delle attività, a riserve indivisibili e al sostegno della comunità;
- *autonomia e indipendenza*: le cooperative sono organizzazioni autonome, controllate dai soci; anche quando intrattengono rapporti con enti pubblici o privati, devono salvaguardare il controllo democratico interno e la propria indipendenza;
- *educazione, formazione e informazione*: le cooperative si impegnano a garantire ai soci, ai dirigenti e ai lavoratori strumenti adeguati per accrescere competenze e consapevolezza, promuovendo al contempo la conoscenza del modello cooperativo presso il pubblico;
- *cooperazione tra cooperative*: il movimento cooperativo si rafforza attraverso la collaborazione reciproca tra cooperative a livello locale, nazionale e internazionale, in una logica di rete che amplia le opportunità e consolida l’identità comune;
- *interesse verso le comunità*: le cooperative operano per lo sviluppo sostenibile delle comunità in cui sono inserite, attraverso politiche e interventi capaci di generare benessere collettivo e coesione sociale.

Tali principi costituiscono al contempo vincoli e opportunità: da un lato fissano le regole di funzionamento e garantiscono la coerenza con i valori fondativi del movimento, dall’altro rafforzano la capacità delle cooperative di affrontare e adattarsi a scenari in continuo mutamento. L’adesione ai principi non limita quindi la loro azione, ma ne assicura al contrario una cornice stabile entro cui poter innovare e rispondere in modo creativo alle nuove sfide sociali ed economiche.

In questa prospettiva, le cooperative si configurano come forme d’impresa *aperte*, dotate di una forte plasticità organizzativa. Esse sono influenzate sia da spinte interne – derivanti dalla partecipazione attiva e dal coinvolgimento democratico dei soci – sia da pressioni esterne, provenienti dall’evoluzione del mercato, dalla società e dalle trasformazioni globali. Tale natura dinamica consente al modello cooperativo di mantenere saldo il proprio nucleo identitario, pur rinnovandosi costantemente per rispondere a bisogni collettivi inediti e per contribuire in modo originale alla costruzione di comunità più eque e solidali (Zamagni, Zamagni, 2008).

1.2. La cooperativa come dispositivo sociale: capitale umano, beni relazionali e finalità sociale

La cooperativa si distingue dalle società di capitali per alcune caratteristiche fondamentali: la democraticità nella governance, lo scopo mutualistico, la destinazione vincolata degli utili e la centralità della persona rispetto al capitale. Essa può essere letta non solo come una forma giuridica d’impresa, un’organizzazione statica, ma come un *dispositivo sociale*, ovvero una struttura dinamica che integra funzioni economiche, relazionali e politiche, adattandosi a bisogni mutevoli e a contesti in trasformazione (Novkovic, 2008; Birchall, 2011). In questa prospettiva, la cooperativa agisce come infrastruttura relazionale in grado di connettere individui, comunità e istituzioni, rispondendo ai bi-

sogni emergenti e alle trasformazioni sociali (Lampacrescia, 2010). Essa è al tempo stesso *strumento e processo*: da un lato, una struttura formale regolata da norme giuridiche che ne garantiscono il funzionamento e la legittimazione; dall'altro, uno spazio di interazione sociale e di innovazione collettiva, nel quale i soci producono e riproducono capitale umano e beni relazionali (Sacchetti, Tortia, 2006).

In quanto dispositivo sociale, la cooperativa genera un effetto moltiplicatore che incide non soltanto sulla dimensione economica ma anche su quella comunitaria e politica: rafforza la coesione sociale, sostiene pratiche di cittadinanza attiva e stimola la capacità di elaborare soluzioni condivise ai problemi collettivi (Spear, 2004; Restakis, 2010). In tal modo, la cooperativa si configura contemporaneamente come *impresa*, in quanto produce beni e/o servizi; come *comunità di soci*, che partecipano alla sua governance e ne condividono benefici e responsabilità; e come *attore sociale*, capace di mobilitare capitale umano e relazionale e di interagire con il più ampio contesto territoriale in cui opera (Birchall, 2011).

All'origine della cooperativa, sul piano giuridico, vi è il contratto di società, ovvero l'accordo che definisce un'impresa con scopo mutualistico, nella quale tre o più persone si uniscono con l'obiettivo di fornire ai soci beni, servizi o opportunità di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle di mercato (Sarti, 2012). Si tratta di un contratto plurilaterale che richiede la presenza di soci fondatori, ma che si distingue dalle società di capitali perché finalizzato non alla massimizzazione del profitto, bensì alla soddisfazione dei bisogni mutualistici dei membri. Il profitto non rappresenta quindi un fine, ma un mezzo funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa (Marchini, 1977): la solidarietà e la mutualità diventano parte integrante della struttura societaria, definendone la funzione sociale e differenziandola dalle imprese di mercato (Bagnoli, 2011; Novkovic, 2008).

I soci rappresentano l'elemento fondativo della cooperativa, che nasce proprio dall'azione di persone che scelgono di aggregarsi per rispondere a specifici bisogni. Per essere costituita, una cooperativa deve includere almeno tre individui, senza alcun limite massimo al numero possibile di soci. A seconda della tipologia di cooperativa, i membri possono assumere ruoli diversi (Legacoop, 2016):

- *soci-lavoratori*, nelle cooperative di lavoro, che mettono a disposizione le proprie competenze e il proprio lavoro, con la possibilità di stipulare contratti di varia natura (autonomi, dipendenti, di collaborazione);
- *soci-conferitori*, nelle cooperative di conferimento agricole, casearie o di allevamento, che vendono beni o servizi alla cooperativa;
- *soci-consumatori*, nelle cooperative di consumo che acquistano dall'impresa cooperativa i beni o servizi che essa offre;
- un caso peculiare, rientrate nella fattispecie delle cooperative di lavoro, è rappresentato dalle cooperative sociali, nelle quali i servizi non sono a beneficio esclusivo dei soci, ma di terze parti, spesso persone fragili o svantaggiate.

La centralità dei soci richiama la radice mutualistica del modello cooperativo. La governance democratica, esercitata attraverso il principio "una testa, un voto", si configura come una forma di riequilibrio rispetto al potere del capitale, una modalità per *civilizzare il mercato capitalistico* (Zamagni, Zamagni, 2008): pur operando all'interno dell'economia di mercato, la cooperativa si distingue per la sua organizzazione orientata alla persona, per l'orizzontalità dei processi decisionali e per il vincolo valoriale che ne guida

la produzione e la distribuzione della ricchezza (Kyriakopoulos *et al.*, 2004). A rafforzare questa differenziazione rispetto alle imprese tradizionali contribuiscono i tre principi definitivi identificati da Cook (1995): utente-proprietario, utente-controllo e utente-beneficio. Essi rimarcano la centralità dei soci come soggetti che detengono la proprietà della cooperativa, ne esercitano il controllo democratico e beneficiano direttamente dei risultati delle attività economiche. Questi principi consolidano la doppia natura della cooperativa, comunitaria e imprenditoriale, e aprono a una pluralità di modelli organizzativi, fino a includere forme innovative come le cooperative di comunità, evoluzione contemporanea del paradigma cooperativo.

Accanto agli aspetti giuridici e organizzativi, la vitalità della cooperativa dipende anche da elementi meno tangibili, come il *capitale umano* e il *capitale sociale relazionale*. Si tratta di due dimensioni immateriali che rappresentano un patrimonio imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo delle cooperative, alimentandone la resilienza, la capacità d'innovazione e l'impatto sul territorio.

Il capitale umano (Schultz, 1961), inteso come insieme di competenze, conoscenze ed esperienze dei soci, rappresenta una risorsa cruciale per la cooperativa: a differenza delle imprese capitalistiche, in cui il lavoratore tende a essere considerato principalmente come fattore produttivo, nella cooperativa la persona è riconosciuta come soggetto da valorizzare e potenziare. L'apporto individuale dei soci non si riduce a una mera prestazione lavorativa, ma costituisce il nucleo generativo attraverso cui l'organizzazione si sviluppa e mantiene la propria vitalità (Becker, 1994; Ben-Ner, Jones, 1995). In questa prospettiva, la cooperativa si configura come un contesto che stimola la crescita personale e professionale, rafforzando al tempo stesso la coesione interna, in netto contrasto con la logica di profitto e ottimizzazione che domina il mercato economico tradizionale. Tale centralità della persona e delle sue capacità è stata sottolineata anche da Sacchetti e Tortia (2016), i quali evidenziano come il capitale umano, all'interno delle imprese cooperative, non si limiti a un insieme di abilità tecniche, ma si intrecci con motivazioni intrinseche, fiducia e senso di appartenenza. Elementi che, combinati, alimentano la resilienza organizzativa e la capacità delle cooperative di generare innovazione sociale.

Il secondo elemento centrale, comune a tutti i modelli cooperativi, è il *capitale sociale relazionale*, un concetto sociologico che si colloca su un piano distinto rispetto al linguaggio giuridico e aziendale: mentre nel diritto e nell'economia d'impresa con capitale sociale si intende il valore dei conferimenti in denaro o in beni dei soci, cioè il patrimonio di base che garantisce la solidità patrimoniale della società, nella prospettiva sociologica indica le risorse immateriali costituite da reti di relazioni, norme di reciprocità e fiducia che collegano gli individui e le collettività (Bourdieu, 2001; Coleman, 1990; Putnam, 1993). Applicato al contesto cooperativo, il capitale sociale non si riferisce dunque al fondo patrimoniale, ma al patrimonio relazionale che i soci costruiscono sia all'interno dell'organizzazione, attraverso legami di fiducia e cooperazione, sia all'esterno, nel rapporto con comunità, istituzioni e altri attori territoriali (Saz-Gil *et al.*, 2021). Questo capitale relazionale alimenta e consolida la legittimazione sociale della cooperativa e ne sostiene la resilienza, consentendo all'impresa mutualistica di produrre valore non solo economico ma anche sociale, radicato nei territori e nelle comunità.

Riprendendo, dunque, quanto finora descritto, le cooperative, nella loro singolare struttura giuridica e funzionale, sono generative di una forma di imprenditorialità sociale, strettamente connessa all'impatto sociale e territoriale che producono. La scelta di non esternalizzare i costi sociali e l'orientamento alla redistribuzione del capitale in chiave mutualistica, sono fattori che consentono alle cooperative di sopravvivere nel

tempo, facendo della responsabilità sociale un principio di stabilità e resilienza. Questo paradigma cooperativo, fondato su reciprocità, partecipazione e legami comunitari, si contrappone al modello capitalistico tradizionale: mentre l'impresa capitalistica organizza il lavoro attorno al capitale, *la cooperativa organizza il capitale attorno alla persona e al lavoro* (Nilsson, 2001).

Tale impostazione avvicina il paradigma cooperativo e quello dell'*impresa sociale*, intesa come organizzazione non pubblica che eroga beni e servizi di interesse generale perseguendo finalità solidaristiche, civili e di utilità sociale, anziché la massimizzazione del profitto (Piscitelli, 2004). Un tratto distintivo di questo modello di impresa risiede nel fatto che, accanto alla mutualità, si afferma la volontà di investire nelle persone, riconoscendone il valore anche quando queste non rispondono ai criteri di produttività richiesti dal mercato. La missione delle cooperative, dunque, comprende non solo la soddisfazione dei bisogni dei soci, ma anche un'opera di educazione e rafforzamento delle capacità dei lavoratori e, nel caso delle cooperative sociali, dei beneficiari dei servizi. I soggetti diventano così protagonisti attivi della cooperativa attraverso il lavoro e la responsabilità condivisa, partecipando alla governance e condividendo la responsabilità delle scelte. Tale dimensione rende la cooperativa una forma di welfare comunitario, che si affianca a quello pubblico amministrato dallo Stato, dalle politiche e dai servizi sociali, rendendo l'impresa sociale una forma di assistenza alternativa generatrice di nuovo valore sociale (De Leonardis, 1994). Un esempio emblematico è rappresentato dalle cooperative sociali, nate per offrire supporto a persone fragili o svantaggiate tramite l'erogazione di servizi o l'inserimento lavorativo.

Le condizioni che permettono alle cooperative di perseguire tale missione risiedono, da un lato, nella capacità di rimanere competitive nel mercato del lavoro, sfruttandone le opportunità e, dall'altro, nel fatto che questa forma di welfare non consuma soltanto risorse ma ne rigenera di nuove attraverso il lavoro e la creazione di nuovi servizi. La partecipazione, oltre che valore etico, diventa un vero e proprio modello gestionale che rafforza l'orizzontalità e la democraticità della governance.

Un ulteriore aspetto cruciale riguarda il rapporto con il territorio e le comunità: le cooperative tendono a porsi come agenti di sviluppo locale, in virtù della capacità di individuare i bisogni emergenti e di fornire risposte concrete e adeguate tanto alle esigenze materiali quanto a quelle relazionali delle comunità (Piscitelli, 2004). Esse attingono da risorse, materiali e simboliche, dal retroterra socioculturale dei territori, e, al tempo stesso, restituiscono valore attraverso attività che rafforzano la coesione e migliorano la qualità della vita collettiva.

Questa sensibilità assume un ruolo particolarmente significativo nelle aree interne o marginalizzate, dove l'assenza di servizi essenziali e la distanza dai principali poli di offerta rendono le cooperative attori indispensabili per la sopravvivenza stessa dei territori. In questi contesti, esse non si limitano a offrire occupazione o prestazioni, ma contribuiscono al mantenimento e allo sviluppo territoriale, promuovendo azioni che migliorano la qualità e generano benessere e valore sociale diffuso. L'impresa sociale si colloca così in una posizione intermedia tra Stato e mercato, operando in dialogo continuo con le istituzioni e in integrazione con le comunità: una collocazione che consente di combinare dimensione produttiva e finalità solidaristiche, offrendo risposte innovative e generative alle contraddizioni del welfare tradizionale e alle esigenze emergenti dei territori.

Occorre tuttavia sottolineare come questo quadro non sia privo di tensioni. La natura ibrida delle cooperative, sospesa tra logiche economiche e sociali, può infatti dar luogo

a contraddizioni: la necessità di restare competitive sul mercato può entrare in conflitto con la missione solidaristica, così come il principio democratico rischia di essere messo in discussione da dinamiche interne di potere o dalla prevalenza di interessi particolari. Diversi studi hanno mostrato che il carattere duale delle cooperative implica una continua ricerca di equilibrio tra sostenibilità economica e finalità mutualistiche (Sacchetto, Semenzin, 2014). Questa ambivalenza si manifesta anche nella tensione tra la retorica partecipativa e le pratiche reali, dove le asimmetrie di potere possono ridurre la portata inclusiva del modello democratico (Ebrahim, Battilana, Mair, 2014). Allo stesso tempo, l'ibridazione con logiche di mercato rischia di spostare l'attenzione dalle finalità sociali verso obiettivi di performance e managerializzazione (Michie, Blasi, Borzaga, 2017). Tali dinamiche dimostrano come la cooperativa non sia un modello *puro*, ma un organismo attraversato da sfide costanti: deve conciliare istanze di efficienza e competitività con i valori mutualistici, salvaguardando il radicamento territoriale e la capacità di generare capitale sociale.

Da questa vocazione sociale e territoriale, negli ultimi anni, ha preso forma un'ulteriore declinazione del modello cooperativo: le *cooperative di comunità*, evoluzione recente del paradigma mutualistico, che si propongono come laboratori di innovazione sociale dal basso, capaci di ridefinire i confini della cooperazione e di offrire risposte collettive a bisogni emergenti, soprattutto nelle aree interne e marginali.

1.3. Le cooperative di comunità: l'innovazione che parte dal territorio

Negli ultimi anni si sta diffondendo un nuovo modello cooperativo, fondato su una forma di imprenditorialità collettiva che viene definita *cooperativa di comunità*. Si tratta di un'evoluzione del modello cooperativo tradizionale, in cui la dimensione mutualistica e quella sociale sono ancor più fortemente interconnesse, dando vita a imprese che fanno del benessere collettivo la propria ragione sociale, con ambiti di intervento molto ampi, circoscritti solo dal riferimento specifico ai territori e alle loro risorse.

A livello giuridico-legislativo, i confini che distinguono una cooperativa di comunità da quella tradizionale non sono ancora stati definiti chiaramente da una normativa nazionale, limitando da un lato le possibilità di azione delle cooperative emergenti, e dall'altro, le capacità di autodeterminazione di quelle cooperative che a oggi potrebbero costituirsi come di comunità. Questo vuoto normativo, però, non ha impedito il sorgere di casi esemplari che, grazie alla loro attività hanno definito l'immaginario di ciò che rende tale una cooperativa di comunità. Diversi sono, infatti, i tentativi di circoscrizione e di modellizzazione di questa tipologia di cooperativa. Inoltre, quest'assenza di definizioni chiare ed esplicite espone il fenomeno a un rischio di sovrarappresentazione, laddove la grande attenzione e la forte risonanza che alcune esperienze hanno riscosso in specifici contesti possono dipingere questo modello come "la sola soluzione auspicabile" (Euricse, 2016), mettendo in secondo piano o, nel peggiore dei casi, in crisi i tradizionali modelli cooperativi.

Nel tentativo di ovviare al rischio di idealizzazione di un modello emergente, si intende procedere in maniera analitica, tentando di delineare gli elementi costitutivi di una cooperativa di comunità al fine di ottenere una panoramica quanto più approfondita di cosa si intende con *cooperative di comunità*.

Un primo fattore distintivo è il contesto entro il quale questi modelli sono soliti sorgere, in cui la rarefazione sociale e/o economica (Teneggi, 2021) mette a rischio la soprav-

vivenza stessa dell'intera comunità locale; tipicamente, si tratta di aree montane o rurali, in cui l'accesso ai servizi e a opportunità lavorative è fortemente limitato ed è causa di impoverimento sociale e istituzionale. In questo contesto, le cooperative di comunità si pongono come attori capaci di riconnettere il tessuto socioeconomico locale, investendo risorse di tipo sociale, economico e culturale. Questo primo elemento, però, non pone le cooperative di comunità in una posizione differente rispetto alle tradizionali cooperative sociali, di consumo o di lavoro, anch'esse orientate a rispondere a bisogni concreti dei territori. Tuttavia, uno degli elementi che distinguono questo modo di fare cooperativa dagli altri è il fatto che i destinatari dell'operato della cooperativa non sono solo i soci o i lavoratori, ma l'intera comunità locale. Le attività, infatti, devono essere inclusive per tutti i membri della comunità e produrre esiti che favoriscano l'innovazione sociale e territoriale sul piano economico, sociale o spaziale (Crosta, 2010; Zandonai, Venturi, 2016) a vantaggio della comunità. Di conseguenza, la governance della cooperativa, per quanto gestita dai soci, deve essere aperta e partecipata, permettendo a tutti i membri della comunità di apportare il proprio contributo in modo attivo, anche se non sono formalmente soci. L'idea di fondo è che i membri della comunità agiscano insieme nella gestione dell'impresa seppur con diversi gradi di responsabilità e di coinvolgimento (Buratti *et al.*, 2021).

Un altro elemento distintivo delle cooperative di comunità è la valorizzazione delle risorse locali intesa come riattivazione di risorse dormienti (Tricarico, 2014). In altre parole, una delle missioni della cooperativa è proprio quella di rigenerare il territorio a partire dal patrimonio sociale, culturale ed economico dello stesso, riattivando competenze, capacità e saperi strategici per l'impresa e il suo sviluppo.

Inoltre, la responsabilità civile dei cittadini è un altro elemento fondamentale in quanto, da fruitori e beneficiari di servizi, diventano soggetti attivi fornendo essi stessi servizi al territorio, sostituendosi in parte alle istituzioni pubbliche, tutelando il senso di comunità e creando spazi di comunità capaci di colmare i vuoti lasciati dalle stesse istituzioni.

Sintetizzando, almeno sul piano teorico, è possibile identificare una cooperativa di comunità come una forma di *auto-organizzazione democratica e istituzionalizzata* nella forma di un'impresa sociale formata da cittadini e finalizzata a fornire beni di interesse generale e benessere non per destinatari specifici, ma per l'intera comunità di riferimento (Mori, 2010). L'iniziativa imprenditoriale in questo senso diventa una risposta proattiva di rigenerazione urbana (Tricarico, 2014) e innovazione sociale dal basso trasversale al mercato e ai suoi specifici settori economici.

Al fine di comprendere al meglio come questi elementi si concretizzino nelle cooperative di comunità, è interessante approfondire due casi studio divenuti rappresentativi della cooperazione di comunità nel contesto italiano: Succiso (RE) e Melpignano (LE). Entrambi i casi raccontano l'esperienza di cooperative sorte in spazi di vuoto normativo (Pezzi, Urso, 2018) allo scopo di valorizzare, rigenerare i territori e creare valore sociale per le comunità. Tuttavia, vi è una differenza sostanziale che rende interessanti i casi studio, ovvero i soggetti all'origine della cooperativa, e il percorso di coinvolgimento delle comunità al loro interno.

Il primo caso è quello della cooperativa di comunità "Valle dei Cavalieri" di Succiso, un piccolo paesino alle porte dell'Appennino Tosco-Emiliano. Fondata nel 1991 in seguito alla chiusura dell'ultimo bar del paese, al fine di offrire una risposta concreta allo spopolamento del paese, rilevando e mantenendo in attività l'unico punto di aggregazione. Fin dalle origini, la cooperativa ha svolto un ruolo fondamentale come presidio economico e

sociale per il territorio e la comunità grazie all'attività agrituristica. Nel corso degli anni, la funzione sociale della cooperativa si è consolidata, assumendo un ruolo centrale nella vita sociale della comunità locale come luogo di incontro e aggregazione. Provando ad approfondire questo caso studio, l'interesse dei soci, unito alla capacità di innovazione e differenziazione delle attività e dei servizi (Bianchi, 2021), hanno garantito la sopravvivenza della cooperativa nel corso del tempo, ampliando la base economica e rinforzando il ruolo sociale all'interno della comunità. La limitatezza delle risorse abitative e associative, causa di uno spopolamento crescente, unite alle peculiarità del territorio, caratterizzato da limitatezza di infrastrutture e di rarefazione dei servizi, hanno posto le condizioni per l'innescio di un processo di innovazione sociale (Pezzi, Urso, 2017). Infatti, la cooperativa, si è prodigata attivamente per riportare in paese diverse attività commerciali – un centro benessere, un agriturismo, una sala convegni, una bottega di alimentari, un bar –, produttive, soprattutto legate alla produzione di prodotti caseari, e di servizi di supporto alla popolazione (Pezzi, Urso, 2018; Bianchi, 2021). La mutualità tra le persone (Borghi, 2017), dunque, non è stata solo il principio fondativo, ma un vero e proprio motore di azione, fornendo una risposta collettiva all'insostenibilità economica (Pezzi, Urso, 2018) che ha consolidato il senso di comunità e i legami forti tra la cooperativa, le istituzioni e i membri della comunità.

Il secondo caso è quello della Comunità Cooperativa di Melpignano, nata nel 2011 a Melpignano, un paesino in provincia di Lecce con meno di 2.500 abitanti. In questo caso, la volontà di generare una nuova infrastruttura socioeconomica nella forma di una cooperativa di comunità arriva direttamente dall'amministrazione locale per sopperire ai bisogni abitativi, occupazionali e di servizi (Troisio, 2017). L'intento era infatti quello di aggregare manodopera e tecnici locali, per costruire una rete di pannelli fotovoltaici, donando nuova forza alla dinamicità lavorativa del paese e migliorando le condizioni abitative. Le modalità di raggiungimento di questo obiettivo, però, prevedevano il coinvolgimento in prima persona dei cittadini, in un'ottica di auto-organizzazione degli stessi volta al soddisfacimento dei propri bisogni in modo sostenibile. Pertanto, parallelamente all'avvio dell'attività imprenditoriale, sono stati realizzati degli interventi di sensibilizzazione della comunità verso le energie rinnovabili, la valorizzazione del territorio e lo sviluppo sostenibile (Troisio, 2017). In questo caso, il progressivo coinvolgimento della comunità locale, l'adozione di *policies* mirate da parte delle istituzioni locali, e la possibilità per i cittadini di aderire al progetto con diversi gradi di coinvolgimento progressivi hanno facilitato il processo di affermazione della cooperativa come cooperativa di comunità (Bartocci, Picciaia, 2013). L'esperienza di Melpignano, infatti, conferma l'importanza di coinvolgere le comunità locali in modo progressivo, comunicando in modo trasparente il contributo che la cooperativa intende portare alla comunità in generale.

Concludendo dunque questa disamina sulle cooperative di comunità, anche grazie ai due esempi analizzati, è possibile elencare quelli che possono essere definiti i fattori abilitanti di questo modello di impresa: presenza di un contesto territoriale vulnerabile; la presenza di un bisogno comunitario, di risorse disponibili e di un sistema territoriale abilitante; governance cooperativa e un piano economico strategico; piano di coinvolgimento della comunità che attraverso campagne di sensibilizzazione e comunicazione trasparenti. Questi elementi combinati costituiscono quella che può essere interpretata come la base comune delle cooperative di comunità, che si differenziano tra loro per altri elementi e fattori come, ad esempio i settori di intervento, mantenendo però, come denominatore comune, il legame con i territori e le comunità di cui si mettono al servizio.

1.4. Montagna e cooperazione: il modello bellunese

La provincia di Belluno è un territorio montano di 3.678,02 kmq suddiviso in 69 comuni distribuiti in quelle che vengono definite come le 9 regioni storico-geografiche della provincia: Cadore, Ampezzo, Alpago, Feltrino, Comelico, Livinallongo, Zoldo e Bellunese. Il territorio, pur costituendosi come la provincia veneta con la superficie territoriale maggiore, ospita però solo l'8,8% della popolazione veneta totale, per un totale di 197.788 abitanti censiti nel 2023 (Istat, 2025), concentrata prevalentemente nell'area sud della provincia, dove si trovano i due maggiori centri abitati: Belluno e Feltre.

I principali macro-settori economici sono: il commercio, l'alloggio e la ristorazione, l'agricoltura, le attività manifatturiere, le costruzioni, i servizi alle imprese e alle persone (Camera di Commercio Treviso-Belluno, 2025). Nel dettaglio, il tessuto produttivo del territorio è caratterizzato da una vasta offerta di prodotti enogastronomici locali legati all'allevamento e alla coltivazione, come l'agnello dell'Alpago, il fagiolo di Lamon e la birra di Pedavena, o produzioni con un respiro anche transnazionale come Lattebusche. Accanto al settore enogastronomico, però, non mancano produzioni più tipicamente artigianali e manifatturiere, e altre imprese, prevalentemente metalmeccaniche ed elettroniche, estremamente competitive anche a livello internazionale, come Luxottica per la produzione di occhiali. Per il settore terziario, invece, il turismo riveste un ruolo centrale nell'economia bellunese come una delle principali fonti di reddito sia nella stagione estiva che in quella invernale grazie alla vasta offerta di attività sportive e alpinistiche (Isetti *et al.*, 2017) e al vasto patrimonio storico-culturale della provincia. La presenza di attività economiche di vario tipo, tuttavia, pur rappresentando un importante fonte di sviluppo territoriale, non basta da sola a garantire la sopravvivenza nel tempo della provincia, che necessita di un investimento nello sviluppo socioculturale dei territori e delle comunità locali, capace di mantenere e garantire una buona qualità della vita per la popolazione (Trento, 1991). La Provincia, infatti, sia sul piano geografico e morfologico, che su quello demografico, presenta delle specificità che comportano una serie di sfide per chi vi opera e chi vi abita. Entrambe le dimensioni sono correlate, e contribuiscono a definire quelle che sono le principali problematichità del territorio, che riguardano principalmente la fragilità dei paesi della provincia, fortemente soggetti a fenomeni di spopolamento e situazioni di disagio abitativo soprattutto nelle aree montane più ad alta quota ma anche nelle valli laterali di mezza montagna. Le dinamiche economiche, sociali e produttive hanno contribuito sensibilmente alla polarizzazione della popolazione nelle aree più industrializzate, mettendo a rischio la sopravvivenza di intere comunità. L'assenza, o la distribuzione disomogenea, di infrastrutture adeguate e collegamenti efficienti nel corso degli anni ha contribuito a limitare l'accessibilità di alcune aree del territorio, rimaste isolate. Il limitato accesso a servizi sanitari, amministrativi, scolastici e, in alcuni casi, di base è una delle cause all'origine di questo fenomeno che oggi si traduce nell'assenza di giovani e nella difficoltà, soprattutto per le imprese, di ricambio generazionale. Inoltre, le lacune infrastrutturali e di accesso ai servizi si sommano a un divario di competenze, soprattutto digitali e linguistiche, contribuendo all'isolamento delle aree montane, all'alimentazione dello spopolamento e l'abbandono delle stesse. La condizione di divario tra le risorse distribuite e accessibili è infatti sintomatica della fragilità della provincia: temi quali la precarietà del lavoro, la mancanza di servizi e l'indebolimento della funzione di integrazione sociale delle istituzioni, hanno comportato una situazione di vulnerabilità sociale, che esprime il disagio nel rapporto tra effettive opportunità presenti e la difficoltà di utilizzarle (De Marchi, 2005).

Il tema dello spopolamento, infatti, è estremamente rilevante nel bellunese (Gargiulo *et al.*, 2024) ponendo al centro della discussione sullo sviluppo della provincia il tema dell'abitare e del benessere dei cittadini a cui si cerca di rispondere attraverso strategie che possano garantire una sostenibilità sociale, economica e culturale nel lungo periodo. In questo quadro, le cooperative si pongono come una delle risposte efficaci ai problemi del territorio, laddove le istituzioni e le amministrazioni locali non sono in grado da sole di garantire la sopravvivenza dei territori stessi. La rigidità geografica, infatti, è uno degli ostacoli principali, aggravando la segmentazione territoriale e del mercato del lavoro (Gobitti, 2005) e contribuendo ad alimentare i vuoti amministrativi. In questo contesto di forte frammentazione e dislocazione le cooperative si pongono come un importante strumento per la sopravvivenza dei territori, contribuendo a fornire servizi e beni fondamentali. Cercare dunque di descrivere il modello cooperativo bellunese e l'importanza che questo ha per il territorio, non può infatti prescindere dal conoscere il territorio nelle sue specificità. È quindi importante sottolineare, oltre alle caratteristiche come questo modello di impresa sia, di fatto, storico per la provincia e la sua economia.

La prima esperienza cooperativa risale al 1874, con la prima latteria turnaria cooperativa italiana fondata a Forno di Canale, oggi Canale d'Agordo (Legacoop Modena, 2002). Successivamente, già dalla fine del XIX secolo, è iniziato lo sviluppo di diverse cooperative, prevalentemente di consumo e di mutuo soccorso, spesso promosse dalle Società Operaie per far fronte alle condizioni del mercato del lavoro fortemente svantaggiose.

La storicità del modello cooperativo, la geografia della provincia e il basso tasso demografico sono tutti elementi che hanno reso il tessuto cooperativo una realtà fondamentale per la sopravvivenza della provincia, esistendo e resistendo dove mercati e istituzioni non sono in grado di arrivare. In quanto presidi sociali ed economici del territorio, infatti, sono capaci di generare beni, servizi, posti di lavoro e relazioni contribuendo non solo allo sviluppo economico ma, anche, al mantenimento del patrimonio sociale e culturale locale. L'attaccamento al territorio si manifesta nella valorizzazione di risorse naturali e agricole locali, nell'attenzione alla solidarietà e ai bisogni di prossimità delle persone; infatti, molte cooperative della provincia sono cooperative sociali e cooperative di consumo.

Altri aspetti salienti riguardo il modello cooperativo bellunese e la sua strategicità per il territorio verranno approfonditi nei capitoli successivi, dedicati all'analisi dei dati raccolti durante l'indagine. La panoramica appena fornita, infatti, serve primariamente a fornire un primo contesto entro il quale collocare le interpretazioni dei dati e le considerazioni a tal riguardo. Al fine di concludere al meglio questa prima introduzione, e offrire degli esempi concreti del modello cooperativo bellunese, si intende portare come esempio esperienze cooperative particolarmente rilevanti per il territorio.

La Cooperativa di Lamosano è una cooperativa di consumo nata nel 1909, a Chies d'Alpago, allo scopo di offrire ai propri soci la possibilità di acquistare beni di prima necessità a prezzi maggiormente vantaggiosi rispetto a quelli di mercato, acquistando e distribuendo ai soci generi a uso domestico, contrastando l'isolamento, la scarsità di risorse e la disoccupazione nel territorio. La cooperativa a oggi ha mantenuto la propria attività iniziale, adattandosi ai cambiamenti del mercato ed elaborando strategie nuove e innovative per rispondere ai bisogni e alle sfide emergenti del territorio e della comunità locale. La longevità di questa cooperativa mette in luce, infatti, come il servizio reso ai soci e alla comunità sia fondamentale per la sopravvivenza economica del paese. La Cooperativa di Lamosano è espressione della capacità di adattamento delle cooperative bellunesi, ed espressione del forte legame che si può creare tra una cooperativa e la co-

munità di riferimento, altro elemento necessario per garantire la sopravvivenza e il ricambio generazionale all'interno della cooperativa nel lungo periodo. Il valore aggiunto che viene prodotto e la fiducia che si è creata tra i soci e la popolazione che usufruisce dei servizi offerti dall'impresa sono parte integrante della struttura organizzativa della cooperativa, che ha fatto del benessere della comunità la propria missione principale, al pari di una cooperativa di comunità.

Un altro esempio di esperienza cooperativa d'eccellenza per il territorio bellunese è quella di Lattebusche, conosciuta oggi a livello internazionale per la sua produzione di prodotti caseari. La cooperativa nasce nel 1954, con il nome di Latteria Sociale Cooperativa della Vallata Feltrina, allo scopo di creare una rete tra gli allevatori locali di bestiame da latte, sopperendo alla crisi produttiva del dopo guerra². La capacità di cogliere i cambiamenti del mercato e adattarvisi, unita alla valorizzazione del territorio e delle sue tradizioni sono gli elementi che hanno fatto sì che la cooperativa crescesse nel corso degli anni, fino a diventare un vero e proprio punto di riferimento sociale e occupazionale per il territorio bellunese. Non è solo il successo economico dell'impresa a rendere Lattebusche un caso esemplare, ma la creazione di valore aggiunto, che si concretizza: nell'attenzione ai soci; nel sostegno alle comunità; nell'attenzione per il benessere dei consumatori; nella cura per l'ambiente e la sostenibilità; e nella valorizzazione delle risorse e delle tradizioni locali. Inoltre, una gestione organizzativa strategica, orientata alla continua innovazione di processi e prodotti, ha permesso all'impresa di sopravvivere nel tempo, e di affermarsi nel mercato economico internazionale.

Un terzo caso interessante è quello della cooperativa sociale Cadore s.c.s., nata nel 2008 su iniziativa di Enti Locali, tra cui il Comune di Valle di Cadore (socio fondatore), come risposta alle trasformazioni economiche e a fenomeni di delocalizzazione e globalizzazione del territorio³. L'impresa sociale si classifica come una cooperativa sociale di tipo "B", quindi con lo scopo di fare inserimento lavorativo, e opera in quattro settori principali: manutenzioni ambientali e gestione del territorio; pulizia e sanificazione; turismo. La mission della cooperativa è infatti quella di creare opportunità di lavoro ai propri soci attraverso l'impiego delle risorse fisiche e professionali dei soci e di terzi, promuovendo l'integrazione sociale. Particolarmente interessante è l'importante ruolo che la cooperativa ricopre per la comunità, in quanto attraverso la propria attività contribuisce non solo al miglioramento del benessere dei cittadini, ma alla costruzione di un tessuto sociale forte, che mette in relazione la cooperativa, i cittadini e le istituzioni, costituendosi come un vero e proprio progetto di economia integrata e welfare di comunità.

Infine, un ultimo caso particolarmente interessante è quello della cooperativa di Consumo di San Vito di Cadore. Nata nel 1892 come società di mutuo soccorso, la cooperativa, ancora oggi in attività, rappresenta un importante patrimonio storico per la provincia. Fin dalle origini, la missione della cooperativa è quella di contribuire al miglioramento socioeconomico delle comunità, non solo fornendo condizioni economiche vantaggiose ai propri soci, ma contribuendo al rafforzamento della partecipazione alla vita comunitaria e al benessere, attraverso interventi di sostegno alle scuole e alle attività delle associazioni di volontariato⁴. La rete di negozi, diffusa in tutto il Cadore, ha contribuito a consolidare il ruolo della cooperativa come presidio socioeconomico per

2. <https://www.lattebusche.com/storia/>.

3. https://cadorescs.com/index.php/chi_siamo/.

4. <https://www.coopsanvito.it/>.

la sopravvivenza dei comuni, che grazie al proprio operato garantisce anche ai paesi più piccoli l'accesso ai servizi primari.

Riprendendo, dunque, quanto fin qui descritto, il modello cooperativo bellunese si configura come un sistema radicato nella storia e al territorio, nonché fortemente adattabile alle sfide e alle specificità geografiche, demografiche ed economiche. Originariamente nato per rispondere a bisogni concreti in contesti fragili e isolati, è un modello che ha saputo evolvere nel tempo, mantenendo la propria identità originaria: garantire beni, servizi e opportunità laddove le condizioni del mercato tradizionale e le istituzioni risultino insufficienti. Esperienze cooperative come quella di Lamosano, Lattebusche, Cadore s.c.s. o San Vito di Cadore mostrano in modo concreto come la cooperazione bellunese abbia coniugato sviluppo economico, coesione sociale e valorizzazione delle risorse locali, combattendo lo spopolamento e rinforzando il tessuto comunitario, costituendosi a tutti gli effetti come un presidio sociale ed economico indispensabile per la sopravvivenza e la sostenibilità della provincia.

Capitolo 2

La ricerca sul campo tra strumenti, voci e percorsi

Dopo aver delineato il contesto e il quadro teorico e concettuale della ricerca, l'obiettivo di questo capitolo è quello di illustrare l'impianto metodologico della ricerca. Riprendendo quanto precedentemente affermato in questo volume, il "Progetto di mappatura delle cooperative bellunesi", nasce con l'obiettivo di esplorare in modo dettagliato e approfondito la realtà cooperativa della provincia di Belluno, al fine di cogliere una panoramica aggiornata del tessuto cooperativo e delle sue specificità. Obiettivo della ricerca era indagare gli aspetti strutturali e organizzativi del modello cooperativo bellunese ponendo particolare attenzione a cogliere anche aspetti più profondi, legati agli aspetti relazionali e sociali di queste imprese. L'indagine, infatti, non si è limitata a cercare una maggiore comprensione delle forme che il modello cooperativo assume nel contesto della provincia, ma si è proposta di fornire una chiave di interpretazione e di analisi contestualizzata del ruolo centrale che le cooperative ricoprono nella salvaguardia del patrimonio sociale, ambientale, culturale ed economico di un territorio caratterizzato da vulnerabilità sociale e rarefazione dei servizi e delle infrastrutture, al fine di fornire strumenti utili all'elaborazione di politiche pubbliche consapevoli delle reali esigenze del settore. Nella ricerca sono stati indagati temi come la relazione tra le cooperative e il territorio, le strategie di sostenibilità nel medio-lungo periodo e il legame con le comunità di appartenenza.

La struttura del progetto ha previsto dunque due momenti distinti di raccolta dei dati: una *survey* e un *focus group*, adottando così un approccio metodologico misto, combinando tecniche di rilevazione quantitativa (*survey*) e qualitativa (*focus group*), con l'obiettivo di indagare in profondità le caratteristiche, le dinamiche e le percezioni del sistema cooperativo della provincia bellunese e dei suoi attori principali. Adottare una metodologia mista, infatti, permette di raccogliere, contemporaneamente, o in modo sequenziale, dati qualitativi e quantitativi e metterli in relazione tra loro durante il percorso di ricerca (Tashakkori, Teddlie, 2003; Heigham, Croker, 2009). Tale metodologia permette di restituire non solo dati oggettivi, ma anche interpretazioni situate e il vissuto personale di testimoni privilegiati come i cooperatori e le cooperatrici bellunesi, che hanno preso parte alla ricerca, permettendo una più profonda comprensione del fenomeno cooperativo nella sua complessità. La scelta di una metodologia ibrida ha dunque permesso di costruire una base empirica articolata, solidamente contestualizzata e ancorata rispetto alla morfologia del territorio indagato. In questo breve capitolo verranno

illustrate tutte le scelte metodologiche fatte, la struttura degli strumenti metodologici adottati, i criteri di selezione del campione e le tecniche di raccolta e analisi dei dati, il tutto nel rispetto della privacy dei soggetti che hanno preso parte alla ricerca secondo la normativa vigente in materia di privacy e trattamento dei dati personali.

La prima fase dell'indagine si è concentrata sulla mappatura delle cooperative, realizzata attraverso un'inchiesta campionaria, ovvero una tecnica quantitativa di raccolta dei dati che prevede di rilevare informazioni e dati sottoponendo a un campione selezionato di individui una serie di quesiti standardizzati per studiare le relazioni esistenti tra diverse variabili (Corbetta, 2015). Lo strumento realizzato per la mappatura è un questionario composto da 31 quesiti differenziati tra domande aperte, chiuse (a scelta multipla e a risposta dicotomica) e su scala numerica, suddivise in 6 sezioni significative in termini di *validità empirica* (Lord, Novick, 1968). In seguito a un'attenta disamina della letteratura esistente in materia di cooperazione, sono stati definiti i macro-temi di interesse: struttura organizzativa; impatto di e su fattori ambientali, sociali ed economici; strategie di sviluppo e di sostenibilità; governance e contesto normativo; reti di relazioni; processi di autodeterminazione e di identificazione rispetto alle cooperative di comunità. Il questionario elaborato sulla base di questi obiettivi conoscitivi è strutturato in modo da seguire una progressione logica che accompagna i soggetti nella compilazione, proponendo quesiti gradualmente più complessi e riflessivi.

L'obiettivo dell'indagine campionaria non è solo quello di raccogliere dati statistici oggettivi, ma quello di essere uno strumento di ascolto capace di cogliere anche una dimensione più qualitativa del fenomeno. Le dimensioni ridotte del numero di rispondenti raggiungibili hanno contribuito alla scelta di costruire uno strumento meno standardizzato, bilanciando scale di valutazione, domande multiple e quesiti aperti al fine di cogliere anche una dimensione più individuale e soggettiva legata alla singola esperienza cooperativa. Nello specifico, il questionario è strutturato in 6 sezioni, ciascuna relativa a un'area tematica. La prima sezione, dedicata alla raccolta dei dati anagrafici, è fondamentale per mappare le cooperative, raccogliendo i dati relativi all'identità delle stesse. Qui viene chiesto ai partecipanti di indicare: la denominazione; il comune della sede legale; la tipologia di cooperativa, ad esempio sociale, di consumo, di conferimento o di produzione e lavoro; i settori di intervento principali, ovvero i principali ambiti di azione e di destinazione dei servizi e delle attività dell'impresa. La sezione successiva indaga le componenti che hanno un impatto sulle *performance* del modello cooperativo, approfondendo l'influenza esercitata da fattori esterni di tipo ambientale, economico e sociale sulle attività della cooperativa e, viceversa, l'impatto delle cooperative sulle dimensioni economiche, culturali e sociali del territorio e delle comunità chiedendo ai partecipanti di valutare, in una scala da 1 a 5 (da nullo a molto alto) ciascun fattore della batteria di domande. Tra gli aspetti indagati vi sono elementi come: i finanziamenti economici; le politiche per lo sviluppo territoriale; il capitale umano inteso sia come comunità di appartenenza che risorse per il ricambio generazionale; i servizi e le infrastrutture. La terza sezione esplora la struttura della rete di legami relazionali delle cooperative e la relazione tra le cooperative e le comunità locali in termini di coinvolgimento e benessere. Le domande in questa sezione sono strutturate, chiedendo di indicare le reti di relazione tra locali, nazionali e internazionali e di valutare in una scala da 1 a 5 il livello di coinvolgimento della comunità locale nelle attività della cooperativa. La quarta sezione della *survey* affronta il tema delle scelte operate dalle cooperative dal punto di vista strategico e di gestione delle crisi e del rischio. Viene chiesto ai partecipanti di indicare quali sono le azioni che intendono mettere in atto per garantire la continuità nel medio-lungo pe-

riodo; di classificare come criticità presente o rischio futuro una serie di fattori come, ad esempio, i cambiamenti normativi o la mancanza di ricambio generazionale e i cambiamenti tecnologici. Sempre in questa sezione, vengono indagati i fattori competitivi e le opportunità emergenti per le cooperative e le percezioni in merito all'attuale supporto normativo, con domande a risposta multipla e scale di valutazione a 5 punti. La quinta sezione intitolata *relazioni di comunità*, è la più qualitativa del questionario in quanto tutti i quesiti presentano l'opzione "altro" offrendo ai partecipanti la possibilità di integrare le risposte in modo personale e soggettivo. Come esplicitato dal titolo della sezione, l'obiettivo è raccogliere dati sulla relazione tra le cooperative e le comunità locali in modo approfondito, attraverso una serie di quesiti che affrontano la percezione di coinvolgimento e il contributo che la cooperativa sente di dare in termini di benessere. Sempre all'interno di questa sezione viene affrontato il tema delle cooperative di comunità con quesiti volti a comprendere come i partecipanti definiscano questo modello cooperativo e il loro livello di autoidentificazione con questi elementi definitivi. Infine, nell'ultima sezione vengono di nuovo indagati gli aspetti strutturali delle cooperative, con quesiti specifici sulla base sociale, il numero di soci e dipendenti e sulla struttura di governance delle cooperative.

Al fine di garantire un'ampia partecipazione e di facilitare la compilazione, le singole domande della *survey* sono state formulate ponendo massima attenzione all'uso del codice linguistico più adatto al campione – privilegiando espressioni di senso comune, formulate in modo che risultassero di immediata comprensione, cercando di minimizzare eventuali rischi di ambiguità o errate interpretazioni (Bruschi, 1999) – e ragionando sulla loro disposizione dal punto di vista logico, con l'obiettivo di rendere minimo il possibile tasso di abbandono durante la compilazione. La somministrazione del questionario è avvenuta in modalità elettronica (*email*), invitando personalmente i partecipanti a compilare il questionario autonomamente, accedendo tramite link diretto alla piattaforma Google Moduli.

La lista delle cooperative invitate a rispondere è stata definita sulla base delle cooperative di riferimento iscritte all'Albo delle Cooperative di cui è stato possibile reperire un recapito telefonico o un indirizzo mail attivo. In questa sede, il supporto di Legacoop Veneto è stato fondamentale, in quanto hanno fornito una mailing list di 108 cooperative attive sul territorio, e hanno partecipato attivamente al processo di somministrazione dei questionari sollecitando le cooperative e sfruttando i propri contatti per massimizzare il numero di risposte. La prima distribuzione è avvenuta il 16 luglio 2024, con un tasso di risposta del 9,3% (10 cooperative su 108) a 7 giorni di distanza. In tutto sono stati effettuati quattro solleciti di compilazione, ottenendo un tasso di risposta finale pari al 34,3% (37 cooperative su 108) delle cooperative del territorio. A sostegno dell'effettiva rappresentatività del numero di risposte ottenute, i dati di Legacoop Veneto relativi al fatturato totale delle cooperative bellunesi (2023) mostrano come, in realtà le cooperative che hanno risposto alla *survey* corrispondano a quasi il 75% degli introiti totali del settore cooperativo della provincia. Una volta conclusa la rilevazione, i dati grezzi sono stati verificati, eliminando le risposte non valide, classificati, operazionalizzati e analizzati utilizzando il software Statgraphics Centurion XIX, un software per l'analisi di dati.

La seconda fase della ricerca ha previsto la realizzazione di un *focus group*, che aveva lo scopo di approfondire i dati emersi dalla *survey*, fornendo chiavi di lettura nuove e approfondite sul fenomeno cooperativo bellunese. La tecnica del focus group si è rivelata particolarmente efficace per lo scopo in quanto la raccolta dei dati avviene attraverso la discussione e la riflessione tra più soggetti in relazione a stimoli e doman-

de proposte dai ricercatori (Frisina, 2010; Stagi, 2000; Baldry, 2005; Putch, 2004). Dal punto di vista analitico, la scelta di avvalersi di tale metodologia qualitativa è stata motivata dalla volontà di esplorare in profondità alcuni temi emersi come significativi, favorendo il dialogo libero tra i partecipanti (Marradi 2005; Ridolfi 2003), per cogliere il confronto o la vicinanza di opinioni e eventuali punti di vista minoritari (Fasanella, Mauceri; Nobile, 2014; Krueger, 1994; Zammuner, 2003) che non sono emersi dall'analisi aggregata dei dati della *survey*. A livello operativo, il *focus group*, della durata di circa due ore e mezza, si è svolto in presenza presso Trichiana, un paese del Comune di Borgo Valbelluna, il 25 febbraio 2025, con 11 tra operatori e operatrici del territorio bellunese. Specifichiamo che la struttura dell'incontro e le modalità di conduzione adottate non sono state quelle tradizionali, che prevedono la presenza di un moderatore che faciliti e conduca la discussione. In questo caso si è preferito uno stile di conduzione meno direttivo, suddividendo il focus group in due momenti distinti: una prima fase di discussione libera in gruppi ristretti, in cui i partecipanti sono stati lasciati liberi di decidere sia l'ordine degli stimoli che le modalità di discussione; una seconda fase di restituzione comune, moderata dalle ricercatrici, durante la quale due portavoce hanno esposto quanto emerso durante la discussione e a partire dalla quale sono stati creati dei momenti di confronto guidati tra tutti i partecipanti. Tale scelta è stata dettata, da un lato, dalla volontà di mettere in relazione tra di loro i partecipanti permettendo loro di interagire senza la pressione di sentirsi osservati e, dall'altro, dal tentativo di creare un'occasione di confronto il più possibile informale, aumentando così sia il tasso di partecipazione che il numero di partecipanti, permettendo di coinvolgere anche alcuni soggetti inizialmente non previsti, che si sono presentati all'incontro il giorno stesso. A focus group concluso, infatti, tali scelte di conduzione si sono rivelate particolarmente efficaci per il contesto, in quanto diversi partecipanti si sono scambiati i contatti tra loro per dar seguito a idee e stimoli sorti durante la fase di discussione nei gruppi ristretti.

Dal punto di vista tecnico, i quesiti sono stati ideati rendendo evidenti i richiami ai temi dell'indagine campionaria, al fine di rendere compatibili i due impianti teorici di riferimento in sede di analisi dei dati. La formulazione degli stimoli, invece, è stata ragionata affinché le domande risultassero stimolanti e, per certi versi, provocatorie al fine di approfondire la riflessione e l'emergere di opinioni differenti. Gli stimoli così generati si sono focalizzati su aspetti centrali della cooperazione, qui di seguito presentati accompagnati dalle domande relative a ciascun ambito tematico:

- *l'agire cooperativo*: che cosa significa, secondo voi, “agire come cooperativa” nel territorio bellunese oggi? Che senso ha oggi definirsi una cooperativa?
- *sfide e criticità*: quali sono le criticità e le sfide più grandi che le cooperative devono affrontare, come le affrontate e quali strategie e attori sono coinvolti/da coinvolgere per la risoluzione di tali sfide? Ci sono *best practice* da condividere?
- *risorse e relazioni*: come vedete il rapporto tra le cooperative, le istituzioni e le reti del territorio? Dove interverreste per migliorare il sostegno alle cooperative e alle comunità di riferimento?
- *il futuro del bellunese*: che ruolo possono avere oggi le cooperative per il futuro del territorio: sono ancora una risposta ai bisogni locali o dovrebbero evolversi per affrontare nuove sfide? Quali strategie o azioni concrete potrebbero davvero fare la differenza per il futuro delle comunità locali?

Durante la fase di restituzione è stato proposto ai partecipanti un ultimo stimolo sul significato delle cooperative di comunità – “Cos’è una cooperativa di comunità? È solo un’etichetta o un modo diverso di essere e agire?” – con l’obiettivo di comprendere come questo modello cooperativo viene percepito da chi opera nel territorio, a partire dal concetto di comunità e dalle sue implicazioni in termini di *agire cooperativo*.

Al fine di preservare la libertà di discussione è stata registrata e trascritta solo la discussione collettiva finale, in modo da limitare al massimo eventuali distorsioni o *bias* legati alla consapevolezza di essere registrati; durante la fase di confronto in gruppi sono stati presi solo alcuni appunti dalle ricercatrici che sono stati successivamente integrati alla trascrizione. Inoltre, al fine di garantire l’anonimato dei partecipanti sono stati definiti degli pseudonimi, utilizzati in questo volume.

L’indagine ha permesso di approfondire gli aspetti e i temi principali, creando una solida base di dati capace di restituire in modo preciso le caratteristiche della cooperazione bellunese; in modo complementare il focus group ha permesso di cogliere le dimensioni più profondamente soggettive dell’operato delle cooperative nel territorio, fornendo un’utile risorsa per l’interpretazione dei dati e la comprensione del fenomeno nel suo complesso, soprattutto per quanto riguarda l’aspetto valoriale, i meccanismi e le dinamiche di partecipazione e coinvolgimento delle comunità locali e l’importante ruolo sociale ed economico che le cooperative ricoprono per il territorio. La ricerca, infatti, come verrà illustrato nei prossimi capitoli di questo volume, non solo traccia un quadro dettagliato delle cooperative, ma ne approfondisce il ruolo in qualità di motori per lo sviluppo locale, la creazione di capitale sociale relazionale e l’innovazione, fornendo una chiave di lettura articolata per la progettazione di interventi e politiche che possano valorizzare il contributo strategico delle cooperative in un territorio come quello bellunese.

Capitolo 3

Il volto della cooperazione bellunese

Dopo aver delineato il contesto teorico e storico del movimento cooperativo e aver presentato l'impianto metodologico dell'indagine, questo capitolo entra nel vivo della ricerca, offrendo una lettura articolata delle cooperative attive nel territorio bellunese. L'analisi empirica che segue va letta alla luce dei quadri concettuali discussi nelle precedenti sezioni: il radicamento reticolare (*embeddedness*), le forme di capitale sociale relazionale, la logica della co-produzione nel welfare di comunità, le dinamiche di innovazione sociale in chiave *place-based*, l'economia relazionale e l'ibridità organizzativa. Queste lenti consentono di leggere dati e differenze territoriali non come mere descrizioni, ma come esiti di specifiche configurazioni di reti, risorse e modelli di governance locali.

La trattazione si apre con una mappatura della presenza cooperativa nella provincia, analizzando la distribuzione delle sedi legali nei diversi comprensori territoriali. Segue un'indagine sull'anno di costituzione delle cooperative, utile a cogliere la stratificazione temporale del fenomeno e la sua evoluzione storica, anche alla luce delle trasformazioni sociali ed economiche che hanno attraversato il territorio. Una sezione è dedicata alle motivazioni che hanno guidato la nascita delle cooperative, mettendo in luce come, in momenti diversi, le istanze fondative abbiano risposto a bisogni locali specifici: dall'erogazione di servizi prima inesistenti alla salvaguardia delle tradizioni, fino alla valorizzazione di risorse inespresse. Il capitolo prosegue quindi con la classificazione delle cooperative per tipologia e settore di intervento, restituendo un quadro ricco e diversificato che spazia dalla cooperazione sociale al consumo, dalla produzione e servizi all'agricoltura. Tali classificazioni vengono ulteriormente approfondite attraverso l'analisi della loro distribuzione geografica e della corrispondenza tra missione cooperativa e bisogni dei territori. Viene inoltre introdotta una lettura per macrocategorie di missione, che distingue tra produzione di beni e servizi di interesse collettivo, gestione di beni e infrastrutture, e educazione e turismo. Ampio spazio è dedicato all'analisi della base sociale delle cooperative, intesa come elemento fondante e dinamico dell'organizzazione: vengono indagati il numero di soci e dipendenti, la presenza femminile, la partecipazione giovanile e l'andamento della base sociale nel tempo. L'ultima parte del capitolo è riservata ad alcuni aspetti organizzativi rilevanti, come la frequenza delle assemblee, il tasso di partecipazione dei soci, la regolarità delle riunioni del consiglio di amministrazione e la durata dei mandati di presidenza.

Nel loro insieme, questi dati compongono una fotografia dettagliata del sistema cooperativo bellunese, restituendo un'immagine dinamica, differenziata e intima-

mente intrecciata alle caratteristiche dei luoghi in cui le cooperative operano. L'analisi permette così di cogliere le traiettorie evolutive, le potenzialità e le sfide future di una forma d'impresa che continua a rappresentare, in molte aree della provincia, un presidio economico e sociale fondamentale.

3.1. Geografia e genealogia della cooperazione bellunese

L'analisi della distribuzione geografica e temporale delle cooperative attive nella provincia di Belluno consente di restituire una prima mappa del fenomeno cooperativo locale, utile per comprenderne la capillarità, la storicità e le dinamiche insediative. A partire dai dati raccolti attraverso il questionario, il presente paragrafo prende in esame due dimensioni chiave: da un lato, la collocazione delle sedi legali delle cooperative, suddivise per macroaree territoriali; dall'altro, la loro data di costituzione, con l'obiettivo di mettere in luce le fasi storiche di maggiore vitalità del movimento cooperativo bellunese. L'intreccio tra queste due variabili – territorio e tempo – permette di cogliere l'evoluzione della cooperazione locale, individuando al contempo le aree maggiormente interessate da nuove fondazioni e quelle in cui è più forte la permanenza di esperienze storiche. Questi dati rappresentano una base conoscitiva fondamentale per leggere il radicamento e la continuità delle cooperative nei diversi contesti della provincia.

Il primo elemento preso in considerazione riguarda la collocazione geografica delle cooperative rispondenti, attraverso l'indicazione del Comune in cui è situata la sede legale. Per interpretare in modo più sistematico i dati raccolti, le risposte sono state riclassificate in quattro macroaree territoriali: Valbelluna, Feltrino, Alpago e Cadore-Ampezzano-Comelico. Le aree dell'Agordino e dello Zoldano non risultano rappresentate, in quanto nessuna delle cooperative partecipanti all'indagine ha sede legale in queste aree. Questa suddivisione territoriale consente di cogliere meglio le differenze territoriali nella distribuzione del fenomeno cooperativo, offrendo anche la possibilità di una lettura incrociata con altri fattori come l'anno di costituzione, la tipologia o il settore di intervento. L'analisi della geografia cooperativa costituisce dunque un primo passo utile per comprendere l'articolazione locale del movimento e la sua diversa penetrazione nei territori, legata sia alla densità abitativa sia alla vivacità del tessuto socioeconomico.

La distribuzione territoriale (grafico 1) delle cooperative che hanno risposto al questionario rivela una significativa concentrazione nell'area della Valbelluna, dove si localizza il 40,5% delle sedi legali. Questa concentrazione è, probabilmente, favorita da un tessuto socioeconomico più dinamico e da una maggiore densità abitativa rispetto ad altre aree della provincia. Seguono l'area del Feltrino, con il 29,7% delle sedi legali delle cooperative, e l'area del Cadore-Ampezzano-Comelico, che si attesta al 19%, indicando una presenza più moderata ma comunque significativa. Questo dato potrebbe essere influenzato dalle caratteristiche geografiche e demografiche dell'area, dove la dispersione abitativa e la prevalenza di attività economiche stagionali possono influire sulla distribuzione delle cooperative. Infine, l'area dell'Alpago raccoglie il 10,8% delle cooperative censite, evidenziando una presenza più limitata delle cooperative. In sintesi, la distribuzione geografica segue le direttrici della densità insediativa e della presenza di reti socioeconomiche strutturate, mostrando una progressiva rarefazione man mano che ci si sposta verso le zone montane e meno popolate della provincia di Belluno.

Questi *pattern* di distribuzione non vanno interpretati soltanto come dati descrittivi, ma come evidenza dell'*embeddedness* delle cooperative nei sistemi di prossimità econo-

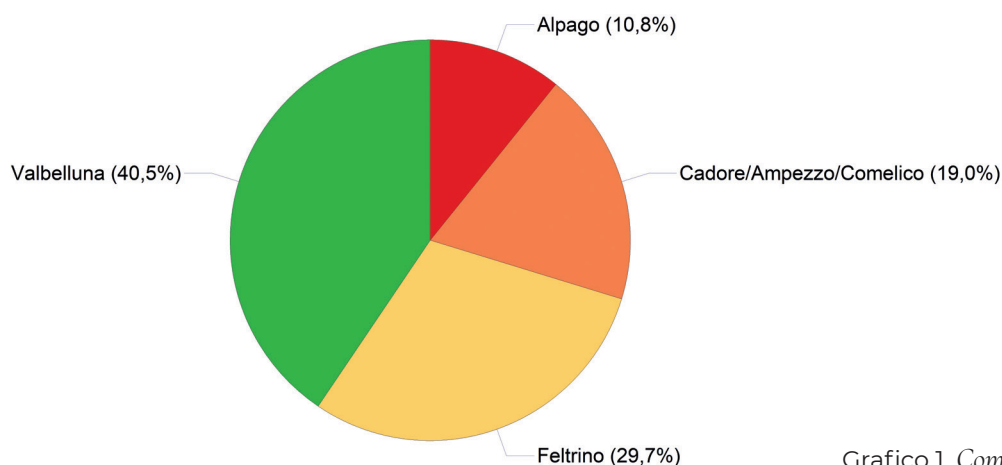


Grafico 1. Comune (sede legale).

mici, sociali e istituzionali (Granovetter 1985; Putnam, Leonardi e Nanetti 1993). La prospettiva reticolare e *place-based* consente infatti di leggere la diversa concentrazione geografica come il risultato di reti locali, densità insediative e traiettorie storiche differenziate. Laddove le reti sono più fitte, le cooperative intercettano più facilmente segnali deboli, coordinano risposte collettive e costruiscono alleanze; laddove invece le relazioni sono rarefatte, la funzione cooperativa si configura soprattutto come presidio territoriale, spesso segnato da maggiore fragilità demografica e organizzativa. Questo quadro si inserisce nelle più ampie riflessioni sul rapporto tra cooperazione e sviluppo territoriale (Battilani 2009; Barca, Carrosio e Lucatelli 2018; Berti e D'Angelo 2018), sottolineando come la genealogia del movimento cooperativo bellunese rifletta tanto la vitalità quanto le criticità delle aree interne.

Accanto alla dimensione geografica, l'indagine esplora la variabile temporale attraverso l'analisi dell'anno di costituzione delle cooperative, offrendo così una lettura diacronica dell'evoluzione del fenomeno nel territorio bellunese. Questo dato permette non solo di stimare la longevità delle esperienze attive, ma anche di ricostruire l'andamento storico del movimento cooperativo in relazione ai cambiamenti sociali, economici e demografici del contesto locale. I risultati (grafico 2) evidenziano una coesistenza tra una componente storica – costituita da realtà nate tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, ancora oggi operative – e una dinamica più recente, che mostra una vivace attività fondativa negli ultimi vent'anni. In particolare, il 35,1% delle cooperative è stato costituito tra il 2000 e il 2021, seguito dal 32,4% nato nel periodo compreso tra il 1975 e il 1999.

La distribuzione temporale restituisce l'immagine di un tessuto cooperativo in continua trasformazione, capace di rigenerarsi nel tempo, pur conservando una componente longeva e profondamente radicata nel territorio.

Questa evoluzione temporale, se incrociata con la variabile geografica, consente di cogliere ulteriori elementi interpretativi (grafico 3). Ad esempio, nella zona dell'Alpago emerge un forte dinamismo recente: il 75% delle cooperative si è costituito tra il 2000 e il 2021 (75%), mentre l'unica esperienza precedente risale al periodo tra il 1890 e il 1914. Nel Cadore-Ampezzano-Comelico, la distribuzione è polarizzata tra cooperative storiche (1890-1914) e di nuova generazione (2000-2021), entrambe con il 43% delle risposte, e una sola cooperativa nata tra il 1915 e il 1945. Nel Feltrino, invece, la maggior parte delle cooperative è stata fondata tra il 1975 e il 1999 (45%), seguito da un 18% di nuove fonda-

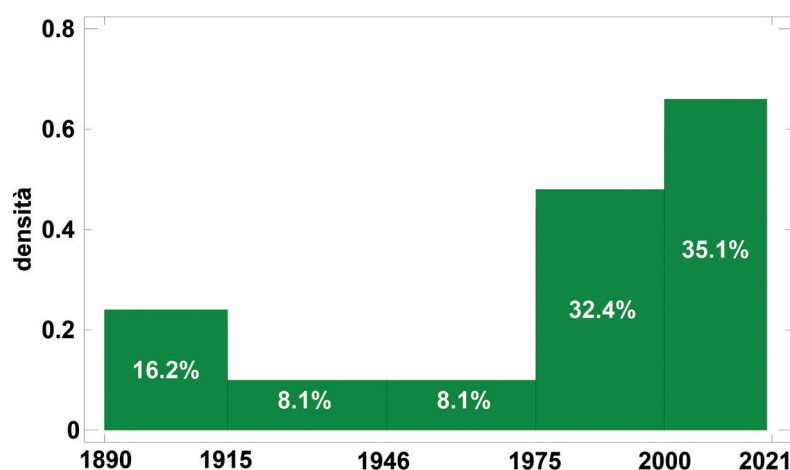


Grafico 2. Anno di costituzione della cooperativa.

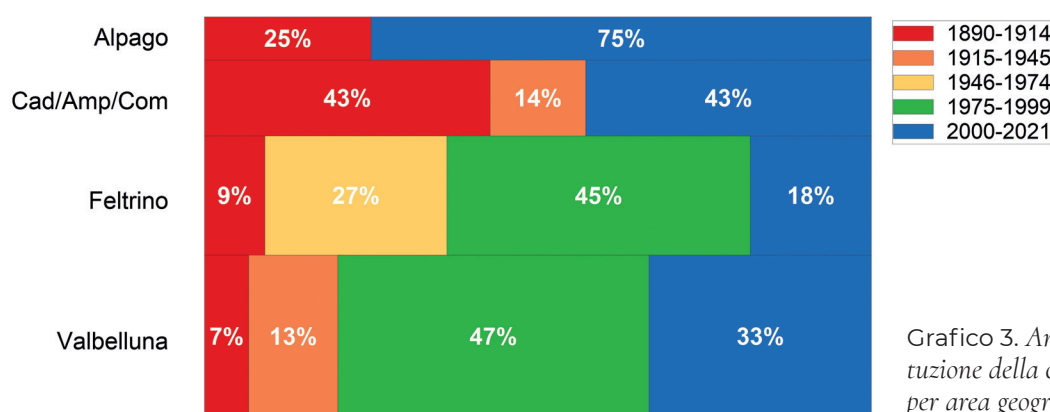


Grafico 3. Anno di costituzione della cooperativa per area geografica.

zioni nel ventennio successivo. Infine, la Valbelluna mostra un andamento simile, con una prevalenza del periodo 1975-1999 (47%), seguito da un 33% di fondazioni nel nuovo millennio.

La crescita più rilevante delle cooperative nel XXI secolo può essere interpretata, da un lato, come un segnale della crescente centralità dell'impresa cooperativa nell'affrontare le sfide contemporanee, dalla crisi dei modelli di welfare alle trasformazioni del mercato del lavoro, dalla valorizzazione delle risorse locali alla coesione sociale. Dall'altro lato, essa può riflettere un fattore strutturale dell'indagine stessa: le cooperative nate nel corso del Novecento e successivamente cessate non rientrano nel perimetro della rilevazione, lasciando così un vuoto rispetto a una porzione significativa della storia cooperativa provinciale. Ciò impone una cautela interpretativa, ma al tempo stesso valorizza le realtà longeve ancora attive, che testimoniano una capacità di adattamento e radicamento durevole nel tempo.

L'eterogeneità delle traiettorie temporali, lette in parallelo con la variabilità geografica, suggerisce che i processi di fondazione e consolidamento delle cooperative siano stati fortemente influenzati dalle dinamiche locali. Fattori come la densità abitativa, la struttura socioeconomica, la disponibilità di risorse comunitarie o naturali, ma anche le reti relazionali e i saperi condivisi, sembrano aver inciso in modo differenziato sulla nascita, sulla durata e sulla diffusione delle cooperative nei diversi contesti. In alcune aree prevalgono le esperienze storiche, profondamente radicate nel tessuto locale; in altre si osserva una vitalità più recente, legata alla risposta a bisogni emergenti e a nuovi modelli di attivazione territoriale.

Nel complesso, l'intreccio tra geografia e genealogia della cooperazione bellunese re-

stituisce l'immagine di un ecosistema articolato, in cui la distribuzione spaziale e la dimensione temporale si intrecciano nel dare forma a un mosaico di pratiche, vocazioni e storie collettive, portatrici di valore economico ma anche, e soprattutto, sociale e culturale. Per completare la lettura dell'insediamento cooperativo bellunese, è opportuno interrogarsi sulle motivazioni che hanno guidato – in epoche e luoghi differenti – la nascita di queste esperienze.

3.2. Origini e finalità della cooperazione bellunese

Se i dati geografici e cronologici restituiscono una mappa esterna della presenza cooperativa nel territorio bellunese, indagare le motivazioni fondative consente di entrare nella dimensione intenzionale e progettuale che accompagna la nascita di una cooperativa. Comprendere le ragioni che hanno spinto gruppi di cittadini ad associarsi in forma cooperativa permette infatti di cogliere il nesso tra bisogni collettivi, contesto territoriale e risposte organizzative (Zamagni, 2005; Bernardi e Monni, 2016).

Le risposte al questionario evidenziano che nel 48% dei casi le cooperative sono sorte per offrire *servizi nuovi*, precedentemente assenti o inadeguati rispetto alle esigenze locali. Seguono, con quote più contenute ma significative, le motivazioni legate alla sopravvivenza della comunità (21%), alla preservazione di tradizioni e cultura locali (19%) e alla volontà di valorizzare risorse inutilizzate presenti nel territorio (12%) (grafico 4).

A questa lettura, tuttavia, è bene aggiungere un grado di complessità: numerose cooperative hanno indicato più di una motivazione, segnalando così una natura compositiva delle scelte fondative. La molteplicità delle ragioni evocate testimonia la capacità delle cooperative di connettere dimensioni economiche, sociali e culturali in una visione integrata, capace di rispondere a sfide complesse con soluzioni radicate nel territorio (Mori, 2008; Barbera, 2020). Ciò conferma la logica dell'ibridità organizzativa, che vede le cooperative muoversi tra esigenze di sostenibilità economica e istanze sociali di coesione e tutela dei beni comuni (Powell, 1990; Ménard, 2007).

L'incrocio tra le motivazioni fondative e l'anno di costituzione rivela dinamiche interessanti (grafico 5). Le cooperative sorte tra il 1890 e il 1914 si sono fondate prevalentemente per offrire nuovi servizi (55%), ma anche per rispondere alla necessità di garantire la sopravvivenza della comunità (18%) e valorizzare risorse inutilizzate (18%). Quelle nate tra il 1915 e il 1945 risultano invece guidate soprattutto da esigenze di sopravvivenza

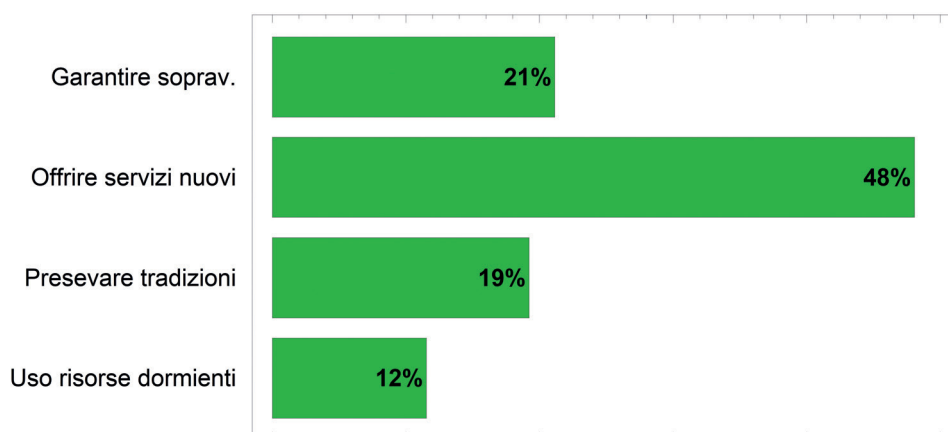


Grafico 4.
Motivazione
delle origini della
cooperativa.

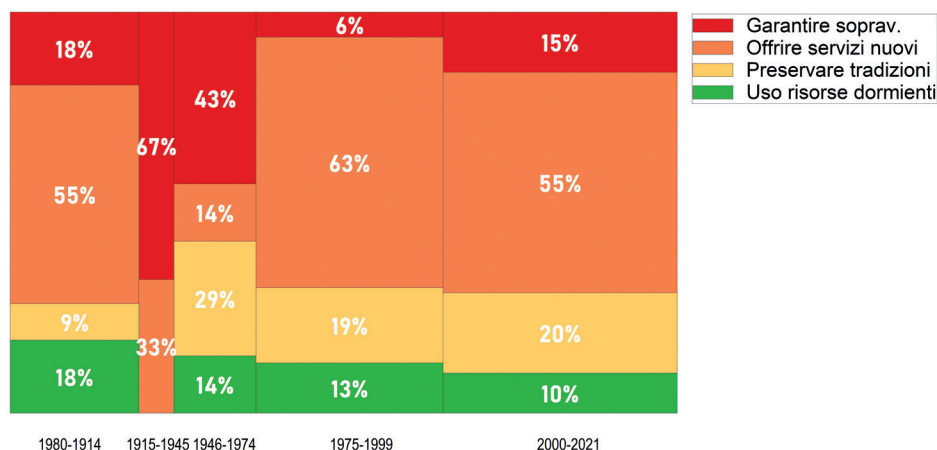


Grafico 5. Motivazione delle origini della cooperativa per anno di costituzione.

comunitaria (67%), comprensibili alla luce della difficile congiuntura storica e delle fratture generate da guerra ed emigrazione (Merli, 1984; Sacchetto, Semenzin, 2014).

Nella fase successiva (1946-1974), prevalgono le motivazioni culturali e identitarie: il 43% mira alla tutela del patrimonio immateriale del territorio e il 29% mira alla salvaguardia delle tradizioni, confermando il ruolo della cooperazione come presidio sociale e culturale (Zangheri, Galasso, Castronovo, 1987). Con l'ingresso nella contemporaneità (1975-1999 e 2000-2021), l'offerta di nuovi servizi torna a essere la ragione principale, segnalando un cambiamento nei bisogni sociali e un rinnovato protagonismo delle cooperative nel welfare locale e nei servizi di prossimità (Ascoli, Ranci, 2003; Bovaird, 2007). Anche l'analisi delle specificità territoriali conferma, pur senza rilevare variazioni sostanziali, l'importanza del contesto nel determinare le ragioni fondative. In quasi tutte le aree prevale l'orientamento verso l'offerta di nuovi servizi, seguito dalla salvaguardia della cultura locale. Un caso parzialmente diverso è rappresentato dal Cadore-Ampezzano-Cornelico, dove il bisogno di garantire la sopravvivenza della comunità affianca con forza l'obiettivo di innovare l'offerta di servizi. Questo dato suggerisce una maggiore fragilità sociodemografica dell'area, che rende più marcata la funzione della cooperazione come presidio di comunità e come strumento di welfare di comunità (Evers, Laville, 2004; Brandsen, Pestoff, 2006).

3.3. Tipologie cooperative e la loro distribuzione

L'inquadramento tipologico rappresenta un ulteriore tassello utile per comprendere la varietà del sistema cooperativo locale e le modalità attraverso cui le cooperative rispondono ai bisogni del territorio. La classificazione delle cooperative nella provincia di Belluno (grafico 6) restituisce una prevalenza di cooperative sociali, in particolare quelle miste di tipo A+B (22%), seguite da cooperative di consumo (19%).

Le altre forme rilevate sono: cooperative sociali di tipo A (14%), di produzione e servizi (14%), di conferimento (14%), cooperative sociali di tipo B (10,8%), cooperative agricole (5%) e una singola società sportiva dilettantistica. Tale suddivisione riflette una realtà cooperativa articolata e stratificata e rispecchia, sia per denominazione sia per rappresentatività, le categorie riportate nell'albo ministeriale della Provincia di Belluno.

Aggregando le tipologie in quattro macrocategorie (cooperative sociali, di conferimento, di consumo/utenza e di produzione/servizi) (grafico 7), emergono alcune tendenze strutturali: le cooperative sociali si confermano le più diffuse (46%), seguite da

cooperative di conferimento (19%), di consumo/utenza (19%) e, infine, da quelle di produzione e servizi (16%).

La prevalenza di cooperative sociali segnala la forte propensione del tessuto cooperativo locale a rispondere a bisogni di tipo sociale, assistenziale e educativo, confermando il ruolo della cooperazione come infrastruttura di welfare di prossimità (Ascoli, Ranci, 2003; Borzaga, Fazzi, 2017). Le altre tipologie, pur meno numerose, attestano il radicamento del modello cooperativo anche in settori agricoli e produttivi, mostrando una diversificazione che rafforza la resilienza complessiva del sistema (Mori, 2008; Zamagni, 2011).

L'analisi per area geografica (grafico 8) evidenzia differenze rilevanti. Nell'area dell'Alpago si osserva una distribuzione perfettamente bilanciata: ciascuna delle quattro macrocategorie rappresenta il 25% delle cooperative, a riflettere un contesto fortemente diversificato. Nel Cadore-Ampezzano-Comelico, invece, prevalgono le cooperative di consumo/utenza (57%) e sociali (43%), a testimoniare l'importanza della cooperazione come presidio di prossimità nelle aree periferiche e montane (Bassi, 2012). Nel Feltrino le cooperative sociali sono la maggioranza (55%), seguite da un 36% di cooperative di conferimento e un 9% di cooperative di produzione e servizi; questa distribuzione evidenzia una prevalenza di iniziative a sostegno delle necessità sociali, pur mantenendo una presenza rilevante nel settore agricolo. Nella Valbelluna si riscontra una significativa presenza di cooperative sociali (47%) e una quota rilevante di cooperative di produzione

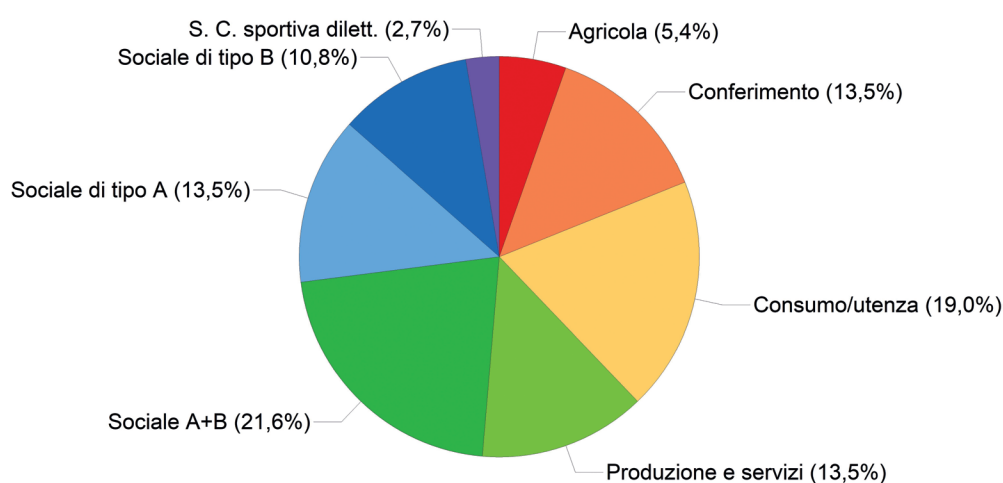


Grafico 6.
Tipologia di
cooperativa.

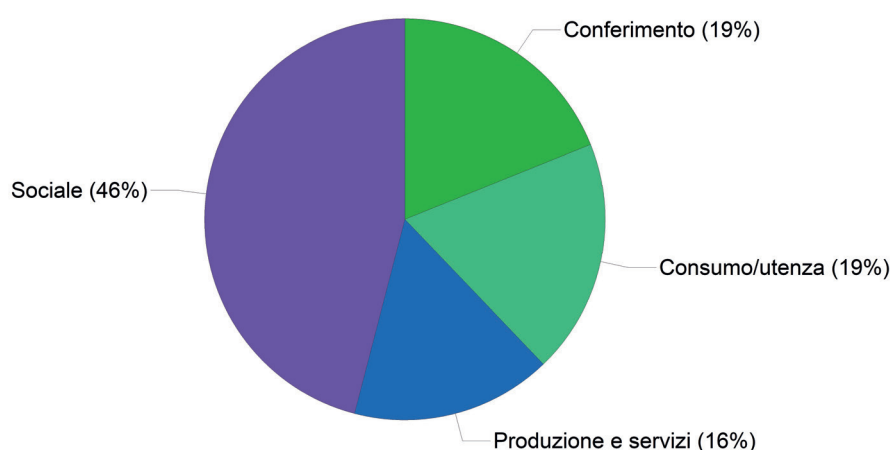


Grafico 7.
Tipologia di
cooperativa
(aggregato).

e servizi (27%). Queste differenze territoriali rispecchiano la relazione tra vocazioni socioeconomiche locali e tipologia cooperativa prevalente, secondo logiche di *embeddedness place-based* (Granovetter, 1985; Becattini, 2000).

La distribuzione tipologica in chiave storica (grafico 9) conferma il legame tra bisogni locali e forme organizzative. Le cooperative sorte tra il 1890 e il 1914 appartengono in larga parte al consumo/utenza (83%), rispecchiando le esigenze delle comunità rurali di accedere a beni primari a prezzi equi.

Tra il 1915 e il 1945, in un periodo segnato da crisi e guerre, prevale un equilibrio tra consumo, conferimento e iniziative sociali. Nel dopoguerra (1946-1974), il 67% delle nuove cooperative è di conferimento, riflettendo la centralità dell'agricoltura e delle filiere produttive locali. A partire dal 1975, invece, emergono con forza le cooperative sociali: 58% nel periodo 1975-1999 e 62% tra il 2000 e il 2021. Questa evoluzione testimonia il progressivo orientamento della cooperazione verso funzioni di welfare, educazione e servizi alla persona, coerente con i processi di ristrutturazione del welfare pubblico e con l'espansione del *welfare mix* (Evers e Laville, 2004; Ranci, 2010).

È importante, tuttavia, sottolineare che molte cooperative, nel corso della loro vita, hanno modificato ragione sociale e denominazione, adattandosi alle nuove esigenze del territorio e reinventando i propri assetti organizzativi. Questa capacità di mutamento riflette la natura adattiva e resiliente della forma cooperativa, capace di rigenerarsi senza perdere il legame con i bisogni collettivi (Barbera, 2020; Birchall, 2013). Per cogliere appieno tali trasformazioni sarebbe necessario un approfondimento longitudinale che ricostruisca le traiettorie interne delle singole esperienze.

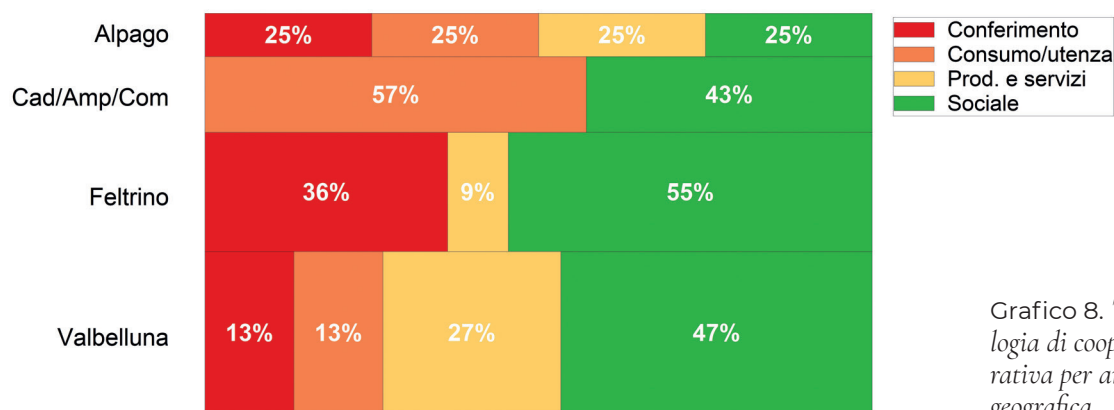


Grafico 8. Tipologia di cooperativa per area geografica.

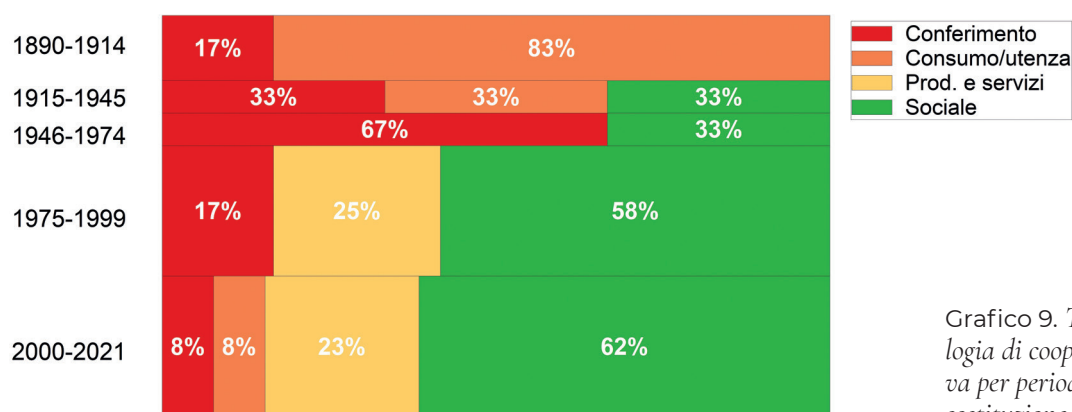


Grafico 9. Tipologia di cooperativa per periodo di costituzione.

3.4. Ambiti di attività e finalità di intervento

Per comprendere la natura e la funzione delle cooperative attive nel territorio bellunese, è fondamentale analizzare sia i settori in cui esse operano, sia le finalità che ne orientano l'azione. Da un lato, la distribuzione settoriale fornisce informazioni sulle attività economiche prevalenti e sulle risposte cooperative ai bisogni locali; dall'altro, la classificazione per macrocategorie consente di cogliere le missioni principali perseguite dalle cooperative e la loro connessione con il territorio.

L'analisi della distribuzione settoriale (tabella 1) evidenzia una pluralità di ambiti, che riflette la natura polifunzionale del mondo cooperativo provinciale: il commercio risulta il settore prevalente (25%), seguito da agricoltura e allevamento (22%) e servizi (20%). Completano il quadro la sanità e assistenza sociale (15%), il turismo (8%) e una categoria residuale definita "altro settore" (8%), che raccoglie ambiti d'intervento in cui è attiva una sola cooperativa. Questa varietà di settori riflette una certa diversificazione del tessuto cooperativo locale e conferma la capacità della cooperazione di adattarsi a settori tradizionali e innovativi, mantenendo al contempo un legame con i bisogni emergenti delle comunità (Zamagni, 2006; Borzaga, Tortia, 2010).

A livello territoriale (grafico 10), emergono specificità interessanti: l'Alpago presenta una distribuzione equilibrata tra agricoltura, commercio, sanità e servizi (25% ciascuno), indice di una compresenza armonica tra settore primario e terziario; il Cadore-Ampezzano-Comelico mostra una forte concentrazione nel commercio (55%) e una presenza significativa nei servizi e nel turismo (18% ciascuno), coerente con la vocazione montana e turistica dell'area; nel Feltrino, la distribuzione è più eterogenea, con una prevalenza del settore dell'agricoltura (32%), seguita da commercio (21%), sanità (21%), servizi (16%) e altre attività (10%). La Valbelluna si caratterizza per un'articolazione plurale: agricoltura e servizi (24% ciascuno), commercio (16%), sanità (16%) e turismo (12%), rispecchiando un territorio maggiormente urbanizzato e complesso dal punto di vista economico e sociale. Questi dati richiamano l'idea di *embeddedness* territoriale (Granovetter, 1985; Becattini, 2000), secondo cui le cooperative si inseriscono nei sistemi locali in funzione delle risorse disponibili, delle vocazioni economiche e delle reti sociali presenti.

La distribuzione dei settori di intervento è ben contestualizzata rispetto alla tipologia di cooperativa (grafico 11). Le cooperative di conferimento operano prevalentemente in agricoltura (56%) e commercio (33%); le cooperative di consumo/utenza sono attive per il 75% nel commercio; le cooperative di produzione e servizi risultano più diffuse tra servizi, agricoltura, commercio e turismo; le cooperative sociali si concentrano in sanità

Tabella 1. Settore di intervento.

Settore di intervento	Percentuale
Agricoltura e allevamento	22,0%
Commercio	25,4%
Sanità e assistenza sociale	15,3%
Servizi	20,3%
Turismo	8,5%
Altro settore	8,5%
	100,0%

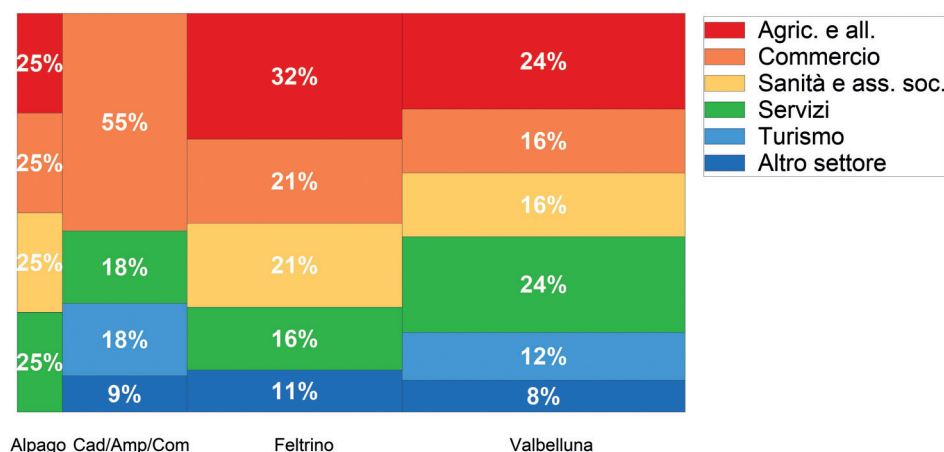


Grafico 10. Settore di intervento per area geografica.

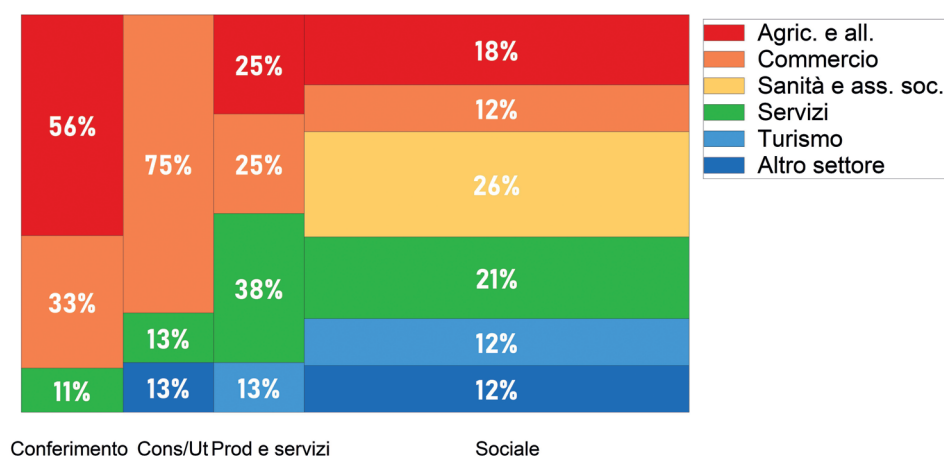


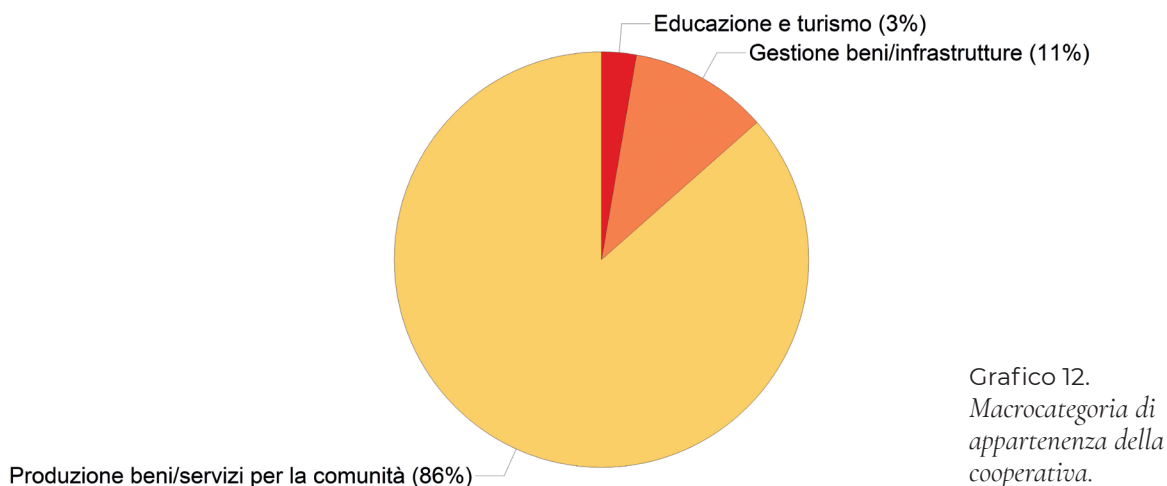
Grafico 11. Settore di intervento per tipologia di cooperativa.

(26%) e servizi (21%), ma si estendono anche ad agricoltura, commercio e turismo, a riprova della loro flessibilità.

Questa articolazione conferma come il modello cooperativo si adatti alle specificità dei territori, articolandosi in forme complementari: da un lato, cooperative a vocazione produttiva (es. conferimento, consumo); dall'altro, cooperative a vocazione sociale, più orientate a servizi di prossimità e al welfare comunitario (Evers e Laville, 2004).

Per meglio comprendere la *missione* delle cooperative, l'indagine ha chiesto ai rispondenti di indicare la macrocategoria in cui collocano le proprie attività, distinguendo tra produzione di beni e/o servizi di interesse per la comunità; gestione e valorizzazione di beni e/o infrastrutture pubbliche o private; educazione e turismo (macrocategoria costruita a partire dalle risposte aperte, considerata trasversale alle due precedenti). I dati (grafico 12) mostrano una chiara prevalenza (86%) della prima categoria: la maggioranza delle cooperative si riconosce infatti nel ruolo di attori di prossimità, capaci di offrire servizi e beni utili alle comunità di riferimento. Una quota più contenuta (11%) si occupa della gestione di beni collettivi – come strutture pubbliche, infrastrutture o spazi sociali – mentre solo un 3% opera nel campo dell'educazione e del turismo.

Anche se l'analisi disaggregata per tipologia e area geografica evidenzia ulteriori sfumature, la tendenza principale è confermata: la *vocazione comunitaria* rappresenta il tratto distintivo del sistema cooperativo bellunese. In contesti territoriali spesso segnati da fragilità demografiche e rarefazione di servizi, le cooperative svolgono un ruolo essenziale nell'assicurare risposte flessibili e radicate, capaci di saldare insieme dimensione economica e funzione sociale (Bassi, 2012).



3.5. Base sociale delle cooperative

L'analisi della base sociale consente di entrare nel cuore della struttura delle cooperative, mettendo in luce non solo la loro dimensione quantitativa, ma anche la composizione interna e le dinamiche evolutive nel tempo. In questo paragrafo vengono analizzati, in sequenza, i dati relativi al numero di soci e dipendenti, alla presenza di donne e giovani, e all'andamento della base sociale negli ultimi cinque anni. Le variabili indagate offrono una lettura articolata della conformazione delle cooperative bellunesi, utile per comprendere come si declinano concretamente i principi di partecipazione, inclusione e mutualità (Zamagni, 2011; Birchall, 2013).

La maggior parte delle cooperative presenta una base sociale contenuta: il 39% ha fino a 25 soci, e solo il 22% supera i 250 (grafico 13)¹. Solo il 14% rientra nella fascia intermedia 26-50. La concentrazione nella prima fascia suggerisce la prevalenza di realtà di piccole dimensioni, fortemente radicate nel contesto locale. L'*embeddedness* territoriale (Granovetter, 1985; Barbera, 2020) si traduce qui in una prossimità organizzativa che privilegia reti ristrette, capaci di garantire coesione e riconoscimento reciproco, pur a fronte di limiti strutturali legati alla scala ridotta.

La distribuzione varia sensibilmente in base alla tipologia (grafico 14): le cooperative di produzione e servizi si collocano tutte nella fascia più bassa (1-25 soci); quelle di consumo/utenza tendono invece ad avere basi sociali più ampie (50% tra 51-250 soci). Le cooperative sociali si distribuiscono in modo eterogeneo, con una prevalenza nelle fasce basse, mentre quelle di conferimento mostrano una concentrazione nelle fasce più alte (oltre 50 soci). Questa polarizzazione riflette modelli diversi di governance e partecipazione: da un lato, cooperative piccole e specializzate; dall'altro, forme più estese, legate a bisogni collettivi di comunità più ampie (Borzaga e Tortia, 2010).

Anche sul versante occupazionale prevalgono strutture snelle (tabella 2): il 37% delle cooperative ha tra 1 e 10 dipendenti; seguono quelle con 11-50 (29%) e con 51-200 dipendenti (29%). Solo il 9% non ha dipendenti.

Questi dati confermano la coesistenza, nel territorio bellunese, di modelli cooperativi sia a basso impatto organizzativo sia più strutturati, rispondenti a bisogni e risorse locali molto diversificati (grafico 15).

1. Per evitare distorsioni analitiche, sono stati esclusi tre valori anomali (597, 800 e 4351 soci), significativamente superiori al resto della distribuzione, che avrebbero potuto alterare la lettura aggregata del fenomeno.

Tabella 2. Numero dipendenti della cooperativa.

Intervallo	Percentuale
0	8,6%
1-10	37,1%
11-50	28,6%
51-200	25,7%
	100,0%

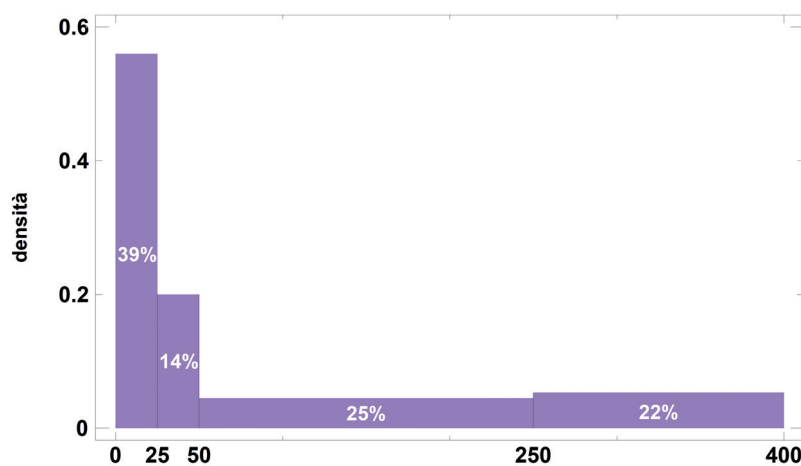
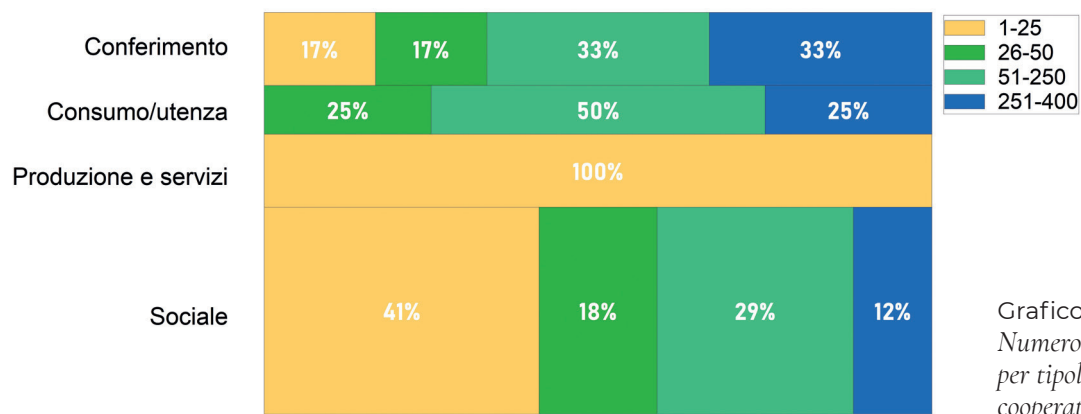
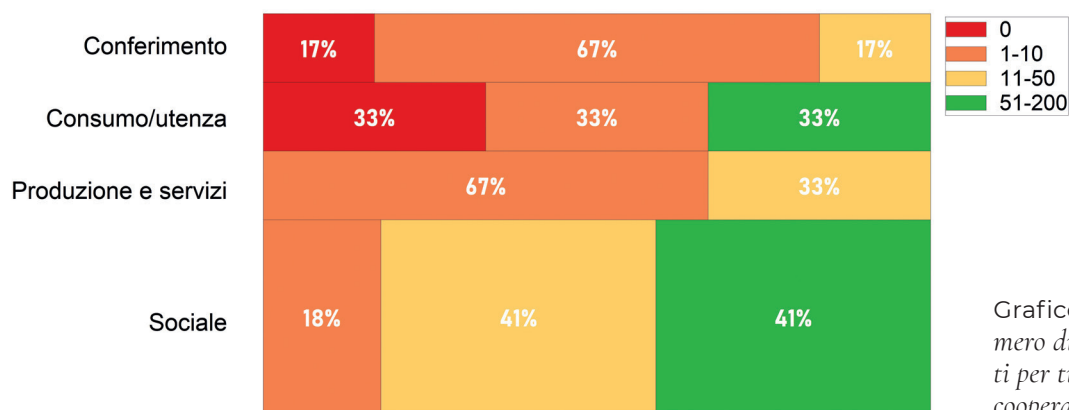
Grafico 13.
Numero soci della cooperativa.Grafico 14.
Numero di soci per tipologia di cooperativa.

Grafico 15. Numero di dipendenti per tipologia di cooperativa.

Le cooperative sociali si distinguono per una maggiore eterogeneità, con molte che superano i 50 addetti, a conferma del loro ruolo nel welfare locale e della capacità di generare occupazione, in linea con quanto sottolineato dalla letteratura sul terzo settore (Evers e Laville, 2004; Borzaga, Fazzi, 2017).

3.5.1. Donne: socie e dipendenti

L'indagine ha analizzato anche il numero di donne tra i soci e i dipendenti; anche in questo caso i dati sono stati raggruppati in una serie di intervalli, per facilitare l'analisi dei dati. Per quanto riguarda il numero di socie delle cooperative (grafico 16), la partecipazione femminile si presenta come un elemento ancora critico: il 44% delle cooperative conta meno di 10 socie; il 22% ha tra 101 e 270 donne, mentre le restanti si distribuiscono tra le fasce intermedie.

Per quanto riguarda le dipendenti (grafico 17), il 47% delle cooperative ne ha tra 0 e 5, il 22% tra 31 e 85, il 20% tra 6 e 10 e l'11% tra 11 e 30.

Complessivamente, si rileva una presenza femminile ancora limitata, sia tra i soci sia tra i lavoratori, con alcune cooperative che non contano alcuna donna al proprio interno. Questo dato meriterebbe un approfondimento qualitativo per comprendere meglio le cause culturali, settoriali o organizzative alla base di tale assenza: questa sottorappresentazione solleva interrogativi sul ruolo di genere nei processi partecipativi e organizzativi, in un contesto in cui le cooperative avrebbero il potenziale di ridurre le asimmetrie

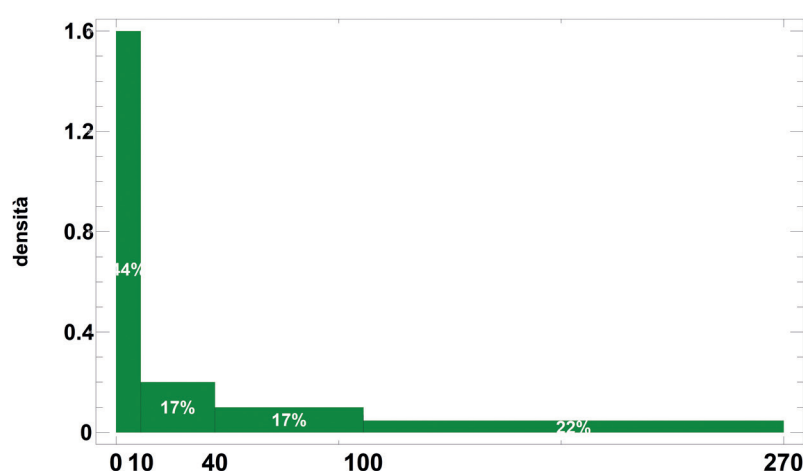


Grafico 16. Numero donne socie della cooperativa.

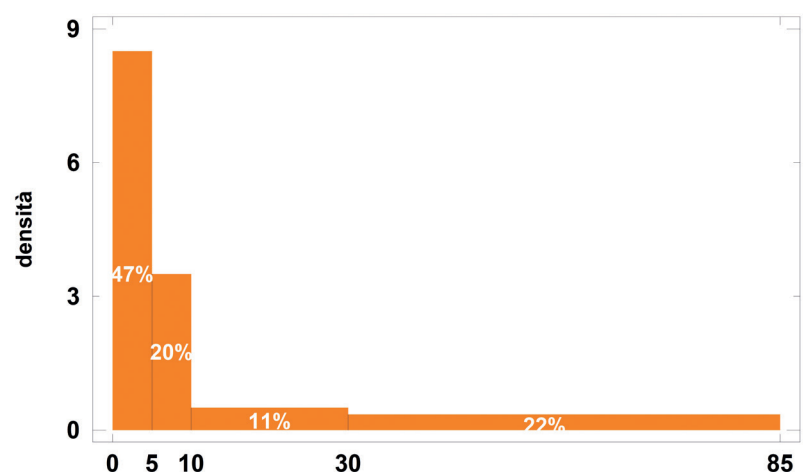


Grafico 17. Numero donne occupate della cooperativa.

e promuovere *empowerment* (Borzaga, 2011; Bassi, 2012). La letteratura evidenzia infatti come la parità di genere nelle cooperative non sia solo una questione di equità, ma anche un fattore di innovazione e sostenibilità (ILO, 2015).

3.5.2. Giovani under 35

Il numero di soci con meno di 35 anni, rappresenta un indicatore rilevante per valutare il ricambio generazionale nel mondo cooperativo. La distribuzione (tabella 3) mostra che la metà delle cooperative presenta un numero di soci giovani compreso tra 1 e 10. Le cooperative con un numero di giovani compreso tra 11 e 50 sono il 19%, mentre sono il 14% quelle che ne contano tra 51 e 100. Infine, il 17% delle cooperative non ha soci con meno di 35 anni.

Dal punto di vista territoriale (grafico 18), le cooperative del Cadore-Ampezzano-Cornelico, del Feltrino e della Valbelluna si concentrano nella fascia 1-10 soci giovani. L'Alpago mostra invece una distribuzione più equilibrata, con un 25% per ogni intervallo. La Valbelluna registra invece la percentuale più alta di cooperative senza giovani soci (27%). Questo dato richiama il problema strutturale del turnover generazionale nelle imprese cooperative (Menzani, 2015), strettamente legato alle dinamiche migratorie e all'invecchiamento della popolazione locale. La letteratura sul tema (Putnam, 2000; Mori, 2008) sottolinea come la partecipazione giovanile sia essenziale per garantire vitalità, innovazione e capacità di adattamento ai cambiamenti sociali ed economici.

Tabella 3. Numero di soci under 35 della cooperativa.

Intervallo	Percentuale
0	17%
1-10	50%
11-50	19%
51-100	14%
	100%

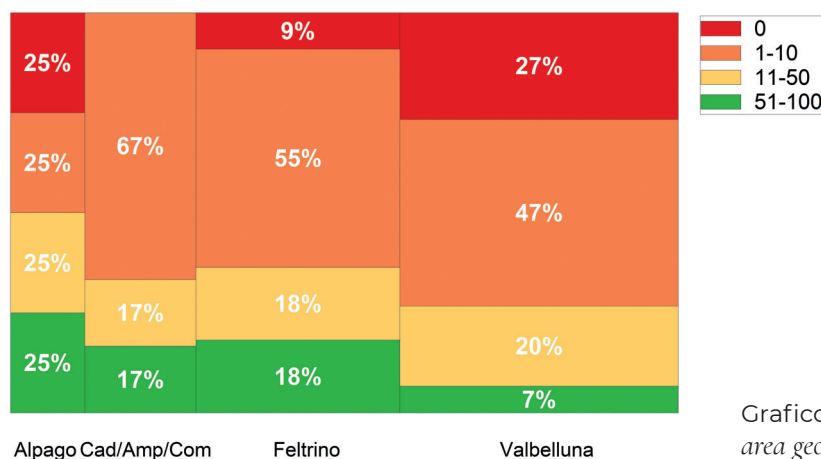


Grafico 18. Numero di soci under 35 per area geografica.

3.5.3. Variazione della base sociale

Negli ultimi cinque anni (grafico 19), la maggioranza delle cooperative (35%) ha registrato un aumento della base sociale, seguita da un 32% che ha subito una diminuzione e da un 30% che è rimasta stabile. Solo una cooperativa (3%) è troppo giovane per valutare la variazione.

A livello geografico (grafico 20), l'Alpago si distingue per una tendenza alla crescita o alla stabilità; Feltrino e Cadore-Ampezzano-Comelico mostrano invece segnali di contrazione. Le cooperative della Valbelluna si collocano più frequentemente nella fascia di stabilità.

Rispetto al periodo di fondazione (grafico 21), le cooperative più recenti (2000-2021) e quelle storiche (1890-1914) sono le più dinamiche in termini di crescita. Le cooperative nate tra il 1946 e il 1974, invece, mostrano una forte tendenza alla contrazione. Dal punto di vista tipologico (grafico 22), le cooperative sociali e quelle di consumo/utenza presentano i tassi di crescita più elevati, mentre quelle di conferimento sono più soggette a riduzione della base sociale.

La letteratura ci aiuta a interpretare questi dati: le fasi di espansione coincidono spesso con momenti di crisi o trasformazione del welfare e del mercato del lavoro, che stimolano nuove adesioni, mentre i periodi di contrazione sono segnati da invecchiamento della base sociale e ridotta attrattività verso nuove generazioni (Zamagni, 2006; Borzaga e Tortia, 2010).

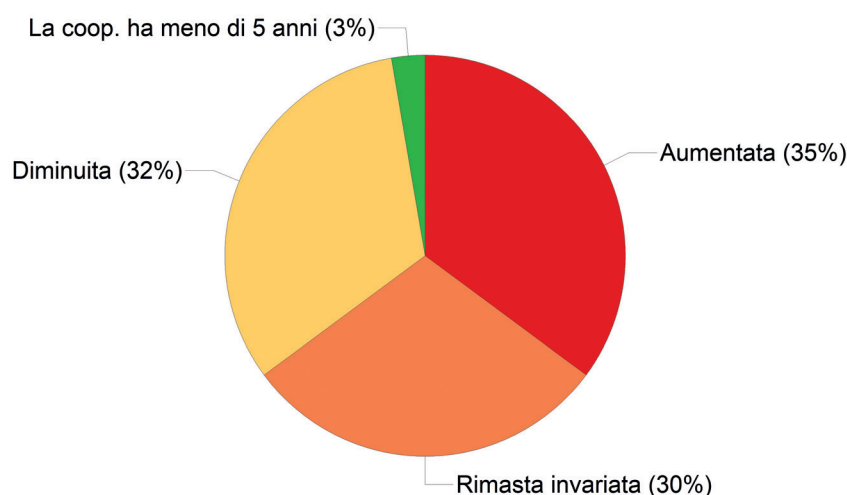


Grafico 19. Variazione base sociale della cooperativa (degli ultimi 5 anni).

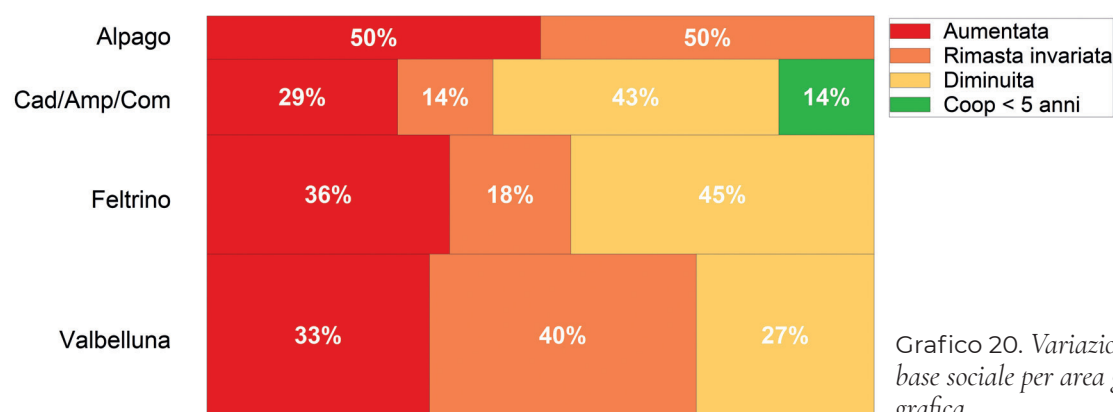
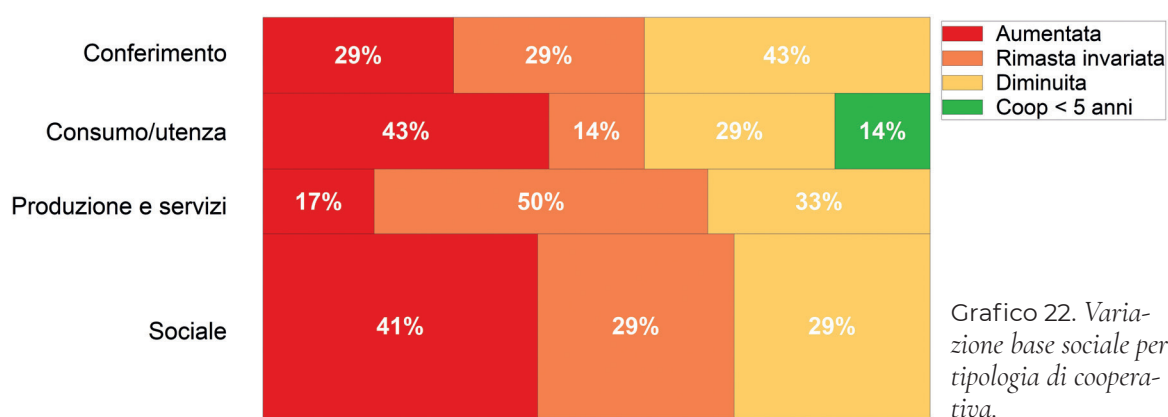
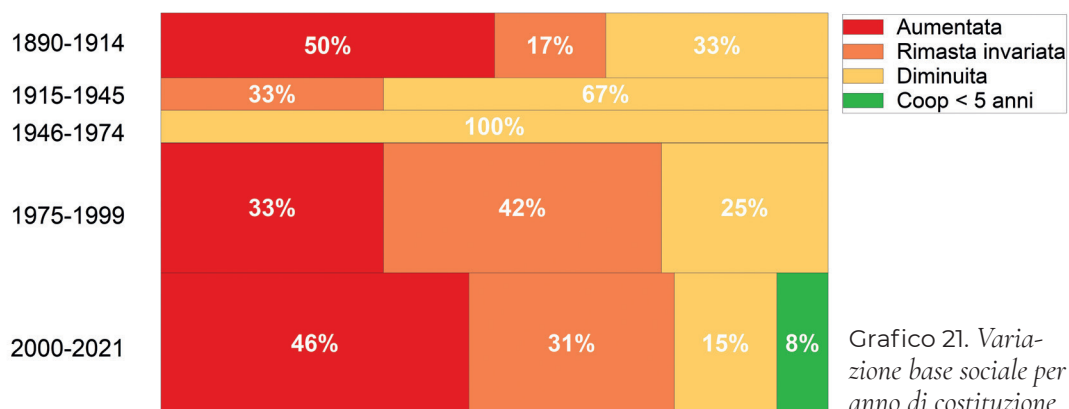


Grafico 20. Variazione base sociale per area geografica.



Nel complesso, la base sociale delle cooperative bellunesi evidenzia un equilibrio fragile, in cui piccole dimensioni, debole presenza giovanile e femminile, e dinamiche di contrazione rischiano di compromettere la sostenibilità a lungo termine. Tuttavia, proprio l'intreccio tra radicamento territoriale e capacità di adattamento rappresenta il capitale più rilevante per immaginare percorsi di rinnovamento e continuità.

3.6. Processi decisionali e continuità della leadership

Per comprendere il funzionamento interno delle cooperative bellunesi, l'indagine ha preso in esame quattro dimensioni organizzative: la convocazione e partecipazione alle assemblee, la frequenza delle riunioni del consiglio di amministrazione, la durata del mandato presidenziale e la sua relazione con l'anno di costituzione della cooperativa.

La maggior parte delle cooperative convoca una sola assemblea all'anno (57%), mentre un ulteriore 27% ne convoca due. Solo una cooperativa svolge un'assemblea mensile, mentre le restanti si distribuiscono in percentuali marginali (grafico 23). Questo dato conferma la tendenza a concentrare i momenti deliberativi in poche occasioni annuali, verosimilmente per ragioni organizzative o di efficienza gestionale. Tuttavia, la ridotta frequenza assembleare solleva interrogativi sulla qualità effettiva della partecipazione, che rischia di rimanere un adempimento formale più che uno spazio sostanziale di confronto (Battilani e Schröter, 2012).

Il tasso di partecipazione dei soci alle assemblee risulta mediamente contenuto: nella maggior parte delle cooperative (41%) si attesta tra il 25% e il 50%, seguito da un 24% di

cooperative con un tasso tra il 50% e il 75%. Solo il 19% delle realtà segnala una partecipazione superiore al 75%, mentre un 16% presenta livelli molto bassi (tra lo 0% e il 25%) (grafico 24).

Questi dati confermano quanto evidenziato dalla letteratura sul governo cooperativo: la partecipazione democratica, pur garantita sul piano statutario, incontra spesso limiti pratici legati al tempo disponibile, alla distribuzione territoriale dei soci e alla crescente professionalizzazione delle strutture (Borzaga, Tortia, 2010; Birchall, 2013). Il rischio, già discusso negli studi sulle *democrazie organizzative*, a partire da Robert Michels (1966), è quello di una concentrazione decisionale in pochi attori, con conseguente riduzione del coinvolgimento diffuso.

Diversamente dalle assemblee, i consigli di amministrazione (grafico 25) mostrano una maggiore vitalità e si tengono con maggiore frequenza. Il 43% delle cooperative ne convoca tra 8 e più all'anno, mentre il 30% si attesta tra 0 e 4 e un ulteriore 27% tra 4 e 8.

Ciò testimonia come le dinamiche di governance operativa siano affidate a organi ristretti, più agili e capaci di gestire la quotidianità organizzativa (Hansmann, 1996). In questo senso, il modello cooperativo bellunese conferma la tendenza generale a concentrare nei *board* la responsabilità gestionale, lasciando all'assemblea il ruolo di legittimazione.

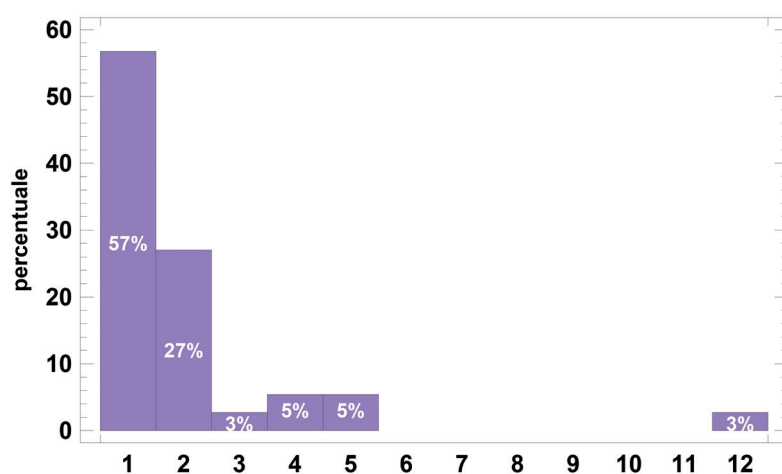


Grafico 23. Numero medio di assemblee convocate annualmente.

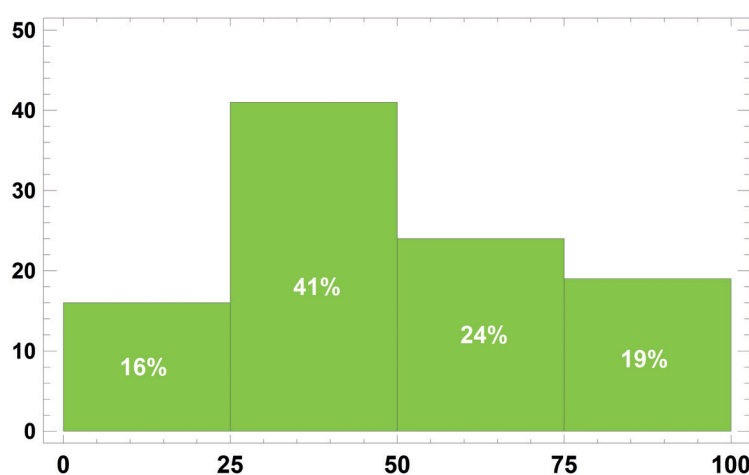


Grafico 24. Percentuale di partecipazione dei soci alle assemblee.

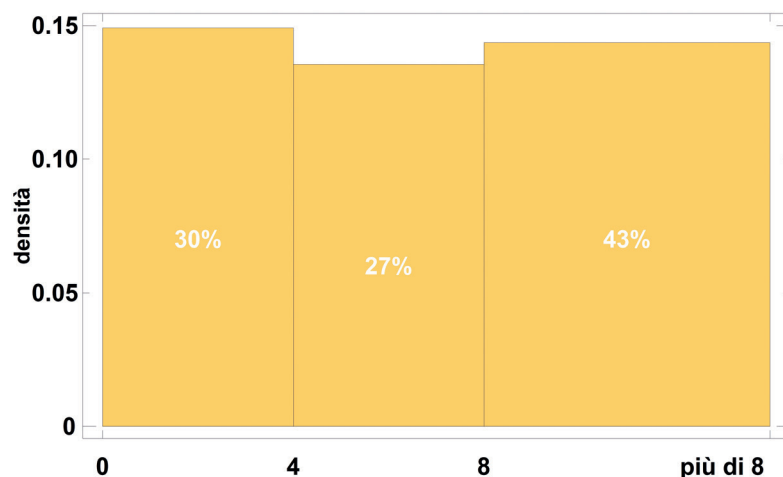


Grafico 25. Frequenza riunioni del consiglio di amministrazione.

Per quanto riguarda la durata dei mandati dei presidenti attualmente in carica, prevale una certa stabilità: nella maggioranza delle cooperative (62%) il presidente è in carica da più di sei anni, a conferma di una tendenza alla continuità nella leadership.

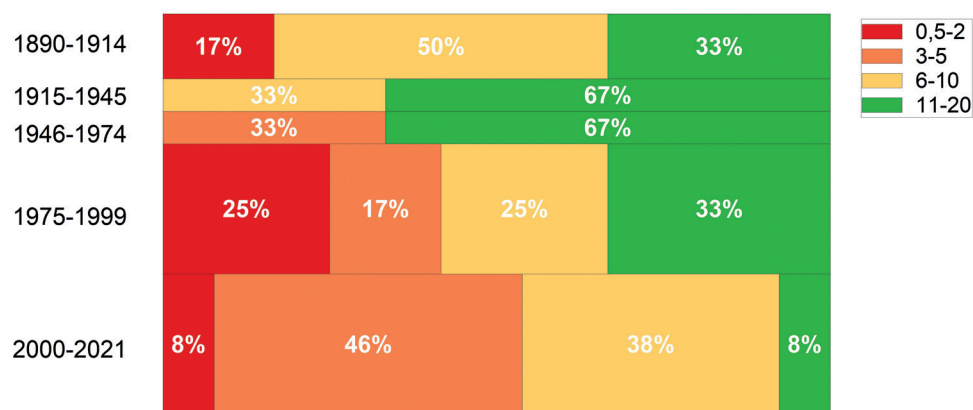
Analizzando la durata della presidenza nelle cooperative rispetto al periodo di costituzione (grafico 26), si nota come le cooperative più longeve tendono ad avere presidenti in carica da molti anni: il 67% di quelle nate tra il 1915 e il 1974 ha presidenti con oltre 11 anni di mandato. Le realtà più recenti mostrano invece maggiore variabilità: le cooperative nate tra il 2000 e il 2021 vedono prevalere durate più brevi (3-5 anni), mentre quelle del periodo 1975-1999 si concentrano fra 11 e 20 anni. Questa articolazione temporale riflette dinamiche organizzative diverse, legate all'evoluzione dei modelli gestionali e alla capacità di garantire ricambio nei ruoli di vertice.

La letteratura ha messo in luce le ambivalenze di questa dinamica: da un lato, la stabilità può garantire coerenza strategica, accumulazione di capitale relazionale e consolidamento della fiducia (Coleman, 1990; Zamagni, 2011); dall'altro, una leadership troppo radicata può limitare il ricambio generazionale, l'innovazione e la capacità di adattarsi ai mutamenti esterni (Cornforth, 2004; Menzani, 2015).

Nel complesso, il quadro che emerge descrive cooperative in cui la democrazia formale si intreccia con pratiche di governo pragmatiche, spesso orientate all'efficienza e alla stabilità più che all'allargamento della partecipazione. Si tratta di un equilibrio delicato, che riflette sia la fragilità delle risorse disponibili sia la volontà di salvaguardare il capitale fiduciario accumulato, ma che al tempo stesso sollecita una riflessione sul futuro della governance cooperativa nei contesti locali.

In sintesi, l'analisi presentata in questo capitolo ha restituito un'immagine sfaccettata e dinamica della cooperazione nella provincia di Belluno. Dalla varietà delle forme giuridiche e settoriali, alla composizione interna delle basi sociali, fino agli assetti organizzativi e ai segnali di tenuta o fragilità delle strutture, emerge un sistema cooperativo capace di radicarsi nei territori, di adattarsi ai cambiamenti, ma anche esposto a sfide significative, prima fra tutte quella del ricambio generazionale.

Tuttavia, per comprendere appieno come le cooperative agiscano nel territorio e come siano influenzate da ciò che sta loro intorno, è necessario integrare la dimensione interna con quella esterna. Il capitolo successivo esplorerà infatti l'interazione tra le cooperative e il contesto socioeconomico in cui operano, attraverso l'analisi dell'impatto percepito di alcuni fattori esterni sulle attività cooperative e, al tempo stesso, dell'im-



patto che le cooperative riconoscono di esercitare sul territorio. Questo doppio sguardo – *dentro e fuori le cooperative* – consentirà di interrogare non solo le condizioni che favoriscono o ostacolano l'azione cooperativa, ma anche la capacità delle cooperative di essere agenti attivi di sviluppo, coesione e innovazione sociale.

Capitolo 4

Dentro e fuori le cooperative I fattori che influenzano la loro azione

Dopo aver esplorato la composizione, le attività e le modalità organizzative delle cooperative attive nel contesto bellunese, questo capitolo apre una nuova sezione dell'analisi, orientata a esplorare le dinamiche relazionali e gli impatti reciproci tra le cooperative e il contesto in cui sono inserite. L'attenzione si sposta dunque dal piano strutturale a quello relazionale e contestuale, dove entrano in gioco sia i vincoli esterni sia le capacità trasformative delle imprese cooperative. Accanto ai dati quantitativi raccolti attraverso la survey, da questo punto in avanti iniziano a essere intrecciate le riflessioni emerse nel focus group realizzato con rappresentanti del mondo cooperativo locale. Queste voci restituiscono una lettura più densa, situata e sfaccettata dell'esperienza cooperativa, capace di illuminare le dimensioni meno visibili dell'agire quotidiano: la costruzione di reti, la gestione delle interdipendenze territoriali, la tensione tra fragilità e resilienza.

4.1. L'impatto dei fattori esterni

Il primo aspetto analizzato riguarda l'influenza esercitata da una serie di fattori esterni sull'attività delle cooperative. I fattori considerati sono: finanziamenti economici esterni, rete di relazioni, infrastrutture (fisiche, digitali, logistiche), servizi e imprese, politiche e azioni per lo sviluppo territoriale, capitale umano (anche inteso come risorse per la continuità generazionale). L'obiettivo è comprendere in che misura queste condizioni ambientali, strutturali e relazionali incidano sul funzionamento delle cooperative, fornendo al contempo indicazioni utili per definire ambiti strategici di sostegno e sviluppo del settore.

Nel complesso, confrontando le distribuzioni di frequenza della percezione dell'importanza dei diversi fattori emerge una distribuzione piuttosto omogenea: la maggior parte delle cooperative colloca l'impatto in un'area medio-alta (punteggi da 3 a 5). Tra i fattori più rilevanti spiccano il capitale umano e la rete di relazioni, a conferma del ruolo centrale delle persone e delle connessioni nella tenuta e nello sviluppo della cooperazione (Poli, 2015). Di seguito verranno analizzate singolarmente le distribuzioni dei singoli fattori, evidenziando eventuali significatività rispetto alla tipologia di cooperativa e/o all'area geografica, a seconda della significatività dei dati.

Per quanto riguarda i finanziamenti economici esterni (grafico 27), la distribuzione si concentra agli estremi della scala: il 31% delle cooperative li considera di impatto molto

alto, il 17% alto, mentre un altro 31% ne evidenzia un impatto basso (31%) o nullo (8%). Questa polarizzazione si riflette anche nelle differenze per tipologia di cooperativa (grafico 28): le cooperative di conferimento, ad esempio, si dividono tra chi attribuisce ai finanziamenti un ruolo basso e chi lo considera molto alto (43% ciascuna).

Anche le cooperative di consumo/utenza e quelle sociali si collocano prevalentemente sulle due valutazioni estreme, mentre la metà delle cooperative di produzione e servizi attribuisce ai finanziamenti esterni un impatto molto alto. Non emerge dunque una solida relazione tra queste due variabili, il che apre all'interpretazione che l'impatto dei finanziamenti dipenda da caratteristiche specifiche delle singole cooperative, e che vi siano altri elementi che contribuiscono a rendere questo fattore determinante o meno per le imprese.

La rete di relazioni è valutata come fattore ad alto impatto (punteggio di 4 su 5) dal 44% delle cooperative e come molto alto dal 28% (grafico 29). Questo dato ben si collega a una più ampia riflessione circa l'essenzialità per le cooperative di attivare e appoggiarsi a solide reti di relazioni sia locali che nazionali. L'impatto che queste possono avere sulle cooperative è infatti determinante soprattutto per quanto riguarda l'apertura della cooperativa in quanto impresa sia dal punto di vista del mercato che dal punto di vista della comunità di appartenenza.

Durante il focus group, infatti, il tema del *creare rete insieme* si è rivelato centrale nelle riflessioni portate avanti dai due gruppi, che vedono nella cooperazione tra cooperative e non solo, una delle principali sfide e opportunità per il futuro della cooperazione. Le reti di relazioni appaiono quindi come un fattore fondamentale non solo per la sopravvi-

Grafico 27. Valutazione impatto finanziamenti economici esterni.

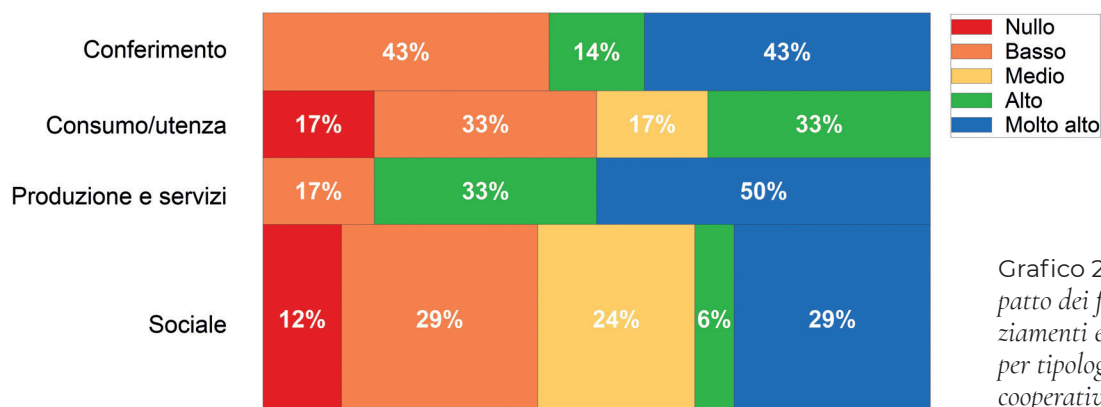
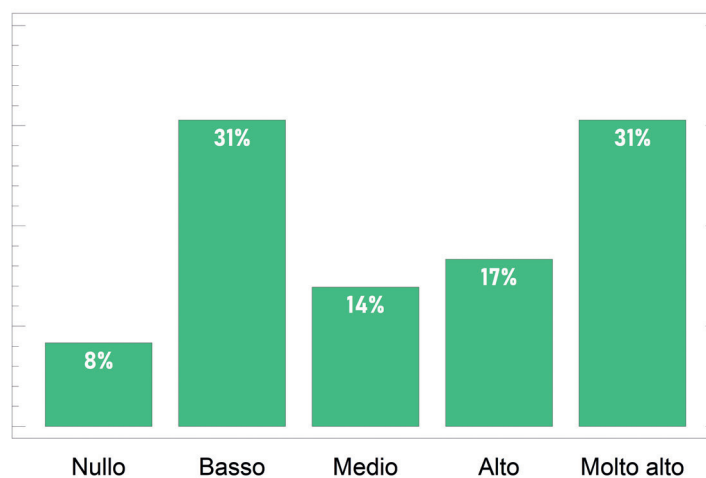


Grafico 28. Impatto dei finanziamenti esterni per tipologia di cooperativa.

venza delle cooperative, ma anche per il futuro del territorio bellunese. Come affermato da uno dei gruppi: «la strategia potrebbe essere quella di individuare delle forme di rete tra di noi, sulla fac simile della rete di impresa, in cui puoi trasferire strumenti, attrezzi, personale, etc. senza spogliarti del tuo essere cooperativa e non vincolato come un consorzio» (Pietro, cooperatore); le reti di relazioni in questo senso diventano un fattore strutturale per l'agire cooperativo, aprendo nuove possibilità e rinforzando il tessuto relazionale degli enti che operano sul territorio della Provincia. Sarebbe però interessante approfondire, con le cooperative che hanno valutato l'impatto di questo fattore come medio, basso o nullo, la motivazione per comprendere al meglio il quadro e la rete in cui sono inserite.

Analizzando le diverse tipologie di cooperativa (grafico 30), emergono differenze interessanti: la maggioranza delle cooperative sociali (65%) ha valutato come *alto* l'impatto delle reti di relazioni, mentre per le cooperative di produzione e servizi prevale una valutazione di *molto alto* (67%). Diversamente, nelle cooperative di conferimento, la quota più consistente (43%) si colloca sul valore *medio*, segnalando una percezione meno marcata dell'importanza delle reti. Infine, le cooperative di consumo e utenza presentano una distribuzione più eterogenea, con una doppia maggioranza al 33%, per le opzioni *basso* e *molto alto*. Questa eterogeneità è stata in parte confermata anche durante il focus group, in cui i rappresentanti delle cooperative sociali hanno espresso più volte la centralità del fare rete, descrivendolo come una condizione essenziale per dare visibilità al valore sociale delle loro attività e per sostenere la missione di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Come ricordato da un cooperatore, la rete serve a «evidenziare i costi

Grafico 29. Valutazione impatto rete relazioni.

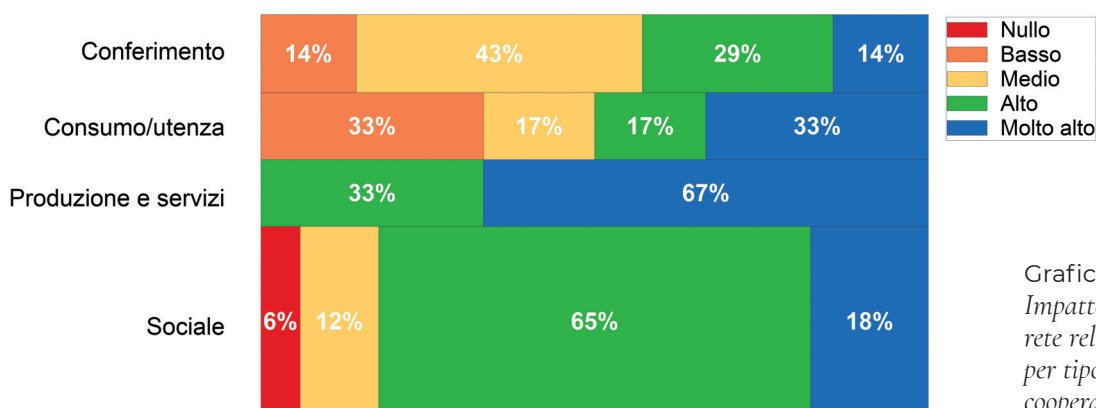
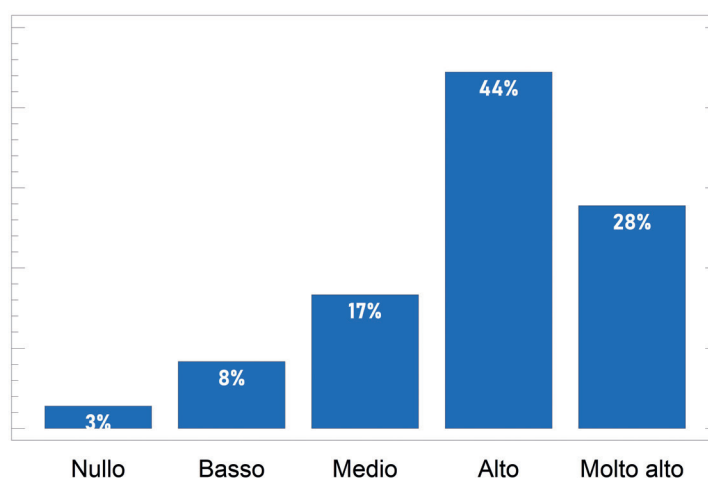


Grafico 30. Impatto della rete relazioni per tipologia di cooperativa.

che toccherebbero alla comunità se non ci fossero interventi nel dar lavoro alle persone svantaggiate» (Pietro, cooperatore).

Nel complesso, questi dati suggeriscono che il peso attribuito alle reti di relazioni varia sensibilmente in base al settore e alla missione della cooperativa: nelle realtà sociali e in quelle di produzione e servizi, le reti assumono un ruolo strutturale per la sopravvivenza e lo sviluppo; nelle altre tipologie, la percezione appare più disomogenea. Non emergono invece differenze significative legate all'area geografica.

La maggior parte delle cooperative (43%) ha valutato come alto l'impatto delle infrastrutture fisiche, digitali e logistiche per le proprie attività (grafico 31). Accanto a questa quota, emerge un 29% che assegna un punteggio medio e un 23% che attribuisce un impatto basso. La distribuzione suggerisce che le infrastrutture costituiscono un fattore determinante per una parte significativa delle imprese, mentre per altre rivestono un ruolo secondario, probabilmente in relazione alle diverse condizioni operative e territoriali.

Rispetto alla tipologia non emergono evidenze significative; si può tuttavia far notare che per la maggior parte delle cooperative di consumo/utenza le infrastrutture assumono un ruolo centrale, con prevalenza delle risposte collocate sul valore *alto*. Al contrario, tra le cooperative di conferimento prevale la valutazione basso, a indicare una minore dipendenza da tali fattori.

Guardando invece alle differenze territoriali (grafico 32), il quadro risulta più articolato: metà delle cooperative dell'Alpago ha assegnato un punteggio medio, mentre l'altra metà è equamente distribuita tra basso e alto; nel Cadore-Ampezzano-Comelico, la maggioranza (60%) ha valutato l'impatto come alto e il restante 40% si è equamente distribuito tra nullo e basso; nel Feltrino, le percentuali sono piuttosto omogenee tra basso (27%), medio (27%) e alto (36%), ma è significativo che tutte le cooperative che hanno assegnato un punteggio di 5 (molto alto) appartengono a quest'area; infine, nella Valbelluna prevalgono le valutazioni alte (47%), seguite da un 33% medio e un 20% basso.

Un ulteriore elemento indagato riguarda il ruolo dei servizi e delle imprese presenti sul territorio, intesi come attività non strettamente di carattere cooperativo – pubbliche e private – che operano negli stessi contesti delle cooperative e che possono condizionare, direttamente o indirettamente, il loro funzionamento. Come si evince dal grafico 33, la distribuzione si concentra attorno a una valutazione d'impatto medio-alta (37% medio, 40% alto).

La distribuzione rispetto alla tipologia (grafico 34) rivela differenze significative: la maggior parte delle cooperative di consumo/utenza percepisce un impatto basso (40%) o

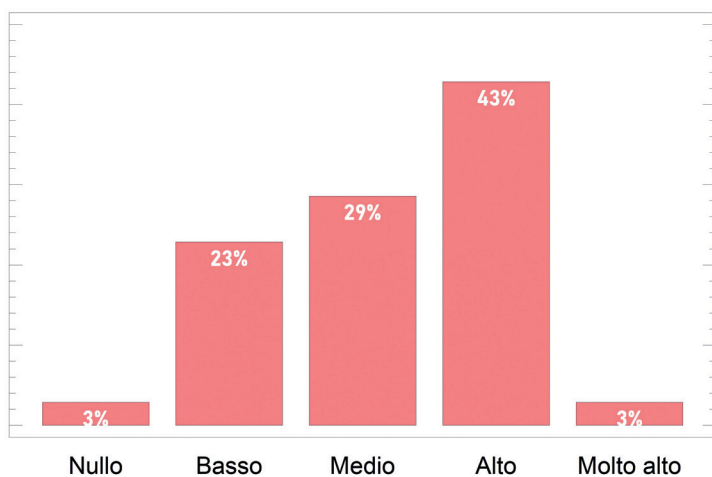


Grafico 31. Valutazione impatto infrastrutture.

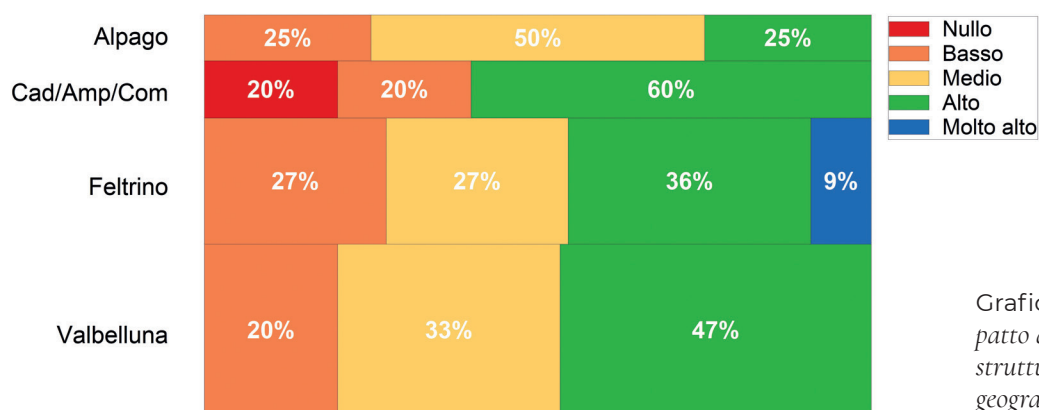


Grafico 32. Impatto delle infrastrutture per area geografica.

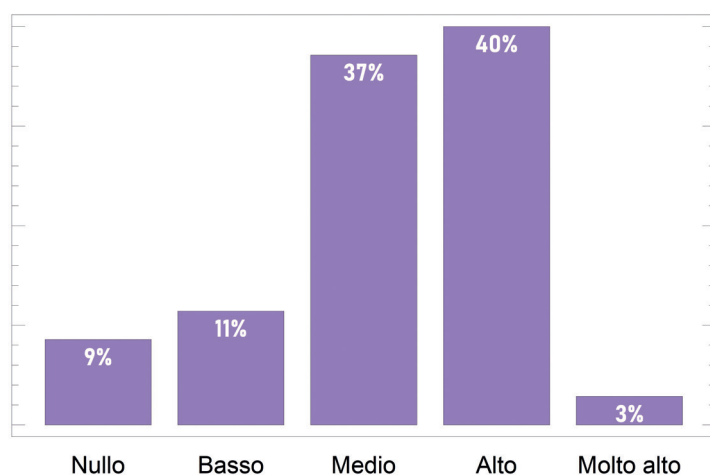


Grafico 33. Valutazione impatto servizi e imprese.

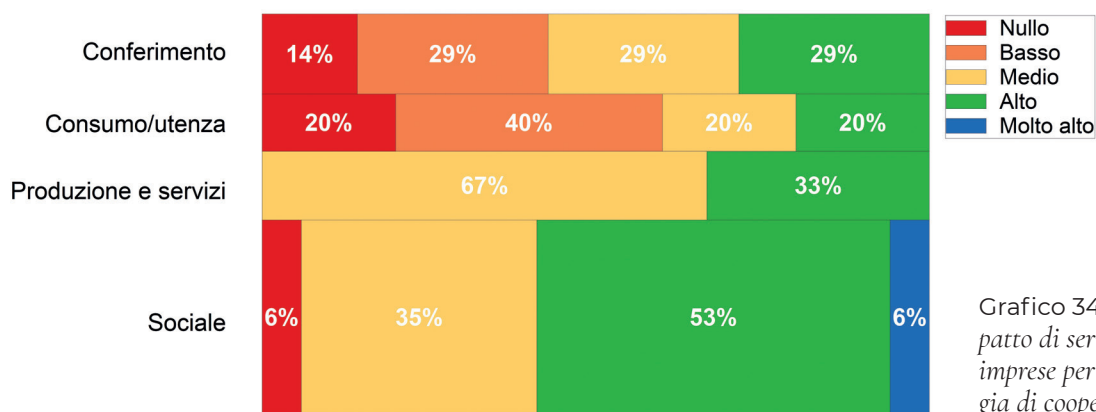


Grafico 34. Impatto di servizi e imprese per tipologia di cooperativa

nulla (20%), mentre le altre tipologie sono piuttosto equidistribuite lungo tutta la scala di valutazione, con una predominanza nel punteggio medio delle cooperative di produzione e servizi (67% del totale), nel punteggio alto delle cooperative sociali (53% del totale). Questo andamento suggerisce che la rilevanza dei servizi e delle imprese varia in funzione del settore di attività e delle caratteristiche delle singole cooperative.

L'analisi delle differenze territoriali (grafico 35) conferma ulteriormente la varietà delle percezioni. Nella metà delle cooperative dell'Alpago (50%) l'impatto è considerato nullo; nella maggior parte delle cooperative del Feltrino e del Cadore-Ampezzano-Comelico l'impatto è alto (rispettivamente 55% e 40%); infine, nell'area della Valbelluna emerge una concentrazione sulle risposte medie (53%). Ne deriva un quadro eterogeneo,

in cui il ruolo dei servizi e delle imprese locali appare fortemente legato alle specificità socioeconomiche dei singoli territori.

Dai dati raccolti emerge che le politiche e le azioni per lo sviluppo territoriale rappresentano un fattore rilevante per le cooperative (grafico 36). La maggioranza le valuta come ad alto (37%) o molto alto (29%) impatto. Il sostegno delle amministrazioni e degli enti locali è percepito come decisivo, sia in termini di opportunità e innovazione, sia come occasione per rafforzare relazioni e reti con gli attori del territorio. Inoltre, è stato sottolineato anche durante i focus group che un buon coordinamento tra decisori e/o *policy-makers* e gli attori del territorio è fondamentale in un'ottica di pianificazione e sviluppo, soprattutto in aree territoriali marginali. Un cooperatore lo ha sintetizzato ricordando che il fine delle cooperative è «fare sviluppo territoriale» (Giacomo), ovvero attivare politiche coordinate capaci di «creare posti di lavoro, ma farlo in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale» (Giacomo).

Il capitale umano è il fattore con il punteggio più elevato: il 60% delle cooperative ne valuta l'impatto come molto alto e il 20% come alto; nessuna ha risposto nullo e solo tre hanno dichiarato che l'impatto è basso (grafico 37). In questo caso, è evidente come le risorse umane siano centrali: dalla continuità della cooperativa nel tempo, alla disponibilità di forza lavoro, fino alla capacità di coinvolgere le comunità di riferimento. Nel focus group questo aspetto è stato più volte richiamato come risorsa principale per la sopravvivenza delle cooperative, mettendo in luce anche il legame con i temi dell'abitare e della mobilità, che impattano sulla ricerca di manodopera nelle cooperative. L'attenzione al capitale umano riguarda inoltre non solo i soci e i

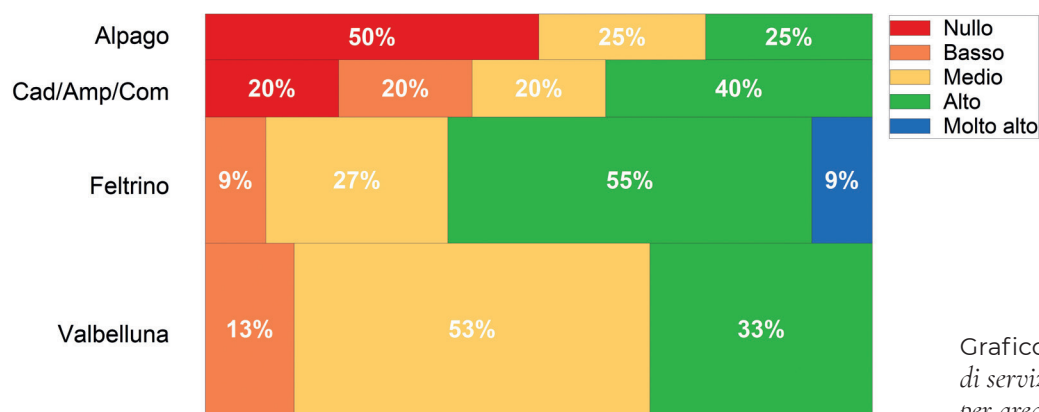


Grafico 35. *Impatto di servizi e imprese per area geografica.*

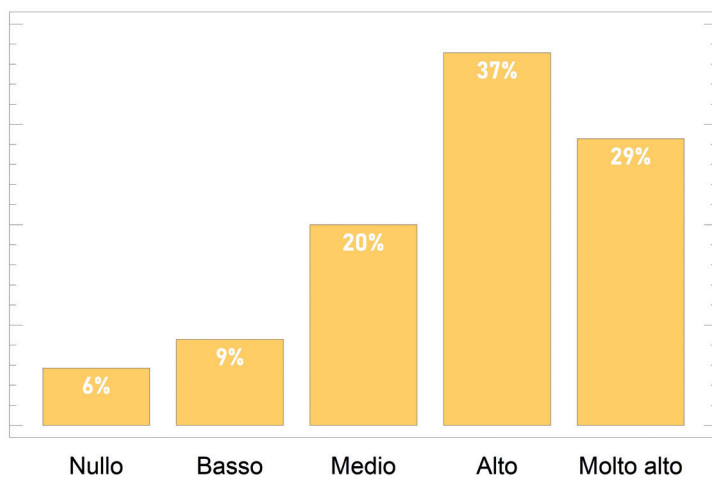


Grafico 36. *Valutazione impatto politiche e azioni per lo sviluppo territoriale.*

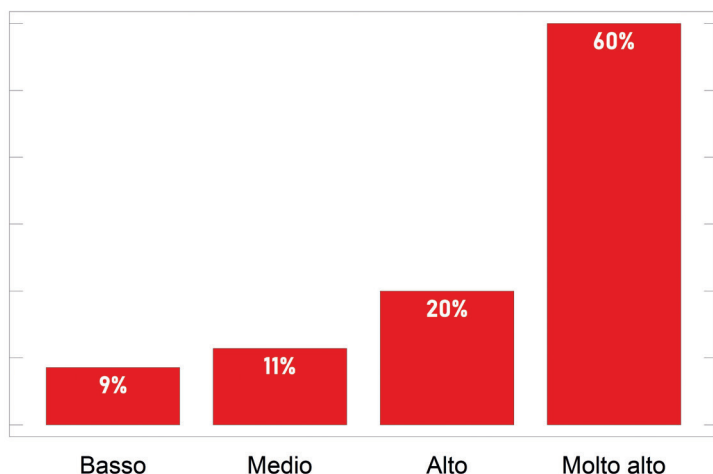


Grafico 37. Valutazione impatto capitale umano.

lavoratori interni, ma anche le comunità esterne, che vengono coinvolte nell'operato e nella mission delle cooperative.

Coerentemente con questi dati, non emergono differenze rilevanti rispetto alla tipologia o all'area geografica: tutte le cooperative, indifferentemente da settore o collocazione, si concentrano nelle valutazioni più alte. È interessante però sottolineare come le tre cooperative che hanno valutato come nullo l'impatto del capitale umano appartengano a zone differenti – Feltrino, Valbelluna e Cadore-Ampezzano-Comelico – e siano, rispettivamente, una cooperativa sociale e due di conferimento.

4.2. L'impatto della cooperativa sulle dimensioni esterne

Le dimensioni sulle quali è stato chiesto di valutare l'influenza e l'impatto delle azioni della cooperativa riguardano diversi ambiti: economia e commercio locale, tutela e valorizzazione delle risorse naturali e ambientali, miglioramento delle condizioni sociali, vita della comunità locale, politiche e azioni per lo sviluppo territoriale, rete di collaborazioni con enti territoriali pubblici e privati, infrastrutture e servizi sociali. Nel complesso, confrontando le distribuzioni di frequenza, emerge che, in tutti i fattori esaminati, la maggior parte delle cooperative ha valutato il proprio impatto come medio-alto (punteggio di 3 o 4). Questo conferma la duplice natura del loro ruolo: da un lato, agenti economici radicati nel territorio; dall'altro, attori sociali che incidono in maniera significativa sulle comunità.

Durante il focus group, i partecipanti hanno insistito sulla necessità di comunicare con maggiore forza il cosiddetto *doppio prodotto* della cooperazione: «l'esecuzione del lavoro vero e proprio ma anche il valore sociale dell'intervento [...] comunicare il valore economico e il significato dell'agire» (Pietro, cooperatore). Le cooperative, infatti, sono composte da persone che vivono e lavorano nei territori locali e che, con la loro attività, contribuiscono non solo all'economia ma soprattutto allo sviluppo comunitario e sociale.

Dai dati della survey (grafico 38), emerge come la dimensione in cui le cooperative sentono di esercitare il maggior impatto sia la *vita della comunità locale*, con un 72% complessivo che ha indicato alto (44%) o molto alto (29%). Seguono il *miglioramento delle condizioni sociali* (60% complessivo: 37% alto e 23% molto alto), e le *reti di collaborazione con enti territoriali pubblici e privati* (58% complessivo: 44% alto e 14% molto alto).

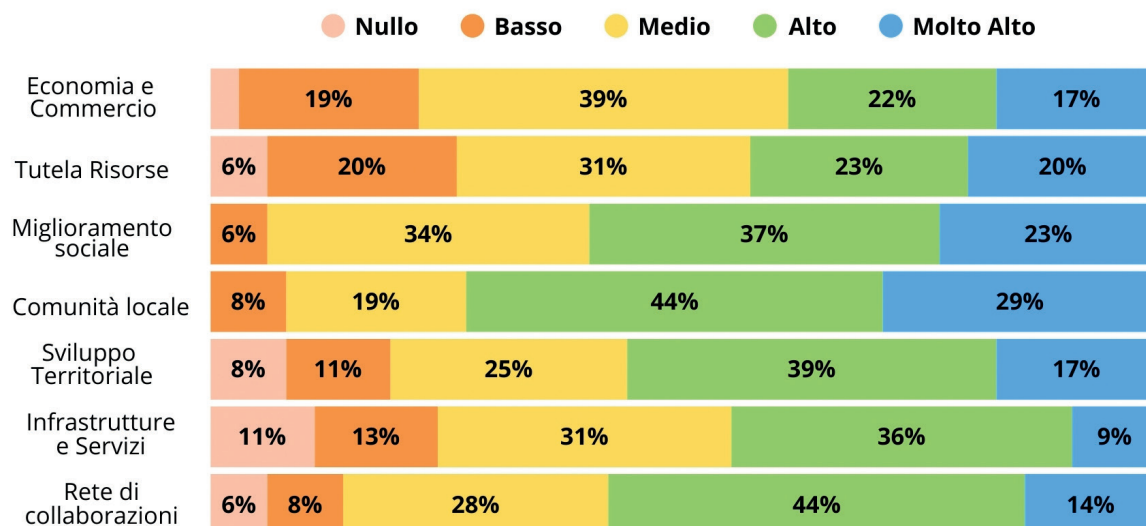


Grafico 38. *Impatto della cooperativa sulle dimensioni esterne.*

La dimensione in cui più frequentemente le cooperative dichiarano un impatto ridotto riguarda invece la *tutela e valorizzazione delle risorse naturali e ambientali*, con il 26% delle risposte tra nullo (6%) e basso (20%), seguita da *infrastrutture e servizi* (24% complessivo: 11% nullo e 13% basso).

Questi risultati si collegano a quanto osservato nell'analisi precedente: l'impatto più forte è percepito nelle aree sociali e relazionali, coerenti con la missione originaria e con la funzione identitaria delle cooperative; mentre nelle dimensioni più strettamente economiche l'incidenza appare più limitata o comunque più variabile. Questo conferma la forte interconnessione tra cooperazione e tessuto socioeconomico della provincia bellunese, dove la percezione dell'influenza si attesta su livelli medio-alti sia guardando dall'interno verso l'esterno, sia viceversa.

Sul piano dell'economia e del commercio locale (grafico 39), le cooperative mostrano un impatto percepito prevalentemente medio (39%), seguito da alto (22%) e molto alto (17%). Il contributo emerge soprattutto in termini di servizi resi disponibili e posti di lavoro generati, che vanno a sostenere il tessuto economico della provincia. La differenziazione per tipologia evidenzia come le cooperative di consumo/utenza dichiarino in larga parte un impatto molto alto, mentre quelle di conferimento si attestano prevalentemente sull'alto. Le cooperative sociali e quelle di produzione e servizi, invece, mostrano distribuzioni più equilibrate, con una prevalenza del livello medio.

Per quanto riguarda la *tutela e valorizzazione delle risorse naturali e ambientali*, dalla distribuzione delle risposte (grafico 40) si può osservare che la maggioranza si concentra sulla risposta medio con un 31%, seguita da un 23% alto e un 20% sia per molto alto che per basso.

Qui emergono differenze significative tra tipologie (grafico 41): per la maggior parte delle cooperative di consumo/utenza (60%) l'impatto è medio; i restanti punti percentuali sono equamente distribuiti tra alto e nullo, entrambi con un 20%. Invece, le cooperative sociali si distinguono per una percezione di impatto più distribuita su tutti i livelli, con una maggioranza del 35% sul valore basso, seguita da un 29% di medio. Le cooperative di conferimento si distribuiscono prevalentemente sulle risposte alto e molto alto (43% ciascuno). Infine, le cooperative di produzione e servizi si concentrano principalmente nei livelli molto alto e medio (33% ciascuno).

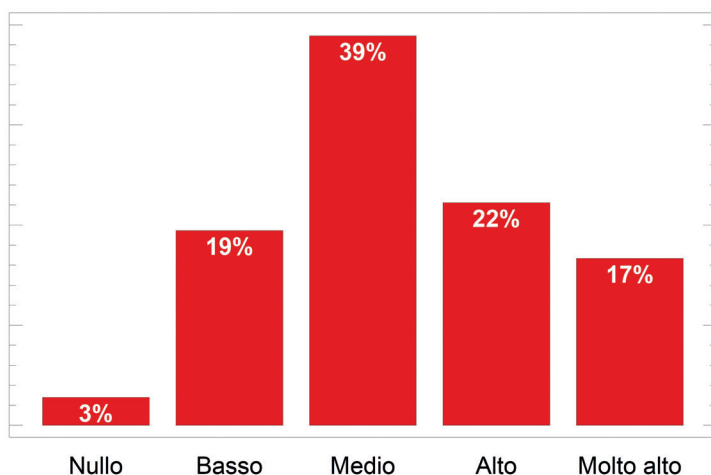


Grafico 39. *Impatto delle cooperative su economia e commercio locale.*

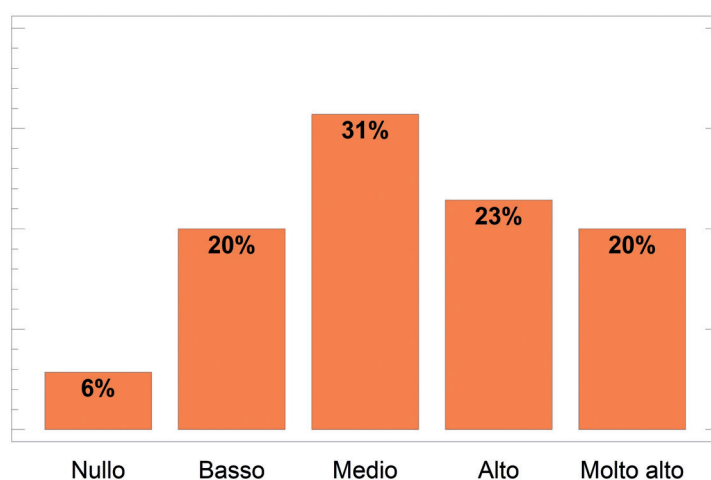


Grafico 40. *Impatto delle cooperative su tutela e valorizzazione territoriale.*

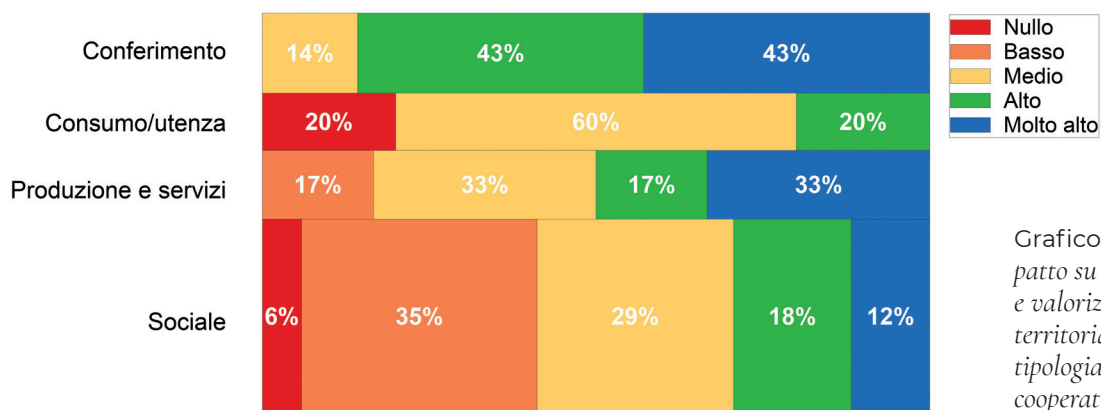


Grafico 41. *Impatto su tutela e valorizzazione territoriale per tipologia di cooperativa.*

Un aspetto di rilievo è il *miglioramento delle condizioni sociali* (grafico 42), ambito in cui nessuna cooperativa ha segnalato un impatto nullo: il 37% ha risposto alto, il 34% medio e il 23% molto alto. In particolare, le cooperative sociali, coerentemente con la loro missione di inserimento lavorativo e tutela dei servizi, sottolineano con forza il proprio contributo al benessere delle comunità locali.

La distribuzione incrociata tra l'impatto sul miglioramento delle condizioni sociali e la tipologia di cooperativa (grafico 43) rispecchia la concentrazione dell'analisi generale con alcune eccezioni: le cooperative di produzione e servizi sono maggiormente concen-

trate nei livelli molto alto (50%) e medio (33%), mentre le cooperative di conferimento sono le sole ad aver indicato un impatto basso (29%).

L'impatto delle cooperative sulla *vita della comunità locale* risulta particolarmente significativo. Come sottolineato da un cooperatore, «l'obiettivo della cooperativa, rispetto a un'impresa profit, si sovrappone a quello della comunità locale» (Giacomo), evidenziando la responsabilità strategica che queste organizzazioni assumono nei confronti del territorio. I dati confermano questa percezione: il 72% delle cooperative dichiara un impatto alto o molto alto, mentre nessuna segnala un impatto nullo (grafico 44).

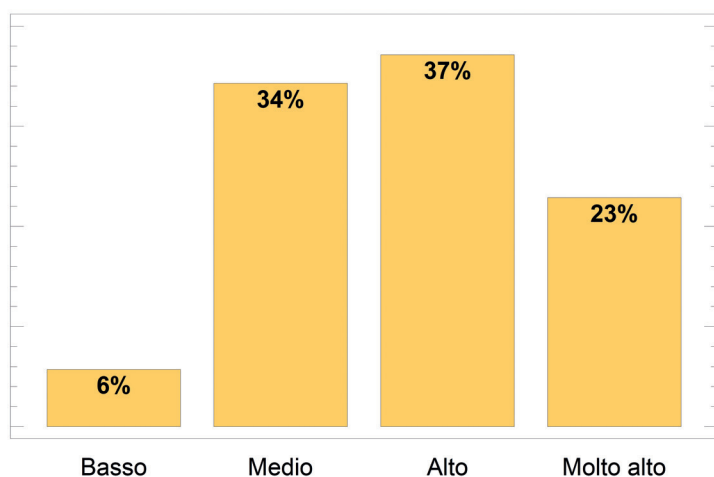


Grafico 42. Impatto delle cooperative sul miglioramento delle condizioni sociali.

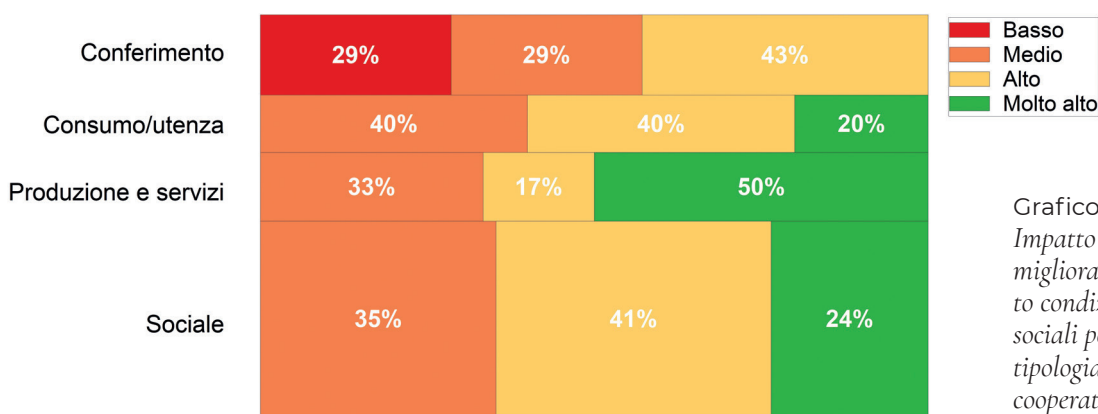


Grafico 43. Impatto sul miglioramento condizioni sociali per tipologia di cooperativa.

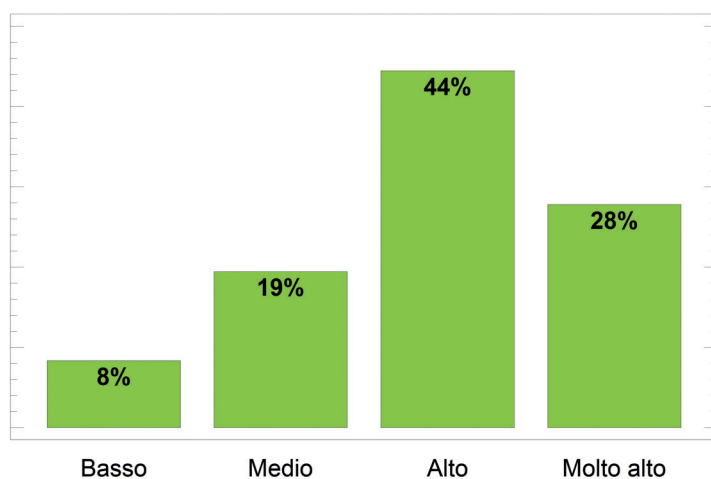


Grafico 44. Impatto delle cooperative sulla vita della comunità locale.

Per quanto riguarda le *politiche e azioni per lo sviluppo territoriale* (grafico 45), la distribuzione delle risposte si concentra prevalentemente sui livelli alto (39%) e medio (25%), con un peso minore per valutazioni molto alte. Questo risultato indica un impatto riconosciuto ma non sempre massimizzato, che varia a seconda delle relazioni attivate con gli attori del territorio.

Analizzando la relazione fra la variabile precedente e la tipologia (grafico 46), emerge che tutte le cooperative che hanno dichiarato un impatto nullo sulle politiche e le azioni per lo sviluppo territoriale sono di tipo sociale, mentre quelle che hanno dichiarato un impatto basso sono sociali (12% delle cooperative di questo tipo) e di conferimento (29% delle cooperative di questo tipo), suggerendo una variabilità che potrebbe essere esplorata in termini di intensità e qualità dei rapporti istituzionali.

La *rete di collaborazioni con enti territoriali pubblici e privati* è un altro ambito rilevante: il 44% delle cooperative la valuta come alta e un ulteriore 14% come molto alta, con poche valutazioni negative (grafico 47). Questo aspetto conferma il ruolo delle cooperative come nodi relazionali capaci di rafforzare il tessuto istituzionale e associativo locale.

Infine, analizzando il grafico 48, relativo all'*impatto su infrastrutture e servizi sociali*, si osserva una distribuzione che si concentra prevalentemente su alto (36%) e medio (31%). La risposta molto alto, in questo caso, risulta il valore meno rappresentato, con un 8%, mentre nullo (11%) e basso (14%) rappresentano complessivamente un quarto delle risposte.

Rispetto alla tipologia di cooperativa (grafico 49), quanto emerge è che la maggioranza delle cooperative di produzione e servizi sentono di esercitare un impatto alto sulle

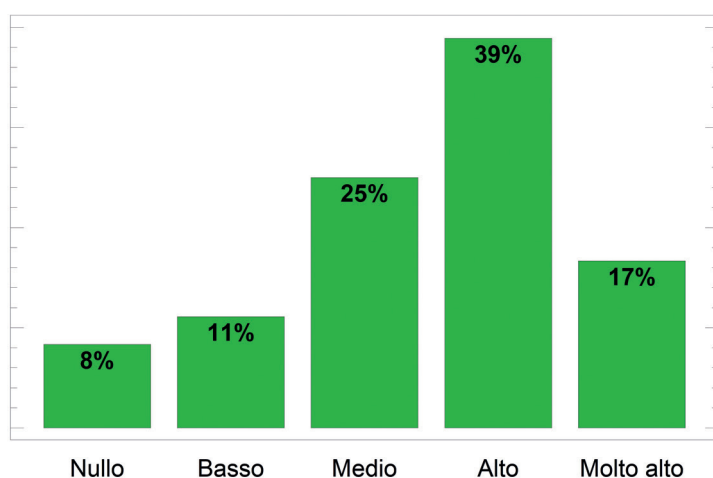


Grafico 45. *Impatto delle cooperative su politiche e azioni per lo sviluppo territoriale.*

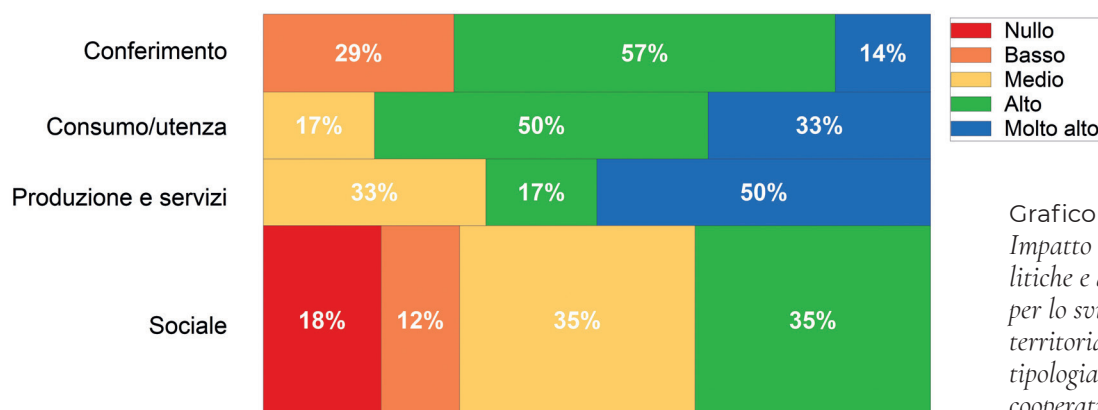


Grafico 46. *Impatto su politiche e azioni per lo sviluppo territoriale per tipologia di cooperativa.*

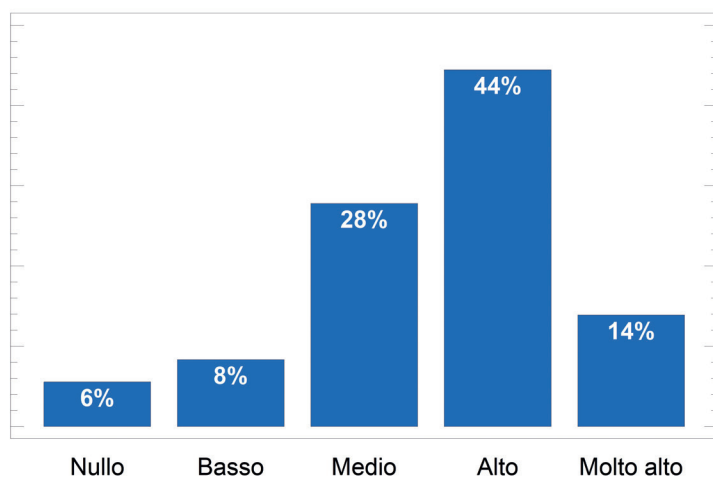


Grafico 47. *Impatto delle cooperative sulla rete di collaborazioni con enti territoriali pubblici e privati.*

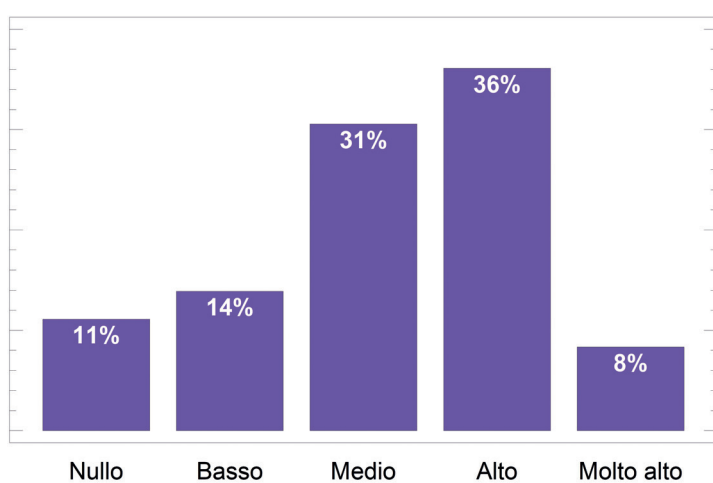


Grafico 48. *Impatto delle cooperative su infrastrutture e servizi sociali.*

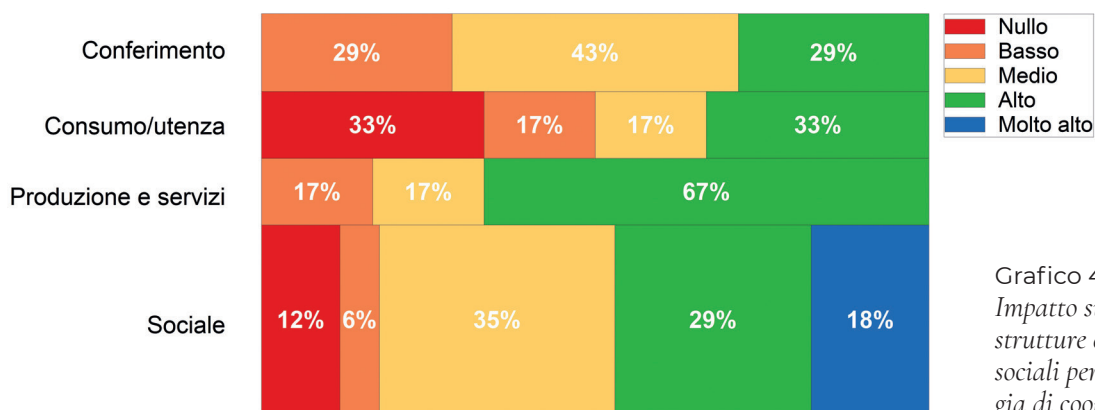


Grafico 49. *Impatto su infrastrutture e servizi sociali per tipologia di cooperativa.*

infrastrutture. Diversamente, le cooperative di consumo e utenza presentano due valori di maggioranza (33%), divisi tra alto e basso, e le cooperative sociali e di conferimento si concentrano prevalentemente su un valore di impatto medio (43% cooperative di conferimento, 35% sociali).

Nel complesso, l'analisi conferma come le cooperative bellunesi siano attori chiave nella costruzione di capitale sociale relazionale e nello sviluppo territoriale, con un impatto particolarmente forte sulle dimensioni sociali e comunitarie. Tuttavia, permangono margini di rafforzamento, in particolare nell'ambito delle politiche territoriali e delle infrastrutture, dove l'azione appare più differenziata e disomogenea.

Le dinamiche relazionali tra le cooperative bellunesi e il loro contesto mettono in luce un quadro complesso e articolato: le organizzazioni cooperative appaiono profondamente immerse nelle trasformazioni sociali, economiche e istituzionali del territorio, percepiscono con chiarezza tanto le pressioni esterne – come la qualità del capitale umano, le reti di relazione o le infrastrutture – quanto l'impatto generato dalle proprie azioni, soprattutto in termini di coesione sociale, vita comunitaria e sviluppo locale. Questo duplice sguardo – dall'esterno verso l'interno e viceversa – restituisce un'immagine dinamica della cooperazione bellunese, capace di leggere il territorio e, in molti casi, di incidervi attivamente.

L'effettivo potenziale trasformativo dipenderà dalla capacità di affrontare in modo strategico le sfide emergenti e di costruire, con lucidità e lungimiranza, traiettorie di sviluppo sostenibili. Il prossimo capitolo si concentra proprio su questo: le scelte strategiche, i rischi percepiti e le opportunità individuate dalle cooperative per garantire la propria continuità nel tempo, insieme alle azioni messe in campo per la continuità e la sostenibilità, ai fattori competitivi rilevanti e al ruolo delle reti di relazioni, anche istituzionale.

In questo passaggio, le cooperative sono chiamate non solo a raccontare il presente, ma anche a immaginare e costruire il proprio futuro, mettendo a fuoco leve strategiche, nodi critici e desideri di trasformazione.

Capitolo 5

Sfide e strategie per il futuro: sostenibilità e nuove opportunità

Dopo aver indagato il posizionamento delle cooperative nel contesto territoriale e i loro impatti sulle dinamiche sociali, economiche e comunitarie, questo capitolo si concentra sul modo in cui le cooperative progettano il proprio futuro, tra strategie interne, condizioni di contesto, reti di relazione e sostegno normativo. L'analisi si sviluppa lungo un percorso integrato che mette in relazione dimensioni endogene ed esogene della sostenibilità cooperativa. Da un lato, vengono esaminate le azioni adottate per garantire la continuità nel medio-lungo periodo: efficienza operativa, ricambio generazionale, diversificazione, innovazione e creazione di valore sociale. Dall'altro, si esplorano le condizioni esterne che abitano o ostacolano l'azione cooperativa, come le reti collaborative, la qualità del supporto normativo, la relazione con le istituzioni e la capacità di affrontare i cambiamenti. Attraverso l'incrocio tra i dati della survey e le riflessioni emerse nei focus group, il capitolo restituisce un quadro articolato delle strategie messe in campo dalle cooperative bellunesi, dei fattori percepiti come critici o come opportunità emergenti e delle condizioni istituzionali e relazionali che possono favorire – o al contrario compromettere – la vitalità del tessuto cooperativo. Ne emerge una fotografia in chiaroscuro: da un lato la resilienza e il radicamento territoriale; dall'altro, la fragilità nei confronti del ricambio generazionale, della burocrazia e della difficoltà di dialogo con la pubblica amministrazione. La lettura integrata di questi elementi permette di comprendere meglio le traiettorie di sviluppo possibili per le cooperative di comunità, a partire dal potenziale generativo che esse esprimono se adeguatamente sostenute da politiche pubbliche, reti di prossimità e nuove alleanze territoriali.

5.1. Le strategie per la continuità della cooperativa

Dal punto di vista delle strategie interne, le azioni maggiormente adottate o pianificate dalle cooperative per garantire la propria sostenibilità (grafico 50) riguardano principalmente l'efficienza operativa (26%) e la diversificazione delle fonti di reddito (23%). Seguono, con percentuali inferiori, il ricambio generazionale (18%) e l'innovazione (16%). Più marginali risultano le strategie legate alla sostenibilità ambientale (11%), alla fusione tra cooperative (5%) e alla collaborazione con enti terzi (1%). Questi dati mettono in luce un modello cooperativo che si muove entro un equilibrio delicato: da un lato, la necessità di mantenere solide basi organizzative e finanziarie; dall'altro, la consapevolezza che la continuità non può prescindere dalla capacità di rinnovarsi e di rispondere alle sfide demografiche e ambientali.

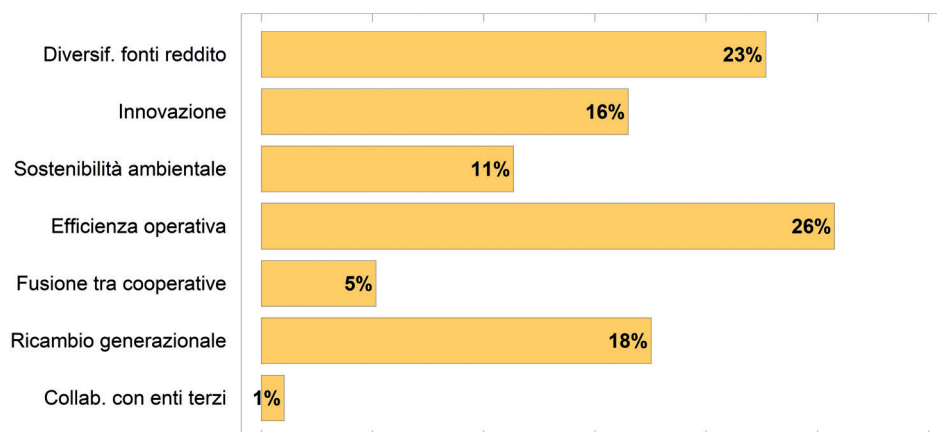


Grafico 50. Azioni per la continuità della cooperativa.

L'attenzione a efficienza e diversificazione è un tratto tipico delle cooperative inserite in contesti montani e marginali, dove la scarsità di risorse e le ridotte economie di scala obbligano a massimizzare l'uso delle risorse disponibili e a ridurre la dipendenza da singoli settori (Borzaga, Fazzi, 2017). Tale orientamento richiama il modello e la funzione delle cooperative di comunità come attori di resilienza territoriale: organizzazioni che, pur in un contesto fragile, sono in grado di garantire continuità a beni e servizi essenziali, mantenendo vivo il tessuto sociale ed economico locale.

Il nodo strategico del ricambio generazionale, pur meno frequente nelle risposte (18%), emerge con forza come questione strutturale. La difficoltà di attrarre nuove leve, infatti, si intreccia con i processi di spopolamento e invecchiamento delle aree interne (Carrosio, 2019): senza un ricambio, la capacità riproduttiva della cooperazione rischia di ridursi, soprattutto in settori che richiedono competenze tecniche e responsabilità gestionali. Il ricambio generazionale, dunque, non è solo un problema di sostituzione della forza lavoro, ma un nodo culturale e identitario: trasmettere alle nuove generazioni il senso del fare cooperativo e della responsabilità condivisa è condizione indispensabile per garantire la continuità.

Accanto ai dati quantitativi, i focus group hanno fatto emergere ulteriori spunti di riflessione. In particolare, è stata sottolineata la necessità di rafforzare la collaborazione tra cooperative per fronteggiare le difficoltà legate alla carenza di manodopera e al ricambio generazionale, ma anche per immaginare politiche di sviluppo condivise, capaci di rispondere al problema della vivibilità dei territori montani. In questo senso, una strategia emersa con forza è quella di costruire lo *spirito cooperativo* attraverso momenti di confronto e comunicazione, sia tra soci sia con i potenziali nuovi aderenti e le istituzioni locali. Come emerso da una testimonianza:

costruire lo spirito cooperativo investendo del tempo per parlare e comunicare. Costruire momenti di condivisione tra soci, futuri soci possibili e le istituzioni per far comprendere il significato della cooperativa rispetto anche alle istituzioni [...] trovando persone che possano condividere il valore della cooperazione. (Pietro, cooperatore)

In questa prospettiva, le cooperative bellunesi non solo perseguono strategie economiche di sopravvivenza, ma investono nella costruzione e nel rafforzamento di reti di fiducia, interne ed esterne: la comunicazione dei valori e della missione cooperativa può essere interpretata come una forma di capitale civico (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993), che consolida il senso di appartenenza e aumenta la capacità delle cooperative di attrarre nuovi soci, costruire alleanze territoriali e ottenere riconoscimento istituzionale.

L'analisi della distribuzione geografica delle strategie adottate mostra come le strategie siano fortemente condizionate dal contesto (grafico 51).

Nell'Alpago, la maggior parte delle cooperative ha indicato l'efficienza operativa (33%) come azione principale, seguita da innovazione, ricambio generazionale e diversificazione delle fonti di reddito (17% ciascuna). Nell'area del Cadore-Ampezzano-Comelico, invece, la distribuzione appare piuttosto omogenea, con una maggioranza del 27% per l'efficienza operativa, e un 20% per: diversificazione delle fonti di reddito, innovazione e ricambio generazionale. Nel Feltrino la maggior parte delle cooperative (33%) ha indicato l'efficienza operativa come azione principale, seguita da innovazione (26%), diversificazione delle fonti di reddito (15%), sostenibilità ambientale e ricambio generazionale (11% ciascuna). Sempre in quest'area una cooperativa ha indicato la fusione tra le cooperative come azione per la continuità, il che fa intuire come potrebbero esservi dei cambiamenti in questa zona. Infine, nella Valbelluna le azioni maggiormente messe in atto risultano essere: la diversificazione delle fonti di reddito (30%), il ricambio generazionale (21%) e l'efficienza operativa (19%). Altre azioni come la sostenibilità ambientale (12%) ma anche l'innovazione e la fusione tra cooperative (9% ciascuna) sembrano ricoprire, in proporzione, un peso minore per la continuità delle attività.

Analizzando le strategie per tipologia di cooperativa (grafico 52), emergono altri elementi significativi.

Le cooperative di conferimento mostrano particolare attenzione alla sostenibilità ambientale (23%), segno del forte legame con il territorio e le attività agricole, ma anche a efficienza operativa (24%), innovazione (18%) e ricambio generazionale (18%). Le cooperative di consumo/utenza indicano come prioritaria la continuità generazionale (31%), seguita da efficienza operativa e innovazione (19% ciascuna). Le cooperative di produzione e servizi presentano una distribuzione più equilibrata, con enfasi su diversificazione del reddito ed efficienza operativa (29%), seguite da ricambio generazionale (19%), sostenibilità ambientale (14%) e innovazione (9%). Le cooperative sociali privilegiano due strategie: diversificazione del reddito (30%) ed efficienza operativa (28%).

Ciò conferma come il modello cooperativo bellunese sia plurale, capace di adattarsi alle specificità territoriali e settoriali, ma al tempo stesso attraversato da fragilità comuni (scarsità di personale, difficoltà di innovare, carenze di capitale).

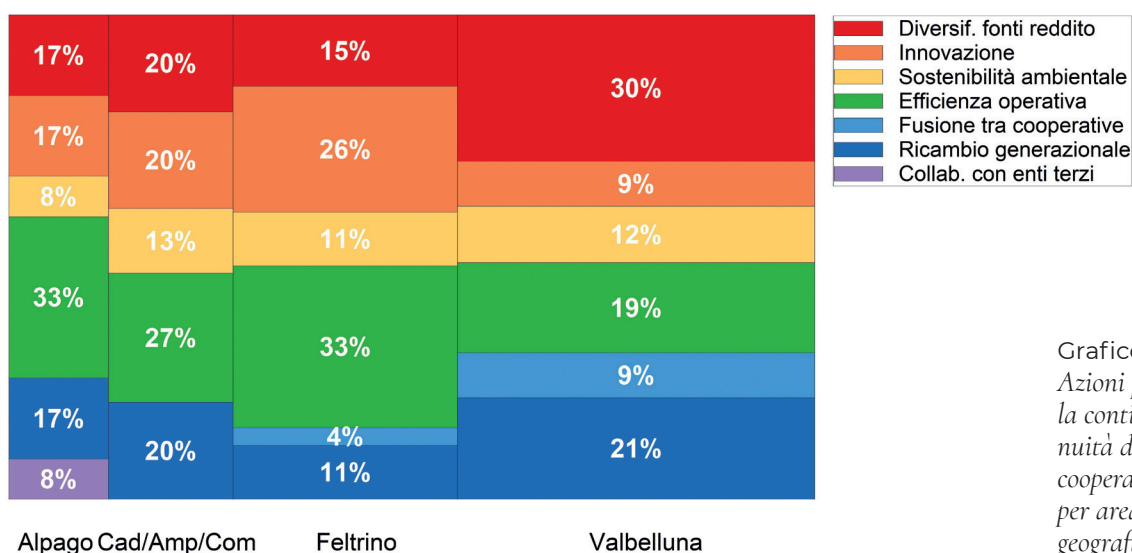


Grafico 51.
Azioni per
la conti-
nuità della
cooperativa
per area
geografica.

5.2. La matrice competitiva della cooperazione bellunese

Dai dati della survey emerge con chiarezza come la competitività delle cooperative bellunesi si fondi principalmente su tre pilastri interconnessi (grafico 53): la creazione di valore sociale (29%), la qualità del servizio/prodotto (28%) e le relazioni con il territorio (28%). Questa triade evidenzia un modello competitivo profondamente distinto rispetto alle logiche tipiche dell'impresa for-profit, nel quale il successo non è legato esclusivamente a parametri economici, ma si misura attraverso la capacità di produrre esternalità positive per la comunità (Borzaga, Defourny, 2001; Zamagni, 2005).

Meno centrali, invece, risultano due aspetti potenzialmente strategici nel medio-lungo periodo: lo sviluppo territoriale e l'innovazione tecnologica, che raccolgono basse percentuali di consenso (rispettivamente, 8% e 6%). La loro bassa incidenza suggerisce che, per molte cooperative, questi elementi non siano ancora percepiti come prioritari, pur rappresentando potenziali leve di rafforzamento futuro in scenari caratterizzati da trasformazioni economiche, tecnologiche e demografiche (Moulaert *et al.*, 2017; Carro- sio, 2019).

La disaggregazione del dato per area geografica (grafico 54), rivela alcune interessanti variazioni nel modo in cui le cooperative interpretano il proprio posizionamento competitivo.

Nell'area dell'Alpago emerge un equilibrio tra la qualità del servizio e le relazioni con il territorio (29% ciascuna), ma anche, rispetto alle altre aree, una maggiore apertura verso l'innovazione tecnologica (14%). Nell'area del Cadore-Ampezzano-Comelico la centralità è

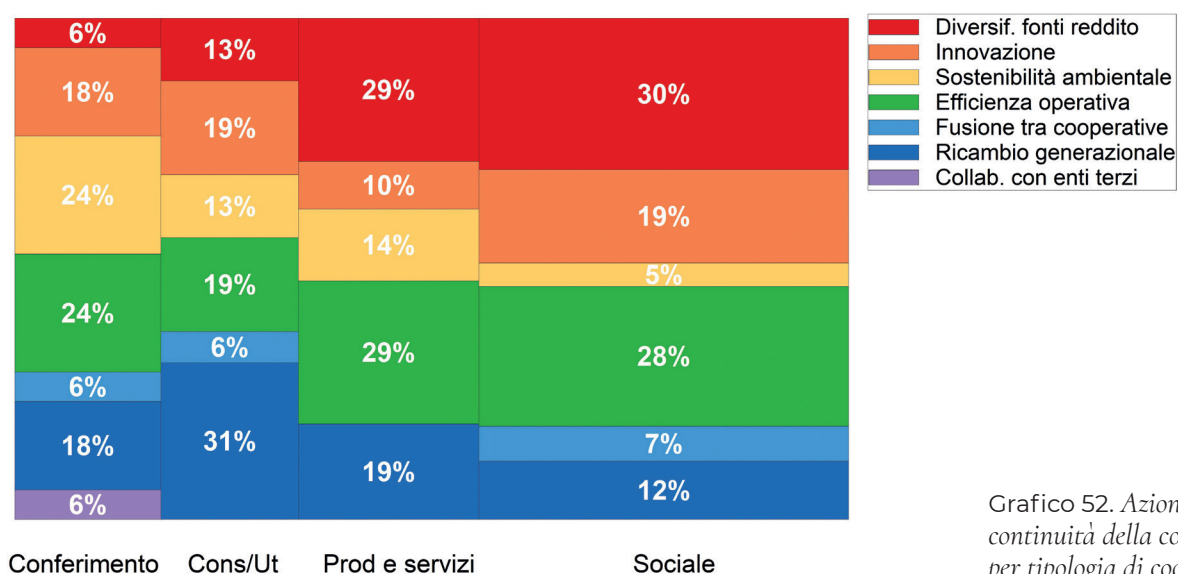


Grafico 52. Azioni per la continuità della cooperativa per tipologia di cooperativa.

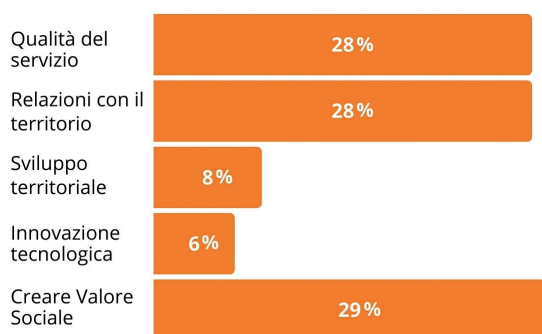


Grafico 53. Fattori competitivi.

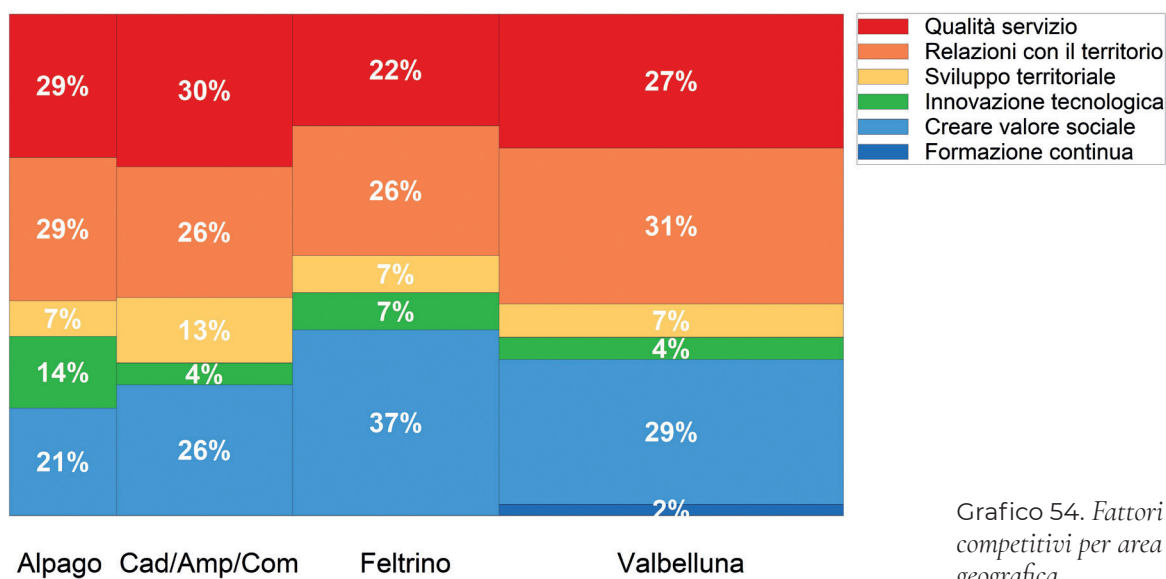


Grafico 54. Fattori competitivi per area geografica.

attribuita alla qualità del servizio (30%) seguito dalla creazione di valore sociale e dalle relazioni con il territorio (26% ciascuna). Spicca, inoltre, la maggiore incidenza dello sviluppo territoriale (13%). Nell'area del Feltrino il fattore competitivo principale è la creazione di valore sociale (37%), seguito, in ordine, dalle relazioni con il territorio (26%) e dalla qualità del servizio (22%), a conferma del ruolo sociale della cooperazione in quest'area. Nell'area della Valbelluna, invece, il fattore competitivo maggiore sono le relazioni con il territorio (31%), seguito da creazione di valore sociale (29%) e qualità del servizio (27%).

Nel complesso, ciò che si delinea è un modello competitivo fondato su un equilibrio particolare: le cooperative bellunesi sanno riconoscere come prioritarie la capacità di produrre valore sociale con la qualità dei servizi e il radicamento nel territorio, ovvero una combinazione che non risponde soltanto a logiche di mercato, ma che trova forza nella trama delle relazioni in cui le imprese sono immerse. È proprio questo radicamento che ne sostiene la legittimità e la capacità di leggere i bisogni locali. Allo stesso modo, la fiducia e la reciprocità che si generano dentro e attorno alle cooperative diventano risorse organizzative decisive, assimilabili a quel capitale sociale relazionale che, oltre a rafforzare la coesione interna, consente di proiettarsi verso l'esterno. Infine, il valore che queste esperienze producono non deriva tanto da economie di scala quanto dalla qualità delle relazioni che sanno intessere: un surplus relazionale che conferisce resilienza e competitività anche in contesti periferici. In questa prospettiva, il modello bellunese appare come un laboratorio in cui la dimensione economica si intreccia con quella sociale e comunitaria, mostrando come la competitività possa radicarsi non tanto nella crescita quantitativa, quanto nella capacità di generare legami significativi e riconoscimento collettivo.

Tuttavia, la limitata enfasi su innovazione tecnologica e sviluppo territoriale suggerisce la necessità di rafforzare una visione più orientata al futuro, capace di integrare l'identità comunitaria con la capacità di adattamento e trasformazione. Nei contesti montani, infatti, la capacità di integrare radicamento comunitario e innovazione sociale e tecnologica può rappresentare una leva decisiva per mantenere attrattività e resilienza (Zandonai, Venturi, 2016; Ziegler *et al.*, 2023). Per questo, un'evoluzione del modello competitivo dovrebbe saper combinare il patrimonio identitario con l'apertura a traiettorie di trasformazione, rafforzando la cooperazione come attore in grado non solo di rispondere ai bisogni presenti, ma di anticipare quelli futuri.

5.3. Criticità presenti, rischi futuri

Le cooperative bellunesi operano in un contesto caratterizzato da opportunità legate alla prossimità territoriale e alla presenza di bisogni comunitari, ma anche da criticità strutturali che incidono profondamente sulla loro sostenibilità nel medio e lungo periodo: scarsità di capitale umano, difficoltà di accesso ai finanziamenti e complessità normative. L'indagine condotta ha messo in luce una serie di fattori di rischio percepiti dalle cooperative sia come *problemi attuali* sia come possibili *minacce future*.

Le evidenze raccolte attraverso il questionario e i focus group confermano che le sfide non si limitano alle condizioni di mercato, ma investono più profondamente le risorse umane, le infrastrutture e la stessa cultura organizzativa (grafico 55). Tra le *criticità attuali* emergono soprattutto la concorrenza del mercato e la mancanza di personale qualificato (entrambe segnalate dal 66% delle cooperative), cui si affiancano l'instabilità economica (58%) e la scarsità di risorse (56%) e l'inefficienza dei servizi e delle infrastrutture (45%). Questi dati riflettono non solo la tensione fra logiche cooperative e logiche di mercato, ma anche la vulnerabilità tipica dei contesti montani, dove la mobilità, l'accesso a servizi essenziali e la disponibilità di manodopera rappresentano fattori strutturali di fragilità (Bonomi, 2015; Magnaghi, 2020).

Tra i *rischi futuri*, il dato più rilevante riguarda il ricambio generazionale (42%). Questo evidenzia l'urgenza di garantire un passaggio di testimone tra generazioni e la capacità di coinvolgere nuove leve nei territori montani. Altri rischi segnalati – seppur con percentuali più basse (<30%) – includono l'accesso al credito e i cambiamenti normativi. Colpisce invece la bassa percezione di rischio attribuita ai problemi ambientali (64% non problematici); l'accesso al credito (54%); i cambiamenti tecnologici (51%). Questo dato solleva interrogativi sulla consapevolezza di alcuni scenari futuri che potrebbero impattare profondamente sul mondo cooperativo, come la crisi climatica o l'automazione.

La voce dei operatori, raccolta tramite il focus group, sottolinea come questi limiti non siano semplicemente economici, ma riguardino la vivibilità complessiva del territorio: abitare in quota significa spesso affrontare costi di mobilità elevati e minori oppor-

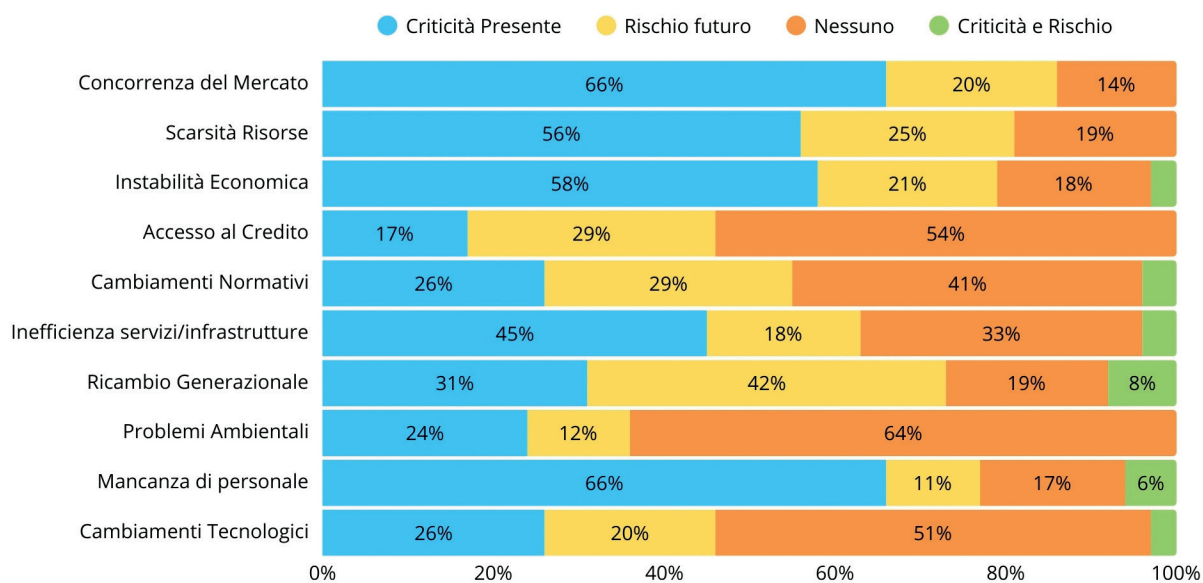


Grafico 55. Fattori di rischio futuro e criticità presenti.

tunità lavorative, fattori che incidono sulla possibilità stessa di garantire continuità alle esperienze cooperative.

La vivibilità nella nostra provincia, che molto spesso nella cooperativa si traduce con una difficoltà di manodopera. A questo si lega anche tutto il tema sulla difficoltà della mobilità, che all'aumentare della quota aumenta anche come difficoltà, e quindi la parte alta della provincia paga in maniera più importante il problema della mobilità oltre che dell'abitare. (Giacomo, cooperatore)

Le persone preferiscono essere esecutrici di un lavoro piuttosto che essere coinvolte attivamente nella vita della realtà (cooperativa) e quindi c'è la difficoltà di trovare persone. Il lavoratore di oggi si vede più come un esecutore e il tema della responsabilità e dell'impegno è una delle sfide e non c'è una ricetta uguale per tutti, ognuno nel suo contesto territoriale dovrà trovare le modalità. (Pietro, cooperatore)

Queste osservazioni rimandano al più ampio dibattito sullo spopolamento delle aree interne e sulla crisi della cultura cooperativa come modello identitario condiviso (Carrosio, 2019), sottolineando la necessità di politiche mirate alla formazione, al coinvolgimento e alla narrazione delle esperienze cooperative, strumenti fondamentali per mantenere viva l'attrattiva di questo modello tra le nuove generazioni.

Analizzando, poi, la distribuzione di frequenza dei singoli fattori di criticità rispetto all'area geografica sono emersi alcuni dati interessanti: la *concorrenza del mercato* rappresenta una criticità presente per la maggior parte delle cooperative del Bellunese (66%), con un'alta concentrazione nell'area del Feltrino e della Valbelluna. Oltre a queste criticità già in atto, circa il 20% delle cooperative guarda con preoccupazione al futuro, indicando la concorrenza come un potenziale fattore di rischio.

La *scarsità di risorse* è attualmente una delle principali criticità operative per le cooperative bellunesi: il 56% del campione la segnala come un problema. Un ulteriore 25% delle cooperative la percepisce come un fattore di rischio futuro, con risposte piuttosto equamente distribuite tra i territori, seppur con un'incidenza maggiore nelle aree dell'Alpago e del Cadore-Ampezzano-Comelico. Soltanto il 19% delle cooperative non rileva alcuna criticità – presente o futura – rispetto alle risorse disponibili.

L'*instabilità economica* è indicata come una criticità attuale dal 58% delle cooperative. Questo dato sembra riflettere le conseguenze delle recenti crisi economiche e delle difficoltà di alcuni settori produttivi locali. Il 21% del campione considera invece l'instabilità economica un rischio per il futuro, mentre il restante 18% delle cooperative non considera l'instabilità economica un fattore problematico.

Per quanto riguarda l'*accesso al credito*, la maggioranza delle cooperative (54%) non lo considera né una criticità attuale né un rischio per il futuro. Tuttavia, il 29% ritiene che l'accesso al credito possa rappresentare un rischio futuro e il 17% delle cooperative vive già oggi difficoltà nell'ottenere credito, in particolare nel Cadore-Ampezzano-Comelico, dove questa criticità è segnalata dal 33% delle realtà.

I *cambiamenti normativi* non sono considerati un problema attuale dalla maggior parte delle cooperative, nonostante il 26% viva già oggi criticità legate all'evoluzione normativa, con la quota più significativa nel Feltrino e dell'Alpago.

Infine, l'*inefficienza dei servizi e delle infrastrutture* rappresenta una criticità attuale per il 45% delle cooperative. Un altro 18% del campione ritiene che questo possa diventare un rischio futuro mentre, invece, il 33% delle cooperative non percepisce l'inefficienza dei servizi come un fattore problematico.

Questo tema è stato affrontato anche durante il focus group, che ha permesso una più approfondita lettura della questione in riferimento anche alle attuali politiche di gestione territoriale. Un cooperatore ha osservato:

Non ci sono le condizioni per offrire un reddito paragonabile a quello che offrono i posti in fondo alla valle, rispetto a quello che potrebbe offrire un'attività agricola molto più faticosa in termini di fatica fisica, orario, impegno e fattori esterni che però sono legati all'abbandono del territorio. [...] Se facciamo un confronto aritmetico rispetto alla Valbelluna, i posti di lavoro in una mattina vengono svolti principalmente nella fascia, diciamo più industriale e quindi delle imprese dell'attività manifatturiera rispetto alle persone che lavorano nella mezza costa, chiamiamola, sono sproporzionate, cioè danno la misura del fatto che questo territorio punta tutto sull'industria e poco sul mantenimento del territorio con tutte le conseguenze che porta. (Giacomo)

Le infrastrutture e i servizi si confermano quindi come un elemento cruciale, soprattutto per le cooperative attive in zone montane o periferiche, che risentono maggiormente della mancanza di connessioni logistiche e di servizi di base, rendendo meno attrattiva l'esperienza lavorativa in cooperativa rispetto ad altre opportunità presenti nei contesti industriali.

Un'altra questione emersa con forza è quella del *ricambio generazionale*: il 42% delle cooperative lo percepisce come un rischio futuro, una preoccupazione che attraversa tutte le aree geografiche. Tuttavia, già oggi il 31% delle cooperative considera questo fattore una criticità presente.

Il ricambio generazionale si intreccia con fattori più ampi, come lo spopolamento delle aree interne e la scarsa attrattività del lavoro cooperativo per le nuove generazioni. I giovani vengono spesso descritti come distanti dalle logiche della cooperazione, più inclini a percorsi lavorativi individualizzati e meno disposti ad assumersi responsabilità gestionali. Il tema è stato ribadito nel focus group:

Abbiamo capito che uno degli aspetti, una delle criticità è quella di coinvolgere e trasmettere il significato alle nuove generazioni di cos'è essere cooperative e operare all'interno della cooperativa rispetto a un'azienda qualsiasi che c'è. (Pietro, cooperatore)

La comunicazione e il coinvolgimento attivo dei giovani sono, quindi, ritenuti aspetti strategici, non solo per garantire la continuità organizzativa, ma anche per superare la *crisi reputazionale* che spesso circonda il mondo cooperativo. Sempre nel focus group, un partecipante ha così descritto la situazione:

una criticità è anche la carenza manageriale all'interno delle cooperative; quindi, un basso grado di capacità manageriale che soprattutto trova maggior problematiche in quelle cooperative che si trovano, da qua ai prossimi 10 anni, a dover ragionare di ricambio generazionale. [...] La difficoltà di coinvolgere nuove generazioni è che probabilmente il mondo sta andando in una direzione che preferisce l'individualismo e che parla più di individualismo rispetto a un mondo basato sulla collaborazione e quindi questo potrebbe essere, insomma, un po' escludente rispetto ai giovani e all'agire cooperativo. (Giacomo, cooperatore)

In questo senso, politiche mirate alla formazione, alla sensibilizzazione e al rafforzamento dell'identità cooperativa potrebbero costituire una risposta efficace. A supporto di questa analisi, si ricorda che, come evidenziato altrove in questo volume, molte coo-

perative hanno meno di 10 soci under 35, un dato che rafforza la percezione di urgenza legata a questo tema.

Anche le *questioni ambientali* non sembrano oggi percepite come prioritarie: il 64% delle cooperative non le considera né una criticità né un rischio; solo alcune cooperative ritengono possa rappresentare un possibile rischio futuro.

Un altro elemento critico riguarda la *mananza di personale*: il 66% delle cooperative la indica come una criticità attuale. Il fenomeno è trasversale a tutte le aree e si inserisce in un contesto più ampio di *people shortage*, ovvero carenza di forza lavoro disponibile e qualificata.

Infine, rispetto ai *cambiamenti tecnologici*, la maggior parte delle cooperative (51%) non li considera problematici. Tuttavia, una quota non trascurabile (20%) li vede come un rischio per il futuro, mentre il 26% già oggi li interpreta come una sfida attuale, evidenziando la necessità di monitorare con attenzione l'impatto dell'innovazione nei prossimi anni.

5.4. Le opportunità emergenti

La distribuzione di frequenza delle risposte alla domanda “quali sono le principali opportunità esterne che potrebbero portare un beneficio futuro per le cooperative” (grafico 56) evidenzia un dato particolarmente rilevante: la *valorizzazione delle specificità locali* è indicata come un'opportunità per la maggior parte delle cooperative analizzate (41%). Questo dato si ricollega strettamente al tema della *creazione di valore sociale per la comunità* e sottolinea come le risorse locali – culturali, ambientali o produttive – siano considerate un terreno fertile su cui investire per costruire strategie di sviluppo sostenibile e distintivo (Becattini, 2000; Salvatore, Chiodo, 2025).

Segue, con il 27%, la voce relativa ai *cambiamenti nella domanda dei consumatori*: un elemento che riflette una crescente attenzione delle cooperative verso le evoluzioni nei comportamenti di acquisto e nelle sensibilità etiche dei cittadini. Sempre più consumatori mostrano infatti interesse per filiere corte, trasparenza produttiva, attenzione ambientale e impatti sociali delle proprie scelte, fattori che si allineano profondamente con i valori fondativi della cooperazione (Micheletti, 2003; Degli Esposti, Riva, Setiffi, 2020).

Le altre opzioni risultano più marginali: i *nuovi mercati emergenti* sono menzionati dal 17% delle cooperative, mentre solo il 14% segnala come opportunità l'avanzamento tecnologico. Quest'ultimo è un dato su cui riflettere: nonostante le trasformazioni digitali e l'innovazione rappresentino *driver* centrali nei modelli d'impresa contemporanei

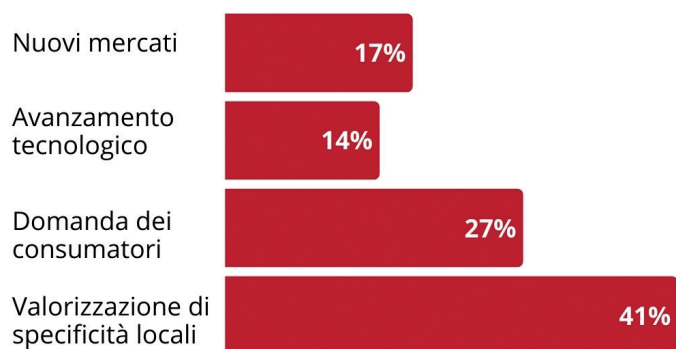


Grafico 56. Opportunità esterne emergenti.

(l'azienda 4.0: Marini, Setiffi, 2016), molte cooperative faticano ancora a percepirle come leve strategiche prioritarie.

Considerando la distribuzione delle opportunità emergenti rispetto alle diverse aree geografiche della provincia, la valorizzazione delle specificità locali si conferma come l'opportunità principale in tutti i contesti. Questo dato evidenzia una forte coerenza territoriale nella percezione del legame tra sviluppo cooperativo e radicamento locale. Più articolate sono invece le seconde scelte, con differenze significative tra le aree rispetto alle traiettorie percepite come più promettenti: mentre alcune zone, come il Cadore-Ampezzano-Comelico e il Feltrino, sembrano più aperte all'innovazione tecnologica, altre – come l'Alpago e la Valbelluna – mostrano un orientamento più marcato verso la risposta alle trasformazioni del mercato.

Rispetto alla tipologia di cooperativa, le risposte mostrano una tendenza trasversale alla valorizzazione delle specificità locali come opportunità strategica principale. Tuttavia, si osservano alcune differenziazioni interessanti. Le cooperative di produzione e servizi, ad esempio, presentano una quota più elevata rispetto alla media (circa 25%) nell'indicare i nuovi mercati emergenti come opportunità, mentre attribuiscono minore rilevanza ai cambiamenti nella domanda dei consumatori. Le cooperative sociali e le cooperative di produzione e servizi sono anche quelle che mostrano una maggiore attenzione all'avanzamento tecnologico. Questa propensione è coerente con la necessità di innovare per restare competitive, specialmente in settori ad alta intensità di servizio o soggetti a rapidi mutamenti organizzativi e normativi. Al contrario, le cooperative di consumo e utenza e quelle di conferimento si mostrano meno sensibili alle opportunità legate alla tecnologia e ai nuovi mercati, concentrandosi prevalentemente sulla valorizzazione del territorio, a conferma di un orientamento maggiormente ancorato alla dimensione comunitaria e locale.

Nel complesso, dunque, la valorizzazione delle risorse locali si conferma il punto di convergenza tra le varie forme cooperative, mentre le altre traiettorie di sviluppo – innovazione, nuove domande di consumo, mercati emergenti – mostrano una distribuzione più selettiva, riflettendo esigenze e vocazioni operative specifiche delle diverse tipologie.

L'analisi delle strategie adottate dalle cooperative bellunesi per garantire la propria continuità nel tempo ha fatto emergere un ecosistema imprenditoriale consapevole delle trasformazioni in atto, ma anche attraversato da importanti criticità. Le cooperative si muovono lungo un crinale delicato: da un lato devono fronteggiare la scarsità di risorse e la difficoltà nel garantire il ricambio generazionale, dall'altro sono chiamate a valorizzare il proprio radicamento territoriale e la capacità di innovare, sia nei servizi che nei modelli organizzativi. Il focus group, in particolare, ha restituito un'immagine viva di queste sfide, sottolineando quanto la sopravvivenza e la sostenibilità delle cooperative richiedano una visione strategica condivisa, fondata su reti di collaborazione, capacità di narrazione, riconoscimento istituzionale e strumenti adeguati.

Tuttavia, affinché tali strategie possano produrre effetti duraturi, è fondamentale che l'ambiente in cui le cooperative operano sia in grado di sostenerle adeguatamente. Entrano quindi in gioco due dimensioni strutturali che, pur esterne alle singole imprese, ne condizionano profondamente le possibilità di sviluppo: da un lato, le *reti di relazioni* che le cooperative riescono a costruire nel proprio territorio e oltre; dall'altro, il *quadro normativo e istituzionale* che ne regola e accompagna l'attività.

5.5. Le reti che sostengono la cooperazione

Uno degli elementi centrali per comprendere la vitalità e la capacità di azione delle cooperative nel contesto bellunese è la rete di relazioni in cui esse sono inserite. Per questo, il questionario ha chiesto alle cooperative di indicare le tipologie di rete a cui partecipano, selezionando liberamente tra opzioni a scala locale, nazionale e internazionale, così da evidenziare anche eventuali combinazioni tra livelli diversi di relazionalità.

La distribuzione dei dati (grafico 57) mostra come la maggior parte delle cooperative sia inserita in reti di relazioni con enti locali (29%), imprese del territorio (24%) e con il terzo settore locale (23%). Le connessioni con attori esterni al contesto provinciale risultano invece più limitate: solo il 9% delle cooperative è parte di reti con imprese nazionali, l'8% con enti del terzo settore nazionale e il 7% con enti istituzionali nazionali. Nessuna cooperativa ha segnalato relazioni attive a livello internazionale. Questo dato conferma il forte radicamento territoriale delle cooperative bellunesi, che intrecciano legami densi con i soggetti locali, ma mostrano una minore apertura verso reti sovralocali.

Un elemento significativo è emerso anche dal focus group, dove una delle cooperative partecipanti ha osservato: «dobbiamo ricordarci che operiamo in montagna, e quindi l'approccio di essere chiusi, diffidenti, fa parte della realtà e una delle sfide è comunicare il cosa» (Pietro, cooperatore).

Questa riflessione evidenzia un tratto culturale che sembra caratterizzare l'agire cooperativo nei contesti montani: una certa cautela verso l'esterno, che da un lato può limitare l'estensione delle reti di collaborazione, ma dall'altro consolida il radicamento nel territorio e rafforza i legami con la comunità locale. In questa prospettiva, le reti non vanno intese unicamente come infrastrutture operative o strumenti organizzativi, bensì come *dispositivi identitari*, attraverso cui le cooperative definiscono e confermano il proprio ruolo all'interno del tessuto sociale.

Il tema della territorialità, e di come l'appartenenza a uno specifico contesto montano condizioni anche le dinamiche relazionali, è emerso con forza nel focus group. Quello che traspare è un tessuto cooperativo fortemente ancorato al territorio, con relazioni fitte a livello locale ma scarsa apertura verso reti di collaborazione di respiro nazionale e totale assenza di reti internazionali. Nonostante ciò, è emersa anche la volontà di costruire una rete cooperativa interna alla provincia, a indicare che anche tra realtà operanti nello stesso territorio non esiste ancora una tradizione consolidata di collaborazione.

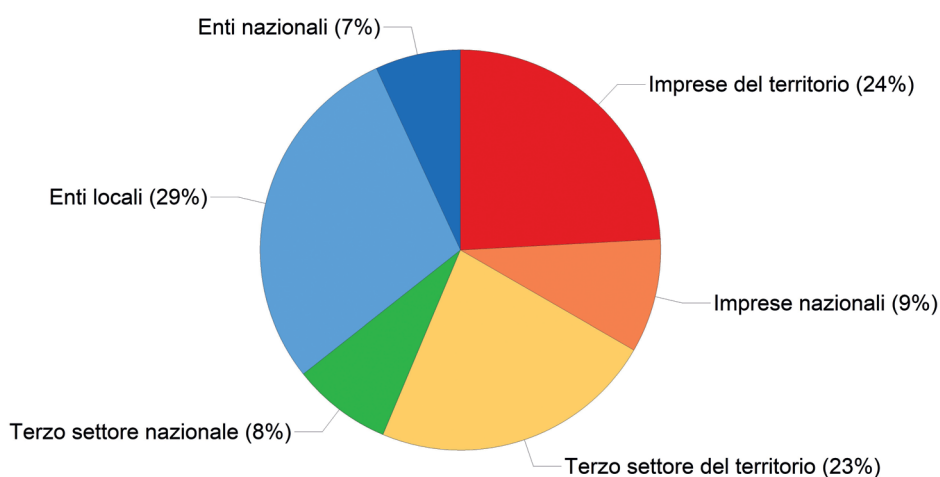


Grafico 57. Reti di relazioni in cui sono inserite le cooperative.

L'apertura verso soggetti esterni è stata spesso percepita come problematica, soprattutto in relazione agli appalti pubblici. La convinzione espressa è che chi proviene da fuori provincia non sia in grado di cogliere le complessità del contesto locale né di offrire un contributo realmente efficace al miglioramento delle condizioni sociali. Come sottolineato da più operatori e cooperatrici, la conformazione territoriale e le specificità economico-sociali della provincia di Belluno richiedono una conoscenza approfondita del contesto, una sensibilità che si costruisce solo vivendo e lavorando quotidianamente nel territorio.

Analizzando la distribuzione delle reti in base alla tipologia di cooperativa, infine, si evidenzia una presenza significativa delle cooperative sociali all'interno delle reti che coinvolgono il terzo settore a livello nazionale. Questo dato appare coerente con la natura stessa di queste cooperative, che operano in stretta sinergia con altri attori del welfare e dell'economia sociale, spesso oltre i confini locali. Per quanto riguarda le altre tipologie di rete, tutte le forme cooperative risultano rappresentate in misura variabile, a eccezione delle cooperative di consumo e utenza, che non compaiono all'interno delle reti con enti nazionali. Nel complesso, dunque, la composizione delle reti sembra riflettere la vocazione e le finalità delle diverse forme cooperative, con una forte attenzione al radicamento territoriale, ma anche alcune aperture mirate verso collaborazioni più estese, specialmente in ambito sociale.

5.6. Il supporto normativo: valutazioni e priorità

Nel questionario è stato chiesto alle cooperative di valutare, su una scala da 1 (insufficiente) a 5 (ottimo), il livello di supporto offerto dalle normative esistenti al proprio operato. Analizzando la distribuzione di frequenza (grafico 58) emerge una percezione diffusa di inadeguatezza del quadro normativo esistente: una quota importante delle cooperative ha espresso un giudizio insufficiente (25%), mentre un ulteriore 28% si è fermato alla soglia del sufficiente. La maggioranza relativa (36%) ha espresso un giudizio intermedio (3 su 5) e solo una minoranza residuale, l'11%, considera positivo il livello di supporto fornito dalle norme vigenti. Questi dati suggeriscono una percezione diffusa di inadeguatezza delle norme attuali rispetto alle esigenze operative e strategiche delle cooperative. Il quadro normativo viene vissuto, in molti casi, come poco aderente alla realtà del lavoro cooperativo, soprattutto in un contesto come quello bellunese, dove la cooperazione svolge una funzione anche sociale oltre che economica. La sensazione è che il quadro giuridico rimanga ancorato a un modello di impresa standard, incapace di cogliere le specificità dell'agire cooperativo, spesso connesse a logiche di prossimità, mutualità e presidio territoriale (Borzaga, Fazzi, 2017).

A questo primo dato si collega la domanda relativa agli ambiti in cui le cooperative ritengono più urgente un intervento normativo. In cima alle priorità (grafico 59) compare la semplificazione delle procedure (43%), seguita dalla richiesta di vantaggi fiscali (26%), da una maggiore facilitazione nell'accesso a finanziamenti agevolati (20%) e, infine, da un'esigenza di maggiore chiarezza nella definizione della struttura cooperativa (11%).

L'analisi congiunta delle valutazioni espresse sul supporto normativo e delle priorità indicate per un suo miglioramento mostra una sostanziale coerenza tra percezione e aspettative. In particolare, emerge con chiarezza come la burocrazia rappresenti un nodo critico: molte cooperative denunciano infatti l'eccessiva complessità delle procedure amministrative e la mancanza di strumenti agili e specifici per il mondo cooperativo. Tali evidenze sollecitano un ripensamento delle politiche pubbliche, che dovrebbe orientarsi

verso un rafforzamento concreto del supporto istituzionale, una semplificazione delle pratiche e un riconoscimento più pieno della funzione sociale ed economica svolta dalle cooperative nei territori, in particolare in quelli marginali come la provincia di Belluno.

Una lettura ulteriore, fornita dall'analisi disaggregata per tipologia di cooperativa (grafico 60), evidenzia una netta polarizzazione tra i diversi modelli: le cooperative di conferimento e le cooperative sociali si concentrano prevalentemente sull'esigenza di

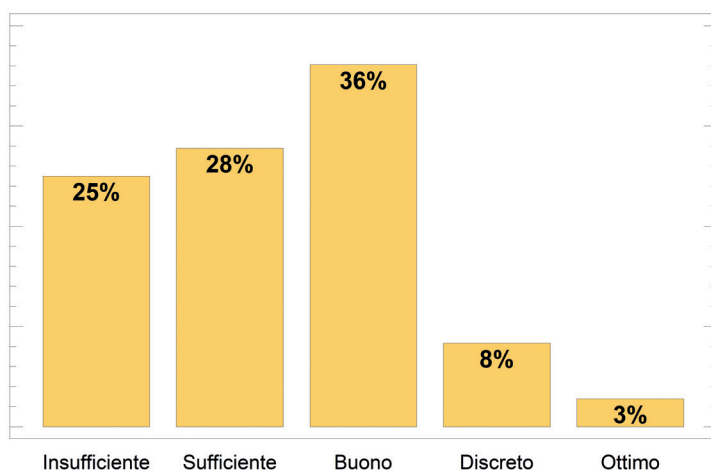


Grafico 58. Valutazione del supporto normativo attuale.

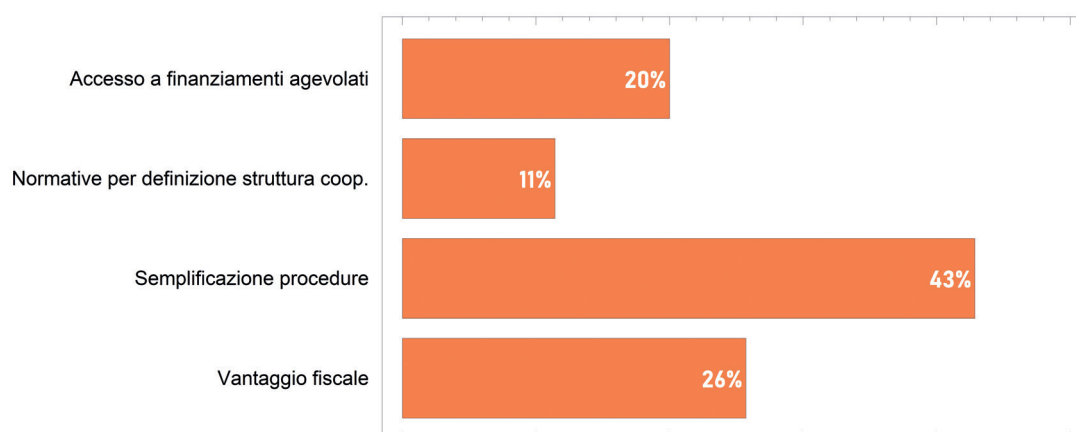


Grafico 59. Ambiti in cui sarebbe urgente un intervento normativo.

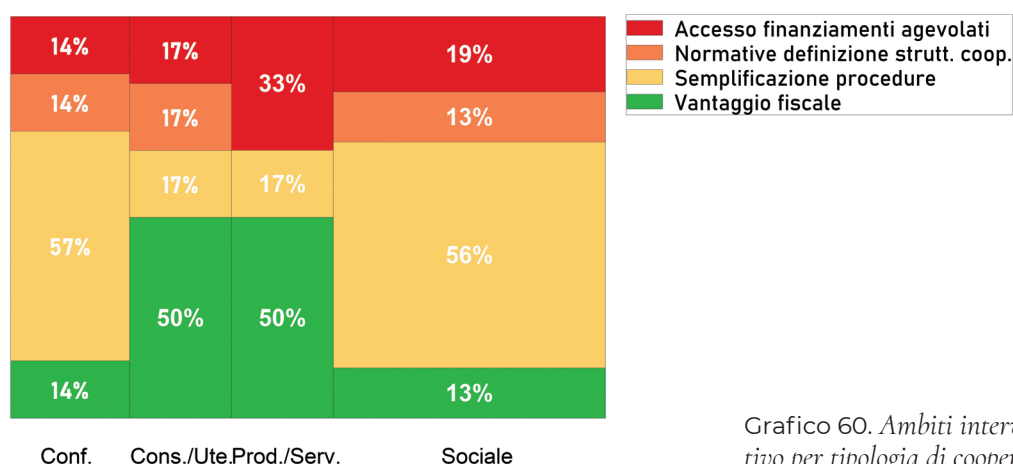


Grafico 60. Ambiti intervento normativo per tipologia di cooperativa.

semplificare le procedure normative, indicata rispettivamente dal 57% e dal 56% delle risposte; al contrario, per le cooperative di consumo/utenza e quelle di produzione e servizi, la priorità si sposta verso la richiesta di maggiori vantaggi fiscali, indicata in entrambi i casi dal 50% dei rispondenti. L'accesso a finanziamenti agevolati si conferma un'esigenza trasversale, ritenuta rilevante da tutte le tipologie di cooperative. In particolare, rappresenta la seconda area di intervento più indicata dalle cooperative sociali (19%) e da quelle di produzione e servizi (33%). Anche tra le cooperative di conferimento (14%) e quelle di consumo/utenza (17%), pur con percentuali più contenute, questo ambito mantiene un ruolo rilevante, segnalando una diffusa richiesta di strumenti finanziari più accessibili e dedicati al mondo cooperativo.

In sintesi, il quadro che emerge restituisce una domanda di intervento pubblico articolata e differenziata, ma accomunata dalla richiesta di strumenti più aderenti alla realtà organizzativa e sociale del mondo cooperativo. Da un lato, una richiesta di semplificazione e adattamento delle norme alle peculiarità del modello cooperativo, in particolare rispetto ai territori marginali; dall'altro, un bisogno di riconoscimento e sostegno attivo, attraverso strumenti fiscali e finanziari dedicati, che permettano alle cooperative di consolidare il loro ruolo. Non si tratta solo di alleggerire la burocrazia, ma di riconoscere la cooperazione come attore di sviluppo locale, dotato di un *doppio prodotto* – economico e sociale – che merita di essere valorizzato (Bruni, Zamagni, 2004; Donati, 2021).

5.7. Il rapporto tra cooperative, istituzioni e reti territoriali

Il tema delle relazioni con le istituzioni e le reti territoriali è emerso con particolare intensità durante il focus group, restituendo l'immagine di un rapporto complesso, talvolta conflittuale, ma anche carico di potenzialità inesprese. Le cooperative bellunesi vivono infatti una tensione costante tra la necessità di dialogare con gli enti pubblici – spesso partner imprescindibili per lo sviluppo delle attività – e la difficoltà di muoversi dentro un contesto burocratico percepito come distante e poco conoscitore delle specificità cooperative.

Una delle percezioni più ricorrenti è quella di una «distanza siderale tra l'agire delle imprese cooperative e l'assetto burocratico dell'ente pubblico» (Giacomo, cooperatore). Tale distanza è particolarmente avvertita dalle cooperative sociali, che si interfacciano con la pubblica amministrazione in modo continuo, spesso tramite procedure complesse come le gare d'appalto. All'origine di questa distanza vi è, da un lato, una eccessiva burocratizzazione dei processi, che rende difficile per le cooperative operare con efficacia; dall'altro, una scarsa conoscenza da parte dei funzionari pubblici delle peculiarità del mondo cooperativo e delle sue modalità operative. Un cooperatore lo ha descritto così:

È emersa proprio una difficoltà anche di azione [...] i funzionari, che molto spesso deresponsabilizzano o non prendono qualche decisione che potrebbe essere utile per le attività cooperative proprio per non andare fuori dai canoni [...] però la normativa consente anche strumenti dedicati come le gare riservate e gli affidamenti diretti, ma molto spesso ci si scontra. (Giacomo, cooperatore)

Queste parole mettono in evidenza come il nodo non sia solo burocratico, ma anche culturale: la scarsa conoscenza del modello cooperativo da parte dei funzionari genera incomprensioni e frustrazioni, accentuate dalla mancanza di un interlocutore stabile e competente.

Diverso è, invece, per le cooperative di produzione o di consumo, che godono di un riconoscimento istituzionale più immediato, in quanto la loro esistenza è percepita come essenziale per la sopravvivenza stessa delle comunità locali. Come osserva un cooperatore:

Le cooperative di consumo e le cooperative agricole, hanno un confronto diverso [...] probabilmente anche perché appunto quelle attività hanno un ruolo fondamentale per le comunità e un amministratore che immagina un territorio senza cooperativa agricola o di consumo qualche gatta da pelare potrebbe avercela. (Giacomo, cooperatore)

Questo dato richiama l'idea che il capitale relazionale e istituzionale non sia distribuito in modo uniforme, ma che alcune forme cooperative beneficino di un riconoscimento più forte, legato al loro radicamento comunitario (Bagnasco, 1999).

Un ulteriore elemento critico è la percezione di *sudditanza istituzionale*, che molte cooperative avvertono nel momento in cui vengono coinvolte nei processi decisionali, soprattutto in situazioni di emergenza. In questi contesti, le cooperative si trovano spesso a rispondere a richieste pressanti, senza la possibilità di rifiutare, anche a costo di mettere in crisi il proprio equilibrio organizzativo:

Occorre che le cooperative abbiano il coraggio di superare quell'atteggiamento di sudditanza verso le istituzioni perché, causa il senso di emergenza, coinvolgono le cooperative, le quali sono poste in una situazione di non dire no, ma di dire sì anche mettendo in crisi l'organizzazione stessa delle cooperative [...] dovrebbero riconquistare dignità ai tavoli con il Comune e con le istituzioni pubbliche, e non solo essere chiamate per le missioni impossibile, ma realizzare assieme a loro una risposta e uscire dal tema dell'emergenza. [...] È fondamentale un approccio di autonomia e di indipendenza dall'ente pubblico. (Pietro, cooperatore)

Questo contributo di Pietro, portavoce di uno dei gruppi, richiama la necessità di *rivedere la relazione tra istituzioni e cooperative*, sottolineando la necessità di un cambio di paradigma: dal coinvolgimento emergenziale al riconoscimento strutturale del ruolo delle cooperative come attori di governance territoriale. In letteratura, questo passaggio è stato interpretato come una condizione essenziale per il funzionamento di reti di governance collaborativa (Ansell, Gash, 2008), dove istituzioni e società civile non si limitano a relazioni strumentali ma co-producono soluzioni durature. Per farlo, diventa cruciale individuare dispositivi di mediazione istituzionale, capaci di fungere da ponte tra il mondo cooperativo e quello istituzionale. Una figura o un organismo di coordinamento che potrebbe garantire continuità nel dialogo, valorizzare le specificità cooperative e promuovere politiche di sviluppo condivise, in linea con la logica delle reti territoriali come strumenti di resilienza e innovazione sociale (Zandonai, Venturi, 2016; Borzaga, Fazzi, 2017).

L'analisi delle reti relazionali e del supporto normativo ha evidenziato quanto il radicamento territoriale rappresenti un elemento strutturale e identitario per le cooperative bellunesi. Al tempo stesso, però, emergono alcune fragilità: la limitata apertura a reti extraterritoriali, la percezione diffusa di un supporto istituzionale e normativo inadeguato, la difficoltà di dialogo con la pubblica amministrazione. Tutto ciò restituisce l'immagine di un tessuto cooperativo coeso ma a tratti isolato, che fatica a tradurre il proprio ruolo sociale in riconoscimento istituzionale e in sostegno strutturale.

Le testimonianze raccolte nel focus group rafforzano questa lettura: le cooperative chiedono spazi di ascolto e interlocutori competenti, auspicano una relazione più

paritaria con gli enti locali e rivendicano il proprio contributo alla vitalità sociale, economica e culturale delle comunità. In questo senso, diventa centrale riflettere su modelli organizzativi in grado di valorizzare la prossimità, la fiducia e la partecipazione: tutti elementi costitutivi della cooperazione di comunità, di cui discutiamo nel prossimo capitolo.

Capitolo 6

Quando la comunità diventa impresa

Questo nuovo capitolo si concentra sul rapporto profondo tra cooperazione e comunità, esplorando come le cooperative bellunesi interpretano e praticano il modello della cooperativa di comunità. Non si tratta solo di una forma organizzativa, ma di un paradigma che mette al centro il benessere collettivo, la partecipazione dei cittadini e la valorizzazione delle risorse locali.

Come abbiamo già avuto modo di discutere in altri punti del volume, le *cooperative di comunità* rappresentano una delle più recenti evoluzioni del movimento cooperativo italiano. Pur non essendo ancora riconosciute da una legge nazionale, esse hanno trovato progressivamente spazio come attori dello sviluppo locale, collocandosi in un paradigma che valorizza la partecipazione diretta dei cittadini e delle organizzazioni nella definizione di traiettorie comuni di crescita territoriale (Bandini *et al.*, 2015; Mori, Sforzi, 2018). A distinguerle dalle altre forme cooperative è la centralità della comunità di riferimento, considerata non solo come base sociale, ma come primo beneficiario delle azioni intraprese (Bartocci, Picciaia, 2013; Dumont, 2019). In tal senso, esse estendono la logica mutualistica oltre i soci, trasformandosi in veri e propri *beni comuni organizzati*, capaci di generare benefici diffusi e di sostenere i territori fragili (Bianchi, 2021).

Questo modello intreccia dimensioni sociali, economiche, ambientali e culturali: dalla rigenerazione di asset locali, alla produzione di energia sostenibile, fino alla tutela dei beni comuni e alla promozione di iniziative culturali (Tricarico, Zandonai, 2018; Burini, Sforzi, 2020). Le cooperative di comunità si collocano così in continuità con l'esperienza delle cooperative sociali nate negli anni Ottanta, ma propongono una visione più ampia e olistica dello sviluppo locale, che richiama le pratiche di *community development* diffuse anche a livello internazionale (Craig *et al.*, 2011; Henderson, Vercseg, 2010; Phillips, Pittman, 2015).

Alla luce di questo quadro, il presente capitolo si concentra sul rapporto tra cooperazione e comunità nel contesto bellunese, esplorando come le cooperative locali interpretino e pratichino il modello comunitario, anche al di là di etichette formali. A partire dai dati della survey e dalle voci raccolte nei focus group, vengono analizzati tre aspetti principali: il livello di coinvolgimento delle comunità nelle attività cooperative; il contributo percepito al benessere collettivo; le definizioni condivise di cooperativa di comunità. L'obiettivo è duplice: da un lato, comprendere quanto il modello comunitario sia già presente, in forma esplicita o implicita, nelle pratiche cooperative; dall'altro, riflettere su quali condizioni sociali, culturali e normative siano necessarie per rafforzarne la diffusione.

Il capitolo si articola in tre sezioni: la prima esplora il livello di coinvolgimento delle comunità locali; la seconda analizza il contributo concreto delle cooperative al benessere dei territori; la terza approfondisce come le cooperative definiscono, e in parte incarnano, il modello comunitario. A emergere è una mappa ricca e articolata di pratiche che, pur in assenza di un riconoscimento normativo chiaro, testimoniano l'esistenza di una cooperazione radicata, partecipata e orientata al bene comune.

6.1. Il coinvolgimento delle comunità locali

L'analisi del livello di coinvolgimento della comunità locale nelle attività della cooperativa (grafico 61) evidenzia un quadro sfaccettato: il 33% delle imprese si colloca su un livello medio, un altro 33% su un livello alto, mentre una quota più ridotta indica un coinvolgimento basso (17%) o molto alto. Una sola cooperativa (3%) segnala un coinvolgimento nullo della comunità. La concentrazione di risposte sul livello medio-alto (3 e 4) indica, da un lato, che una buona percentuale di cooperative è ben inserita nella propria comunità di riferimento, e riesce a coinvolgerla nelle proprie azioni, mentre, dall'altro, il fatto che i valori estremi (molto alto e nullo) siano comunque presenti, sia pure in misura minore, mette in luce come il legame con la comunità non sia un attributo scontato, ma un campo di lavoro aperto e variabile, che riflette differenze organizzative, territoriali e culturali.

Questo quadro quantitativo trova conferma e articolazione nel focus group. Le voci dei operatori e delle operatrici aprono due diverse linee di analisi che riguardano, da un lato, il senso di comunità in generale, e dall'altro, la responsabilità verso la cooperativa e l'agire cooperativo tra individualismo e agire comunitario. Quello che è emerso, in particolare dalla riflessione di Luigi, Pietro e Luisa, è la percezione di un individualismo diffuso che incide anche sul coinvolgimento della comunità nelle attività della cooperativa, proprio a partire dalla comunicazione dell'importanza dell'agire come comunità e del ruolo delle cooperative per le comunità:

La sfida è al non individualismo, e quindi come trasmetterlo anche all'interno delle cooperative stesse [...] comprendendone i valori e il significato anche di responsabilità che va di pari passo. (Pietro, operatore)

Il concetto di comunità lo si è perso, e spesso torna in auge quando c'è una necessità, quando ci si rende conto che per cior an panet bisogna andare chissà dove allora si capisce il ruolo di comunità, di qualcuno che fa qualcosa che manca [...] Un esempio su tutti che torniamo al tema del decoro o del mantenimento del territorio no? Na volta i se mettea insieme anca per verder le strade dalla neve, non vien pi neve va ben, ma anche per pulire piuttosto... oggi ci rimbalziamo: "ma elo chi che neta le cunette de le strade? Non è compito del Comune, è stato passato all'unione montana piuttosto che a Belluno piuttosto che...". Ma le strade le resta là da netar no? O i passa na volta all'an quando non hai bisogno no? [...] prima di tutto devono capir l'importanza d'avere un paese pulito perché se noi, che vivon per primi, non avon quella sensibilità e pretendiamo... di che comunità parliamo? Ma ripeto, è un esempio banale di decoro come ci possono essere altri aspetti più delicati ancora, soprattutto sul piano umano.¹ (Luigi, operatore)

1. Citazione dal focus group tradotta dal dialetto bellunese: «Il concetto di comunità lo si è perso e spesso torna in auge quando c'è una necessità, quando ci si rende conto che per prendere un pezzo di pane bisogna andare chissà dove, allora si capisce il ruolo di comunità, di qualcuno che fa qualcosa che manca [...] Un esempio su tutti

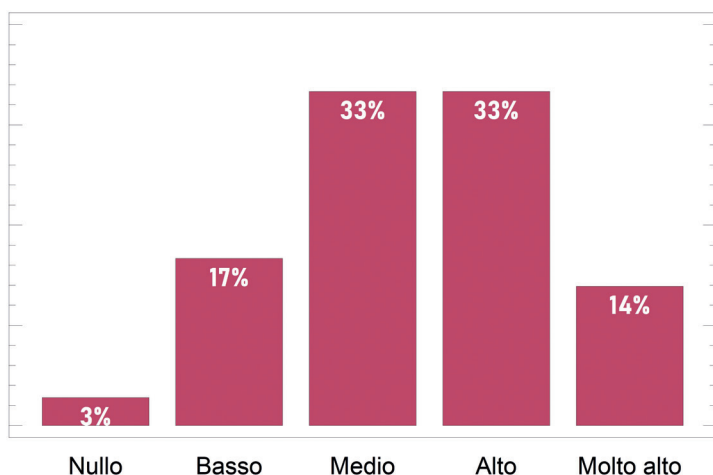


Grafico 61. Livello di coinvolgimento della comunità.

L'esempio di qualche giorno fa di questa persona, all'interno del negozio di alimentari del paese, che dice a quello dietro al banco: "bon, adesso vado nel paese dove c'è il supermercato, mi faccio 4 km per andare a prendermi il latte che costa 10 centesimi in meno". Quindi siamo a delle assurdità, in un Comune di 1500 persone forse, di cui la maggior parte sono anziani sprovvisti di mezzi di trasporto, senza ufficio postale, senza banca, cioè siamo a dei livelli davvero difficili, però andiamo a prendere il latte al supermercato che costa 10 centesimi in meno. (Luisa, cooperatrice)

Le cooperative, dunque, operano come veri e propri *laboratori di comunità*, in grado di rafforzare legami sociali e di attivare processi di cittadinanza e di responsabilizzazione collettiva (Bianchi, 2021); in questo, le cooperative di comunità possono essere lette come nuovi *agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale*, in grado di contrastare l'erosione del tessuto comunitario e di supplire a vuoti lasciati dalle istituzioni. Tuttavia, anche nel caso bellunese, i dati mostrano una tensione: la cooperazione si colloca tra pratiche di partecipazione e rischi di individualismo; la sfida consiste dunque nel rafforzare quei meccanismi che rendono visibile il valore sociale e politico della cooperazione (Teneggi, Zandonai, 2017).

Comunicare l'importanza del lavoro delle cooperative appare una delle sfide principali per il coinvolgimento delle comunità che, come descritto negli esempi portati da Luigi e Luisa, non sembrano comprendere a pieno il valore dell'agire comunitario, a meno che non vi sia un bisogno specifico a cui rispondere. Il coinvolgimento delle comunità locali rimane quindi un aspetto centrale, che meriterebbe un approfondimento dedicato, rispetto anche alla percezione che i cittadini possono avere delle cooperative presenti nel loro territorio e rispetto al ruolo che ricoprono per la vita della comunità, al fine di comprendere al meglio la relazione cooperativa-comunità locale.

Le differenze emergono anche in base alla tipologia di cooperativa (grafico 62): quelle di produzione e servizi registrano i livelli più alti di coinvolgimento – con il 50% che indica molto alto e nessuna risposta sotto il valore medio – probabilmente per la natura

che torniamo al tema del decoro o del mantenimento del territorio, no? Una volta si mettevano insieme anche per pulire le strade dalla neve, non c'è più neve ma non importa, anche solo per pulire; oggi invece ci rimbalziamo: "ma è lui che deve pulire le strade? Non è compito del Comune, è stata passata alla comunità montana piuttosto che ad altri etc.". Ma le strade restano lì da pulire, o passano una volta all'anno quando non ce n'è bisogno. [...] prima di tutto devono capire l'importanza di avere un paese pulito, perché se noi per primi che viviamo là non abbiamo quella sensibilità e pretendiamo...di che comunità parliamo? Ma ripeto, è un esempio banale di decoro come ci possono essere altri aspetti più delicati ancora, soprattutto sul piano umano».

stessa dei settori in cui operano, che richiedono interazione diretta con i cittadini. Le cooperative di conferimento mostrano un profilo intermedio, con il 57% che indica alto, il 29% medio e il 14% basso. Le cooperative di consumo e utenza si collocano soprattutto sull'alto (50%) e sul medio (33%), con solo un 17% che segnala basso. Le cooperative sociali, invece, risultano più eterogenee, distribuite su tutti i livelli della scala e con una prevalenza di valutazioni medie (41%). Questo evidenzia come non basti operare in un settore "sociale" per garantire automaticamente un radicamento comunitario, ma occorranza strategie di comunicazione e di attivazione specifiche.

Sintetizzando, le cooperative di produzione e servizi presentano un solido coinvolgimento delle comunità locali, forse anche grazie alla natura e ai settori di intervento di queste cooperative. Le cooperative che, in proporzione, presentano un tasso di coinvolgimento inferiore sono le cooperative sociali.

Il quadro si arricchisce ulteriormente guardando alle aree geografiche (grafico 63): nell'area dell'Alpago tutte le cooperative hanno indicato un coinvolgimento alto, costituendosi, in proporzione, come l'area geografica con il più alto tasso di coinvolgimento; nell'area del Cadore-Ampezzano-Comelico la distribuzione si colloca tra medio e alto entrambi con un 33%, e tra basso e nullo, entrambi con un 17%. Nell'area del Feltrino la distribuzione appare piuttosto omogenea, con una maggioranza del 36% che ha dichiarato un livello medio di coinvolgimento, seguito da un 27% molto alto e da un 18% di alto e basso. La Valbelluna, invece, presenta una distribuzione con un picco del 40% su medio, seguito da un 27% di alto, un 20% di basso e un 13% di molto alto.

Emerge un panorama territoriale in cui si registra un coinvolgimento medio-alto piuttosto solido in quasi tutte le aree geografiche, con un picco per l'area dell'Alpago,

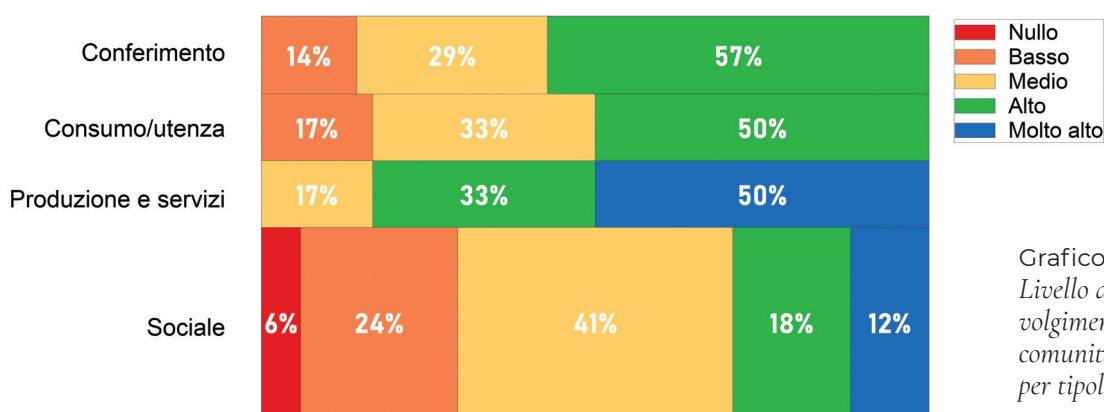


Grafico 62.
Livello di coinvolgimento della comunità locale per tipologia di cooperativa.

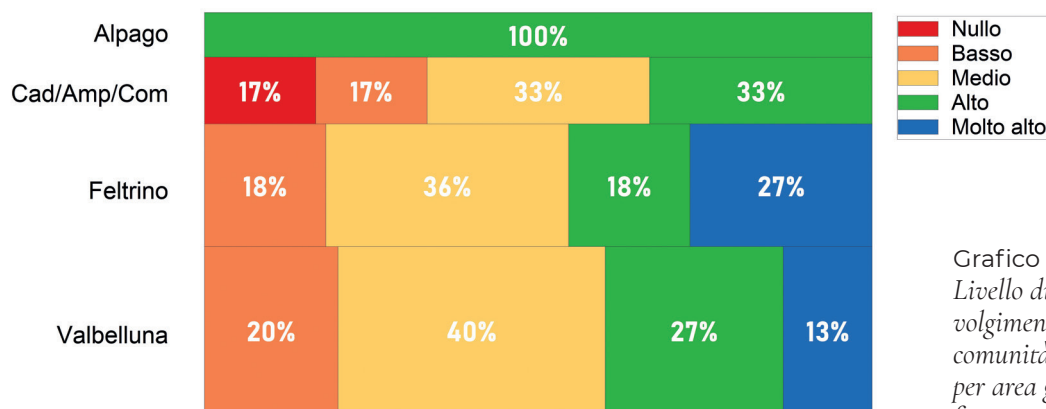


Grafico 63.
Livello di coinvolgimento della comunità locale per area geografica.

in cui però sono presenti alcune aree che presentano una percentuale non trascurabile di basso coinvolgimento delle comunità locali. In questo senso quella della relazione tra le cooperative e le comunità si presenta come un'area in cui è importante intervenire per rafforzare questa relazione con un piano mirato che tenga conto delle specificità dei territori, delle comunità di riferimento e delle azioni delle cooperative. Infatti, come emerge dalle risposte nelle sezioni precedenti, quello della comunità e del suo coinvolgimento è un fattore fondamentale per le imprese cooperative che ha un forte impatto sia per quanto riguarda la sostenibilità nel lungo periodo che per le attività quotidiane, nonché le relazioni e le opportunità.

6.2. Il contributo della cooperativa al benessere della comunità

Dall'indagine emerge come le cooperative bellunesi si percepiscano non solo come attori economici, ma anche come veri e propri *presidi di benessere* per le comunità locali. Alla domanda su quali siano i principali contributi offerti al territorio (grafico 64), la maggioranza dei rispondenti ha indicato la garanzia di servizi essenziali (37%). Si tratta di un dato di rilievo, perché rimanda a una funzione storica della cooperazione nelle aree montane: quella di supplire alla mancanza di servizi pubblici o di mercato, assicurando continuità nell'accesso a beni di prima necessità, assistenza, cultura e socialità.

In seconda battuta, vi è la creazione di posti di lavoro (34%), un fattore che assume particolare importanza in territori periferici e a rischio di spopolamento, dove l'occupazione rappresenta una leva cruciale per trattenere popolazione giovane e mantenere vitali le comunità. In questi contesti, il lavoro cooperativo non ha solo un valore economico, ma assume un significato sociale: è legato alla dignità della persona e alla possibilità di restare "a casa propria" senza dover emigrare verso i centri urbani maggiori.

Il terzo contributo individuato riguarda la realizzazione di progetti di sviluppo locale (29%). Questo aspetto rinvia alla capacità delle cooperative di attivare reti di relazioni, di intercettare risorse progettuali e di avviare iniziative condivise con enti locali, associazioni e altri attori territoriali. In tal senso, la cooperazione diventa un motore di co-progettazione e innovazione sociale, capace di immaginare traiettorie di sviluppo più aderenti ai bisogni della comunità.

Il ruolo delle cooperative come fornitrici di beni e servizi essenziali si lega a una dimensione cruciale: la tenuta sociale dei territori fragili. La possibilità di mantenere pre-

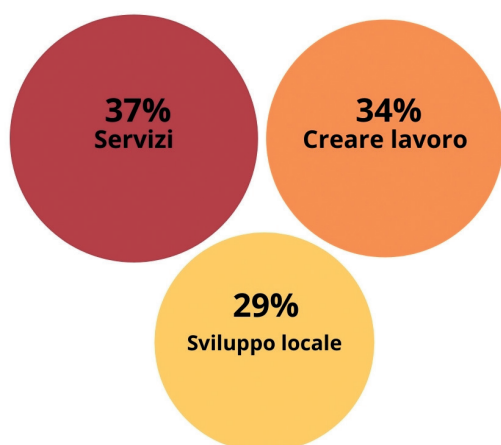


Grafico 64. Contributo della cooperativa al benessere della comunità.

sidi comunitari, garantire posti di lavoro stabili e offrire servizi accessibili rappresenta un vero e proprio *collante sociale* (Bianchi, 2021), capace di contrastare la frammentazione del tessuto locale e di offrire risposte concrete ai bisogni collettivi. Ciò che le cooperative realizzano non è soltanto un output economico, ma un processo di aggregazione e di costruzione di capitale sociale relazionale, in linea con quanto evidenziato anche da Putnam (1993) e Woolcock (1998) circa il legame tra fiducia, cooperazione e sviluppo territoriale.

Accanto a queste tre categorie principali, i rispondenti hanno segnalato altre forme di contributo, tra cui la *cura del territorio*, la *conciliazione tra etica e consumo* e la fornitura di *servizi educativi*. Pur meno frequenti, questi elementi rivelano un quadro di azioni che va ben oltre la dimensione economica, toccando aspetti di cittadinanza attiva, responsabilità ambientale e promozione culturale. È in questo intreccio che si coglie appieno la funzione delle cooperative come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale (Bianchi, 2021), in grado di supplire a carenze istituzionali e rigenerare infrastruttura fiduciaria nelle aree periferiche e montane (Borzaga, Defourny, 2001).

In sintesi, le cooperative bellunesi interpretano il proprio ruolo in modo ampio: non soltanto come imprese che competono sul mercato, ma come istituzioni comunitarie che garantiscono servizi, lavoro e sviluppo, contribuendo in maniera decisiva alla qualità della vita e alla coesione delle comunità di riferimento. Alla luce di questo quadro, il contributo cooperativo appare come un mosaico di azioni interconnesse: i servizi assicurano continuità e accessibilità, l'occupazione sostiene la permanenza delle famiglie, e i progetti di sviluppo aprono spazi di innovazione sociale. Un modello che, come osservano anche Membretti e Mastronardi (2021), mostra la resilienza delle cooperative di comunità nei territori marginali, confermandone la natura di attori chiave della coesione sociale e della rigenerazione locale.

6.3. Verso una definizione di cooperativa di comunità

Nel questionario è stato chiesto ai rispondenti di indicare quali, secondo loro, sono gli elementi che distinguono e caratterizzano una cooperativa di comunità scegliendo le combinazioni di risposte dal seguente elenco:

- diversificazione delle attività, sia sociali che produttive;
- il coinvolgimento di numerosi soggetti anche pubblici;
- creazione di senso di appartenenza locale;
- uso di risorse attualmente non sfruttate ma disponibili nel territorio;
- modello di creazione di valore sociale;
- creazione di reti di relazioni interne ed esterne alla comunità;
- processo di creazione basato sui bisogni specifici della comunità;
- forte impatto sociale delle attività promosse sul territorio.

Analizzando quanto emerge dalla distribuzione di frequenza (grafico 65), una cooperativa di comunità è una cooperativa che ha un *forte impatto sul territorio* (18%), che sviluppa un *modello capace di produrre valore sociale* (18%) e che si configura come generativa di un *senso di appartenenza locale* (18%).

Un elemento ulteriore, introdotto spontaneamente dai rispondenti, è la *valorizzazione e cura del territorio* (11%). Tale dato testimonia la centralità che la dimensione

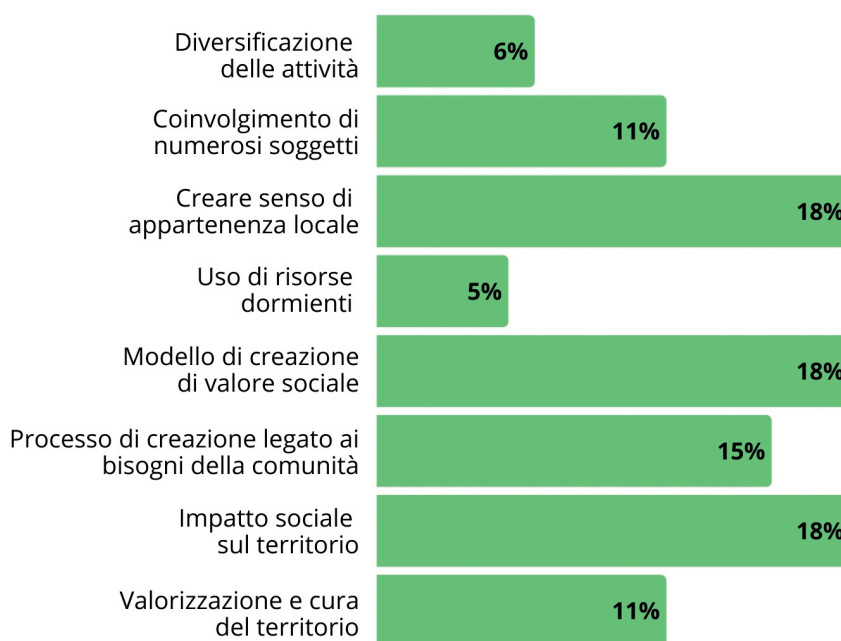


Grafico 65. Definizione di una cooperativa di comunità.

ambientale e paesaggistica assume nei contesti montani, confermando la tesi secondo cui le cooperative di comunità non si limitano a mobilitare risorse dormienti, ma intervengono anche per tutelare e mantenere in vita beni già presenti ma a rischio di abbandono (Bianchi, 2021).

Al contrario, risultano meno distintivi il coinvolgimento di numerosi soggetti (11%), la diversificazione delle attività (6%) e l'uso di risorse dormienti (5%). Questo probabilmente non implica una scarsa rilevanza di tali elementi, ma suggerisce che essi siano percepiti più come tratti comuni anche alle altre forme di cooperazione che come specificità del modello comunitario.

Approfondendo l'analisi e mettendo in relazione le definizioni di cooperativa di comunità presenti in letteratura con quanto emerso dalla survey, emergono significative convergenze: le cooperative di comunità vengono infatti spesso interpretate come *laboratori di cittadinanza attiva* (Thomas, 2004; Borzaga *et al.*, 2014), capaci di mobilitare forme di mutualità allargata e di includere non solo i soci ma l'intera collettività (Zandonai, Venturi, 2016). L'immagine restituita dalla *word cloud* (immagine 1) sintetizza questa centralità dei concetti di impatto sociale, appartenenza e valore collettivo.

La dimensione locale si impone come elemento costitutivo della cooperativa di comunità: il territorio non rappresenta semplicemente lo sfondo o il contesto entro cui le cooperative operano, ma diventa un attore co-protagonista dei processi di sviluppo e di produzione di valore (Magnaghi, 2020). In questa prospettiva, il territorio non è un insieme neutro di risorse da sfruttare, bensì un tessuto vivente di relazioni, memorie, saperi e pratiche che definisce l'identità stessa della comunità: è dentro questo intreccio che le cooperative di comunità trovano la loro ragion d'essere, assumendo il compito di tradurre le potenzialità locali in opportunità concrete di benessere condiviso.

Il principio della "porta aperta", tipico della forma cooperativa, rafforza questa visione. La possibilità per chiunque condivida i principi mutualistici di aderire o recedere liberamente, non è soltanto una garanzia formale di inclusione, ma si traduce in una pratica quotidiana di radicamento: la cooperativa rimane permeabile ai bisogni e alle aspirazioni dei cittadini, trasformandosi in uno spazio dinamico di partecipazione e di adattamento continuo. Questa apertura non si limita al piano della governance interna,

ma si estende al rapporto con l'intera collettività. Infatti, i benefici generati dalle cooperative di comunità non si limitano ai soci: beni, servizi e infrastrutture sociali prodotti attraverso il lavoro cooperativo vengono messi a disposizione dell'intera popolazione locale, compresi coloro che non partecipano direttamente alla gestione dell'impresa (Vestrucci, 2019). In questo senso, la cooperativa di comunità si configura come un *bene comune organizzato*: un soggetto collettivo che custodisce e moltiplica risorse a beneficio di tutti, contribuendo a ridurre diseguaglianze di accesso e a garantire servizi laddove il mercato o lo Stato tendono a ritirarsi.

Questa dinamica produce effetti significativi sul piano sociale e culturale: il senso di appartenenza locale che ne deriva non è un dato immediato, ma una costruzione progressiva che scaturisce dalla partecipazione e dalla condivisione. Le cooperative di comunità riescono a rafforzare l'identità collettiva attraverso processi di generazione di valore relazionale: migliorano la qualità della vita, stimolano la fiducia reciproca e consolidano i legami di solidarietà. In questo modo, l'agire cooperativo contribuisce non solo alla sostenibilità economica dei territori marginali, ma anche alla rigenerazione del capitale relazionale e umano che ne costituisce la linfa vitale (Borzaga, Tortia, 2017; Venturi, Zandonai, 2017).

La cooperativa di comunità si pone quindi come *infrastruttura sociale* capace di sostenere lo sviluppo locale in un senso ampio, andando oltre la logica della prestazione di servizi. Essa diventa un luogo di riconoscimento reciproco, in cui cittadini e territorio co-evolvono, mantenendo viva una memoria collettiva e, al contempo, proiettandosi verso forme innovative di organizzazione economica e sociale.

Guardando più nel dettaglio ai dati, emerge che la grande maggioranza delle cooperative (86%) dichiara di perseguire almeno uno degli elementi tra quelli identificati come caratterizzanti una cooperativa di comunità. Solo una realtà (3%) – nello specifico una cooperativa di consumo/utenza dell'area del Cadore-Ampezzano-Comelico – ha risposto negativamente, affermando di non riconoscersi in questa prospettiva. Più articolata è invece la posizione dell'11% che ha dichiarato “non so”: si tratta di quattro realtà, equamente suddivise tra cooperative di conferimento e cooperative sociali, distribuite sul territorio con due casi in Valbelluna (5%), uno nel Feltrino (3%) e uno nel Cadore-Ampezzano-Comelico (3%). Questa distribuzione, rappresentata nel grafico 66, evidenzia come il modello comunitario non sia esclusivo di una singola tipologia o area, ma attraversi in modo trasversale l'universo cooperativo provinciale. Tutte le forme cooperative, pur con declinazioni e intensità differenti, incorporano elementi che richiamano la logica e i principi della cooperazione di comunità, confermando la presenza di un terreno comune di pratiche e valori che favorisce il radicamento nei territori e il riconoscimento sociale.

Ripercorrendo le analisi e quanto emerso, infatti, il forte legame con il territorio e le risorse che questo offre alle cooperative emerge in più passaggi, così come la tendenza a operare su fronti e settori differenti. Questo dato può essere dunque letto ottimisticamente: processi che in letteratura vengono attribuiti in maniera specifica alle cooperative di comunità risultano già oggi praticati anche da altre forme cooperative, al punto da non essere più percepiti come elementi distintivi.

Durante il focus group, Giacomo, uno dei partecipanti, ha osservato come «tutte le cooperative sono di comunità se non per il fatto che nel loro statuto agiscono per un bene comunitario diverso in base alla forma e all'obiettivo, però tutte possono definirsi di comunità». Questa riflessione invita a spostare l'attenzione: più che una nuova forma giuridica, la cooperativa di comunità sembra rappresentare un orientamento, un modo

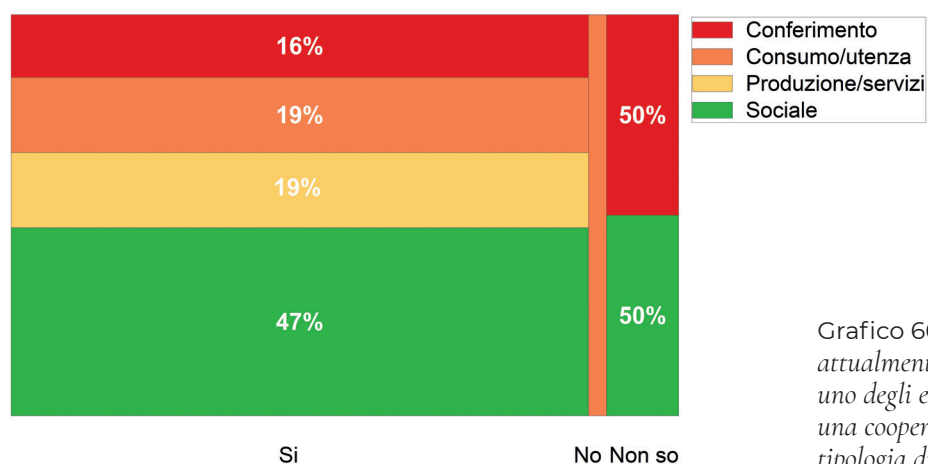


Grafico 66. Cooperative che attualmente perseguono almeno uno degli elementi che definiscono una cooperativa di comunità per tipologia di cooperativa.

di operare che mette al centro il benessere collettivo. È da qui che discende la necessità di una cornice normativa e politica che sia capace di riconoscere e valorizzare questo ruolo, tutelando le imprese che sostengono le comunità anche là dove il mercato non riesce a garantire servizi e opportunità.

In questa prospettiva, il concetto di cooperativa di comunità diventa una lente interpretativa utile per leggere il presente e il futuro della cooperazione bellunese: non tanto un modello a sé stante, ma un principio ispiratore che rafforza il legame tra impresa e territorio, restituendo pienamente la dimensione sociale e comunitaria dell'agire cooperativo.

Conclusioni

Un'agenda in dieci punti per il futuro della cooperazione locale

L'analisi condotta sulle cooperative della provincia di Belluno restituisce il profilo di un sistema imprenditoriale eterogeneo, profondamente radicato nei luoghi e capace di intercettare e interpretare bisogni collettivi, trasformandoli in azioni concrete di sviluppo locale e di produzione di valore sociale. Pur in presenza di difficoltà strutturali e nuove sfide, la cooperazione emerge come un attore cruciale per la tenuta sociale ed economica del territorio bellunese, segnato da dinamiche demografiche critiche, rarefazione dei servizi e condizioni infrastrutturali complesse. La distribuzione geografica e la varietà tipologica delle cooperative riflettono una presenza capillare e un legame profondo con i luoghi in cui operano, che contribuiscono in modo significativo alla generazione di valore sociale, allo sviluppo locale e alla sopravvivenza delle comunità locali.

Le evidenze raccolte mettono però in luce una serie di criticità che rischiano di minare la sostenibilità del sistema:

- la *sostenibilità economica nel medio-lungo periodo*, minacciata da mercati instabili, modeste economie di scala e difficoltà di accesso a risorse adeguate, che rendono vulnerabili soprattutto le realtà più piccole e periferiche;
- la *frammentazione normativa*, che rende complessa la gestione amministrativa, ostacola la pianificazione strategica e non riconosce pienamente la specificità della forma cooperativa;
- la *scarsità di supporto pubblico continuativo*, sia sul piano economico, sia istituzionale, con un quadro di politiche di sostegno disomogeneo e poco strutturato;
- la *carenza di capitale umano*, legata alla difficoltà di attrarre nuove generazioni e alla mancanza di figure professionali qualificate, particolarmente acuta nei contesti montani;
- la *partecipazione comunitaria discontinua* che, in alcune realtà, evidenzia la necessità di rafforzare la partecipazione attiva e il riconoscimento del valore delle cooperative da parte delle comunità locali;
- la *difficoltà a strutturare collaborazioni stabili* tra cooperative di diversa tipologia e con altri attori territoriali, aspetto particolarmente rilevante nelle aree più periferiche e fragili, che limita la condivisione di risorse, esperienze e progettualità.

Queste fragilità delineano un quadro di incertezza strutturale che le cooperative stesse riconoscono come uno degli ostacoli principali alla loro capacità di generare impatto

durevole e di agire come infrastrutture sociali in grado di valorizzare un patrimonio unico di resilienza, creatività e radicamento territoriale.

La difficoltà di accesso ai finanziamenti, unita all'assenza di politiche sistemiche capaci di valorizzare ruolo, economico e sociale, delle imprese cooperative, mette in luce la necessità di rafforzare le reti cooperative e di promuovere il dialogo con le istituzioni locali, condizione necessaria per garantire riconoscimento e continuità alle esperienze cooperative. Laddove, invece, le cooperative si integrano nei circuiti economici, culturali e amministrativi locali, mostrano maggiore resilienza, una capacità più marcata di adattamento e innovazione e una tenuta più solida rispetto alle fluttuazioni del mercato. Questo dato conferma, in linea con la letteratura, l'*anticiclicità* del modello cooperativo nei contesti di crisi (Birchall e Hammond-Ketilson, 2009) e la sua vocazione innovativa nel rispondere a bisogni sociali emergenti (Moulaert *et al.*, 2013; Mulgan, 2007). Al contrario, le realtà più isolate restano maggiormente esposte a forme più accentuate di vulnerabilità interna e marginalità esterna.

Tra i nodi più significativi richiamiamo quello relativo al *capitale umano*: la difficoltà nel coinvolgimento delle nuove generazioni e nella disponibilità di competenze tecniche e gestionali rappresenta una criticità trasversale che incide sia sulla sostenibilità delle singole cooperative, sia sulla possibilità di immaginare un futuro condiviso. In un territorio come quello bellunese, dove la rarefazione demografica si somma alla marginalità geografica, il rafforzamento delle competenze, il ricambio generazionale e la trasmissione intergenerazionale di conoscenze diventano condizioni decisive. In quest'ottica, accanto a strumenti ormai consolidati come il bilancio sociale per le cooperative sociali, vanno pensate iniziative più agili e capillari di rafforzamento delle competenze, di formazione tecnica e relazionale, di promozione della partecipazione giovanile, attivazione di meccanismi di *mentoring* e accompagnamento: azioni prioritarie, tanto più efficaci quanto più integrate in una strategia di lungo periodo condivisa tra attori cooperativi, istituzioni pubbliche e comunità locali che può favorire il sostegno e l'emersione di nuovi soggetti cooperativi (Barca, Casavola e Lucatelli, 2014; OECD, 2020).

Un campo d'azione centrale e al tempo stesso problematico, emerso dall'analisi dei dati, riguarda la *relazione tra le cooperative e le comunità locali*. Se, in molte realtà, questo legame è solido e produce effetti tangibili in termini di impatto sociale, in altre si osserva un indebolimento della partecipazione e una difficoltà a costruire alleanze solide. Questo aspetto impone una riflessione sui bisogni espressi dai territori e sugli strumenti attraverso cui le cooperative possono alimentare un coinvolgimento autentico (Bovaird, 2007; Brandsen, Pestoff, 2006). In tal senso il modello di *cooperativa di comunità* rappresenta una risorsa preziosa, capace di sintetizzare bisogni collettivi, azione economica e radicamento territoriale. Tuttavia, la loro efficacia dipende dalla capacità di mantenere una governance aperta, dinamica e realmente partecipata, evitando irrigidimenti normativi o formalismi che potrebbero ridurre la flessibilità delle pratiche.

Sebbene manchi una definizione giuridica univoca e un quadro normativo consolidato, molte delle cooperative analizzate operano già secondo logiche comunitarie, pur senza adottare formalmente questa definizione: nascono da bisogni collettivi, adottano forme di governance partecipativa e contribuiscono in modo tangibile alla coesione sociale e allo sviluppo territoriale. In questo senso, l'etichetta di cooperativa di comunità può essere letta come una *formalizzazione successiva* a pratiche consolidate, già compatibili (e in alcuni casi pienamente integrate) con il tessuto socioeconomico locale e con le mission delle cooperative esistenti. Costituiscono un orizzonte valoriale

e operativo da sostenere, in quanto espressione concreta di cittadinanza economica e progettualità condivisa.

Proprio mentre il presente volume veniva redatto, il contesto normativo ha conosciuto una svolta significativa. Nella seduta del Consiglio Regionale del Veneto del 5 agosto 2025 è stata infatti approvata all'unanimità la legge n. 280 "Disposizioni in materia di cooperative di comunità". La nuova normativa introduce alcuni elementi di grande rilievo: l'istituzione di un Albo regionale per identificare con chiarezza le cooperative di comunità; la previsione di contributi ordinari e in conto capitale, insieme a incentivi per la creazione di nuova occupazione; e strumenti amministrativi che facilitano il rapporto con la pubblica amministrazione, consentendo ad esempio l'utilizzo di aree e immobili pubblici inutilizzati in comodato gratuito o a canone agevolato per finalità di interesse generale. Questo riconoscimento formale segna un passaggio storico per la cooperazione veneta, aprendo nuove possibilità di consolidamento e sviluppo per esperienze che già da tempo operano come infrastrutture sociali nei territori, e confermando il valore delle cooperative di comunità come modello imprenditoriale radicato e innovativo.

Tuttavia, il solo riconoscimento istituzionale non basta a garantire la vitalità di queste esperienze: resta aperta la questione del coinvolgimento effettivo delle comunità. In molti casi, la tensione tra la volontà di operare al servizio dei territori e la difficoltà di attivare una partecipazione diffusa costituisce un nodo critico, ostacolato anche da un crescente individualismo sociale e dalla carenza di strumenti di riconoscimento e sostegno. Rispondere in modo efficace alle esigenze delle comunità implica che queste ultime riconoscano pienamente il valore che le imprese cooperative portano sui territori e che ne supportino l'operato in modo coordinato. Il modello delle cooperative di comunità, basato su una governance inclusiva e sulla partecipazione attiva della popolazione locale, ha probabilmente la capacità di rispondere in modo efficace a necessità specifiche come la valorizzazione delle risorse territoriali, la rigenerazione dei servizi essenziali in aree periferiche e il rafforzamento del capitale umano, ma la sua efficacia dipende dal coinvolgimento reale delle comunità stesse. Da qui la necessità di non irrigidire in modelli precostituiti le cooperative di comunità, bensì di sostenerle in quanto esperienze dinamiche, capaci di adattarsi ai contesti, generare innovazione sociale e affrontare sfide come il recupero dei servizi di prossimità, la valorizzazione del patrimonio territoriale e la ricostruzione di reti di fiducia.

Accanto alle criticità, l'indagine ha messo in luce anche una serie di opportunità che possono rafforzare il ruolo strategico della cooperazione nel contesto bellunese, contribuendo a trasformare le fragilità in leve di sviluppo:

- la *valorizzazione delle specificità locali*, che le cooperative sono in grado di attivare integrando innovazione e saperi, risorse e tradizioni del territorio;
- la *tutela e la gestione sostenibile dei beni comuni e ambientali*, in particolare nei contesti montani, in cui le cooperative si fanno carico di pratiche sostenibili e di presidio del territorio;
- il *contributo alla coesione sociale*, attraverso servizi di prossimità, inclusione lavorativa e promozione di modelli imprenditoriali fondati su partecipazione e mutualismo;
- il crescente *orientamento dei consumatori verso forme economiche etiche e responsabili*, che può aprire nuovi mercati per prodotti e servizi a forte impatto sociale e ambientale;

- la *propensione all'innovazione sociale*, che rende le cooperative soggetti particolarmente adatti a sperimentare soluzioni nuove in ambiti come l'economia circolare, la rigenerazione dei luoghi, l'abitare collaborativo, i servizi di prossimità e l'assistenza diffusa, in cui il modello cooperativo può risultare particolarmente efficace.

Tutti questi fattori, pur all'interno di un quadro segnato da tensioni e fragilità del sistema, delineano spazi di crescita importanti per il mondo cooperativo, che può rafforzare il proprio posizionamento come attore chiave in una prospettiva di sviluppo innovativo e sostenibile della Provincia bellunese. In questa direzione, la costruzione di reti tra cooperative, anche appartenenti a settori e tipologie differenti, appare come una strategia cruciale e necessaria per affrontare le sfide del futuro e cogliere le opportunità emergenti. Il tema delle *reti cooperative territoriali*, emerso con forza nel corso del focus group, andrebbe ulteriormente esplorato: possono costituire piattaforme di apprendimento reciproco, promuovere economie di scala tramite la condivisione di risorse, competenze e visioni comuni, rafforzare il dialogo istituzionale e favorire la visibilità pubblica della cooperazione.

Sulla base delle evidenze emerse nell'indagine, è possibile delineare un'agenda articolata in dieci punti che individua priorità strategiche di intervento, finalizzate a sostenere e potenziare il ruolo della cooperazione nella provincia di Belluno. Non si tratta di raccomandazioni generiche, ma di linee d'azione concrete che intendono sostenere le imprese cooperative nella loro capacità di produrre impatto sociale, coesione territoriale e sviluppo sostenibile.

1. *Valorizzazione del protagonismo giovanile*. Le difficoltà di ricambio generazionale emerse dall'indagine richiedono interventi mirati: percorsi formativi capaci di coniugare competenze tecniche e consapevolezza cooperativa, incentivi economici all'ingresso dei giovani nelle compagini sociali, ma anche forme di accompagnamento intergenerazionale, come *mentoring*, *coaching* e *reverse mentoring*, in grado di agevolare la trasmissione di conoscenze e la costruzione di leadership condivise. Rafforzare il protagonismo giovanile significa non solo assicurare continuità alle cooperative esistenti, ma anche favorire la nascita di nuove esperienze, legate ai linguaggi e ai bisogni delle nuove generazioni.
2. *Promozione di reti collaborative* tra cooperative, anche di settori e tipologie differenti. La costruzione di reti leggere, anche informali ma stabili, rappresenta una strategia fondamentale per superare la frammentazione e per attivare meccanismi di apprendimento reciproco, condivisione di risorse, coprogettazione di iniziative e maggiore forza contrattuale verso le istituzioni. Questo è particolarmente rilevante nelle aree montane, dove le economie di scala sono difficilmente raggiungibili e dove la collaborazione tra cooperative può supplire all'isolamento territoriale, favorendo la circolazione di competenze e il consolidamento di filiere corte.
3. *Potenziamento del dialogo con le istituzioni*, attraverso l'attivazione di tavoli di confronto permanenti a livello locale e sovralocale. La cooperazione deve poter contribuire in maniera stabile ai processi di *policy-making*, in un'ottica di co-progettazione orientata allo sviluppo sostenibile. Questo implica la necessità di riconoscere il valore specifico delle imprese cooperative non solo come fornitori di servizi, ma come attori politici territoriali portatori di interessi collettivi e di visioni di lungo periodo.

4. *Valorizzazione del ruolo strategico delle cooperative di comunità*, che rappresentano un potenziale enorme per la coesione territoriale, la rigenerazione sociale e il rafforzamento del capitale relazionale. Per accompagnare efficacemente queste esperienze, servono strumenti di riconoscimento formale e misure di supporto capaci di rispettarne la natura flessibile e radicata. Le cooperative di comunità non devono essere rinchiusi in una forma rigida, ma accompagnate come organismi dinamici, capaci di adattarsi ai contesti locali e di attivare processi generativi.
5. *Facilitare la nascita di nuove cooperative*, riducendo gli ostacoli burocratici, attivando servizi di consulenza specializzati e promuovendo incubatori per iniziative ad alto impatto sociale e territoriale, con attenzione specifica a quelle promosse da giovani e donne. In un territorio come quello bellunese, l'avvio di nuove cooperative può rappresentare un'opportunità concreta per la creazione di occupazione, per la valorizzazione delle risorse locali e per il presidio di servizi essenziali.
6. *Accompagnare la transizione digitale delle cooperative*, intesa non solo come modernizzazione tecnologica, ma come leva per migliorare la governance, la trasparenza, la comunicazione e l'efficienza delle cooperative. Per questo, servono risorse e strumenti che permettano alle realtà cooperative – spesso di piccole dimensioni – di accedere a tecnologie digitali utili per l'organizzazione interna, la gestione finanziaria, la comunicazione esterna e il monitoraggio dell'impatto.
7. *Sostenere l'innovazione sociale*, che le cooperative sono in grado di esprimere soprattutto nei settori legati ai servizi alla persona, all'abitare, alla cura, alla rigenerazione urbana e ambientale. Le politiche pubbliche dovrebbero riconoscere e incentivare le capacità sperimentali del mondo cooperativo, favorendo contesti regolativi e finanziari che ne amplifichino l'impatto. La cooperazione può e deve essere considerata un laboratorio permanente di soluzioni a problemi complessi, in cui le logiche di mercato si ibridano con quelle della responsabilità sociale.
8. *Favorire l'incontro tra cooperazione e ricerca*, promuovendo collaborazioni strutturate tra imprese cooperative, Università, enti di formazione e centri di ricerca applicata. La costruzione di partenariati territoriali può sostenere processi di innovazione sociale, valutazione d'impatto, monitoraggio delle trasformazioni socioeconomiche e sviluppo di strumenti di governance. Un dialogo più sistematico con il mondo accademico può rafforzare le competenze analitiche delle cooperative, offrire supporto nella progettazione strategica e contribuire alla diffusione di pratiche basate su evidenze. Inoltre, integrare le cooperative nei progetti di ricerca europei o nazionali può rappresentare un volano per accedere a risorse, visibilità e reti.
9. *Promuovere una comunicazione pubblica sulla cooperazione* che diffonda una narrazione positiva e moderna dell'identità cooperativa, raccontando in modo chiaro, attuale e convincente non solo le performance economiche generate dalle imprese cooperative presenti nei territori, ma anche il loro impatto relazionale, culturale e ambientale. Valorizzare le storie cooperative, renderle visibili e riconoscibili, significa rafforzare la loro legittimità pubblica e attirare nuove energie.
10. *Istituire un osservatorio permanente sulla cooperazione territoriale*, che raccolga aggiornamenti sistematicamente dati, monitori le trasformazioni in atto, individui fabbisogni emergenti e alimenti un dialogo continuo tra cooperative, enti pubblici, mondo della ricerca e comunità locali. Un osservatorio di questo tipo potrebbe diventare uno strumento fondamentale per accompagnare con consapevolezza e continuità le traiettorie di sviluppo della cooperazione nei territori montani.

Questa agenda si rivolge a un insieme ampio e complementare di soggetti: cooperative, istituzioni, comunità locali, enti di formazione, decisori pubblici. Tra questi attori un ruolo particolare spetta anche alle centrali cooperative e ai corpi intermedi della rappresentanza, snodi strategici per accompagnare e sostenere l'evoluzione del sistema. Il loro compito non si limita alla tutela, ma comprende funzioni di facilitazione, di attivazione di reti e di accompagnamento strategico delle esperienze locali: aspetti che la ricerca qui presentata ha messo in evidenza come cruciali per sostenere la crescita delle esperienze locali. Le priorità individuate delineano piste di lavoro comuni, che richiedono alle diverse componenti del sistema di agire in sinergia, coniugando visione di lungo periodo e capacità di adattamento ai contesti.

In conclusione, l'indagine restituisce l'immagine di un sistema cooperativo complesso e articolato che, pur attraversato da ostacoli e fragilità, esprime un potenziale trasformativo e innovativo di grande rilevanza. Si tratta di un patrimonio sociale, economico e culturale che non può essere considerato marginale o residuale, ma che merita di essere riconosciuto, sostenuto e strategicamente valorizzato all'interno delle politiche di sviluppo territoriale. Le cooperative analizzate non solo offrono risposte concrete a bisogni locali, ma si configurano come *infrastrutture democratiche e generative* capaci di attivare risorse relazionali, promuovere coesione, presidiare territori fragili e innovare forme di economia civile. Perché questo potenziale possa esprimersi appieno, è necessario un cambiamento di prospettiva: la cooperazione deve essere inclusa in una visione sistemica, sostenuta da politiche pubbliche stabili, strumenti operativi adeguati e una narrazione capace di restituirne la complessità e l'impatto. L'agenda in dieci punti delineata in questa sezione intende offrire un contributo concreto in tale direzione: una mappa di priorità operative che, se condivise e attuate, possono rafforzare la cooperazione come leva strategica per la tenuta e il rilancio dei territori montani del Bellunese e, più in generale, per costruire modelli di sviluppo più equi, partecipati e sostenibili.

Le cooperative del Bellunese mostrano di avere *radici profonde nel territorio*, ma anche la capacità di rivolgere lo *sguardo al futuro*: due dimensioni che, intrecciate, rappresentano la chiave per immaginare e costruire traiettorie di sviluppo all'altezza delle sfide contemporanee.

Bibliografia

- Ammirato P. (2018), *The growth of Italian cooperatives: Innovation, resilience and social responsibility*, Routledge, New York.
- Ansell C., Gash A. (2018), *Collaborative Governance in Theory and Practice*, in «Journal of Public Administration Research and Theory», 18(4), pp. 543-571.
- Arena G., Iaione C. (2015), *L'età della condivisione*, Carocci, Roma.
- Ascoli U., Ranci C. (a cura di) (2002), *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academic, New York.
- Atkinson A. (2018), *Inequality: What Can Be Done?*, Harvard University Press, Boston.
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, Bologna, il Mulino, Bologna.
- Bagnoli L. (2011), *La funzione sociale della cooperazione*, Carocci, Roma.
- Baldry A. (2005), *Focus group in azione*, Carocci, Roma.
- Bandini F., Medei R., Travaglini C. (2015), *Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità*, in «Impresa Sociale», 5, pp. 19-35.
- Barbera F. (2020), *L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problemi metodologici e implicazioni per l'agenda della ricerca*, «POLIS», XXXIV/1, p. 134.
- Barca F., Carrosio G., Lucatelli S. (2018), *Le aree interne da luogo di disuguaglianza a opportunità per il paese: teoria, dati, politica*, in Paolazzi L., Gargiulo T., Sylos Labini M. (a cura di), *Le sostenibili carte dell'Italia*, Marsilio, Venezia.
- Bartocci L., Picciaia F. (2013), *Le 'non profit utilities' tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano*, in «Azienda Pubblica», 3, pp. 381-402.
- Battilani P. (2009), *L'impresa cooperativa in Italia nella seconda metà del Novecento: istituzione marginale o fattore di modernizzazione economica?*, in «Imprese e storia», 37, pp. 9-57.
- Battilani P. (2014), *L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto fra Ottocento e Novecento*, in «Scienza&Politica. Per Una Storia Delle Dottrine», XXVI, pp. 63-76.
- Battilani P., Schröter H.G. (a cura di) (2011), *The Cooperative Business Movement: From 1950 to Present*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Battistoni F., Zandonai F. (2017), *La rigenerazione sociale nel dominio dei commons: gestione e governo dei community asset ferroviari*, in «Territorio», 83, pp. 121-27.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becker G.S. (1994), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with special Reference to Education, Third Edition*, University Press, Chicago.

- Ben-Ner A., Jones D.C. (1995), *Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework*, in «Industrial Relations», 34(4), pp. 532-554.
- Benkler Y. (2003), *The political economy of commons*, in «Upgrade», 4(3), pp. 6-9.
- Benkler Y. (2006), *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, New Haven.
- Benkler Y. (2013), *Commons and Growth: The Essential Role of Open Commons in Market Economies*, in «The University of Chicago Law Review», 80(3), pp. 1499-1555.
- Benner C., Pastor M. (2021), *Solidarity economics: Why mutuality and movements matter*, Polity Press, Cambridge.
- Bentham J. (1998), *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, Utet, Torino.
- Bentivogli C., Viviano E. (2012), *Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative*, in «L'industria», 3, pp. 497-527.
- Bernardi A., Monni S. (2016), *The cooperative firm. Keywords*, Roma TrE-Press, Roma.
- Bernardoni A., Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano.
- Berti F., D'Angelo A. (2018), *Cooperative di comunità e valorizzazione delle aree interne: l'esperienza di Gerfalco*, in «Culture della Sostenibilità», 22, pp. 34-44.
- Bianchi M. (2021), *Le cooperative di comunità come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale*, in «Impresa sociale», 2, pp. 71-83.
- Biggiero L., De Jongh D., Priddat B., Wieland J., Zicari A., Fischer D. (2022), *Relational view of economics*, Springer, Dordrecht.
- Biondi S., Campesato G. (2002), *1992-2002. Dieci anni che sconvolsero... il mondo cooperativo*, Edizioni Cooperative, Roma.
- Birchall J. (2011), *PeopleCentred Businesses. Cooperatives, Mutuals and the Idea of Membership*, Palgrave Macmillan, New York.
- Birchall J., Hammond Ketilson L. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, International Labour Office (ILO), Ginevra.
- Bonfante G., Ciuffoletti Z., Degl'Innocenti M., Sapelli G. (1981), *Il movimento cooperativo in Italia. Storia e problemi*, Einaudi, Torino.
- Bonomi A. (2015), *Il capitalismo in-finito*, Torino, Einaudi.
- Borghi E. (2017), *Piccole Italie. Le aree interne e la questione territoriale*, Donzelli, Roma.
- Borzaga C., Becchetti L. (2010), *The Economics of Social Responsibility*, Routledge, London.
- Borzaga C., Bodini R., Carini C., Depedri S., Galera G. and Salvatori G. (2014), *Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises*, Euricse Working Papers, 69(14).
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga C., Fazzi L. (2017), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Tortia E. (2010), *The Economics of Social Enterprises: An Interpretive Framework*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 81(3), pp. 329-354.
- Borzaga C., Zandonai F. (2015), *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, in «Impresa Sociale», 5, pp. 1-7.
- Borzaga C., Tortia E. (2009), *Social enterprises and local economic development*, in Noya A. (a cura di), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris.
- Bourdieu P. (2001), *La distinzione. Critica Sociale del gusto*, il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (2015), *Forme di capitale*, Armando, Roma.

- Bovaird T. (2007), *Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services*, in «Public Administration Review», 67(5), pp. 846-860.
- Bowles S. (2016), *The moral economy: Why good incentives are no substitute for good citizens*, Yale University Press, New Haven.
- Brandsen T., Pestoff V. (2006), *Coproduction, the Third Sector and the Delivery of Public Services*, in «Public Management Review», 8(4), pp. 493-501.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- Bruschi A. (1999), *Metodologia delle scienze sociali*, Bruno Mondadori, Milano.
- Buratti N., Albanese M., Silling C. (2021), *Impresa di comunità si nasce o si diventa? Analisi di un caso studio esemplare*, in «Impresa Progetto – Electronic Journal of Management», 1, pp. 1-29.
- Burini C., Sforzi J. (2020), *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*, Euricse Research Report, 18, Euricse, Trento.
- Camagni R. (2009), *Per un concetto di capitale territoriale*, in Borri D., Ferlaino F. (a cura di), *Crescita e sviluppo regionale: strumenti, sistemi, azioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Camera di commercio Treviso-Belluno, (2025), *L'economia nelle province di Belluno e Treviso nell'anno 2024* (a cura di Ufficio Studi e Statistica CCIAA di Treviso Belluno).
- Campopiano G., Bassani G. (2021), *Social innovation: Learning from social cooperatives in the Italian context*, in «Journal of Cleaner Production», 291, 125253.
- Cerrulli G. (2006), *Il ruolo del settore non profit nella produzione dei servizi sanitari in Italia*, in «Salute e Società», 1, pp. 49-67.
- Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Commons J.R. (1934), *Institutional economics, its place in political economy*, Palgrave Macmillan, New York.
- Commons J.R. (1936), *Institutional economics*, in «The American Economic Review», 26(1), pp. 237-249.
- Cook M.L. (1995), *The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach*, in «American Journal of Agricultural Economics», 77, pp. 1153-1159.
- Corbetta P. (2015), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, il Mulino, Bologna.
- Cornforth C. (2004), *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 75(1), pp. 11-32.
- Craig G., Mayo M., Popple K., Taylor K. (2011), *The Community Development Reader. History, Themes and Issues*, The Policy Press, Bristol.
- Crosta P.L. (2010), *Pratiche. Il territorio "è l'uso che se ne fa"*, FrancoAngeli, Milano.
- Dash T. (2021), *Cooperatives in the global economy*, Rowman and Littlefield, Maryland.
- De Leonardis O. (1994), *L'impresa sociale*, Anabasi, Milano.
- De Marchi G. (2005), *Le vulnerabilità sociali della provincia di Belluno*, in *Una montagna tra identità e trasformazione. Il monitoraggio e l'analisi delle criticità della provincia di Belluno*, amministrazione provinciale di Belluno, Assessorato al welfare, pp. 2-21.
- DeBresson C., Amesse F. (1991), *Networks of innovators: A review and introduction to the issue*, in «Research Policy», 20(5), pp. 363-379.
- Degl'Innocenti M. (1988), *Il movimento cooperativo nella storia d'Europa. Storia del movimento operaio*, FrancoAngeli, Milano.
- Degli Esposti P., Riva C., Setiffi F. (2020), *Sociologia dei consumi*, Utet, Torino.
- Digby M. (1948), *The World Co-operative Movement*, Hutchinson, London.
- Donati P. (2021), *Sociologia relazionale. Come cambia la società*, Scholè, Brescia.
- Doyle D.J. (1972), *Rochdale and the origin of the Rochdale Society of equitable pioneers*, St John's University, New York.

- Dumont I. (2019), 'Cooperative di Comunità', un'opportunità per le aree marginali. I casi di Succiso e Cerreto Alpi nell'Appennino reggiano, in «Placetelling», 1, pp. 155-66.
- Ebrahim A., Battilana J., Mair J. (2014), *The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations*, in «Research in Organizational Behavior», 34, pp. 81-100.
- Elliott M.S., Boland M.A. (2023), *Handbook of research on cooperatives and mutuals*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Euriscse (2016), *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Euriscse.
- European Commission (2013), *Guide to social innovation*, Publications Office of the European Union.
- Evers A., Laville J.-L. (2004), *The Third Sector in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Fabbri F. (2011), *L'Italia cooperativa. Centocinquant'anni di storia e di memoria 1861-2011*, Ediesse, Roma.
- Fasanella A., Mauceri S., Nobile S. (2025), *Metodologia della ricerca sociale: Approcci, strategie e tecniche di indagine*, FrancoAngeli, Milano.
- Fornasari M., Zamagni V. (1997), *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Vallecchi, Firenze.
- Frey M. (2006), *Finanza, responsabilità sociale e mondo della cooperazione*, in Salani M.P. (a cura di), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, il Mulino, Bologna.
- Frisina A. (2010), *Focus group: Una guida pratica*, il Mulino, Bologna.
- Frisina A. (2013), *Ricerca visuale e trasformazioni socioculturali*, Utet, Torino.
- Galasso G. (1987), *Gli anni della grande espansione e la crisi del sistema*, in Zangheri R., Galasso G., Castonovo V. (a cura di), *Storia del movimento cooperativo in Italia, La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, Einaudi, Torino.
- Gargiulo C., Botte G., Masiero N. (2024), *Fra precarietà e dimissioni: uno sguardo sul mercato del lavoro del territorio di Belluno, Ires Veneto, Belluno*.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in «American Journal of Sociology», 91(3), pp. 481-510.
- Guttmann A. (2021), *Commons and cooperatives: A new governance of collective action*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 92(1), pp. 33-53.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge.
- Harangozó G., Zilahy G. (2015), *Cooperation between business and nongovernmental organizations to promote sustainable development*, in «Journal of Cleaner Production», 89, pp. 18-31.
- Hardin G. (1968), *The tragedy of the commons*, in «Science», 162(3859).
- Heigham J., Croker R. (a cura di) (2009), *Qualitative research in applied linguistics: A practical introduction*, Palgrave Macmillan, New York.
- Henderson P., Vercseg I. (2010), *Community development and civil society: Making connections in the European context*, Bristol University Press, Bristol.
- Hobsbawn E.J. (1990), *Lavoro, cultura e mentalità nella società industriale*, Laterza, Roma-Bari.
- Ianes A. (2011), *Le cooperative*, Carocci, Roma.
- Ianes A. (2013), *Introduzione alla storia della cooperazione in Italia (1854-2011): profilo storico-economico e interpretazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Isetti G., Scuttari A., Vanzi G. (2017), *Piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno*. Eurac Research – Center for Advanced Studies.
- Krueger R.A. (1994), *Focus groups. A practical Guide for Applied Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Kyriakopoulos K., Meulenbergh M., Nilsson J. (2004), *The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance*, in «Agribusiness», 20(4), pp. 379-396.

- Lampacrescia S. (2010), *Il sistema Cooperativo. Attualità e prospettive in un contesto di crisi. L'esperienza del Gruppo Cooperalt-Trevalli*, FrancoAngeli, Milano.
- Lavie D. (2023), *The Cooperative Economy: A Solution to Societal Grand Challenges*, Routledge, New York.
- Legacoop Modena, (2002), *Il movimento cooperativo: cronologia e cenni storici*, Lega provinciale Cooperative e Mutue di Modena.
- Linebaugh P. (2009), *The Magna Carta manifesto: Liberties and commons for all*, University of California Press, Berkeley.
- Lord F.M., Novick M.R. (1968), *Statistical Theories of Mental Scores*, Addison-Wesley, Reading.
- Magnaghi A. (2020), *Il principio territoriale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Marchini I. (1977), *Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative*, in «Rivista dei dottori commercialisti», 5-6.
- Maréchal K. (2012), *The economics of climate change and the change of climate in economics*, Routledge, London-New York.
- Marini D., Setiffi F. (2016), *Transformer. Le metamorfosi digitali delle imprese del Nord Est*, Guerini, Milano.
- Marradi A. (2005), *Raccontar storie. Un nuovo metodo per indagare sui valori*, Carocci, Roma.
- Ménard C. (2004), *The Economics of Hybrid Organizations*, in «Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)», 160(3), pp. 345-376.
- Ménard C. (2007), *Cooperatives: hierarchies or hybrids? Vertical markets and cooperative hierarchies*, in Karantinis K., Nilsson J. (a cura di), *The Role of Cooperatives in the AgriFood Industry*, Springer, Dordrecht.
- Ménard C. (2022), *Hybrids: Where are we?*, in «Journal of Institutional Economics», 18(2), pp. 297-312.
- Menzani T. (2015), *Cooperative: persone oltre che imprese*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Merli S. (1984), *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale: il caso italiano 1880-1900*, La Nuova Italia, Firenze.
- Micheletti M. (2003), *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism, and Collective Action*, Palgrave Macmillan, New York.
- Michels R. (1966), *La sociologia del partito politico*, il Mulino, Bologna.
- Michie J., Blasi J.R., Borzaga C. (a cura di) (2017), *The Oxford Handbook of Mutual, CoOperative and CoOwned Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Millefiorini A., Marchetti M.C. (2017), *Partecipazione civica, beni comuni e cura della città*, FrancoAngeli, Milano.
- Mori P.A. (2010), *Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision*, in «Euricse Working Papers», 63/14, pp. 2-25.
- Mori P.A. (2008), *Economia della cooperazione e del non-profit*, Carocci, Roma.
- Mori P.A., Sforzi J. (2018), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, il Mulino, Bologna.
- Moulaert F., Mehmood A., Manganelli A. (2017), *Spazi di innovazione sociale*, in Monteduro G. (a cura di), *Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un welfare societario*, Franco Angeli, Milano.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007), *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation, Oxford.
- Napolitano G. (2010), *I modelli cooperativi per la produzione e per il consumo di servizi pubblici*, Fondazione Barberini, Bologna.
- Nilsson J. (2001), *Organisational principles for cooperative firms*, in «Scandinavian Journal of Management», 17(3), pp. 329-356.
- Nogales R. (2023), *Social innovation, social enterprises and the cultural economy: Cultural and artistic social enterprises in practice*, Routledge, New York.

- Novković S., Miner K., McMahon C. (2023), *Humanistic governance in democratic organizations: The cooperative difference*, Springer, Dordrecht.
- OECD (2020), *Rural Well-being: Geography of Opportunities*, OECD Publishing, Paris.
- Osti G. (2012), *Green Social Cooperatives in Italy: A Practical Way to Cover the Three Pillars of Sustainability?*, in «Sustainability: Science, Practice and Policy», 8(1), pp. 82-93.
- Ostrom E. (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S.L., Vandivort M.B., Whittaker G.P., Wilson R. (1981), *Consumers as coproducers of public services: Some economic and institutional considerations*, in «Policy Studies Journal», 9(7), pp. 1001-1011.
- Pezzi M.G., Urso G. (2017), *Coping with peripherality: local resilience between policies and practices*, in «Editorial note, Italian Journal of Planning Practice», 7(1), pp. 1-23.
- Pezzi M.G., Urso G. (2018), *Innovazione sociale e istituzionalizzazione: l'esempio delle cooperative di comunità nell'area interna dell'Appennino Emiliano*, in «Geotema», 56, pp. 93-100.
- Phillips R., Pittman R. (2015), *An Introduction to Community Development*, Routledge, New York.
- Piscitelli G. (2004), *L'impresa e il modello del circolo cooperativo: prospettive per le comunità locali*, in «Studi di Sociologia», 4, pp. 535-554.
- Polanyi K. (1944), *The Great Transformation – Economic and Political Origins of Our Time*, Rinehart, New York.
- Poli D. (2015), *Il patrimonio territoriale fra capitale e risorsa nei processi di patrimonializzazione proattiva*, in Meloni B. (a cura di), *Aree interne e progetti d'area*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Powell W.W. (1990), *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, in «Research in Organizational Behavior», 12, pp. 295-336.
- Putch C., Potter J. (2004), *Focus group practice*, Sage, London.
- Putnam R. (2000), *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York.
- Putnam R., Leonardi R., Nanetti R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Restakis J. (2010), *Humanizing the Economy: Co-operatives in the Age of Capital*, New Society, Gabriola Island.
- Ridolfi L. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Sacchetti S., Tortia E. (2016), *The extended governance of cooperative firms: Interfirm coordination and consistency of values*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 87, pp. 93-116.
- Sacchetto D., Semenzin M. (2014), *Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale*, in «Scienza&Politica. Per Una Storia Delle Dottrine», 26(50), pp. 43-62.
- Salvatore R., Chiodo E. (2025), *Persone e territori in transizione. Sistemi alimentari, mobilità umana, comunicazione e cittadinanza di fronte al cambiamento climatico*, FrancoAngeli, Milano.
- Sapelli G. (2015), *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, GoWare, Firenze.
- Sapelli G. (a cura di) (1981), *Il movimento cooperativo in Italia*, Einaudi, Torino.
- Saz-Gil I., Bretos I., Díaz-Foncela M. (2021), *Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research*, in «Sustainability», 12, pp. 534-552.
- Schaffer J. (1999), *Historical dictionary of the cooperative movement*, The Scarecrow Press, London.
- Schröder C., Walk H. (2013), *Local climate governance and the role of cooperatives*, in Knieling J., Leal Filho W. (a cura di), *Climate change management. Climate change governance*, Springer, Dordrecht.
- Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, in «The American Economic Review», 51(1), pp. 1-17.

- Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.
- Spear R. (2004), *Governance in democratic memberbased organisations*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 75(1), pp. 33-60.
- Stagi L. (2000), *Il focus group come tecnica di valutazione. Pregi, difetti, potenzialità*, in «Rassegna italiana di valutazione», 20, p. 67-88.
- Tashakkori A., Teddlie C. (2003), *Handbook of Mixed Methods in social and behavioral research*, Sage, Thousand Oaks.
- Teneggi G. (2021), *Cooperative di comunità: lavorare insieme per rigenerare i territori*, in «Aggiornamenti Sociali», 1, pp. 41-46.
- Teneggi G., Zandonai F. (2017), *The Community Enterprises of the Appennino Tosco-Emiliano UNESCO Biosphere Reserve, Italy: Biodiversity Guardians and Sustainable Development Innovators*, in «JEOD: Journal of Entrepreneurial and Organisation Diversity», 6(1), pp. 33-48.
- Thomas A. (2004), *The Rise of Social Cooperatives in Italy*, in «Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», 15(3), pp. 243-263.
- Thompson E.P. (1971), *The moral economy of the English crowd in the eighteenth century*, in «Past & Present», 50(1), pp. 76-136.
- Tortia E. (2009), *Imprese sociali e sviluppo economico locale*, in Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni, I Rapporto Iris Network*, Donzelli, Roma.
- Trento G. (1991), *Sviluppo integrato del territorio montano nel quadro dell'Europa del 1993*, in «Ce.S.E.T. – Seminari, 12: Sviluppo integrato del territorio montano nel quadro dell'Europa del 1993 – Valutazioni e prospettive», p. 49-56.
- Tricarico L. (2014), *Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano*, in «Euricse Working Papers», 68(14), pp. 2-20.
- Tricarico L., Zandonai F. (2018), *Local Italy. I domini del “settore comunità” in Italia*, Fondazione Feltrinelli, Milano.
- Troisio F. (2017), *Un benessere socialmente condiviso: la cooperativa di comunità di Melpignano*, Quaderni Fondazione Ivano Barberini, Bologna.
- Voorberg W.H., Bekkers V.J.J.M., Tummers L.G. (2015), *A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey*, in «Public Management Review», 17(9), pp. 1333-1357.
- Walton J.K. (2015), *Revisiting the Rochdale Pioneers*, in «Labour History Review», 80(3), pp. 215-247.
- Warren J.N., Biggiero L., Hübner J., Ogunyemi K. (a cura di) (2025) *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*, Routledge, London-New York.
- Wieland J. (2020), *Relational Economics. A Political Economics*, Springer, Dordrecht.
- Williams R.C. (2007), *The cooperative movement*, Ashgate, Burlington.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- Woolcock M. (1998), *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*, in «Theory and Society», 27(2), pp. 151-208.
- Woolcock M., Narayan D. (2000), *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*, in «The World Bank Research Observer», 15(2), pp. 225-249.
- Zamagni S. (2005), *Per una nuova teoria economica della cooperazione*, il Mulino, Bologna.
- Zamagni S., Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, il Mulino, Bologna.
- Zamagni V., Battilani P., Casali A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia. Centocinquanta anni della Coop consumatori*, il Mulino, Bologna.
- Zammuner V.L. (2003), *I focus group*, il Mulino, Bologna.

- Zandonai F., Venturi P. (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano.
- Zangheri R., Galasso G., Castronovo V. (a cura di) (1987), *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, Einaudi, Torino.
- Ziegler R., Poirier C., Lacasse M., Murray E. (2023), *Circular Economy and Cooperatives. An Exploratory Survey*, «Sustainability», 15, 2530.
- Ziegler R., Reutlinger C., Schröer A. (2023), *Social Innovation and Social Enterprises: Understanding New Drivers of Social Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Scienze economiche e statistiche Scienze politiche e sociali

dello stesso argomento nel catalogo tab

Pasquale Del Vecchio, Gioconda Mele, Giuseppina Passiante, *Imprenditorialità tecnologica e economia circolare. Modelli, teorie e casi per l'innovazione sostenibile*, 978-88-9295-074-0 (ISBN edizione digitale 978-88-9295-081-8)

Il viaggio delle PMI verso la sostenibilità, a cura di Roberto Tombolesi, 978-88-9295-895-1 (ISBN edizione digitale 978-88-9295-896-8)

Roberto Fazioli, *Obiettivo sostenibilità. Il difficile cammino della transizione energetica*, 978-88-9295-814-2 (ISBN edizione digitale 978-88-9295-815-9)



Radici nel territorio, sguardo al futuro. Cooperazione e cooperative di comunità nel bellunese
di Vittoria Benfatto, Cinzia Mortarino, Claudio Riva e Veronica Talpina
prefazione di Michele Pellegrini

direttore editoriale: Mario Scagnetti
editor: Annalisa Maniscalco
redazione: Giuliano Ferrara
progetto grafico: Sara Pilloni

Radici nel territorio, sguardo al futuro

Il volume presenta i risultati di un'indagine promossa da Legacoop Veneto sulle cooperative operanti nella provincia di Belluno, con l'obiettivo di restituire un quadro articolato di un sistema imprenditoriale profondamente radicato nel contesto montano. La ricerca analizza il ruolo delle cooperative nel sostenere la coesione sociale, lo sviluppo locale e la resilienza territoriale, ponendo particolare attenzione alle tensioni che attraversano oggi il mondo cooperativo: fragilità strutturali, difficoltà di ricambio generazionale, rarefazione dei servizi. Al tempo stesso, il testo individua traiettorie di rilancio e innovazione, tra cui assume particolare rilievo la riflessione sul modello delle cooperative di comunità, intese come espressione di una cooperazione orientata al territorio, alla partecipazione e alla generazione di valore condiviso. Il volume si propone come uno strumento utile per ispirare chi opera nel mondo della cooperazione, amministratori locali e professionisti dello sviluppo locale, a progettare politiche efficaci, costruire alleanze territoriali e promuovere un'economia partecipata e sostenibile.

Prefazione di Michele Pellegrini

Vittoria Benfatto è assegnista di ricerca presso l'Università della Valle d'Aosta. La sua attività scientifica e i suoi interessi di ricerca si concentrano sugli studi di genere, con un focus specifico sull'ambito educativo e lavorativo, gli studi sulla scienza e la tecnologia e l'analisi dei territori.

Cinzia Mortarino, PhD, è professore associato presso l'Università degli Studi di Padova, dove insegna statistica e statistica applicata. Le sue principali aree di ricerca riguardano lo studio dei modelli per cicli di vita dei prodotti, con particolare riferimento a mercati caratterizzati da competizione, e lo studio delle proprietà dei modelli non lineari.

Claudio Riva, PhD, è professore associato presso l'Università degli Studi di Padova, dove insegna sociologia e sociologia dei media e dirige il master in social media, opinione pubblica e marketing politico elettorale. Le sue principali aree di ricerca riguardano la comunicazione dei territori, la comunicazione politica e il rapporto tra giovani e media.

Veronica Talpina, laureata in scienze sociologiche presso l'Università degli Studi di Padova, si occupa di metodi della ricerca, progettazione sociale, comunicazione pubblica dei territori.