

Impresa di comunità si nasce o si diventa? Analisi di un caso-studio esemplare

Nicoletta Buratti*, Massimo Albanese†, Cécile Sillig‡

Sommario: 1. Introduzione - 2. Contesto teorico di riferimento - 2.1. Essere impresa di comunità - 2.2. Fare impresa di comunità - 3. Il caso-studio: obiettivo di ricerca e profili di metodo - 4. L’Innesto onlus - 4.1. Il contesto di riferimento - 4.2. Le tappe di un percorso di sviluppo “accidentato” - 4.3. Quale valore generato? - 5. Interpretazione del caso-studio - 6. Conclusioni - Bibliografia - Sitografia.

Abstract

In this paper, through the Community-Based Enterprise (CBE) theory lens and referring to a single case study of an Italian SME located in a depressed rural area, we aim to investigate the concept of community enterprise in action. Following the original concept developed by Peredo and Chrisman (2006), our analysis points out an entrepreneurial posture characterized by the integration of social and economic objectives and by the ability to leverage on local resources in order to attain multifaceted benefits for a local community. It also shows some differences from the original concept. CBE theory is in fact based mainly on experiences related to communities beset by chronic privation, namely the so-called global South. Our case study offers instead evidence of the role of this kind of enterprise in the context of a developed economy facing some stresses. It also highlights that in these contexts, being a CBE may be the outcome of a process of transformation characterized by the progressive awareness of the role played for the community and the territory of reference, and that institutional legitimacy is an essential pre-requisite in order to foster long-lasting and self-reinforcing development path.

Key words: Community-Based Enterprise; Community Entrepreneurship; Case study

* **Nicoletta Buratti**, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova; e-mail: nicoletta.buratti@economia.unige.it.

† **Massimo Albanese**, Assegnista di Ricerca, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova; e-mail: massimo.albanese@economia.unige.it.

‡ **Cécile Sillig**, Assegnista di Ricerca, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova; e-mail: sillig@economia.unige.it.

1. Introduzione

La ricerca di forme di sviluppo sostenibile, rispettose dell'ambiente ed in grado di garantire la soddisfazione di bisogni sociali, viene avvertita come una priorità da parte degli individui e delle istituzioni (United Nations, 2015; World Bank, 2019; World Business Council for Sustainable Development, 2018). In questa prospettiva, è interessante indagare sulla nascita di nuove forme di imprenditorialità, basate sul connubio fra obiettivi di natura sociale, economica e ambientale. L'impresa di comunità (IC) rappresenta in tal senso un esempio emblematico, in quanto esprime una forma di imprenditorialità nella quale non solo l'attenzione ai bisogni sociali, la cura e la salvaguardia dell'ambiente prevalgono sugli obiettivi di natura meramente economica, ma è la comunità stessa che dà origine, attraverso un processo collettivo, ad iniziative imprenditoriali con l'obiettivo di contrastare la povertà o il declino economico, sociale ed ambientale di uno specifico territorio.

Si tratta di un fenomeno non nuovo, ma che in tempi recenti ha avuto un inaspettato sviluppo, specie nel nostro Paese, attirando l'attenzione di studiosi, amministratori e forze politiche (Mori e Sforzi, 2018).

Questo lavoro si propone l'obiettivo di approfondire le specificità dell'impresa di comunità, al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza di questa forma di impresa, da tempo considerata una possibile risposta al problema della povertà e del sottosviluppo (Peredo e Chrisman, 2006) ma che assume un ruolo particolarmente pregnante anche nelle aree dei paesi industrializzati caratterizzate da fragilità di tipo economico, sociale ed ambientale, quali ad esempio le aree interne, le terre alte, le periferie urbane, i centri storici non riqualificati, etc. (Johannisson, 1990; Pearce, 1993; Bandini et al., 2015, Tricarico, 2016).

L'analisi che viene proposta in questo studio si basa su un caso emblematico: L'Innesto onlus, una impresa sociale in forma cooperativa fondata in Val Cavallina (BG) sul finire del secolo scorso (1999) in un contesto territoriale caratterizzato da alcuni fattori di debolezza, che i soci fondatori della cooperativa intendevano contrastare e che nel corso del tempo ha assunto, sulla spinta di un mix di fattori esterni ed interni, i caratteri tipici di una impresa di comunità.

Attraverso l'analisi del caso-studio ci proponiamo quindi di evidenziare la specificità del percorso strategico realizzato, nel quale l'essere impresa di comunità rappresenta il punto di arrivo di un processo di progressiva trasformazione e presa di coscienza del ruolo svolto rispetto alla comunità e al territorio di appartenenza.

L'articolo è organizzato come segue: al paragrafo 2 viene presentata una analisi mirata della letteratura sull'argomento. Viene quindi descritta brevemente la metodologia d'analisi (paragrafo 3), seguita da una dettagliata illustrazione del caso-studio (paragrafo 4). I risultati dell'analisi condotta sul campo vengono commentati nel paragrafo successivo, focalizzando l'attenzione in particolare su analogie e differenze rispetto al concetto teorico di impresa di comunità (paragrafo 5); il lavoro si conclude con l'indicazione di alcune implicazioni di policy e l'individuazione dei limiti dello studio (paragrafo 6).

2. Contesto teorico di riferimento

Nella letteratura internazionale degli ultimi decenni con specifico riferimento all'area business, management ed accounting, si identifica un numero estremamente limitato di contributi centrati sulle CBE e caratterizzati da un buon impatto scientifico¹.

Anche a livello nazionale, nonostante il recente dinamismo dell'imprenditorialità di comunità, non esiste una letteratura consolidata, tanto che alcuni autori affermano trattarsi di "istituzioni ancora inesplorate da molti punti di vista" (Bandini et al. 2015, p.20)².

L'argomento dell'impresa di comunità ha invece ricevuto una maggior attenzione in altre aree delle scienze sociali (si vedano, fra gli altri, i lavori di Pearce, 1993; Somerville e McElwee, 2011, Bailey, 2012; Munoz et al, 2015; Sforzi e Bianchi, 2020). I diversi approcci al tema testimoniano la natura complessa ed articolata del fenomeno, che si presta ad essere osservato da diverse angolazioni. In particolare l'impostazione proposta da Peredo e Chrisman (2006 e 2017), che costituisce il modello di riferimento assunto nel presente lavoro, permette di delineare un profilo dell'impresa di comunità in termini di finalità, caratteristiche fondanti, modalità di sviluppo, stile di gestione. L'analisi che si propone ha quindi lo scopo di proporre un ritratto dell'impresa di comunità, illustrandone anzitutto finalità e natura del soggetto imprenditoriale, e sottolineandone analogie e differenze rispetto all'impresa sociale, talvolta considerata erroneamente coincidente. In secondo luogo, si propone una illustrazione delle caratteristiche fondanti, dello stile di gestione, delle modalità di sviluppo e dei risultati attesi. Infine, si individuano gli interrogativi aperti che guideranno l'analisi del caso-studio.

2.1. Essere impresa di comunità

Uno dei primi studi di carattere sistematico sul tema è il volume di John Pearce, pubblicato nel 1993, sull'impresa di comunità in Gran Bretagna. Pearce afferma che l'impresa di comunità è l'espressione dell'azione locale nell'economia della comunità. Tuttavia, aggiunge, occorre considerare l'azione locale in un contesto più ampio, perché i problemi che l'impresa di comunità cerca di affrontare e risolvere - povertà e perdita di potere economico da parte di larghi strati della popolazione - non sono confinati ad un territorio specifico. Si tratta di problemi che affliggono larga parte, se non la maggioranza, degli abitanti del pianeta.

¹ Da una ricerca sul database Scopus, effettuata a fine gennaio 2020, emergono infatti 16 records. La query è stata svolta attraverso le seguenti condizioni: a) "community-based enterprise" o "community enterprise" o "community entrepreneurship" sono le locuzioni ricercate nel titolo o fra le parole chiave; b) l'arco temporale di riferimento va dal 1990 al 2020; c) la *subject area* corrisponde a quella del "business, management and accounting"; d) pubblicazione in lingua inglese di articoli o capitoli di libro o monografie; e) selezione degli articoli aventi (alla data della ricerca) almeno 10 citazioni.

² Va comunque richiamato il contributo di Giorgetti, che già nel 2005 aveva affrontato il ruolo della comunità nello sviluppo di servizi sociali innovativi.

In questo contesto, l'impresa di comunità si distingue perché ha come valori-base del suo agire l'attenzione alle persone prima che al profitto (*people before profit*) e la ricerca di benefici per la comunità prima del puro e semplice ritorno sugli investimenti. Essa ha quindi come specifico obiettivo la creazione di valore economico, sociale ed ambientale per una comunità. La nascita di imprese di comunità esprime un movimento dal basso di persone che si chiedono cosa sia possibile fare per risolvere situazioni di povertà e svantaggio, anziché attendere che siano altri ad assumere l'iniziativa (Pearce, 1993).

L'impresa di comunità viene generalmente inquadrata nel più ampio concetto di impresa sociale (Sommerville e McElwee, 2011). Va tuttavia sottolineato, al riguardo, che non vi è una definizione univoca di impresa sociale, in quanto essa riflette la varietà di contesti politici, culturali e normativi in cui si sviluppa (Kerlin, 2006); a ciò si aggiunga che il fenomeno è in continua evoluzione (Teasdale, 2012) e pertanto risulta difficile, se non inadeguato, fornirne una rappresentazione certa ed univocamente adottata. Il concetto di impresa sociale è infatti stato applicato a realtà multiformi e differenziate, dalle ONG che sviluppano strategie commerciali (Dees, 1998), alle imprese in forma cooperativa che forniscono servizi di welfare o che combinano obiettivi economici e sociali (Defourny e Nyssens, 2006), sino ad includere imprese orientate al profitto che svolgono attività di natura sociale (Peattie e Morley, 2008).

In una prospettiva così ampia, le caratteristiche peculiari dell'impresa sociale vanno ricercate nel connubio tra dinamiche imprenditoriali e obiettivi di natura sociale (Borzaga e Defourny, 2001)³.

Molte delle questioni che riguardano le imprese sociali, specie di quelle che assumono la forma cooperativa, interessano anche le imprese di comunità e viceversa (Soviana, 2015b): si pensi al connubio tra obiettivi economici e sociali, alle modalità di governance e all'architettura organizzativa, all'interazione con le istituzioni. Di fatto la letteratura e il dibattito su queste due tipologie di imprese si intreccia, anche a motivo del fatto che l'attenzione alla comunità assume uno spazio rilevante nella letteratura sull'impresa sociale⁴. Tuttavia, l'IC merita un'attenzione specifica perché parte da presupposti distinti che possono notevolmente influire sullo spazio di manovra: fra gli altri, meritano particolare attenzione la ricerca di un equilibrio tra benefici per la comunità e altre categorie di stakeholder; la tensione verso la soddisfazione di diverse categorie di attori operanti all'interno della comunità (Pierre et al., 2014).

³ In Europa molti contributi fanno riferimento alla definizione dell'EMES (Emergence of Social Enterprise in Europe) Research Network, per cui l'archetipo di impresa sociale include: 1) Un'attività continuativa che produce beni e/o vende servizi; 2) Un elevato grado di autonomia; 3) Un livello significativo di rischio economico; 4) Una quantità minima di lavoro retribuito; 5) Un obiettivo esplicito a beneficio della comunità; 6) Un'iniziativa lanciata da un gruppo di cittadini; 7) Un potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale; 8) Una natura partecipativa, che coinvolge le persone interessate dall'attività; 9) Una limitata distribuzione dei profitti (Defourny, 2001, pp. 16-18, nostra traduzione).

⁴ Esiste un ricorrente riferimento alla comunità nella letteratura sull'impresa sociale (Soviana, 2015b); tuttavia, anche su questo punto non vi è una univoca interpretazione del concetto. Come infatti osservato (Lumpkin et al., 2017) è possibile identificare, sulla base della definizione fornita dall'UNESCO, i seguenti diversi tipi di comunità: geografica, di identità, di interessi e di intenzioni.

In particolare, nell'impostazione di Peredo e Chrisman (2006 e 2017), l'impresa di comunità deve essere considerata una istituzione economica a sé, in quanto emerge da una iniziativa imprenditoriale collettiva e localizzata, orientata verso fini sociali. La comunità agisce come imprenditore quando i suoi membri (in qualità di proprietari, managers e dipendenti) attraverso meccanismi collaborativi creano o identificano una opportunità di mercato e si organizzano in modo da rispondere ad essa. La comunità agisce come impresa quando i suoi membri lavorano insieme per produrre e scambiare beni o servizi attraverso le strutture sociali esistenti della comunità intesa come un mezzo per organizzare quelle attività. È quindi essenziale che vi siano condivisione e partecipazione sia nella fase di definizione dell'idea imprenditoriale, sia nella fase successiva di attuazione della stessa attraverso la formazione di una nuova impresa.

Qual è quindi il concetto di comunità maggiormente adeguato a rappresentare le specificità dell'impresa di comunità rispetto ad altre espressioni di imprenditorialità sociale?

Peredo e Chrisman (2006) definiscono la comunità come un aggregato di persone definito dalla condivisione della localizzazione geografica, generalmente accompagnata da una identità collettiva e/o da una etnia condivisa e potenzialmente da altre caratteristiche relazionali condivise (Molinari et al., 1998). I confini politico-amministrativi possono contribuire ad identificare una comunità, ma non necessariamente (Me.Co., 2019).

L'idea che i membri della comunità agiscano insieme, in modo collaborativo, nella gestione dell'impresa, deve essere considerata in modo flessibile (Somerville e McElwee, 2011; Soviana, 2015b): alcuni membri possono assumere un ruolo più attivo di altri, ma la maggior parte (se non tutti) devono avere un ruolo nello sviluppo e nella realizzazione dell'iniziativa imprenditoriale.

Per quanto riguarda le finalità d'impresa, la *community-based enterprise* non persegue il profitto come fine ultimo, ma come mezzo per realizzare altri fini della comunità: in questo senso, possono essere effettuate scelte anche non ottimali sotto il profilo economico, purché coerenti con l'obiettivo di generare valore per la comunità. Questo comporta, ad esempio, che nella scelta dei fornitori possano essere adottati criteri non meramente economici, privilegiando attori locali con i quali costruire una visione di lungo periodo su ciò che l'impresa può e vuole fare; o ancora che nella scelta delle attività da svolgere si cerchi di realizzare un bilanciamento fra attività lucrative e attività a sfondo sociale.

Per quanto concerne infine la struttura di *governance* e lo stile di gestione, va ribadito che nella CBE prevale decisamente una *governance* di tipo partecipativo e non semplicemente rappresentativo ed uno stile di gestione inclusivo, basato sulla partecipazione dei membri della comunità alla definizione degli obiettivi aziendali. Questo rende la CBE molto affine all'impresa cooperativa, tanto che sotto questo profilo si riscontra una sostanziale sovrapposizione fra i due concetti (Soviana, 2015b).

In sintesi, possiamo concludere che se è vero che l'impresa sociale ha spesso come riferimento del suo raggio d'azione una comunità, alla quale si propone di offrire benefici di varia natura, tuttavia non necessariamente ogni impresa sociale è da

considerarsi impresa di comunità. E viceversa: l'impresa di comunità può assumere la forma giuridica di impresa sociale, ma questa è solo una delle forme che ben si adattano al suo agire. Ad esempio, in Italia, un recente lavoro sul tema ha evidenziato l'esistenza di imprese di comunità che agiscono assumendo la forma cooperativa (cooperativa di produzione e lavoro, utenza e consumo, ecc.), della fondazione e dell'associazione o anche, seppure in un numero molto limitato di casi, della società di capitali (Bernardoni, 2018).

2.2. Fare impresa di comunità

L'impresa di comunità rappresenta quindi, la risposta di una comunità territoriale a problemi di natura economica e sociale quali ad esempio: crisi economica e mancanza di opportunità individuali; processi di disgregazione sociale; marginalizzazione o alienazione sociale di una comunità; degrado ambientale; volatilità dei business dominanti⁵.

Si tratta, quindi, di motivazioni che spingono a reagire alla minaccia di un significativo peggioramento del proprio stato o alla percezione di condizioni economiche e sociali decisamente inferiori rispetto allo status precedente, e che determinano il desiderio di riguadagnare il controllo sulle prospettive di sviluppo locale.

La minaccia alla sostenibilità del modo di vivere della comunità rappresenta il tipico fattore di innesco per lo sviluppo dell'IC.

L'IC è il risultato di un processo basato sull'esperienza collettiva e su attività di natura comunitaria che generano una conoscenza tacita, *embedded* (Polanyi, 1957; Granovetter, 1985) nella comunità, rispetto al modo con cui organizzarsi per raggiungere determinati obiettivi. Livelli di attivismo comunitario paiono quindi essenziali per creare impresa, in quanto stimolano la coesione fra i membri della comunità, rendendola capace di organizzarsi verso obiettivi comuni.

Il capitale sociale (Putnam, 2000) costituisce una risorsa importante per la costituzione e lo sviluppo di un'IC (Sforzi e Bianchi, 2020). Tenuto conto del fatto che l'IC tradizionalmente nasce in contesti poveri di risorse materiali, le relazioni sociali possono costituire un fattore di competitività alternativo. In effetti, la rete di relazioni che si genera all'interno della comunità, sorretta dalla comunanza di valori, aumenta la solidarietà, la coesione e l'unitarietà di intenti verso la realizzazione di obiettivi comuni. Attraverso la comunità, le risorse possono essere condivise, le azioni coordinate e il rischio individuale ridotto (Putnam, 1973)⁶.

⁵ Non va dimenticato che l'IC spesso si riscontra in situazioni caratterizzate da assenza di potere politico o di rappresentatività nella vita nazionale; è questa la situazione-limite di Paesi nei quali *"the State is unable and/or unwilling to fulfil core government functions for the majority of its people, including the poor"* (Ault e Spicer, 2014).

⁶ In particolare, la fase di costituzione di una CBE si appoggia più facilmente sul capitale sociale di tipo *bonding*, che fa riferimento alle relazioni tra membri di un gruppo omogeneo con forti legami (famiglia, amici stretti, ecc.). Nella fase di sviluppo, può invece risultare importante - sia come risorsa che come prodotto - il capitale sociale di tipo *bridging*, che fa riferimento alle relazioni tra membri della comunità

Quali sono le principali caratteristiche specifiche di una IC?

In primo luogo, la natura delle attività svolte discende strettamente dalle abilità ed esperienze precedenti dei membri della comunità. Poiché l'imprenditore è la comunità stessa, la creazione e le performance di una IC sono profondamente influenzate dalle abilità della comunità di combinare ed adattare in modo innovativo una varietà di capacità, esperienze, pratiche cooperative e valori tradizionali e nuovi. La logica è: ognuno dà quello che ha e tutti insieme si raggiunge l'obiettivo.

Fra le attività tradizionali che più spesso si riscontrano nelle IC vi sono la silvicoltura, la gestione delle colture, l'allevamento del bestiame; altre, invece, sono attività basate su abilità acquisite attraverso l'esperienza di membri della comunità che hanno lavorato fuori dalla comunità (ad esempio in attività di servizio o, seppure più raramente, nell'industria).

La seconda caratteristica che distingue questo tipo di impresa è la molteplicità di obiettivi. La comunità che dà vita all'IC esprime infatti bisogni di natura sociale, economica, ambientale e culturale, creando il potenziale per lo sviluppo del sistema nel suo complesso. Ciò si riflette nell'ampliamento dello scope dell'IC, che alle attività originarie affianca, nella maggior parte dei casi, la fornitura di servizi alla persona. Sotto questo profilo, il conseguimento di un profitto è strettamente funzionale alla realizzazione degli altri molteplici obiettivi della comunità. La sostenibilità, l'autosufficienza ed il miglioramento delle condizioni di vita attraverso opportunità di guadagno, accesso ai servizi sociali, supporto alle attività culturali assumono, nell'impresa di comunità, il ruolo di obiettivi primari.

La terza caratteristica riguarda la struttura di governo, che nell'IC si basa sulla partecipazione e sul coinvolgimento di *tutta la comunità* nelle riunioni assembleari. Questa affermazione "forte", contenuta nel già più volte citato lavoro seminale sull'IC di Peredo e Chrisman (2006), merita alcune precisazioni. Se è vero infatti che nei casi studiati dagli Autori e riferiti, come detto, a specifiche realtà territoriali e culturali del c.d. Sud del mondo, il suddetto principio è valido e rappresenta un elemento fondante e distintivo di questo archetipo di impresa, specie nella fase iniziale del suo ciclo di vita, non va però taciuto che tale caratteristica assume contorni lievemente differenti in contesti più evoluti e, più in generale, con riferimento ad iniziative imprenditoriali basate su "grandi comunità". In questi casi, è più corretto affermare che la struttura di governo deve essere "aperta" alla partecipazione ed al coinvolgimento di tutta la comunità, adottando quindi forme di *governance inclusiva* (Sforzi, 2018; Mori e Sforzi, 2018).

Lo stile di gestione è partecipativo e le decisioni vengono assunte collegialmente; anche quando il processo di crescita fa emergere il bisogno di una maggiore formalizzazione della struttura organizzativa e del sistema di gestione, processi orientati al mercato coesistono con i tradizionali modi di vita della comunità, basati sulla cooperazione. Uno dei problemi più comuni nella vita dell'IC è infatti la ricerca di un bilanciamento fra obiettivi individuali e obiettivi comunitari: la pratica di frequenti assemblee comunitarie contribuisce a far sì che i responsabili della gestione

connessi da legami più deboli ma che, anche grazie alla loro eterogeneità, permettono lo sviluppo di competenze e nuove opportunità (ad esempio, maggiori connessioni con soggetti esterni al contesto di riferimento) (Woolcock e Narayan, 2000; Sforzi e Bianchi, 2020).

siano costantemente allineati ai bisogni ed alle necessità della comunità e al tempo stesso che quest'ultima sia a conoscenza delle motivazioni sottostanti ad eventuali decisioni "difficili", ma non per questo da considerare ispirate da obiettivi di natura opportunistica.

Analizzare e misurare i risultati conseguiti da una IC non è semplice, perché occorre tenere conto da un lato della multidimensionalità degli obiettivi di questo tipo di impresa; dall'altro della coesistenza di risultati perseguiti intenzionalmente e di ricadute spontanee che possono estendersi ben oltre il territorio di origine, attraverso fenomeni di imitazione.

L'IC rappresenta anzitutto un mezzo per valorizzare le risorse naturali, culturali e sociali in modo funzionale al miglioramento delle condizioni di vita della popolazione locale. In questo senso, i risultati prodotti vanno al di là del mero dato di bilancio e possono comprendere *outcome* di varia natura: incremento dell'occupazione; soddisfazione di bisogni sociali; cura, mantenimento e valorizzazione di risorse naturali; fornitura di servizi di pubblica utilità; valorizzazione di beni comuni; etc.

In alcuni casi, l'IC si dà carico di creare anche infrastrutture di base (rete elettrica, idrica, ferroviaria) e così facendo fornisce le condizioni per lo sviluppo di imprese individuali, che dipendono dall'IC per la loro sopravvivenza, ma si basano su energie individuali per la loro nascita e vitalità (Peredo, 2001).

Inoltre, anche grazie alle relazioni sociali che si stabiliscono fra comunità limitrofe, la creazione ed i risultati raggiunti da una IC possono rappresentare uno stimolo alla nascita di IC in altri territori. Ciò grazie a tre principali motivazioni: in primo luogo, perché il successo dell'IC originaria può modificare le percezioni circa la realizzabilità di progetti simili; in secondo luogo, perché nello svolgimento delle proprie attività l'IC originaria può avere necessità di fare leva su risorse complementari possedute da altre comunità (questo è particolarmente evidente nello sviluppo di attività e servizi turistici); infine perché la formazione di una IC può alterare le percezioni sulla desiderabilità ed accettabilità di iniziative imprenditoriali simili, specie se si dimostra che queste forme d'impresa rafforzano, anziché distruggere, il patrimonio culturale e di tradizioni locali. Per questi motivi, anche se l'IC nasce in contesti caratterizzati da disagio e povertà, il suo raggio d'azione potenziale non è limitato a questi casi estremi, perché in virtù delle sue specificità può fornire servizi e sviluppare programmi considerati scarsamente attrattivi dal settore privato o abbandonati dal settore pubblico. L'IC quindi svolge un ruolo importante di sussidiarietà: la comunità locale è il livello a cui dovrebbero essere delegate le attività e l'IC la struttura attraverso cui la comunità locale può agire in modo efficace a proprio vantaggio (Pearce, 1993).

A conclusione di questa disamina dei principali contributi teorici sul tema, si rappresenta in figura 1 la sintesi dei fattori caratterizzanti l'impresa di comunità; tale schema verrà quindi utilizzato, nel successivo paragrafo 5 dedicato all'interpretazione del caso studio, per individuare i punti di contatto e le eventuali divergenze rispetto al modello proposto da Peredo e Chrisman (2006 e 2017).

Figura n. 1 - Fattori caratterizzanti l'Impresa di Comunità



Fonte: elaborazione diretta

3. Il caso-studio: obiettivo di ricerca e profili di metodo

Come si è detto, nella letteratura internazionale gli studi sistematici e focalizzati sull'IC sono riferiti per lo più a casi emersi in contesti di povertà (Sud del mondo) o di crisi economica e sociale. Inoltre si rileva, specie a livello internazionale, ancora una significativa carenza di studi sull'argomento condotti secondo una prospettiva di tipo manageriale, ossia maggiormente interessata ad evidenziare le specificità di questa forma di impresa in termini di risorse e capacità su cui poggia la sopravvivenza e lo sviluppo nel lungo termine, in termini di orientamento gestionale, di relazioni con l'ambiente-mercato, come pure di processi aziendali orientati ad una gestione efficiente ed efficace di risorse scarse, etc.

In Italia, si registra un'attenzione crescente attorno al fenomeno: esistono infatti alcuni esempi di IC noti anche a livello internazionale per la loro longevità (come, ad esempio, Valle dei Cavalieri di Succiso) e/o per la proattività gestionale, basata sulla sapiente combinazione di attività tradizionali quali la silvicoltura con l'elaborazione di proposte innovative di valorizzazione turistica del territorio (come nel caso de I Briganti di Cerreto). Vi sono inoltre studi recenti che arricchiscono questo tipo di indagini con riflessioni teoriche e analisi di casi emblematici, come ad esempio quelli contenuti nel progetto promosso dal MISE e Irecoop (2016); nel recente lavoro di Mori e Sforzi (2018); nel progetto "Mentoring di Comunità per lo sviluppo eco-sostenibile" del Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2014-2020.

Su questa scia, ed adottando una prospettiva di tipo manageriale, il lavoro si propone il seguente obiettivo di ricerca:

RO: evidenziare analogie e differenze rispetto alla teorizzazione sull'IC proposta da Peredo e Chrisman (2006 e 2017), in contesti diversi da quelli di elezione (situazioni di povertà e sottosviluppo, tipici dei Paesi del c.d. Sud del mondo) ma comunque sottoposti a stress di tipo economico, sociale ed ambientale.

Il caso scelto presenta alcune caratteristiche coerenti con l'obiettivo dell'analisi. Anzitutto, si tratta di una impresa di comunità in forma cooperativa fra le più grandi e longeve in Italia. Entrambe queste caratteristiche ci permettono di fare considerazioni sulla capacità di sopravvivere, affrontando le pressioni dell'ambiente esterno ed interno, e di generare valore nel tempo per i soci ed il territorio.

In secondo luogo, l'essere impresa di comunità costituisce, per questa iniziativa imprenditoriale, il punto di arrivo di un processo di trasformazione del ruolo svolto nel territorio e per il territorio. La ricostruzione delle tappe di questo processo ci consentono di evidenziare fattori di innesco e criticità nell'essere e fare impresa di comunità.

Considerate l'eterogeneità delle Imprese di Comunità (IC) e il tipo di informazioni necessarie per l'analisi, questo lavoro, in linea con numerosi contributi riguardanti l'imprenditorialità (si vedano, tra gli altri, Deakins et al., 1999; Rodgers, 2010; Westhead et al., 2011) e con i suggerimenti forniti da studiosi della materia (Borzaga e Zandonai, 2015), si basa sulla metodologia di ricerca qualitativa del caso-studio, che consente di approfondire gli argomenti d'interesse, cogliendone anche i fattori di contesto rilevanti e le relazioni di causalità (Siggelkow, 2007; Mills *et al.*, 2009).

Posto che esistono diverse tipologie di case study e molteplici strumenti per la raccolta dei dati (Yin, 1993 e 2003), la scelta è ricaduta sullo sviluppo di un single case study, che nella fattispecie riguarda l'IC L'Innesto (situata a Gaverina Terme in provincia di Bergamo), una delle prime cooperative di comunità in Italia, non solo per anno di costituzione, ma anche per dimensione⁷.

Per ciò che concerne la raccolta delle informazioni, tra le varie alternative disponibili (Flick, 2009) lo studio ha optato per l'intervista vis à vis di figure emblematiche (che nella fattispecie sono rappresentate dal Presidente e socio fondatore e dalla responsabile dei settori "cultura" e "sociale"). L'intervista è stata svolta attraverso la tecnica dell'expert interview, seguendo le indicazioni fornite in merito da Meuser e Nagel (2009).

L'expert interview si è svolta in due momenti distinti⁸: nel mese di novembre 2018 (durata circa 180 minuti) e nel mese di gennaio 2020 (durata circa 270 minuti), esaminando i seguenti macro-argomenti: genesi ed evoluzione dell'impresa; governance; mission, modello di business e strategie perseguite; risultati conseguiti; relazioni con gli stakeholder e con il territorio.

Le informazioni raccolte durante l'intervista sono state completate da una accurata analisi dei documenti messi a disposizione dei ricercatori dagli stessi

⁷ La cooperativa ha circa vent'anni di vita e secondo il bilancio del 2018 ha dato lavoro a 45 dipendenti. La dimensione raggiunta può considerarsi significativa se paragonata ad altre note cooperative di comunità, come Valle dei Cavalieri e I Briganti di Cerreto, che hanno rispettivamente impiegato 9 e 10 dipendenti (bilancio 2018).

⁸ Per rendere fluente la conversazione e poter svolgere un'organica sistematizzazione delle informazioni, è stato chiesto preventivamente il consenso alla registrazione audio.

intervistati (bilancio di esercizio, bilancio sociale), nonché delle informazioni pubblicate sul sito istituzionale e sulle pagine social e di quelle presenti in studi pregressi (ad esempio Irecoop, 2016).

Il report del caso di studio è stato condiviso con gli intervistati per una validazione dei contenuti. Di seguito si propone una sintesi volta ad evidenziare i fattori rilevanti per il presente lavoro⁹.

4. L'Innesto onlus

4.1. Il contesto di riferimento

L'Innesto nasce nel 1999 in Val Cavallina¹⁰ grazie all'iniziativa di venti soci-fondatori mossi dall'intento di mettere le proprie capacità professionali al servizio di una causa sociale: rivitalizzare un territorio in declino economico e caratterizzato da un lento ma inarrestabile degrado, garantendo al contempo opportunità di lavoro a persone svantaggiate.

L'area di riferimento dell'iniziativa è composta da 16 Comuni e risulta contrassegnata da una serie di criticità tipiche delle aree interne (Barca et al., 2014; Agenzia per la Coesione Territoriale, 2018), quali: progressiva riduzione e invecchiamento della popolazione, deficit di servizi primari (sanità, istruzione, mobilità), distanza dai relativi centri di offerta, indebolimento del tessuto economico.

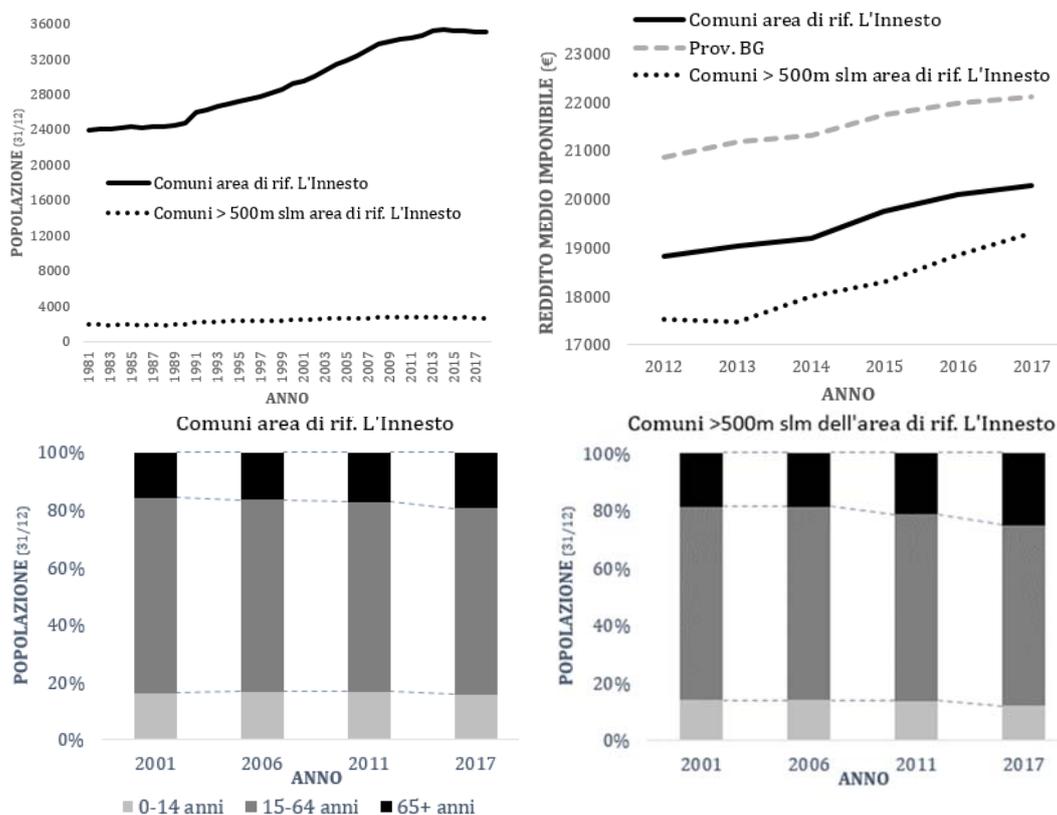
In particolare, nel periodo in cui è nata la cooperativa l'area di riferimento risultava in difficoltà a causa di una serie di fattori concomitanti tra cui (Irecoop, 2016; Me.Co., 2019): a) il progressivo abbandono dell'attività agricola, ascrivibile all'invecchiamento della popolazione e all'insostenibilità economica delle logiche di gestione tradizionali; b) la scarsa vitalità demografica, specie nei comuni di montagna; c) la debolezza del tessuto economico, derivante dalla crisi e dalla conseguente cessazione o delocalizzazione di una quota significativa delle attività manifatturiere che ne avevano trainato lo sviluppo nei decenni precedenti¹¹; d) la disoccupazione provocata dalla chiusura e/o dalla ristrutturazione dei grandi stabilimenti siderurgici lombardi, con conseguente riduzione del personale; e) livelli di reddito decisamente inferiori a quelli della provincia di Bergamo (cfr. Grafico 1 e Tabella 1).

⁹ Il caso di studio contiene informazioni aggiornate alla data di svolgimento dell'intervista. L'*extended case report* è parte integrante dell'attività di ricerca condotta nell'ambito del progetto di ricerca Interreg Marittimo IT-FR 2014-2020: "Mentoring e Comunità per lo sviluppo eco-sostenibile".

¹⁰ La Val Cavallina si inserisce nel territorio della Comunità Montana dei Laghi Bergamaschi.

¹¹ In particolare le attività legate al macro-settore dell'abbigliamento hanno interpretato un ruolo rilevante.

Grafico n. 1 – Alcune dinamiche demografiche e reddituali



Fonte: ns elaborazione su dati Censimento Popolazione (ISTAT)

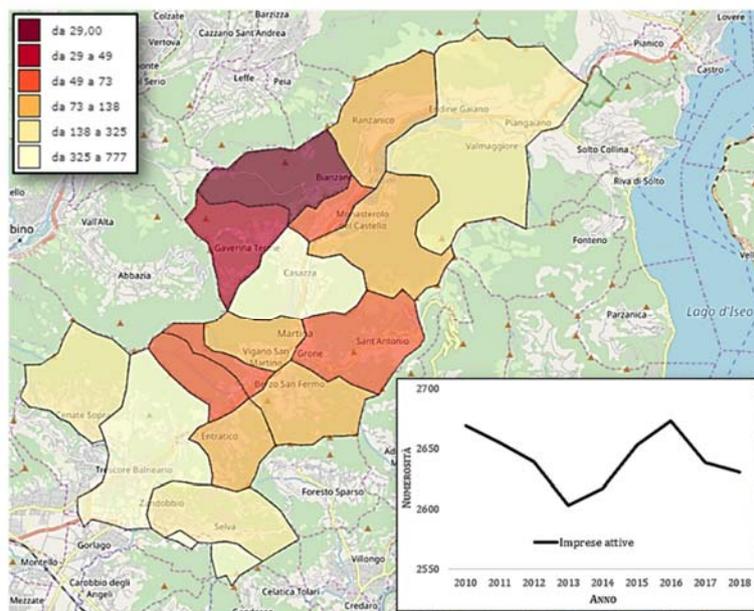
Tabella n. 1 - Alcuni connotati del sistema economico

| | | 1981 | 1991 | 1996 | 2001 | '96 vs '91 |
|--------------|---|---------|---------|---------|---------|------------|
| UNITÀ LOCALI | Tot. Comuni area di rif. L'Innesto | 1.765 | 1.867 | 1.883 | 2.089 | 0,9% |
| | <i>di cui comuni > 500m slm</i> | 132 | 138 | 114 | 124 | -17,4% |
| | Tit. Comuni Provincia di BG | 56.059 | 62.758 | 64.894 | 70.676 | 3,4% |
| | <i>di cui attività manif. pelle e cuoio</i> | 137 | 169 | 84 | 85 | -50,3% |
| | <i>di cui attività manif. abbigl. e calzat.</i> | 2.112 | 2.106 | 1.599 | 1.369 | -24,1% |
| | <i>di cui attività manif. metallurgia</i> | 123 | 166 | 99 | 134 | -40,4% |
| ADDETTI | Tot. Comuni area di rif. L'Innesto | 6.331 | 7.132 | 7.113 | 7.576 | -0,3% |
| | <i>di cui comuni > 500m slm</i> | 326 | 327 | 320 | 260 | -2,1% |
| | Tit. Comuni Provincia di BG | 274.726 | 301.859 | 302.684 | 330.030 | 0,3% |
| | <i>di cui attività manif. pelle e cuoio</i> | 1.178 | 1.603 | 777 | 793 | -51,5% |
| | <i>di cui attività manif. abbigl. e calzat.</i> | 19.915 | 20.168 | 16.006 | 11.972 | -20,6% |
| | <i>di cui attività manif. metallurgia</i> | 12.837 | 7.608 | 6.195 | 6.835 | -18,6% |
| | | 1982 | 1990 | 1996 | 2000 | '00 vs '90 |
| AGRICOLTURA | N. di aziende | 1.501 | 1.364 | - | 468 | -65,7% |
| | Superf. agricola utilizz. (ha) | 4.283 | 3.857 | - | 2.040 | -47,1% |
| | N. di giornate di lavoro | 233.977 | 215.344 | - | 127.348 | -40,9% |

Fonte: ns elaborazione su dati Censimento Industria e Servizi, Censimento Agricoltura (ISTAT)

Sebbene tra il 2013 e il 2016 sia stato registrato qualche segnale di miglioramento, l'area presenta tuttora alcune fragilità, come dimostrano l'andamento oscillante della numerosità delle imprese attive e la distribuzione territoriale delle stesse (Figura 2).

Figura n. 2 – Trend (2010-2018) imprese attive e distribuzione territoriale (2018)



Fonte: ns elaborazione su dati ASR – Lombardia (2018)

4.2. Le tappe di un percorso di sviluppo “accidentato”

1999-2002. Dall’idea ai primi passi

L’idea imprenditoriale alla base de L’Innesto onlus, che trae origine dalle riflessioni in atto da diversi anni da parte di un gruppo di amici e impulso dall’associazione culturale locale (Irecoop, 2016), è caratterizzata da una duplice finalità: creare opportunità di lavoro, prendersi cura del territorio. La *mission* d’impresa nasce quindi dalla fusione di questi due elementi attraverso il recupero di terre abbandonate ed incolte¹².

La dimensione sociale quindi ha fin dall’inizio rappresentato un elemento distintivo dell’iniziativa imprenditoriale, che ha infatti coerentemente assunto la forma di una cooperativa sociale di tipo B¹³, dedita al recupero di terreni abbandonati, attraverso attività di silvicoltura, taglio del fieno ed agricoltura.

¹² Si nota che già negli anni ‘80 e ‘90 il bosco era in stato di abbandono da diversi decenni (Irecoop, 2016).

¹³ Le cooperative sociali sono disciplinate dalla legge 381/91, la quale prevede che le istituzioni in oggetto abbiano lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione attraverso: la cooperativa di tipo A (gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; la cooperativa di tipo B (svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate). All’art. 4, la legge 381/91 definisce le persone svantaggiate, in estrema sintesi riconducibili a persone in stato di disagio e di debolezza sociale (alcolismo, disabilità psichica, ecc.).

Più precisamente, il modello di business iniziale si basava sulla valorizzazione del territorio attraverso lo sfruttamento delle sinergie con il turismo termale, che fra il 1890 e il 1990 aveva fatto registrare un certo successo (Irecoop, 2016). L'idea era di supportare, attraverso la cura del bosco e la relativa vendita di legname, l'attività di allevamento e comporre un paniere di offerta di prodotti a km zero destinati ai turisti.

Nella prima fase di vita la cooperativa ha potuto contare sul conferimento gratuito di proprietà agricole, sia da parte dei soci che da amici o semplici residenti, per un'area di circa 100ha (di cui 40 a prato e 60 a bosco) e grazie al regolamento CEE n. 2078/92 (relativo a metodi di produzione agricola compatibili con le esigenze di protezione dell'ambiente e con la cura dello spazio naturale), ha ottenuto finanziamenti che le hanno permesso di avviare l'attività¹⁴. Nel 2003, saranno 15 le persone impegnate in questa attività, fra soci lavoratori e dipendenti.

Questa forma di sostegno tuttavia cessa rapidamente, compromettendo la sostenibilità economica delle attività in oggetto¹⁵ e rendendo necessario riconsiderare il modello di business della cooperativa. Inoltre, la chiusura delle terme di Gaverina, il cui volume di affari è diminuito da quando il SSN non ha più coperto le cure termali (Irecoop, 2016) e che è avvenuta del tutto inaspettatamente per cause interne alla proprietà, ha provocato un deciso calo della domanda alla quale la cooperativa puntava e assestato un ulteriore colpo all'economia locale¹⁶.

Viene quindi deciso dal Consiglio di Amministrazione e condiviso dall'assemblea un ampliamento del raggio d'azione: facendo leva sulle risorse e competenze disponibili, la cooperativa affianca così all'attività originaria la fornitura di servizi dedicati alla pulizia e manutenzione di parchi e giardini, pubblici e privati.

Inoltre, si accetta la proposta di subentro nella gestione della *Casa del Pescatore*, un'oasi verde comprendente un parco ed una struttura di proprietà della Provincia di Bergamo¹⁷.

2003-2010. Alla ricerca di nuove opportunità

Grazie alle attività di gestione del verde, nella prima metà degli anni 2000 L'Innesto vive un periodo di crescita che riceve impulso anche dall'ottenimento di una serie di affidamenti diretti di appalti (ai sensi della legge 381/91).

Questa fase di sviluppo consente non solo di offrire un'opportunità lavorativa ad un numero maggiore di persone socialmente deboli, ma anche di effettuare alcuni investimenti in vista di un percorso di crescita aziendale.

¹⁴ Nella misura di circa cinquecentomila lire per ogni ettaro di prato o di bosco condotto.

¹⁵ Dei 100ha iniziali, oggi le attività agricole vengono condotte su un'area di 30ha (di proprietà) e 10ha conferiti ad uso gratuito.

¹⁶ Basti pensare che in precedenza nella comunità di Trate la ricettività alberghiera ammontava a circa 500 posti letto, ai quali si aggiungevano circa 2000 posti da affittacamere, oggi invece la cooperativa gestisce gli unici 20 posti letto (Irecoop, 2016).

¹⁷ L'oasi, che si estende su un'area di circa 7.000 m², è bagnata dal lago d'Endine e presenta alcune peculiarità che potenzialmente ne fanno una meta escursionistica e turistica dotata di una certa attrattività. Basti pensare che, nel 2002 (anno di subentro nella gestione da parte de L'Innesto) si registravano 4.200 ingressi, saliti poi a 55.000 nel 2017. L'attività di ristorazione dà oggi lavoro a 10 persone. Inoltre, vengono erogati altri servizi quali ad esempio il noleggio di piccoli natanti per la navigazione sul lago.

Negli anni che seguono, la cooperativa svolge diverse attività, cogliendo le opportunità che via via si presentano sul territorio.

Sono degne di nota in particolare:

- L'affidamento da parte della Comunità Montana Val Cavallina di opere riguardanti la fitodepurazione delle acque reflue che fluivano nel lago di Endine, da svolgersi nell'ambito del progetto denominato *TreLaghi*, di cui la Comunità Montana era uno dei proponenti, e per il quale aveva ottenuto un finanziamento nell'ambito del Programma comunitario Life ambiente.
- Il presidio dei centri di raccolta rifiuti collegati al riciclo (isole ecologiche), subentrando nei contratti di fornitura di una piccola ditta locale in procinto di cessare la propria attività. A seguito di questo subentro, la cooperativa ha garantito continuità occupazionale ai dipendenti della ditta e la loro regolarizzazione, assumendo inoltre il titolare.
- La partecipazione al bando emanato da Regione Lombardia nel 2008 nell'ambito del POR FESR 2007-2013, con un progetto integrato sulla biodiversità che prevedeva la realizzazione di un bioparco con percorsi didattico-formativi, mostre dedicate, escursioni, etc. rivolto in via prioritaria al target delle scolaresche. Il progetto, denominato "La Val Cavallina: il ritorno alla natura come chiave dello sviluppo" ha coinvolto 16 partner locali (tra cui la comunità montana, comuni, parrocchie, ecc.). La cooperativa ha svolto una funzione di regia nello sviluppo del partenariato, sia nella fase di progettazione, sia nelle attività di istruttoria e rendicontazione, aprendo al proprio interno una sorta di Ufficio Progettazione Permanente. In questo contesto, L'Innesto era responsabile dell'azione "Il Borgo antico e la Valle delle Sorgenti - Bioparco della Val Cavallina", con finalità didattico-formative orientate principalmente al trasferimento degli *antichi saperi* della valle, prevedendo inoltre la realizzazione di interventi riguardanti un rifugio escursionistico, un centro di allevamento di valle ed un centro di coltivazione di valle.

2011-2014: Consolidamento del ruolo sul territorio

Il periodo seguente è caratterizzato dalla prosecuzione delle attività già intraprese e può essere considerato, anche grazie al ruolo svolto nell'ambito del partenariato relativo al progetto Bioparco, il momento della trasformazione dell'impresa sociale in impresa di comunità. Appare infatti chiaro come il raggio di azione della cooperativa sia sempre più strettamente legato alle sorti della comunità locale e diventa evidente l'importanza di un coinvolgimento sempre più intenso della comunità e dei suoi vari attori¹⁸.

Quando, nel 2014, viene inaugurato il Bioparco ed avviata l'attività didattico-formativa, il sogno di realizzare una impresa capace di creare valore sociale agendo *sul e per* il territorio, attraverso l'attivazione di risorse diffuse, sembra avverarsi.

¹⁸ Tra questi, oltre ai soci (nella veste di lavoratori, non lavoratori, volontari), ci sono le organizzazioni dei servizi sociali (ad esempio il Centro Psico Sociale di Bergamo), una serie di fornitori, le pubbliche amministrazioni, le istituzioni locali (InValCavallina, Museo della Val Cavallina), alcuni istituti superiori della provincia di Bergamo.

In questa fase, le finalità socio-educative del progetto inducono ad optare per una scelta di gratuità dell'accesso alle risorse del Bioparco a fini promozionali.

2015-oggi: Crisi e ripensamento

Purtroppo però il sogno dura poco ed il risveglio è piuttosto amaro.

Cessata la gratuità delle visite al Parco, le adesioni calano vistosamente e la struttura dei costi non trova più soddisfazione nei ricavi prodotti. Nel 2015 si registrano 2000 accessi, scesi a 1200 nell'anno successivo, risaliti a 1600 nel 2017 per poi scendere sotto la soglia dei 1000 nel 2018.

A ciò si aggiunga che la riduzione degli affidamenti diretti nel business della cura del verde (a causa dell'introduzione del principio della rotazione negli stessi e la tendenza a premiare gli appalti al massimo ribasso) ha notevolmente inciso sull'andamento della cooperativa¹⁹.

Negli ultimi anni L'Innesto si è dunque trovata in una situazione di criticità, per superare la quale si è deciso di rafforzare il business relativo alla gestione della Casa del Pescatore. Nel 2017 viene infatti deciso di acquisire dalla Provincia di Bergamo la struttura adibita a ristorazione all'interno dell'oasi Casa del Pescatore, ottenuta in gestione nel 2002, attivando a tale scopo una campagna di *crowdfunding* ed ottenendo il supporto di Coopfond. Nonostante le ottime premesse, questa operazione non ha ancora dispiegato gli effetti previsti, a causa di alcune tensioni con l'Amministrazione Provinciale sulla definizione delle condizioni di vendita.

4.3. Quale valore generato?

Valutare i risultati di una IC non è semplice. Stante il ruolo svolto dall'impresa rispetto al sistema locale, le ricadute sul territorio generate dall'azione dell'IC rappresentano la dimensione prioritaria da considerare. Pur tuttavia appare utile soffermarsi su alcune significative misure di performance aziendale.

La cooperativa L'Innesto ha 45 dipendenti (bilancio 2018), tuttavia se si considerano i rapporti di lavoro inferiori all'anno si dà complessivamente occupazione ad 80 operai e 10 impiegati amministrativi (Bilancio di Responsabilità Sociale 2017-2018), offrendo anche percorsi di formazione e di riqualificazione. Uno dei primi risultati per il territorio è quindi rappresentato dalle occasioni di lavoro generate e dalla crescita del capitale umano.

È inoltre evidente il contributo fornito in termini di cura e tutela del patrimonio fisico e culturale locale. Attraverso progressivi conferimenti ed acquisizioni di terreni, la cooperativa ha contribuito a recuperare circa 30ha di terreno, sottraendolo all'incuria e/o all'abbandono e trasformandolo, attraverso i progetti di valorizzazione,

¹⁹ La legge 381/91 riconosceva un "regime agevolato" per l'affidamento delle convenzioni riservate alle cooperative sociali di tipo B. Quest'assetto normativo è stato modificato a seguito di un contenzioso comunitario riguardante la violazione del principio di concorrenza. A fronte di ciò il codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016) ha dato rilevanza al principio della rotazione (rotazione negli inviti da parte della stazione appaltante) e alla definizione di soglie circa l'importo dell'affidamento (in ragione delle quali le procedure previste rispettano un diverso livello di strutturazione).

in un capitale fisico comune dal quale sia possibile generare un valore economico. Inoltre, la gestione della Casa del Pescatore e la realizzazione del progetto del BioParco hanno comportato non solo il recupero, la riqualificazione o la realizzazione di migliorie ad immobili, ma anche lo sviluppo di iniziative di carattere ludico-ricreativo basate sul recupero di tradizioni locali, a favore sia della comunità che di un pubblico più ampio di escursionisti e turisti.

La cooperativa può vantare più di 220 soci, di cui poco meno del 20% è formato da soggetti economici, per lo più fornitori.

Con particolare riferimento alla base sociale, vanno riconosciute alla cooperativa la capacità di accrescerne la dimensione, si pensi ad esempio ai fornitori via via coinvolti, alle operaie della ditta locale cui la cooperativa è subentrata (cui è stato proposto di diventare soci), come pure all'ingresso di soci "sovventori", vale a dire proprietari di seconde case, turisti, ex-collaboratori, che ne condividono i valori e ne sostengono i progetti.

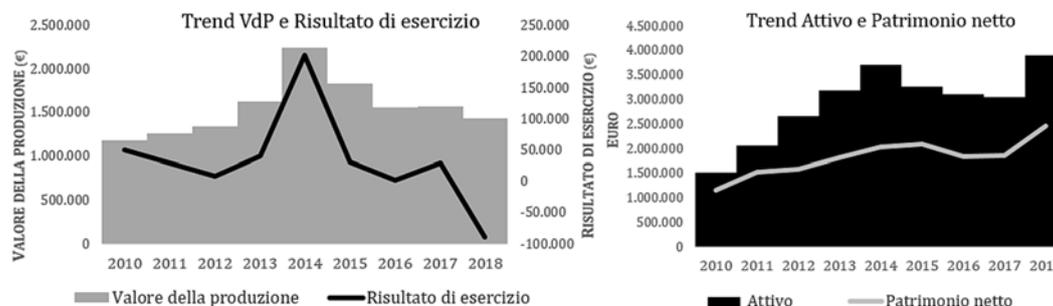
L'apprezzamento da parte della popolazione locale si riflette anche nel successo riscosso in diverse campagne di *crowdfunding*, attraverso le quali L'Innesto è riuscita non solo a raccogliere capitale finanziario a complemento della propria esposizione e della raccolta presso enti ed istituzioni specializzate, ma soprattutto ha dimostrato di aver saputo creare il necessario clima di fiducia per agire sul territorio come soggetto economico con finalità sociali. Un esempio emblematico in tal senso è rappresentato dalla campagna a sostegno del progetto "Casa del Pescatore - Bene comune", per la cui realizzazione ha potuto contare non solo sugli apporti dei soci, ma anche su quelli resi disponibili da circa 150 fra nuovi soci e sostenitori.

L'analisi dei risultati di tipo economico-finanziario e patrimoniale evidenzia:

- da un lato, una apprezzabile tensione verso la crescita lenta ma costante del valore della produzione almeno sino al 2014, dopodiché si è verificato un brusco calo a causa della contrazione delle commesse della Provincia e della Regione (Irecoop, 2016), seguito da un periodo di quasi stabilità nonostante la bassa congiuntura;
- dall'altro, la capacità di mantenere un trend positivo dell'attivo e del patrimonio netto.

Più nel dettaglio, osserviamo che a fine 2018 il valore della produzione si è attestato intorno a 1,43 milioni di euro (Grafico 2). Questo ammontare è stato alimentato per poco più del 55% dalle attività riferibili all'area multi-servizi, in particolare la pulizia e cura del verde e il presidio dei centri raccolta rifiuti funzionali al riciclo, e per la restante parte da attività turistiche e servizi di ristorazione.

Grafico n. 2 – Trend (2010-2018) di alcune grandezze di bilancio



Fonte: ns elaborazione su dati di bilancio (AIDA, Bureau Van Dijk)

Nonostante il 2018 abbia fatto registrare una perdita di una certa consistenza, il livello del patrimonio netto (di poco inferiore a 2,5 milioni di euro) depone a favore della capacità di finanziamento interno della cooperativa e di un suo certo grado di resilienza.

Per offrire una visuale più completa dei risultati raggiunti, pare opportuno fornire anche qualche elemento circa la redditività.

L'analisi di due tipici indicatori come il ROA (return on assets) e il ROS (return on sales) evidenziano, fatta eccezione per il recente esercizio in perdita, che nell'arco del 2010-2018:

- il rendimento del capitale investito è rimasto entro un range tra l'1% e il 3,5% e ha fatto registrare un picco del 6,2% nel 2014;
- la capacità remunerativa dei ricavi si è posizionata tra poco meno del 2% e quasi il 5%, con un picco di oltre il 10% nel 2014.

Tenuto conto delle specificità di questo tipo di impresa, nella quale come si è visto il conseguimento di un profitto è funzionale alla realizzazione di obiettivi di natura non economica, possiamo affermare che le performance registrate possano essere ritenute positive, a testimonianza della capacità di "affiancare" ad attività ritenute prioritarie, ancorché scarsamente redditizie, attività a marginalità più elevata.

In questa prospettiva, assume un significato particolare il ROS, in quanto supporta l'ipotesi di un discreto livello di efficienza nella gestione dell'impresa, malgrado scelte subottimali sotto il profilo dell'economicità, ma adottate intenzionalmente con l'obiettivo di contribuire al sostegno dell'economia locale.

5. Interpretazione del caso-studio

Impresa di comunità si nasce o si diventa?

Esistono svariate esperienze di organizzazioni che agiscono per il benessere di una comunità locale nate come impresa di comunità. Nel caso de L'Innesto onlus invece l'essere impresa di comunità rappresenta il punto di arrivo di un percorso evolutivo.

Questo può essere considerato un primo elemento di differenziazione rispetto alle teorizzazioni sull'IC in contesti fragili assunta a riferimento in questo lavoro (Peredo e Chrisman, 2006 e 2017).

È quindi profondamente diverso il ruolo della comunità nella fase iniziale. Mentre nei contesti del Sud del Mondo è la comunità che si fa impresa ed esprime l'iniziativa imprenditoriale, nel caso analizzato emerge una figura specifica che grazie all'attività di animazione sul territorio coinvolge cittadini ed istituzioni verso la realizzazione di obiettivi di interesse comune.

In effetti, la letteratura sulle esperienze di IC in Europa mette in luce l'esistenza di varie forme di relazioni tra soggetti imprenditoriali e comunità (Sommerville e McElwee, 2011), anche connesse al tipo di attività sviluppate. Anzitutto, va ricordato che nella maggior parte dei casi, il progetto viene avviato da un numero ristretto di soggetti, che cerca poi, con il tempo, di coinvolgere il resto della comunità, come nel caso di numerose CBE urbane del Regno Unito (Bailey, 2012). Vi sono però anche casi in cui soggetti esterni alla comunità, assumendo il ruolo di mediatore, cercano di coinvolgere i membri della comunità in un progetto condiviso e auto-propulsivo (si veda ad esempio il caso del progetto Europeo O40 in Scozia, Munoz *et al.*, 2015). In secondo luogo, le modalità di coinvolgimento e la partecipazione diretta al dibattito sugli orientamenti di sviluppo possono essere influenzate dalla tipologia di attività svolte dall'IC. Nei casi di attività direttamente connesse alla vita sociale e al *community building* (ad esempio fornitura di servizi educativi e ricreativi, gestione di spazi di incontro per associazioni di volontariato), un coinvolgimento ampio è più probabile (Bailey, 2012; Sforzi e Bianchi, 2020). Nei casi di IC dedite ad attività d'altro tipo, come ad esempio quelle del settore primario, le forme di coinvolgimento nella definizione degli indirizzi di sviluppo possono essere ridotte, anche se ciò nulla toglie all'importanza della comunità nella riuscita del progetto²⁰.

Nel caso de L'Innesto, la fiducia nei confronti del gruppo dirigente e il connesso sostegno finanziario dei membri della comunità locale rappresentano elementi fondamentali nel percorso di sviluppo dell'impresa. La coesione raggiunta nell'ambito della comunità può essere testimoniata, seppure indirettamente, dalla numerosità delle adesioni verso le iniziative intraprese a favore della stessa, mentre l'orientamento inclusivo è garantito dalla forma cooperativa, scelta dal gruppo fondatore "perché offre a tutti una maggior possibilità di esprimere la propria opinione".

Grazie a questa trasformazione, L'Innesto è progressivamente diventata una organizzazione multi-obiettivo e multi-business, attraverso un percorso di crescita che giunge ad ottenere il riconoscimento del ruolo economico e sociale svolto a livello locale, anche da parte delle istituzioni che hanno dato il proprio appoggio all'ambizioso progetto integrato sulla biodiversità.

²⁰ A questo riguardo si può citare un caso riferibile al Sud del mondo, vale a dire la comunità di produttori di gelsomino nel Karnataka in India, dove gli obiettivi sono essenzialmente economici e non ci sono forme di collaborazione tra i vari produttori. Tuttavia, questo sistema di produzione - che coinvolge oltre 6000 famiglie - regge grazie alla fiducia e alla correttezza derivanti dall'appartenenza alla comunità (Handy *et al.*, 2011).

Questo è un risultato alquanto rilevante per un'impresa di comunità, che L'Innesto ha conseguito non senza fatica attraverso un impegno intenso e a vasto raggio, come traspare dal ruolo svolto nell'ambito delle attività di istruttoria e di progettazione, nel quale ha affiancato, guidato e in certi casi anche "formato" diversi partner.

Data la dimensione raggiunta, L'Innesto si configura come uno dei più importanti attori economici dell'area di riferimento (vedi par. 4.2) e ciò in qualche modo consolida la legittimazione della cooperativa.

Una forte legittimazione istituzionale rappresenta, specialmente per le imprese di comunità che si rapportano ad un'area di carattere sovracomunale, un punto di forza, poiché può supportare a fare convergere le scelte, non sempre consonanti, dei diversi attori istituzionali dell'area di riferimento. Dal caso di studio emerge però che la legittimazione di un'impresa di comunità può fondare su un equilibrio delicato e non facilmente difendibile o immune da repentine modificazioni, derivanti ad esempio da mutazioni e/o tensioni nei rapporti con gli enti locali, le quali possono ripercuotersi significativamente sull'andamento di un'impresa di comunità, come traspare dal calo del valore della produzione del 2015, e ledere le relazioni istituzionali. Non sembra infatti azzardato pensare che il contenzioso sulle condizioni di vendita della Casa del Pescatore con la Provincia possa aver inciso, date anche le lungaggini della giustizia italiana, non solo sulle relazioni con l'Amministrazione provinciale ma anche su quelle con altri attori ad essa collegati.

Per quanto riguarda infine lo stile di gestione, si può affermare che il gruppo dirigente abbia mostrato nel tempo una condotta proattiva ed empatica, sensibile ai problemi ed alla salvaguardia della comunità di riferimento, la quale viene frequentemente stimolata e coinvolta non solo attraverso l'organizzazione di eventi volti a mantenere le tradizioni e la cultura locale, ma anche cercando di dare un'opportunità lavorativa a diverse persone svantaggiate o in stato di difficoltà.

È bene non perdere di vista che questo orientamento può essere fonte di criticità sotto il profilo operativo, perché nello svolgimento delle mansioni assegnate le persone sopraccitate spesso necessitano di forme di supporto e di accompagnamento che impegnano i soci sottraendoli, sia pure momentaneamente, ad altre attività utili alla cooperativa. Pertanto una particolare attenzione al bilanciamento delle forze in campo può prevenire determinate criticità operative.

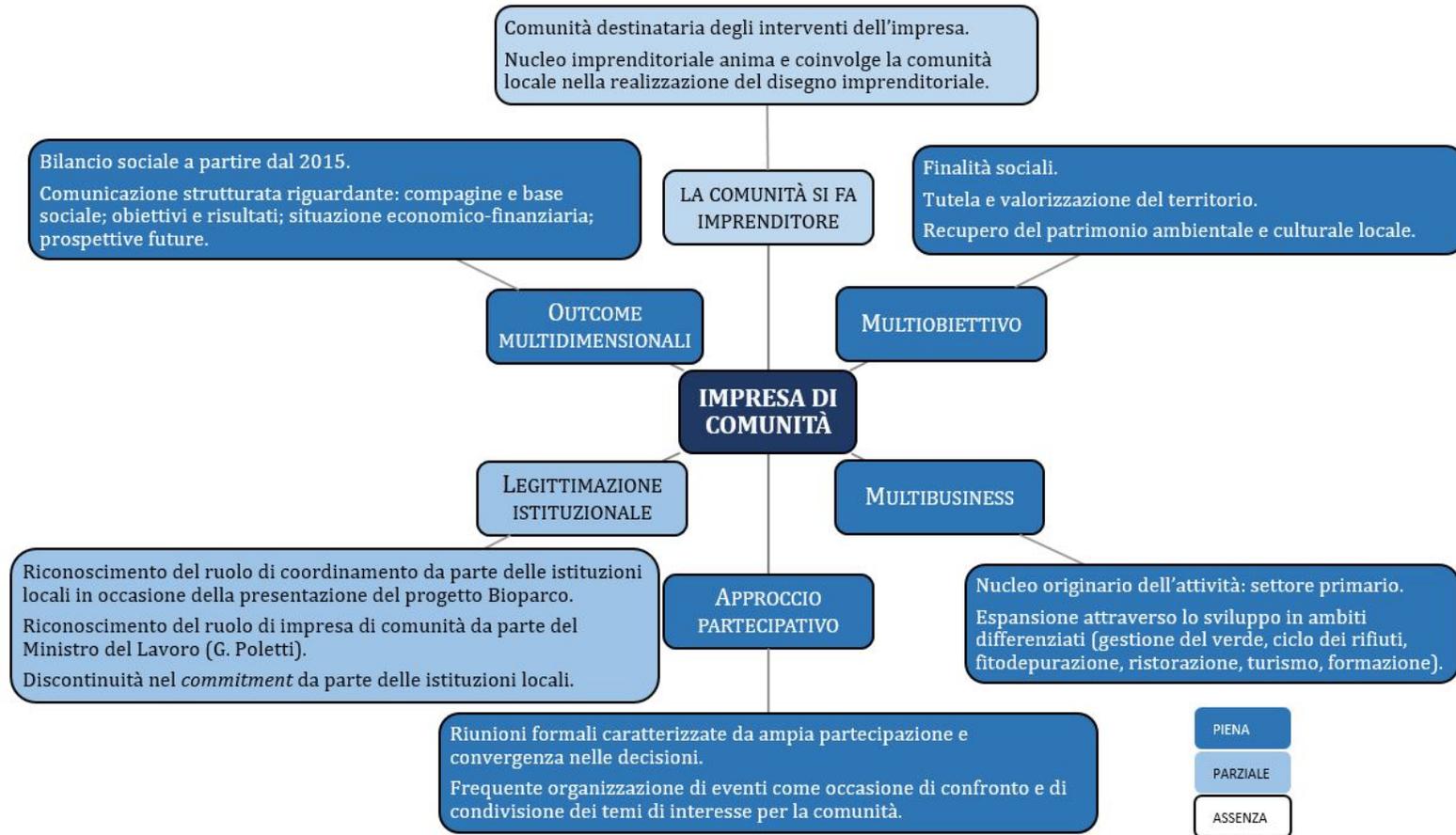
Sotto il profilo della governance, il coinvolgimento della comunità non è formalizzato, ma di fatto essa partecipa direttamente o indirettamente all'attività della cooperativa. L'Innesto può contare su un CDA, attivo sulla gestione operativa, sull'assemblea e sul collegio sindacale come organo di controllo. Il CDA si riunisce frequentemente, almeno con cadenza mensile, e in condizioni di normalità l'assemblea si riunisce una o due volte all'anno. A dimostrazione del grado di partecipazione e di convergenza che caratterizza il processo decisionale, è degno di nota il fatto che le decisioni vengono assunte a valle di un processo di concertazione e condivisione con i vari stakeholder ed infine approvate, in buona parte dei casi, con l'unanimità dei votanti. A testimonianza di ciò, appare emblematica la partecipazione all'assemblea relativa all'approvazione del bilancio in perdita del 2018, nella quale era presente l'80% degli aventi diritto.

Nel corso degli anni la composizione del CDA si è ampliata nel numero dei componenti come naturale conseguenza della crescita e dei cambiamenti che hanno caratterizzato la comunità (Irecoop, 2016).

I risultati generati dall'IC non sono misurabili in modo efficace attraverso i tradizionali indicatori economici; per questo motivo è necessario sviluppare un sistema di valutazione del valore generato per la comunità che sia credibile e che induca fiducia in questa istituzione economica e nel suo potenziale contributo allo sviluppo economico locale. Il valore generato da L'Innesto per la comunità viene comunicato in maniera strutturata attraverso il bilancio sociale. A questo riguardo è utile sottolineare che l'impresa da alcuni anni predispone un documento caratterizzato da un livello di strutturazione maggiore rispetto allo standard emerso dall'analisi di alcuni bilanci sociali pubblicati da organizzazioni simili.

L'impresa di comunità, come si è visto, rappresenta una soluzione promettente ai problemi di molte piccole comunità in contesti caratterizzati da vulnerabilità; tuttavia, il vero potenziale di questa forma di impresa come mezzo per lo sviluppo economico discende soprattutto dagli effetti che può esercitare sul comportamento degli individui e delle altre comunità con cui entra in contatto. In altri termini, il suo potenziale dipende dalla capacità di attivare ricadute positive sul territorio di origine, stimolando maggiori livelli di imprenditorialità ed avviando processi imitativi più estesi, in aree limitrofe o simili per fattori di criticità/vulnerabilità. Perché ciò possa accadere non è però sufficiente la volontà e l'intraprendenza di una comunità, ma è necessario poter contare su un riconoscimento istituzionale duraturo e su elevati livelli di coesione territoriale. È questa forse una delle maggiori criticità riscontrate nell'esperienza analizzata: L'Innesto ha infatti ottenuto un riconoscimento ufficiale, da istituzioni locali e nazionali, come IC a fronte del lavoro svolto e delle funzioni assolte a livello territoriale (come ad esempio avvenuto in occasione della presentazione del progetto Bioparco). Tuttavia questo riconoscimento non si è tradotto in consenso duraturo, poiché è bastato un contenzioso (successivo alla sopracitata legittimazione istituzionale) con l'Amministrazione provinciale basato sulla richiesta di riconoscimento delle migliori apportate ad un bene affidato in gestione e poi oggetto di vendita per turbare le relazioni pregresse, almeno con una parte delle istituzioni locali, condizionando così l'efficacia dell'azione della cooperativa sul territorio di riferimento.

Figura n. 3 – Fattori caratterizzanti l’Impresa di Comunità e specificità del caso-studio



Fonte: elaborazione diretta

6. Conclusioni

Questo lavoro ha affrontato il tema dell'impresa di comunità adottando una prospettiva manageriale, con l'obiettivo di individuare le specificità di questa forma di impresa in territori diversi da quelli comunemente indicati come "Sud del mondo".

Per raggiungere questo obiettivo è stato dapprima inquadrato il concetto di IC, alla luce dei principali studi sul tema e successivamente è stato proposto un caso-studio considerato emblematico nel panorama nazionale.

L'analisi del caso-studio ha suscitato alcune osservazioni degne di interesse sotto il profilo teorico, mostrando come, nel caso considerato, l'essere impresa di comunità rappresenti non la scelta di una particolare forma di impresa da parte di una comunità che si propone di realizzare un progetto imprenditoriale per il benessere della comunità stessa, quanto piuttosto il punto di arrivo di un percorso di progressiva trasformazione e presa di coscienza, da parte di un team imprenditoriale orientato al sociale, del ruolo svolto per la comunità locale e, da parte di quest'ultima, di legittimazione attraverso il riconoscimento ufficiale di tale ruolo. A ciò contribuisce anche la legittimazione ottenuta dalle istituzioni locali, sebbene tale traguardo non possa dirsi conseguito in via definitiva, il che è anche causa di non poche criticità sotto il profilo economico-gestionale.

A queste considerazioni si possono affiancare altre riflessioni che si pongono a livello di policy e che non vengono messe in primo piano dal caso di studio, ma che riguardano le imprese di comunità in generale.

Sotto questo profilo, sono due i temi oggetto di discussione: da un lato, l'opportunità di introdurre una normativa finalizzata al riconoscimento di specie; dall'altro la promozione di iniziative di supporto alla nascita e allo sviluppo.

Per quanto riguarda il riconoscimento giuridico, va osservato che attualmente nel nostro Paese è in corso un dibattito riguardante in particolare le cooperative di comunità, dal quale sono finora emerse posizioni contrastanti. In estrema sintesi, la prima è favorevole all'introduzione di una normativa dedicata²⁴; la seconda è invece contraria a questo tipo di intervento, con la motivazione che una normativa *ad hoc* rischierebbe di "cristallizzare" un fenomeno ancora in fieri²⁵. La terza posizione suggerisce invece di utilizzare le forme giuridiche esistenti, limitando gli interventi a modifiche puntuali (Sforzi e Borzaga, 2019).

Anche alla luce del caso analizzato, si ritiene che quest'ultima posizione possa meglio rispondere alle esigenze di flessibilità proprie di questo tipo di iniziative imprenditoriali.

²⁴ Si raccolgono elementi in questo senso nell'audizione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane (e in attività successive), tenutasi a Roma il 15 maggio 2018, nell'ambito dell'esame del Documento di Economia e Finanza del 2018, dove si auspica l'introduzione di una legge nazionale quadro sulle cooperative di comunità.

²⁵ Questa posizione è stata espressa da un rappresentante di uno dei soggetti organizzatori nel corso della seconda sessione della Scuola delle Cooperative di Comunità, "Piattaforme comunitarie per economie plurali", tenutasi il 22 e 23 marzo e il 4 e 5 aprile del 2019 rispettivamente a Succiso e a Cerreto Alpi.

Per quanto riguarda invece specifiche iniziative di supporto, sono molteplici le direttrici che potrebbero essere intraprese, come si desume anche dall'analisi del difficile percorso di sviluppo del caso esaminato. Non si possono infatti dimenticare le numerose iniziative a livello nazionale volte a promuovere la nascita di IC, si pensi ad esempio ai bandi 2018 e 2020 di Fondosviluppo-Confcooperative a quello del 2019 di Legacoop, come pure alle risorse rese disponibili a livello regionale (ad esempio Toscana e Puglia).

È evidente però che, per poter rispondere in modo appropriato e supportare ulteriormente la nascita e l'accompagnamento, si rende necessario un approfondimento delle diverse modalità di manifestazione dell'IC, ad esempio promuovendo una attività di ricognizione su scala nazionale.

In conclusione, riteniamo utile sostenere l'idea che l'impresa di comunità possa rappresentare una risposta adeguata ai problemi di territori fragili e tuttavia, per poter operare in modo efficace e duraturo dispiegando tutte le sue potenzialità, richieda specifici interventi di policy (ad esempio iniziative mirate di formazione e tutoring finalizzate allo sviluppo di competenze di tipo manageriale), per indirizzare i quali si rende necessario disporre di un esauriente quadro conoscitivo del fenomeno, ad oggi rappresentato quasi esclusivamente attraverso studi di natura qualitativa che, per loro natura, prestano il fianco a critiche sulla non generalizzabilità dei risultati.

Limite al quale ovviamente non si sottrae il presente studio, che tuttavia rappresenta, nell'intenzione degli autori, il primo passo di un progetto che prevede un percorso di approfondimento sul tema. Un ulteriore limite può essere ravvisato nella decisione di privilegiare, nella ricostruzione del caso, la prospettiva del socio fondatore e attuale Presidente della IC. Per cogliere la trama di relazioni e i delicati equilibri su cui si fonda un'IC sarebbe infatti opportuno triangolare le informazioni raccolte con una analisi puntuale dei diversi stakeholder appartenenti alla comunità e all'ambiente di riferimento. Un punto che andrebbe sicuramente approfondito, in quest'ottica, riguarda le relazioni con l'Amministrazione locale, che rappresenta uno degli attori chiave del territorio, capace di determinare le possibilità dell'impresa di comunità di operare con efficacia ed efficienza, in una prospettiva di lungo periodo.

Bibliografia

- Ault, J.K., & Spicer, A. (2014). The institutional context of poverty: State fragility as a predictor of cross-national variation in commercial microfinance lending. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1818-1838.
- Bandini, F., Medei, R., & Travaglini, C. (2015). Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità. *Impresa sociale*, 5, 19-35.
- Barca, F., Casavola, P., & Lucatelli, S. (2014). *Strategia nazionale per le aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*. Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici.
- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1-35.

- Bernardoni, A. (2018). Come costituire e finanziare le imprese di comunità. In P.A. Mori, J. Sforzi (Eds.), *Imprese di comunità: innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale* (pp. 53-71). Bologna: Il Mulino.
- Borzaga, C., & Zandonai, F. (2015). Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità. *Impresa sociale*, 5, 1-7.
- Deakins, D., Freel, M.S., & Mason, K. (1999). *Entrepreneurship and small firms*. London: McGraw-Hill.
- Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.
- Defourny, J. (2001). Introduction: from third sector to social enterprise. In C. Borzaga, J. Defourny (eds). *The Emergency of Social Enterprise* (pp. 13-40). London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 1-28). London: Routledge.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Giorgetti, G. (2005). Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità. *ImpresaProgetto*, 3, 1-20.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Handy, F., Cnaan, R.A., Bhat, G., & Meijs, L.C. (2011). Jasmine growers of coastal Karnataka: Grassroots sustainable community-based enterprise in India. *Entrepreneurship & regional development*, 23(5-6), 405-417.
- Johannisson, B. (1990). Community entrepreneurship-cases and conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(1), 71-88.
- Kerlin, J.A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 247-263.
- Lumpkin, G.T., Bacq, S., & Pidduck, R.J. (2018). Where change happens: community-level phenomena in social entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.
- Me.Co. (2019). *Analisi e Studi dei Fabbisogni*. Report T1 del progetto Interreg Marittimo IT-FR 2014-2020 "Mentoring di Comunità per lo sviluppo eco-sostenibile". Disponibile al link: <http://interreg-maritime.eu/web/meco/-/il-report-studio-e-analisi-dei-fabbisogni>.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). The expert interview and changes in knowledge production. In A. Bogner, B. Littig, W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 17-42). London: Palgrave Macmillan Limited.
- Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2009). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage Publications.
- Molinari, C., Ahern, M., & Hendryx, M. (1998). Gains from public-private collaborations to improve community health. *Journal of Healthcare Management*, 43(6), 498-510.

- Mori, P.A., & Sforzi, J. (Eds.) (2018). *Imprese di comunità: innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino.
- Munoz, S.A., Steiner, A., & Farmer, J. (2015). Processes of community-led social enterprise development: learning from the rural context. *Community Development Journal*, 50(3), 478-493.
- Pearce, J. (1993). *At the heart of the community economy: Community enterprise in a changing world*. London: Calouste Gulbenkian Foundation
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions*. London: Social Enterprise Coalition.
- Peredo, A.M. (2001). *Communal enterprises, sustainable development and the alleviation of poverty in rural Andean communities*. Unpublished doctoral dissertation, University of Calgary. Disponibile al link: <https://prism.ucalgary.ca/bitstream/handle/1880/40949/64833Peredo.pdf?sequence=1>.
- Peredo, A.M., & Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328.
- Peredo, A.M., & Chrisman, J.J. (2017). Conceptual foundations: community-based enterprise and community development. In M. Van Ham, D. Reuschke, R. Kleinhans, C. Mason, S. Syrett (Eds.), *Entrepreneurial Neighbourhoods* (pp. 151-178). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pierre, A., von Friedrichs, Y., & Wincent, J. (2014). Entrepreneurship in society: A review and definition of community-based entrepreneurship research. In A. Lundström, C. Zhou, Y. von Friedrichs, E. Sundin (Eds.). *Social entrepreneurship* (pp. 239-257). Cham: Springer.
- Polanyi, K. (Ed.). (1957). *Trade and market in the early empires: Economies in history and theory*. Glencoe, IL: Free Press.
- Putnam, R.D. (1973). *The beliefs of politicians: Ideology, conflict, and democracy in Britain and Italy*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon and Schuster
- Rodgers, C. (2010). Sustainable entrepreneurship in SMEs: a case study analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 125-132.
- Sforzi, J., & Bianchi, M. (2020). Fostering social capital: the case of community-owned pubs. *Social Enterprise Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2019-0050>
- Sforzi, J., & Borzaga, C. (2019). Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?. *Impresa Sociale*, 13, 17-30.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 317-330.
- Soviana, S. (2015a). Toward a Sustainable Community-Based Enterprise: Organizational Architecture and Performance. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 72-86.

- Soviana, S. (2015b). Cooperative, Social Enterprise and Community-Based Enterprise: Competing, Substituting or Complementing?. *Management and Organizational Studies*, 2(2), 1-14.
- Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public policy and administration*, 27(2), 99-119.
- Tricarico, L. (2016). Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano. *Crios*, 11, 35-50.
- United Nations (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponibile al link: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>.
- Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (Eds.) (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000), Social capital: implications for development theory, research, and policy, *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
- World Bank Group (2019). *The 2030 Sustainable Development Agenda at the World Bank Group: Closing the SDGs Financing Gap*. Disponibile al link: <http://pubdocs.worldbank.org/en/259801562965232326/2030Agenda-2019-final-web.pdf>.
- World Business Council for Sustainable Development (2018). *Insider Perspective: Key Takeaways from the 2018 High-level Political Forum on Sustainable Development*. Disponibile al link: <https://www.wbcsd.org/eifr>.
- Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research*. London: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sitografia

- Agenzia per la Coesione Territoriale (2018):
<http://old2018.agenziacoesione.gov.it/it/arint/>
- Annuario Statistico Regionale – Lombardia (2018):
<https://www.asr-lombardia.it/asrlomb/it>
- Bilancio di Responsabilità Sociale (2017-2018):
http://www.innesto.org/wp-content/uploads/2017/08/bassa-bilancio-DEFINITIVO-17_18.pdf
- Censimento Agricoltura (1982-2002):
<http://dati.istat.it/>
- Censimento Industria e Servizi (1961-2001):
<http://dwcis.istat.it/cis/index.htm>
- Censimento Popolazione (1981-2017):
<http://dati.istat.it/>
<https://www.tuttitalia.it/lombardia/statistiche/>
- Cooperativa sociale L'Innesto onlus (2019):
<http://www.innesto.org/>

IRECOOP (2016), Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità
[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/allegati/coop/SF_SVILUPPO_D
ELLE_COOPERATIVE_DI_COMUNITA.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/allegati/coop/SF_SVILUPPO_D
ELLE_COOPERATIVE_DI_COMUNITA.pdf)