

## **ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS DELLA COOPERATIVA GARIBALDI**

Lavinia Pastore, Arianna Manti, Luigi Corvo

*Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" Dipartimento di Management e Diritto*

### **Cooperativa Garibaldi: “un modello di comunità”**

La Cooperativa Sociale Integrata Agricola “Giuseppe Garibaldi” (di seguito Cooperativa Garibaldi) nella sua dimensione d’impresa sociale può essere inserita all’interno del nuovo scenario dell’agricoltura sociale. Con la Legge 141 del 18 agosto 2015 che promuove l’agricoltura sociale quale aspetto della multifunzionalità delle imprese agricole, si dà avvio allo sviluppo di interventi e di servizi sociali, socio-sanitari, educativi e di inserimento socio-lavorativo, allo scopo di facilitare l’accesso adeguato e uniforme alle prestazioni essenziali da garantire alle persone, alle famiglie e alle comunità locali in tutto il territorio nazionale e in particolare nelle zone rurali o svantaggiate. Nello specifico, come si legge all’art. 2 comma 1, per agricoltura sociale si intendono le attività esercitate dagli imprenditori agricoli per l’inserimento socio-lavorativo di lavoratori con disabilità, di lavoratori svantaggiati e di minori in età lavorativa, inseriti in progetti di riabilitazione e sostegno sociale.

La Cooperativa Garibaldi si propone come luogo di progettazione e realizzazione dei Progetti individuali così come definiti dall’art 14 della Legge 328/2000. La cooperativa è un’azienda agrituristica dove si sono consolidate diverse attività produttive come la coltivazione e la vendita di prodotti ortofrutticoli, la ristorazione e l’attività di *Bed&Breakfast*.

Il modello che propone è un’alternativa all’idea “più abilità più accesso al lavoro, meno abilità più assistenza”, per questo i soci fondatori hanno scelto di non caratterizzarsi come cooperativa di servizio socio-sanitario in sussidiarietà al servizio pubblico, costruendo, in alternativa, uno spazio di autonomia dove le stesse persone con autismo insieme alle loro famiglie si autodeterminano attraverso un progetto imprenditoriale. La cooperazione e l’inclusione sono, quindi, parole che più che illustrare lo stato giuridico del modello ne spiegano il significato funzionale: lavorare e produrre insieme, ognuno con la propria capacità e biografia attraverso e per un bene comune. La proprietà emergente è implicita in uno degli aforismi della Cooperativa: “La cura della terra, la terra che cura. L’orto dei semplici”.

La Cooperativa puntando alla autodeterminazione e all’inclusione, ha accolto in sé la valenza abilitativa che risponde tecnicamente agli standard scientifici disponibili. Il funzionamento della Cooperativa si muove quindi su due binari fortemente interrelati: quello delle attività produttive e quello delle attività abilitative.

### **Modello di business**

Il MEMIS (Master in Economia Management e Innovazione Sociale) dell’Università di Roma “Tor Vergata”, attraverso un laboratorio continuo, ha partecipato da marzo 2018 a febbraio 2019 al Progetto “Progetto individuale per l’inclusione lavorativa e sociale di persone con autismo in ambito agricolo” che ha visto come protagonista principale la Cooperativa Garibaldi.

Il contributo che il MEMIS, attraverso il suo laboratorio, ha cercato di dare al progetto è relativo alla ricostruzione di due macro-aspetti: la sostenibilità economica della Cooperativa

Garibaldi intesa come impresa sociale e la possibilità di replicare il modello Garibaldi come modello di intervento alternativo rispetto alle prassi consolidate nel sistema di welfare della Regione Lazio.

Le attività principali del laboratorio hanno avuto l'obiettivo di analizzare:

- Il modello di business della Cooperativa Garibaldi;
- Il Capitale Umano e il network della comunità generata.

L'analisi<sup>1</sup> ha permesso di rispondere alle seguenti domande di ricerca-azione:

- Il modello Garibaldi è scalabile e replicabile?
- Quali sono le prospettive future della Cooperativa Garibaldi? Una cooperativa di Comunità o Impresa Sociale?

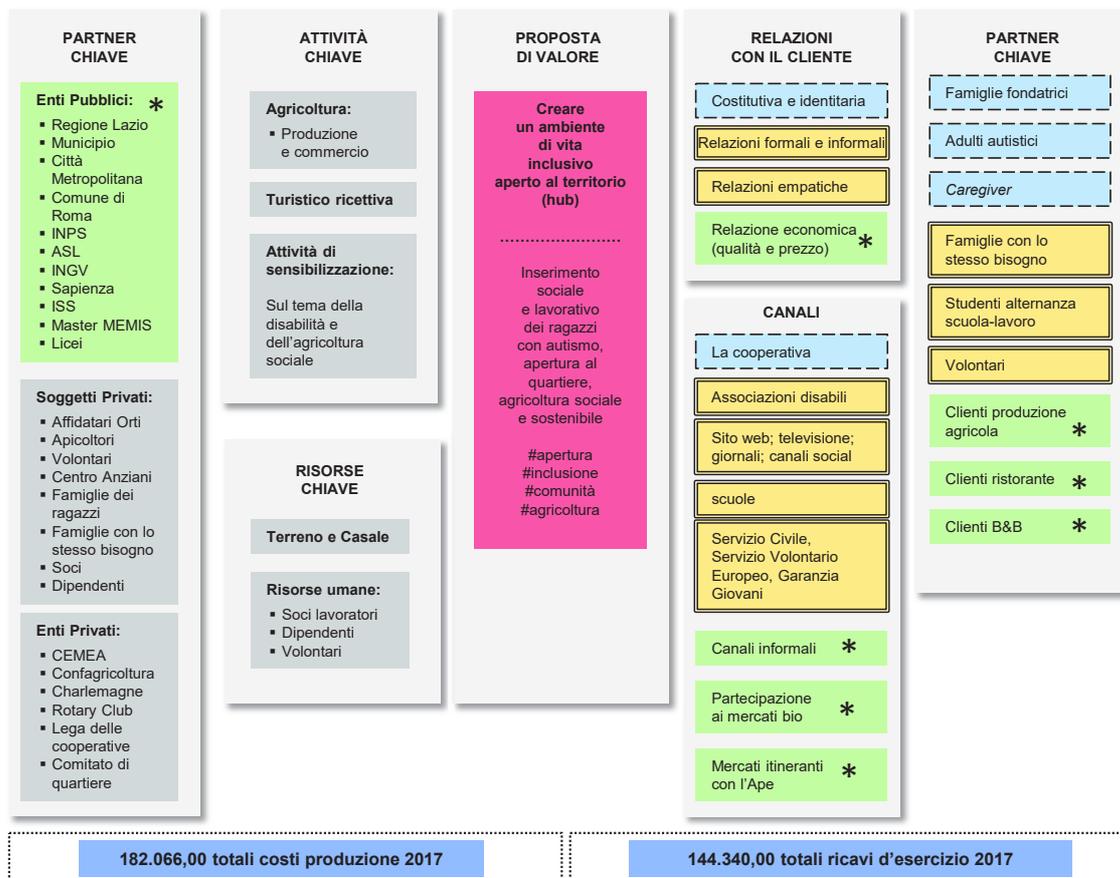
Per rispondere a queste domande e ricostruire il modello di business della Cooperativa Garibaldi è stato utilizzato il modello Canvas. Il *Business Model Canvas* è uno strumento strategico di *Business Design* che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi, ad alto valore. Esso funge da supporto alle decisioni di un'organizzazione e permette di cogliere in modo chiaro il modello di sostenibilità economica che si vuole proporre. Il fine ultimo dell'analisi del modello di business attraverso l'utilizzo del Canvas è infatti proprio quello di analizzare la Cooperativa Garibaldi dal punto di vista imprenditoriale e per questa ragione è stato scelto di non utilizzare il *Social Business Model Canvas* che viene invece spesso utilizzato per le organizzazioni del Terzo Settore. Il *Business Model Canvas* si suddivide in nove blocchi tematici (Figura 1) grazie ai quali è possibile rappresentare il modo in cui l'impresa crea e distribuisce valore per i propri clienti. Per costruire il *Business Model Canvas* della Cooperativa Garibaldi siamo partiti dalla sua *proposta di valore*. La Cooperativa attraverso "la creazione di un ambiente inclusivo e aperto alla comunità" intende promuovere l'autonomia di ragazzi adulti con autismo e disabilità intellettiva, mediante l'attività lavorativa (agricoltura e attività ricettiva) e l'interazione con la comunità.

Successivamente sono stati individuati i *destinatari* a cui la proposta di valore si rivolge. Vista la moltitudine e la diversità dei destinatari, sono stati suddivisi in tre grandi gruppi (cluster). Il primo gruppo di destinatari è costituito dai ragazzi con autismo e dalle loro famiglie. Essi rappresentano infatti il cuore della cooperativa, soprattutto se si considera che alcuni ragazzi e le loro famiglie rientrano tra i fondatori e tra i soci della cooperativa stessa. A questo gruppo è stato assegnato il colore celeste, colore che li caratterizza anche negli altri blocchi del Business Model. Il secondo gruppo è costituito da tutta quella rete di soggetti che, a vario titolo, entrano a contatto con la cooperativa e con i ragazzi. Tra questi ci sono le famiglie di ragazzi con autismo che vengono a visitare la struttura e a soggiornare durante l'anno presso l'agriturismo; poi ci sono i volontari e i ragazzi che svolgono alternanza scuola lavoro. A questo secondo gruppo è stato assegnato il colore giallo. Infine, come ultimo gruppo di destinatari troviamo quei soggetti che entrano in contatto con la cooperativa per usufruire dell'attività commerciale e ricettiva che la cooperativa offre. Essi sono, dunque, veri e propri clienti, fondamentali sia per la sostenibilità della cooperativa stessa, sia per far sì che i ragazzi con autismo interagiscano con la comunità e migliorino, così, le proprie autonomie. Essi sono rappresentati con il colore verde.

È stato poi fondamentale, per i fini del nostro lavoro, cercare di individuare e comprendere le diverse tipologie di *relazioni* che legano i tre gruppi di destinatari alla Cooperativa. Al fine di renderlo visibilmente chiaro, le tipologie di relazioni sono state evidenziate con i colori corrispondenti ai soggetti individuati tra i segmenti di clientela.

---

<sup>1</sup> I dati utilizzati per l'analisi fanno riferimento all'intero anno 2017.



**Figura 1. Canvas della Cooperativa Garibaldi**  
 (nei box tratteggiati in celeste: cluster ragazzi con autismo e loro famiglie;  
 nei box con il doppio bordo in giallo: cluster dei volontari;  
 nei box con l'asterisco in verde: cluster dei clienti della Cooperativa)

Per quanto riguarda il *primo gruppo* (ragazzi con autismo e rispettive famiglie), esso è legato alla cooperativa da una relazione essenzialmente identitaria, in quanto sono proprio loro i fondatori e i fruitori dell'attività. Il *secondo gruppo* (famiglie di ragazzi con autismo, volontari e ragazzi alternanza), invece, è legato da una relazione principalmente empatica, formale o informale a seconda del canale con cui sono legati. Ciò che li lega è principalmente una comunanza di valori e bisogni ed è anche grazie a loro che è possibile la realizzazione concreta della proposta di valore. Con il *terzo gruppo* (clienti) infine, la Cooperativa stringe una relazione principalmente economica, attraverso la vendita dei prodotti dell'orto al mercato o attraverso l'attività di ristorazione e B&B.

Per rappresentare i *canali* con cui i destinatari entrano in contatto con la Cooperativa abbiamo seguito lo stesso criterio grafico: ogni colore rappresenta il relativo gruppo di soggetti a cui si riferisce. Per quanto riguarda il gruppo delle famiglie con lo stesso bisogno, dei volontari, degli studenti che svolgono l'alternanza scuola lavoro, essi hanno come principali canali le scuole, le pubblicità in social network e giornali e, ovviamente, le opportunità del CESV (Centro per i Servizi del Volontariato) e del CEMEA (Centro di Esercitazione ai Metodi dell'Educazione Attiva).

I canali relativi ai clienti invece, sono principalmente canali formali (social network), informali (come ad esempio il passaparola) e i mercati ortofrutticoli e itineranti.

La proposta di valore della Cooperativa Garibaldi ruota intorno ad alcune *attività* indispensabili che sono state individuate nel rispettivo blocco del *Business Model Canvas*. Esse sono state suddivise in tre macroaree: *agricoltura*, *attività commerciale* e *attività di sensibilizzazione e advocacy*. L'agricoltura si suddivide al suo interno in attività di produzione (presso i terreni in concessione alla Cooperativa) e in attività di vendita (attraverso mercati): in entrambi i casi gli adulti con autismo collaborano con lo staff e con i volontari. Anche l'attività commerciale si riferisce a due ambiti: l'agriturismo (con possibilità di pernottamento) e l'attività di ristorazione. Queste due prime macroaree rappresentano il punto forte della cooperativa, in quanto permettono ai ragazzi con autismo di migliorare le proprie autonomie e fanno sì che i ragazzi interagiscano con la comunità. Inoltre, tali attività sono ovviamente centrali per la sostenibilità economica della Cooperativa stessa. Fondamentale poi è l'attività di sensibilizzazione che la Cooperativa Garibaldi svolge nei confronti della comunità, sia riguardo alla problematica dell'autismo sia riguardo alla tematica dell'agricoltura sociale, che sempre più spesso rappresenta uno strumento abilitante. Infine, la Cooperativa svolge anche importanti attività di *advocacy* nei confronti delle istituzioni del territorio, organizzando e partecipando ad iniziative per sensibilizzare sulla tematica dell'autismo e di indirizzare le scelte politiche e istituzionali.

Fondamentali sono poi le *risorse* che la Cooperativa ha a disposizione. Anche in questo caso è stata effettuata una suddivisione in: risorse materiali, umane ed economiche. Le risorse materiali chiave sono il terreno e il casale, concessi dalla Città Metropolitana di Roma e indispensabili per lo svolgimento delle attività della Cooperativa. Altrettanto importante è la grande varietà del capitale umano, che può distinguersi in: soci, soci lavoratori, dipendenti e volontari. Ogni giorno essi lavorano e collaborano con i ragazzi con autismo, permettendo la piena realizzazione della *Value proposition*. Indispensabili sono poi le liberalità che riceve nel corso del tempo da diversi finanziatori, strumento cardine per la sostenibilità delle attività.

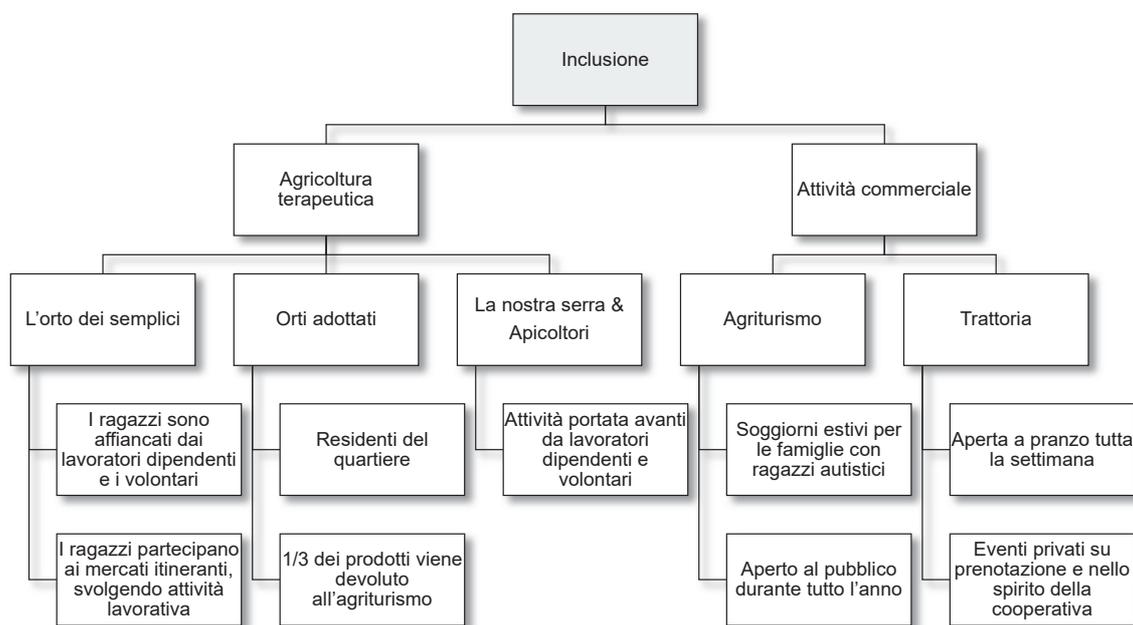
La Cooperativa può inoltre contare su una folta rete di "portatori di interesse" (stakeholder), ovvero di soggetti che possono trarre benefici dalle attività della cooperativa o influenzarne positivamente o negativamente le attività. Per il *Business Model Canvas* sono stati selezionati gli stakeholder chiave, ossia quei soggetti che hanno un grande interesse nei confronti della cooperativa e che, nello stesso tempo, sono in grado di influenzarne le scelte. Essi sono rappresentati da enti di ricerca, università (Tor Vergata e Sapienza) enti pubblici (città metropolitana, regione Lazio, municipio, INPS, ASL), gli stessi soci e volontari e ovviamente gli enti finanziatori.

Nel *Business Model Canvas* sono poi indicati i *costi* dell'organizzazione e *ricavi*. Questi aspetti verranno approfonditi nei prossimi paragrafi.

## Mappatura delle attività

I soggetti principali attorno a cui nasce e si sviluppa la Cooperativa Garibaldi sono i ragazzi con autismo. La visione della cooperativa è quella di poter dare dignità alla vita di ognuno di loro, permettendogli di raggiungere il massimo grado di autonomia e inclusione. L'inclusione fa, quindi, da ragion d'essere a tutte le attività che si svolgono all'interno della cooperativa, sia quelle di natura commerciale sia quelle che non producono reddito, bensì relazioni. Tra le prime, nel 2017 trovavamo l'attività della ristorazione, dell'agriturismo, della coltivazione e vendita dei prodotti agricoli. Tra le seconde, gli orti adottati e gli apicoltori e l'orto dei semplici, che possiamo

racchiudere all'interno della macro-categoria Agricoltura terapeutica e inclusione lavorativa (si veda la mappatura delle attività della cooperativa in Figura 2).



**Figura 2. Mappatura delle attività della Cooperativa Garibaldi**

La cooperativa dispone, infatti, di 4 ettari di terreno agricolo destinato all'attività agricola. La produzione non è finalizzata alla sola vendita dei suoi prodotti ma per l'inclusione socio lavorativa dei ragazzi autistici. I ragazzi vengono coinvolti nel processo di produzione imparando specifiche mansioni e al tempo stesso sviluppando relazioni di contatto con la natura, con le persone che li affiancano e con tutti coloro che transitano negli spazi a loro affidati da parte della cooperativa.

L'attività agricola per la cooperativa può essere considerata fondamentale anche ai fini del raggiungimento della loro *mission*. "La cura della terra" per chi vive e popola la cooperativa è una "terra che cura".

Entrando nel dettaglio delle *attività agricole* terapeutiche e inclusione lavorativa troviamo:

*a. L'orto dei semplici*

Ci sono due tipi di orto all'interno della cooperativa in cui lavorano sia dipendenti sia volontari. Entrambi affiancano i ragazzi insegnando loro come lavorare la terra, piantare semi e piantine e raccogliere i frutti che gli orti producono. La produzione dell'orto viene poi venduta ai mercati locali e anche in questa attività vengono coinvolti i ragazzi.

*b. Gli orti adottati*

La cooperativa ha aperto i suoi spazi anche alla comunità cittadina residente nel quartiere, offrendo la possibilità di coltivare un piccolo appezzamento del terreno, a condizione che ogni orto "adotti" uno dei ragazzi – da cui il nome di *orti adottati*. L'impegno richiesto all'adottante è quello di dare alla cooperativa un terzo della propria produzione, di corrispondere un simbolico contributo annuale e di recintare il confine del proprio orto unicamente con piante, senza elevare alcun altro tipo di recinzione.

c. *La nostra serra*

All'interno della cooperativa è stata creata una struttura per la serra, su cui sono stati montati anche pannelli fotovoltaici. La serra contribuisce alla produzione di piantine e prodotti agricoli che vengono poi venduti ai mercati locali.

d. *Gli apicoltori*

Come per gli orti adottati, anche in questo caso si tratta di uno spazio che la cooperativa ha aperto alla comunità. Alcuni cittadini producono miele, parte del quale viene dato alla cooperativa per la vendita.

L'attività commerciale è costituita nel dettaglio da:

– *L'agriturismo*

Il casale, di cui la cooperativa dispone all'interno del terreno, è stato ristrutturato in modo tale da ricavarne delle stanze per dare ospitalità. La struttura è aperta e disponibile tutto l'anno a persone che vogliono soggiornare in un'area tranquilla e verde. In particolare, durante l'estate, vi è una preferenza per le famiglie dei ragazzi con autismo provenienti da tutta Italia. È convenzionata con l'Istituto di vulcanologia sito nelle vicinanze, i cui ricercatori vengono ad alloggiarvi. Questo tipo di attività contribuisce al sostentamento della cooperativa, permettendo al tempo stesso ai ragazzi di essere coinvolti nei lavori di riordino e pulizie, oltre che di accoglienza.

– *Il ristorante*

Anche questa rappresenta un'importante attività di sostentamento della cooperativa. Nella ristrutturazione del casale è stata creata una zona cucina e una sala da pranzo sia interna che esterna. Per il lavoro in cucina è stato assunto un cuoco. La trattoria è aperta tutti i giorni, con una soluzione buffet per il pranzo mentre per poter usufruire del servizio di ristorazione anche durante la fascia serale è richiesto un numero minimo di 25 prenotazioni. Anche in questo caso i ragazzi vengono coinvolti nel servizio e in altre funzioni di preparazione, come quella delle bevande da servire ai tavoli.

– *Vendita dei prodotti ortofrutticoli*

La produzione dell'orto viene poi venduta ai mercati locali.

## Matrice potere/interesse

Intorno alla Cooperativa Garibaldi gravita una molteplicità di stakeholder. Non tutti, però, hanno la stessa rilevanza. Grazie alla matrice potere/interesse è stato possibile classificarli secondo due variabili (Figura 3):

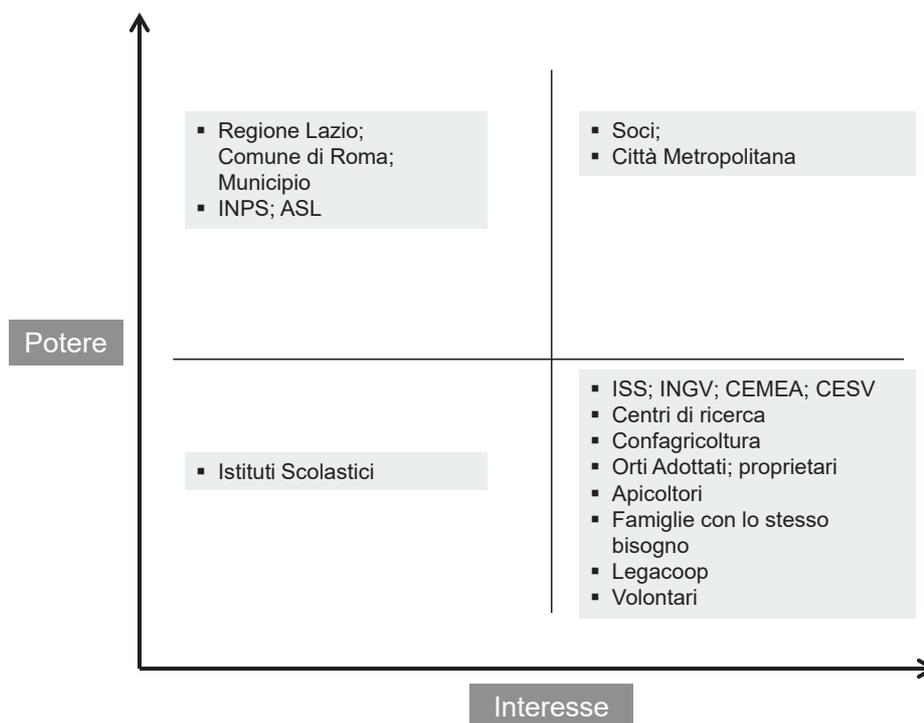
- *Potere*: indica la possibilità dello stakeholder di incidere sul progetto;
- *Interesse*: indica quanto lo stakeholder e i suoi interessi vengono influenzati dal progetto.

A seconda del valore che viene dato alle suddette variabili, gli stakeholder si possono suddividere in:

– *Stakeholder marginale (basso interesse/basso potere)*

Sono le figure di contorno del progetto, che non hanno possibilità di influenzare in modo decisivo. Nel caso della Cooperativa Garibaldi sono stati inseriti gli istituti scolastici. Essi vanno tenuti in considerazione in quanto collaborano grazie all'alternanza scuola lavoro dei loro ragazzi.

- *Stakeholder istituzionale (basso interesse/alto potere)*  
Sono tutti i soggetti che partecipano indirettamente al progetto ed esercitano un controllo e una funzione di supporto. Per la Cooperativa Garibaldi qui troviamo gli enti pubblici i quali forniscono ai ragazzi risorse economiche da destinare al loro progetto individuale svolto proprio all'interno della cooperativa (Aziende Sanitarie Locali, ASL; e Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, INPS).
- *Stakeholder operativo (alto interesse/basso potere)*  
Sono soggetti coinvolti nel progetto dal punto di vista organizzativo e operativo, che hanno però scarsa influenza sulle decisioni di progetto. Nel nostro caso, qui troviamo il numero maggiore di stakeholder. Questo è sicuramente un fattore positivo: la folla rete di soggetti presenti in questa parte dimostra come la Cooperativa Garibaldi è stata capace, nel tempo, di sensibilizzare un vasto numero di persone che ad oggi stanno condividendo la causa e stanno mettendo a disposizione il loro tempo e le loro competenze a sostegno delle attività della Cooperativa e dei ragazzi.
- *Stakeholder chiave (alto interesse/alto potere)*  
Sono le figure che ricoprono per la Cooperativa un ruolo determinante, perché interessati ai risultati del progetto e con un forte potere di intervento nelle decisioni. In prima linea qui troviamo i soci e la città metropolitana di Roma, in quanto attuale proprietaria del casale all'interno del quale la cooperativa svolge le attività principali.



**Figura 3. Matrice potere-interesse: suddivisione degli stakeholder che gravitano intorno alla Cooperativa Garibaldi in base al loro Potere (possibilità di incidere sul progetto) e Interesse (quanto vengono influenzati dal progetto). Periodo di osservazione 2017**

## Capitale umano

Per risorse umane si intende il personale che lavora in un'azienda e in particolare il personale dipendente. Tuttavia, nella Cooperativa Garibaldi questa definizione va intesa in una dimensione allargata. Al suo interno, infatti, si considerano risorse umane tutti quei soggetti che, a diverso titolo, partecipano ai processi produttivi e che contribuiscono attivamente a determinare la crescita di valore, anche sociale, dentro e fuori l'azienda.

Nello svolgimento delle proprie attività la Cooperativa Garibaldi, nel 2018 si avvaleva, in primo luogo, di soci lavoratori e di dipendenti (Tabella 1).

**Tabella 1. Elenco delle categorie di soggetti coinvolti nelle attività della Cooperativa Garibaldi e loro quantificazione**

Ruolo	Numero persone
Soci	32
Soci lavoratori di cui 3 svantaggiati	5
Lavoratori non soci	5
Volontari formali (CEMEA)	12
Volontari informali:	25
ortolani	15
cittadinanza attiva	10
Operatori	12

Periodo di osservazione 2017

Tra questi va evidenziata la presenza di soggetti svantaggiati, alcuni dei quali con disabilità riconducibile allo spettro dell'autismo, in coerenza con le finalità proprie della cooperativa e nel pieno rispetto di quel 30% richiesto dalla normativa di riferimento e ampiamente rappresentato all'interno della cooperativa.

Nella Tabella 2 sono state messe in evidenza le mansioni, le tipologie contrattuali e le ore di lavoro svolte in una settimana. È utile far notare come, da un'analisi effettuata sui bilanci, sia emerso che i rapporti di lavoro iniziati a tempo determinato si siano poi consolidati e trasformati in rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

**Tabella 2. Mansioni, ore e tipologia contrattuale di tutti i soggetti coinvolti nelle attività della Cooperativa Garibaldi**

Mansione	Ore/settimana	Tipologia contrattuale
Amministrativo	20	Indeterminato
Cuoco	20	Indeterminato
Bracciante agricolo	20	Indeterminato
Garzone agricolo	10	Indeterminato
Addetto alle colture	10	Indeterminato
Garzone agricolo	15	Indeterminato
Cuoca	10	Determinato
Addetto alle colture	10	Determinato
Lavapiatti	16	Determinato

Fonte: Elaborazione propria, periodo di osservazione 2017

Da un punto di vista economico l'incidenza del personale sui costi complessivi nella serie storica fino al 2016 non va oltre il 28%. Nel 2017, invece, assistevamo ad un incremento di questa

incidenza, con un tasso che saliva al 33,9%. Ciononostante, l'incidenza dei costi del personale rispetto a quelli complessivi si attestava comunque su valori al di sotto della media. Tra le ragioni principali è da menzionare, certamente, la presenza all'interno dell'organizzazione della cooperativa di altri soggetti che contribuivano all'attività economica della stessa e che definiremo nei paragrafi successivi.

## Capitale umano ad impatto: operatori e volontari

Tra i soggetti che non incidono sui costi del personale certamente troviamo gli **operatori**. Sono detti operatori quelle figure che hanno il compito di assistere i ragazzi con autismo nell'ambito delle loro attività e che non erano in organico alla cooperativa, poiché direttamente retribuiti dalle famiglie, in base al contributo indiretto che queste ricevevano dal Municipio di riferimento.

La cooperativa, come realtà aperta e plurale, è un luogo di scambio di professionalità e competenze anche al di fuori dei rapporti contrattuali. La presenza di volontari formali e non, costituiva un elemento significativo e peculiare della cooperativa. Sono volontari formali tutti quei soggetti che offrono il proprio servizio di volontariato attraverso un rapporto di tipo convenzionale che la cooperativa ha in essere con soggetti istituzionali. Facevano parte dei volontari formali i volontari CEMEA, con cui la cooperativa aveva, al tempo dell'analisi, un rapporto molto stabile consolidato nel tempo. Sono volontari informali, invece, tutti quei soggetti che entravano in relazione con la cooperativa a titolo privato e personale e che, anche per poche ore, svolgevano attività funzionali all'azienda sia in termini operativi, che di trasmissione di competenze e relazionali.

## Valutazione del valore economico dei volontari

In considerazione del notevole contributo rappresentato dai volontari, si è voluto dedicare un intero paragrafo alla stima del valore economico del volontariato attivo nella Cooperativa Garibaldi. Considerata la natura dei dati a nostra disposizione la metodologia scelta per l'analisi è stata quella del "costo di sostituzione per analogia", che attribuisce al lavoro volontario un valore pari a quello del lavoro retribuito che sarebbe necessario per sostituire il primo nei compiti svolti. Per produrre i nostri risultati avevamo utilizzato come parametro il costo orario di mercato che la cooperativa avrebbe dovuto sostenere per retribuire un lavoratore che svolgesse gli stessi compiti. Nel caso della Cooperativa Garibaldi è stato utilizzato come contratto di lavoro di riferimento quello utilizzato per i dipendenti, ossia il CNNL delle cooperative e consorzi agricoli ed è stata applicata la paga oraria calcolata sulla retribuzione media annua (Tabella 3).

**Tabella 3. Numero di volontari coinvolti nelle attività della cooperativa: tipologia, ore e attività svolte**

Volontari	Tipologia di volontario		Ore tot al mese <i>media</i>	Attività svolte
	<i>formale</i>	<i>informale</i>		
CEMEA	12		60	Lavoro orto e agriturismo in collaborazione con operatori e utenti
Ortolani		15	20	Lavoro orti urbani
Volontari informali		10	309	Lavoro orto con ragazzi e operatori
<b>Totale</b>		<b>37</b>	<b>389</b>	

Fonte: Elaborazione propria, periodo di osservazione 2017

Il dato della paga oraria è stato calcolato sulla base della paga media mensile del settore di riferimento. Per il calcolo finale è stata utilizzata la seguente formula

$$UWIFR=H_i*V_i*W_j$$

dove:

- UWIFR= costo di sostituzione;
- $H_i$ =ore medie prestate dai volontari su base mensile;
- $V_i$ =numero dei volontari;
- $W_j$ =retribuzione media.

Dall'analisi emergeva che il valore attribuibile al lavoro volontario presso la Cooperativa Garibaldi per l'anno di osservazione 2017 era pari a 44.392 € (Tabella 4). Tale valore come già visto in precedenza giustificava la bassa incidenza dei costi del personale sui costi complessivi. Il lavoro volontario dunque rappresentava un valore non solo sociale per la cooperativa bensì anche *economico*.

**Tabella 4. Quantificazione economica del valore del volontariato nella cooperativa Garibaldi**

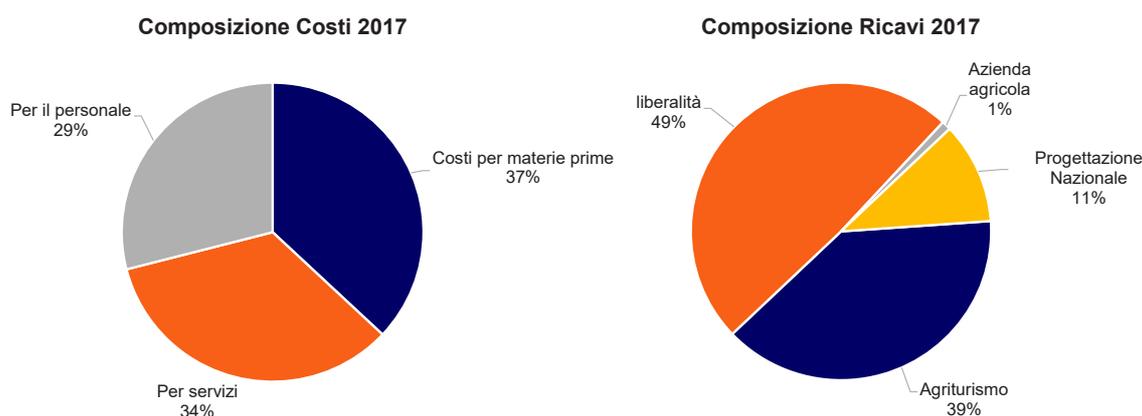
Descrizione	Numero complessivo volontari	Media ore / lavoro su base mensile	Compenso orario medio	Totale mensile	Totale annuo
Volontario	37	10,51	9,51 €	3.699 €	44.392 €

Fonte: Elaborazione propria, periodo di osservazione 2017

## Analisi economica-finanziaria: “le criticità del bilancio”

Se per le imprese classiche il profitto è l'obiettivo, per le imprese sociali il profitto (che garantisce la sostenibilità economica) è funzionale alla massimizzazione dell'impatto sociale. L'analisi economico-finanziaria è risultata dunque fondamentale ai fini del nostro lavoro per comprendere se la Cooperativa Garibaldi nel 2018 era sostenibile dal punto di vista economico e per poter dunque massimizzare l'impatto sociale nel tempo.

Per quanto riguarda il 2017, anno di osservazione di tutto il report è stata condotta un'analisi dettagliata dei ricavi, con particolare focus sulle liberalità, e sui costi (Figura 4).

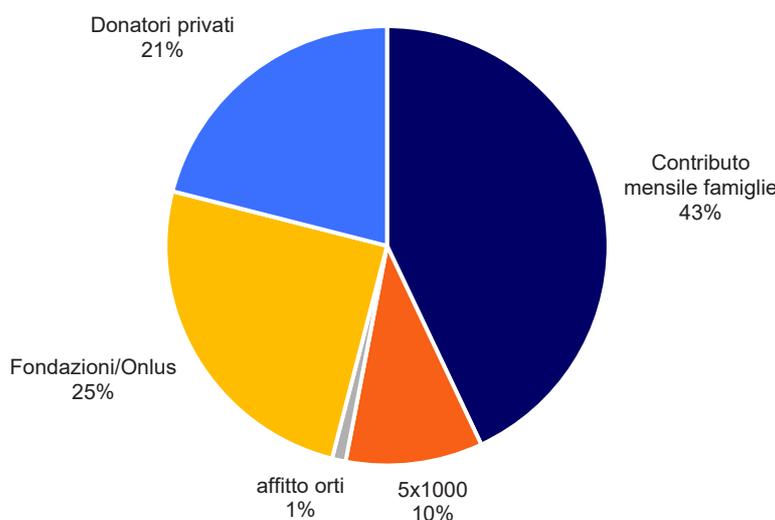


**Figura 4. Composizione dei costi e dei ricavi della Cooperativa Garibaldi nel 2017**

I costi per il personale rappresentavano il 29% dei costi totali, mentre i costi per servizi il 34%, all'interno dei quali trovavamo le seguenti voci: i trasporti (se non addebitati in fattura dai fornitori di materie e merci); le assicurazioni; energia elettrica, telefono, acqua, gas e altre utenze; riparazioni e manutenzioni eseguite da imprese esterne; lavorazioni eseguite da terzi. Tra i costi per materie prime (37%) trovavamo invece tutte quelle voci per gli acquisti di materie di beni necessari al mantenimento e sviluppo dell'azienda agricola e dell'agriturismo.

Quasi il 50% dei ricavi era rappresentato dalle liberalità. Pertanto, soltanto il 40% dei ricavi era generato dalle attività produttive della cooperativa, nello specifico il 39% dall'agriturismo e solo l'1% dall'azienda agricola.

Un'analisi dettagliata della composizione delle liberalità era risultata dunque necessaria dal momento che come mostrato nel grafico precedente le liberalità rappresentavano quasi il 50% dei ricavi della Cooperativa Garibaldi (Figura 5).



**Figura 5. Composizioni liberalità della Cooperativa Garibaldi nel 2017**

Un dato interessante era rappresentato dalle donazioni che provenivano dalle famiglie dei ragazzi con autismo (43%), molte delle quali soci della cooperativa. La maggior parte delle famiglie versava infatti una quota mensile alla cooperativa per il funzionamento della stessa.

Il 50% dei ricavi derivanti dalle liberalità rendeva la sostenibilità economica della cooperativa alquanto volatile. La cooperativa infatti non svolgeva un'attività di raccolta fondi sistematizzata e programmata sul lungo periodo, pertanto il valore delle liberalità variava di anno in anno sensibilmente.

Dall'analisi dei bilanci, per il periodo di osservazione che va dal 2013 al 2017, era emerso inoltre che la Cooperativa Garibaldi aveva ottenuto un utile positivo soltanto nel 2013 e nel 2016 e aveva invece registrato un utile negativo nel 2014, 2015 e nel 2017.

Nel complesso la sostenibilità economica della Cooperativa Garibaldi era risultata fragile e volatile, vista la mancanza di una prospettiva manageriale che mirasse a tenere traccia dei processi e degli obiettivi di medio termine.

Nonostante la *mission* della cooperativa sia concentrata sul benessere della sua comunità, per garantirne una durata nel tempo suggerivamo nel 2018 di avviare delle attività legate al potenziamento degli aspetti economico-finanziari, attraverso:

- mappatura dei processi interni (ricostruire costi e ricavi per attività produttive) di modo che sia possibile individuare i *break-even points* delle attività, probabilmente agendo anche con operazioni di *pricing* (cambio dei prezzi) del ristorante e del B&B;
- avvio di un'attività di *fundraising* che renda progressivamente la cooperativa autonoma rispetto alla liberalità delle famiglie;
- inclusione una figura manageriale stabile per avviare un processo di riorganizzazione complessiva delle attività produttive;
- valutare la possibilità di generare ricavi o avere donazioni *in-kind* da pubbliche amministrazioni (o altre organizzazioni) per trasferire il modello Garibaldi;
- aprire l'organizzazione all'ingresso di soci finanziatori.

## Conclusioni

In conclusione, nel 2018, ragionando sulle prospettive future della Cooperativa Garibaldi, prima di rispondere alle domande di ricerca-azione poste all'inizio del percorso, avevamo riflettuto sulla dimensione imprenditoriale della cooperativa. Focalizzando la nostra attenzione su quali effettivamente fossero le reali caratteristiche che potevano connotare la cooperativa come impresa sociale.

L'impresa sociale unisce, infatti, due mondi separati: quello della produzione a carattere imprenditoriale (ottenere oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale) e quello della produzione di beni e servizi di utilità sociale (prodotti o servizi o scambiati in determinati ambiti di attività di particolare rilievo etico e sociale per la collettività.). Avendo analizzato la Cooperativa Garibaldi, nella sua dimensione economico finanziaria, evidenziavamo che la cooperativa non realizzava un profitto tale da mantenere l'azienda in equilibrio, pertanto non soddisfaceva un criterio dell'imprenditoria sociale.

Tornando alle domande di ricerca-azione poste all'inizio del percorso, e analizzando i concetti di scalabilità e replicabilità, giungemmo alla conclusione che tali definizioni economiche non potevano essere declinate nel terreno della Cooperativa Garibaldi.

Infatti, se leggessimo la scalabilità di un modello soltanto in modo verticale (economico) rischieremmo di tralasciare la lettura orizzontale, ossia di perdere la capacità di aggregare diversità, in modo da produrre innovazione che, citando Venturi (2014), “per sua natura, in molti, casi, non è né scalabile e non è modellizzabile”.

Le motivazioni intrinseche dei fondatori, la dimensione comunitaria, il capitale sociale, la qualità del coinvolgimento degli stakeholder, le identità territoriali, non potevano dunque essere considerate dei fattori così facilmente riproducibili. Tutto quello che è “community focus” è riproducibile solo a partire da un rigenerarsi delle comunità, pertanto l'esito finale sarà sempre diverso, anche se si segue lo stesso modello.

All'interno di questa cornice avevamo individuato i fattori caratterizzanti del modello Garibaldi, di difficile replicabilità, quali:

- terreno e casale;
- storia di comunità;
- leadership;
- rete degli stakeholder.

Infatti, trovare nuove forme di aggregazione delle esperienze che nascono dal basso, in uno stesso territorio, nella stessa categoria di beneficiari e nello stesso spazio fisico, rendeva peculiare e unica la Cooperativa Garibaldi.

Allo stesso tempo però consideravamo questi fattori gli elementi generativi che ne definivano l'aspetto identitario e che permettevano alla cooperativa di esistere.

Fatte queste osservazioni, la Cooperativa Garibaldi era probabilmente più riconducibile ad un modello di Cooperativa di Comunità (CdiC), per le caratteristiche che andremo a descrivere.

Infatti, le cooperative di comunità sono imprese impegnate nella produzione o gestione di un bene o servizio, anche di proprietà pubblica o collettiva, in forma continuativa e professionale che perseguono l'obiettivo del miglioramento del benessere della comunità di riferimento e si caratterizzano per avere una *governance* aperta e partecipativa in cui hanno un ruolo attivo i cittadini o i beneficiari dei servizi.

Quindi le CdiC sono imprese:

- che svolgono attività in modo continuativo e professionale;
- la cui finalità è il perseguimento del benessere generale della comunità, per questa ragione le finalità mutualistiche non sono il fulcro di questa tipologia di impresa;
- in cui hanno un ruolo centrale le persone (e non i capitali);
- caratterizzate da una *governance* aperta e democratica;
- che includono tra i soci i cittadini e/o i beneficiari dei servizi;
- che non escludono i non soci, in virtù del principio della “mutualità allargata”;
- il cui patrimonio è indivisibile.

Esperienze ci indicano come le cooperative di comunità possano trovare realizzazione nelle aree urbane, magari partendo dai processi partecipati di rigenerazione urbana in cui i beni (pubblici o privati) dismessi o inutilizzati sono rivitalizzati dai cittadini e tornano ad avere una funzione sociale ed economica nella città.

L'elemento centrale delle cooperative di comunità è la capacità di mobilitare risorse ed energie per soddisfare bisogni (e/o cogliere opportunità) riconosciuti centrali dalle persone che fanno parte della comunità. Secondo Mori e Sforzi (2019) per comunità non si intende un gruppo di persone con interessi affini, ma una comunità di “residenti all'interno di un territorio”, il cui interesse per il bene/servizio nasce dal fatto che vivono in quel luogo. Le cooperative di comunità nascono ovunque ci sia la necessità di ricostruire un tessuto economico e, prima ancora, culturale. I requisiti individuati da Mori sono essenzialmente tre: essere controllate dalla comunità, offrire o gestire beni di comunità, garantire a tutti i cittadini un accesso non discriminatorio.

Per lo sviluppo dei propri progetti le CdiC possono attivare un mix di:

- *risorse private di mercato*: investitori istituzionali, banche, ecc.;
- *risorse private di comunità*: i cittadini attraverso *crowdfunding* e azionariato diffuso;
- *risorse pubbliche*: contributi a fondo perduto e finanziamenti.

Per finanziare i propri progetti le CdiC possono utilizzare la capacità di mobilitare risorse ed energie per soddisfare bisogni (e/o cogliere opportunità) riconosciuti centrali dalle persone che fanno parte della comunità attraverso la partecipazione anche economica dei cittadini e dei beneficiari dei servizi alla cooperativa.

Nel 2018 la Cooperativa Garibaldi era dunque di fronte ad una scelta. Diventare Impresa Sociale, investendo all'interno della propria organizzazione in termini manageriali e imprenditoriali, secondo anche le indicazioni suggerite nel report consegnato al termine del percorso laboratoriale, o se riconoscersi in una cooperativa di comunità iniziando un percorso identitario e di nuova narrazione.

Nel 2018, a tutti coloro che vivevano e frequentano la cooperativa venne posta una domanda sulla visione futura della cooperativa, e alla domanda “come immagini in futuro la Cooperativa Garibaldi”, le parole più utilizzate nelle risposte furono: *ragazzi, comunità, lavoro*. I rispondenti

