

ISSN 2281-8235 Working Paper n. 102 | 18 **Eddi Fontanari**

Cooperazione agricola e aree marginali: una riflessione sull'esperienza della Provincia di Trento

—
Please cite this paper as:

Fontanari, E. (2018), Cooperazione agricola e aree marginali: una riflessione sull'esperienza della Provincia di Trento, *Euricse Working Papers*, 102|18.

Cooperazione agricola e aree marginali: una riflessione sull'esperienza della Provincia di Trento♦

Eddi Fontanari*

Abstract

La cooperativa agricola è una delle forme cooperative più presenti e diffuse al mondo. Ciononostante, nella maggior parte dei casi l'apporto garantito da questo modello organizzativo viene trascurato/sottovalutato. In particolare, sembra non esserci la consapevolezza del ruolo strategico della cooperativa agricola nel potenziare i vantaggi insiti nell'azienda agricola familiare, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata frammentazione delle proprietà agricole e da produzioni di elevata qualità. Il presente articolo cercherà, attraverso la presentazione dell'esperienza della cooperazione agricola in Provincia di Trento, di far emergere l'importanza di questa architettura istituzionale nel favorire un'adeguata valorizzazione di territori periferici e svantaggiati come quelli montani.

Keywords

Cooperative agricole, Innovazione sociale, Agricoltura

JEL Codes

Q13, O31, O13

♦ Pubblicato nella rivista *Veneto e Nordest* n. 43.

* European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse). Email: eddi.fontanari@euricse.eu

1. Introduzione

Il Trentino è una terra con una lunga tradizione cooperativa. La forza di questo modello imprenditoriale assume dei connotati estremamente interessanti con riferimento al comparto agricolo. La cooperazione tra produttori agricoli ha consentito infatti ai contadini trentini di superare i limiti dimensionali della gran parte delle aziende, legati alla conformazione montana del territorio, attraverso l'aggregazione della produzione e l'ottenimento di economie di scala esterne alle singole aziende agricole. In Trentino, infatti, la cooperazione agricola ha rappresentato lo strumento organizzativo/istituzionale che nel secondo dopoguerra ha guidato il passaggio da un modello di agricoltura policulturale di autosussistenza a uno sempre più orientato al mercato e alla specializzazione produttiva (Ianes, 2003). In particolare, il piano di sviluppo delle cooperative agricole, guidato e supportato dalla Federazione delle cooperative e dalla Provincia Autonoma di Trento, si è prefissato di razionalizzare e coordinare i settori maggiormente promettenti come quello vitivinicolo, ortofrutticolo e lattiero-caseario. Nello specifico, la ricerca delle condizioni per recuperare redditività a beneficio dei contadini ha avviato un processo di espansione e potenziamento della gestione collettiva delle fasi di lavorazione, conservazione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, a cui è corrisposto un notevole impegno finanziario a sostegno degli ingenti investimenti in nuovi impianti e macchinari. In realtà, però, l'aspetto più importante di questo processo è stato l'aver posto le basi per la costruzione di un'architettura istituzionale che ha permesso di istituire, attraverso la forma della cooperativa agricola, dei veri e propri sistemi produttivi locali. In questo modo, è stato infatti possibile sfruttare contemporaneamente la flessibilità e gli incentivi alla massimizzazione della produttività del lavoro insiti nell'istituto dell'azienda agricola familiare e le economie di scala necessarie nelle fasi successive alla raccolta. Tale assetto ha permesso ai contadini trentini, attraverso il progressivo controllo e presidio della filiera agroalimentare, di assicurarsi delle rese accettabili rendendo dunque economicamente sostenibile la loro attività. In particolare, questo disegno istituzionale ha consentito di superare lo svantaggio competitivo derivante dall'elevata frammentazione dei fondi agrari e dai gravosi costi di produzione mediante la creazione di una rete di micro unità produttive indipendenti specializzate nell'attività agricola che hanno fondato la loro competitività sulle conoscenze, competenze e figure professionali sviluppate dalla cooperativa, direttamente o attraverso altri enti specializzati (Università, Istituti agrari, ecc.), che si sono alimentate costantemente della rete di rapporti personali, e dunque dello scambio di conoscenza (o pratiche innovative), con e tra i contadini-soci, trovando nella cooperativa la loro sintesi. La circolazione e lo scambio di conoscenza/pratiche innovative all'interno della base sociale (sistema produttivo) rappresenta infatti una peculiarità della cooperativa agricola sostenuta dal principio di reciprocità che ne regola il funzionamento. Ogni socio (e ovviamente la

cooperativa) ha l'incentivo a condividere la conoscenza e le pratiche innovative con gli altri, in quanto, essendo l'attività di commercializzazione dei prodotti agricoli collettiva, questo è l'unico modo per far fruttare l'innovazione (attraverso il riconoscimento da parte del mercato di un prezzo più alto). Ciò può avvenire, infatti, solamente se tutti i soci introducono le innovazioni che migliorano prodotti o processi o aggiornano le loro modalità di produzione in modo che la cooperativa possa poi trasmettere queste caratteristiche del prodotto al mercato. È evidente quindi come in questo modello organizzativo la circolazione delle informazioni e della conoscenza siano *self-enforcing*.

2. Il ruolo della cooperazione agricola nelle aree marginali

Data la crescente complessità dei mercati, il vero punto di forza del modello della cooperazione agricola si ritrova quindi, più in generale, nell'opera di decodificazione e di sintesi delle informazioni sparse nella *supply chain* e dunque nell'agevolazione del processo di apprendimento e di innovazione nella filiera agroalimentare (con dei risvolti positivi per i consumatori, che vedono soddisfatte le loro richieste). In particolare, l'abilità specifica a tale "formula organizzativa" è di sviluppare e sedimentare conoscenza in lavoratori-proprietari stabili, favorendo un incremento dell'efficienza e della produttività del lavoro in campagna, anche – come risulta evidente nel caso del Trentino - tra i cosiddetti *part-timer*. Da questo punto di vista, la cooperativa rappresenta perciò la memoria storica del sistema produttivo locale (incubatore e diffusore) e il facilitatore della produzione di risorse specifiche non trasferibili all'esterno (Collettis e Pecqueur, 1995, citati in Garofoli, 2011), in quanto costruite sull'interazione tra gli attori locali. Infatti, il confronto con gli attori esterni (al sistema) si limita spesso esclusivamente all'acquisizione di conoscenze complementari, utili all'aggiornamento della conoscenza di base dell'organizzazione, mentre la *core knowledge* rimane vincolata all'interno della rete locale, vista la sua natura solitamente tacita¹ (e specifica al sistema). Si può quindi comprendere come questo processo di continua innovazione rappresenti un circolo virtuoso controllato a livello locale e difficilmente replicabile o imitabile in altri territori, in seguito alla *path dependence* che lo contraddistingue. Su questo fronte nascono e crescono i vantaggi competitivi dinamici territoriali, che trovano nella cooperativa tra produttori agricoli la forma di regolazione sociale auto-propulsiva in grado di garantire rendimenti crescenti territoriali.

¹ Questo tipo di aggiornamento della conoscenza e di sviluppo delle competenze interne al sistema favoriscono infatti un processo di apprendimento collettivo e di innovazione sociale di tipo incrementale, i cui risultati, proprio per questo, sono pienamente ed esclusivamente appropriabili dalla rete di imprese (agricole) interessate.

Il caso della Provincia di Trento risulta estremamente esemplificativo di questo particolare ruolo della cooperazione agricola e dimostra le capacità di espansione e consolidamento del modello cooperativo in condizioni di elevata frammentazione dei fondi agrari e di costi di produzione particolarmente significativi. In Trentino, infatti, la cooperativa agricola ha rappresentato uno strumento estremamente efficace nella rivitalizzazione di aree altrimenti destinate all'abbandono. Il ruolo della cooperazione agricola va perciò interpretato andando oltre la classica (negativa) giustificazione di risoluzione di fallimenti del mercato tra produttori di input e agricoltori o tra questi e gli acquirenti dei loro prodotti, che le attribuisce solitamente solo una funzione residuale (marginale). Nello specifico, la lettura del caso trentino restituisce diversamente un'accezione positiva del fenomeno nel senso che la forma cooperativa ha consentito di ottenere livelli di efficienza e di qualità (e relativi rendimenti) superiori a quelli ottenibili con qualsiasi altra modalità organizzativa. A tal proposito, la cooperazione si è dimostrata un vero punto di forza nella costruzione e nella definizione di veri e propri distretti agricoli ad elevata vocazione territoriale. La cooperativa agricola sembra infatti aver svolto e continua a svolgere per l'agricoltura trentina un prezioso ruolo di costruttore di *capability* di sistema, primariamente, attraverso la definizione di un insieme di regole e di routine organizzative necessarie a raggiungere un adeguato livello di coordinamento e di integrazione di attività e dunque di competenze rilevanti per la pratica agricola. Quest'ultima intesa in senso lato, e quindi non limitatamente alla mera attività di coltivazione, ma più propriamente all'insieme dei portatori di informazioni e conoscenze specialistiche o comunque strategiche, in un approccio di matrice *multistakeholder*.

L'importanza delle cooperative agricole risiede allora nella loro capacità di costruire un contesto (comunità) sociale in quanto organizzazioni di senso. Esse sono infatti idonee a sviluppare identità appoggiandosi ai valori e ai principi cooperativi e definendo un insieme di principi organizzativi di ordine superiore che permettono di creare interdipendenze e interazioni virtuose tra pratiche (contadini, agronomi, commerciali, ecc.). Questo tipo di visione si rifà al modello di Engel (1995) che intende l'agricoltura come un teatro sociale dell'innovazione. In questo senso, la cooperativa si delinea come un'architettura istituzionale di una comunità di sotto-comunità di pratica – un "teatro" che è organizzato e funziona secondo una logica *bottom-up* e che prevede il coinvolgimento dei contadini a superamento del fallimentare sistema di trasferimento tecnologico *top-down* risultato inefficace soprattutto con riferimento ai Paesi in via di Sviluppo.

La fluidità della circolazione dell'informazione e della conoscenza lungo la filiera agroalimentare risulta sempre più rilevante in seguito all'orientamento di mercato che caratterizza sempre più anche le produzioni agricole. Lo stesso concetto di filiera andrebbe quindi rivisto. Essa andrebbe intesa come un processo circolare più che

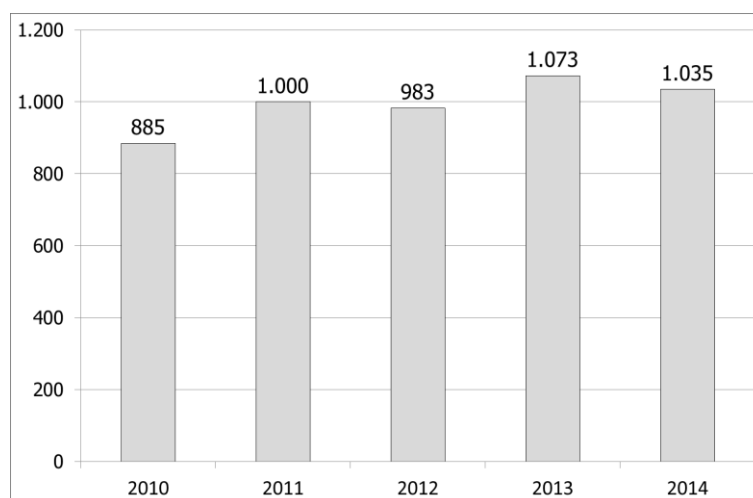
sequenziale, alla stregua della definizione di pratica agricola avanzata da Engel. Come si è visto, è proprio dentro questa concettualizzazione che si nascondono le potenzialità della cooperazione agricola. Quando si fa riferimento ai principi di ordine superiore si intende infatti richiamare quell'insieme di regole e procedure che strutturano il processo produttivo agroalimentare (sistema produttivo locale). Ritornando al caso trentino, il processo di sviluppo delle cooperative agricole, iniziato nel secondo dopoguerra, non ha quindi rappresentato solamente l'internalizzazione di funzioni (competenze) strategiche per la valorizzazione delle produzioni dei soci, ma ha segnato soprattutto un passaggio fondamentale per creare le giuste interdipendenze tra queste *competent performance* e i contadini, creando di conseguenza un *continuum* nella pratica agricola ed evitando così la consueta segmentazione della conoscenza. Se si guarda all'esperienza trentina, l'efficienza e l'efficacia del modello si ritrovano infatti nell'intersezione raggiunta tra le diverse pratiche (contadini, agronomi, commerciali, marketing, ecc.) che ha generato una sorta di conoscenza sociale alla base dell'azione di ogni singolo attore. In particolare, ogni socio sa "chi sa che cosa" e come è strutturato il processo produttivo. Il ruolo di coordinamento della cooperativa risulta dunque evidente. Nel far questo, la cooperativa sviluppa poi un linguaggio e un codice *context-specific* difficilmente replicabili o imitabili all'esterno e su di essi costruisce un vantaggio competitivo territoriale. Si evince quindi anche l'importanza della cooperativa agricola nella delineazione di un contesto operativo organico e interattivo. La maggiore criticità è rappresentata infatti dalla difficoltà di trovare un punto d'incontro tra competenze e linguaggi specialistici. Problematica che risulta attuale anche con riferimento alla pratica agricola, diventata sempre più *knowledge-based*. A tal proposito, si deduce come la giustificazione moderna della cooperativa agricola vada ricercata nella sua abilità a generare un linguaggio comune e delle interfacce tra specialisti e contadini, dando vita ad unico organismo di filiera, o meglio, della specifica pratica agricola. Creando quindi un'unica comunità di pratica che arriva fino al consumatore. Questo tipo di *governance* ha dei risvolti notevoli soprattutto dal punto di vista dell'innovazione e della ridefinizione delle caratteristiche delle produzioni agricole in una logica *market-oriented*. Il modello cooperativo permette infatti di ottenere una divisione efficiente del lavoro nel processo produttivo agroalimentare definendo le condizioni (ambiente) e gli incentivi atti a favorire una socializzazione della conoscenza e una pratica di innovazione sociale di tipo incrementale. Nello specifico, questa pratica conduce a una co-partecipazione all'innovazione di tutti i portatori di interesse che porta alla continua (ri-)definizione del modello di sviluppo agricolo desiderato. La cooperativa agricola si prospetta quindi come un nuovo modello di gestione del processo innovativo in agricoltura (*bottom-up*), secondo i più recenti dettami della Banca Mondiale (World Bank, 2008).

3. La cooperazione agricola in Trentino

Tali assunti appaiono particolarmente veri nei contesti montani come quello trentino. Infatti, le aziende agricole montane sono obbligate ad offrire produzioni caratterizzate da standard qualitativi molto elevati. Tale imposizione deriva dai più alti costi di produzione, a cui si associano le ridotte dimensioni dei fondi agrari (e dunque frequentemente anche la natura part-time dei contadini). La ricerca del riconoscimento del più elevato prezzo possibile dal mercato diventa quindi un prerequisito imprescindibile. La resa per ettaro delle produzioni montane deve necessariamente essere superiore a quella delle altre zone produttive con caratteristiche morfologiche più favorevoli. Di conseguenza, l'investimento nella qualità della produzione diventa condizione *sine qua non* per rendere competitive anche (e in particolar modo) le aree strutturalmente svantaggiate e a rischio abbandono. L'investimento in qualità richiede però un forte investimento nell'aggiornamento della conoscenza di base e nella continua produzione di nuova conoscenza e innovazione e soprattutto nella loro diffusione. Dati la complessità dei mercati e lo stretto legame tra qualità del prodotto – operazioni colturali (quindi a monte della *supply chain*) e prezzo finale (valore estratto dal mercato), risulta perciò di vitale importanza la funzione svolta da un'istituzione intermedia come la cooperativa agricola. Il vantaggio competitivo delle aziende agricole trentine è stato costruito e perseguito proprio in questo modo, ovvero attraverso la valorizzazione delle distintività locali, trasmesse in seguito al consumatore mediante l'elaborazione e l'introduzione di veri e propri brand territoriali. In questo scenario, ha assunto una certa rilevanza l'adozione di sistemi di controllo e certificazione della qualità e di disciplinari di produzione. Tutti elementi fondanti i sistemi produttivi locali.

Il ruolo di questi sistemi produttivi nell'agricoltura trentina è subito spiegato dalla loro rilevanza. Complessivamente essi sono rappresentati dalle 87 cooperative agricole attive in Provincia di Trento (dato 2014), con 32 unità nel settore ortofrutticolo, 18 sia nel vitivinicolo che nel lattiero-caseario, 17 nei servizi e 2 nella zootecnia. Il peso economico della cooperazione agricola trentina e dei suoi settori può però essere meglio compreso analizzando il fatturato consolidato (Figura 1).

**Figura 1. Fatturato consolidato della cooperazione agricola trentina.
Anni 2010-2014 (in milioni di euro; valori a prezzi correnti)**



Fonte: Ufficio cooperative agricole – Federazione Trentina della Cooperazione

In questo caso, risulta infatti che nel 2014 l'intero sistema ha realizzato più di un miliardo di euro di ricavi di vendita, fra cui 470 nel vitivinicolo, 412 nell'ortofrutticolo e 109 milioni nel lattiero-caseario, valorizzando, attraverso l'attività di coltivazione (ortofrutti-viticultura), 19 mila ettari di suolo provinciale, ovvero quasi il 73% della superficie agricola utilizzata (SAU) destinata ai seminativi e alle coltivazioni legnose. In particolare, il vitivinicolo si è contraddistinto per un'importante funzione di traino delle esportazioni, con una quota delle vendite fatturate all'estero intorno all'80% (30% nell'ortofrutticolo e un 5% nel lattiero-caseario; Federazione Trentina della Cooperazione, 2015). Questo risultato evidenzia quindi come l'imposizione (dati gli alti costi di produzione) di produzioni di nicchia di elevata qualità, fondate sulle caratteristiche proprie e specifiche dei territori, abbia permesso alle cooperative di guadagnarsi delle fette di mercato importanti anche al di fuori dei confini nazionali, contribuendo di conseguenza anche alla competitività del Sistema Trentino e al marketing territoriale.

La competitività e la solidità dell'intero sistema della cooperazione agricola trentina sono poi confermate dalla forza propulsiva dimostrata durante la crisi. L'evoluzione del fatturato consolidato dal 2010 al 2014 segnala infatti una crescita intorno al 17%, che ha portato al superamento della soglia del miliardo di euro rispetto agli 885 milioni di inizio periodo. E questo in un periodo caratterizzato da una sensibile contrazione di consumi, anche alimentari. La competitività dell'agricoltura cooperativa provinciale risulta dunque ulteriormente confermata.

Artefici di questi risultati sono stati i principali brand corrispondenti ad altrettanti sistemi produttivi locali, ovvero, Cavit, Mezzacorona e La Vis nel vitivinicolo, Melinda

e La Trentina nella melicoltura, Sant'Orsola nei piccoli frutti e Trentingrana nel lattiero-caseario. L'insieme di tutte queste realtà cooperative è responsabile infatti di oltre i 3/4 del valore aggiunto del settore primario provinciale. Per comprendere però a pieno il ruolo della cooperazione nel comparto agricolo è necessario tenere conto della complessità che caratterizza il settore. L'agricoltura va cioè intesa più che come un settore a sé stante, come un sistema produttivo complesso che mette in relazione (intersettoriale) imprese a monte e a valle dell'attività agricola. Questo cambiamento di prospettiva ha il vantaggio di consentire di tener conto, non solo del valore creato direttamente dal settore primario, ma anche della parte dispersa in altri settori, sia a valle, come per esempio nell'industria alimentare e nel commercio, che a monte, visto che il processo produttivo agroalimentare abbisogna di beni e servizi intermedi, la cui produzione attiva ulteriore valore. Questo valore sommato a quello direttamente prodotto nei campi contribuisce poi alla formazione di redditi distribuiti ai fattori produttivi (per es. contadini, dipendenti) spesi (in parte) in consumi finali, che a loro volta mobilitano altra produzione ancora. Il valore creato dall'agricoltura, e di conseguenza la rilevanza economica del settore, sono dati quindi dalla somma di questi tre stadi di attivazione. A tal proposito, il valore aggiunto prodotto nel 2012 dall'agricoltura cooperativa in Provincia di Trento (Tabelle 1 e 2), oltre ai 387,8 milioni di euro relativi alle sole aziende agricole, include anche 165,3 milioni di euro generati dalle cooperative e loro controllate nelle attività a valle (lavorazione/commercializzazione); con un contributo diretto che raggiunge i 553,1 milioni di euro. Il peso della cooperazione agricola trentina si estende dunque in particolare all'industria alimentare e delle bevande (cantine e caseifici sociali), con un 36,7%, e al commercio, con un 5,3% (ortofrutticolo). Considerando poi anche le parti indiretta e indotta, il valore aggiunto trentino attivato dall'attività agricola sale ulteriormente a oltre 900 milioni di euro (914,3).

Il risultato è degno di nota anche in termini occupazionali. Oltre alle 10 mila ULA (unità di lavoro equivalenti a tempo pieno) delle sole aziende agricole socie delle cooperative agricole, che comprendono sia i contadini che i loro dipendenti, si aggiunge un numero quasi equivalente di lavoratori impiegati nelle cooperative/controlate e a seguito delle attivazioni indiretta e indotta, per un totale complessivo di occupati il cui posto di lavoro e il cui reddito dipendono direttamente o indirettamente dalla cooperazione agricola che supera le 19 mila unità complessive. In termini percentuali, si ha quindi che il contributo del settore agricolo alla formazione del valore aggiunto provinciale passa dal 2,6% al 3,7% includendo anche le cooperative agricole e le loro controllate, per arrivare fino al 6,2% considerando pure gli effetti indiretto e indotto. Parallelamente, sul fronte occupazionale, dal 4,3% si raggiunge in successione il 5,8% e l'8,1% delle ULA trentine. La cooperazione agricola trentina assume dunque una

dimensione e un ruolo decisamente significativi all'interno del sistema economico provinciale.

Tabella 1. Valore aggiunto attivato dalla cooperazione agricola trentina per tipologia di effetto e settore (in milioni di euro). Anno 2012

	VA diretto*	VA indiretto*	VA indotto*	VA attivato
Agricoltura, silvicoltura e pesca	387,8	23,7	2,1	413,5
Industria in senso stretto	94,4	27,6	44,8	166,8
<i>Alimentari e bevande</i>	<i>94,4</i>	<i>4,2</i>	<i>4,2</i>	<i>102,8</i>
<i>Cokerie, raffinerie, chimiche, farmaceutiche, gomma, plastica e lavorazione minerali non met.</i>	<i>0,0</i>	<i>4,9</i>	<i>7,4</i>	<i>12,3</i>
<i>Energia, acqua, gas, rifiuti</i>	<i>0,0</i>	<i>13,4</i>	<i>7,2</i>	<i>20,6</i>
Costruzioni	0,0	1,8	3,2	5,0
Servizi	70,9	92,6	165,4	328,9
<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli</i>	<i>69,1</i>	<i>27,8</i>	<i>30,8</i>	<i>127,7</i>
<i>Trasporti, magazzinaggio e logistica e servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>0,6</i>	<i>20,4</i>	<i>24,2</i>	<i>45,2</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>0,0</i>	<i>11,0</i>	<i>11,1</i>	<i>22,1</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>0,0</i>	<i>6,8</i>	<i>60,0</i>	<i>66,7</i>
<i>Att. professionali, scientifiche e tecniche; amministrazione e servizi di supporto a imprese</i>	<i>0,9</i>	<i>18,5</i>	<i>12,4</i>	<i>31,8</i>
Totale	553,1	145,7	215,6	914,3

* Effetto diretto: valore prodotto dalle cooperative e dalle aziende agricole associate; effetto indiretto: beni e servizi intermedi attivati presso altre imprese; effetto indotto: consumi finali attivati.

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Servizio Statistico della Provincia Autonoma di Trento

Tabella 2. Valore aggiunto attivato dalla cooperazione agricola trentina per tipologia di effetto e settore (in %). Anno 2012

	VA diretto*	VA indiretto*	VA indotto*	VA attivato
Agricoltura, silvicoltura e pesca	76,4	4,7	0,4	81,5
Industria in senso stretto	3,8	1,1	1,8	6,8
<i>Alimentari e bevande</i>	<i>36,7</i>	<i>1,6</i>	<i>1,6</i>	<i>40,0</i>
<i>Cokerie, raffinerie, chimiche, farmaceutiche, gomma, plastica e lavorazione minerali non met.</i>	<i>0,0</i>	<i>1,2</i>	<i>1,9</i>	<i>3,1</i>
<i>Energia, acqua, gas, rifiuti</i>	<i>0,0</i>	<i>4,3</i>	<i>2,3</i>	<i>6,6</i>
Costruzioni	0,0	0,2	0,3	0,5
Servizi	0,7	0,9	1,5	3,1
<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli</i>	<i>5,3</i>	<i>2,1</i>	<i>2,3</i>	<i>9,7</i>
<i>Trasporti, magazzinaggio e logistica e servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>0,0</i>	<i>1,6</i>	<i>1,8</i>	<i>3,4</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>0,0</i>	<i>1,4</i>	<i>1,4</i>	<i>2,7</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>0,0</i>	<i>0,3</i>	<i>3,1</i>	<i>3,4</i>
<i>Att. professionali, scientifiche e tecniche; amministrazione e servizi di supporto a imprese</i>	<i>0,1</i>	<i>1,7</i>	<i>1,2</i>	<i>3,0</i>
Totale	3,7	1	1,5	6,2

* Effetto diretto: valore prodotto dalle cooperative e dalle aziende agricole associate; effetto indiretto: beni e servizi intermedi attivati presso altre imprese; effetto indotto: consumi finali attivati.

Fonte: elaborazioni personali su dati Aida e Servizio Statistico della Provincia Autonoma di Trento

4. Un caso di studio: la cooperativa Sant'Orsola

Questi valori economici di tutto rilievo sono frutto di sistemi produttivi locali che come è stato largamente argomentato fondano i loro vantaggi competitivi sul disegno istituzionale della cooperativa agricola che permette l'integrazione di competenze specialistiche e la *governance* di processi produttivi complessi e altamente *knowledge-based* come quello agroalimentare attuale, nonché la costruzione e lo sfruttamento di distintività territoriali, alla base dell'ottenimento di vantaggi competitivi rispetto ai *competitor*. Condizioni di vantaggio costruite proprio sull'elemento di maggiore svantaggio, il territorio (montano).

All'interno di questo quadro d'insieme risulta dunque interessante presentare un'esperienza di cooperazione agricola locale che racchiude le potenzialità del modello cooperativo in chiave strettamente *knowledge-based* e di agente di sviluppo. Si tratta della cooperativa Sant'Orsola, costituita all'inizio degli anni '70 del secolo scorso per recuperare l'economia montana della Valle dei Mòcheni, che non essendo vocata per le tradizionali colture trentine, rischiava l'abbandono (Fontanari, 2017). Durante gli anni, grazie al successo di questa iniziativa imprenditoriale, la sua attività ha interessato altre parti del territorio provinciale, rappresentando un'opportunità di sviluppo anche per altre aree montane. Attualmente Sant'Orsola è il leader del mercato italiano dei piccoli frutti, con una quota di mercato intorno al 45%. Il percorso imprenditoriale di Sant'Orsola è partito da un gruppo *problem-solving* composto da alcuni residenti della Valle dei Mòcheni e da rappresentanti della Provincia Autonoma di Trento per identificare una soluzione al fine di evitare l'abbandono di quest'area montana. L'esito di questo confronto ha portato alla professionalizzazione della coltivazione dei piccoli frutti. Una *cultivar* che nel tempo ha permesso, in virtù dell'elevata resa, di valorizzare i piccoli appezzamenti di montagna. Fino alla nascita della cooperativa, questo tipo di coltivazione non esisteva né in Trentino né in Italia. La cooperativa agricola ha in questo caso chiaramente rappresentato l'istituzione organizzativa funzionale allo sviluppo della conoscenza di base necessaria per la coltivazione dei piccoli frutti. I fondatori della cooperativa possedevano delle competenze agronomiche di base. L'unione della loro conoscenza ha costituito perciò il pilastro sul quale costruire le tecniche produttive. Per aggiornare la conoscenza tecnica, sia nella fase iniziale che durante il suo sviluppo, la cooperativa ha puntato all'approfondimento e all'apprendimento (sfruttando il *networking*) delle *best practice* presenti su scala mondiale, adattandole al contesto locale attraverso un processo di tipo *trial and error* operato in campagna. Ancora oggi questo processo rappresenta il punto di forza di Sant'Orsola nell'affrontare i problemi. Questa routine organizzativa fa comprendere l'importanza assunta in questa organizzazione dalla conoscenza tacita (*know-how*). Inoltre, visto che la base sociale della cooperativa è cresciuta dai 70 soci iniziali agli attuali mille, di cui circa il 56% agricoltori a part-time, si conferma la rilevanza del ruolo di trasferimento della conoscenza quale fattore produttivo superiore. A tal fine, nel 2000 Sant'Orsola ha deciso di istituire formalmente un Ufficio tecnico, in pratica assumendo i soci che fino a quel momento avevano operato *de facto* come consulenti tecnici della cooperativa. Questo passaggio ha permesso di integrare questa conoscenza specifica con le altre già presenti in cooperativa come quelle marketing e commerciale, in modo da creare un'interazione tra pratiche (comunità). A tale scopo, Sant'Orsola ha istituito dei comitati interni *inter-practice*, che coinvolgono anche componenti del consiglio di amministrazione (rappresentanti dei contadini), per rafforzare queste sinergie positive. Un esempio è dato dall'attività compiuta dall'Ufficio tecnico nel

campo sperimentale della cooperativa. Infatti, l'attività di ricerca, sviluppata dall'Ufficio, finalizzata all'introduzione di nuove varietà, è operata seguendo le indicazioni sugli attributi dei prodotti condivise dalle aree marketing e commerciale durante questi incontri *inter-practice*. Allo stesso modo, può accadere diversamente che siano i tecnici a sottoporre durante queste riunioni qualche nuova varietà agli esperti delle altre aree per testarne l'interesse del mercato. In aggiunta, Sant'Orsola possiede una serra climatizzata utilizzata dai tecnici per verificare le capacità di crescita e di resistenza delle piante. Queste attività di ricerca possono necessitare della collaborazione dei contadini-soci. In questo caso, la cooperativa utilizza parte dell'appezamento dei soci, instaurando un processo di apprendimento interattivo che porta a una co-partecipazione del contadino all'attività di ricerca. Inoltre, Sant'Orsola incentiva il coinvolgimento del socio organizzando durante l'anno diversi incontri tecnici con la base sociale, così da condividere e discutere tutte le informazioni rilevanti circa le operazioni colturali e la struttura e l'organizzazione del sistema produttivo e del lavoro al suo interno. Questo tipo di interrelazioni sono ulteriormente rafforzate dai rapporti personali quotidiani tra i tecnici e i contadini in campagna. Questi rapporti rappresentano il fulcro per l'operatività del processo di apprendimento sociale precedentemente descritto. Infatti, il meccanismo *problem-solving* che ne consegue permette di aggiornare e migliorare sia la conoscenza dei tecnici che quella dei contadini. In aggiunta, la relazione personale e la prossimità cognitiva tra questi due attori (*practitioners*) facilitano la condivisione e il trasferimento della cosiddetta *indigenous knowledge*, ovvero della conoscenza sviluppata dai contadini attraverso i loro esperimenti. I risultati della produzione di tutta questa conoscenza sono concentrati in una sorta di "Manuale del socio Sant'Orsola" che la cooperativa aggiorna e manda a tutti i soci su base annuale. In pratica, questo documento rappresenta l'esito dell'*interplay* nella pratica agricola dei piccoli frutti operata nel "teatro sociale" Sant'Orsola. Questo manuale rappresenta la codificazione della conoscenza prodotta dalle interazioni sociali nell'area grigia delle intersezioni tra pratiche. La cooperativa adotta un codice *context-specific* basato su quella particolare architettura organizzativa (e caratteristiche territoriali) che risulta dunque inimitabile. Questa codificazione della conoscenza tacita è molto importante, soprattutto per i contadini *part-time* che costituiscono la maggior parte della base sociale. Infatti, il manuale rappresenta uno strumento complementare al rapporto personale che la cooperativa utilizza per condividere e diffondere la nuova conoscenza lungo e dentro il sistema produttivo. Di conseguenza, questo meccanismo misto di comunicazione rafforza a sua volta l'apprendimento sociale incrementando la capacità di assorbimento di conoscenza dei contadini, che si ritrovano così nella condizione di contribuire attivamente al processo innovativo. Essi imparano perciò non solo a essere contadini "migliori", e quindi a incrementare la loro produttività e il rendimento della loro attività, ma anche a

partecipare al “teatro sociale” dell’innovazione in agricoltura. In tal senso, l’esperienza di Sant’Orsola può essere intesa come un modello di co-partecipazione al processo innovativo. Essa ha sviluppato innanzitutto un linguaggio comune, gli strumenti e le interfacce alla base di questo processo. Un esempio esemplificativo in questo senso è rappresentato dal meccanismo di gestione della qualità basato su una specifica procedura definita dalla cooperativa che sintetizza l’esito dell’integrazione di tutta la conoscenza sul tipo di prodotto e le tecniche produttive in una linea guida comune. Quest’ultima intesa come una sorta di accordo (visione) comune sul tipo di modello di sviluppo agricolo raggiunto dall’interazione tra comunità dentro la pratica agricola. Il fatto poi che il prezzo pagato al contadino per il prodotto conferito in cooperativa sia legato al rispetto di questi regolamenti rende questo meccanismo di apprendimento *self-enforcing*.

5. Conclusioni

La riflessione compiuta sulla cooperazione agricola trentina consente quindi di comprendere le enormi potenzialità del modello cooperativo nella valorizzazione delle aree marginali (montane). In questo caso, la cooperativa agricola ha rappresentato infatti un formidabile agente di sviluppo. Il suo disegno istituzionale ha favorito la nascita di veri e propri sistemi produttivi locali che hanno permesso di superare i limiti legati all’elevata parcellizzazione dei terreni. In particolare, la sua abilità nella gestione, produzione e diffusione di nuova conoscenza e innovazione sembra aver rappresentato e rappresentare il fattore produttivo superiore di questo modello, che ha saputo valorizzare le specificità locali, offrendo produzioni di elevata qualità (di nicchia) e garantendo di conseguenza competitività alle aziende agricole trentine e indirettamente all’intero sistema economico provinciale.

Bibliografia

- Engel, P. G. H. (1995). *Facilitating innovation: an action oriented approach and participatory methodology to improve innovative social practice in agriculture*. Wageningen University, Wageningen.
- Federazione Trentina della Cooperazione (2015). *Relazione Convegno Cooperative agricole*, Trento.
- Fontanari, E. (2017). Una Visione Knowledge-based della Cooperativa Agricola: Il Caso Sant’Orsola, *Euricse Working Papers*, 96 | 17.
- Garofoli, G. (2011). Piccole imprese, innovazione e territorio: economie di apprendimento e sistema innovativo locale. In G. Garofoli (a cura di), *Sistemi produttivi locali in Lombardia*. Milano: Franco Angeli Milano, 17-35.

Ianes, A. (2003). *La cooperazione trentina dal secondo dopoguerra alle soglie del terzo millennio*. Trento: Edizioni31.

World Bank (2008). *Agricultural Innovation Systems: From Diagnostics toward Operational Practices*, Washington DC.