

La cooperazione nel turismo naturalistico

Andrea Caldelli
eco&eco

Publicato in:
Rivista della Cooperazione, N. 1– gennaio-marzo 2001

Introduzione¹

Il settore dei servizi per il tempo libero connessi alla valorizzazione delle risorse ambientali tra i nuovi bacini di impiego è uno dei più promettenti.

Anche per questo motivo dall'istituzione e dal rafforzamento dei diversi sistemi territoriali di aree protette nascono aspettative e speranze di nuove attività per gli stessi promotori dei parchi naturali, oltre che per le comunità rurali. Tra tali attività, il turismo ambientale è probabilmente quella centrale. La sua valenza non è solo economica, ovvero legata allo sviluppo turistico delle aree parco, ma anche di tipo sociale, in quanto esso è capace di animare le comunità locali marginali. Inoltre l'ecoturismo permette la crescita di imprese giovanili - quasi sempre cooperative - e di opportunità occupazionali anche qualificate, ponendo un freno allo spopolamento delle aree rurali.

L'interesse a svolgere la ricerca i cui risultati sono presentati in questo articolo risiede dunque nella valutazione della consistenza del patrimonio di cooperative che fanno del turismo naturalistico la loro attività prevalente, osservandone la distribuzione e, attraverso l'analisi di casi studio, le caratteristiche costitutive.

L'articolo si compone di tre sezioni: nella prima viene ricostruito un quadro conoscitivo sul numero e sulla localizzazione delle cooperative appartenenti al settore dell'ecoturismo; nella seconda parte il settore viene analizzato attraverso l'osservazione e lo studio di alcuni casi di successo; nella terza parte, infine, vengono formulate alcune indicazioni di *policy* rivolte a tutti gli attori del settore.

1 Il quadro della cooperazione nel settore del turismo naturalistico

Le iniziative imprenditoriali oggetto della ricerca sono contraddistinte dalla capacità di produrre reddito e occupazione organizzando attività di fruizione della natura. Il riferimento è dunque al turismo naturalistico quale specifico segmento di attività turistica, identificabile sulla base dei tipi di offerta messi in atto².

Per individuare e contare le cooperative che operano nel settore del turismo naturalistico ci si è rivolti a due tipi di fonti: le centrali cooperative³ per raccogliere i dati sulle cooperative aderenti, e una varietà di altre fonti di livello nazionale, regionale e subregionale⁴. In questo modo sono state identificate 236 cooperative.

I servizi legati al turismo naturalistico sono sviluppati in maniera uniforme a livello nazionale, segno forse che per alcuni aspetti il prodotto "ecoturismo" si sta avvicinando ad una fase di maturità. Esiste almeno una cooperativa in ogni regione: Sardegna (40), Emilia Romagna (28) e Toscana (22) sono le regioni più rappresentate. Nella distribuzione per macroregioni risulta che al Sud sono attive 111 cooperative, quasi la metà del totale, nel Nord 75 e nel Centro 50.

Distribuzione delle cooperative nel settore del turismo naturalistico per regione

¹ Questo articolo trae origine da una ricerca svolta nel 1998-99 e finanziata dall'Istituto di Studi Cooperativi L. Luzzatti di Roma, dal titolo "Ecoturismo, gestione verde dei rifiuti e cooperative. Analisi di casi e indicazioni di *policy*". Il gruppo di ricerca era costituito da tre soggetti: l'Università degli Studi di Trieste con Giorgio Osti, la Lega delle Cooperative del Veneto con Antonella Colavizza e Patrizia Reddi e la società Eco&Eco srl (economia e ecologia) con Andrea Caldelli, Rita Cannas, Antonio Kaulard e Anna Natali.

² Si considerano qui attività legate al turismo naturalistico:

- la gestione di oasi naturalistiche o di siti di interesse storico culturale esterni all'ambito urbano (ad es. le aree archeologiche);
- la gestione di centri visitatori per conto di soggetti pubblici, tipicamente gli enti parco;
- la gestione di strutture ricettive inserite in contesti naturalistici, quali rifugi o ostelli;
- l'offerta di servizi di guida escursionistica e accompagnamento alla visita, o anche di turismo sportivo non agonistico con forti componenti di fruizione ambientale (*trekking*, canoa, *mountain bike*, roccia);
- l'offerta di servizi di educazione ambientale, svolta in aula ma anche all'esterno, associata ad una permanenza in parchi naturali, riserve, e più, in generale, aree adatte ad approfondire la conoscenza di particolari tematismi;
- la costruzione e l'offerta di pacchetti turistici di fruizione della natura: settimane verdi, soggiorni-natura, itinerari a piedi, a cavallo e in bicicletta, tour di visita alla scoperta di parchi e altre aree di interesse naturalistico e ambientale.

³ Confederazione Cooperative Italiane, Lega Nazionale delle Cooperative, Associazione Generale Cooperative Italiane e Unione Nazionale Cooperative Italiane.

⁴ Le diverse fonti interpellate (enti parco, associazioni ambientaliste, consorzi territoriali di cooperative, le stesse cooperative intervistate) si differenziano molto quanto ad **accuratezza** (probabilità che all'interno dell'ambito territoriale di riferimento risultino *tutte* le cooperative che operano nel settore), e **precisione** (probabilità che all'interno dell'ambito territoriale di riferimento risultino *solo* le cooperative che operano nel settore).



L'istituzione di aree protette di varie dimensioni, il diffondersi dell'educazione ambientale⁵ nelle scuole, l'assenza di barriere all'entrata nel settore e, non ultima, l'esistenza diffusa di una legislazione che, distribuendo risorse, ha promosso la creazione di cooperative soprattutto giovanili, spiegano la proliferazione delle cooperative.

Sebbene i dati sul numero di soci, sul fatturato e sul mercato a cui le cooperative si rivolgono, siano stati raccolti attraverso interviste dirette solo per un sottoinsieme di cooperative, alcune interessanti indicazioni possono comunque essere desunte.

Le cooperative turistiche hanno dimensioni medie piuttosto contenute, quanto a numero di soci (poco meno di 23 in media), fatturato (in media 673 milioni) e area di riferimento. Due sono i modelli prevalenti che si possono individuare:

- la cooperativa di piccole dimensioni che non raggiunge i 20 soci, fattura meno di 500 milioni e opera in un'area molto limitata, quasi sempre in prossimità di un parco, svolgendo servizi legati alla fruizione dell'area stessa (guida, educazione ambientale per le scuole locali, gestione del centro visita)⁶;

⁵ Nel corso di questo articolo si parlerà di educazione ambientale intendendo tutti i servizi forniti al segmento turistico scolastico, consci però della approssimazione di questo concetto con il quale si intende il processo di modificazione del rapporto uomo-ambiente in una direzione di maggiore conoscenza e rispetto del primo sul secondo. L'educazione ambientale, pur avendo un bacino di riferimento preferenziale negli studenti delle scuole, può essere oggetto di interesse anche per altri soggetti dando origine a servizi differenziati.

⁶ Tra le cooperative osservate l'83% ha meno di 20 soci, il 17% fino a 9 soci. Tre su quattro hanno un fatturato inferiore ai 500 milioni, il 22% addirittura inferiore ai 150 milioni.

- la cooperativa di medie dimensioni che supera i 20 soci e i 500 milioni di fatturato, è presente nell'area locale, ma il suo mercato (per servizi turistici, di fruizione della natura) oltrepassa i confini della provincia o del comprensorio, per allargarsi fino alle dimensioni nazionali⁷.

Le attività svolte dalle cooperative sono tradizionali: educazione ambientale, guide per escursioni nelle aree naturali o rurali, gestione di centri visita, di strutture ricettive e di aree protette, altri servizi marginali (progettazione di sentieristica, editoria). Le attività sono spesso tra loro integrate, come ad esempio l'educazione ambientale e l'accompagnamento; tuttavia il carattere di stagionalità che assumono rappresenta un elemento critico che concorre a spiegare le dimensioni limitate quanto a numero di soci, e il ricorso a collaborazioni esterne.

Se i servizi di accompagnamento si rivolgono a segmenti di domanda (turismo escursionistico e turismo ricreativo) assimilabili a quella locale dal momento che è essa stessa a presentarsi sul luogo di fruizione, quelli di educazione ambientale e gestione strutture si rivolgono ad un mercato di dimensioni maggiori, almeno regionale. Per questo motivo le quasi 70 cooperative che offrono servizi di educazione ambientale entrano in concorrenza tra di loro, a meno che non si chiudano in un ristretto mercato locale che però difficilmente può permetterne un sufficiente sviluppo.

Le cooperative che offrono servizi di accompagnamento sono 108 delle 149 intervistate; questa attività è quella più ricorrente, una base sicura per quasi i tre quarti delle imprese. Tuttavia è molto elevato (48) il numero di cooperative che offrono soltanto servizi di accompagnamento; queste sono, probabilmente, le imprese più piccole, nate di recente, che vivono in simbiosi con le aree protette ed esercitano un'attività prevalentemente stagionale. La fragilità di queste imprese è evidente e la loro crescita a rischio se non riescono a sviluppare altri servizi.

Il mercato di riferimento in cui la cooperativa opera è, in quattro casi su cinque, il parco naturale o l'area rurale nelle vicinanze della quale è nata l'impresa: questa area si espande al comprensorio circostante (il comune, la città vicina) quando aumentano i servizi offerti, soprattutto quando ai servizi di guida o gestione di strutture interne all'area si sviluppano quelli di educazione ambientale. Le cooperative che si rivolgono ad un mercato regionale o sovregionale sono meno del 10%, con attività legate ai soggiorni e all'educazione ambientale⁸.

La nascita delle cooperative turistiche è avvenuta con regolarità negli ultimi 20 anni senza registrare periodi di boom, a dimostrazione di come i servizi ecoturistici siano un'attività ordinaria; nel sottoinsieme⁹ di dati relativi all'anno di costituzione si osserva una crescita lineare del numero di cooperative, la cui nuova costituzione si distribuisce in maniera equilibrata per ogni quinquennio: 15 nuove cooperative tra il 1985 e il 1989, 13 nel periodo '90-'94, 14 nel periodo '95-'99.

2 L'analisi dei casi studio

Le otto cooperative scelte come casi studio sono altrettanti esempi di successo, rappresentativi del modo di essere cooperativa ecoturistica nelle diverse aree del territorio nazionale¹⁰; sono imprese leader del settore, molto conosciute e, per la maggior parte, "storiche" essendo nate in concomitanza alla istituzione di alcuni dei parchi naturali.

Attraverso questi casi si può osservare la varietà dei modelli imprenditoriali esistenti e le diverse strategie di sviluppo attuate. Ma l'analisi consente anche di discutere di alcuni aspetti legati alla funzionalità dell'impresa (efficienza e innovatività) e del modello di relazioni adottato, oltre a fornire un'idea della consistenza economico-finanziaria di queste cooperative.

Tali osservazioni sono state di grande aiuto per formulare le indicazioni di *policy* presentate nel paragrafo conclusivo, con l'obiettivo di favorire uno sviluppo non fittizio della cooperazione in questo settore in quelle aree che non hanno ancora maturato esperienze significative.

⁷ Tra le cooperative osservate solo il 17% supera i 20 soci e solo il 4% i 50; in un quarto dei casi il fatturato ha superato i 500 milioni.

⁸ Le cooperative che hanno dato informazioni su questo punto sono state 106.

⁹ Abbiamo indicazioni relative a sole 50 cooperative. La ricerca è stata completata nel giugno del '99 e a quella data si esauriscono le informazioni all'anno di costituzione delle cooperative.

¹⁰ Tre cooperative del nord Italia, tre del Centro e due del Sud.

2.1 L'efficienza e l'innovatività delle cooperative

L'essere efficiente e innovativa connota la cooperativa come impresa; essa tende a produrre beni e servizi con un consumo sempre più ridotto di mezzi, di tempo e di energia. Efficienza e innovazione garantiscono un vantaggio rispetto ai propri competitori e quindi la possibilità di ottenere margini di guadagno superiori.

Quasi tutte le cooperative sono nate perché hanno intravisto la possibilità di rispondere a nuove domande del mercato o a nuovi bisogni. Le cooperative ecoturistiche si sono per prime rese conto di una forte domanda di natura e hanno cercato di soddisfarla con risposte innovative. In alcuni casi questa scoperta è concomitante (non successiva) alla creazione di parchi naturali. Vi è insomma un convergere dell'innovazione pubblica (nuovi modelli di gestione del territorio, i parchi) e dell'innovazione dell'impresa cooperativa (organizzazione della fruizione della natura).

La portata innovativa di queste imprese si confronta oggi con un prodotto, quello ecoturistico, per certi versi maturo¹¹ e ad elevata concorrenza. Tale situazione comporta una diversa enfasi sulla efficienza o razionalità interna. Nella fase iniziale del ciclo innovativo ci si può permettere anche gestioni relativamente inefficienti. La novità della questione garantisce ampi spazi di manovra e di guadagno. Nel momento in cui il mercato si affolla di nuove imprese, si accentua la concorrenza e il bisogno di tagliare i costi per essere competitivi, come nel caso delle cooperative ecoturistiche. Quelle storiche lamentano tutte una elevata concorrenza e sono alle prese con rilevanti problemi di costo del lavoro, organizzazione delle competenze, margini di guadagno molto risicati. Si tenga conto poi che le barriere all'entrata nel settore del turismo naturalistico non sono consistenti; per costituire una cooperativa in questo settore non occorrono ingenti capitali, ma requisiti in larga misura immateriali come l'elevato profilo culturale dei soci, una qualità sempre meno rara considerata la difficoltà dei laureati di molte regioni del nostro Paese a trovare un'occupazione.

La risposta delle cooperative ecoturistiche più competitive è l'allungamento del ciclo innovativo del prodotto natura. Esse puntano sull'incessante elaborazione di nuovi e più raffinati prodotti, in modo da consolidare la propria nicchia di mercato e garantire margini di guadagno dignitosi per i propri membri. Interessante in questo senso il caso di cooperative che, nate nel settore ecoturistico, si sono mosse anche in altri settori ambientali come quello dei rifiuti, rispetto al quale sono stati elaborati progetti di informazione e educazione per le nuove modalità di raccolta differenziata.

Una osservazione relativa alla capacità di innovazione è che le cooperative che non sono in grado di diversificare e qualificare il prodotto sono in balia della concorrenza, al ribasso, delle cooperative più giovani e di altri soggetti.

Esiste anche un problema di determinazione del grado di efficienza delle cooperative, ovvero della capacità di raggiungere gli obiettivi posti (dal soggetto di domanda) con il minimo dispendio di risorse. Questa operazione, nel settore dell'ecoturismo e più in generale nelle prestazioni di tipo immateriale, è complessa a causa delle difficoltà nella definizione degli obiettivi e nella misurazione dei risultati. Tali difficoltà portano ad una valutazione che, non tenendo conto della qualità e della reale efficacia del servizio, si appiattisce su una visione meramente quantitativa (numero di alunni incontrati, di scuole visitate, ore di attività di animazione e così via). Le cooperative più efficienti sembrano, in questo modo, quelle che forniscono quelle "quantità" di servizio al minor costo unitario. Questa distorsione genera un forte livello di concorrenza sui prezzi con un conseguente scadimento della qualità del servizio.

2.2 Il modello di relazioni

Per modello di relazioni si intende l'insieme di rapporti che la cooperativa intrattiene con i soggetti privati, gli enti pubblici e gli organismi di terzo settore o *non profit*.

La clientela delle cooperative ecoturistiche può essere rappresentata tanto dall'ente pubblico quanto da quello privato; ciononostante hanno da sempre privilegiato il rapporto con gli enti pubblici e la tendenza affermata negli ultimi alla "terziarizzazione" di servizi e attività le favorisce per molte ragioni: maggiore flessibilità e minori costi delle prestazioni; contiguità politico-ideologica con le amministrazioni pubbliche; maggiore consenso per il fatto che

¹¹ La "maturità" vale per alcuni prodotti – visite guidate e, per certi aspetti, l'educazione ambientale - ma soprattutto si riferisce ad alcune aree: i servizi ecoturistiche offerti hanno una base territoriale molto forte e può accadere che per alcune aree parco la fase di maturità di alcuni di questi servizi sia stata effettivamente raggiunta, mentre in altre aree gli stessi servizi sono assenti. È questo il caso dell'educazione ambientale che in alcune aree ha raggiunto una diffusione generalizzata nel sistema scolastico locale, al punto da poter difficilmente ipotizzare future espansioni anche per la concentrazione temporale delle visite (aprile-maggio), mentre in altre aree mancano totalmente tali esperienze.

coinvolgono più persone; possibilità di perseguire fini economici e sociali allo stesso tempo; tendenza a decentrare le decisioni oltre gli enti locali fino al mondo del *non profit*.

Tuttavia quando il soggetto di domanda è pubblico, i criteri prevalenti di assegnazione della gestione di strutture ricettive o informative dentro i parchi o dei "pacchetti" di educazione ambientale e turismo naturalistico, sono di tipo commerciale, tipicamente la gara al massimo ribasso, mentre sono sempre più rari i rapporti fiduciari di assegnazione diretta in quanto il committente pubblico è sottoposto a crescenti vincoli derivanti da leggi e regolamenti, da esigenze di moralità pubblica, dalle spinte di nuove cooperative che si sentono altrimenti discriminate, dalle ristrettezze di bilancio.

Questa situazione ha portato al fenomeno della rincorsa all'abbassamento dei prezzi delle offerte nelle gare con conseguente riduzione dei margini di guadagno e superlavoro per i soci. La risposta è stata il tentativo di ridurre considerevolmente la dipendenza da pochi enti pubblici locali attraverso strategie di diversificazione di prodotto (ricerca incessante di prodotti nuovi e di alta qualità), di allargamento territoriale del mercato di riferimento, di specializzazione dei canali di reperimento della clientela.

La strada della riduzione della dipendenza dall'ente pubblico avviene attraverso la ricerca di clienti direttamente nel più ampio mercato turistico. Ciò significa elaborazione di propri pacchetti turistici e creazione in proprio di agenzie di viaggio che captino direttamente la clientela su un raggio territoriale molto ampio (nazionale). La strategia di fondo è quella di offrire prodotti turistici integrati, fortemente connotati in senso naturalistico e miranti ad un *target* diffuso sul territorio nazionale anche se di piccole dimensioni. Per tali prodotti di nicchia le cooperative optano per canali di promozione tradizionali, essendo da tutti criticate le fiere generali del turismo nelle quali il prodotto naturalistico non riesce a risaltare.

In questa strategia del prodotto integrato naturalistico ha un certo rilievo la disponibilità di proprie strutture ricettive (ostelli, alberghi, case per ferie). Diverse cooperative già ne dispongono o sono intenzionate ad acquisirne, altre ne vogliono ampliare la gamma dei servizi e il numero di posti. Una sola cooperativa tra quelle esaminate, pur disponendo di queste strutture, è intenzionata a dismetterle.

La struttura ricettiva sembra essere uno strumento che garantisce una certa continuità del lavoro o perlomeno rappresenta una base su cui innestare attività più irregolari. Questa va così a ridurre la precarietà riscontrata nelle cooperative ecoturistiche in fatto di prestazioni lavorative.

La strada della creazione di oligopoli (consorzi, ecc.) con i quali imporre contrattazioni con l'ente pubblico da posizioni di maggiore forza non è stata attuata. Anzi, quel poco di coordinamento che esiste sembra nella maggior parte dei casi indebolito. Ad esempio, un nuovo coordinamento nazionale delle cooperative non sembra decollare, mentre l'attuale associazione più rappresentativa, alla quale aderiscono molti dei casi esaminati, sembra non avere molto *appeal* per le cooperative stesse né capacità di incidere sulle istituzioni.

Sebbene le cooperative ecoturistiche cerchino di svincolarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico, il rapporto con questo resta molto vischioso e spesso ambivalente. Ma proprio a causa delle molte finalità extra-economiche che assolve la cooperativa non sembra né conveniente né opportuno arrivare ad una relazione con l'ente pubblico guidata dal solo criterio del prezzo.

Dunque il vero nodo non è tanto il rapporto con i committenti pubblici, ma la dipendenza da un solo ente pubblico. In tal senso la situazione migliore si riscontra in quelle cooperative che hanno sviluppato solidi rapporti con più enti pubblici dislocati in uno spazio sovralocale. Emblematico è il caso dei parchi: diverse cooperative sono nate in funzione diretta delle aree protette e per tutte è emersa l'insufficienza di questa fonte di entrata; alcune sembrano in grado di reagire, diversificando i prodotti e i referenti; altre sono decisamente dipendenti¹².

Una funzione non contemplata in queste analisi riguarda la capacità delle cooperative di offrire consulenze ad alto livello ai governi locali, finanche alle giunte regionali. Molti dei casi esaminati sono spesso consultati sulle norme da varare, sui percorsi formativi da attuare, sulle scelte amministrative da operare. In questo modo le cooperative, in forza del loro credito sociale e professionale, sono coinvolte nei processi decisionali e la consulenza, da attività politica, si trasforma in business.

I rapporti con il variegato mondo del terzo settore sono molto difficili da sintetizzare. Tutte le cooperative indagate hanno relazioni con diverse associazioni, cooperative, consorzi e gruppi informali, relazioni che mutano rapidamente

¹² I casi qui selezionati sono in una situazione privilegiata; quasi tutti stanno avviando un lavoro di riduzione del peso dei parchi nelle loro entrate. Ben diversa è la situazione di tante piccole cooperative sorte in questi anni. Per queste vi sarà un'inevitabile selezione.

nel tempo. Ci sono cooperative nate da associazioni ambientaliste o che da queste hanno ricevuto appoggio per il lancio dei propri prodotti; in questi casi, per la verità poco frequenti, le cooperative mantengono rapporti di collaborazione. Ci sono casi in cui le cooperative hanno rapporti ambivalenti con le associazioni ambientaliste, avendoli come *partner* in alcuni progetti e come concorrenti in altri. La collaborazione è possibile grazie ai rapporti interpersonali e sulla spinta della partecipazione ai bandi per i fondi europei dove vengono premiati progetti che coinvolgono le associazioni senza fini di lucro. Ci sono poi le cooperative che hanno rapporti occasionali con molte associazioni culturali e ricreative; in questi casi vengono sporadicamente realizzate piccole iniziative ora con l'una ora con l'altra.

Un aspetto comune e problematico è rappresentato dall'accusa rivolta da quasi tutte le cooperative ecoturistiche, di una sorta di concorrenza sleale esercitata dalle associazioni, in particolare ambientaliste e ricreative, che riescono a ottenere gli appalti con prezzi più bassi. Ciò è dovuto, a detta delle cooperative stesse, all'uso di volontari e obiettori di coscienza. La questione è intricata e frutto di molte incomprensioni. Da chiarire vi sono almeno tre punti: cosa si intenda per prestazione volontaria e professionale, quanto la giungla normativa e fiscale avvantaggi ora l'uno o l'altro soggetto (comprese le cooperative stesse) e quale sia il significato dell'assenza del fine del lucro e della mutualità.

Questo conflitto con le associazioni è acuito dal fatto che gli enti pubblici, le stesse cooperative e, in qualche misura, le associazioni si stanno orientando maggiormente verso il mercato. Tutti cercano di destrutturare le relazioni stabili per affidare le prestazioni effettivamente ai più meritevoli attraverso gare e concorsi. Se poi le risorse in quel settore sono scarse la concorrenza si fa spietata e talora sleale.

Le cooperative intervistate non accennano mai a problemi di concorrenza con le imprese *for profit*, osservazione, questa, che si presta a diverse letture. Può, infatti, essere un segnale della sempre maggiore diffusione dello spirito manageriale che le allontana dall'originalità dell'esperienza cooperativa e le avvicina alle imprese *tout court* oppure, più semplicemente, suggerire la sostanziale assenza delle imprese *for profit* da questo mercato, per esse ancora poco remunerativo.

2.3 L'analisi economico-finanziaria

Per le cooperative oggetto di indagine si è proceduto ad un'analisi economico-finanziaria della loro capacità reddituale e dei risultati conseguiti. Premesso che la cooperativa, come forma d'impresa, è in generale sottocapitalizzata perché ha un capitale proprio che non misura in pieno l'impegno dei soci, che nelle cooperative di produzione e lavoro (in numero predominante nella ricerca) l'apporto di lavoro è superiore rispetto a quello di capitale e che complessivamente la redditività aziendale è bassa, i segnali non sono rassicuranti e gli indici mostrano alcuni segni di debolezza¹³.

Nello specifico gli indici di natura finanziaria¹⁴ evidenziano, più o meno gravemente per le diverse cooperative, fattori di sottocapitalizzazione e rapporti di indebitamento ed accreditamento non equilibrati. Per ciò che concerne gli indici di natura economica va notato come l'efficienza della redditività caratteristica¹⁵ sia bassa nel 1997 e, situazione grave, negativa nel 1996. Ciò significa che le cooperative oggetto d'indagine non riescono ad allocare efficientemente le risorse assicurando una remunerazione adeguata al lavoro dei soci. Anche il ROE¹⁶, misura del valore in termini di redditività creato dalle imprese (pagati tutti i costi e le imposte), è negativo per l'incidenza di risultati negativi in alcune realtà esaminate.

Sebbene i casi studio siano molto diversi per dimensione, investimenti, fatturato e risultati economici e l'adozione dei bilanci civilistici come fonte informativa mostri dei limiti metodologici¹⁷, tuttavia quelli che si osservano sono i segnali di una evidente sofferenza delle cooperative di turismo naturalistico. Ciò è ancor più preoccupante se si considera che quelle osservate sono le cooperative leader del settore.

¹³ L'analisi dei bilanci non può, dunque, essere valutata in modo separato dalle questioni esplicitate nelle pagine precedenti in merito alla natura dell'attività svolta, all'occupazione creata, alla tipologia del rapporto socio-cooperativa, alla necessità di rispondere ad esigenze di responsabilità sociale, ai profili di natura organizzativa e comportamentale.

¹⁴ Gli indici finanziari misurano la capacità delle società di fronteggiare, in qualsiasi momento, con la propria liquidità e disponibilità i debiti a breve o a medio e lungo termine.

¹⁵ Rappresentata dal rapporto reddito operativo/capitale investito (ROI).

¹⁶ Rapporto tra reddito netto e capitale netto.

¹⁷ Non è, ad esempio, possibile conoscere la natura di determinate voci, né si possono arricchire le osservazioni con dati extra-contabili.

Ciò che probabilmente si verifica è che la loro relativa inefficienza sia determinata dal fatto che le quote di mercato conquistate sono collocate in un segmento a basso valore aggiunto, che non permette di conseguire performance migliori.

3 Conclusioni e indicazioni di policy

La cooperativa che si è affacciata sulla scena negli ultimi decenni con una marcata identità ambientale si presenta come piuttosto piccola di dimensione, retta da una figura carismatica, con remunerazioni basse, margini di guadagno limitati e un uso molto frequente di personale con rapporti di lavoro temporanei.

Pur con i limiti evidenziati, un aspetto positivo da segnalare è la tensione evidente verso l'autoimprenditorialità: gruppi di giovani sono stati in grado di "inventarsi" un mestiere immettendo in questo passione e creatività.

Riguardo al modello di relazioni vi è una generale tendenza alla liberalizzazione delle relazioni economiche. Il prezzo diventa il parametro dominante di assegnazione dei compiti e di valutazione delle prestazioni. L'ente pubblico tende sempre più a terziarizzare. Le stesse cooperative intendono svincolarsi dalla dipendenza di uno/pochi enti pubblici e reperire direttamente la propria clientela fra i consumatori privati o fra le imprese commerciali.

Sono i consumatori che sembrano godere principalmente dei vantaggi della crescente liberalizzazione, sia in termini di diminuzione dei prezzi che garantisce un più ampio accesso ai servizi erogati dalle cooperative, sia in termini di un ampliamento della varietà dei beni, dato che l'impresa è spinta alla continua ricerca di nuovi bisogni dei consumatori. Il principale vantaggio per i lavoratori delle cooperative, viceversa, è lo stimolo alla professionalità e al miglioramento delle proprie prestazioni, che dà accesso a guadagni crescenti e lavori più gratificanti.

Gli svantaggi per le cooperative di questa tendenza sono l'uso costante della gara di appalto parametrata al solo massimo ribasso dell'offerta. Le cooperative si trovano, dopo anni di rapporti privilegiati con gli enti pubblici, a fronteggiare la concorrenza agguerrita di altre cooperative o imprese commerciali disposte a garantire prezzi bassissimi delle proprie prestazioni. Questa situazione, a sua volta, comporta l'esclusione di parametri di valutazione di tipo qualitativo e il proliferare di imprese che impongono condizioni di lavoro insoddisfacenti in termini di remunerazioni, di tutela del lavoro, di stimolo della professionalità e, non ultimo, di radicamento territoriale. La gara al massimo ribasso infatti comporta una completa indifferenza relativamente alla localizzazione delle capacità operative e delle relazioni sociali di una cooperativa. Questi fattori si possono a loro volta tradurre in svantaggi per il consumatore finale: qualità del prodotto più scadente, scarso coinvolgimento del cliente nell'erogazione del servizio.

Le indicazioni di *policy* si inseriscono in questo scenario; esse vanno intese in un duplice senso. Sono, in larga parte, ricavate da quanto sostengono le cooperative e gli attori che con queste interagiscono, al fine di evitare lunghe serie di "ricettari" frutto di elaborazioni concepite a tavolino. Inoltre, si tratta di indicazioni i cui protagonisti sono tutti gli enti coinvolti nell'ecoturismo. Le indicazioni di *policy*, in altri termini, non sono soltanto le direttive dell'ente pubblico ma riguardano responsabilmente ogni attore. Si configurano allora come problemi a cui dare una risposta in termini programmatici, nei termini di azioni prefigurate e coordinate.

Fatte queste premesse, le principali indicazioni di *policy* sono:

- a) regolare meglio la concorrenza;
- b) legittimare e promuovere il ruolo dei consorzi e delle associazioni di coordinamento;
- c) potenziare le politiche integrate fra tutela dell'ambiente e altre dimensioni;
- d) promuovere la formazione.

Regolare meglio la concorrenza implica, a nostro avviso, tre linee di intervento.

È necessario in primo luogo stabilire standard di qualità ambientale e sociale oltre quelli puramente monetari o contabili. Una via già intrapresa da alcune cooperative e che in futuro potrebbe dare buoni esiti è quella delle certificazioni ISO che, tuttavia, sono molto costose soprattutto in relazione alla piccola dimensione di questi soggetti. Si possono concepire agevolazioni di varia natura per spingere le cooperative a intraprendere con più decisione questa strada.

In secondo luogo occorre ridurre il ricorso alle gare al massimo ribasso, che spingono ad un netto peggioramento della qualità dei servizi e illudono giovani cooperative costrette poi a chiudere. L'ente pubblico deve affinare maggiormente i propri criteri di valutazione nelle gare di appalto, dal momento che appare evidente come il massimo ribasso risolva un problema momentaneo di vincolo di bilancio, imponendo tuttavia costi futuri alla collettività. Oltre alle certificazioni ISO sono da inserire valutazioni sul radicamento territoriale delle cooperative (ubicazione, relazioni con il tessuto associativo, fiducia locale) e sul loro curriculum professionale. Questo va a detrimento di un parametro tipico del mercato ovvero la garanzia per chiunque da qualunque posto venga con o senza *pedigree* di partecipare ad armi pari ad una gara. D'altra parte, la valutazione della qualità abbisogna di un fascio di parametri disparati e molto raffinati. Il solo parametro economico appare insufficiente e, per alcuni beni ad alto contenuto relazionale (es. educazione ambientale), dannoso.

Infine è opportuno chiarire i confini fra prestazioni volontarie, associative e di impresa cooperativa; ciò può avvenire attraverso un confronto fra organismi di varia natura piuttosto che con l'emanazione di ulteriori regolamenti.

Ma il varo delle certificazioni e la modifica delle regole del gioco non sono le uniche vie per limitare i danni di una "terziarizzazione selvaggia". Anche l'unione delle cooperative sotto diverse forme (consorzi e associazioni) può permettere di raggiungere gli stessi obiettivi.

La strada della promozione del consorzio è stata fallimentare per le cooperative ecoturistiche, principalmente perché queste hanno la tendenza a porsi in concorrenza fra loro per un mercato piccolo e affollato. Per le cooperative ecoturistiche valgono probabilmente forme di sostegno esterne più neutre quali ad esempio le centrali cooperative o organismi di consulenza istituiti dall'ente pubblico. In questo modo si sopperisce al bisogno di servizi comuni senza alterare la naturale concorrenza fra cooperative che operano in un contesto perlomeno nazionale. Nulla di tutto questo si profila all'orizzonte: le centrali appaiono "distratte" rispetto alle cooperative che operano nel settore ambientale e gli enti pubblici pertinenti sono alle prese con problemi di consolidamento interno. Proprio per queste ragioni la costituzione di servizi esterni alle cooperative stesse appare una indicazione di *policy* piuttosto urgente.

Il rafforzamento del sistema delle cooperative di turismo naturalistico passa anche attraverso l'integrazione della tutela dell'ambiente con altre dimensioni; in particolare l'integrazione dei prodotti e delle funzioni, l'integrazione intersettoriale e l'integrazione tra politiche ambientali e politiche sociali

La cooperativa ha la necessità di distinguersi da tanti altri attori che, in misura crescente, si presentano con l'etichetta di "ambientalmente corretti" e per far questo deve sviluppare una continua capacità innovativa delle proprie procedure per mantenere un'immagine presso la clientela di vera impresa ambientale. Le mistificazioni in questo senso sono numerose e un pubblico sempre più attento selezionerà le imprese più corrette. In questo senso la integrazione dei prodotti ecocompatibili, dalla visita guidata senza auto alla carta utilizzata nel depliant fino alla saponetta nell'ostello, rappresenta una valida strategia.

Oltre all'integrazione dei prodotti, è necessario promuovere l'integrazione tra le funzioni, in particolare le funzioni *hard* (ad esempio la gestione di strutture) e quelle *soft* (progettazione e consulenza). Le cooperative devono essere sempre più capaci di offrirle entrambe, dal momento che se le prime portano un volume di attività che garantisce lavoro ed entrate stabili aiutando la cooperativa a consolidarsi, le seconde forniscono occasioni discontinue di guadagni elevati e di premio delle professionalità alte. Con entrambe le funzioni la cooperativa si presenta forte sul mercato (offerta di pacchetti integrati) e capace di garantire diverse fasce di lavoratori.

Una seconda dimensione da promuovere è l'integrazione intersettoriale (es. integrazioni con artigianato e agricoltura biologica). L'Unione Europea è sempre più orientata a favorire le azioni economiche integrate. Anzi il turismo e la tutela dell'ambiente appaiono i veri perni delle azioni intersettoriali ed un punto di conciliazione si ottiene proprio fornendo ai turisti una gamma di prodotti molto varia la cui base comune è l'ambiente locale, sano e piacevole. In altri termini ciò che si vende è un prodotto turistico globale.

È necessario infine tentare l'integrazione delle politiche ecoturistiche e di quelle sociali sul modello delle cooperative sociali. Un modo con cui le cooperative sociali che operano nel settore dell'igiene urbana si difendono dalla terziarizzazione selvaggia, è quello di unire aspetti sociali e ambientali. Qualche timido tentativo esiste anche fra le cooperative ecoturistiche, alcune delle quali si sono trasformate in cooperative sociali. Questa non appare la strada maestra. Bisogna piuttosto far prendere coscienza ai parchi e agli enti locali che il turismo naturalistico è ancora molto socialmente sperequato e che bisogna agevolare diverse fasce di utenti deboli. Le cooperative, data la loro elevata socializzazione del lavoro, si prestano meglio di altri soggetti a creare programmi di turismo naturalistico sociale non discriminanti. Il nodo di fondo è, infatti, non creare ghetti per anziani, handicappati o minori a rischio.

Infine il tema, pur sempre basilare, della formazione che ruota intorno ad una migliore definizione dell'attività di educazione ambientale.

L'educazione ambientale, apparsa come attività universale propria di una gran parte delle cooperative, è un ambito delicato, con bassissima soglia di entrata e difficoltà a valutare valori e risultati delle performance. Ciò che si osserva come risultato è una babele di gruppi e metodi che disorientano; di fronte a questo scenario l'ente committente è tentato, quasi giustificato, a scegliere la via più semplice, ovvero la mera valutazione economica del servizio, determinando, come effetti, una durissima concorrenza sui prezzi. Tale strada appare inadeguata; piuttosto bisogna avviare una scuola forte e unitaria di pedagogia dell'ambiente e promuovere certificazioni di alto livello da parte di un organismo unitario i cui membri siano le cooperative, gli istituti di ricerca e universitari e le associazioni ambientaliste.