

**LUIGI PADOVESE
ROBERTA PADOVESE**

SOCIALITÀ E PARTECIPAZIONE

**L'esperienza delle
imprese cooperative
del settore consumo**



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**LUIGI PADOVESE
ROBERTA PADOVESE**

**SOCIALITÀ
E PARTECIPAZIONE**

**L'esperienza delle
imprese cooperative
del settore consumo**

FrancoAngeli

Il volume è stato realizzato grazie al contributo di Unicoop Tirreno e alla collaborazione delle 9 grandi cooperative di consumo italiane.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Marco Lami</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
I. Socialità, volontariato d'impresa e partecipazione in Coop		
1. L'impresa cooperativa: missione, valori, distintività	»	17
2. Socialità e partecipazione	»	26
3. Socialità e volontariato d'impresa	»	34
II. Esperienze di socialità e partecipazione in Coop		
1. Introduzione e struttura della ricerca	»	59
2. Progetti analizzati: schede di sintesi	»	64
3. Progetto "La Coop come vuoi tu - Panel soci" – Coop Estense	»	73
4. Progetto "Scaffale dei servizi per te" – Coop Lombardia	»	80
5. Progetto "Ausilio per la spesa e per la cultura" – Coop Adriatica	»	89
6. Progetto "Vantaggi per la comunità" – Coop Consumatori Nordest	»	97
7. Progetto "Il cuore si scioglie" – Unicoop Firenze	»	104
8. Progetto "La banca delle tradizioni" – Coop Liguria	»	116
9. Progetto "Caffè Huehuetenango" – Novacoop	»	122
10. Progetto "Consiglio dei 90, partecipazione e teatro d'impre- sa" – Coop Centro Italia	»	127

11. Progetto “Protagonista della solidarietà” – Unicoop Tirreno	pag. 139
12. Riflessioni conclusive	» 148

III. 100 parole per dire socialità

Glossario	» 159
------------------	-------

Bibliografia di riferimento	» 183
------------------------------------	-------

Ringraziamenti

Questo libro nasce da un incontro diretto con la socialità e con i soci Coop, maturato sul “campo”.

Da circa 20 anni collaboro come consulente con le cooperative del consumo e da 10 anni ho approfondito i temi della socialità, delle politiche e delle attività sociali.

Forse la “ricorrenza” dei 10 anni mi ha spinto a fermarmi un momento e a mettere ordine all’esperienza, agli incontri, alle cose pensate e realizzate.

Sono consapevole che tutto ciò che ho fatto nel settore sociale l’ho potuto fare grazie al confronto, alla sperimentazione, al supporto avuto nell’incontro di tantissime persone. Persone di territori diversi, con ruoli differenti, consiglieri di amministrazione, dirigenti e funzionari del settore soci, presidenti e soci attivi delle sezioni soci e tanti altri ancora.

L’aspetto più importante che ho potuto sperimentare è stata dunque l’esperienza diretta.

Un’esperienza realizzata soprattutto nella realtà e nei territori di Unicoop Tirreno e di Coop Centro Italia, per quanto riguarda la partecipazione dei dipendenti; a queste cooperative si riferisce soprattutto l’esperienza diretta di socialità. A tutti loro va la mia gratitudine.

Inoltre la ricerca realizzata sul campo nel 2008 in merito alle buone pratiche di socialità e partecipazione mi ha permesso di entrare in contatto con tutte le 9 grandi imprese cooperative del consumo. Ho trovato grande disponibilità e accoglienza. A tutte le persone intervistate va il mio grazie.

Fare questa ricerca e scrivere questo libro fanno parte di un unico percorso. Un percorso di studio, ricerca e rielaborazione, un percorso professionale. Ma non solo, è stato anche un percorso personale. Infatti sia la ricerca che il libro li ho realizzati con mia figlia Roberta.

È stata davvero una bella esperienza. In una prospettiva cooperativa posso dire anche un’esperienza di incontro e scambio intergenerazionale di opinioni, idee, valori, visione. A Roberta sono grato per l’importante contributo sia di elaborazione che di raccolta delle informazioni, soprattutto per la seconda e la terza parte del libro.

Vorrei ringraziare Marco Lami, come presidente di Unicoop Tirreno e come amico, con il quale ho condiviso davvero da tanti anni molti progetti, iniziative e lavori.

Un grazie speciale a Tania Grillandini e ad Alessandro Fommei con i quali ho discusso, approfondito, interagito, progettato in tema di socialità, realizzando passo dopo passo un cammino di sistematizzazione, ricerca e sperimentazione. Grazie anche a Massimo Lenzi che mi ha sostenuto nel corso dell’indagine, condividendo percorsi e difficoltà e a Paolo Bertini per l’aiuto nel portare a compimento il percorso editoriale.

Grazie, infine, a tutti i cooperatori con i quali condivido un sentimento comune di appartenenza.

Prefazione

Uno degli esponenti più autorevoli del movimento cooperativo italiano del dopoguerra, Ivano Barberini, era solito affermare che “la cooperativa è come un calabrone, che nella sua lunga vita ha dimostrato di saper volare, nonostante le leggi della fisica”.

Il prof. Padovese, da profondo conoscitore del mondo cooperativo e da fine osservatore quale è, ha scelto di compiere un viaggio dentro uno degli aspetti più intriganti e moderni dell’agire cooperativo: la socialità.

Questo lavoro è utile innanzitutto per noi operatori: ci mette a disposizione una lettura “esterna”, forse più obiettiva, di ciò che facciamo e di come lo facciamo.

Capire ciò che è coerente ed efficace è una risorsa preziosa in una fase di rapidi e profondi cambiamenti ed in presenza di una crisi estesa e duratura.

La crisi cambia il consumatore ed anche quando essa sarà superata poco o niente tornerà ad essere come prima.

Chi in questi anni ha operato ed opera quotidianamente a contatto con molte persone, percepisce nitidamente che al fondo della crisi vi è prima di tutto un problema di fiducia che reclama una valorizzazione delle esperienze di radicamento territoriale e di centralità delle persone.

È necessario un approccio che faccia leva non semplicemente su considerazioni di natura economica, guidate spesso da motivazioni di marketing sociale, ma anche su considerazioni di natura etica.

Per la cooperazione è come giocare in casa: le altre forme d’impresa devono convincersi che il cambiamento è necessario, per la cooperazione è un modo per esprimere la sua essenza, perché è una comunità di persone non di capitali.

Il legame con i soci, il radicamento territoriale, il rapporto con la comunità, sono elemento distintivo della formula cooperativa sin dalla sua nascita nel lontano ’800.

A maggior ragione oggi, nell'era della globalizzazione, la capacità di mettere in relazione attiva "il villaggio" con il mondo, di pensare globalmente ed agire localmente, costituisce una risorsa per reagire ed orientare l'attuale fase economica.

Abbiamo chiarissimo che il futuro non si costruisce con il rimpianto del passato, abbiamo altrettanto chiaro che ridurre tutto alla falsa contrapposizione "vecchio"- "nuovo" non porta da nessuna parte e questi anni sono lì ad insegnarcelo.

Questo libro prova a parlare di tali aspetti connessi alla socialità e all'essere cooperativa, partendo da casi concreti di partecipazione e volontariato organizzati, di capacità di "fare rete".

Tutto questo avviene quando si coinvolgono e si responsabilizzano i soci nell'individuare le criticità dei punti vendita e le possibili soluzioni; quando ragioniamo sui servizi utili alle famiglie che possono essere ospitati all'interno di una struttura di vendita; quando ci facciamo co-promotori di progetti di solidarietà internazionale facendo svolgere un ruolo da protagonisti ai giovani delle scuole medie superiori; quando cerchiamo di dare un aiuto alle persone in difficoltà fornendo risposte ai loro bisogni primari (avere a disposizione i beni di consumo) attraverso modalità che favoriscono relazione e rapporto umano.

La cooperazione si avvicina ai due secoli di vita, essere coerenti con i principi originari certo significa ancora fornire ai soci "prodotti genuini a prezzi onesti", tutelare il risparmio, ma anche essere presenti nelle comunità attraverso il protagonismo organizzato e volontario dei soci, dando risposta ai bisogni, vecchi e nuovi, di socialità.

Questo impegno cooperativo assume allora un significato ed un valore sociale basato sulla concretezza, sulla condivisione, sull'assunzione collettiva di responsabilità, orientata al bene comune.

Questo avviene quando "l'umiltà del fare" si coniuga efficacemente con la collaborazione, con la ricerca di sinergia, con la volontà convinta di operare insieme agli altri "attori" protagonisti della scena sociale ed istituzionale presenti sul territorio, per uno sviluppo sostenibile e di qualità basato sulla cooperazione.

Marco Lami

Presidente Unicoop Tirreno

Introduzione

Molto si è scritto sull'impresa cooperativa, ma poco sulla socialità. È quest'ultima una parola spesso sconosciuta nel suo vero significato, anche all'interno di Coop. Eppure la socialità è certamente l'elemento distintivo che forse più di ogni altro caratterizza la natura della cooperativa, soprattutto nel mondo del consumo, dove più esplicito è il legame con il territorio e con le singole comunità.

Incontriamo nelle varie aziende alcuni dirigenti e quadri davvero 'convinti', con un'appartenenza autentica, con un forte senso di identificazione nei valori e nell'essere manager-cooperatori. Troviamo altrettanti lavoratori che sanno dove stanno operando, che riconoscono la qualità distintiva dell'ambiente dove lavorano e ne sono orgogliosi. Abbiamo soci che partecipano attivamente alla vita della cooperativa, arrivando ad assumere anche ruoli e responsabilità di 'governo' dell'impresa. Ma la maggior parte vive una sorta di "neutralità indifferente", di conoscenza superficiale, di incompetenza inconsapevole riguardo alla socialità. Spesso se ne dà una definizione approssimativa e stereotipata, il più delle volte si rimane in silenzio.

È curioso notare come, anche in recenti pubblicazioni realizzate da studiosi e ricercatori vicini al mondo cooperativo, il tema della socialità sia solo accennato, sfiorato o addirittura assente. È come se le attuali sfide che sono davanti alle imprese cooperative le toccassero solo sotto il profilo economico/commerciale, finanziario, o normativo/istituzionale. Manca un'appropriata e diffusa attenzione sulla socialità. È evidente che l'impresa cooperativa, in quanto impresa, non si regge sulla sola socialità: deve produrre ricchezza. Ma è altrettanto vero che se produce ricchezza in assenza di socialità o con una socialità di facciata, non è più una cooperativa.

Infatti senza un forte senso del "noi", la cooperazione non esiste. La socialità ne è la base, le persone ne sono il centro, la rete dei rapporti e dei legami con il territorio la sostanza.

Partiamo allora dal significato di socialità, partiamo pure dal significato più convenzionale che possiamo attribuire a questa parola. Lo Zingarelli recita: “La socialità è la tendenza umana alla convivenza sociale. È il complesso dei rapporti esistenti fra gli appartenenti a una determinata società o ambiente; è la consapevolezza di tali rapporti e dei doveri da essi derivati”.

Già da qui vediamo come la cooperativa, per definizione, si fonda sul “noi”, valorizzando la socialità come elemento umano aggregante attorno a valori, bisogni, scopi comuni.

Non esiste cooperativa senza socialità. Non esiste socialità senza consapevolezza dei rapporti coinvolti e dei “doveri” presenti; la socialità parla dunque di come soci, dirigenti e lavoratori “stanno” dentro la cooperativa, di come si sentono parte di questo mondo.

È vero che in questi ultimi 10/15 anni sono accaduti molti fatti che hanno influito talvolta positivamente, ma anche negativamente, sulla distintività cooperativa: confronto competitivo esasperato, entrata massiccia di lavoratori e quadri/dirigenti provenienti dall’impresa privata, ricambio generazionale, caduta delle ideologie e dei partiti, crisi della politica, precarizzazione dei rapporti, facilitazione degli scambi e dell’informazione tramite le nuove tecnologie, ma “distrazione” dai rapporti con le persone in carne e ossa. Molti altri eventi e processi economici e sociali sono avvenuti e si stanno realizzando. In questo momento storico, così pieno di “opposti” e di contrasti, di opportunità e di rischi, la sfida, per la cooperazione, era ed è già in sé elevata.

In questo quadro tutto il mondo, grazie alla globalizzazione, è stato risucchiato nella più grave crisi economica e finanziaria del dopoguerra.

È entrato in crisi il modello di sviluppo. Ci troviamo così di fronte a scelte di interventi pubblici a sostegno delle banche o delle multinazionali, dopo che molte, con scelte azzardate, hanno distrutto ricchezza. Il modello capitalistico, il predominio del mercato e dell’economia non hanno mantenuto le loro promesse. Siamo di fronte ad una situazione sociale che un sociologo, oggi famoso e di moda, Z. Bauman, definisce liquida. Forse meglio potremmo dire “in liquidazione”.

Una società dove si fa di tutto per far prevalere il binomio paura-sicurezza, un binomio che produce chiusura, individualismo, arroccamento.

In questo contesto il modello cooperativo assume un valore ed un significato ancora più importante sia sotto il profilo economico che sociale ed umano.

L’impresa cooperativa, di fronte a questa crisi del modello di sviluppo capitalistico fondato sulla competitività privatistica, può esprimere un’alternativa, o quanto meno una pluralità; un approccio imprenditoriale basato su un’economia sociale di mercato, uno stile etico/valoriale che esprime un modo diverso di stare sul mercato e nella società. Un approccio attento alle

generazioni future che privilegia la produzione di ricchezza in un'ottica sociale e ambientale. Uno stile che, nell'assumersi consapevolmente una responsabilità sociale d'impresa, qualifica il rapporto e il legame tra cooperativa e territorio.

In concreto ciò significa credere che, nel medio/lungo periodo, sono i rapporti basati sulla cooperazione e sulla solidarietà (anche economica) quelli che garantiscono risultati economici e sociali più soddisfacenti. Non è la competitività spinta, l'accaparramento delle risorse, l'ottica privata/individuale che permette la realizzazione di un benessere diffuso.

In questo momento dunque il modello cooperativo, oltre a questo valore economico-mercantistico, ne esprime un altro forse ancora più importante: esprime la speranza. Senza la speranza il concetto del 'noi' non può esistere, il 'noi' rappresenta la base della mutualità e della cooperazione. Una mutualità che significa, non lo si deve dimenticare: aiuto e soccorso reciproco, unione per conseguire uno scopo primario comune, rivolto a soddisfare bisogni comuni. Certo è una mutualità che deve saper rispondere ai nuovi bisogni dei soci e che deve saper incrociare i bisogni emergenti di chi, in futuro, potrebbe diventarlo.

L'attenzione alla socialità diventa dunque sia un elemento di distintività che parte integrante del posizionamento strategico della cooperativa rispetto al mercato e alla concorrenza.

Parlare di socialità, far conoscere i suoi significati, diffondere le sue pratiche è un impegno importante per le cooperative, oggi più che mai, in un contesto d'impresa dove il tema della responsabilità sociale si sta ponendo spesso più come una "moda" che come un movimento di trasformazione culturale e di effettiva pratica aziendale.

In un momento in cui, tra l'altro, seguendo questa 'scia', molte imprese proiettano un'immagine ingigantita rispetto all'impegno reale profuso nelle iniziative di RSI, questo libro vuole essere uno stimolo per far conoscere l'aspetto sociale di Coop e la socialità. In particolare vuole dare un contributo di conoscenza seguendo un percorso pragmatico e concreto, presentando alcune esperienze significative di socialità realizzate dalle cooperative del settore consumo sul territorio.

Questa scelta vuole esprimere anche il bisogno e l'opportunità di riflettere ed elaborare, anche sul piano culturale, le esperienze più significative e le buone pratiche che le cooperative di consumo stanno realizzando nell'ambito della socialità.

Si è voluto così focalizzare due aspetti che qualificano in modo specifico la socialità: la partecipazione e il volontariato d'impresa.

In questa prospettiva l'attenzione posta si è rivolta in particolare sia ai momenti ed alle occasioni di partecipazione propri dei cosiddetti "soci attivi", che a quella dei lavoratori. Questi ultimi, molte volte, non vengono

adeguatamente coinvolti e considerati nei processi di partecipazione specifici della socialità. Infatti, spesso, a torto, quando si parla di socialità ci si riferisce ai soci e non si prendono in adeguata considerazione i lavoratori. La socialità invece è un tema che coinvolge tutti nell'impresa cooperativa: i soci, i dirigenti, i lavoratori. Non solo, ma va fin da subito ribadita l'unitarietà di visione nel considerare azione sociale ed azione commerciale come strettamente integrate: due facce della stessa medaglia.

In definitiva, queste riflessioni introduttive sulla socialità sottolineano una certa difficoltà a comunicare, sia verso l'esterno che verso l'interno, i contenuti, i significati e il valore che la socialità ha per la cooperativa e per il territorio. Si pone dunque in modo forte la necessità di affrontare con sistematicità ed efficacia il problema di come la cooperativa deve comunicare la socialità e di come far conoscere le iniziative ad essa connesse.

Il timore di trasformare l'azione di comunicazione – relativa alla socialità – in una semplice attività di marketing è altrettanto forte e spesso frena la comunicazione stessa riducendone chiarezza, completezza, efficacia. Tutto questo porta come conseguenza che la socialità è poco conosciuta sia dentro che fuori la cooperativa.

È da questo dato di fatto che si deve partire, non dimenticando tra l'altro che i soci attivi sono alcune migliaia mentre i soci delle cooperative di consumo sono alcuni milioni!

In questo quadro e partendo da questi bisogni – presenti nelle riflessioni proposte – il libro si struttura in tre parti che vogliono dare uno specifico contributo alla rilevata esigenza di maggior conoscenza.

- La prima parte, introduttiva, propone alcune riflessioni che vogliono tracciare un quadro di riferimento, con particolare attenzione alla comprensione di cos'è: impresa cooperativa, socialità, partecipazione, volontariato d'impresa.
- La seconda parte presenta una selezione mirata di importanti progetti ed esperienze di partecipazione, socialità e volontariato d'impresa realizzati nelle cooperative del settore consumo, con particolare attenzione alle buone pratiche e all'innovazione.
- La terza parte presenta un glossario costituito da 100 parole chiave, vuole essere un contributo a chiarire e capire la socialità focalizzando termini e parole frequentemente usate. È un glossario 'aperto' da leggere in una prospettiva di cambiamento.

Questo libro è stato scritto pensando in particolare ai soci Coop ed ai Lavoratori che operano nelle imprese del consumo. Ma non solo a loro. Si rivolge a tutti coloro che sono incuriositi da questo modello di impresa, dal rapporto che esso propone tra i consumatori e, più in generale, con la comunità sociale e con il territorio dove la cooperativa opera.

*I. Socialità,
volontariato d'impresa
e partecipazione in Coop*

1. *L'impresa cooperativa: missione, valori, distintività*

Il tema della socialità va certamente inquadrato nel contesto specifico dell'impresa cooperativa. Non è però questa naturalmente la sede per affrontare in modo approfondito quali siano le basi e la storia del movimento cooperativo. Si tratta, molto più semplicemente, di richiamare alcuni riferimenti che possono aiutare a meglio comprendere le riflessioni sulla socialità, sulla partecipazione e sul volontariato d'impresa.

In questa prospettiva è utile fare qualche riflessione in merito alla natura dell'impresa cooperativa, alla sua missione e ai suoi valori, alla distintività e all'appartenenza, ai soci, alla responsabilità sociale e all'impegno etico.

Prenderemo come riferimento innanzitutto il *Quinto* e il *Quarto rapporto sociale nazionale della cooperazione di consumatori* (Coop, 2008-2007) e la *Carta dei Valori*.

1.1. Impresa cooperativa e centralità della persona

Entrando subito nel merito del problema: che cos'è l'impresa cooperativa? La definizione più largamente adottata¹ è quella formulata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale a Manchester nella *Dichiarazione di identità cooperativa* del 1995: “una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni, attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata”.

Si comprende più chiaramente cos'è Coop attraverso la lettura dei sette principi fondanti sanciti nella *Carta dei Valori delle cooperative di consumatori*.

1. S. Zamagni, V. Zamagni, *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna, 2008, pp. 40 e 41.

1. La cooperativa è una società aperta: ad essa possono associarsi tutte le persone senza alcuna discriminazione.
2. Nella cooperativa vige la partecipazione democratica tra liberi e uguali: è il principio “una testa, un voto”, che si applica in tutti gli organismi elettivi.
3. La cooperativa è un’impresa solidale e senza fini di speculazione privata: le risorse sono destinate in primo luogo a riserve indivisibili per lo sviluppo e per le generazioni future, poi alla promozione e solidarietà cooperativa; eventualmente, infine, ad una renumerazione limitata della quota sociale e ad un ristorno in ragione degli acquisti.
4. La cooperativa è autonoma e indipendente, un’organizzazione controllata solo dai soci.
5. La cooperativa “fa scuola”, nel senso che si impegna a formare i soci e il personale.
6. La cooperativa lavora con il movimento cooperativo a tutti i livelli (locale, regionale, nazionale e internazionale).
7. La cooperativa opera a vantaggio dei consumatori e della comunità perseguendo gli interessi delle persone, dell’ambiente, della salute, della solidarietà.

È interessante sottolineare, come afferma Zamagni, che tutti questi principi, ad eccezione dell’ultimo, nuovo, sono sostanzialmente gli stessi affermati nel 1844 dai Probi Pionieri di Rochdale, fondatori delle prime cooperative. A distanza di oltre 150 anni se ne conferma la validità e questo è un fatto di per sé di grande rilievo.

In questo contesto, le persone e i soci sono l’asse portante dell’impresa cooperativa, rappresentano il cuore della cooperazione, la sua natura, il suo modo di essere. L’impresa cooperativa è dunque una società di persone, non di capitale. Questo aspetto definisce in modo strutturale la centralità della persona nella cooperativa, come socio/consumatore, come lavoratore, come cittadino.

Come già ricordato, la realtà cooperativa cui ci riferiamo è quella del consumo: il sistema Coop riunisce insieme 124 cooperative di consumatori e rappresenta oggi in Italia una realtà economica e sociale di grande rilevanza.

Vale la pena tener presenti alcuni dati dimensionali relativi alle grandi cooperative (anno 2008)²:

Soci:	6.394.687
Punti vendita:	957
Dipendenti:	49.385

² *Quinto e quarto rapporto sociale nazionale della cooperazione di consumatori*, Coop, 2008 e 2007, pp. 26 e 27 (5° rapporto) pp. 28 e 29 (4° rapporto).

Vendite: 11.624.405 (euro/000)
Vendite ai soci: 73%
Prestito sociale: 11.077.976 (euro/000)

A questi dati vanno naturalmente aggiunti i valori delle medie e piccole cooperative che, nell'insieme, portano i soci a 6.954.807. Dunque una grande realtà d'impresa, fortemente radicata nel territorio.

Questa realtà, importante e complessa, si trova oggi di fronte ad una sfida vitale, come già altre volte è successo nel corso della sua storia. La posta in gioco è l'esistenza stessa della cooperazione. Riuscire ad essere competitivi come impresa in un contesto caratterizzato da forti contrasti e cambiamenti rimanendo se stessi. Essere cioè capaci di affermare un'identità forte, adeguata alle trasformazioni della società e del mercato: rimanere se stessi, cambiando profondamente.

Riuscire ad affermare una forma imprenditoriale diversa, che sa coniugare efficacemente l'efficienza/la competitività per stare sul mercato con la socialità, con la solidarietà, con l'attenzione all'ambiente, in una prospettiva di economia sociale di mercato, in alternativa alle spinte sempre più marcate verso un'economia liberista e ad una globalizzazione "cannibale".

La crisi finanziaria ed economica in cui oggi ci troviamo ne è la testimonianza concreta ed esprime, per contro, una grande opportunità per il sistema cooperativo. L'opportunità di dar valore e visibilità al modello cooperativo di fare impresa e di 'stare' nel mercato e nella società.

Questa forte esigenza di cambiamento – come ricordato – si è già presentata in passato; è una storia che si ripete in differenti generazioni: dall'affermazione delle cooperative, alla modernizzazione della rete distributiva, alla globalizzazione ed alla recente crisi finanziaria. Dunque alcune domande si ripropongono: come essere competitivi, come acquisire efficacia ed efficienza organizzativa all'altezza delle sfide, come non omologarsi all'impresa di capitale³, come rispondere alle sfide del consumo, come affrontare cioè i problemi di sempre, in scenari assolutamente nuovi e per molti aspetti non conosciuti. Come, in altre parole, riuscire a rispondere ad un attacco diretto dei grandi gruppi multinazionali, molto forti, sia sul versante della convenienza che sul versante più ampio di tutela del consumatore; elementi questi che, agli occhi della gente, hanno sempre contraddistinto Coop. Come affrontare dunque, con slancio, un attacco al cuore dell'identità cooperativa, affermando con gli atti, con forza, con visibilità e, soprattutto, prima degli altri il modo di essere impresa cooperativa.

In questo quadro torniamo al cuore del problema: la centralità della persona nell'impresa cooperativa. Essa rappresenta certamente una scelta stra-

3. I. Barberini, *Competere per cosa*, Liocorno Editori, Roma, 1995.