

Cooperare è un'impresa

Promuovere cultura cooperativa
per creare sviluppo
e innovazione

a cura di
Claudio Girelli



**Sociologia
del lavoro**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

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.

Cooperare è un'impresa

Promuovere cultura cooperativa
per creare sviluppo
e innovazione

a cura di
Claudio Girelli



**Sociologia
del lavoro**

FrancoAngeli

Il volume è stato realizzato con il contributo di Fondazione Cattolica e Confcooperative Verona



Copyright © 2014 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

Introduzione , di <i>Claudio Girelli</i>	pag.	7
1. Leggere le criticità del fare cooperazione , di <i>Luigi Berzacola e Daniela Galante</i>	»	13
2. Costruire una visione interdisciplinare mediante l'analisi swot , di <i>Luigi Berzacola, Massimo Gatti, Claudio Girelli, Giorgio Gosetti, Giorgio Mion, Daniela Galante, Riccardo Sartori</i>	»	25
3. Esplorare problemi e soluzioni del lavorare insieme , di <i>Riccardo Sartori</i>	»	41
4. Cooperare e qualità della vita lavorativa , di <i>Giorgio Gosetti</i>	»	57
5. Ripensare l'azienda cooperativa , di <i>Giorgio Mion</i>	»	87
6. Cooperare per costruire possibilità , di <i>Claudio Girelli</i>	»	107
7. Formare cultura cooperativa , di <i>Luigi Berzacola, Daniela Galante, Massimo Gatti</i>	»	137
Conclusioni , di <i>Luigi Berzacola, Massimo Gatti, Claudio Girelli, Giorgio Gosetti, Giorgio Mion, Daniela Galante, Riccardo Sartori</i>	»	151
Postfazione. Etica e impresa: come e perché 'ritornare' a Polanyi , di <i>Michele La Rosa</i>	»	155

Appendice. Dichiarazione d'identità cooperativa (1995). International Co-operative Alliance	pag. 165
Gli autori	» 167

Introduzione

di *Claudio Girelli*

Il mondo cooperativo è una realtà significativa sia sul piano economico sia per le persone che in esso operano o, a vario titolo, vi sono coinvolte. È un mondo estremamente diversificato che accomuna, pur nelle differenze, attività economiche che operano nell'agricoltura, nell'industria, nel terziario in generale e nei servizi alla persona in particolare.

In questo lavoro ci occuperemo della cultura cooperativa, sintesi di quelle caratteristiche che accomunano la poliedrica realtà cooperativa portatrice di grandi potenzialità a livello economico e sociale. Sia pur nelle specificità che contraddistinguono i diversi settori della cooperazione, tutte le cooperative non sono assimilabili solo per l'adozione di una medesima 'forma' giuridica, bensì soprattutto per una comune visione culturale che ne ha sviluppato le caratteristiche costitutive e che le distingue da altre realtà economiche o puramente associative. Molto semplicemente una cooperativa non è una impresa di capitali e neppure un'associazione di volontariato: è una cooperativa.

Rispetto alla realtà delle cooperative, questo libro nasce da un problema specifico e da una preoccupazione.

Il problema

La cooperativa è una forma d'impresa con caratteristiche proprie, frutto di una consapevolezza culturale, che ne orienta l'agire; la realtà di molte cooperative evidenzia però, nella propria operatività, la perdita della consapevolezza della loro specificità. È rimasta solo una forma che spesso contraddice la cultura e le ragioni che l'hanno generata. Quando con gli studenti universitari o con i giovani in generale si dice la parola cooperativa, l'immaginario che emerge parla di lavoro sottopagato, impiego da accettare come provvisorio,

non particolarmente qualificato... nulla a che fare con i valori della cooperazione espressi dal *Cooperative Identity Statement* (1995), tanto per riferirsi ad uno dei documenti dell'International Co-Operative Alliance¹, che a livello internazionale costituisce il riferimento del movimento cooperativo.

La forma resta, ma si svuota e genera pratiche che contraddicono i principi stessi che l'hanno generata, tanto da degenerare in forme di isomorfismo che piegano lo strumento giuridico a finalità non coerenti con la ratio dello stesso. A volte questo accade in buona fede, per mancanza di consapevolezza della cultura cooperativa e di formazione continua, altre volte il rischio è che tutto ciò accada per opportunismo di alcuni che utilizzano consapevolmente la forma cooperativa per sfruttarne le opportunità (cooperative spurie), in assenza di un sistema di controlli efficace da parte delle autorità preposte.

La preoccupazione

La cooperativa è una forma d'impresa che, proprio in questo momento di crisi, ha ancora più senso non solo per se stessa, ma anche perché costituisce un modello d'impresa che può 'provocare' altri modi di fare e condurre impresa su molti fronti: dallo stile manageriale al modo di pensare il ruolo dei lavoratori alla governance interna, dalla modalità d'interpretare ed applicare la responsabilità sociale d'impresa fino alla stessa concezione del ruolo sociale dell'economia, solo per segnalare alcuni spunti di interesse. Tutto questo è possibile però solamente se la forma resta espressione consapevole di una cultura: non basta fare cooperativa, occorre anche esserlo. In questo momento sicuramente sono importanti le specificità legate ai diversi settori, le norme che ne regolano l'azione, ma tutto ciò viene vanificato nelle sue potenzialità se non si mantiene viva e si promuove la cultura cooperativa implementando pratiche coerenti con essa.

In sintesi, questo testo nasce dal leggere il mondo cooperativo dalla prospettiva del rapporto con la cultura che l'ha generato, ma che ne costituisce anche le potenzialità e quindi dalla preoccupazione che questa non solo non si perda, e quindi si trasmetta, ma, come ogni vero patrimonio culturale, si ricrei interagendo creativamente con la realtà, così in rapido cambiamento. Se il problema è culturale, la preoccupazione è quindi formativa.

¹ International Co-Operative Alliance, (1995), *Cooperative Identity Statement*, in <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Vedi appendice per il testo integrale.

Il perno

È a partire dall'interesse per il mondo cooperativo e dalla comune percezione del problema culturale presente in esso, unita alla conseguente preoccupazione, vissuta ovviamente a livelli diversi, che si è costruita una rete di rapporti tra operatori appartenenti alla realtà veronese e veneta di Confcooperative e docenti dell'Università di Verona: Luigi Berzacola e Massimo Gatti sono operatori e si occupano anche di formazione, Daniela Galante è formatrice di IRECOOP, mentre Giorgio Mion è professore associato di Economia aziendale, Giorgio Gosetti, Riccardo Sartori e Claudio Girelli sono ricercatori, rispettivamente di Sociologia, Psicologia e Pedagogia. Non si tratta di rapporti istituzionali, ma di relazioni interpersonali tra persone con professionalità e prospettive scientifiche diverse che hanno iniziato a confrontarsi ed operare come gruppo di ricerca e di formazione con l'obiettivo di sostenere e valorizzare la cultura cooperativa, senza pretesa, e possibilità, di grandi progettualità, ma mediante confronti e progetti mirati. Questo libro è uno di questi.

Il già...

È a partire dal confronto con le problematiche della realtà cooperativa, condividendone la prospettiva sopra esposta, che si sono iniziate a sviluppare alcune azioni con prevalente preoccupazione formativa rivolta agli studenti universitari. L'interesse che hanno suscitato gli interventi sulla cooperazione all'interno dei corsi istituzionali tenuti da noi docenti, ha fatto nascere l'idea di un percorso, a crediti liberi, rivolto a studenti dei diversi Corsi di laurea specificatamente dedicato alle tematiche della cooperazione.

I contributi del volume costituiscono lo sviluppo del lavoro multi e interdisciplinare realizzato per l'ideazione e l'attuazione di questo percorso proposto agli studenti presso l'Università di Verona. Il lavoro di ricerca per la preparazione del corso ha privilegiato elementi di riferimento al territorio della Regione Veneto come ancoraggio a problematiche concrete, proprio perché ambito di riferimento del nostro operare, ma in una prospettiva di confronto con la realtà nazionale e le problematiche proprie della realtà cooperativa in quanto tale.

La struttura

Questo è lo sfondo dal quale il libro ha preso l'avvio, ora è utile esplicitare le ipotesi che lo hanno guidato per arrivare poi a presentarne l'articolazione.

Ogni contributo è autonomo, ma interdipendente con gli altri proprio perché frutto di un disegno comune che, a partire dal problema sopra evidenziato, ha cercato di sviluppare alcune ipotesi di lavoro:

- la cooperazione è una forma d'impresa con caratteristiche proprie derivanti dalla cultura che l'ha originata;
- la consapevolezza della cultura della cooperazione non è un patrimonio scontato e senza di essa la forma rischia di snaturarsi;
- l'impresa cooperativa agisce come soggetto economico con caratteristiche interessanti anche per altre tipologie d'impresa;
- la cooperazione può offrire un contributo di pensiero e di pratiche in relazione alla crisi economica e al ripensamento del modello economico;
- nella cooperazione la dimensione sociale e il legame con il territorio non sono disgiunte dalla dimensione economica rendendola perciò costitutivamente responsabile verso di esse;
- la centralità della persona e della dimensione relazionale sono aspetti sostanziali dell'impresa cooperativa;
- con il protagonismo riconosciuto ai soggetti che la formano, la cooperazione ne promuove l'imprenditorialità e la responsabilità sociale generando quindi anche delle esternalità positive a livello della società civile e della sua vita democratica;
- la cultura della cooperazione, come consapevolezza dei valori e del senso presente nella sua forma, non è un dato acquisito una volta per tutte, ma richiede di essere costantemente rinnovato, per questo scopo è necessaria un'intenzionalità formativa capace di utilizzare metodologie e costruire occasioni adeguate allo scopo.

I contenuti del testo tengono presenti queste ipotesi di lettura e di prospettiva rispetto al mondo cooperativo cercando di dialogare con esse e di fornire argomentazioni utili; certamente di fronte all'impegno prefigurato nelle ipotesi il presente lavoro non ha la pretesa di esaurirlo, ma semplicemente di offrire un contributo in questa direzione, consapevole degli inevitabili limiti presenti in esso.

Il testo si apre con *Leggere le criticità del fare cooperazione*, dedicato ad alcune criticità del sistema cooperativo. Berzacola e Galante vivono questo mondo e, con affetto critico, ne hanno evidenziato alcuni problemi

raggruppandoli attorno ad alcune categorie di per sé emblematiche: persone, impresa, territorio e sviluppo. Lo scopo non è quello di fornire una mappatura completa, ma di attivare nel lettore una personale rilettura critica della propria realtà cooperativa che non si limita a livello del microfunzionamento, ma ne colloca gli elementi in dialogo con alcune dimensioni che costituiscono la peculiarità del 'fare cooperativa'.

Con il secondo contributo si è voluto proseguire questa esplorazione del 'territorio' della cooperazione utilizzando le potenzialità dell'analisi realizzata mediante la metodologia *swot*. Questo capitolo è firmato da tutti poiché l'analisi *swot* ha costituito uno strumento per concretizzare il dialogo tra operatori e saperi disciplinari, ma anche il dialogo tra le diverse prospettive disciplinari presenti nel gruppo. In questo modo il gruppo ha operato in modo interdisciplinare, ponendo l'attenzione sull'oggetto, l'impresa cooperativa, e arrivando a coglierne i punti di forza e di debolezza interni come le opportunità e le minacce provenienti dal contesto esterno e, incrociando poi queste dimensioni, individuando elementi collocabili in aree di crescita e di vantaggio competitivo, così come in aree di crisi e di stabilità. Oltre al valore interdisciplinare di questo confronto operato nel gruppo di ricerca e sintetizzato nel capitolo, questa fase di lavoro ha costituito anche la base per la progettazione del gioco di ruolo 'Ethos-game' utilizzato come proposta formativa nel percorso proposto agli studenti universitari.

A seguire, abbiamo ritenuto opportuno collocare dei capitoli in cui è l'approfondimento delle problematiche della cooperazione è operato da una precisa prospettiva disciplinare per apportarvi il contributo proveniente dalla psicologia, dalla sociologia, dall'economia-aziendale e dalla pedagogia.

Cooperare richiama infatti il lavorare insieme. Sartori ne legge i problemi e ne prospetta delle soluzioni dal punto di vista della psicologia del lavoro, esplorando così le caratteristiche del compito e quelle del gruppo per non sottovalutare la complessità del compito.

Gosetti, nel quarto capitolo, offre alcuni elementi per comprendere le dimensioni del fenomeno cooperativo in Italia e pone la questione di una forma d'impresa che si deve confrontare con una società fortemente individualizza nella quale anche il lavoro è in costante trasformazione, proponendo poi, un modello multidimensionale per leggere la qualità della vita lavorativa nella realtà cooperativa.

La prospettiva economico-aziendale utilizzata da Mion evidenzia, invece, la qualità intrinsecamente economica e sociale di un'azienda come istituzione economica, tanto che la cooperazione diviene espressione fondamentale dell'aziendalità; ciò permette di cogliere poi come la cooperativa sia, al tempo stesso, un modello di impresa ed un collegato specifico mo-

dello manageriale. La consapevolezza dei rischi presenti nella ‘falsa cooperazione’ porta l’autore a vedere la necessità di una rifondazione istituzionale della cooperazione stessa, che si ponga a monte della formulazione giuridica dello strumento.

Girelli con il sesto capitolo, *Cooperare per costruire possibilità*, offre una prospettiva pedagogica di lettura della realtà cooperativa che ne coglie le possibilità di risignificazione del senso del lavoro soggettivo e del pensiero economico in chiave civile, ma anche le potenzialità formative in essa presenti rispetto al vivere sociale. La necessità per il mondo cooperativo di promuovere la cultura che ne vivificano la forma e le possibilità educative in essa presenti sono le ragioni della proposta che chiude il capitolo: accostare i bambini e i giovani alla cooperazione, non come strumento promozionale, ma per la sua intrinseca valenza formativa.

Nell’ultimo capitolo, Berzacola, Galante e Gatti affrontano la tematica della formazione nel mondo cooperativo. Da parte di chi in essa opera, viene in questo contributo segnalato come la formazione sia per la gran parte orientata ad offrire informazioni o ad aggiornare aspetti tecnici, ma sia invece carente una proposta formativa che promuova cultura cooperativa. La consapevolezza della difficoltà di proposte formative che agiscano a questo livello è il motivo che ha portato a presentare, a titolo esemplificativo di altre modalità ‘alternative’ di fare formazione, il gioco di ruolo ‘Ethos-game’, progettato da Berzacola e Gatti, con il contributo di riflessione del gruppo.

... e il non-ancora

Questo libro è un momento: ha un prima che rende ragione della sua prospettiva e un dopo che ne svilupperà le ipotesi.

La preoccupazione formativa rispetto ad incrementare la cultura cooperativa troverà ancora spazio nei nostri corsi accademici e nelle nostre specifiche azioni di ricerca, così come nelle proposte formative di quanti di noi operano nel mondo della formazione.

Per ora, come gruppo di formazione e ricerca si è progettato e prenderà l’avvio, contemporaneamente con l’uscita di questo volume, il Corso di perfezionamento e di aggiornamento “Promuovere cultura cooperativa” presso l’Università degli Studi di Verona.

Ricerca e formazione continuano a dialogare per creare possibilità.

1. Leggere le criticità del fare cooperazione

di Luigi Berzacola e Daniela Galante¹

Premessa

L'impresa cooperativa, così come il sistema cui essa fa riferimento, ha delle caratteristiche specifiche, le quali ne definiscono vantaggi e limiti che la crisi economica, iniziata nel 2008, ha messo in forte evidenza.

In questo capitolo introduciamo alcune considerazioni relative a quattro macro categorie cui possono riferirsi alcune criticità del sistema cooperativo: *Persone-Impresa-Territorio-Sviluppo*.

Le questioni poste in questo capitolo saranno approfondite in seguito, secondo le specificità delle discipline che hanno contribuito al lavoro di analisi della relazione attuale tra cooperazione e imprenditorialità, oggetto dell'analisi *swot* presentata nel prossimo capitolo.

1. Dimensione cooperativa

Il termine cooperazione accompagna il pensiero intorno a direttrici diverse a seconda di quali siano i soggetti che lo citano.

Se inseriamo il sostantivo cooperazione in un motore di ricerca in rete, i primi risultati che si ottengono fanno riferimento alla collaborazione tra stati diversi in ordine ad uno specifico obiettivo comune (economico, di sicurezza od altro), alternativamente si ottengono dei riferimenti al supporto che uno stato dà ad un altro per favorirne lo sviluppo e la crescita sia economica che sociale. Proseguendo nella ricerca appaiono riferimenti a quelle organizzazioni che operano nelle aree di supporto alle fasce deboli, come le cooperative sociali. Questa disposizione dei risultati riflette ciò che è la più comune e immediata idea di cooperazione.

¹ Daniela Galante è autrice del paragrafo *Territorio*, il resto del capitolo è da attribuire a Luigi Berzacola.

È più raro che il termine cooperazione venga associato a strutture più vicine alla comune idea d'impresa, come le cantine sociali o eventualmente le cooperative edili o di lavoro; così come fatica ad essere legato a realtà come quelle delle stalle sociali o alle strutture lattiere casearie e sembra starsene ancora più lontano da altre aree di lavoro come il sanitario o dei professionisti con iscrizione ad albo.

Quindi il termine cooperazione tende primariamente ad individuare livelli di attività macro, che si riferiscono a sistemi globali, secondariamente tende ad identificarsi con attività di sostegno ai bisogni e solo in ultima analisi delinea tipicità associabili ad attività d'impresa.

Questo ciò che evoca immediatamente il termine cooperazione nella nostra semantica di riferimento; tuttavia la realtà dei numeri esprime anche altro e lo fa in modo sostanziale nel riferirsi alla dimensione d'impresa.

La produzione economica del mondo delle imprese cooperative incide sul PIL nazionale per l'8%, ma il fenomeno legato all'espressione imprenditoriale con modello cooperativo è ancora più importante se visto dal punto di vista sociale, considerando che occupa oltre 1.200.000 persone, è sorretto dall'adesione di oltre 12 milioni di soci e, se specifichiamo lo spazio della dimensione dell'assistenza alla persona, eroga servizi di *welfare* a più di 7 milioni di italiani².

2. Quali questioni in un'impresa cooperativa?

Nel quadro così descritto si possono individuare quattro direttrici intorno alle quali valutare le questioni da esplorare.

Persone – Impresa – Territorio – Sviluppo sono aree sensibili intorno alle quali si delinea il percorso di esplorazione delle criticità del fare impresa cooperativa.

2.1. Persone

Il Codice Civile definisce l'imprenditore come la persona che esercita professionalmente un'attività economica organizzata finalizzata allo scambio o alla produzione di beni o servizi³.

² Dati raccolti dal sito ufficiale dell'Alleanza delle Cooperative Italiane (www.alleanza.cooperative.it/1-associazione).

³ Codice Civile art. 2082.

La definizione raccoglie alcune questioni di estremo interesse intorno alle quali vogliamo proporre delle considerazioni.

Se già la strategia di Lisbona poneva l'innovazione, insieme all'educazione e allo sviluppo, come uno degli elementi del triangolo della conoscenza su cui fondare il rilancio europeo fino al 2010, la strategia attuale sostiene con la stessa intensità la formazione alla capacità di fare impresa da parte dei giovani⁴.

Nella cooperazione ogni persona, singolo attore, è socio dell'impresa. Ciò che caratterizza l'approccio cooperativo consiste nel fatto che ogni socio della cooperativa ha lo stesso potere e diritto di ogni altro, indipendentemente dalle quote di capitale versate nell'impresa.

La cooperazione pone quindi al primo posto la peculiarità dell'individuo con la sua originale capacità di produrre benessere per l'impresa collettiva. Questa capacità gli è riconosciuta in quanto persona e non è proporzionale alla quantità di mezzi investiti nell'impresa.

Il rapporto tra queste osservazioni e la definizione del Codice Civile apre immediatamente alla questione di come poter mettere in relazione un'attività economica di produzione con un'organizzazione che guardi all'originalità del singolo come valore fondante.

Anche lo stesso fatto che l'attività debba essere organizzata crea la domanda del *come* fare per organizzare le originalità individuali all'interno dell'impresa cooperativa: la forma di gestione che la cooperazione ha trovato è l'esercizio della democrazia.

Gli elementi riportati fino ad ora fanno emergere la prima questione con cui ci siamo confrontati: la necessità che il singolo socio di cooperativa sappia cogliere la responsabilità che contraddistingue le sue scelte professionali quotidiane.

In altre parole la riconosciuta capacità di produrre benessere per l'impresa cooperativa porta con sé sia il diritto ad esprimere il proprio pensiero originale, sia il dovere di operare per la collettività dell'impresa.

Nella gestione democratica che l'impresa cooperativa ha scelto come proprio modello base di governo, tanto da includerlo tra i suoi principi fondamentali, il momento assembleare della compagine societaria diventa la massima espressione della possibilità di contribuire con il proprio apporto responsabile all'impresa.

Resta una questione aperta: il fatto che nelle cooperative le assemblee dei soci non siano pienamente partecipate. Non sono rari casi di partecipa-

⁴ Si vedano al riguardo le iniziative faro dell'Unione Europea *L'Unione dell'innovazione* e *Youth on the move*, rispettivamente delle aree Innovazione e Istruzione che afferiscono alla priorità Crescita Intelligente (COM (2010) 2020 definitivo).

zioni di poco più della metà dei soci con diritto di voto. Risulta paradossale che proprio in un sistema che fa della democrazia partecipata il suo modello di gestione d'impresa si abbia una tale situazione. È tuttavia immediato fare il parallelismo con la diffusa disaffezione per la politica da parte dei cittadini e in particolare con il sempre più esteso problema dell'astensione dal voto: ciò che è un problema nella cooperazione riflette un diffuso comportamento sociale.

In questo suo essere specchio del tempo la cooperazione vive, inoltre, un lento passaggio generazionale: la generazione di chi ha fondato le imprese cooperative sta iniziando a lasciare la gestione ad altri. Se il trasferimento delle modalità di gestione può essere sostenuto da una formazione tecnica che possa sanare le deficienze di competenza, molto più difficile risulta sopperire al divario di un differente approccio culturale nel quale le deficienze si tramutano nella difficoltà a comprendere la peculiarità dell'approccio cooperativo, specificatamente nell'anteporre la persona al capitale.

Questa difficoltà è grave in quanto rischia di far degenerare la peculiarità cooperativa in una imitazione dell'impresa di capitale, rendendo più debole la struttura stessa dell'impresa nella sua incapacità di identificare, con sufficiente precisione, il proprio modello di riferimento.

L'elemento dell'originalità dell'individuo è la base su cui fondare un ritrovato senso del lavoro. Un senso capace di descrivere l'irripetibile unicità del lavoratore e del desiderio che lo guida.

La questione così esposta è semplice nella sua descrizione, più complesso è riportarla nella pratica quotidiana: la scarsa partecipazione alla gestione d'impresa e la tendenza ad una permanenza delle persone che compongono la direzione delle organizzazioni cooperative, descrivono una situazione tale per cui il lavoro quotidiano è vissuto separatamente dall'attività di gestione, sia essa economica che politica.

La professione, anche quando fosse svolta autonomamente dal singolo socio, non è mai un atto proprio e individuale perché questi è inserito nella modalità democratica della gestione dell'impresa cooperativa. Questo dato è un elemento di realtà che coincide con il fatto che il lavoratore opera in un'organizzazione cooperativa: qualsiasi professione svolta all'interno di una cooperativa è accompagnata dalla nebulosa di relazioni che la gestione democratica impone per sua essenza.

Si tratta di un insieme di relazioni che hanno lo scopo di sostenere la soddisfazione delle esigenze collettive dei partecipanti attraverso il principio fondamentale della mutualità.

È in questo senso, allora, che la questione della responsabilità del singolo, relativamente alle proprie scelte professionali di senso, diventa un atto politico delineato dal modo con cui l'organizzazione, nell'insieme dei suoi soci componenti, svolge la propria attività economica.

Se sono dati gli elementi della mutualità, della responsabilità e della partecipazione c'è da chiedersi come mai nella realtà di tutti i giorni la gemmazione di nuove cooperative possa essere vista più in un'ottica di fastidiosa concorrenza che di possibilità, più come minaccia che come occasione di crescita per il sistema e il territorio.

Se ciò che fonda una cooperativa è l'elemento della mutualità, della capacità -specificatamente individuata anche dal Codice Civile- di questo tipo di organizzazione di circoscrivere, affrontare e dare risposta ai bisogni dei soci che la costituiscono, evidentemente la nascita di una nuova cooperativa dovrebbe corrispondere ad una risposta alternativa a bisogni esistenti o a una risposta originale a bisogni nuovi.

In entrambi i casi si tratta di un accrescimento della cultura del territorio di riferimento diventato capace di descrivere realtà diverse; ma c'è da chiedersi come mai non sia questo il vissuto più diffuso.

2.2. Territorio

L'impresa cooperativa ha la caratteristica specifica di identificarsi con un territorio.

Il fatto che essa nasca da una rete di persone che si accordano cercando risposta ad un comune bisogno -o aspirazione-, definisce l'impresa cooperativa come espressione specifica di un luogo fisico.

La territorialità è uno degli elementi che contraddistingue la cooperazione nella sua forma d'impresa.

Ciò pare particolarmente vero per quello che riguarda le cooperative che si occupano di turismo o recupero dei beni ambientali, ma altrettanto vero per le cooperative di area sociale ed agricola. Queste imprese tendono ad essere l'espressione dei bisogni e delle aspirazioni dei territori che le hanno generate; in questo modo sono ad essi legate in una relazione di dialogo.

Così il capitale sociale delle imprese di tipo cooperativo esprime la propria vicinanza alla storia, alla cultura e all'identità del luogo in cui la cooperativa è sorta. In effetti, è piuttosto comune che intorno all'impresa cooperativa si muova una nebulosa di associazioni di volontariato o gruppi di azione, che hanno i più vari livelli di strutturazione. Per altro verso è un fatto che le cooperative spesso nascano dalle stesse organizzazioni di azione

territoriale, quando queste ultime vogliono darsi una strutturazione più formalizzata.

Il territorio è quindi un fattore insito nella struttura dell'impresa cooperativa; non rappresenta un dato accidentale, ma ne è un elemento strutturale vincolante alla sua stessa esistenza.

Se l'impresa cooperativa tende ad un suo proprio normale sviluppo, qual è la dimensione opportuna del territorio di riferimento?

In questo momento storico si assiste a frequenti fusioni e incorporazioni fra cooperative e circa un quinto di esse prevede nel proprio futuro un evento simile⁵.

Questa tendenza alla riorganizzazione strategica riflette il fatto che qualunque area di *business* tende ad essere influenzata da decisioni e situazioni che sono di dimensione ben più ampia rispetto al territorio storicamente di riferimento, complici anche l'internazionalizzazione dovuta alla globalizzazione dei mercati e la forza delle decisioni di livello europeo.

In questo quadro qual è la dimensione del territorio? È possibile rispettarne la forza generatrice che ha permesso la costituzione dell'impresa cooperativa e l'ha caratterizzata attraverso il suo *genius loci*?

La questione territoriale per le imprese cooperative è in pieno divenire, ma ciò che ha impatto, nella dimensione del nostro lavoro, consiste nel valore degli aspetti culturali che vanno mantenuti anche quando gli elementi di opportunità gestionale consigliano lo sconfinamento dell'impresa cooperativa in territori alternativi.

Comprendere i vincoli, le risorse e i confini del territorio di riferimento permette alla cooperative di descrivere la propria identità; al contempo non la esime dalla naturale necessità di ridefinirsi come struttura organizzativa.

In questo senso emerge la questione del sapersi confrontare con l'alternativa espressa da territori confinanti e con le organizzazioni che ne sono l'espressione; tenendo conto che i confini non sono quasi più di tipo fisico, identificati geograficamente, ma si tratta di confini culturali, espressioni di approcci diversi a problemi analoghi.

Allora la questione della territorialità non è più solo un elemento esterno all'organizzazione cooperativa, ma diventa una questione anche interna: sia alle stesse organizzazioni cooperative, quando cercano di dare espressione ai diversi settori di *business* che le compongono⁶, sia alle stesse singole im-

⁵ Il 19,6% delle cooperative prevede fusioni, incorporazioni o alleanze strategiche nel proprio futuro (*Rapporto congiunturale sulle imprese cooperative*, 2014).

⁶ Ci riferiamo, per esempio, alle diverse federazioni che compongono la compagine di Confcooperative: Federconsumo, Fedagri, Federsolidarietà, Federcoopesca, Federazione turismo, sport e cultura, Federabitazione ecc., le quali sono altrettante organizzazioni interne

prese cooperative, quando devono dare voce a bisogni ed aspirazioni, espressi dai propri soci componenti, che siano diversi dalla proposta storica della singola impresa cooperativa.

Anche in questo caso la questione è nella direzione di un cambio di paradigma culturale, più che tecnico.

Dove il dato territoriale resta duro e crudo nel descrivere l'evidenza del passaggio da un mondo ad orizzonte visibile ad un mondo con orizzonte sfumato, ciò che più interessa è il modo, dunque, con cui ci si confronta con il *concetto* di territorio.

2.3. *Impresa*

Il modello d'impresa cooperativa non tende a massimizzare il profitto, ma ha piuttosto lo scopo di massimizzare la soddisfazione di bisogni e aspirazioni dei soci che la compongono.

In questo sta la sostanziale specificità della cooperazione che ne fa un modello d'impresa molto particolare.

Tuttavia la cooperativa è a ben ragione definita impresa e come tale deve rispettare i vincoli di bilancio che prevedono il ripianamento delle eventuali perdite, l'accantonamento degli utili e, in generale, una buona gestione che ne garantisca il miglior futuro possibile.

In altre parole possiamo ben dire che dietro ad ogni attività imprenditoriale della cooperativa, in ordine alla soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni dei propri soci, deve esserci un piano di *business* e una gestione corretta e sana.

Va rilevata poi un'ulteriore caratteristica: il consiglio di amministrazione della cooperativa deve gestire le risorse economiche investite da ciascun socio e deve decidere in ordine alla miglior soddisfazione possibile dei bisogni e aspirazioni della compagine societaria; bisogni e aspirazioni possono essere di qualunque tipo, sia economici, sia esistenziali.

Nell'area cosiddetta no-profit queste sono le regole, mentre nell'area cosiddetta profit la massimizzazione del risultato d'impresa, al fine del massimo ritorno per l'azionista, tende ad essere la linea guida principale.

alla confederazione, capaci di dare risposte specifiche a specifici interessi nell'area economica che rappresentano. La questione territoriale consiste nell'isolamento politico che ciascuna di queste federazioni ha costruito, rispetto alle altre, già in seno alla stessa Confcooperative.