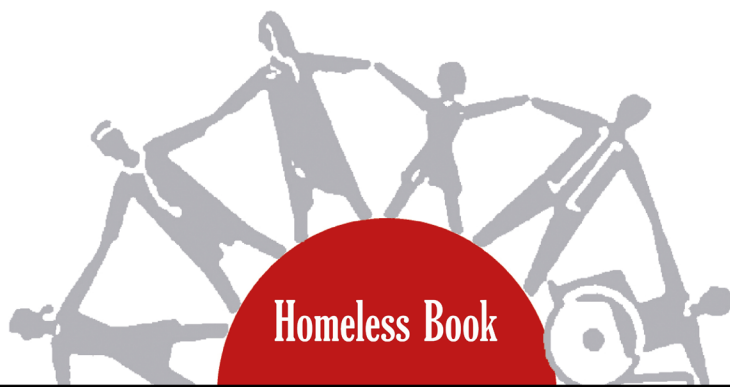




# DAL DILEMMA AL PROGETTO

Per una sociologia  
dell'impresa cooperativa

Everardo Minardi

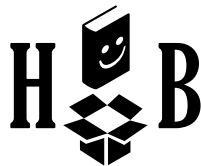


Everardo Minardi

# Dal dilemma al progetto

*Per una sociologia  
dell'impresa cooperativa*

Collana Prassi Cooperative n°28



**Dal dilemma al progetto**

*Per una sociologia dell'impresa cooperativa*

© 2023 Homeless Book®  
[www.homelessbook.it](http://www.homelessbook.it)

ISBN: 978-88-3276-340-9 (eBook)

Pubblicato in agosto 2023

# Indice

Introduzione	5
Il fenomeno cooperativo tra esperienza associativa ed organizzazione di impresa: i dilemmi del “progetto cooperativo”	13
Il ciclo vitale dell’impresa cooperativa nel contesto dell’economia di mercato	23
L’evoluzione dei modelli organizzativi ed il problema della partecipazione sociale e della democrazia gestionale	41
Da imprese a sistemi cooperativi: analisi di un caso	53
La rigenerazione dell’impresa cooperativa: il caso della “piccola società cooperativa”	63
Capitale sociale e attivazione di nuove esperienze cooperative: contraddizioni e potenzialità	69
Il ritorno possibile al “progetto cooperativo”	79
Bibliografia	84
L’autore	85



# Introduzione

In questo testo si propone la lettura dell'impresa cooperativa nelle sue diverse manifestazioni all'interno del sistema economico e sociale, secondo tre chiavi di lettura, che riteniamo opportuno esplicitare in apertura delle nostre riflessioni.

## PRIMA CHIAVE

La cooperazione, a nostro avviso, va letta e considerata come espressione di un *dilemma permanente* tra dimensione associativa e dimensione imprenditoriale. La cooperazione è, infatti, l'esito di un rapporto tra persone, basato sulla reciprocità e la mutualità e non si riduce solo alla presenza di capitale anonimo, investito dall'esterno nelle attività dell'impresa.

Ciò rende, quindi, necessario, allorché si considera l'impresa cooperativa, rappresentarsi in termini più espliciti il rapporto tra sfera economica e sfera sociale dell'impresa.

Nell'impresa cooperativa di conseguenza il valore delle sue attività e l'impiego delle sue risorse non si considerano solo sotto il profilo del valore finanziario delle attività svolte e della produzione finale conseguita, ma si deve ricondurre necessariamente ed inevitabilmente ai "valori" espressi dai soggetti che operano nella impresa; in altri termini i valori diventano nella impresa cooperativa, elementi di una garanzia etica, da cui non si può prescindere, anche laddove non sia costantemente dichiarata.

Il lavoro dei soci e lavoratori, di conseguenza, si ripropone come l'originario *capitale sociale* da valorizzare costantemente attraverso la manifestazione dei suoi contenuti (conoscenze, abilità, competenze).

Da ciò la considerazione incentrata sul tema nodale della "responsabilità sociale di impresa" che costituisce un carattere originario ed imprescindibile dell'impresa cooperativa.

Inoltre, il vincolo che impone all'impresa cooperativa di trasferire una quota parte del proprio rendimento in un fondo accessibile ai singoli soci lavoratori, contribuisce ad esplicitare un'altra caratteristica distintiva della impresa cooperativa. Si tratta, infatti, di una impresa che produce non solo reddito e benessere, ma anche un patrimonio che viene inevitabilmente attribuito, in una prospettiva intergenerazionale, a quelle espressioni di nuove generazioni che nel contesto della comunità locale, diventano soggetti della vita economica e sociale del territorio, senza di per sé essere ridotti a oggetto delle politiche pubbliche di *Welfare*.

Sotto questo profilo, si può allora cogliere il significato delle posizioni che identificano nella cooperazione un soggetto sussidiario di un disegno di sviluppo umano e sociale di una comunità e di un territorio, non lasciata alla mercé di un sistema economico guidato da processi di accumulazione di capitale al di là delle condizioni in cui versano le realtà locali e regionali.

Per tanti aspetti nel contesto di una società e di un'economia che subisce gli effetti diffusivi di una crisi strutturale di cui non si coglie ancora il compimento, la cooperazione, che è in grado di manifestare modalità innovative di coniugazione dell'interesse economico e del benessere



sociale, rappresenta molto di più di quanto viene normalmente colto nella pubblica opinione, una esperienza originale di connessione e di integrazione tra economia e società, nelle dimensioni sia locali che generali.

## SECONDA CHIAVE

La dimensione e la struttura di impresa nel contesto di una economia spinta ad una forte globalizzazione e ad una conversione delle modalità produttive a tecnologie sempre più avanzate, porta con sé una domanda sempre più forte di *governance*, laddove le funzioni strategico direzionali tendono a divenire il fulcro dei processi decisionali, organizzativi e di relazioni di mercato sempre più forti e decisivi.

Nell'impresa cooperativa però la *governance*, con la necessaria domanda di un *management* capace di riconoscere e valorizzare la duplice composizione dell'identità e delle *performance* dell'impresa cooperativa, costituisce un nodo irrisolto; perciò, sembra che il valore dell'identità cooperativa e la sua natura di organismo che vive il dilemma tra associazione di persone ed impresa, non sembrano giocare un ruolo significativo, anche per la evoluzione dei modelli organizzativi e gestionali della stessa impresa cooperativa.

Di conseguenza, non si possono trascurare alcuni aspetti essenziali che concernono l'impresa cooperativa, la sua identità e l'evoluzione della sua *governance*.

In primo luogo, va osservato che elementi caratterizzanti tale impresa, come la democrazia interna tra i soci e la trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, si ripropongono come problemi da riformulare costantemente e su cui sperimentare soluzioni innovative.



Da ciò si coglie come il principio della democrazia cooperativa “una testa un voto”, prescindendo dal valore del capitale economico investito (le quote sociali), costituisce un *focus* essenziale delle riflessioni su natura, finalità, modelli di organizzazione e modalità di *governance* dell’impresa cooperativa; e su questi temi, di crescente complessità, la riflessione è ancora debole e discontinua.

Per certi versi sembrano mancare anche all’interno dell’impresa cooperativa quegli attori che in virtù delle funzioni manageriali esercitate, potrebbero giocare un ruolo significativo nel rafforzare, sviluppare ciò che costituisce il fattore distintivo della cooperativa, cioè la sua identità di associazione e di impresa, nonché la sua organizzazione che intreccia relazioni sociali, da un lato, e ruoli organizzativi dall’altro.

Perciò sembra trovare una conferma quella affermazione di Marcello Lelli che affermava come l’impresa cooperativa si presentasse costantemente come “la manifestazione delle virtù deboli”<sup>1</sup>.

Da ciò si possono individuare alcune conseguenze significative che caratterizzano sempre di più l’impresa cooperativa: una entità fortemente esposta alla dinamica o al rischio della omologazione rispetto all’impresa di capitale.

Se rimane la duplicità della struttura originaria della impresa (impresa e associazione di persone), il *management* della stessa la riconduce ad una *governance* che riproduce di per sé modelli e *performance* della impresa di capitale.

---

1 M. Lelli, *Teoria del privato*, Liguori, Napoli, 1978.

Il ruolo dei soci lavoratori per tanti aspetti sembra, quindi, depotenziarsi significativamente, a favore dei ruoli manageriali e tecnici; ciò porta al radicale ridimensionamento del ruolo di rappresentanza di interessi che non sono riconducibili solo all'incremento del valore del capitale della impresa.

Si possono peraltro evidenziare anche altre conseguenze negative di questo *trend* che tende a stravolgere *mission*, composizione e identità dell'impresa cooperativa: *in primis*, la mancata "invenzione" di modelli organizzativi cooperativi e l'adattamento della *governance* ai modelli organizzativi dominanti nelle aziende di capitale, che con l'esito inevitabile di rafforzare le gerarchie, la frantumazione dei compiti e delle attività, la differenziazione esasperata dei ruoli, la debole trasparenza nei confronti dei sistemi non formali di potere.

Diventa, infine, molto forte e in tanti casi vincente, la tendenza a mettere da parte, rendendolo quasi invisibile, il principio della "porta aperta", che costituisce un punto di forza della identità cooperativa; ciò porta all'esito di chiudere gli accessi al sistema di impresa, o anche di selezionare gli accessi, secondo criteri e logiche rispondenti a fattori economici e finanziari; questi inevitabilmente connessi ad una visione di mercato che quasi sempre prescinde dal legame con la comunità e il territorio che l'impresa cooperativa di sua natura ha.

## TERZA CHIAVE

Nell'impresa cooperativa c'è alla radice, ma rimane come un fattore essenziale della sua identità e del suo sviluppo, quell'insieme di valori, immagini, contenuti che riconducono i diversi attori dell'impresa al *progetto*

*cooperativo*<sup>2</sup>. Con tale espressione all'origine dell'impresa cooperativa si intendeva affermare da parte dei suoi protagonisti le ragioni e i termini di una *sfida*, che la stessa idea e l'organizzazione dell'impresa cooperativa portavano in sé e nei confronti di un'economia esterna, l'economia di mercato, che si manifestava dominata e regolata dalle imprese di capitale.

È importante, quindi, esplicitare i contenuti e le valenze di tale sfida che l'impresa cooperativa portava con sé nei confronti del sistema economico e sociale in cui era collocata.

Nell'impresa cooperativa, infatti, è possibile in primo luogo *risocializzare il lavoro*, in quanto lo stesso è fattore di sviluppo nelle sue inscindibili componenti: economico, sociale e culturale; il lavoro si manifesta, inoltre, come valore guida della economia reale, espressione di territori e di comunità dove il rendimento del lavoro si traduce in reddito, e al tempo stesso in risorse per il *Welfare* e il *Well-being*.

Attraverso le *performance* dell'impresa cooperativa si supera la logica dell'individualismo dell'impresa di capitale, per affermare la dinamica di crescita organizzativa delle imprese cooperative, che danno origine a comunità e sistemi cooperativi<sup>3</sup>. Quindi, non processi di concentrazione tra le imprese, ma costruzione di consorzi, da un lato, e generazione di nuove imprese, dall'altro, (come *spin off* e *outsourcing*). Si può in un certo senso pensare ad una sorta di fisiologia all'interno del settore cooperativo, laddove le imprese mutualisti-

---

2 H. Desroche, *Il progetto cooperativo*, Jaca Book, Milano, 1980.

3 A.F. Laidlaw, *La cooperazione nell'anno 2000*, Homeless Book, Faenza, 2011



che si ampliano e si rafforzano attraverso una sorta di loro riproduzione in ragione degli interessi, ma anche delle “vocazioni”, delle competenze, dei progetti che le persone conducono all’interno dei loro luoghi di vita, ma anche nelle imprese che le rappresentano e le valorizzano.

Occorre però subito prevenire i rilievi che spesso vengono avanzati nella discussione sulle dinamiche dello sviluppo economico, laddove si rileva come l’economia di mercato, aperta per definizione alla scelta delle opportunità delle imprese, venga limitata e condizionata, anzi spesso privata della competizione, allorquando le imprese cooperative in un certo senso per sottrarsi alla competizione, tendono a fare sistema tra di loro, creando sistemi e reti di imprese, che allontanano i rischi della economia di mercato.

In realtà, il processo di strutturazione tra differenziazione e integrazione tra le imprese cooperative rafforza la dimensione della competizione e, quindi, la caratteristica della libertà propria della economia di mercato, non limitandosi a difendere posizioni tradizionali (ad esempio, il settore agricolo, da un lato, e quello della produzione e del lavoro, dall’altro); si osserva piuttosto che entrano in campo imprese cooperative mutualistiche che si collocano nelle posizioni più avanzate di impiego di tecnologie che richiedono l’investimento di quel valore di *knowledge*, che contraddistingue saperi e competenze dei lavoratori di tali imprese.

Perciò, la partecipazione delle imprese cooperative ai processi di innovazione impressi dalle nuove tecnologie, dove si attivano processi di apprendimento di nuove competenze ed abilità nei processi di produzio-

ne e di gestione della impresa, si presenta come uno dei fattori di vantaggio di tali imprese nei confronti di imprese governate da sedi spesso lontane da quelle in cui sono in gioco i destini dei lavoratori dipendenti.

Ciò richiama di nuovo una dimensione che nell'impresa cooperativa, oggi più di ieri, sta diventando strategica per il suo sviluppo e per la sua capacità di differenziarsi e di integrarsi all'interno di reti e di sistemi innovativi di imprese:

- l'alta formazione finalizzata alla generazione di un nuovi profili e nuove prassi di *management* per dare nuove prospettive di sviluppo alle imprese cooperative;
- un *management* cooperativo che parta dall'*empowerment* del fattore umano costitutivo di tale tipo di impresa e che si traduca nella capacità dell'impresa di impegnare (*engagement*) la propria competizione nei confronti delle altre imprese nel contesto della libertà dell'economia di mercato.

Questo approccio ci consente di esplicitare da subito il rilievo che continuano a mantenere i *luoghi cooperativi*, le comunità e i territori dove si genera e si rigenera lo sviluppo locale, non solo come crescita dei valori economici, ma come sviluppo *umano*; quei luoghi cooperativi, dove si rafforzano e si moltiplicano, nella condivisione, i valori relazionali di reciprocità, di mutualità e di solidarietà, che generano non solo *Welfare*, ma anche e soprattutto *Well-being*.



# Il fenomeno cooperativo tra esperienza associativa ed organizzazione di impresa: i dilemmi del “progetto cooperativo”

L'impresa cooperativa è senza alcun dubbio espressione di una duplice, ambivalente, natura.

Se, infatti, sono innegabili le caratteristiche proprie di un'unità organizzata, dal punto di vista giuridico, nella forma di società di capitali, è altrettanto inconfutabile la presenza di fattori che segnalano la presenza di una forma associativa tra gli individui che fanno parte della cooperativa stessa, e non di altro tipo di impresa.

I fattori che determinano la dimensione associativa espressa dall'impresa cooperativa, sono quelli che fanno innanzitutto riferimento ai concetti di “relazione” e di “esperienza”.

I sistemi relazionali sono forme di socializzazione tra più individui, fondati sui concetti di comunicazione e condivisione. Tali forme di aggregazione si manifestano sin dall'età infantile e sono generate dalla scoperta dell'altro, all'interno di percorsi di esperienza comune.

In questo senso il concetto di esperienza, strettamente connesso ai sistemi relazionali, può essere posto alla base della natura associativa dell'impresa cooperativa. Infatti, ciò a cui si fa riferimento è anche un'esperienza di tipo sociale, espressione dei bisogni manifestati dai soci.

Storicamente, infatti, numerose imprese cooperative sono state fondate per rispondere alle necessità di coloro che le hanno costituite e di coloro che, in seguito, ne sono divenuti soci. E ciò al fine di dare risposte concrete a bisogni, quali una situazione occupazionale o l'acquisto di beni di consumo, non realizzabili singolarmente dagli individui stessi.

Il punto di partenza sarebbe, cioè, rappresentato da un'esperienza comune vissuta da alcuni soggetti, i quali si trovano a condividere, da un lato, una serie di bisogni economici o sociali, dall'altro, un insieme di valori caratterizzati dalla reciprocità e dalla mutualità.

Questa situazione di condivisione che comprende bisogni da soddisfare, rappresentazioni della realtà, e quindi, comportamenti e pratiche sociali, rappresenta, perciò, il motivo fondante la creazione di forme associative di tipo cooperativo.

Sistemi relazionali ed esperienza comune sono, naturalmente, condizioni in grado di generare situazioni sia di convergenza sia di conflitto. Si fa, cioè, riferimento all'insieme di interessi che vengono espressi simultaneamente da tutti coloro che fanno parte dell'impresa cooperativa.

È evidente che l'unione di istanze e interessi talvolta confliggenti si traduce nella necessità di costituire un sistema organizzato. Accanto, cioè, alla natura associativa dell'impresa cooperativa, espressione naturale di valori condivisi da soggetti che vivono la medesima esperienza comune, si manifesta la necessità di stabilire un insieme di regole in grado di risolvere i possibili conflitti e favorire una convergenza verso le istanze di tipo collettivo e i valori condivisi dai soci.



La natura imprenditoriale, quindi, non è spiegabile soltanto per mezzo della necessità primaria di remunerare il lavoro o i beni apportati dai soci appartenenti alla medesima organizzazione di impresa, ma si può giustificare anche per mezzo dell'esigenza di istituzionalizzare una esperienza sociale.

A questo proposito è interessante ricordare quanto affermava il sociologo francese Emile Durkheim.

Secondo Durkheim<sup>4</sup>, infatti, la convivenza sarebbe condizione necessaria per la formazione della società civile, la quale a sua volta è espressione di bisogni di tipo collettivo.

Da ciò alcune conseguenze osservabili nel mondo sociale. Per affrontare e tentare di realizzare tali bisogni e raggiungere obiettivi di coesione sociale è necessario creare forme di "coercizione". Infine, la capacità di realizzare gli obiettivi collettivi e di raggiungere un elevato grado di coesione sociale deve essere comunicata verso l'esterno, al fine di giustificare gli elementi di coercizione.

L'analogia con l'impresa cooperativa è evidente. All'origine dell'esperienza cooperativa c'è il coinvolgimento e l'esperienza comune, che generano la coesione sociale riscontrabile nella società civile.

Allo stesso modo della società civile, quindi, diventa necessaria la presa di coscienza di un rapporto con l'altro e con l'esterno e, conseguentemente, di condizioni di coercizione, rappresentabili prima di tutto dalle forme di organizzazione e istituzionalizzazione del rapporto associativo.

---

4 E. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, Comunità, Milano, 1989.



Ad ulteriore dimostrazione di ciò, va sottolineato che le prime testimonianze di imprese cooperative si hanno in un periodo storico, come la seconda metà dell'Ottocento, caratterizzato dallo sviluppo delle imprese capitalistiche. La forma giuridica e la struttura gestionale assunte dalle società cooperative deve, quindi, essere inserita in tale ambito, caratterizzato dal proliferare di unità organizzate in maniera imprenditoriale.

In un certo senso si può affermare che quella cooperativa è nata e si è sviluppata da subito come un'impresa in sé, ma costituita da lavoratori. Il capitale primario che da subito ha determinato i processi di valorizzazione, da un lato, e di gestione organizzativa, dall'altro, è stato, in definitiva, quello umano.

Si ha, quindi, chiara l'idea di un'associazione gestita in maniera imprenditoriale, in cui, accanto alle consuete necessità di garantire una continuità economica della stessa e la valorizzazione del patrimonio apportato dai soci, sono state introdotte modalità di gestione diretta e di partecipazione personale da parte di ciascun socio.

Il principio del voto capitale (un socio un voto) senza dubbio descrive efficacemente tale situazione. Per mezzo di tale principio, infatti, non soltanto si introducono modalità organizzative di tipo democratico, ma si ribadisce il concetto della persona, che viene posta al centro dei processi decisionali e che il socio lavoratore esercita il controllo, in quanto responsabile diretto, sull'organizzazione di impresa.

In altri termini la società cooperativa, fin dalle sue prime apparizioni, ha mostrato una costituzione morale o sociale, rappresentata dal carattere relazionale e associativo, e una costituzione imprenditoriale, rappre-



sentata dall'erogazione di un servizio economicamente sostenibile ai propri associati.

Naturalmente tale ambivalenza, che costituisce l'effettiva originalità dell'esperienza cooperativa, presuppone la necessità di massimizzare entrambe le dimensioni. Per cui accanto ai tradizionali parametri economico-aziendali, vengono introdotte metodologie di gestione dettate da esigenze di democrazia economica. Numerosi pensatori si sono dedicati allo studio del fenomeno cooperativo e della natura economica e sociale di cui è espressione.

Charles Gide, uno scrittore francese vissuto a cavallo del diciannovesimo e ventesimo secolo, elaborò ad esempio una propria teoria, così detta del "cooperativismo integrale"<sup>5</sup>.

Secondo tale teoria, il movimento cooperativo avrebbe la possibilità di esercitare una forma di controllo, integrale appunto, su tutto il sistema economico e sociale. Il punto di partenza, infatti, sarebbe rappresentato dalla capacità di socializzare i consumi. Secondo Gide l'ottica cooperativa è in grado di anticipare l'andamento futuro dello sviluppo capitalistico, proprio grazie a processi di socializzazione dei consumi messi in atto in una società, come quella industriale, che - secondo la sua interpretazione - si basa sul concetto di consumo.

Quello di Gide è il sogno di una "repubblica cooperativa", da realizzarsi attraverso una serie di tappe definite.

Il primo di questi passaggi è rappresentato dalla conquista, come detto, del consumo attraverso la prolifera-

---

5 *Il cooperativismo*, Roma, Edizioni de "La Rivista della Cooperazione", 1953, pp. 144-153. Edizione originale: *La Cooperation*, Paris, 1900.

zione di imprese cooperative nei settori del commercio al dettaglio e all'ingrosso e nei settori degli acquisti, del magazzinaggio e della distribuzione.

Una volta raggiunto l'obiettivo del controllo dei consumi, il movimento cooperativo avrebbe, secondo Gide, le potenzialità per effettuare l'ingresso nel sistema produttivo e la conquista dell'industria, al fine di produrre quelle merci effettivamente richieste dai propri soci. Non solo, perché anche in questo caso come nel caso del consumo, verrebbe introdotto un elemento di socializzazione all'interno dei processi produttivi estremamente importante, quale il criterio della sostenibilità in opposizione agli sprechi.

Infine, la conquista si sarebbe compiuta con l'ingresso da parte del movimento cooperativo nell'agricoltura. Questo sarebbe stato l'ultimo passaggio in quanto la terra è il bene patrimoniale per eccellenza, ma allo stesso tempo più debole e precario.

Successivo rispetto a Gide e alle sue teorie è il pensiero dei cosiddetti "socialisti cooperativi", tra cui vanno citati Lavergne e Lasserre<sup>6</sup>. L'influenza del pensiero di Gide è presente e individuabile negli scritti di tali studiosi, soprattutto nelle riflessioni dedicate al settore del consumo e alle istanze dei consumatori in una società industrializzata.

Anche in questo caso, cioè, si pone attenzione al lato della domanda di beni, che esprime la necessità di umanizzare, per così dire, i processi di produzione prima e il momento finale del consumo, poi.

---

6 B. Lavergne, *La Révolution coopérative*, Parigi 1949; W. Thompson, *Pionier in community: Henri Lasserre's, contribution to the fully cooperatives society*, Toronto 1949.



Un altro pensatore, sempre di nazionalità francese, che ha dedicato i propri studi al fenomeno cooperativo è J.Fouquet<sup>7</sup>. In questo caso si può parlare di una sorta di anticipazione di quello che in seguito verrà definito “terzo settore”. Fouquet, infatti, a differenza di Gide, prevede la formazione non di una repubblica cooperativa, ma di un “settore cooperativo”.

La creazione di tale settore costituito soltanto da imprese di tipo cooperativo, tuttavia, sarebbe condizionata da due distinti requisiti.

Il *primo* di tali requisiti proviene dalla constatazione dell'esistenza di una netta separazione tra consumo e produzione, presente nella società industriale e avvertita anche dai pensatori citati in precedenza.

Un “settore cooperativo”, quindi, potrebbe secondo Fouquet venire alla luce solamente nel caso in cui le imprese cooperative fossero in grado di controllare i settori economici e le attività ad esse connesse.

Dal punto di vista dell'analisi economica, infatti, la domanda e l'offerta di beni dovrebbero essere gestiti da imprese cooperative, al fine di far coincidere esigenze e servizi o prodotti offerti. Ciò sarebbe possibile grazie ad una naturale convergenza degli interessi in gioco, data la convergenza dei rappresentanti (niente altro che i soci) degli interessi stessi.

Dal punto di vista sociale, il fatto di portare a coincidere produzione e consumo presuppone il riconoscimento di un processo di riunificazione tra processi di produzione e processi di consumo. In altri termini, l'idea che si profila è incentrata su un sistema e una so-

---

7 J. Fouquet, *Il settore cooperativo*, Milano 1948.

cietà umanizzati per mezzo delle imprese cooperative e dei soci delle stesse; e questi, perciò, non sarebbero più caratterizzati da separazioni laceranti tra sistema produttivo e industriale, da un lato, e modalità e comportamenti di consumo dall'altro.

La *seconda* condizione da considerare fa, invece, riferimento alla natura *ambivalente* dell'impresa cooperativa. Secondo Fauquet, cioè, al fine di creare il settore economico cooperativo è necessario riconoscere e promuovere quelle modalità di strutturazione dei rapporti tra lavoratori e cittadini consumatori che sono coinvolti in maniera diretta proprio nella impresa cooperativa.

L'accento viene di conseguenza posto non soltanto sulla coesistenza della natura economica e di quella sociale, ma anche sulla capacità, da parte delle imprese cooperative, di rispondere alle esigenze manifestate dai soci.

Le due componenti appena esposte sono inscindibili per Fouquet, affinché la cooperazione assolva ad un ruolo nel sistema economico dominato dalle imprese di capitale, riuscendo allo stesso tempo a mantenere e dimostrare una sua precisa identità. Proprio grazie al riconoscimento e alla valorizzazione di tali requisiti, le singole cooperative sarebbero in grado di identificarsi in maniera aggregata come "settore cooperativo".

Quanto Fouquet arriva a teorizzare, è l'esistenza contemporaneamente di tre distinti settori economici.

Sarebbero individuabili, infatti:

- i settori pre-capitalistici, caratterizzati da economie informali, come quelle delle società primitive o quelle degli ambienti domestici;



- il settore economico di tipo capitalistico, sorto in concomitanza con l'età industriale;
- infine, il settore cooperativo, che si distingue dal precedente per via della natura associativa che manifesta insieme a quella imprenditoriale.



# Il ciclo vitale dell'impresa cooperativa nel contesto dell'economia di mercato

Come già si è avuto modo di accennare, quella cooperativa è una tipologia di impresa che non si discosta del tutto, dal punto di vista della forma giuridica, dalla società di capitali, ma allo stesso tempo da questa si differenzia dal punto di vista dei contenuti.

Al centro, infatti, degli interessi e delle modalità di gestione dell'impresa cooperativa viene posta la figura del socio, il quale di conseguenza contribuisce a definire e scandire una sorta di *ciclo vitale* dell'intera unità organizzata in maniera imprenditoriale di cui è parte attiva.

Ciò che in questa sede interessa è proprio studiare e definire il processo genetico, di formazione e sviluppo di un'impresa cooperativa. Lo schema che segue è utile al fine di sintetizzare i concetti che verranno in seguito esposti.

<b>Mondi vitali</b>	<b>Esperienza associativa</b>	<b>Solidarietà Mutualità</b>	<b>Impresa cooperativa</b>
---------------------	-------------------------------	------------------------------	----------------------------

L'obiettivo dello studio del ciclo vitale di un'impresa cooperativa è capire e arrivare alla definizione di quei processi che, partendo da una serie di mondi vitali, permettono di innescare azioni di tipo imprenditoriale.

Con la teoria del ciclo di vita delle imprese cooperative si individuano un certo numero di fasi, obbligate



e peculiari per comprendere le contingenze relative ai differenti stadi e per poter registrare soluzioni indicative in risposta a problemi ricorrenti e prevedibili. Infatti, l'assetto organizzativo, la dotazione culturale, i processi operativi e di *governance* impostati in fase di costituzione di impresa mutano lungo la dimensione temporale e/o dimensionale della vita della stessa.

Con la crescita della dimensione e/o della complessità strategica e operativa lungo il ciclo di vita dell'impresa sono osservabili trasformazioni comuni all'interno del fenomeno cooperativo, almeno in riferimento al medesimo settore industriale.

Riprendendo l'analisi di Jaroslav Vanek<sup>8</sup>, espressamente incentrata sul mondo cooperativo americano, si individuano tre momenti, che riflettono altrettanti fasi tipiche di un organismo vivente:

## LA NASCITA

Vanek individua cinque modalità di nascita dell'impresa cooperativa:

- il fallimento (i lavoratori assumono la gestione di un'impresa capitalista fallita o la cui attività è venuta meno);
- la riorganizzazione amichevole (un'impresa tradizionale vitale e ben funzionante si riorganizza in forma cooperativa con il consenso di tutte le parti);
- la riorganizzazione aggressiva (i lavoratori impongono l'autogestione con scioperi e azioni ostili);

---

<sup>8</sup> J. Vanek, 1985, *Imprese senza padrone nelle economie di mercato*, Edizioni Lavoro, Roma.



- la formazione spontanea (la nuova impresa che nasce senza precedenti);
- la formazione indotta (l'impresa si avvia da zero con l'aiuto di istituzioni o organizzazioni esterne che poi non parteciperanno alla vita cooperativa).

È evidente che le caratteristiche della prima fase del ciclo di vita avranno conseguenze su tutti gli altri stadi; perciò si può pensare a percorsi di sviluppo caratterizzati da speciali problemi organizzativi e manageriali.

## LA MORTE

Vanek, rifacendosi al contesto americano, in cui mancano norme circa il divieto di trasformazione e liquidazione delle cooperative, ritiene che le organizzazioni incontrino una fase pericolosa del ciclo di vita, in genere l'ultima. Si tratta del paradosso del successo, per cui una storia imprenditoriale di grande successo si chiude con la liquidazione della cooperativa perchè il gruppo di fondatori, ormai anziani, o i loro figli, digiuni dell'apparato ideologico iniziale e motivante, decidono di monetizzare l'investimento.

## LA RIPRODUZIONE

Alla brevità dei singoli cicli di vita va aggiunta, a causa dell'assenza di casse cooperative o fondi mutualistici, una sorta di infertilità dell'intero movimento cooperativo, denominata da Vanek "sterilità intrinseca". Alcune soluzioni suggerite, per superare l'incapacità autoproduttiva del sistema americano, riguardano l'introduzione di innovazioni esterne alle organizzazioni

oppure il divieto legislativo di liquidazione o trasformazione, o ancora l'istituzione di fondi (come quelli che sono stati creati in Italia), i quali gestendo il finanziamento e la redistribuzione di capitali, incentivino la nascita di nuove cooperative, che presentano, quindi, la partenza continua di nuovi cicli di vita.

L'approccio del ciclo di vita applicato alle imprese cooperative è stato utilizzato in letteratura da A. Meister<sup>9</sup> e S. Zan<sup>10</sup>.

Nelle tabelle che seguono sono riportate le fasi del ciclo di vita indicate dai due autori, all'interno delle quali si identificano equilibri, opzioni strategiche, problemi tipici delle imprese cooperative unitamente al rilievo delle variabili organizzative caratteristiche e peculiari di ciascuna entità.

Secondo Meister, il ciclo di vita di un'impresa cooperativa si avvia per effetto di un insieme di fattori che lui definisce di "conquista": la cooperativa è, cioè, il risultato di un processo generativo in cui fattori ambientali, economici di mercato e soggettivi si esplicano in un risultato, forse inatteso nelle forme acquisite, che si presenta come innovazione e fattore di innovazione sociale ed economico.

Le tappe successive del ciclo vitale, se non porta di per sé alla riproduzione, mettono in evidenza la fisiologia di un mutamento che porta l'impresa cooperativa non alla morte della impresa, ma alla perdita della sua qualità cooperativa.

---

9 A. Meister, 1971, *Democrazia e partecipazione nelle associazioni*, Comunità XXV, n.163.

10 S. Zan, 1982, *Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico*, Studi Organizzativi, n.1.



Il potere degli amministratori mette in evidenza quanto si sta realizzando – o già si è realizzato – nell’impresa cooperativa: la vera e propria “rivoluzione dei *managers*”, molto bene distinti dagli interessi e dal ruolo dei titolari della proprietà dell’impresa, che procedono alla gestione della impresa secondo i propri criteri e i propri interessi. In fondo non è molto lontana, anzi significativamente convergente l’ipotesi di Burnham<sup>11</sup> che proprio nel ruolo dei *managers* aveva individuato uno dei fattori di innovazione e anche di successo per le imprese di capitale.

Un processo non molto dissimile nella generazione e successivamente nel declino della impresa cooperativa lo si ritrova anche nella visione analitica ed interpretativa di S.Zan. Questo studioso, analista di forme organizzative, evidenzia come da un processo generativo dell’impresa cooperativa come una forma di autotutela della stessa dalla economia di mercato, dominata dalla impresa di capitale, si passa progressivamente ad una sorta di ineluttabile omologazione della stessa, con l’adattamento progressivo dei caratteri propri dell’impresa cooperativa ai caratteri propri dell’impresa di capitale; con un effetto generalizzato di un modello di impresa proprio di una fase dello sviluppo e non oltre.

---

11 J. Burnham, *La rivoluzione dei tecnici*, Mondadori, Milano, 1946.

**Le fasi del ciclo di vita cooperativo per Meister**

<b>Fase della conquista</b>	<b>Fase del consolidamento</b>	<b>Fase della coesistenza</b>	<b>Fase del potere agli amministratori</b>
Entusiasmo e speranze dei membri	L'idealismo lascia il posto all'indifferenza	Subordinazione all'ambiente esterno anche sul piano dei valori	La complessità economica e gestionale impongono massima specializzazione
Scarsa differenziazione nel sistema sociale	Differenziazione dei ruoli		Amministratori e management detengono il vero potere
Democrazia diretta e marcato assemblearismo	Si rafforza il potere del gruppo dirigenti		Nè i soci nè i loro rappresentanti, di fatto, riescono ad esercitare un controllo
Indifferenziazione degli organi	Differenziazione degli organi		
Volontariato nelle cariche e nelle responsabilità	Compare la delega	Allargamento della delega	Accentramento delle informazioni nelle mani degli esperti
Gestione economica approssimativa con bassi livelli di efficienza	Si affaccia l'attenzione alle questioni economiche	Adozione <i>in toto</i> dei metodi prima definiti come capitalistici	
Risultati notevolmente inferiori alle attese			



<b>Le fasi del ciclo di vita cooperativo per Zan</b>		
I FASE	II FASE	III FASE
Entusiasmo collettivo	Prima riuscita Politica economica	Consolidamento economico
Democrazia diretta	Aumento dimensioni e complessità	Razionalizzazione organizzativa
Semplicità organizzativa	Democrazia delegata	Formalizzazione
Solidarietà meccanica	Crisi della solidarietà	Solidarietà organica
Chiusura all'interno	Apertura base sociale	Soluzione alle contraddizioni
Unione di debolezze Rifiuto del mercato	Accettazione del mercato evidenziandone delle contraddizioni	Apertura all'esterno rilevanza problema specifico: innovazione e degenerazione
Cultura della lotta	Cultura del mercato	Cultura dell'affermazione sul mercato
<b>Fase di difesa</b>	<b>Fase di consolidamento</b>	<b>Fase industriale</b>

Le due tabelle, sopra riportate, confermano che se Meister e Zan condividono una visione dinamica ed evolutiva della vita delle imprese cooperative, tuttavia è diverso il giudizio che essi danno di questa trasformazione.

Zan ritiene normale che l'organizzazione proceda attraverso queste fasi e arrivi al risultato economico, anche accettando che le regole del gioco vengano imposte dall'esterno. Meister, invece, vede svanire le peculiarità cooperative e ritiene che al termine di questo processo non rimangano più differenze con le imprese tradizionali. Egli, inoltre, sottolinea l'avvio della decadenza e la perdita del modello originario.

Anche sulla base di questi contributi di analisi, riteniamo possibile proporre alcune nostre chiavi di lettura e di interpretazione del fenomeno cooperativo e della entità che si colloca all'interno di un settore della vita economica contemporanea, l'impresa cooperativa

Secondo la nostra prospettiva rispetto alla cooperazione e all'impresa cooperativa ci sono fattori che travalicano le riduttive visioni ideologiche o morali che ancora dominano il campo. Al contrario, se proprio partiamo da una visione della economia che non scinde, ma parte dalle esperienze di vita di coloro che sono portatori di domande e di interessi nei confronti del loro ambiente esterno, si possono mettere in evidenza contestualmente come insieme alla attivazione ed alla strutturazione di rapporti di scambio in relazione al profitto acquisibile, vi sono anche e soprattutto momenti di interazione e condivisione che sono in grado di innescare comportamenti di tipo mutualistico e solidaristico.



A partire da questi si possono cogliere azioni imprenditoriali che si risolvono in diverse tipologie di imprese: le imprese di capitale, da un lato, e le imprese di persone, legate da relazioni di mutualità, dall'altro.

Durante la prima fase del ciclo, l'elemento di raccordo è senza dubbio rappresentato dall'incontro e dalla condivisione di idee, da parte di individui, che sono espressione diretta di quelli che si possono chiamare veri e propri "mondi vitali"<sup>12</sup>, ambiti dove le relazioni tra le persone si manifestano non solo secondo il criterio della causalità o dell'interesse mirato, ma anche secondo quello della condivisione "simpatica" - avrebbe detto A. Smith<sup>13</sup> - o più di recente "empatica" (secondo l'approccio inedito per la sociologia di A. Ardigò<sup>14</sup>), di bisogni, aspettative, condizioni di piena umanizzazione dell'esperienza sociale del lavoro.

Come si può intuire, perciò, il momento fondante è rappresentato dalle fasi centrali, caratterizzate dall'esperienza associativa, da un lato, e dalla dimensione e dai comportamenti di tipo mutualistico e solidale, dall'altro.

Una chiave di lettura utile al fine di spiegare i processi centrali dell'intero ciclo di vita, fa riferimento ai concetti di fraternità e di reciprocità, in grado di generare spontanei meccanismi di azione collettiva, in quanto proveniente da un'esperienza di vita comune e di associazione, e cooperativa, per via del simultaneo interagire di più soggetti in un'ottica mutualistica.

---

12 A. Ardigò, *Crisi di governabilità e mondi vitali*, Bologna, Cappelli, 1980.

13 A. Smith, *La teoria dei sentimenti morali*, Bur, Milano, 1995.

14 M. Nicoletti (a cura di), *L'empatia*, FrancoAngeli, Milano, 2006



È evidente che l'ultima fase del ciclo vitale presuppone una sostanziale trasformazione dei comportamenti e delle azioni messe in atto, fino a quel momento, in maniera informale. Si assiste, infatti, ad un passaggio dall'informale al formale e quegli stessi comportamenti spontanei vengono di fatto istituzionalizzati, secondo differenti livelli di intensità.

In effetti, dall'analisi del ciclo vitale di un'impresa cooperativa emergono alcuni aspetti fondamentali, il primo dei quali attiene proprio alla dimensione istituzionale che si viene a formare al momento della costituzione vera e propria dell'impresa. Le cooperative, infatti, sono caratterizzate da una pluralità di livelli di istituzionalizzazione.

L'idea di fondo, come detto, è che le esperienze iniziali, definite mondi vitali, sono caratterizzate da un alto grado di informalità. Di conseguenza, la base e la condizione di partenza è rappresentata da una notevole informalità che passa attraverso un processo di sviluppo e formalizzazione, per poi sfociare in un sistema organizzato dal punto di vista istituzionale.

Quando si osserva e si tenta di definire il ciclo di vita che ha portato alla formazione di un'impresa cooperativa, è pertanto necessario tenere conto di tali passaggi graduali da un livello minimo a un massimo di formalizzazione e istituzione. Non esiste un livello definito di istituzionalizzazione; è tuttavia possibile affermare che un ciclo vitale che conduca ad un grado assai elevato di istituzionalizzazione può portare allo snaturamento della cooperativa.

Uno schema riassuntivo, come quello che proponiamo di seguito, è in grado di spiegare in maniera efficace



i processi che portano all'istituzionalizzazione e all'organizzazione razionale di un'impresa cooperativa.

Domanda sociale  
*stakeholders*

Esternalizzazione  
dinamiche interne

Istituzionalizzazione

Il primo aspetto che necessita di essere sottolineato fa riferimento alle numerose variabili che entrano in gioco al momento della definizione dei livelli di istituzionalizzazione raggiunti da un'impresa cooperativa.

Il punto di partenza è senza dubbio la duplice natura, associativa e imprenditoriale, di una cooperativa, da cui discende una prima difficoltà nel definire la struttura organizzativa e l'insieme di comportamenti formali che ne rispecchino fedelmente le sfumature.

Se questo è il punto di partenza cui non è possibile rinunciare, come si può notare dallo schema, non esiste soltanto tale sovrapposizione di dimensioni differenti. Infatti, vanno presi in considerazione, da un lato, i soggetti coinvolti e i bisogni sociali, - da quelli espressi e che hanno portato alla costituzione della impresa cooperativa- dall'altro, l'insieme delle dinamiche che ne discendono sul piano strettamente organizzativo.

Quindi, il primo ordine di osservazioni fa esplicito riferimento alla necessità di considerare un insieme estremamente vasto e complesso di elementi non necessariamente correlabili, qualora si intenda analizzare e comprendere il livello di istituzionalizzazione di un'impresa cooperativa.

È interessante, in seconda battuta, soffermarsi sulle variabili appena esposte, in modo tale da fornire una descrizione accurata delle singole variabili riportate nello schema secondo una ben definita sequenza.

La domanda sociale è, come si è già avuto modo di ricordare, uno dei motivi fondanti un'impresa cooperativa. Dalla condivisione di necessità ne deriva un'aggregazione di individui, che porta quanto meno alla creazione di un'associazione o di gruppi informali.

Il termine *stakeholders* è traducibile in italiano come soggetti portatori di interessi; quindi, fa riferimento innanzi tutto ai soci dell'impresa cooperativa. I quali, evidentemente, sentono la necessità di far valere le proprie istanze e di essere rappresentati all'interno dell'impresa.

Il primo livello costituito dalle due summenzionate variabili, però, non si esaurisce in termini di rappresentanza interna. Se è vero, infatti, che gli interessi che si trovano a convergere, sono inizialmente soltanto quelli dei soci che hanno creato l'impresa cooperativa, in un momento successivo l'insieme dei bisogni e degli interessi che la cooperativa si trova a dover soddisfare si allarga, così come aumenta il numero dei portatori degli stessi.

Questo fenomeno è evidente a prescindere dal settore economico in cui agisce un'impresa cooperativa. È, infatti, piuttosto comune assistere, da un lato, all'aumento del numero di individui che decidono di associarsi all'impresa al fine di soddisfare le proprie esigenze, dall'altro alla necessità, da parte della cooperativa stessa, di rispondere anche nei confronti di soggetti non soci, che intendono fruire del servizio erogato.

Entrambe queste situazioni portano ad un notevole aumento della complessità gestionale e organizzativa di un'impresa cooperativa, costretta a giustificare sia all'interno sia all'esterno le proprie azioni e le modalità



con cui affronta bisogni sociali in continua evoluzione; inoltre, l'impresa cooperativa deve rappresentare una base sociale, con una molteplicità di interessi in continua evoluzione.

Nel secondo livello evidenziato nello schema questo insieme di situazioni trova risposta nelle modalità operative tipiche di un sistema organizzato per vie esterne o interne.

In buona sostanza il livello di istituzionalizzazione non dipende soltanto dalle risposte date alle domande sociali e ai portatori degli stessi, ma l'impresa cooperativa, come le società di capitali, si trova a dover operare delle scelte dal punto di vista organizzativo.

Di conseguenza, per un verso, nel caso in cui vi sia un notevole aumento di *stakeholders*, quindi, di interessi da rappresentare e di bisogni sociali ai quali dare risposte concrete, l'impresa cooperativa si trova a dovere esternalizzare alcune sue funzioni oppure a modificare il proprio sistema organizzativo interno.

Per l'altro verso anche le imprese cooperative, per riuscire a competere in un mercato globale, come quello attuale, e mantenere la propria sostenibilità economica, sono chiamate a valutare dal punto di vista strettamente economico i processi istituzionali che le compongono.

Come si può notare, perciò, il livello di istituzionalizzazione di un'impresa cooperativa è continuamente sottoposto a verifiche e valutazioni, che tuttavia devono essere effettuate tenendo bene a mente la natura economica e insieme associativa che la caratterizzano.

Tale natura dicotomica o ambivalente, infatti, risulta essere la vera discriminante per la definizione dell'impresa cooperativa. Se è vero, infatti, che dal punto di

vista giuridico le differenze tra imprese *for profit* e cooperative da un lato e imprese *non profit* e cooperative sociali dall'altro vanno sempre più assottigliandosi, la dimensione identitaria diviene fondamentale.

Anche il grado di istituzionalizzazione, in altre parole, è utile e deve contribuire a salvaguardare il connubio tra associazione di individui e unità imprenditoriale organizzata; ciò può contribuire ad impedire che la forma giuridica di impresa di capitali o di impresa sociale abbiano il sopravvento sulle modalità di gestione della cooperativa.

A margine di quanto sin qui esposto e per concludere l'analisi del ciclo vitale dell'impresa cooperativa, è possibile individuare due aspetti essenziali al fine di salvaguardare l'identità cooperativa.

1. In primo luogo, ci si riferisce alle fasi centrali del ciclo di vita, caratterizzate dallo sviluppo di un'esperienza associativa e dalla dimensione mutualistica e solidaristica delle azioni messe in atto. In queste fasi si ha la vera e propria formazione dei valori, della visione e dell'identità che definisce la nascita impresa cooperativa. Si vengono, cioè, a creare le linee guida e di condotta, dettate dalla mutualità e dalla solidarietà. Inoltre, prendono piede sia un'esperienza di tipo associativo e di convivenza sia una serie di azioni di tipo volontario. Si sviluppano di conseguenza una base e un sentimento diffuso di reciprocità e un insieme di relazioni sociali e di comportamenti spontanei, che contribuiscono a fortificare l'impresa in via di formazione e contestualmente a creare uno spazio vitale incentrato sulla partecipazione e l'a-



zione volontaria. Qualora vengano a mancare tali caratteristiche non si potrebbe più parlare di impresa cooperativa, ma di un *business idea* separata dall'associazione e dalla condivisione di quelli che sono stati definiti "mondi vitali".

2. In secondo luogo, va analizzato e tenuto a mente la dimensione intergenerazionale, cioè la capacità, da parte delle imprese cooperative, di rigenerarsi e di proliferare di generazione in generazione. L'elemento generazionale è evidentemente insito nella natura dell'impresa cooperativa, per la quale si è ipotizzato un ciclo vitale, e attualmente il processo di ricambio è piuttosto debole. Data l'importanza di tale caratteristica è necessario monitorare con una certa costanza sia l'età media dei soci sia il periodo di costituzione e il settore di riferimento delle imprese stesse. Per quanto concerne i soci, è evidente che un'età media non particolarmente elevata permette una maggiore vitalità di un'impresa cooperativa, quindi, il proliferare di relazioni e atteggiamenti volti allo sviluppo dell'intero movimento.

Per quanto attiene alle imprese, invece, si possono distinguere due situazioni attualmente in atto.

- La prima riguarda le imprese di più recente costituzione. In questo caso le giovani generazioni che ne fanno parte in maniera prevalente si sono orientate e devono sempre più orientarsi su settori innovativi e su settori incentrati sul concetto di *spin-off* aziendale e di inserimento nel mercato del lavoro. Dal punto di vista dei settori innova-

tivi, è evidente che l'intero movimento cooperativo, al fine di svilupparsi e competere con l'esterno, deve essere in grado di dare vita e stimolare la formazione di unità cooperative ad alto contenuto innovativo. Cercando, inoltre, di sfruttare le attitudini, le propensioni, le idee di potenziali giovani soci.

Dal punto di vista dello *spin-off* e dell'inserimento nel mercato del lavoro, occorre effettuare alcune precisazioni. *Spin-off* è un termine inglese che, quando viene riferito all'impresa, indica quel particolare processo per cui una costola d'impresa si separa dal corpo della società madre per formare una nuova società, più piccola e operante in un settore attiguo, non necessariamente identico a quello dell'impresa madre.

Questa tipologia di processo è attribuibile anche al movimento cooperativo nel suo complesso e si è notato essere una condizione necessaria al fine di uno sviluppo intergenerazionale delle imprese cooperative.

L'inserimento nel mercato del lavoro è un'altra caratteristica attribuibile tanto al movimento quanto a singole imprese, per lo più di tipo sociale, che in tale maniera contribuiscono a facilitare l'ingresso da parte di giovani in un mercato strutturato e altamente competitivo.

- La seconda situazione che si è registrata fa, invece, riferimento a imprese cooperative di meno recente costituzione. In questo caso il rischio più evidente è attribuibile al fatto di occupare settori economicamente maturi, come quello agricolo o agroindustriale. L'innovazione, quindi, la capacità di rendere competitiva e di trasmettere alle ge-



nerazioni future le imprese stesse, deve poggiarsi sulla produzione meccanizzata, ma soprattutto sul sistema di distribuzione, di logistica e di vendita.

Il ciclo vitale, dunque, è un concetto che ben si sposa ad un'impresa come quella cooperativa. Le prerogative sono quelle dell'esistenza, in cui si ha la necessità di crescere, svilupparsi sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista sociale e relazionale e tramandare tale bagaglio di esperienza e di capacità alle generazioni future.

Occorre conseguentemente tenere sempre a mente, non solo l'esperienza associativa e le dimensioni di mutualità e solidarietà, ma anche tutte le caratteristiche che sono ascrivibili alla dimensione imprenditoriale ed alla struttura organizzativa che tale dimensione richiede.





# L'evoluzione dei modelli organizzativi ed il problema della partecipazione sociale e della democrazia gestionale

Il processo di globalizzazione dell'economia ha subito negli ultimi anni alcune accelerazioni fondamentali: la fine dei regimi comunisti dell'Est europeo e della Russia, l'ingresso nel mercato mondiale di vasti paesi e vasti sistemi economici come quello cinese o indiano e i grandi accordi tariffari (WTO).

Gli effetti di tali processi hanno innescato, dapprima solo in Occidente poi nel resto del mondo, esigenze connesse alla crescita della finanziarizzazione, all'innovazione tecnica continua e alla ristrutturazione permanente.

Per il mondo cooperativo questo ha significato il dilatarsi di una forbice tra imprese a prevalenza di capitale rispetto al lavoro ed imprese a prevalenza di lavoro rispetto al capitale.

In maniera schematica, al primo gruppo sono riconducibili le aziende cooperative operanti nei settori dell'agro-industria, dell'edilizia, della manifattura, mentre al secondo appartengono le cooperative sociali e dei servizi.

Le aziende a prevalenza di capitale rispetto al lavoro si caratterizzano per

- le dimensioni aziendali ampie;
- l'estensione del lavoro dipendente;

- una bassa condivisione dei valori cooperativi;
- un crescente antagonismo tra *management* e lavoratori;
- la concentrazione del potere decisionale nelle mani di un ristretto gruppo dirigente.

Uno dei problemi più assillanti per queste imprese cooperative è certamente quello della capitalizzazione, al punto che per esse è stata avanzata una proposta di radicale mutamento di prospettiva, passando cioè da una cultura di *cooperazione* ad una cultura di *partecipazione*, laddove partecipazione assume soprattutto il significato di partecipazione *finanziaria* dei lavoratori al capitale d'impresa, con ciò prendendo le distanze da una tradizione di autogestione ormai lontana nel tempo.

È evidente cosa una tale ipotesi implichi:

- all'istanza mutualistica si sostituisce quella dell'interesse finanziario comune;
- all'istanza solidaristica l'identificazione con gli interessi aziendali.

In tal modo, il mantenimento dei valori cooperativi di mutualità e solidarietà viene riservato alla sola cooperazione sociale, magari paradossalmente corredata di ipotesi di remunerazione sotto i minimi contrattuali e l'utilizzo di lavoro volontario non retribuito; oppure viene di fatto affidato alla dimensione dell'azione volontaria ed alle molteplici forme "non aziendali" cui i soggetti del volontariato danno origine.

Nel contesto dei mutamenti strutturali dei sistemi economici e sociali, non senza influenze significative di questi, le imprese cooperative hanno subito profonde trasformazioni sia nella dimensione associativa sia in quella imprenditoriale.



Dopo la fase di espansione del modello cooperativo negli anni Settanta, i decenni successivi hanno messo le imprese cooperative a duro confronto con alcuni nodi strutturali.

Innanzitutto, è venuto ad assumere un grande peso la variabile della sottocapitalizzazione e della ridotta possibilità di accedere ai mercati finanziari, a fronte di una riduzione progressiva delle provvidenze e dei finanziamenti di natura statale.

In aggiunta a queste condizioni, si è più volte manifestata l'incongruenza di modelli organizzativi incentrati su una nozione di partecipazione sociale in azienda che si è trovato tendenzialmente ad interferire con il *management* aziendale. Ciò ha impedito peraltro allo stesso *management* di operare in condizioni di efficienza e comunque ha ritardato l'intervento sui fattori di razionalizzazione e di innovazione dei processi produttivi, tramite un esteso utilizzo della innovazione tecnologica.

Ancora dal punto di vista organizzativo, non sono stati infrequenti i casi in cui le imprese cooperative si sono trovate in difficoltà ad avviare ed a gestire processi di ristrutturazione richiedenti diversi interventi: in primo luogo, una diversa allocazione della risorsa umana, e in secondo luogo, la ricerca di relazioni non occasionali tra imprese cooperative e con imprese non cooperative.

Ciò ha comportato l'esigenza di sviluppare più avanzati sistemi di gestione e di servizi alle imprese che comportavano necessariamente i primi esempi di esternalizzazione di funzioni produttive e soprattutto terziarie.

In altri termini, la crescente esposizione delle imprese cooperative al mercato, ma soprattutto all'innovazione tecnologica ha teso ad attenuare, in alcuni casi a marginalizzare la dimensione associativa dell'impresa, con l'insieme dei processi sociali e culturali derivanti dalla condivisione di una comune identità cooperativa mutualistica e solidaristica.

Allo stesso tempo si è enfatizzata la dimensione aziendale, la centralità delle sue strategie orientate al mercato, i vincoli di efficienza dei suoi modelli organizzativi e gestionali, dove tecnologie e risorse umane vengono riportati a diversi, inediti equilibri di sistema.

Si assiste, quindi, alla rapida obsolescenza del "progetto cooperativo" (Desroche, 1976)<sup>15</sup>, nonché dei tentativi di pensare un "punto di vista cooperativo"; viene messo in discussione anche il percorso di un "agire cooperativo", in qualche modo riconducibile ad un soggetto sociale capace di un autonomo protagonismo economico, finalizzato a produrre mutamenti efficaci nella sfera della domanda sociale e della qualità della vita.

Non a caso durante la metà degli anni Ottanta si presentano sulla scena della società civile nuovi soggetti che ripropongono con efficacia il tema delle domande sociali e ricostruiscono e rilanciano il senso di un "agire solidaristico", che si basa, da un lato, sulla dimensione composita della azione volontaria e, dall'altro, su una rielaborazione del modello classico di impresa sociale.

Lo scopo esplicitamente dichiarato è quello di superare il fine mutualistico della cooperazione di produzione e di servizio, per assumere come fondativo quello

---

15 H. Desroche, *Il progetto cooperativo*, Jaca Book, 1976



più propriamente solidaristico, orientato verso soggetti terzi caratterizzati da *deficit* di relazione e di comunicazione con il sistema economico e sociale di cui fanno parte. È il caso, ovviamente, della cooperazione sociale.

Si assiste, perciò, nell'area dell'economia sociale o civile, alla ricostruzione di un nesso, che storicamente è sempre stato all'origine della forma cooperativa, in quanto connubio tra associazione e impresa: il rapporto interattivo, cioè, tra bisogno e identità, tra comunità (connotata da relazioni di senso e non solo di scambio) e territorio.

L'impresa cooperativa, per rispondere a tali dinamiche e alle moderne sfide del mercato mondiale, ha dato vita a tre differenti fenomeni, che portano di fatto ad una sorta di trasformazione e di evoluzione del sistema organizzativo di riferimento e che si possono argomentare in maniera specifica.

## **IL PASSAGGIO DAL PICCOLO AL GRANDE, L'AUMENTO DIMENSIONALE**

Non sono stati numerosi i casi in cui una singola unità produttiva, se si fa riferimento alla situazione italiana, ha assistito ad un aumento esponenziale delle proprie dimensioni. Questo genere di dinamica, in Italia, non è stato così evidente come in altri Paesi, per via della struttura predominante della piccola e media impresa delle realtà produttive.

Tuttavia, non mancano gli esempi anche tra le imprese cooperative, anche perché dalla loro forma giuridica è derivato anche l'impiego del "consorzio" come sistema di competizione sia nel mercato interno sia in quello di più ampia estensione (fino a quello internazionale).

Per quanto concerne il passaggio dal piccolo al grande, a partire dalla necessità di sviluppare, migliorare le condizioni di produzione o di erogazione di un servizio, l'impresa cooperativa mette in atto una crescita delle proprie dimensioni aziendali.

Innanzitutto, si assiste ad un aumento del numero degli addetti, del fatturato e, soprattutto, dell'impiego della tecnologia, quale ad esempio sistemi di logistica avanzata, nei metodi produttivi. Non solo, perché si manifestano nuove esigenze dal lato delle funzioni di promozione e di *marketing*, portando in primo piano funzioni commerciali precedentemente non ritenute così importanti.

Si assiste, quindi, ad una maggiore enfasi nei confronti della pianificazione e della programmazione, che presuppongono una vera e propria logica di risultato e di qualità ottenibile e soprattutto programmabile a priori.

Il modello organizzativo viene progressivamente modificato, anche per via del bisogno di introdurre modalità di controllo di gestione, e si assiste all'introduzione di *management* in grado di sfruttare appieno e controllare l'uso, al contempo efficace ed efficiente, delle risorse interne.

Il controllo di gestione, la pianificazione e la capacità previsionale divengono di conseguenza condizioni necessarie, affinché l'aumento delle funzioni aziendali non comporti una riduzione del servizio offerto ai soci da parte della cooperativa.

Naturalmente questo insieme di modifiche gestionali comportano la necessità, da parte delle imprese cooperative, di riorganizzare la struttura democratica interna.



L'obiettivo principale è senza dubbio quello di evitare la formazione di una tecnostuttura affidata esclusivamente ad un *management*, spesse volte estraneo al movimento cooperativo e alle prassi gestionali di un'unità aziendale caratterizzata dalla coesistenza di una natura associativa e di una natura imprenditoriale.

In aggiunta a tali dinamiche aziendali, uno dei fenomeni che ha fatto intravedere delle prospettive in chiave di competizione internazionale, è stato quello dei consorzi, che di fatto sono strumenti giuridici di tipo cooperativo.

Una delle caratteristiche vincenti per le imprese cooperative, infatti, si è dimostrata da sempre la capacità di sviluppare reti di relazioni che le rendono presenti in numerosi settori economici, quindi di competere di comune accordo sia tra imprese complementari appartenenti alla medesima filiera produttiva sia tra imprese potenzialmente concorrenti.

Questo è risultato un possibile strumento efficace per fronteggiare aziende estere, che hanno attuato e continuano ad attuare, strategie competitive basate sui costi ridotti del lavoro o delle materie prime.

Per concludere, anche nelle imprese cooperative si è assistito alla necessità di innalzare il livello di specializzazione, perciò, la complessità gestionale e organizzativa interne. Tuttavia, non sempre si è risposto alle necessità di competere per mezzo di economie di scala con l'aumento delle dimensioni aziendali, ma sfruttando alcune caratteristiche intrinseche del modello cooperativo, come i consorzi. I quali per altro si sono dimostrati strumenti di competizione utili anche per le imprese non cooperative.



## IL PASSAGGIO DALL'UNITÀ INDIFFERENZIATA AL SISTEMA IMPRENDITORIALE DI DIFFERENZIAZIONE

Un caso emblematico che può essere preso ad esempio per descrivere la crescente necessità di creare un sistema imprenditoriale volto a strategie di differenziazione, è rappresentato dalle cooperative ortofrutticole.

L'esigenza di una maggiore differenziazione è emersa da subito per via dell'evolvere della domanda espressa dal mercato.

I consumatori sono divenuti maggiormente pretenziosi riguardo alle caratteristiche dei prodotti ortofrutticoli, sia per quanto concerne i periodi di consumo, caratterizzati da un andamento stagionalizzato, sia per quanto riguarda le caratteristiche organolettiche e di gusto dei prodotti.

Nuove produzioni o produzioni mirate sono di conseguenza divenute necessarie così come sono apparsi nuovi cataloghi illustranti le offerte in tal modo modificate. Di pari passo, sono emerse nuove necessità dal punto di vista del sistema e delle strategie organizzative.

In alcuni casi si è assistito alla creazione di consorzi e allo sviluppo di strategie di fusione e acquisizione, che hanno consentito di smembrare intere filiere o unità imprenditoriali e riorganizzare in maniera più efficace ed efficiente singole funzioni aziendali.

In altri casi si è, invece, assistito a fenomeni di *sviluppo verticale* oppure di *esternalizzazione*.

Nel primo caso il *management* è divenuto l'effettivo centro di comando dell'impresa cooperativa, spostando di fatto la centralità delle funzioni aziendali nei ver-



tici dell'azienda; una funzione di comando, perciò, che si è progressivamente incentrata nei passaggi dall'alto al basso, piuttosto che dal basso all'alto.

Nel caso dell'esternalizzazione, invece, l'impresa cooperativa ha compiuto un vero e proprio atto di delega nei confronti di soggetti esterni per lo svolgimento di determinate funzioni aziendali.

Tali profonde modifiche dell'assetto istituzionale del movimento e delle imprese cooperative del settore ortofrutticolo (ma non solo), sebbene abbiano rappresentato un momento di completa rivisitazione, hanno di fatto permesso alle stesse di allacciare legami più stretti con i territori di riferimento e con gli interessi in tali ambiti espressi.

Vi è stato, quindi, un maggiore avvicinamento alle istituzioni locali con il tentativo di rispondere a domande sociali espresse dalle stesse.

## **IL PASSAGGIO DALLA DIFFUSIONE ALLA CONCENTRAZIONE**

Con il termine concentrazione si fa espresso riferimento alla unificazione in un'unica entità dei sistemi di produzione e di accumulazione dei capitali, permettendo di superare i *gap* dovuti alla frammentazione di singole unità aziendali.

Ancora una volta il settore della cooperazione agricola può essere utile al fine di spiegare questo concetto. Grazie all'aggregazione di diverse funzioni come la raccolta, la lavorazione, la commercializzazione, la conservazione dei prodotti agricoli, non solo si riducono i costi da sostenere, ma si ha l'introduzione di una mentalità e di metodi operativi di tipo industriale.

Altri esempi del tutto simili provengono dai settori dell'edilizia cooperativa, o della meccanica e della ceramica industriale (un esempio è rappresentato dalla Sacmi di Imola<sup>16</sup>, una cooperativa che, aggregando numerose piccole aziende di settore, è giunta ad una presenza internazionale di indubbio riconoscimento).

In questi casi si mette in luce la capacità di accumulare mezzi, monetari o di produzione, per raggiungere dimensioni aziendali in grado non soltanto di competere con altre imprese ma di creare sistemi produttivi di connessione in determinati territori.

Questi momenti, in un certo senso fisiologici, all'interno dei sistemi produttivi sempre più esposti alla determinazione di mercati di prodotti e di risorse influenzati dalla globalizzazione crescente delle dinamiche di crescita economica, riporta al centro dell'attenzione due temi che risultano decisivi per la identità delle imprese cooperative. Oltre alle identità vengono influenzate anche le *performance* proprie di imprese, quelle cooperative, che coinvolgono persone, comunità, anche in quanto legate ai territori e alle economie locali.

La partecipazione sociale, da un lato, e la democrazia gestionale, dall'altro, si ripropongono come due nodi critici da affrontare e, per quanto possibile, da sciogliere, per lo meno sul piano interpretativo e di orientamento alle condotte da intraprendere.

In questa prospettiva, l'attenzione si incentra perciò su due processi: il passaggio da imprese singole a sistemi di imprese, attraverso le diverse forme organizzative

---

16 Si veda in proposito: M. Mazzoli, B. Benati, *Partecipazione, ricerca, innovazione. La Sacmi di Imola da bottega artigiana a multinazionale della tecnologia*, La Mandragora Editrice, Imola, 2009.



finora sperimentate, da un lato, e il processo di generazione di nuove imprese cooperative, che anche a partire da piccole dimensioni, oggi consentite anche sul piano normativo, consentono innovazioni che si manifestano non solo sul piano sociale (tramite il coinvolgimento di giovani a ciò orientati), ma anche su quello tecnologico e produttivo.



## Da imprese a sistemi cooperativi: analisi di un caso

Una volta descritti i principali processi di riorganizzazione interni all'interno dei quali numerose imprese cooperative si sono trovate, è interessante soffermarsi sui fenomeni evolutivi che hanno caratterizzato alcune delle imprese stesse. Si tratta di una graduale trasformazione di singole unità imprenditoriali in veri e propri sistemi economici territoriali e/o di settore produttivo.

L'assetto organizzativo che ne deriva va certamente considerato anche nel contesto della tensione sempre più forte che sistemi economici di più lunga tradizione capitalistica si trovano ad affrontare tra le opposte spinte al localismo ed alla globalizzazione.

Nel primo caso si assiste a percorsi di mero mantenimento, intrapresi da aziende di ridotte dimensioni, al fine di mantenere sostanzialmente il proprio mercato di nicchia.

Le tendenze alla globalizzazione, invece, manifestano livelli e modalità più avanzate di integrazione di settore e/o di sistema produttivo e tecnologico.

In questo contesto è possibile assistere a due conseguenze rilevanti:

- un processo di concentrazione di un numero crescente di piccole e medie imprese in *corporation* di livello internazionale e multinazionale, con una tendenziale verticalizzazione di interi settori produttivi;

- un processo di formazione di reti di imprese che, pur mantenendo la propria formale autonomia, partecipano in termini sempre più vincolanti a sistemi gestionali e di mercato orientati o diretti alla globalizzazione.

Ciò che interessa in questa sede è osservare i comportamenti delle imprese cooperative di fronte a queste due tendenze, in relazione, quindi, sia alle caratteristiche fondanti la natura cooperativa sia al rapporto con i territori di riferimento.

Da un lato, infatti, va considerata quella cooperativa come impresa tra le imprese e come associazione avente finalità mutualistiche e solidaristiche. Dall'altro è necessario analizzare i processi che nei territori le imprese cooperative innescano per rispondere a tali tendenze.

Lo studio di un caso particolare, la evoluzione della cooperazione nel comprensorio di Faenza<sup>17</sup>, in Romagna, si è rilevato senza dubbio utile per capire le dinamiche di nostro interesse.

Nell'analisi effettuata, è stato possibile analizzare come l'effetto di integrazione verticale abbia coinvolto anche imprese cooperative di diversa origine con modelli organizzativi ancora molto lontani da quanto si è poi verificato.

In altri termini nel caso analizzato ci trovavamo di fronte ad imprese cooperative che manifestavano fattori culturali e sociali che rappresentavano certamente la

---

17 E. Minardi, "I modelli di integrazione cooperativa tra localismi e globalizzazione economica: il caso dell'integrazione multisettoriale della cooperazione a Faenza", in *"Bollettino economico della Camera di Commercio di Ravenna"*, a.52, 4, 1997, pp-21-27.



“diversità” cooperativa rispetto ad altri tipi di impresa. Tale matrice sociale ed economica, tuttavia, non ha rappresentato un ostacolo rispetto a due forti e diffuse spinte all’adozione di un diverso assetto organizzativo di sistema nei rapporti delle imprese cooperative.

Nel caso faentino, a partire dal settore agricolo, si è assistito progressivamente al passaggio di singole imprese cooperative alla loro integrazione nell’ambito di consorzi tra cooperative, che progressivamente in un tempo anche molto rapido hanno stabilito strategie di azione e modelli organizzativi particolarmente integrati, in termini tali da attribuire un ruolo sempre più esplicito alla struttura del consorzio.

Sempre a partire dal settore agricolo, e con un ruolo significativo, in un certo senso inedito rispetto ad altre realtà, dell’impresa di credito cooperativo (allora Cas-sa Rurale e Artigiana), si è assistito – anche per effetto di un sorprendente *outsourcing* che ha coinvolto altre imprese cooperative – al superamento della singolarità della impresa madre, ma per connettere ad essa, oppure far nascere dalla stessa, imprese operanti nel consumo, nella fornitura di servizi ai produttori agricoli, imprese operanti nel settore dell’impiego delle tecnologie informatiche per la gestione del personale del gruppo, della contabilità delle cooperative operanti diversi settori, nonché imprese attive nei settori dei trasporti; in quel periodo, peraltro, comincia a strutturarsi il settore della cooperazione sociale e della cooperazione culturale, in larga parte presenze inattese per un realtà economica e sociale fino ad allora incentrata su bisogni e domande sociali provenienti da famiglie essenzialmente presenti nel settore agricolo.



In altri termini, attraverso una sorta di regolazione - non dichiarata - del credito cooperativo e della cooperazione agricola, ci si trovava di fronte ad una dinamica di differenziazione, ma anche di generazione di nuove imprese, che nei confronti del mercato agricolo, si traduceva non nell'ingigantimento delle imprese esistenti, ma nella costituzione di consorzi cooperativi (operativi nel settore della frutta fresca, della frutta conservata, del vino di qualità e nel vino destinato ad una distribuzione non di per sé selezionata; quindi, nella creazione di imprese nel settore dei cultivar e di altre sementi destinata alla qualificazione della produzione finale destinata poi alle imprese di commercializzazione e di conservazione dei prodotti agricoli.

Non va dimenticato in proposito il nesso del settore delle cooperative agricole con gli istituti di formazione tecnica e professionale alle attività agricole (con sede a Imola e Faenza), e con le sedi di sperimentazione e di ricerca avviate dalla Università di Bologna e da altre iniziative locali (concentrate nel Polo universitario di Tebano e in collegamento con le sedi di Bologna e di Cesena).

Portando l'attenzione sul caso del comprensorio di Faenza (comprendente anche i comuni limitrofi delle Valli del Senio; Lamone e Marzeno), si è inteso evidenziare come in quel territorio si sia manifestata una sorta di "matrice" cooperativa che partendo dal consolidato settore agricolo, ha reso possibile una crescita per differenziazione interna, ma anche per una organizzazione sistemica esterna di imprese si sono insediate non solo in settori maturi e rilevanti per il peso economico e finanziario che esercitano sull'insieme dell'economia locale (ad esempio l'agroindustria e il consumo), ma anche



nei settori più recenti in cui si sta profondamente modificando, ed in un certo senso radicalizzando, la domanda sociale.

Ci si riferisce, nello specifico, ai servizi alla persona e alla comunità, all'azione educativa e culturale, all'orientamento alla cultura d'impresa, all'azione volontaria e all'organizzazione di attività senza scopo di lucro.

Faenza, città di radici e tradizioni cooperative che risalgono all'ultimo decennio dell'Ottocento e all'intenso pragmatismo del Cattolicesimo sociale, a partire dal secondo dopoguerra è caratterizzata dalla presenza solidaristica e cooperativa in direzione soprattutto del mondo agricolo e dei piccoli imprenditori artigiani, attivi prevalentemente nel contesto urbano.

Recenti studi hanno in gran parte chiarito le caratteristiche che progressivamente il sistema delle imprese cooperative ha costruito sul territorio, il carattere integrato dello sviluppo che ha interessato il settore agricolo, il credito e il consumo, fino agli anni Settanta, configurando un sistema di relazioni tra imprese non irreggimentato, ma governato con flessibilità sia sul terreno della rappresentanza degli interessi sia sul terreno più strettamente finanziario.

Tale assetto, non privo di un largo consenso sociale da parte soprattutto delle piccole imprese agricole a conduzione familiare, ha sorretto e guidato il processo di concentrazione e razionalizzazione in senso verticale delle imprese agricole e di consumo, con la formazione di consorzi di secondo e terzo grado, senza tuttavia togliere spazio, potenzialità di partecipazione e di controllo alle cooperative di base, e quindi alla componente più estesa della base sociale.

La base sociale della cooperazione (lo ha evidenziato in termini molto efficaci uno studio dell'Istituto Luzzatti e della Università cattolica di Milano<sup>18</sup>) proprio nel caso di Faenza, comparativamente con un altro caso di cooperazione mono settoriale (industriale), si dimostra come una caratteristica distintiva propria di sistemi "aperti" di imprese cooperative, aventi un forte radicamento territoriale e socio-culturale.

Tale base sociale costituisce, inoltre, la risorsa non surrogabile che consente alle imprese cooperative e al percorso di crescita e di differenziazione delle proprie attività produttive di non perdere l'intenso rapporto di comunicazione con il proprio ambiente, con i vecchi e i nuovi soggetti dell'organizzazione sociale (i contadini e gli operai prima, i tecnici e i professionisti, poi).

La presenza della base sociale nell'impresa cooperativa porta in dotazione alla stessa la cultura e il "sentire" anche in senso antropologico del territorio, ne consente il costante rinnovamento, stimola l'orientamento non solo al mercato (vicino o lontano), ma anche alla domanda sociale che nella comunità territoriale di riferimento si esprime.

Ciò ha creato le premesse perché a partire dagli anni Ottanta, proprio nel momento in cui la cooperazione agricola compiva importanti e decisivi salti di qualità con la creazione di consorzi cooperativi oggi di interesse europeo, la cooperazione locale avvertisse il progressivo e rapido formarsi di nuove domande all'interno e all'esterno delle imprese cooperative e il manifestarsi di inediti bisogni sociali e culturali nella

---

18 M.Colasanto, *Le basi sociali della cooperazione*, Homeless Book, Faenza-Bologna, 1996.



popolazione investita comunque della presenza cooperativa.

Si fa riferimento in questo caso a due linee di sviluppo della cooperazione locale:

- la formazione e l'insediamento di imprese cooperative finalizzate a produrre *servizi avanzati alle imprese* (elaborazione dati, consulenza in campo agricolo, progettazione urbanistica, ecologia e igiene ambientale, servizi assicurativi, ricerca socio-economica, sicurezza);
- la formazione e l'insediamento di imprese cooperative incentrate sulla produzione di *servizi qualificati alla comunità* (ristorazione, animazione culturale, turismo e ricreazione sociale, gestione di attività e impianti sportivi).

Per lo più per iniziativa di soggetti estranei alle imprese cooperative del settore agricolo e del consumo, ma comunque interrelati con la funzione di collegamento del credito cooperativo, si vengono, perciò, a formare le imprese della cooperazione sociale, che in un breve volgere di tempo non solo vanno a rappresentare una risposta sostanziale nei confronti di categorie di cittadini protetti o caratterizzati da conclamati fattori di svantaggio sociale; esse vanno altresì a costituire una delle entità economiche e organizzative più significative in un rapporto con le istituzioni pubbliche di *Welfare*, sempre più trascinate dalla crisi finanziaria dello stato in una riduzione dell'ombrello protettivo nei confronti del cittadino e dei suoi diritti.

La complessità del sistema delle imprese locali, se non ha indebolito il settore agro-industriale, che ha

anzi proceduto ad un suo irrobustimento nei settori più avanzati della produzione (le conserve alimentari, la distribuzione a livello europeo dei prodotti agricoli), non ha spinto le cooperative del terziario o le cooperative sociali ad isolarsi in una propria settorialità.

È rimasta vitale la comunicazione e lo scambio tra le cooperative dei diversi settori sia sul terreno della rappresentanza degli interessi, sia per effetto di una sorta di regolazione informale esercitata dal credito cooperativo, che con comportamenti adeguati contribuisce a incentivare i settori di successo, ma anche a sostenere sia in termini finanziari sia di consulenza e di orientamento le imprese più deboli e a rischio.

In questo quadro analitico e interpretativo dovrebbe altresì essere attentamente considerata la politica delle sponsorizzazioni adottata dal credito cooperativo, che ha proceduto anche alla promozione di una propria Fondazione, caso questo piuttosto raro per un istituto cooperativo.

Tale Fondazione, intitolata a Giovanni Dalle Fabbriche<sup>19</sup>, si è posta come obiettivo quello di valorizzare le risorse dell'associazionismo e del volontariato, ma anche all'individuazione e alla *tutorship* nei confronti di soggetti interessati a percorsi di *management* cooperativo.

Ci troviamo, nel caso di Faenza, di fronte a una *duplicità di processi di integrazione verticale e orizzontale* delle imprese cooperative. L'integrazione verticale non sradica dal territorio e dalla domanda sociale le imprese stesse, ma si compone in una sinergia (cer-

---

19 [www.fondazione.dallefabbriche.it](http://www.fondazione.dallefabbriche.it)

to problematica, ma aperta agli sviluppi possibili) di relazioni con le imprese che, pur dando origine a integrazioni settoriali, rimangono fortemente radicate nella base sociale e nel territorio.



# La rigenerazione dell'impresa cooperativa: il caso della "piccola società cooperativa"

La piccola società cooperativa è stata introdotta nel nostro sistema dall'art.21 della Legge 266 del 1997, che la definisce una "forma semplificata di società cooperativa", caratterizzata in primo luogo dal ridotto numero di soci (da tre a otto). Il comma terzo dello stesso articolo aggiunge, inoltre, che "alla piccola società cooperativa si applicano le norme relative alle società cooperative in quanto compatibili".

L'obiettivo fondamentale posto all'origine della introduzione di tale tipologia di impresa è stato senza dubbio quello di semplificare gli atti necessari alla costituzione di un'impresa cooperativa e di stimolare l'imprenditorialità e l'occupazione giovanili.

Va detto che in seguito alla riforma del diritto societario avvenuta nel 2003, la figura giuridica della piccola società cooperativa ha perso le proprie caratteristiche di distinzione.

Ciò che tuttavia interessa in questa sede è l'analisi di uno strumento innovativo<sup>20</sup>, che è stato introdotto per dare risposte concrete a problemi che ancora oggi affliggono la società e il sistema aziendale e imprenditoriale italiani.

---

20 E.Minardi, C.Zannoni, *Le piccole società cooperative in Italia. Un esperimento insolito di imprenditoria diffusa*, Homeless Book, Faenza, 2004.



Innanzitutto, si è trattato di un tentativo di risposta nei confronti dell'annoso problema della disoccupazione giovanile, permettendo allo stesso tempo di creare un sistema di orientamento e di ingresso nel mercato del lavoro, utilizzabile dalle giovani generazioni. Attraverso la formazione di una piccola società cooperativa, infatti, le giovani leve sono state da subito poste di fronte a situazioni gestionali concrete, in grado di stimolare il senso pratico e permettere da un lato una rottura netta con un sistema troppo incentrato sul sistema scolastico, dall'altro un affiancamento della dimensione aziendale ad una dimensione associativa.

In secondo luogo, si è tentato di stimolare l'emersione di attività irregolari e di organizzare e trasformare in senso professionale e professionalizzante esperienze occupazionali tra lavoratori marginali. Quest'ultimo aspetto è per altro da inserire all'interno di un più ampio insieme di processi di terziarizzazione, volti allo spostamento del baricentro, nei mercati, dai settori tradizionali a quello dei servizi.

Dal punto di vista sociale, quindi, gli obiettivi che si è cercato di raggiungere rispondevano ad esigenze, emerse e attualmente presenti nel mercato del lavoro, di occupazione e inserimento della forza lavoro giovanile, mettendole a disposizione una struttura imprenditoriale più flessibile e dinamica, avente un contatto diretto con il mercato.

In aggiunta a ciò, sono state create possibilità per restituire dignità e valorizzazione a numerose attività lavorative, contrastando allo stesso tempo il fenomeno degradante del lavoro nero o irregolare.

Infine, uno degli obiettivi che si è cercato di raggiun-



gere è stato quello di rispondere alle esigenze di imprenditorialità e di auto-realizzazione, manifestate sempre più dalle giovani generazioni. Naturalmente favorendo attività imprenditoriali aventi una forte componente partecipativa, democratica e di responsabilità civile e sociale.

Sul piano strettamente economico, al di là dei determinanti aspetti riguardanti la disponibilità di reddito e la capacità di spesa da parte di nuove forze lavoro e della possibilità di offrire condizioni regolarizzate e flessibili di ingresso nel mercato del lavoro, si è tentato di dare stimoli in tema di innovazione. Si tratta, cioè, del tentativo di stimolare lo sviluppo di attività connesse all'economia della conoscenza e a professioni innovative.

Se questa serie di interventi strutturali fa riferimento in maniera indistinta all'intero sistema economico e sociale, non vanno sottovalutate le intenzioni connesse all'introduzione della piccola società cooperativa all'interno del movimento cooperativo.

Prima di tutto va considerato l'abbassamento del numero di soci necessari per la costituzione di un'impresa cooperativa, passato da otto a tre. È evidente che un numero così ridotto permette all'impresa cooperativa di costituirsi in poco tempo, di avere una struttura più snella e flessibile e di ridurre i tempi di decisione, nonché le occasioni di lite tra soci o interi gruppi di soci.

In seconda battuta, si è dato modo di mettere in campo quasi esclusivamente fattori leggeri di investimento, come la conoscenza, la comunicazione, la professionalità e le capacità relazionali, tutti fattori competitivi e allo stesso tempo non richiedenti elevati livelli di patrimonializzazione.

Non vanno, inoltre, dimenticate le occasioni che le piccole imprese cooperative hanno fornito in termini di indicazione strategica sulle capacità di risposta del movimento cooperativo ai bisogni sociali ed economici della popolazione.

In questo caso si fa riferimento all'opportunità di promuovere la transazione da culture e prassi di tipo esclusivamente imprenditoriale a culture e domande sociali, attraverso il riavvicinamento della base cooperativa all'unità istituzionalizzata sotto forma di impresa.

Si è già avuto modo, in precedenza, di descrivere tale processo di allontanamento dell'impresa cooperativa dalla sua natura associativa e quindi dai contesti sociali di riferimento, ivi compreso il fenomeno del controllo esclusivo da parte di un *management* tecnico.

La piccola società cooperativa si è posta sin dall'inizio come una soluzione idonea alla convivenza della natura associativa e di quella imprenditoriale, eliminando al contempo le possibili fratture e distanze nell'organizzazione interna e tra l'impresa e gli *stakeholders* esterni alla stessa.

Non solo, perché le piccole imprese cooperative hanno permesso un ricambio generazionale da un lato del tessuto imprenditoriale, aziendale e dei settori principalmente tradizionali da questo presidiato, dall'altro della base sociale, stimolando la riduzione dell'età media dei soci cooperatori.

Quindi, al di là delle risposte date in termini economici e sociali nei confronti del mercato e della società civile, anche per il movimento cooperativo le piccole società cooperative hanno contribuito quantomeno a mostrare la rotta da seguire.



Sia in termini di ricambio generazionale sia in termini di ampliamento della gamma di attività svolte e offerte, sia in termini di identificazione con la summenzionata natura ambivalente, sia infine in termini di riavvicinamento, stimolo e innovazione nei confronti dei sistemi economici e sociali locali.



# Capitale sociale e attivazione di nuove esperienze cooperative: contraddizioni e potenzialità

Il termine specifico di capitale sociale può essere fatto risalire ad autori lontani nel tempo, ma una prima teoria esplicativa di tale tipologia di capitale è stata espressa a partire dagli anni Ottanta e tra i primi autori si possono citare P. Bourdieu e J. Coleman<sup>21</sup>. In questo paragrafo si fa esplicito riferimento al concetto di capitale sociale inteso come rete di relazioni sociali personali tra soggetti individuali e collettivi all'interno di un definito ambito territoriale.

Il capitale sociale, perciò, è l'insieme delle risorse che ineriscono alle relazioni familiari e all'organizzazione sociale della comunità e che sono utili per lo sviluppo cognitivo, sociale ed economico della stessa. Si tratta, in altri termini, di vere e proprie connessioni; questo tipo di capitale è accumulato, trasmesso e riprodotto all'interno di un ambiente di riferimento, quale può essere in prima istanza la famiglia.

Il capitale sociale non è una singola entità, ma una varietà di differenti entità che hanno due caratteristiche in comune: consistono tutte di aspetti riferibili ad una struttura sociale e facilitano le azioni degli individui che si trovano dentro quella struttura.

---

<sup>21</sup> P. Bourdieu e J. Coleman, *Social Theory For A Changing Society*, Routledge, 2019.

In effetti tale tipologia di capitale può essere generata attraverso meccanismi di appartenenza o di sperimentazione.

Nel primo caso, si assiste ad una serie di comportamenti che sono causati, appunto, dall'appartenenza ad una determinata comunità e che generano a loro volta una serie di azioni coordinate e organizzate, che riflettono la struttura che li ha generati e che possono avere anche risvolti di tipo economico.

Nel caso della generazione di capitale sociale per sperimentazione, invece, si è di fronte ad una moltitudine di legami deboli, maggiormente incentrati su comportamenti di tipo professionale e basati sulla conoscenza non codificata e non radicata nella comunità. Entrambi i fenomeni summenzionati, comunque, sono caratterizzati dalla formazione di risorse cognitive e normative da un lato e di reti cooperative dall'altro.

Effettivamente tali caratteristiche sono alla base del processo di formazione del capitale sociale e sono mosse dal pieno riconoscimento della relazione con l'altro e dal superamento di barriere di tipo sia culturale sia istituzionale.

Un aspetto fondamentale del capitale sociale è dato dalla capacità di identificare certi aspetti della struttura sociale mediante la loro funzione. La funzione identificata dal concetto di capitale sociale è il valore di quegli aspetti della struttura sociale che rappresentano risorse per gli attori, in quanto fonte di comportamenti cooperativi necessari alla realizzazione di determinati obiettivi.

Tali aspetti sono le informazioni che le relazioni sociali veicolano, la stabilità e osservanza delle norme che



rendono sicuro un ambiente sociale, il fatto che in una comunità o in una rete di scambio siano in vigore delle norme che spingono alla solidarietà verso gli altri, e in particolare siano rispettate quelle norme che spingono e vincolano gli individui a mettere in atto comportamenti informali, cioè che sostengono la fiducia e l'affidabilità come elemento di stabilità delle aspettative nei riguardi delle obbligazioni reciproche.

Come si può desumere da quanto scritto, le principali forme rappresentabili dal concetto di capitale sociale sono l'insieme di obbligazioni e aspettative reciproche, quindi il concetto di fiducia, i canali informativi, le norme sociali.

Come altre forme di capitale, il capitale sociale è produttivo, in quanto rende possibile il raggiungimento di determinati scopi e, soprattutto, lo sviluppo di una mentalità e di azioni di tipo collaborativo, che non potrebbero essere ottenuti in sua assenza.

Conseguentemente il capitale sociale è in grado di generare economie esterne di tipo immateriale, intangibile, nonché beni così detti collettivi, sia attraverso processi di generazione spontanea in grado di creare strutture organizzate a rete sia per mezzo di iterazione di comportamenti non coordinati.

Diversamente da altre forme di capitale, però, il capitale sociale inerisce alla struttura delle relazioni fra persone, perciò non è situato nei singoli individui nè in strumenti fisici della produzione, dunque presuppone necessariamente una condizione relazionale per la sua generazione.

Date queste premesse, è evidente la presenza di forme di capitale sociale insite nell'esperienza cooperativa,



che risulta senza dubbio fondata per principio su un insieme di sentimenti di fiducia e solidarietà, nonché comportamenti coordinati tra soci e tra questi e soggetti esterni alle imprese cooperative.

Se è innegabile la forte connessione tra capitale sociale e imprese cooperative, è tuttavia altrettanto vero che si è parzialmente dispersa e c'è il rischio di sottovalutare la dimensione associativa, che contribuisce ad alimentare e sviluppare le componenti del capitale sociale.

Con il prevalere di una visione e di parametri di efficienza, si evidenziano possibili contraddizioni proprio dal lato del capitale sociale e delle economie esterne che questo è in grado di generare nei confronti dell'ambiente economico e sociale di riferimento.

Non mancano, però, le potenzialità esprimibili dalle imprese cooperative in termini di capitale sociale, grazie allo sfruttamento di alcuni fattori strategici sempre più evidenti nella società contemporanea.

Si tratta prima di tutto degli elementi immateriali della conoscenza, dell'informazione e della comunicazione. È interessante il contributo che la cooperazione può dare grazie all'impiego di capitale sociale, che come si è visto è insito nel suo dna.

Va detto che tali fattori rappresentano indubbiamente un nuovo fattore di sviluppo e una risorsa da riconoscere e valutare nei territori.

Quello culturale è, quindi, un settore strategico per il movimento cooperativo, se ha intenzione di rispondere ai mutamenti della società, sfruttando appieno il capitale sociale esprimibile da una serie di comparti come quelli di seguito descritti:



- **istruzione** - Il comparto dell'istruzione è senza alcun dubbio determinante nella formazione degli individui e non si esaurisce tra i banchi della scuola, ma può svilupparsi per mezzo di altre attività, volte alla diffusione di valori e sentimenti di solidarietà e socialità. Vi sono casi non isolati, ad esempio, di imprese cooperative costituite tra insegnanti e famiglie nelle scuole materne o, ancora, di imprese fondate per svolgere attività di dopo scuola;
- **formazione professionale** - La formazione continua è divenuta e sta diventando sempre più una condizione inscindibile dalle principali attività lavorative, non solo per via dei crediti normativi introdotti dalle recenti riforme della disciplina giu-lavorista. La cooperazione ha da tempo avviato rapporti di accreditamento presso gli enti locali, per la fornitura di servizi finalizzati all'orientamento al lavoro o alla preparazione *post* diploma o laurea, o infine alla formazione permanente;
- **promozione e diffusione culturale** - In questo caso non si fa riferimento soltanto alle dimensioni della conoscenza, dell'informazione e della comunicazione, ma anche alla dimensione fondamentale del tempo libero e dell'intrattenimento. Un esempio è dato dalle cooperative editoriali, le cui attività, solitamente di ridotte dimensioni, sono finalizzate alla produzione, pubblicazione e distribuzione di prodotti editoriali. Non vanno, come detto, dimenticate le esperienze di intrattenimento, come quelle connesse alla produzione teatrale o alla gestione di stazioni radiofoniche o, ancora, alla gestione di discoteche.

Tali esempi, per altro, sono da prendere in considerazione non soltanto per via del ruolo strategico che possono avere in relazione ai fattori intangibili della conoscenza, dell'informazione e della comunicazione.

Infatti, sono ascrivibili anche tra le risposte possibili in merito al *welfare*, al lavoro e alle dimensioni locale e globale dello sviluppo.

Per quanto concerne il sistema del *welfare*, dato il sostanziale venir meno delle funzioni che storicamente lo Stato si è accollato, si sono rese necessarie nuove risposte alla domanda sociale espressa nei territori di riferimento.

Preso atto, quindi, della nascita della cooperazione sociale e dei soggetti appartenenti al così detto terzo settore, non solo la direzione che si sta prendendo va verso uno spostamento deciso da politiche assistenziali a politiche promozionali, ma si ha la sensazione che possano essere intraprese strade dirette verso la partecipazione diretta, da parte della società civile, ai processi di erogazione dei servizi sociali stessi.

Questo fenomeno avrebbe potenzialità indescrivibili, in termini soprattutto di coesione sociale e di risposta immediata alle domande sociali, e il movimento cooperativo potrebbe essere in grado di veicolare gli sviluppi.

In relazione alle politiche del lavoro, vanno invece segnalate le spinte che si manifesterebbero dal punto di vista dell'avvicinamento delle attività lavorative alla dimensione associativa, dunque anche ai momenti di svago e di intrattenimento.

Tutto ciò determinerebbe una sorta di ritorno alle origini, da parte del movimento cooperativo, nonché la



possibilità dello stesso di riappropriarsi di elementi di identità parzialmente smarriti nel tempo.

Infine, il settore culturale e l'insieme di connessioni che esso è in grado di attivare, è in grado di fungere da elemento di unione tra dimensione globale e dimensione locale.

Si avrebbe in effetti la possibilità di stimolare la creazione artistica e promuoverne una fruizione globale e, allo stesso tempo, connettere culture locali e del passato in una prospettiva di sviluppo futuro e globale.

Per mezzo del pieno impiego dell'elemento tecnologico, sarebbe di conseguenza possibile promuovere su scala globale la conoscenza e l'identità di intere realtà locali, espressive di un capitale sociale che in tal modo non andrebbe disperso.

Comunque, al di là delle chiavi di lettura proposte, gli aspetti da identificare in relazione al capitale sociale e al ruolo che le imprese cooperative possono svolgere per stimolarlo e svilupparlo, sono molteplici e riassumibili in una serie di fasi:

- 1. analisi del background** - È necessario, in altri termini, evidenziare la base di partenza da cui muovere la riflessione, per raggiungere una piena consapevolezza dei problemi da affrontare;
- 2. osservazione della realtà locale** - Prerogativa essenziale per l'individuazione e la comprensione degli elementi espressi dal capitale sociale, è lo studio dell'ambiente di riferimento e conseguentemente delle identità in esso presenti;
- 3. individuazione dei bisogni** - In questa fase è dunque prevista l'analisi non solo dei bisogni sociali espressi in un dato ambiente territoriale, ma

anche dei processi che portano i bisogni stessi ad esprimersi in domanda collettiva, divenendo domanda sociale;

4. **composizione degli stakeholders** - Si ha quindi la necessità di individuare i soggetti portatori di interessi e le azioni combinate che gli stessi possono mettere in pratica per rispondere ai bisogni sociali;
5. **progettazione sociale** - La forma cooperativa non è sempre la soluzione più efficiente; tuttavia, risulta essere la più adatta qualora alla base vi sia un'esperienza di tipo associativo. In questo caso, dal punto di vista sia dell'efficacia sia dell'efficienza, lo strumento giuridico cooperativo si adatta bene alle esigenze;
6. **scelta del modello organizzativo** - I principali aspetti da prendere in considerazione sono connessi alla struttura dell'organizzazione, quindi ai sistemi di partecipazione democratica ed ai processi di negoziazione e concertazione, nonché alle caratteristiche fondanti il *management* cooperativo, a cominciare dalla *leadership* presente;
7. **soluzioni organizzative** - Si fa riferimento, cioè, al principio dell'integrazione cooperativa, per cui, soprattutto nell'economia di mercato odierna, una singola impresa cooperativa fatica a competere individualmente. Lo strumento giuridico del consorzio o la creazione di sistemi forti di imprese di tipo reticolare riescono a creare sistemi di interdipendenza in grado di sostenere la competizione;
8. **relazioni con il mercato** - Divengono necessarie le varie strategie di *marketing*, soprattutto di tipo



sociale e le forme di scambio instaurabili con il mercato, dunque anche con soggetti economici non necessariamente cooperativi.



## Il ritorno possibile al “progetto cooperativo”

La cooperativa è un’impresa di persone che può ottenere, attraverso l’impiego delle tecnologie disponibili, risultati ottimali.

È, quindi, un soggetto importante, fatto di capitale sociale e di elementi immateriali, che ha l’obbligo di promuovere e arricchire sia le componenti economiche sia quelle sociali che ne fanno parte.

Questi sono gli elementi che, sulla base di quanto esposto e discusso finora, danno identità all’impresa ed a motivi della sua distintività rispetto alla impresa di capitale.

Sono stati altresì evidenziati i fattori che spingono tale modello di impresa a ridurre la sua specificità per rispondere, anche se in termini e modalità diverse, alla spinta alla omologazione delle sue *performance* e dei criteri della sua *governance*, portandola sempre più vicino ai parametri della impresa di capitale.

La sostanziale carenza di modelli e di pratiche di *management* cooperativo ha spesso indebolito le prestazioni, ma anche i risultati della impresa cooperativa che anche nella evoluzione generazionale della sua dirigenza, hanno risentito dell’indebolimento progressivo della sua identità originaria.

Anzi, ciò che verrebbe a mancare, secondo il pensiero di H. Desroche<sup>22</sup>, sarebbe proprio il *progetto cooperativo*,

---

22 H.Desroche, *Il progetto cooperativo*, Jaca Book, Milano, 1980.



quell'insieme di rappresentazioni e proposizioni, nonché di relazioni partecipate e condivise, che rende la mutualità e la sua pratica concreta il fattore che attribuisce senso all'azione messa in atto da coloro che partecipano alla costruzione ed alla evoluzione del progetto originario.

Possiamo, in altri termini, ricondurre i contenuti di tale progetto che ne giustificano la persistenza e il suo riconoscimento nella dinamica evolutiva della impresa cooperativa, cogliendo nelle linee del suo sviluppo i fattori che sono in grado di connettere le pratiche e il pensiero di tipo cooperativo, restituendone perciò gli elementi identitari.

## **LA COOPERAZIONE NASCE DA UNA MATRICE DI TIPO ASSOCIAZIONISTICO**

La separazione, postulata dalla teoria economico-politica classica, tra momento sociale e momento economico, nella cooperazione non trova le ragioni della sua presenza. Ciò in un certo senso in sintonia con lo stesso Adam Smith che metteva in relazione tra loro il valore economico e la relazionalità morale espressa nell'agire dell'individuo.

L'unitarietà e l'indivisibilità delle due dimensioni, quella orientata alla crescita del valore economico e quella intrinsecamente centrata sullo sviluppo della relazionalità etica e sociale degli attori protagonisti della impresa, è del resto l'elemento di originalità della cooperazione; e in ciò trova la sua ragione il dilemma della natura del fare cooperazione e dell'organizzazione delle azioni e relazioni di mutualità nella impresa.

Abbiamo in proposito evidenziato con una certa insistenza la necessità che tale dilemma rimanga aperto, e



non venga riduttivamente risolto, smembrando l'esperienza cooperativa in una dimensione associativa, da un lato, e in una dimensione meramente imprenditiva, dall'altro.

Se si risolve tale dilemma soltanto a favore della dimensione sociale o a favore di quella economica, si perdono l'originalità e l'identità cooperative.

Se, infatti, si attribuisce valore all'aspetto sociale, ci si rende facilmente conto che l'impresa, soprattutto quella cooperativa, non è soltanto un metodo per sfruttare in maniera ottimale determinati mezzi di produzione, ma è un vero e proprio organismo dotato di un proprio ciclo vitale.

Risulta per tanto necessario sviluppare un discorso specifico riguardante il ciclo vitale dell'impresa cooperativa, quindi anche la questione del ricambio generazionale.

## **LA COOPERAZIONE COME STRUMENTO DI CORREZIONE E DI GOVERNO DEL MERCATO**

Si fa riferimento, cioè, alla capacità, da parte delle imprese cooperative, di diventare un attore sistemico, anziché proporsi come un settore minoritario nell'economia di mercato. L'intervento che la cooperazione deve essere in grado di effettuare fa riferimento al ruolo di potere controbilanciante nei confronti dell'intero sistema economico e sociale.

La cooperazione, infine, deve proporsi e agire come elemento di stabilizzazione nelle crisi, in quanto attore di interventi nei confronti dei beni fondamentali e non esclusivamente nei confronti di quelli aventi natura finanziaria.

## LA COOPERAZIONE E LE STRATEGIE DI INTEGRAZIONE

Le imprese cooperative si sono sempre distinte per la capacità di mettere in pratiche strategie spontanee di aggregazione e integrazione.

Questo aspetto è recentemente tornato in auge, se si pensa che lo strumento del consorzio è stato impiegato anche da realtà imprenditoriali non di tipo cooperativo, per reggere l'urto della competizione internazionale.

La cooperazione, dal canto suo, attraverso l'integrazione di attività, risorse e comparti economici, può fare crescere un ambiente che metta in relazione l'aspetto della competizione economica con quello della capacità di collaborazione. Trasformando tali propensioni in valori condivisi e condivisibili sui mercati.

### “EFFETTO COOPERATIVO”

La cooperazione ha la necessità di calcolare l'effetto sociale che produce, nonché la capacità che riesce ad esprimere nel contaminare il mondo sociale e quello economico.

Si parla, dunque, della manifestazione del modo di essere cooperativo e degli strumenti che rendano visibile la cooperazione, quale ad esempio il bilancio sociale.

Infine, si riportano alcune considerazioni tratte dal rapporto stilato da Laidlaw e intitolato *“La cooperazione nell'anno 2000”*<sup>23</sup>, di cui si consiglia la lettura per via della lungimiranza nella lettura strategica del fenomeno cooperativo.

---

<sup>23</sup> A.F. Laidlaw, *La cooperazione nell'anno 2000*, Homeless Book, Faenza, 2011.



Gli aspetti più interessanti fanno riferimento alle risposte che la cooperazione può dare ai problemi del mondo odierno, quali i profondi mutamenti sociali e delle politiche occupazionali, l'uso dell'energia e delle risorse naturali, il problema dell'alimentazione, del degrado ambientale e del sovraffollamento urbano, nonché i problemi connessi ai Paesi in via di sviluppo.

La cooperazione sarebbe in grado di intervenire nei casi appena menzionati, fungendo proprio da strumento di correzione del mercato.

Inoltre, si afferma che la cooperazione sarebbe in grado di coinvolgere un numero esteso di persone e di aumentarne il grado di partecipazione, ma per fare ciò necessita di strumenti di promozione e di educazione, incentrati sul concetto stesso di cooperazione.

# Bibliografia

- H. Desroche, *Il progetto cooperativo*, Jaca Book, Milano, 1980.
- AA.VV., *Impresa cooperativa ed economia della partecipazione*, Ediesse, Roma, 1997.
- M. Colasanto (a cura di), *Le basi sociali della cooperazione*, Homeless Book, Faenza, 1996.
- E. Minardi, C. Facchini, *La nuova dimensione delle politiche economiche locali: il caso Faenza*, Comune di Faenza, 1995.
- E. Minardi, *I modelli di integrazione cooperativa cooperativa tra localismi e globalizzazione economica*, Faenza, 1997.
- RicercAzione, *Il sistema cooperativo faentino: livelli di integrazione. Risultati di un'indagine empirica*, Faenza, 1995.
- C. Trigilia, *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Edizioni Laterza, Roma, 2005.
- E. Minardi, C. Zannoni, *Le piccole società cooperative in Italia. Un esperimento insolito di imprenditoria diffusa*, Homeless Book, Faenza, 2004.
- A.F. Laidlaw, *La cooperazione nell'anno 2000*, Homeless Book, Faenza, 2011.
- P. Colloca, "La governance partecipativa nelle imprese cooperative", in *Il Mulino*, n.2, 2012, pp.367-372.
- G. Sapelli, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, GoWare, Milano, 2015.



## L'autore

**Everardo Minardi**, già professore ordinario di sociologia generale e di sociologia dello sviluppo locale e regionale, ha svolto la sua attività didattica e di ricerca presso le Università di Bologna e di Teramo, tenendo corsi anche alle Università di Cagliari, Parma e Verona. Ha diretto dottorati di ricerca presso la Università di Teramo e nella collaborazione internazionale con la Università di Zara (HR). Dirige la collana *Temi di sviluppo locale* presso FrancoAngeli Milano; ha attivato le collane *At Work, Best Practices in Social Sciences*, e *Quaderni di sociologia clinica*, presso Homelessbook.it. Ha tenuto il corso di *sociologia della cooperazione e dell'impresa cooperativa* fin dalla costituzione, presso il Master in economia della cooperazione (Muec) presso la Facoltà di economia della Università di Bologna

evermin58@gmail.com