



I DIRIGENTI LEGACOOP PROFILI, MOTIVAZIONI, STRATEGIE

**Alessandra Pescarolo
Francesco Fratto
Fiorella Imprenti**

STUDI E APPROFONDIMENTI



IRPET

Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana

RICONOSCIMENTI

Questo studio, affidato a IRPET da Legacoop Toscana, è stato coordinato da Alessandra Pescarolo, che ha progettato la ricerca e ne ha seguito le diverse fasi, e da Natalia Faraoni, che ha scritto la traccia delle interviste ai dirigenti. Francesco Fratto ha partecipato all'impostazione del lavoro e ha svolto la parte centrale della ricerca, scrivendo la premessa, i capitoli 2 e 3, le conclusioni. Fiorella Imprenti ha scritto il capitolo 1.

Luca Berretti ha indicizzato per temi le interviste.

L'Ufficio Studi di Legacoop ha coordinato l'indagine quantitativa sulle imprese associate a Legacoop.

Lo svolgimento delle interviste è stato affidato a Omniavis e coordinato da Lapo Cecconi.

Grazia Cadeddu ha curato l'allestimento del Rapporto.

Lo studio presentato fa parte di una collana a diffusione digitale e può essere scaricato dal sito Internet:
<http://www.irpet.it>

Indice

PREMESSA	5
1.	
LE RADICI DELLA COOPERAZIONE	7
1.1 Per una storia della cooperazione	7
1.2 I valori della cooperazione. Quando il modello di successo si fonda sull'etica	12
2.	
I DIRIGENTI LEGACOOP: I NUMERI, I PERCORSI E LE MOTIVAZIONI	19
2.1 Un quadro d'insieme	19
2.2 La ricerca IRPET: obiettivi e metodologia	28
2.3 I risultati: il profilo degli intervistati	31
2.4 I percorsi dei dirigenti Legacoop	33
3.	
STRATEGIE IMPRENDITORIALI E IMPRESE COOPERATIVE	45
3.1 Sociobiografia delle imprese	45
3.2 La governance delle imprese	51
CONCLUSIONI	75
TRACCIA PER L'INTERVISTA QUALITATIVA	83

PREMESSA

Il mondo della cooperazione è da sempre attraversato da una serie di linee di tensione che originano dal mix di etica sociale e spirito “capitalistico” che contraddistingue questa modalità di impresa, che deve esercitare funzioni di mercato nel quadro di una cornice culturale che spinge alla tutela delle persone che fanno parte delle cooperative e dei loro territori. L’intreccio tra strategie di mercato e fini sociali costituisce il punto di forza della cooperazione, ma, soprattutto in relazione al variare del settore economico e della dimensione aziendale, può essere declinato in modi diversi, che devono essere costantemente valutati sulla base del raffronto tra valori perseguiti e performance delle imprese, nel breve e nel lungo periodo. Tale relazione può essere controllata, su un piano quantitativo, attraverso l’analisi sistematica dei bilanci sociali delle imprese cooperative. Ma è opportuno valutare tali processi anche con criteri qualitativi, finalizzati a verificare la tenuta del corpus valoriale della cooperazione, nel lungo periodo, e le problematiche che emergono nel mantenimento di questi impegni.

La letteratura scientifica sulla cooperazione ha finora privilegiato gli aspetti storici, giuridici ed economici di questa forma imprenditoriale, mentre sono rimasti, a quanto sembra, ai margini di tali analisi gli aspetti etici, e la loro evoluzione, in relazione al mutamento degli assetti organizzativi e dell’impianto ideale della cooperazione. Per iniziare a colmare questo vuoto, la centrale operativa Legacoop Toscana ha commissionato all’Istituto Regionale di Programmazione Economica della Regione Toscana (IRPET) una ricerca tesa a verificare le diverse declinazioni del rapporto tra valori e azione economica di mercato, tra scopi etici e scopi economici delle imprese cooperative. L’obiettivo principale di questa indagine è verificare come le imprese cooperative toscane affrontano la questione dei valori e dei principi etici che spingono all’imprenditorialità capitalistica, e a quali linee di tensione questo rapporto è sottoposto nel tempo. A questo scopo sono state svolte due indagini: la prima, curata da Legacoop, ha acquisito informazioni sugli organici delle 95 imprese aderenti a Legacoop che nel 2010 avevano un fatturato superiore a 5 milioni di euro, registrando in particolare la presenza di dirigenti e quadri; la seconda, curata da IRPET, ha condotto un approfondimento sui dirigenti di 40 imprese cooperative appartenenti a quest’universo, individuando un gruppo di 40 dirigenti significativo sotto l’aspetto del settore e articolato in modo da poter rappresentare anche l’influenza delle variabili di genere e di età. La traccia delle interviste sarà esposta in modo esauriente nel §2.2.

Il lavoro che presentiamo nelle pagine seguenti è stato strutturato in tre capitoli. Nel primo viene presentato il quadro storico di riferimento della cooperazione italiana e toscana, con un focus specifico sul corpus valoriale cooperativo. Nel secondo vengono presentati dapprima i risultati della ricerca quantitativa condotta da Legacoop Toscana e successivamente quelli dell’approfondimento sui profili biografici e valoriali dei dirigenti condotto da IRPET. A partire dalle testimonianze dei dirigenti il capitolo 3 si concentra sulle imprese, sulle loro storie e le loro caratteristiche specifiche di mercato. Con una chiave di lettura incentrata sull’apparato etico e sulle strategie imprenditoriali delle cooperative vengono poi valutati alcuni aspetti più problematici che queste stanno affrontando nel periodo più recente, segnato dagli effetti dei processi di globalizzazione e della crisi finanziaria. Dalle testimonianze emerge anche una riflessione sul futuro delle singole cooperative incluse nel campione e della cooperazione in generale, che mostrano aspetti di innovazione organizzativa di grande rilievo e di grande interesse per le centrali operative. Infine, verranno presentate alcune osservazioni conclusive che riprendono in forma sintetica i temi affrontati nelle sezioni precedenti.

1. LE RADICI DELLA COOPERAZIONE

1.1 Per una storia della cooperazione

Dopo la caduta del regime fascista, il movimento cooperativo conta in Italia circa 12.000 cooperative e 3 milioni di soci. Il fascismo non ha cancellato le cooperative, ma il loro numero ha subito una forte contrazione e nel difficile contesto postbellico si deve quindi cercare una strada per la riorganizzazione, un modello che sappia rispondere alle numerose e complesse esigenze del Paese. Nel 1945 vengono ricostituite le Centrali di Legacoop e Confcooperative e si inizia a ragionare su come preparare il movimento alle sfide della ricostruzione, offrendo ai cittadini una possibilità largamente accessibile e una base socialmente etica dalle quali affrontare le difficoltà e contribuire alla ripresa economica lungo tutta la penisola¹.

Anche la legislazione affronta la questione cooperativa, riconoscendo al movimento un ruolo fondamentale. È la stessa Costituzione Italiana, all'art. 45, a sancire la funzione sociale della cooperazione, basata sulla mutualità e sull'assenza di fini speculativi, prescrivendo alle leggi di favorirne l'incremento e di assicurarne il mantenimento dei caratteri originari. A rispondere a questo dettato è per prima la legge Basevi del 1947, che disciplina l'intera normativa in materia di cooperazione².

Tra il 1955 e il 1965, mentre il miracolo economico trasforma il volto del Paese con una crescita elevata che coinvolge produzione industriale e consumi, il movimento cooperativo attraversa un processo di ripensamento e di sviluppo, che passa essenzialmente per una maggiore strutturazione in associazioni e consorzi, per il rafforzamento del suo ruolo imprenditoriale e per un rinnovamento della gestione economica e finanziaria. È la svolta del 1962, che accompagna il mondo cooperativo nel decennio successivo e lo avvia con più decisione verso la forma dell'impresa e ad assumere i tratti di un vero e proprio terzo settore, tra pubblico e privato, dell'economia italiana³.

Mentre il Paese è in fase di recessione economica, nella seconda metà degli anni '70, la cooperazione conta un giro d'affari di quasi 4.000 miliardi annui per oltre 11.000 cooperative sul territorio nazionale e, negli anni successivi, prosegue il processo di crescita ed estensione del movimento, che si inserisce anche in settori nuovi rispetto a quelli tradizionali dell'agricoltura, del comparto edilizio-abitativo e della distribuzione⁴. La legislazione recepisce l'importanza di agevolare questo sviluppo con la legge 904 del 1977 (cosiddetta legge Pandolfi), che accorda agevolazioni fiscali alle cooperative nell'espletamento della loro dimensione sociale, stabilendo la non tassabilità delle riserve indivisibili. Anche a livello simbolico il mondo politico e istituzionale riconoscono l'importanza per il Paese del movimento cooperativo, promuovendone la prima conferenza nazionale nell'aprile del 1977⁵.

La prova di questo sviluppo sta però principalmente nei numeri. In un decennio, tra il 1981 e il 1991, il numero delle cooperative italiane cresce di oltre il 70%. In una prima fase si tratta per

¹ Zamagni V. (2006), *L'impresa cooperativa italiana: dalla marginalità alla fioritura*, Università di Bologna, XIV Congresso Internazionale di Storia Economica, Helsinki, 21-25 agosto, p.3.

² Zamagni S. (2008), *La cooperazione tra mercato e democrazia economica*, Il Mulino, Bologna, p.83.

³ Monforte M. (2000), "Per una teoria della cooperazione", *Il Ponte*, pp. 42 e segg.; Salani M. P. (a cura di) (2006), *Lezioni cooperative*, Il Mulino, Bologna, p.13.

⁴ Fabbri F. (2000), "Il movimento cooperativo dal dopoguerra a oggi. Tra solidarietà e impresa", *Il Ponte*, pp. 24 e segg..

⁵ Zamagni S. (2008), *op. cit.*, p.51.

lo più di imprese di piccole dimensioni, segno che è la forma cooperativa ad esercitare in modo diffuso un'attrazione. Con gli anni si arriva però a una vera e propria svolta, perché le imprese cooperative scendono di numero ma i loro addetti crescono in modo rilevante, segno che, attraverso fusioni, concentrazioni o semplice sviluppo aziendale, il panorama cooperativo italiano si avvia verso la forma della grande impresa. Tutto questo in controtendenza con l'andamento economico generale del Paese che vede, negli stessi anni, una tendenza alla polverizzazione delle imprese economiche a carattere privato⁶.

Negli anni '80 le imprese cooperative costituiscono quindi ormai una presenza forte ed efficiente nello scenario economico italiano, occupano posizioni di leadership in alcuni settori e la loro dimensione media cresce progressivamente. La forma del consorzio è la prima che storicamente consente alle imprese cooperative di entrare in un mercato più vasto. Consorziandosi le imprese riescono ad accedere a forme di investimento impossibili da affrontare singolarmente, creano reti, si scambiano informazioni e know-how, possono competere per appalti di grandi dimensioni; ancora, coordinando imprese all'interno di uno stesso settore produttivo, possono creare economie di scala vantaggiose; non da ultimo possono agire sull'acquisto di beni e servizi, accentrando gli ordini e abbattendo i costi. Laddove poi, con il tempo, il consorzio si struttura come stabile, la sua evoluzione è il passaggio ad una maggiore forma di concentrazione, fino ad arrivare alla fusione, che rimuove ogni costo e ogni ostacolo intermedi. I processi di fusione che si sviluppano in questi anni seguono logiche di mercato e rispondono a un limite della forma consortile che emerge quando le imprese aderenti si trovano ad avere una dimensione non omogenea: le imprese minori si trovano spesso a non avere vantaggi dal partner dimensionalmente maggiore e anzi ad esserne schiacciate; allo stesso tempo le imprese più grandi tendono a sviluppare strategie indipendenti per affermarsi. A partire dagli anni '70 nel consumo e dagli anni '80 negli altri settori, le cooperative italiane danno quindi vita a percorsi di fusione dai quali nascono grandi realtà.

È del 1983 il passaggio legislativo che consente alle cooperative di costituire o di partecipare a società di capitali. È una visione nuova, che fornisce gli strumenti utili per affrontare il mercato in trasformazione e che si basa in larga parte sul sistema del "gruppo". Per una grande impresa cooperativa la scelta se puntare sulla crescita per linee interne e per successive fusioni o se intraprendere la strada della società di capitali non ha ad oggi portato ad una lettura univoca né all'applicazione di un modello definitivo. Si riscontrano storie di successo nell'una e nell'altra opzione, che spesso si susseguono in fasi diverse delle storie aziendali: imprescindibile è però il richiamo alla sostenibilità economico-finanziaria, l'attenzione alle strategie di *governance* e al coinvolgimento dei soci⁷.

Il fenomeno del gruppo cooperativo si afferma comunque come uno dei modelli di crescita con più prospettive, sebbene la forma della società per azioni inneschi anche profonde riflessioni sul mantenimento dei valori identitari dell'assetto cooperativo. La dimensione aziendale in continua espansione determina infatti ricadute immediate in primo luogo sulla possibilità di coinvolgimento dei soci, sulla democrazia interna e sulla territorialità, ossia sul radicamento locale dell'impresa. Oltre a questo entrano in gioco dinamiche più complesse in tema di profitti e di intrecci con il mondo della finanza, che solo può garantire il volume di capitale necessario per investimenti di portata eccezionale⁸.

Negli anni '90, osservando i dati dei censimenti Istat sulle imprese cooperative, dopo una fase di arresto nella prima metà del decennio, si nota una nuova forte crescita del movimento, a

⁶ Osservatorio regionale toscano sulla cooperazione (2004), *Le imprese cooperative nel sistema economico della Toscana. Secondo rapporto*, Pontassieve, p. 9.

⁷ Bitossi S. (a cura di) (2008), *I gruppi cooperativi. Strategie, risultati, criticità delle cooperative holding*, Il Mulino, Bologna, pp. 153-168.

⁸ Monforte M. (2000), *op. cit.*, p. 49 e segg..

fronte di un rallentamento del resto dell'economia: l'occupazione nelle cooperative aumenta del 60,1%, contro una media generale del 9,1% e crescono anche le dimensioni medie delle aziende⁹. La vitalità del mondo cooperativo, e in particolare del sottoinsieme di imprese aderenti a Legacoop, emerge anche da una lettura di genere: si registrano infatti dinamiche decisamente positive in termini di partecipazione delle donne al movimento cooperativo, sia dal punto di vista dei profili imprenditoriali sia sotto l'aspetto dell'occupazione: non solo le donne sono più numerose nel mondo cooperativo rispetto all'impresa privata, ma la forbice continua ad allargarsi. Da una parte questo dipende dal fatto che le cooperative tendono sempre di più a svilupparsi in segmenti di mercato dove più frequentemente sono attive le donne, come nelle cooperative sociali, ma è altresì lo spirito imprenditoriale espresso dalle donne a trovare più spazio nel mondo cooperativo, che ha scelto di scommettere precocemente, rispetto al dato generale, sulle azioni positive rese possibili dalla legge 53/00 in tema di pari opportunità¹⁰.

Tornando a riflettere sul dato occupazionale estremamente positivo del decennio tra la metà degli anni '90 e l'inizio del nuovo secolo, il suo sviluppo è particolarmente significativo e complessivamente testimonia la concretezza del ruolo ideale del movimento cooperativo a sostegno di uno dei bisogni primari delle persone, ossia del lavoro. Questo sia in termini espansivi, con la creazione di nuovi posti di lavoro, sia in termini protettivi. Il baluardo rappresentato dall'approccio mutualista determina infatti la propensione delle imprese cooperative alla conservazione dei posti di lavoro anche nei momenti di crisi. L'azione di ristrutturazione delle aziende, diversamente rispetto al settore privato, non passa infatti primariamente dal taglio occupazionale, sebbene anche questa scelta debba essere in ultima analisi subordinata alla sopravvivenza dell'impresa stessa. Anche in un'ottica di rete la pratica del salvataggio delle aziende in crisi, con lo scopo prevalente di tutelarne i lavoratori, è perseguita sia in ambito consortile sia nel contesto delle politiche promosse dalle Centrali, attraverso acquisizioni, fusioni o con la creazione di sinergie. La logica che guida queste scelte non può essere semplicemente economica, poiché l'acquisizione di aziende in crisi nella maggior parte dei casi non si rivela un buon affare a lungo termine, ma rientra nell'estensione del concetto di mutualità oltre gli stretti ambiti societari.

Tra vincoli ideali, sostegno reciproco e con l'appoggio delle leggi che, rispettando il dettato costituzionale, agevolano lo sviluppo del movimento, nella seconda metà degli anni '90 le imprese cooperative non solo aumentano il loro fatturato, accrescono la loro dimensione media e moltiplicano gli occupati, ma si diffondono anche in nuovi settori. Si evidenziano importanti opportunità di crescita nelle attività legate al terziario e si consolida anche la diffusione territoriale: sebbene le imprese maggiori continuino a concentrarsi, principalmente, nelle regioni del nord del Paese, il sud e le isole si mettono in evidenza in modo consistente: basti pensare che nel censimento del 2002 non solo la Campania, con una dimensione demografica più importante, ma anche la Sicilia, si posizionano al secondo e al terzo posto, dopo la Lombardia, per numero di imprese cooperative¹¹.

Uno dei dati più rilevanti riguardo lo sviluppo delle imprese cooperative si rileva prendendo in considerazione le realtà con oltre 500 addetti, che nel decennio 1991-2001 vanno incontro ad una decisa crescita dimensionale, a fronte di una contrazione nel numero medio degli addetti delle imprese capitalistiche¹².

Guardando ad alcuni settori specifici e all'andamento dell'ultimo decennio, la forza della grande impresa cooperativa emerge con ancora maggiore chiarezza. Nel settore della grande

⁹ Zamagni S. (2008), *op. cit.*, pp. 85 e segg..

¹⁰ Centro Studi Legacoop, *Sviluppo delle cooperative e crescita della dimensione aziendale (1995-2005)*, Attività e ricerche.

¹¹ Osservatorio regionale toscano sulla cooperazione (2004), *op. cit.*

¹² Zamagni V. (2006), *op. cit.*, p. 10.

distribuzione, le imprese cooperative occupano una posizione di leadership e Legacoop organizza in Italia oltre un terzo della grande distribuzione nazionale. Nel settore delle costruzioni, il movimento cooperativo è riuscito a creare un consorzio nazionale, Ccc (Consorzio cooperative costruzioni), al primo posto nel 2006 per fatturato nel settore. Nel comparto agroalimentare la cooperazione si è andata specializzando per filiere ed occupa un ruolo determinante nella valorizzazione dei prodotti tipici italiani. Nel settore dei servizi sociali, infine, il sistema cooperativo ha dato notevoli contributi, occupando un posto importante nel nostro welfare. Se si considera la redditività, inoltre, emerge nettamente la fatica delle imprese fino a 500 mila euro di classe di fatturato, che scompare nelle imprese maggiori, fino a segnare una redditività più che doppia per le imprese oltre i 200 milioni di fatturato e un picco nella classe oltre i 500 milioni¹³. Da questo punto di vista, in riferimento alla dimensione media, si può dire che le cooperative aderenti a Legacoop sono quelle più strutturate dato che, a fronte di un numero di imprese aderenti inferiore a quello delle iscritte a Confcooperative, si registra un numero di soci decisamente più pesante a vantaggio di Legacoop, segno appunto della presenza di realtà dimensionalmente più consistenti¹⁴.

Anche in Toscana il panorama cooperativo è in crescita. Una particolarità regionale è la prevalenza del settore sociale, sanitario ed educativo, che da solo raccoglie oltre il 16% delle cooperative toscane, mentre più ridotto, rispetto ad esempio alla realtà dell'Emilia Romagna, è il comparto manifatturiero. Spiccano altri settori, oltre in generale al terziario, come quello dei trasporti, caratterizzato da una dimensione d'impresa mediamente più elevata rispetto agli altri comparti¹⁵.

Il panorama toscano vede una diffusione notevole della cooperazione sul territorio: Firenze è la provincia con il numero maggiore sia di imprese sia di addetti; seguono per numero di imprese Lucca e Pisa, mentre Livorno spicca al secondo posto per il numero di addetti, segno della presenza di realtà di dimensioni maggiori. Poco più della metà delle cooperative toscane aderisce a una delle quattro Centrali riconosciute (Legacoop, Confcooperative, AGCI e UNCI), ma il numero dei loro addetti è notevolmente superiore, segno che alle Centrali aderiscono di norma le realtà più grandi e strutturate. Sulle ragioni della non adesione a una Centrale, è significativo notare come, da un'indagine condotta a campione, risulti una prospettiva di avvicinamento ad una delle reti cooperative: un 30% delle risposte traccia infatti la volontà di iscriversi ad una Centrale, un altro 20% non ne conosce l'esistenza o le caratteristiche e solo nel 34% dei casi è riscontrabile la scelta manifesta di non aderire.

Le imprese cooperative toscane sono comunque prevalentemente di piccole dimensioni. Nel 2000 l'80% delle cooperative della Regione si configuravano come micro impresa (fino a 9 addetti); nell'insieme, il numero medio di addetti arrivava a 17 unità per l'incidenza di alcuni settori dove avevano più diffusione realtà più grandi, come nell'intermediazione finanziaria (mediamente 48 addetti), nei trasporti, nell'estrazione di minerali e nel commercio. Questa realtà "micro" è comunque caratteristica della Regione, se si conta che tra le imprese private la dimensione media è ancora più bassa. Nonostante la dimensione ridotta, inoltre, le cooperative toscane sono un po' più longeve della media nazionale, considerando che nel 2002 il 30% di esse aveva oltre 20 anni di attività¹⁶.

Di fronte al tema del dimensionamento, che emerge comunque come centrale in considerazione degli andamenti nazionali, il dibattito è aperto. Un'indagine realizzata nel 2006

¹³ Ivi, pp. 14-17.

¹⁴ Da un dato del 2006 si contavano circa 15 mila imprese aderenti a Legacoop per un totale di 7 milioni e mezzo di soci, mentre Confcooperative superava le 19 mila realtà aderenti ma poteva contare su meno di 3 milioni di soci. Zamagni S. (2008), *op. cit.*, p. 89 e segg..

¹⁵ Osservatorio regionale toscano sulla cooperazione, *op. cit.*, pp. 61-63.

¹⁶ Osservatorio regionale toscano sulla cooperazione, *op. cit.*, pp. 10-13.

metteva in luce che i operatori toscani si dividevano idealmente tra chi, anche per tradizione, tendeva ad avvertire maggiormente i rischi legati alla crescita e quanti ne percepivano le potenzialità. La diffidenza maggiore nei confronti di un deciso salto dimensionale riguardava la paura di perdere le radici che assicuravano l'ancoraggio ai valori tradizionali, riaffermando il principio chiave della localizzazione e dei legami sociali con il territorio. Nonostante questo le interviste mettevano anche in luce la consapevolezza che il dimensionamento rappresenta una condizione di sopravvivenza in molti contesti di mercato e che, laddove guidato con coerenza, non impone necessariamente la rescissione dei legami con un territorio. Inoltre, non sfuggiva che la crescita dimensionale diventa immediatamente anche un'occasione di ristrutturazione e di riqualificazione imprenditoriale, elementi in grado di sostenere il livello qualitativo dei prodotti o dei servizi erogati e quindi di garantire la sicurezza aziendale¹⁷.

Si può quindi parlare di una tensione alla crescita che sta cercando le occasioni e i modi per tradursi in realtà. Dagli studi fatti nell'ultimo decennio non è però rilevabile un modello di crescita omogeneo che abbia guidato le grandi imprese cooperative toscane e che possa quindi essere riproposto integralmente. Le strategie messe in atto per realizzare il dimensionamento sono molto diverse tra loro. A livello di *governance* si assiste alla messa in atto di pratiche legate alle peculiarità aziendali e di settore, che emergono in particolare nel momento del passaggio alla forma del gruppo. In primo luogo è necessario osservare come le imprese toscane scontino un ritardo, rispetto ad altre regioni, nell'intraprendere con decisione la strada del passaggio a società di capitale e una delle ragioni si può rintracciare nella forza dei sistemi consortili, che in Toscana si possono definire tradizionali. Le prime cooperative ad aver intrapreso la strada dell'imprenditorialità diffusa sono oggi holding di gruppi societari molto complessi, frutto di intersezioni societarie che hanno spesso mantenuto quasi inalterati, trasferendoli al gruppo, i propri ambiti di attività e le proprie strutture. Il momento della razionalizzazione e della semplificazione è avvenuto nella maggior parte dei casi in un secondo momento, per via empirica e senza affidarsi a modelli o pianificazioni definite¹⁸.

Nel primo decennio del nuovo secolo il mondo cooperativo toscano era ancora in espansione. Alla fine del 2007 il numero di occupati nelle cooperative toscane era salito di quasi il 15% rispetto all'inizio del millennio, con una dinamica più positiva rispetto alle imprese private. Settore trainante in questo sviluppo è il terziario. Inoltre, sono tutte le province a segnare un andamento positivo, segno di come il sistema cooperativo sia cresciuto sul piano economico e sociale, assumendo centralità nei processi di partecipazione, nei modelli culturali e di consumo.

La Toscana è infatti una delle regioni di Italia dove il grado di partecipazione all'associazionismo civile o politico è tra i più alti. Questo aspetto, che deriva anche da tradizioni storico-culturali, favorisce lo sviluppo di un modello di welfare misto pubblico-privato efficiente ed essenziale nel mantenimento di una qualità della vita elevata a livello regionale. Le cooperative sociali sono l'anima di questo sistema, cresciute numericamente tra il 2006 e l'inizio del 2008 di circa il 20% (33% se si considerano solo le aderenti a Centrale). La crescente domanda di servizi alla persona e le opportunità di integrazione con il settore pubblico hanno inoltre sollecitato lo sviluppo di formule organizzative diverse: dalla crescita dimensionale, alle associazioni temporanee di impresa per l'offerta multiservizio, alle forme aggregative consorziate. Queste ultime stanno anche assumendo articolazioni nuove: oltre a quelle più tradizionali di tipo territoriale, stanno nascendo articolazioni per filiera.

¹⁷ Il dato poggia su un'indagine statistica fondata su 60 interviste realizzate a quadri o dirigenti delle imprese cooperative toscane. Morisi M. (a cura di) (2006), *La società toscana e la cooperazione*, Legacoop, pp. 77-88.

¹⁸ Bitossi S. (a cura di) (2008), *op. cit.*, pp. 172-175.

Nonostante risultati negativi nel comparto manifatturiero, gravato dal peso del costo del lavoro e da una sostanziale inefficienza produttiva, nel complesso, fino al 2007 le cooperative toscane hanno vissuto un momento positivo. Questi segnali sono stati sostenuti anche dall'interesse dell'Amministrazione regionale che, con la legge n.73 entrata in vigore nel 2007, ha favorito lo sviluppo di politiche di promozione e di un ente *ad hoc*, la Consulta Regionale della Cooperazione.

Gli effetti di questo andamento positivo sono in seguito stati annullati dalla generale crisi finanziaria che ha colpito la Toscana come le altre Regioni e che ha determinato una stretta creditizia in grado di mettere in difficoltà aziende grandi e piccole. Risentono le difficoltà del contesto, ovviamente, in misura maggiore le imprese con una redditività limitata, troppo bassa per affrontare proficuamente il costo del denaro. Si evidenzia quindi anche in Toscana la crisi della piccola impresa, che sta colpendo tutta la penisola, anche se un dato positivo va registrato proprio nel contesto delle imprese cooperative. I livelli di indebitamento delle cooperative sono infatti più contenuti rispetto a quelli delle imprese lucrative, il che è spiegabile in parte con il ruolo crescente assunto dall'organismo di garanzia che opera nel comparto, Fidicoop Toscana.

Anche grazie a questo sostegno, in particolare le cooperative del settore commerciale e dei servizi sociosanitari ed educativi appaiono capaci di mantenere ed accrescere l'efficienza della propria gestione, tuttavia, il segnale ad oggi prevalente è quello della sostanziale stagnazione¹⁹.

1.2

I valori della cooperazione. Quando il modello di successo si fonda sull'etica

La forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere tra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di eguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da manager nominati e rimossi da loro stessi

John Stuart Mill, 1848

I principi fondamentali dell'agire cooperativo, spesso misconosciuti ai più, sono invece largamente noti tra quanti operano nel movimento, in particolare a tutti i livelli direttivi. Questo dato, confermato anche per la Toscana in un'indagine del 2006²⁰, è di per sé significativo in una società che, dopo la fine delle "grandi narrazioni" ideologiche del '900, tende ad una progressiva frantumazione identitaria. Nella potenziale enorme libertà di scelta, valoriale, politica e sociale, che questo cambiamento offre agli individui e alle comunità nel loro insieme, ciò che spesso prevale è invece proprio una mancanza di indirizzo, un indifferentismo ideale e la rescissione di ogni legame con le tradizioni del pensiero sociale.

Non volendo andare oltre nell'analisi di questo complesso sviluppo, diventa però immediatamente evidente come il mondo cooperativo si ponga oggi in controtendenza, ancorandosi fermamente ai propri principi identitari così come si sono storicamente espressi fin dagli inizi. Tenendo come punto fermo la volontà di indagare, pur nei limiti di una breve

¹⁹ Regione Toscana (2008), *Le imprese cooperative nel sistema economico della Toscana. Quarto rapporto*, pp. 7-15.

²⁰ In una serie di sessanta interviste realizzate a esponenti del mondo cooperativo toscano nel corso del 2006 emergeva la centralità per gli intervistati del principio mutualistico, nonché il riconoscimento del proprio approdo alla cooperazione come punto di arrivo di un percorso umano e culturale, pur nell'affermazione marcatamente imprenditiva della propria attività economica. Morisi M. (a cura di) (2006), *op. cit.*, pp. 71-76.

trattazione, le ragioni di questo scarto, si ritiene utile sviluppare alcune riflessioni che incrocino i dati storici nel loro sviluppo e i cambiamenti o le persistenze negli assetti valoriali, senza alcuna pretesa di esaustività ma come contributo alla lettura e alla comprensione dei capitoli successivi.

La forma cooperativa nasce, come è noto, dalla volontà di rispondere ai bisogni delle persone. Le sue prime origini si rintracciano, infatti, a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, con la diffusione di cooperative di consumo sull'esempio inglese, in una saldatura molto forte con i principi ideali ispirati al mutualismo mazziniano. A questa matrice, che ha tramandato fino a noi la centralità del principio mutualista, ancora oggi al centro dell'assetto cooperativo, si sono in seguito innestate le tradizioni operaiste, socialiste e cattoliche.

L'idea di fondo, pur nello sviluppo degli strumenti e dei settori di intervento, restava la stessa: quella di proporsi come risposta concreta e possibile ai bisogni delle persone. È questo stesso principio che si è posto come fondamento dell'identità cooperativa contemporanea, nella formulazione elaborata dalla "Dichiarazione" approvata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale al 31° Congresso di Manchester nel 1995: *"Una cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di un'impresa di proprietà comune e democraticamente controllata"*.

I valori affermati dalla Dichiarazione (democrazia, uguaglianza, equità, solidarietà, onestà, trasparenza, responsabilità sociale, attenzione verso gli altri, auto aiuto) sottendono l'adesione all'ulteriore basilare valore della reciprocità sociale che, in estrema sintesi, impegna ad estendere all'ambito economico, e dei rapporti tra attori economici, il principio secondo cui ogni scelta va affrontata utilizzando gli stessi parametri ed atteggiamenti che si attendono dagli altri.

La reciprocità si basa quindi essenzialmente sull'eguaglianza, perché si riconosce che le persone, i soci, gli attori sociali hanno tutti lo stesso valore al di là della fetta di mercato o del capitale che rappresentano. Nel contesto della democrazia interna questo principio si è tradizionalmente esposto nella formula "una testa un voto", ma affinché questo comportamento possa esplicare tutto il suo potenziale, e contribuire quindi alla costruzione di una società e di un'economia più giuste, esso va declinato non solo nel rapporto tra i soci ma anche nelle relazioni sociali e nelle politiche d'impresa²¹. Questo concetto di reciprocità chiama inoltre in contesto il termine "dovere", che è stato un valore fondante del mutualismo fin dalle due origini e che bilancia l'insistenza sui diritti, esplicitando che ciò che è un diritto per una persona, rappresenta per altri il dovere di realizzare, o di non ostacolare, tale diritto²².

Risulta evidente come un'interpretazione tanto ampia del principio mutualista debba avere conseguenze dirette sul modo di intendere la relazione tra impresa economica e contesto territoriale, tra politiche cooperative e assetti sociali, tra soci e cittadini, in un'assunzione di responsabilità che diventa tanto più ampia quanto più aumentano le interconnessioni tra "interno" ed "esterno" al mondo cooperativo. Esplicare concretamente questa responsabilità in un contesto che si fa globale è la vera sfida della proposta cooperativa per il nuovo millennio²³.

Queste considerazioni teoriche si combinano con un dato storico, già esposto nel capitolo precedente, e cioè che la tenuta e il successo del modello cooperativo sembrano legati strettamente alla crescita dimensionale delle imprese, che agiscono quindi, ed agiranno, in contesti socio economici complessi, sempre meno legati ad una realtà locale e alla possibilità di un rapporto diretto ed immediato con i soci. A fronte di questo, l'orizzonte nel quale muoversi

²¹ Sapelli G. (2006), *Coop: il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino, pp. 21.

²² Campaini T. (2010), *Un'altra vita è possibile. Quando i valori dell'uomo condizionano le leggi del profitto*, Dalai Editore.

²³ Per un approfondimento sul tema mi limito a citare Amartya Kumar Sen (2000), "Democrazia cooperativa e globalizzazione", *Il Ponte*, n. 11-12, pp. 107-116, nel quale si afferma che l'approccio cooperativo rappresenta una strategia centrale per l'economia e la società, purché acquisti una prospettiva molto più ampia dell'attuale. Cfr. Monforte M. (2000), *op. cit.*, pp. 35-53.

può prevedere differenti livelli di realizzazione: in primo luogo sarà necessario trovare di volta in volta nuovi strumenti e nuove modalità per interpretare appieno i principi di democrazia, eguaglianza e mutualità anche in assenza di una vicinanza tra persone e tra strutture; ancora, e qui la proposta si fa più ambiziosa, trasformare quegli stessi valori nella ragione del successo di un'impresa, plasmando con il proprio agire la realtà sociale circostante.

Ciò considerato, si possono ipotizzare scenari futuri diversi, fino ad immaginare che il sistema cooperativo possa giungere ad imporre una scelta dimensionale più contenuta e riproporre in questa forma il rapporto diretto tra impresa e realtà locale. Ciò che sembra meno conveniente, considerati gli andamenti della redditività d'impresa per numero di addetti, è invece la scelta di giocare in difesa e rinunciare al salto dimensionale, in qualunque forma lo si voglia considerare, in un contesto che continua a privilegiare le grandi società di capitale.

In un sistema tanto fluido, il voler imporre modelli strutturali troppo rigidi al movimento cooperativo, ad esempio in termini di rappresentanza societaria, di strumenti di capitalizzazione o della stessa scala dimensionale, rischierebbe di imbrigliare le imprese e minarne le capacità di sviluppo. Per evitare quindi che la grande impresa cooperativa si scioglia nella forma capitalistica privata non resta che avere un timone fermo, che guidi i cooperatori in ogni scelta economica, nelle politiche societarie e nelle interconnessioni sociali. Questa direzione può venire solo dal continuo confronto e dal rispetto dei principi identitari del movimento cooperativo, che ne rappresentano la specificità e la forza e che hanno accompagnato la crescita degli ultimi decenni. Da qui l'insistenza e il continuo richiamo per un'autoregolamentazione che porti sempre all'interno dei codici, degli statuti, dei patti societari e in ogni fase delle politiche aziendali il controllo e la sorveglianza per l'applicazione dei principi identitari e in particolare per il rispetto della mutualità, della responsabilità e della democrazia.

Il tema della *governance* è da questo punto di vista fondamentale. Si sono sperimentate efficacemente soluzioni di *governance* duale, che si compone di un consiglio di sorveglianza e un consiglio di gestione, si sdoppiano le funzioni allo scopo di aumentare la trasparenza ma anche di arricchire la rappresentanza con il coinvolgimento, nel consiglio di sorveglianza, di tipologie diverse di soci, che facciano emergere istanze molteplici, non schiacciate sulla logica del profitto²⁴.

Esistono però problemi complessi che si esprimono in particolare nelle organizzazioni di "gruppo" e che diventano ancora più pressanti quando si realizzano gruppi societari che tengono assieme imprese cooperative e capitalistiche o anche attori pubblici. Sono proprio i cooperatori toscani a far emergere le preoccupazioni a riguardo, sottolineando le difficoltà di conciliare la cultura mutualistica di una capogruppo cooperativa con le istanze lucrative delle controllate o collegate. Anche le politiche del lavoro in tali contesti possono portare a difficoltose disomogeneità, quando si debbano tenere assieme le logiche dei dipendenti di cooperative con quelle del personale di derivazione privata. In una serie di interviste, i rappresentanti di cooperative holding di gruppi societari toscani, hanno proprio messo in luce le diffidenze che a tutti i livelli emergono tra culture imprenditoriali profondamente differenti, sottolineando la necessità di attuare una *governance* che aiuti a superare le reciproche diffidenze all'insegna della trasparenza²⁵.

Non sono emerse solo criticità nella progressiva trasformazione dimensionale e strutturale dell'impresa cooperativa. Si possono rintracciare esempi virtuosi, come il caso della cooperazione di consumo che, sviluppatasi al di fuori di ogni teoria preconstituita, svolge ora un ruolo determinante nel moderno "consumerismo", facendosi portatrice di istanze ecologiche di grande impatto sociale in Italia, Svezia, Svizzera e Inghilterra. È questo un esempio nel quale

²⁴ Campaini T. (2010), *op. cit.*, pp.112-113.

²⁵ Bitossi S. (a cura di) (2008), *op. cit.*, pp. 188-192.

valori tradizionali come il radicamento e l'attenzione al territorio (non a caso determinanti nella dimensione toscana) si sono trasmessi alle nuove forme societarie e imprenditoriali che a loro volta, in virtù della forza di mercato e dell'impatto delle loro politiche nelle diverse realtà, hanno dato vita a ricadute positive in particolare in termini di sostenibilità ambientale e di qualificazione delle comunità, non più solo di origine ma di destinazione. Non è allora, in questa ottica, il mercato a intervenire distruttivamente per cancellare le radici valoriali delle tradizioni mutualiste, ma è l'approccio cooperativo che tende a plasmare la realtà offrendo una base morale di sostegno al mercato²⁶.

Non si nascondono i problemi che si sono evidenziati e che possono emergere, ad esempio in termini di rapporti poco limpidi con le amministrazioni pubbliche di riferimento, ma è di nuovo il richiamo identitario alla trasparenza che può offrire l'antidoto alle storture, laddove appunto sia culturalmente forte il legame valoriale e programmaticamente perseguito dalla gran parte degli attori cooperativi.

La trasmissione dei valori identitari non è però qualcosa che possa avvenire al di fuori di un quadro culturale e politico di riferimento. La possibilità di contaminazione tra generazioni di operatori deve essere ad esempio esplicitamente perseguita nel momento di definizione degli organi statutari e nella loro gestione operativa. Ancora, nelle strategie di dimensionamento, si rende necessario programmare le successive acquisizioni o partecipazioni in modo da evitare salti in direzioni troppo eterogenee che rischiano da una parte di minare la sicurezza aziendale e dall'altra di creare distanze difficilmente colmabili tra gruppi dirigenti. Solo gestendo con estrema intelligenza queste politiche si potrà camminare, pur lentamente, verso il ribaltamento della logica del profitto, considerandolo non il fine, come insegna il mercato, ma il mezzo per soddisfare i bisogni che sono all'origine dell'associazione tra persone. Si può infatti concludere che è proprio il legame sociale che ha dato vita alla forma cooperativa a rappresentare il fine ultimo della cooperazione stessa²⁷.

²⁶ Sapelli G. (2006), *op. cit.*, p. 9 e pp. 15-16.

²⁷ Salani M. P. (2005), "Le basi istituzionali della forma cooperativa", in Mazzoli E. e Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna, pp. 156-157.

Box 1.1

MANCHESTER 1995 - ROMA 2011

LA STRADA DEI VALORI COOPERATIVI

Il percorso appena tracciato apre la strada alla presentazione di un lavoro di indagine condotto, tramite interviste, presso gli esponenti del mondo cooperativo toscano. Ne è risultata un'inchiesta sulla conoscenza e sul modo di intendere e di interpretare i valori cooperativi nella Regione, a partire dalle esperienze individuali che spesso hanno messo in luce l'esistenza di un retroterra culturale comune.

Appare quindi utile richiamare schematicamente, per quanto essi siano largamente noti, i valori cooperativi così come sono stati espressi nella Dichiarazione di Manchester del 1995, specificando poi il modo in cui stati recepiti da Legacoop nella sua Carta dei valori, approvata nel 38° Congresso svoltosi a Roma nell'aprile 2011.

La *Dichiarazione internazionale di identità cooperativa* (Manchester 1995) definisce una cooperativa come "un'associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata". I suoi valori sono l'autosufficienza e l'autoresponsabilità (che si fondano sul mutualismo, sull'auto-aiuto), la democrazia, l'eguaglianza, l'equità e la solidarietà. L'etica cooperativa si basa sull'onestà, sulla trasparenza, sulla responsabilità sociale e sull'attenzione verso gli altri. Partendo da questi assunti, che derivano esplicitamente dalla storia e dalle radici ideali ottocentesche del mondo cooperativo, l'Alleanza Cooperativa Internazionale ha individuato dieci principi che servono da linee guida per mettere in pratica i propri valori.

1° Principio: Adesione libera e volontaria.

Le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutte le persone in grado di utilizzarne i servizi offerti e desiderose di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa.

2° Principio: Controllo democratico da parte dei soci.

Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente alla definizione delle politiche e all'assunzione delle relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado (cioè quelle costituite da soggetti individuali), i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), e anche le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.

3° Principio: Partecipazione economica dei soci.

I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è, di norma, proprietà comune della cooperativa. I soci, in genere, percepiscono un compenso limitato sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione. I soci destinano gli utili ad alcuni o a tutti gli scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbero essere indivisibili; erogazione di benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

4° Principio: Autonomia ed indipendenza.

Le cooperative sono organizzazioni autonome, di mutua assistenza, controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa.

5° Principio: Educazione, formazione ed informazione.

Le cooperative s'impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i managers e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.

6° Principio: Cooperazione tra cooperative.

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali e nazionali, regionali ed internazionali.

7° Principio: Interesse verso la comunità.

Le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

Sono questi principi, oltre al riferimento ideale alla Costituzione italiana, che hanno guidato Legacoop nella definizione della propria *Carta dei valori* in ambito nazionale, espressa in dieci punti che tutte le cooperative aderenti devono rispettare: la *libertà* da vincoli politici e poteri economici; la *sicurezza* del lavoro, contro ogni sfruttamento e con l'obiettivo della qualità; la *parità* e le pari opportunità, contro ogni forma di esclusione; il *dinamismo*, che permetta alle imprese cooperative di diventare un punto di riferimento nel mercato innervandolo dei propri valori; la *vicinanza* alle persone e alle comunità, delle quali si promuove la partecipazione; la *comunità*, assumendo la responsabilità sociale nei confronti dell'ambiente e delle persone; la *fiducia*, generata dall'agire onesto e trasparente e dalla partecipazione; l'*equità*, da mantenere nei propri scambi con il mercato; la *collaborazione* tra cooperative; la *solidarietà* come valore distintivo nelle relazioni tra persone.

I principi espressi nella dichiarazione di Manchester e la Carta dei valori di Legacoop, oltre alla letteratura in materia, è ciò che ha guidato la redazione delle domande proposte agli intervistati e che si sono incentrate in particolare sui percorsi inclusivi, sulla *governance*, sui modi in cui si realizzano i criteri di solidarietà, equità, responsabilità, sulla reale centralità delle persone nel sistema cooperativo, sull'attenzione ai loro bisogni e alla sicurezza del loro lavoro, sulle buone prassi per la parità e per l'ambiente. Tutto ciò, in sintesi, che distingue un'impresa capitalistica da un'impresa cooperativa. Questi stessi valori, assieme al modo di intendere l'economia e il mercato che ne derivano, hanno in sé un grande potenziale di cambiamento in senso più equo della società, laddove diventino patrimonio comune non solo dei cooperatori ma di tutti i cittadini.

2.

I DIRIGENTI LEGACOOP: I NUMERI, I PERCORSI E LE MOTIVAZIONI

2.1

Un quadro d'insieme

Negli ultimi mesi del 2011 l'Ufficio Studi di Legacoop Toscana ha condotto una rilevazione che ha interessato le imprese associate che hanno presentato un fatturato pari o superiore ai 5 milioni di euro nel 2010²⁸. Lo scopo di questo studio era innanzitutto quello di rilevare la composizione dei gruppi dirigenziali presenti all'interno dell'impresa, nonché dei quadri e dei consulenti con funzioni dirigenziali o amministrative. Di questi individui è stato rilevato il genere, l'età e il titolo di studio²⁹. Su un altro versante, invece, quello dell'impresa, l'indagine di Legacoop ha anzitutto rilevato il settore di riferimento e le attività specifiche che le cooperative svolgono. In riferimento al 2010, poi, è stato rilevato il numero dei soci, il totale degli occupati, il fatturato, il capitale sociale, il risultato di esercizio, l'ammontare delle riserve e quello del patrimonio dell'impresa. Infine, è stato chiesto alle imprese di indicare le eventuali attività formative svolte nel 2010, il numero di ore e i contenuti specifici della formazione. Vediamo nel dettaglio le caratteristiche dell'universo di riferimento di questa ricerca.

La distribuzione territoriale delle imprese cooperative operanti in Toscana rilevate dall'indagine Legacoop, riportata nella tabella 2.1, vede più di un terzo dei casi presenti nell'area fiorentina, mentre con una numerosità inferiore vi sono realtà comunque significative nelle province di Livorno, Pistoia e Pisa³⁰.

Tabella 2.1
LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE IMPRESE. 2010
Valori assoluti

Firenze	34
Livorno	11
Pistoia	9
Pisa	8
Arezzo	7
Prato	7
Grosseto	6
Massa	5
Siena	5
Lucca	3
TOTALE	95

Fonte: Indagine Legacoop

Quanto ai settori produttivi in cui queste imprese operano la ricerca Legacoop fa riferimento a 8 ambiti (Tab. 2.2). Le imprese dei servizi rappresentano un terzo dell'universo, ma anche nel campo della produzione e lavoro si registrano numerosi casi. I numeri però diminuiscono nell'ambito del consumo, dell'agricoltura e dell'abitazione. Il campo dei servizi interessa diverse attività, tra cui quelle socio-assistenziali e socio-educative, i trasporti, le pulizie, la ristorazione, il turismo e i portuali. Le imprese del settore della produzione e lavoro operano

²⁸ La rilevazione è stata coordinata dall'Ufficio Studi Legacoop.

²⁹ È stata anche rilevata la presenza extracomunitaria, che non ha però dato esiti numerici rilevanti.

³⁰ Per comodità, all'interno del gruppo delle imprese senesi è stata conteggiata anche una cooperativa di Castiglion del Lago (PG), Coop Centro Italia, quindi fuori regione, che però per motivi storici e funzionali può essere assimilata ai dati regionali.

nelle costruzioni e nei servizi edili (impiantistica, ecc.), nelle manifatture, nell'estrattivo e nella trasformazione dei minerali. Nel consumo troviamo i supermercati Coop e le attività connesse, di compravendita di prodotti alimentari e non. In agricoltura vi sono le imprese di produzione e commercializzazione di prodotti alimentari e floreali e di servizi forestali e ambientali. Nel settore abitativo si costruiscono alloggi per i soci mentre nel campo dei dettaglianti vi sono imprese che operano nel settore del consumo; nei centri amministrativi, infine, vi è un consorzio di servizi alle cooperative.

Tabella 2.2
LE IMPRESE COOPERATIVE PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

Servizi	32
Produzione e lavoro	25
Consumo	17
Agricoltura	10
Abitazione	7
Dettaglianti	2
Centri amministrativi	1
Misto	1
TOTALE	95

Fonte: Indagine Legacoop

L'analisi delle attività specifiche che le imprese svolgono in concreto mostra che i confini tra i settori produttivi utilizzati dalla ricerca Legacoop sono spesso più sfumati e in alcuni casi le attività censite dentro categorie diverse si sovrappongono. Ciò ci ha suggerito una nuova definizione degli ambiti di attività, che tenga conto della reale complessità dei mercati in cui operano (Tab. 2.3).

Tabella 2.3
I CAMPI DI ATTIVITÀ DELLE IMPRESE COOPERATIVE. 2010
Valori assoluti

Edilizia	21
Consumo	15
Trasporti	12
Socio-assistenziale	11
Servizi vari	11
Manifatturiero	9
Servizi amministrativi	5
Agricoltura e Floricoltura	4
Enogastronomia	4
Territorio e ambiente	3
TOTALE	95

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Legacoop

Il gruppo più numeroso è quello dell'edilizia, dove abbiamo conteggiato sia le imprese di costruzione vere e proprie sia quelle che forniscono servizi collaterali a queste attività, nel campo dell'impiantistica elettrica e termoidraulica, ad esempio, sia civile che industriale. Le imprese di compravendita di beni (alimentari e non) sono numerose, ma rispetto alla classificazione di Legacoop nella categoria dei servizi amministrativi abbiamo incluso due imprese di servizi per le cooperative di consumo. Le cooperative che si occupano di logistica e di trasporti contano 12 casi; anche il campo socio-assistenziale ha una certa rilevanza

numerica³¹. Nei servizi vari (11 casi) abbiamo incluso le cooperative che operano in campi piuttosto eterogenei, dalle pulizie alle assicurazioni alla sicurezza (verso altre imprese), mentre nell'ambito manifatturiero (9 casi), oltre ad alcune cooperative di produzione, abbiamo identificato alcune imprese impegnate nel campo minerario ed estrattivo, e in quello chimico. In agricoltura, oltre alle imprese che coltivano prodotti di vario tipo, ve ne sono alcune specializzate nel campo della floricoltura. Altre imprese si occupano della produzione e commercializzazione di prodotti enogastronomici (vino, olio, salumi e prodotti caseari nella fattispecie) e un gruppo più circoscritto interviene invece nel campo della riqualificazione ambientale. Dunque, guardando alle attività specifiche che queste cooperative svolgono la gerarchia dei settori produttivi "istituzionali" (della classificazione Legacoop) viene lievemente trasformata, ma ci fornisce un quadro più dettagliato e chiaro delle nostre imprese.

I dati più strettamente economici rilevati dall'indagine Legacoop mostrano un quadro diverso delle cooperative indagate, che ridefinisce in parte le gerarchie e delinea un'immagine più complessa di questo universo di imprese, svelando alcuni aspetti oggettivi di grande rilevanza. Come ad esempio il numero dei soci aderenti (Tab. 2.4). I soci delle 95 imprese cooperative in esame sono circa 2 milioni e 600 mila, in media circa 27.000 soci a cooperativa, ma solo pochissime imprese superano il dato medio. Come previsto, il settore del consumo arriva ad interessare la quasi totalità dei soci (più di 2 milioni e mezzo). Nel consumo Unicoop Firenze conta più di 1.100.000 soci, mentre Unicoop Tirreno sfiora le 900mila unità e Coop Centro Italia supera i 470.000 soci.

Tabella 2.4
IL NUMERO DEI SOCI PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

Consumo	2.554.008
Abitazione	10.145
Servizi	9.139
Agricoltura	4.154
Produzione e lavoro	1.476
Dettaglianti	328
Centri amministrativi	67
Misto	32
TOTALE	2.579.324

Fonte: Indagine Legacoop

Nel settore abitativo c'è da segnalare il caso di Unica, una cooperativa di Firenze, che conta quasi 5.000 soci, ma anche Orsa Maggiore di Siena e Cooperativa Casa di Pistoia hanno un posto di rilievo in questa graduatoria. In agricoltura solo la cooperativa Terre dell'Etruria conta un numero elevato di soci, poco più di 2.600, mentre le altre non raggiungono le 500 unità. Nel settore dei servizi prevalgono le cooperative di servizi vari, come la cooperativa di facchinaggio e trasporto CFT del mercato ortofrutticolo di Novoli di Firenze, che conta 1.576 soci, e la cooperativa di ausiliari del traffico LAT, sempre di Firenze, che ha poco meno di 1.300 soci. In questo settore, ma dal lato dei servizi socio-assistenziali, spicca la storica cooperativa Di Vittorio di Massa, che conta più di 800 soci.

Il dato sugli occupati delle cooperative in esame comprende anche gli stagisti e gli operatori a progetto e conta un totale di 32.944 unità, una media di 347 a impresa (Tab. 2.5). Il dato medio viene superato da 17 imprese, mentre 64 hanno meno di 150 occupati: siamo quindi in un

³¹ In questo ambito le imprese cooperative sono impegnate in campo assistenziale, soprattutto domiciliare, socio-educativo (centri diurni, asili) e socio-sanitario.

contesto fortemente polarizzato tra il “gigantismo” delle imprese cooperative di consumo e una realtà di imprese di medio-piccola dimensione, la cui consistenza è comunque significativa nel quadro della frammentazione del tessuto produttivo regionale. In particolare, le imprese con meno di 50 addetti sono 37, soprattutto nel settore dell’abitazione e della produzione e lavoro.

Tabella 2.5
GLI OCCUPATI DELLE COOPERATIVE PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

Consumo	16.290
Servizi	12.906
Produzione e lavoro	2.117
Agricoltura	1.216
Dettaglianti	290
Abitazione	67
Misto	38
Centri amministrativi	20
TOTALE	32.944

Fonte: Indagine Legacoop

Circa la metà degli occupati nelle nostre 95 cooperative è concentrata nel settore del consumo, ed un altro 40% lavora per le cooperative di servizio; il restante 10% è quasi del tutto impiegato nelle imprese cooperative agricole e della produzione e lavoro. Nel confronto coi dati della tabella precedente è importante notare la naturale sperequazione del rapporto tra soci e occupati, in particolare nel consumo, nel settore edilizio e in quello della produzione e lavoro. La graduatoria delle imprese per numero di occupati fa emergere i gruppi industriali che abbiamo già evidenziato nelle precedenti analisi, con le cooperative di consumo ai primi posti: Unicoop Firenze (con più di 7.800 occupati), Unicoop Tirreno (con poco più di 4.300 addetti) e Centro Italia (con 2.644 unità), a cui seguono le cooperative di servizio LAT (con circa 2.900 dipendenti), CFT (con 1.616 addetti), e quella socio-assistenziale Di Vittorio (con 1.301 unità).

Il fatturato complessivo delle 95 imprese registrato nel 2010 ammonta a 8.633.500.846 euro, circa 91 milioni di euro a impresa (Tab. 2.6), una quota superata solo da 10 cooperative, mentre sono 41 le imprese con un fatturato inferiore a 10 milioni di euro.

Tabella 2.6
IL FATTURATO DELLE IMPRESE COOPERATIVE PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

Consumo	5.878.029.834
Dettaglianti	1.263.963.168
Produzione e lavoro	628.849.626
Servizi	519.579.794
Agricoltura	271.960.450
Abitazione	66.232.882
Centri amministrativi	5.157.418
Misto	4.440.963
TOTALE	8.638.214.135

Fonte: Indagine Legacoop

Al settore del consumo è attribuibile il 68% del totale del fatturato, di cui il 15% circa alla Conad Tirreno. Tra gli altri settori rilevanti sono da segnalare quello della produzione e lavoro, che aggrega il 7% circa del fatturato, e i servizi, con il 6% del totale. Oltre alle cooperative di

consumo che abbiamo già indicato nelle analisi dei soci e degli occupati occorre segnalare la INSO (Sistemi per le infrastrutture sociali, di Firenze), una società multiservizi che dichiara di svolgere attività di progettazione e realizzazione di infrastrutture sociali, di impianti di energia elettrica, di impiantistica civile, ma che si occupa anche di logistica e di sicurezza antincendio³². Questa impresa nel 2010 ha superato i 170 milioni di fatturato. Inoltre, nel settore dei servizi le quote maggiori sono detenute da CFT, LAT e Di Vittorio; in agricoltura dal Gruppo Alimentare (gastronomia) e da Montalbano Agricola (olio) della provincia fiorentina.

La quota complessiva del capitale sociale delle imprese in esame ammonta a poco meno di 208 milioni di euro, con una media di 2.185.578 euro ad impresa, superato da 19 imprese³³ (Tab. 2.7). Poco meno del 28% è concentrato nel settore della produzione e lavoro, il 26% nel consumo e il 17% nei servizi. I valori medi indicano inoltre che le aziende più capitalizzate sono presenti in maniera consistente anche nel settore dell'agricoltura, mentre alcune difficoltà si registrano invece per le imprese edili, che sembrano essere sottocapitalizzate. Le imprese con un capitale sociale superiore a 5 milioni di euro sono solo 10, e sono tutte concentrate nelle province di Firenze e di Livorno.

Tabella 2.7
IL CAPITALE SOCIALE DELLE IMPRESE PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

Produzione e lavoro	57.628.184
Consumo	55.340.524
Dettaglianti	39.703.737
Servizi	36.455.868
Agricoltura	16.796.400
Abitazione	1.698.072
Centri amministrativi	6.390
Misto	822
TOTALE	207.629.997

Fonte: Indagine Legacoop

I dati sulle riserve e sui patrimoni delle imprese ci danno una misura del grado di sicurezza e di stabilità economica delle organizzazioni cooperative (Tab. 2.8). La quota complessiva delle riserve ammonta a più di 2 milioni e 700.000 euro (posseduta per l'82% dalle cooperative di consumo), mentre il dato medio si aggira attorno ai 29 milioni di euro ad impresa, una quota superata solo in 6 casi³⁴. Il 78% del patrimonio, invece, fa capo alle cooperative di consumo, in particolare a Unicoop Firenze (che ne determina circa la metà), ma non va trascurato che 91 delle 95 imprese indagate sono sotto la media e che una in particolare ha fatto registrare una perdita consistente, di circa 6 milioni di euro, che influenza nettamente il dato generale.

³² Per questi motivi questa impresa cooperativa è stata inserita nel settore edile nella nostra classificazione delle attività, anche se nell'indagine Legacoop è inclusa nel settore della produzione e lavoro.

³³ Sessantatre delle 95 imprese risultano sottocapitalizzate rispetto alla media, con una quota inferiore a un milione di euro.

³⁴ Trentanove imprese hanno una riserva inferiore ai 2 milioni di euro.

Tabella 2.8
RISERVE E PATRIMONIO DELLE IMPRESE COOPERATIVE PER SETTORE PRODUTTIVO. 2010
Valori assoluti

	Riserve	Patrimonio
Consumo	2.229.418.295	2.271.578.990
Dettaglianti	197.852.283	253.591.124
Produzione e lavoro	189.235.852	100.645.681
Servizi	73.307.972	106.037.687
Agricoltura	49.050.321	67.372.488
Abitazione	41.075.918	43.817.522
Misto	4.667.613	4.753.643
Centri amministrativi	4.401.395	4.296.104
TOTALE	2.789.009.649	2.852.093.239

Fonte: Indagine Legacoop

Per concludere l'analisi dei dati economici rilevati dall'indagine Legacoop c'è da aggiungere che i risultati di esercizio per l'anno 2010 indicano alcune linee di tendenza di grande interesse ai nostri fini (Tab. 2.9). Innanzitutto c'è da dire che il valore complessivo si aggira attorno ai 17 milioni di euro. Questo risultato, però, è il frutto di andamenti negativi e positivi: vi sono infatti alcuni settori produttivi che fanno registrare delle perdite significative, come nel caso della produzione e lavoro e dei servizi, dove probabilmente i segnali dell'attuale crisi finanziaria hanno inciso maggiormente, e altri in crescita, come il consumo, abitazione e agricoltura. In ogni caso questa rilevante contrazione (di più di 8 milioni di euro) rappresenta la metà circa del risultato complessivo del 2010 e indica chiaramente alcuni elementi di tensione che attraversano il mondo cooperativo in quest'ultimo periodo.

Tabella 2.9
I RISULTATI DI ESERCIZIO DELLE IMPRESE COOPERATIVE. 2010
Valori assoluti

Abitazione	1.043.532
Agricoltura	2.136.228
Centri amministrativi	-111.681
Consumo	6.054.615
Dettaglianti	16.035.104
Misto	85.208
Produzione e lavoro	-5.251.856
Servizi	-3.135.337
TOTALE	16.855.813

Fonte: Indagine Legacoop

L'altro versante indagato dalla ricerca Legacoop ha riguardato l'assetto del management delle imprese cooperative in esame, scomposto tra ruoli dirigenziali, amministrativi e di consulenza, quest'ultima suddivisa a sua volta tra dirigenziale e amministrativa. A questo proposito osserviamo che delle 95 imprese solo 50 hanno dichiarato di avere dirigenti³⁵, di 59 cooperative abbiamo informazioni sui quadri e solo 6 hanno risposto di impiegare consulenti al proprio interno. In totale le imprese hanno indicato 756 persone coinvolte, di cui 182 dirigenti

³⁵ A questo proposito va tenuto in considerazione che nella cultura cooperativa è presente un tratto che tende a rifiutare o stigmatizzare il riconoscimento "giuridico" della condizione di dirigente. Come vedremo meglio dalle analisi qualitative che proponiamo nel paragrafo successivo alcuni dirigenti rifiutano l'inquadramento contrattuale specifico ma svolgono a tutti gli effetti tali funzioni.

(in media 3,6 dirigenti), 555 quadri (9,4 per impresa), 8 consulenti con funzioni dirigenziali e 11 con funzioni amministrative. La presenza femminile sembra piuttosto circoscritta, attorno all'11% tra i dirigenti (20 casi) e al 15% tra i quadri (81 casi)³⁶.

Due terzi dei dirigenti sono presenti nelle imprese del consumo e dei servizi, poco meno di un quarto nel settore della produzione e lavoro (Tab. 2.10). La maggior parte delle cooperative che hanno dirigenti "inquadri" ne riportano 3 o meno (35 imprese) e solo alcune hanno un assetto direttivo più corposo. In particolare Unicoop Tirreno, che ne indica 24, e Unicoop Firenze, che ne riporta 16. In ogni caso, la maggiore frequenza di dirigenti non è una prerogativa delle imprese del consumo, dei colossi toscani della distribuzione, ma riguarda anche il settore dei servizi e della produzione e lavoro.

Tabella 2.10
DIRIGENTI, QUADRI E CONSULENTI PER SETTORE E TERRITORIO DELLE IMPRESE. 2010
Valori assoluti

	Dirigenti	Quadri	Consulenti dirigenti	Consulenti quadri
Abitazione	4	5	1	2
Agricoltura	8	24	0	0
Centri amministrativi	1	0	0	0
Dettaglianti	8	60	0	0
Misto	2	8	0	0
Consumo	61	265	1	0
Produzione e lavoro	43	118	5	8
Servizi	55	75	1	1
TOTALE	182	555	8	11

Fonte: Indagine Legacoop

Inoltre, la consistenza numerica dei gruppi dirigenti delle cooperative non sembra essere legata alla numerosità dei soci, laddove abbiamo rilevato che ad uno stesso organico dirigenziale (composto da 11 membri) corrispondono due diverse tipologie di *membership*, una ampia, come quella di Coop Centro Italia (che conta più di 477 mila soci), e una ristretta, come quella della INSO (che ne conta 5). Un legame forse leggermente più forte si registra nel confronto col numero degli occupati delle cooperative, dove alle piccole imprese si associano generalmente gruppi dirigenziali più ristretti. Tuttavia, anche in questo caso si registrano imprese con piccoli gruppi di dirigenti e un organico di occupati corposo. Anche guardando al fatturato la connessione con la numerosità dei dirigenti è debole. A gruppi dirigenziali più nutriti corrispondono in genere cooperative più "ricche", ma vi sono casi in cui fatturati più modesti si realizzano in presenza di un cospicuo nucleo dirigenziale. Dalla tabella 2.11³⁷, che aggrega anche i dati dei quadri e dei consulenti, si può vedere anzitutto che più della metà dei dirigenti opera in imprese con fatturati elevati, superiori ai 50 milioni di euro. Gli apparati amministrativi delle cooperative sembrano essere più corposi nelle imprese con più di 10 milioni di euro, dove si concentra la maggior parte dei quadri. Anche i consulenti sembrano essere più frequenti nelle cooperative con fatturati più elevati.

³⁶ Circa la metà dei dirigenti e dei quadri indicati fa riferimento a imprese cooperative che operano nella provincia di Firenze, a riprova della centralità di quest'area nel panorama cooperativo toscano. Tuttavia, anche le imprese delle province di Livorno e di Pistoia segnalano gruppi dirigenziali e amministrativi corposi al loro interno.

³⁷ Le imprese a cui fanno riferimento questi dati sono 72.

Tabella 2.11
DIRIGENTI, QUADRI E CONSULENTI PER CLASSI DI FATTURATO DELLE IMPRESE COOPERATIVE. 2010
Valori assoluti

	Dirigenti	Quadri	Consulenti dirigenti	Consulenti quadri
Oltre i 50 milioni di euro	95	367	3	7
Tra 10 e 50 milioni di euro	50	117	4	4
Tra 5 e 10 milioni di euro	30	38	1	0
Meno di 5 milioni di euro	5	11	0	0
TOTALE	180	533	8	11

Fonte: Indagine Legacoop

Il maggior numero di donne presenti nei comitati direttivi si registra nel campo dei servizi, per via della presenza massiccia della componente femminile nelle imprese cooperative socio-assistenziali (Tab. 2.12). Quanto ai titoli di studio posseduti dai dirigenti occorre anzitutto dire che circa la metà (il 48%) possiede un titolo di scuola media superiore, ma la componente più istruita (con laurea) pesa per il 37% del totale. Minoritaria è la quota dei dirigenti meno istruiti: solo il 13% circa è in possesso di un titolo di scuola media inferiore, e questo profilo si concentra soprattutto nei servizi. I dirigenti più istruiti sono invece presenti maggiormente nel settore della produzione e lavoro (un terzo del totale), e in secondo luogo nel consumo e nei servizi (rispettivamente un quarto del totale).

Tabella 2.12
I DIRIGENTI DELLE IMPRESE COOPERATIVE PER SETTORE, GENERE, TITOLO DI STUDIO ED ETÀ. 2010
Valori assoluti

	TOTALE	Donne	Titolo di studio				Età				
			Media inferiore	Media superiore	Laurea	Altro	20-30 anni	30-40 anni	40-50 anni	50-60 anni	Oltre 60 anni
Abitazione	4	1	0	0	4	0	0	3	0	1	
Agricoltura	8	2	0	6	2	0	0	2	6	0	
Centri amministrativi	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
Consumo	61	4	7	14	14	0	0	1	19	37	
Dettaglianti	8	1	1	4	3	0	0	0	5	2	
Misto	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	
Produzione e lavoro	43	2	1	24	18	0	0	2	15	20	
Servizi	55	9	11	27	15	1	0	3	15	27	
TOTALE	182	20	21	75	58	1	0	6	59	94	

Fonte: Indagine Legacoop

Più della metà dei dirigenti ha un'età compresa tra i 50 e i 60 anni (il 54%), mentre la fascia dai 40 ai 50 include il 34% del totale; solo il 3% ha meno di 40 anni e non vi sono casi di dirigenti sotto i 30. Nel settore del consumo la concentrazione nelle coorti centrali di età (dai 40 ai 60 anni) appare piuttosto elevata, comparativamente agli altri due settori forti, la produzione e lavoro e i servizi, dove la distribuzione sembra essere più equilibrata e dove la componente dirigenziale più giovane risulta più cospicua.

L'immagine che emerge dall'analisi del gruppo dei quadri è solo leggermente diversa da quella dei dirigenti (Tab. 2.13). Come abbiamo detto la loro numerosità è nettamente maggiore, ma in questo livello di inquadramento sono di fatto concentrate numerose figure che hanno un ruolo dirigenziale. Anche la componente femminile è maggiore in questa categoria, più nel campo socio-assistenziale dei servizi, riproponendo così anche nelle cooperative una logica di

genere di tipo tradizionale, in cui la segregazione verticale si affianca alla concentrazione delle donne nel settore amministrativo.

Tabella 2.13
I QUADRI DELLE IMPRESE COOPERATIVE PER SETTORE, GENERE, TITOLO DI STUDIO ED ETÀ. 2010
Valori assoluti

	Totale	Donne	Titolo di studio				Età				
			Media inferiore	Media superiore	Laurea	Altro	20-30 anni	30-40 anni	40-50 anni	50-60 anni	Oltre 60 anni
Abitazione	5	2	0	3	2	0	0	2	2	1	0
Agricoltura	24	1	1	15	8	0	1	5	10	8	0
Centri amministrativi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	265	31	46	62	38	0	0	19	129	112	5
Dettaglianti	60	10	9	34	17	0	0	19	28	14	0
Misto	8	2	2	5	1	0	0	0	2	6	0
Produzione e lavoro	118	12	2	68	44	2	0	10	55	52	2
Servizi	75	23	7	40	19	0	0	10	24	39	2
TOTALE	555	81	67	227	129	2	1	65	250	232	9

Fonte: Indagine Legacoop

Il peso dei quadri è nettamente maggiore nelle cooperative di consumo (per ben il 47% del totale), dove gli apparati organizzativi hanno un rilievo maggiore, al contrario delle imprese di costruzione del settore abitativo. I quadri sono mediamente meno istruiti dei dirigenti: la quota dei laureati ad esempio si contrae al 30% (era del 37% tra i dirigenti) ed aumenta quella con diploma. Nel consumo la quota dei quadri con un titolo di studio di scuola media inferiore è alto (il 69% del totale dei quadri), probabilmente per una maggiore specificità degli apparati burocratici che questo settore incorpora. Quelli più istruiti sono invece sovrarappresentati nel campo della produzione e lavoro: come abbiamo detto si tratta per lo più di aziende manifatturiere o edili che includono professionalità di più alto livello per i servizi di progettazione degli interventi e delle produzioni³⁸. I quadri sono però nettamente più giovani dei dirigenti: la componente sotto i 40 anni arriva al 12% del totale dei quadri (era del 3% circa tra i dirigenti) e quella tra i 50 e i 60 anni si riduce considerevolmente al 42% (era del 54% tra i dirigenti). Nel settore della produzione e lavoro e in quello del consumo si avverte una preminenza della classi di età medie, tra i 40 e i 60 anni, mentre i quadri più giovani si ritrovano con più frequenza nei servizi.

Diamo infine uno sguardo ravvicinato alla distribuzione di dirigenti e quadri per provincia di appartenenza, come mostrato nella tabella 2.14, da cui emerge la centralità del capoluogo di regione -dove si concentrano la metà di queste figure- e delle province di Livorno, Siena (in cui abbiamo incluso i dati Coop Centro Italia di Castiglion del Lago) e Pistoia.

³⁸ Molte imprese di costruzioni incluse in questo gruppo hanno nuclei di progettazione in campo edile, infrastrutturale ed ambientale di grande rilievo; alcune imprese manifatturiere operano in ambiti dove sono richieste competenze codificate specifiche, come ad esempio gli ingegneri di produzione o di progettazione.

Tabella 2.14
DIRIGENTI E QUADRI PER PROVINCIA, 2010
Valori assoluti

	Dirigenti	Quadri
Firenze	89	227
Livorno	30	135
Siena	18	81
Pistoia	13	34
Arezzo	8	37
Pisa	7	5
Prato	6	20
Lucca	4	0
Massa	4	2
Grosseto	3	12
TOTALE	182	555

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Legacoop

Per quel che riguarda i consulenti impiegati con funzioni dirigenziali o amministrative si possono fare solo alcune brevi riflessioni. Non esiste una tipologia univoca di imprese che utilizza più delle altre le risorse esterne, sia di tipo dirigenziale che amministrativo, ma si può certamente dire che se ne fa più uso nel settore della produzione e lavoro³⁹.

L'ultimo campo di interesse della ricerca Legacoop ha riguardato la formazione professionale che queste imprese hanno svolto nel 2010. La maggioranza (65) ha promosso 751 iniziative di formazione per un totale di 131.903 ore (in media 14 iniziative a impresa per 2.100 ore circa). Si fa formazione maggiormente nel settore dei servizi, della produzione e lavoro e del consumo, benché il numero più alto di attività e di ore di formazione si registri nei servizi e nel consumo. In questi due campi, assieme al quello agricolo, la formazione sembra essere più corposa, prevedendo almeno 150 ore per ogni singola attività, una quota che scende sotto le 100 ore negli altri settori produttivi. Nella produzione e lavoro, ad esempio, benché il numero delle imprese che fanno formazione e il numero delle attività siano alti, il monte ore complessivo, con 10.000 ore per 107 iniziative formative, è meno consistente.

Dal punto di vista dei contenuti specifici previsti dalla formazione professionale delle imprese cooperative abbiamo proceduto ad una classificazione delle 170 iniziative di cui la ricerca Legacoop è riuscita ad avere indicazioni precise. Sono emerse cinque macrocategorie di attività (Tab. 2.15).

Tabella 2.15
LE ATTIVITÀ FORMATIVE DELLE IMPRESE. 2010
Valori assoluti

Tecnica	56
Amministrativa	46
Sicurezza	46
Legislazione e normativa	16
Qualità	6
TOTALE	170

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Legacoop

³⁹ La quota dei consulenti laureati supera il 50% in entrambe le categorie (dirigenti e amministrativi), risulta alta quella dei soggetti con più di 50 anni, soprattutto tra i consulenti dirigenti, e i dati sulla presenza femminile e extra-comunitaria sono nulli.

La formazione più specificamente tecnica riguarda generalmente i processi produttivi interni e il piano più operativo delle imprese, che rappresenta un terzo delle attività, con circa 56 iniziative. Le attività che interessano l'apparato o il personale amministrativo e gestionale, come ad esempio i corsi di inglese o di informatica per il settore commerciale, sono 46. Come quelle svolte in tema di sicurezza, del lavoro e dei processi produttivi. Mentre una quota minore di iniziative formative ha interessato il campo della legislazione e della qualità, del prodotto e del processo produttivo.

2.2

La ricerca IRPET: obiettivi e metodologia

Gli obiettivi principali della ricerca condotta dall'Irpet scaturiscono dalla considerazione storica che il mondo delle imprese cooperative si fonda costituzionalmente, dalle origini, su un insieme complesso di obiettivi e motivazioni. Nata, nel suo nucleo primario, alla fine dell'Ottocento, nel quadro delle idee del primo socialismo, la Lega nazionale delle cooperative intendeva organizzare, nel contesto del capitalismo duro e sregolato di quegli anni, isole di mutualismo affrancate dai meccanismi dello sfruttamento. Se le cooperative di produzione volevano creare società di produttori che, saltando la catena di mediatori, si appropriavano di gran parte del valore prodotto dal lavoro, quelle di consumo permettevano ai soci di acquistare i beni per prezzi inferiori a quelli di mercato. Nato con queste premesse, il mondo dell'impresa cooperativa ha avuto nel secondo dopoguerra, nel quadro dello sviluppo industriale del paese, dell'affermarsi della democrazia industriale, dell'espansione dei consumi, uno sviluppo economico intenso. Il declino relativo dell'industria manifatturiera dell'ultimo quarto del Novecento ha successivamente trasformato il mondo dell'economia, creando nuovi spazi per la crescita su larga scala delle attività produttive e di servizio gestite dal mondo cooperativo, anche in settori coerenti con l'ispirazione mutualistica della cooperazione, come i servizi sociali. Ma al tempo stesso il ridimensionamento dell'industria ha indebolito l'area di più forte radicamento sociale delle culture solidaristiche che erano all'origine della cooperazione. In Toscana la cooperazione è stata sostenuta da un terreno più fertile che altrove in Italia, ed ha assunto specificità proprie rispetto al modello di riferimento, quello emiliano, come abbiamo avuto modo di argomentare nel primo capitolo. Le trasformazioni recenti hanno peraltro spinto il mondo cooperativo regionale ad interrogarsi sulle modalità di competizione sul mercato e di realizzazione della missione sociale dell'impresa.

Come si sono trasformate, in questo quadro, le motivazioni e le strategie delle imprese legate a Legacoop nel nostro contesto regionale? In che misura e in che modo si è sviluppato l'obiettivo di conciliare la crescita della scala operativa e la competizione sul mercato con gli obiettivi morali genetici della cooperazione? Le modalità di regolazione del lavoro hanno dovuto omologarsi a quelle di altri contesti imprenditoriali? Le strategie imprenditoriali del mondo Legacoop sono riuscite a salvaguardare le finalità redistributive, nel quadro della necessaria polarizzazione fra il ruolo dei manager e quello dei soci lavoratori e consumatori? In che modo la rinnovata spinta a creare, nel contesto della crescente globalizzazione, un circuito virtuoso fra produzione e consumo, con l'affermazione del valore di un consumo equo, solidale e più rispettoso per l'ambiente, si è intrecciata con le modalità di gestione delle imprese?

Per rispondere a questi interrogativi appare indispensabile indagare l'effettivo mix di valori, strategie economiche, pratiche concrete, dei dirigenti del mondo Legacoop toscano. Qual è dunque, per i dirigenti, il punto di equilibrio fra efficienza economica ed etica mutualistica? Quali percorsi, familiari ed educativi, culturali e professionali, li hanno condotti a lavorare

nell'ambito cooperativo? Come si sono evolute le motivazioni del loro operato? In che misura hanno interiorizzato la cultura d'impresa tipica del privato? E come valutano l'attuale contesto della cooperazione? Queste domande rinviano a questioni rilevanti per chi cerchi di capire, anche in una prospettiva più ampia, in che misura l'impresa che si muove nell'attuale orizzonte del capitalismo possa trovare un proprio equilibrio etico con valori e obiettivi di natura sociale.

In questo quadro abbiamo sviluppato un piano di ricerca suddiviso in tre fasi: la predisposizione del quadro concettuale e storico di riferimento e degli strumenti di ricerca; la realizzazione dei colloqui con i dirigenti; l'analisi dei dati e la stesura del report conclusivo. A partire dall'analisi della principale letteratura in riferimento al mondo cooperativo in generale e a quello toscano in particolare abbiamo focalizzato poi l'attenzione sul corpus valoriale che contraddistingue l'ideologia cooperativa, che intendiamo verificare nelle strategie delle imprese. Su questa base abbiamo proceduto a strutturare la ricerca sul campo, che è consistita in due distinti momenti: quella del campionamento e quella della realizzazione della griglia delle domande da sottoporre ai dirigenti delle cooperative. Quanto al primo aspetto abbiamo selezionato un gruppo di 40 imprese - estratte dall'universo delle 95 cooperative della ricerca condotta da Legacoop, presentata nelle pagine precedenti - stratificato per settore di produzione dell'impresa, per genere, età e titolo di studio del dirigente.

In un secondo momento abbiamo predisposto le domande da sottoporre ai nostri intervistati, costruendo una griglia di intervista in profondità, a domande aperte, suddivisa in 5 sezioni. Nella prima si intende delineare i percorsi educativi e professionali degli intervistati, le storie personali e le motivazioni individuali dell'ingresso nel mondo della cooperazione, facendo attenzione al ruolo esercitato dalla famiglia, dalle reti di relazione, dal territorio di origine e da eventuali esperienze di impegno civico e/o politico, nonché indagando le carriere sviluppate all'interno della cooperazione.

La seconda sezione della griglia di intervista intende approfondire le storie delle cooperative, le loro missioni e attività originarie e le evoluzioni successive, quali sono state le eventuali trasformazioni e se hanno coinciso con l'attività del dirigente. Quali sono (state) le strategie innovative intraprese per innalzare il livello di competitività dell'impresa, il grado di innovatività e dinamismo, se la *governance* dell'impresa è di tipo "conservativa" o "espansiva". In particolare, ci interessava anche conoscere in che senso è un'impresa che agisce nel mercato e sotto quali aspetti è una cooperativa, con le particolarità in termini di obiettivi, ruolo dei soci, gestione degli utili, se c'è continuità tra le due categorie di imprese e cosa costituisce un vincolo o un'opportunità, per l'una e per l'altra. Abbiamo dunque cercato di indagare come questo "doppio volto" plasma il ruolo del dirigente. Riguardo al ruolo del dirigente, inoltre, le domande intendevano individuare le attività che svolge ogni giorno in azienda, in riferimento allo statuto della cooperativa, alla gestione concreta ordinaria e degli utili, al ruolo dei soci, al trattamento dei lavoratori. Abbiamo infine rilevato i processi partecipativi interni, ovvero le modalità attraverso cui maturano le scelte strategiche delle nostre cooperative. Più in particolare, come avvengono i processi di partecipazione gestionale dei soci, quali conflitti emergono o possono emergere nei processi decisionali dell'impresa, se emergono scontri o contrapposizioni strategiche, e se l'opportunismo e/o l'individualismo possono influenzare le scelte a favore di interessi particolaristici anche in questo mondo.

La terza sezione delinea il rapporto delle imprese con Legacoop Toscana e con le altre imprese cooperative, i motivi dell'affiliazione, i vantaggi e, se esistono, i vincoli. Che tipo di rapporto intrattiene con le altre cooperative affiliate ed, eventualmente, con le imprese non affiliate del suo settore, mettendo in evidenza se queste relazioni sono di tipo strettamente economico o se si misurano anche sul piano valoriale, dell'appartenenza al mondo cooperativo, e come vengono giudicate le strategie delle altre cooperative (appartenenti ad altri settori e ad

altre centrali) rispetto al perseguimento dei valori cooperativi. In questo senso abbiamo anche cercato di rilevare come si sviluppa l'impegno a favore della promozione di nuove imprese cooperative.

La quarta sezione indaga gli effetti dei cambiamenti esterni, in particolare dei processi di globalizzazione, dei processi di finanziarizzazione e della recente crisi economica sulla gestione manageriale dell'impresa. Fenomeni che hanno aumentato in modo esponenziale la competizione rendendo più difficile la vita delle imprese, rendendo il mercato del lavoro più flessibile, con contratti che proteggono sempre meno alcune fasce di lavoratori, e diffondendo un modello di gestione dell'impresa in cui si sottolinea l'importanza degli azionisti, dei profitti a breve termine, di fusioni e acquisizioni, svincolate dai cosiddetti "lacci e laccioli" normativi ed istituzionali. Abbiamo cercato di indagare come ha reagito il mondo della cooperazione a questi cambiamenti, come si è adattato e quanto è riuscito a portare la propria storia nel presente, ma anche come i dirigenti leggono i cambiamenti descritti, quali sono le loro posizioni personali e come le spiegano nel loro lavoro di dirigente. Quali sono quindi le sfide per il mondo della cooperazione e le strategie, individuali e collettive, da intraprendere per non soccombere a questi mutamenti.

L'ultimo blocco di domande riguarda il futuro delle cooperative e in generale del mondo della cooperazione in Toscana, in termini di sfide maggiori e di principali pericoli, di vincoli ed opportunità per rimanere sul mercato dati dalla forma cooperativa. Tra le sfide future abbiamo posto all'attenzione dei dirigenti intervistati la questione della competitività dell'impresa, della salvaguardia e qualificazione dei lavoratori, del rapporto con i soci, della qualità e della sicurezza dei prodotti e dei servizi offerti, dell'utilizzo degli utili, della cooperazione con le altre cooperative. Abbiamo infine sviluppato il tema del ricambio generazionale, cercando di capire cosa comporta in termini di preparazione dei dirigenti delle cooperative, sia sul terreno manageriale che su quello dei valori.

A questa parte meramente qualitativa abbiamo affiancato una breve rilevazione quantitativa a supporto di alcuni aspetti sviluppati durante l'intervista. Un primo blocco di domande intende rilevare il grado di importanza e di realizzazione dei valori cooperativi, declinati sinteticamente in alcuni gruppi, ai quali gli intervistati possono associare un giudizio, da 1 (minimo) a 10 (massimo), in riferimento alla propria cooperativa, alle cooperative affiliate a Legacoop, e alle altre cooperative non affiliate. Un secondo gruppo di domande si propone di valutare alcune caratteristiche tipiche delle imprese cooperative in termini di vantaggi e di svantaggi. Infine, abbiamo rilevato la socialità dell'impresa, ovvero la natura delle relazioni (collaborativa o conflittuale) con gli attori locali più significativi⁴⁰.

2.3

I risultati: il profilo degli intervistati

Come abbiamo precisato i nostri intervistati svolgono tutti funzioni dirigenziali all'interno della cooperativa (in molti casi sono funzioni specifiche), riconosciute e legittimate al proprio interno, benché l'inquadramento "contrattuale" spesso indichi ruoli diversi: molti dirigenti risultano contrattualmente come quadri amministrativi. Sulla base di questa constatazione abbiamo proceduto a rilevare la loro posizione all'interno dell'impresa da due punti di vista: quello del ruolo istituzionale che ricoprono e quello del ruolo operativo e concreto.

⁴⁰ Nel corso delle analisi che seguono utilizzeremo alcuni stralci delle interviste condotte, che sono estrapolate a fini esplicativi e decontestualizzate dalle singole domande sottoposte agli intervistati nelle sezioni elencate. Inoltre, al termine di queste citazioni i nomi delle cooperative intervistate sono stati usati in forma ridotta.

Dunque, premesso che tutti svolgono funzioni dirigenziali, occorre precisare che 15 di loro ricoprono anche la carica di presidente e 4 di vicepresidente: quasi la metà dei nostri intervistati ricopre al contempo ruoli istituzionali elevati e operativi di dirigenza (Tab. 2.16). Alcuni dei nostri intervistati (6) appartengono al gruppo dei “padri fondatori” delle cooperative del campione⁴¹: 4 di questi assumono cariche istituzionali importanti, come la presidenza, a riprova di una certa stabilità dell’assetto direttivo tipica delle cooperative.

Tabella 2.16
IL RUOLO ISTITUZIONALE DEGLI INTERVISTATI
Valori assoluti

Dirigente	17
Presidente	15
Vicepresidente	4
Quadro	2
AD	2
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

Dal punto di vista operativo, ossia delle specifiche competenze dirigenziali di questi soggetti, c’è anzitutto da segnalare che più della metà dei nostri intervistati (22 su 40) svolge funzioni legate alle competenze maturate nel corso del tempo o possedute prima dell’inclusione nella cooperativa, che mostra quindi una certa continuità dei profili professionali. La restante parte del campione non indica funzioni dirigenziali specifiche, ma attraverso i loro racconti emerge un’evoluzione dell’assetto manageriale verso il modello *funzionale-divisionale*, ovvero della settorializzazione delle competenze dirigenziali in ambiti specifici di intervento dell’impresa: commerciale, tecnico, amministrativo, legale, o altro.

Infatti, se guardiamo più approfonditamente ai nostri dati scopriamo che 6 di questi 22 dirigenti “specializzati” si occupano delle questioni amministrative dell’impresa, soprattutto di contabilità e fisco. Una quota rilevante (5) è responsabile delle risorse umane, e si occupa di organigrammi, turni di lavoro, formazione e selezione del personale, nonché delle relazioni industriali dell’impresa. Tra gli altri segnaliamo un gruppetto di 3 dirigenti specializzati nel campo legale e 3 nell’ambito più tecnico del processo produttivo. Vi sono poi dirigenti con funzioni relative al settore commerciale, del turismo, della sicurezza, dello sviluppo economico e delle politiche sociali⁴².

Torneremo a breve su questi argomenti ma occorre dapprima presentare meglio le caratteristiche biografiche di questi soggetti. A partire dal genere e dall’età degli intervistati, visti in riferimento all’universo delle imprese individuate da Legacoop (95). Abbiamo deciso di sovrarappresentare la componente femminile allo scopo di arricchire con più dettagli le analisi sulle diversità interne, cercando di individuare se e in che termini il genere influenzi le strategie

⁴¹ Come vedremo meglio dalle analisi del capitolo successivo alcuni dei padri fondatori intervistati fanno riferimento ai tempi della prima fondazione della cooperativa che dirigono, altri invece sono stati gli artefici della fondazione in un momento successivo all’avvio dell’impresa: in alcuni casi si tratta di aggregazioni di individui in diverse tipologie di attività di impresa che hanno poi deciso di traghettare le loro realtà imprenditoriali nel mondo cooperativo.

⁴² Inoltre, dalle nostre analisi non sembra emergere nessuna correlazione forte tra il ruolo dirigenziale ricoperto (sia istituzionale che operativo) dai nostri intervistati e il settore produttivo in cui opera l’impresa che dirigono (o concorrono a dirigere). Una corrispondenza lievemente più forte emerge dal raffronto con le variabili strutturali dell’impresa (come il numero dei soci, dei dipendenti e il fatturato) poiché è ovvio che l’applicazione del modello divisionale all’apparato direttivo delle imprese risulta più consona a imprese di dimensioni maggiori, con più soci, dipendenti e fatturati elevati. Tuttavia, tale relazione non è univoca: sono infatti presenti modelli divisionali anche nelle cooperative più piccole. Sono presenti dirigenti specializzati nella direzione del personale anche in realtà con qualche centinaio al massimo di dipendenti; e sono presenti dirigenti amministrativi anche in imprese con fatturati appena superiori ai 5 milioni di euro.

e i modelli di *governance* delle imprese cooperative. Le dirigenti incluse nel nostro campione sono 10, un quarto del totale, una percentuale doppia rispetto a quella dell'universo (che era dell'11%). Allo stesso scopo abbiamo inserito nel nostro campione un numero di dirigenti giovani (sotto i 40 anni) maggiore rispetto alla media (Tab. 2.17), che rappresenta il 15% dei casi (6). La maggioranza (16 dirigenti) ha un'età compresa tra i 50 e i 60 anni, 13 rientrano nella fascia media dei 40-50 anni e 5 sono ultrasessantenni⁴³.

Tabella 2.17
L'ETÀ DEGLI INTERVISTATI

	Campione IRPET		Universo Legacoop	
	Valori assoluti	Valori %	Valori assoluti	Valori %
30-40 anni	6	15,0	6	3,4
40-50 anni	13	32,5	59	34,0
50-60 anni	16	40,0	94	54,0
Oltre 60 anni	5	12,5	15	8,6
TOTALE	40	100,0	174	100,0

Fonte: elaborazioni IRPET e dati Legacoop

Riguardo invece al titolo di studio posseduto dai nostri intervistati in fase di campionamento abbiamo sovrastimato leggermente i livelli di istruzione più alti, diploma e laurea, rispetto all'universo di riferimento (Tab. 2.18). Un gruppo di 22 dirigenti ha un titolo di studio di scuola media superiore, 16 una laurea e solo 2 la licenza media inferiore. Ma il primo dato qualitativo di maggiore interesse che emerge dall'analisi delle interviste riguarda il campo di studi entro cui questi soggetti hanno sviluppato le loro competenze. Non tutti i dirigenti diplomati hanno fornito indicazioni specifiche sul tipo di diploma conseguito (17 su 22): nella maggior parte dei casi si tratta comunque di carriere avviate col diploma di ragioneria (8), nel campo della contabilità quindi, 3 dirigenti hanno invece la maturità scientifica e 2 sono periti industriali; gli altri sono periti professionali e turistici, agronomi o hanno la maturità classica. Tra i 16 dirigenti laureati emerge soprattutto una maggiore differenziazione degli ambiti disciplinari interessati rispetto a quelli dei diplomati. Quattro dirigenti sono laureati in Giurisprudenza; 3 in Economia e Commercio e 2 in Lettere; gli altri sono laureati in Pedagogia, Scienze Infermieristiche, Servizio Sociale, Archeologia, Informatica, Ingegneria e Medicina.

Tabella 2.18
IL TITOLO DI STUDIO DEGLI INTERVISTATI

	Campione IRPET		Universo Legacoop	
	Valori assoluti	Valori %	Valori assoluti	Valori %
Media inferiore	2	5,0	21	13,6
Media superiore	22	55,0	75	48,4
Laurea	16	40,0	58	37,4
Altro	-	-	1	0,6
TOTALE	40	100,0	155	100,0

Fonte: elaborazioni IRPET e dati Legacoop

Andando a fondo nei nostri dati abbiamo potuto svolgere un interessante esercizio di correlazione tra le funzioni manageriali operative svolte in concreto dai nostri intervistati e il

⁴³ In totale la percentuale degli over 50 presenti del nostro campione è pressoché uguale a quella dell'universo di riferimento.

titolo di studio posseduto, che ci fornisce una prima immagine delle carriere interne al mondo delle cooperative, e che approfondiremo anche successivamente. Da ciò emerge che molti dirigenti laureati svolgono funzioni “specialistiche” afferenti al tipo di studi universitari compiuti (10 su 16): tra questi spiccano i dottori commercialisti che si occupano di contabilità e gli avvocati rappresentanti legali delle imprese. In altri casi, tuttavia, le competenze formative non corrispondono alle funzioni dirigenziali svolte -come per i laureati in lettere che si occupano di personale o di questioni legali- ma ciò è dovuto alle modalità con cui si sviluppano le carriere all’interno delle cooperative, un tema che approfondiremo tra poco. Ma accade anche che il titolo di studio venga plasmato in relazione alle esigenze dell’impresa, come per i giuristi che si occupano di risorse umane, in particolare dei contratti. Un nesso forte tra titolo di studio e funzioni direttive emerge anche se si guarda ai diplomati. I ragionieri sono infatti spesso impiegati in funzioni contabili, mentre i periti hanno un posto nel campo tecnico delle produzioni.

2.4

I percorsi dei dirigenti Legacoop

Nel mondo cooperativo, più che nel settore privato, i percorsi individuali dei dirigenti sono fortemente connessi alla cooperativa per cui si opera, o al mondo cooperativo in generale. In molti casi la storia individuale è innervata in quella della cooperativa; in alcuni, addirittura, lo storia individuale coincide con quella della cooperativa. Ciò è soprattutto vero per i 6 “padri fondatori” che abbiamo intervistato, che sono stati gli artefici della costituzione o del traghettamento dell’impresa cooperativa. Ma questa è una tendenza che si riscontra anche attraverso un dato numerico semplice: il numero medio di anni trascorsi dai dirigenti all’interno del mondo cooperativo è di 22 circa, con percorsi iniziati in alcuni casi in una cooperativa diversa da quella che attualmente dirigono. In poco meno della metà dei casi (17) si tratta di una legame più che trentennale e sono pochissimi i casi di approdi più recenti, degli ultimi anni. Le 6 imprese fondate dai nostri intervistati sono in gran parte cooperative di lungo periodo, con più di trent’anni di storia, ma ve ne sono anche due più giovani, fondate meno di venti anni fa. Si tratta comunque di due casi particolari che mostrano tradizioni cooperative più remote: nel primo si tratta del traghettamento di un’attività imprenditoriale nel modello cooperativo, nel secondo dell’acquisizione di un ramo di una cooperativa esistente.

2.4.1 *Famiglia e territorio*

In Toscana il mondo cooperativo ha una risonanza che va oltre la visibilità del settore del consumo (dei supermercati Coop per intenderci) e le esperienze individuali delle persone coinvolte (dirigenti e dipendenti), che supera la comunanza di un corpus valoriale ben sostenuto in questi territori. Il mondo cooperativo rappresenta qualcosa di più concreto, un’opportunità di lavoro e di investimento ad esempio. In ogni caso, in Toscana le cooperative rappresentano delle entità organizzative fortemente legittimate, sia eticamente che economicamente, soprattutto nelle zone più periferiche e rurali, dove la loro presenza si innerva quasi sempre nella storia del territorio e nelle tradizioni socio-economiche del luogo. In questi casi le cooperative hanno a volte rappresentato una forma di avanzamento sociale del territorio e promosso un certo dinamismo economico. Le cooperative hanno effetti sociali determinanti in determinate situazioni. Nei contesti più urbanizzati la differenziazione economica e la maggiore complessità sociale tendono ad oscurare il peso che queste imprese hanno. Ciò non toglie che in tutto il territorio toscano le tradizioni cooperative sono ben sedimentate e floride.

Ciò diventa più evidente se guardiamo ai dati che emergono dalle risposte ad una serie di domande che intendevano indagare il ruolo che hanno avuto la famiglia e il territorio nel determinare la “scelta cooperativa” dei dirigenti che abbiamo intervistato. Poco meno della metà ha affermato l’importanza della compagine familiare nella trasmissione dei valori cooperativi. In 5 casi, in particolare, la famiglia di origine dei nostri intervistati apparteneva integralmente al mondo cooperativo, come emerge da alcune delle dichiarazioni seguenti.

Ero il figlio di un socio, di un coltivatore diretto. Entrai come addetto alla fatturazione e alla gestione dei listini di vendita quando la realtà era piccolina, ho fatto un periodo la parte commerciale, anche se non mi piaceva, a me piace fare la parte amministrativa, era un periodo che non si poteva fare altrimenti quindi per circa un paio d’anni feci anche la parte commerciale, poi sono stato dipendente per un periodo di tempo di un consorzio tecnico amministrativo, lavorando sempre alla solita scrivania (Terre Etruria, Livorno, Agricoltura).

Dal momento della fondazione nel 47 c’è un Mannocci, ovviamente a quei tempi... la nostra vita è stata tutta passata nei porti con funzioni, io parlo della famiglia, con due rami babbo e mamma, più o meno spiccatamente politici (Compagnia Portuale, Livorno, Servizi).

Vengo da una famiglia di operai, mio padre era cooperatore in una cooperativa di produzione e lavoro in cui ha lavorato tutta la vita (Coop Italia, Prato, Consumo).

Era a fine ’89, inizio ’90, sostanzialmente la cooperativa stava cercando dei tecnici giovani da poter inserire sui cantieri e nella cooperativa già lavorava mio babbo che anche lui ormai lavorava da tanti anni, lavorava lì dal ’68, ’69 ed era un capocantiere della cooperativa, poi la carriera è finita come presidente della cooperativa, quindi ha fatto un bel percorso all’interno, perché ha iniziato come manovale, poi muratore, capocantiere. (...) Quindi io ho iniziato a lavorare nella cooperativa per questo motivo, in sostanza, e all’epoca non è che mi sono preoccupato di capire quello che era il mondo cooperativo rispetto a un rapporto con un lavoro invece diverso, insomma (Edile Montemaggio, Siena, Produzione e Lavoro).

Sono tuttavia numerosi anche i casi in cui non vi era nessun legame tra la famiglia d’origine e il mondo cooperativo. Ciò permette di affermare che il canale familiare non rappresenta il fattore di spinta più rilevante verso il mondo cooperativo, e che pertanto vi sono anche altri fattori da considerare. Ad esempio il radicamento delle cooperative nel territorio, come abbiamo premesso, è più forte soprattutto nelle realtà più decentrate e periferiche e in quelle rurali.

Il contatto con la cooperativa è stato determinato sicuramente dal fatto che una persona come me, nata e cresciuta a Pistoia, dove Conad del Tirreno rappresenta una delle più importanti imprese del territorio, è chiaro che c’era questa ambizione di entrare a far parte di questa grande azienda, anche perché io avevo l’ambizione di fare vita aziendale e non vita di studio legale. È nata da una candidatura presentata, e devo dire che il mondo della cooperativa l’ho conosciuto strada facendo, perché quando ho presentato la candidatura non conoscevo assolutamente i valori che c’erano dietro l’insegna e al fatto di essere un’impresa cooperativa (Conad Tirreno, Pistoia, Dettaglianti).

L’incontro con la cooperazione è stato successivo, perché non deriva da uno scambio mutuato in famiglia, in quanto sono figlia di dipendenti pubblici, e ho vissuto in un territorio, come quello di Cortona, dove la cooperazione non era particolarmente florida. (...) Arrivo alla cooperazione dopo un’esperienza di lavoro con una struttura convenzionata

di una Usl, e in virtù dei primi cambiamenti importanti nella amministrazione pubblica, ci fu un sostanziale viraggio dei rapporti professionali da individuali, a collettivi, a rapporti con cooperative (Koiné, Arezzo, Servizi).

Io già nel 1976 mi iscrissi come socio alla coop Amiatina, perché all'epoca i giovani che mettevano su famiglia, come si dice, quando ci si sposa, si pensa al futuro, la prima cosa che veniva fatta era andarsi ad iscrivere alla coop per usufruire poi, cioè diventi autonomo, esci da casa, ti crei una famiglia, ti sposi, diventi socio coop perché è logico che ci sia un punto di riferimento che prima non prendevi in considerazione e quindi nel '76 io, all'età di 26 anni, sono diventato socio coop; la mia tessera porta il numero 1339, oggi siamo 23mila soci, quindi un po' di strada s'è fatta in 40 anni (Unione Amiatina, Grosseto, Consumo).

Io sono entrato in cooperativa che praticamente c'avevo 21 anni ed è stata un'opportunità, all'epoca era il 1981 circa, perché la cooperativa nel territorio della Val di Cornia, quindi a Piombino, rappresentava comunque il movimento e dava opportunità lavorative (Unicoop Tirreno, Livorno, Consumo).

Ma l'avvicinamento al mondo cooperativo può essere stato determinato anche da motivazioni più individualistiche e autonome. In particolare, in 12 casi i nostri intervistati hanno indicato legami precedenti al loro ingresso in cooperativa: per molti si è trattato di contatti professionali, relativi al lavoro svolto.

Conoscevo Unicoop Firenze, ma non avevo una precisa idea di che cosa volesse dire lavorare in cooperativa; cioè, ero socia all'Unicoop Firenze, ma non sapevo cosa volesse dire lavorare in Unicoop Firenze, sinceramente al tempo non ci vedevo nemmeno grandi diversità per quella che era la mia esperienza, ripeto, non avevo avuto esperienze dirette con la cooperazione se non quelle del consumatore (Unicoop Firenze, Firenze, Consumo).

(...) Io sono entrato in cooperativa perché ho saputo da amici la possibilità di essere assunto e quindi ho conosciuto il sistema cooperativo ed il mondo cooperativo esclusivamente nel momento in cui sono entrato a lavorare qua dentro. Io sono stato assunto facendo un colloquio (Big Time Givers, Firenze, Produzione e Lavoro).

2.4.2 Percorsi scolastici e professionali

Sulle credenziali formative dei nostri intervistati abbiamo già chiarito il quadro di base, ovvero quali sono i titoli di studio maturati dai dirigenti. A questo punto occorre anzitutto aggiungere qualche considerazione sulle modalità specifiche di approdo alla cooperazione. In particolare partendo dalle eventuali esperienze professionali precedenti all'ingresso in cooperativa. Per 9 dei 40 dirigenti intervistati l'impresa cooperativa ha rappresentato la prima esperienza professionale, ma in tre quarti dei casi invece l'impegno cooperativo è stata preceduto da esperienze professionali esterne a questo mondo.

Sono laureata in giurisprudenza, e subito dopo la laurea ho presentato la mia candidatura alla Conad del Tirreno, ho fatto il colloquio e sono stata presa, in pratica è stata la mia prima esperienza di lavoro. Negli anni ho passato diverse figure, fino a diventare responsabile delle risorse umane (Conad Tirreno, Pistoia, Dettaglianti).

Io sono entrata in cooperativa nell'88 come educatrice, in un centro di socializzazione, prima in un'altra cooperativa che poi è entrata in Arca, che allora si chiamava Chianti. (...) Conoscevo un amico che era in cooperativa, io cercavo lavoro e sono entrata lì dentro, ecco, è andata così (Arca, Firenze, Servizi).

In molti casi si registra una certa continuità tra le attività professionali svolte prima e il lavoro svolto in cooperativa: giovani giuristi che hanno fatto praticantato negli studi legali; giovani periti che hanno iniziato le loro esperienze di lavoro operaio in aziende private; ragionieri che hanno fatto contabilità per altri.

Io ho un diploma da infermiera professionale (...) La mia prima esperienza come cooperativa è stata qui in Progetto 5; ho lavorato in diversi settori con incarichi diversi, (...) io facevo parte del consiglio da diversi anni, e sono presidente da due anni e mezzo (Progetto 5, Arezzo, Servizi).

In alcuni casi invece questa continuità non si avverte, per via di un periodo di apprendistato e di avviamento al lavoro frammentato e temporaneo, fatto di lavori brevi e dequalificati.

Ho finito di fare il militare, avevo fatto delle esperienze di lavoro come operaio e come rilevatore dell'Istat, sono un perito elettrotecnico, tra le altre cose, e mi trovo a fare il ragioniere. Feci, come tutte le cose, feci una domanda ad un concorso, tranquillamente, vinsi il concorso qui in cooperativa ai tempi dei tempi, non c'erano ragionieri che facevano questa cosa qui perché se non avrebbero scelto un ragioniere; volevano metterci un'altra persona perché come cosa questa qui non gli piaceva e ci andai io (Cerreto Guidi, Firenze, Consumo).

Dunque mi sono diplomata nel '90 e nel '91 ho iniziato a lavorare qui. Poi si sono creati gli spazi per un'assunzione a tempo indeterminato e io sono ragioniera quindi ho iniziato nell'ambito dell'amministrazione centrale e adesso mi occupo del personale. (...) Tra l'altro io avevo presentato il curriculum sia come impiegata sia come operaia, quindi avevo disponibilità sia per l'una che l'altra figura (Flora Toscana, Pistoia, Agricoltura).

Prima di aggiornare il quadro sulle modalità di ingresso nel mondo cooperativo occorre ricordare che nella maggior parte dei casi le assunzioni sono avvenute in un contesto storico e congiunturale nettamente diverso da quello dell'ultimo decennio. Come abbiamo detto questo passaggio è avvenuto in molti casi più di venti anni fa, in un quadro normativo nettamente meno organico di oggi, ma anche in una situazione congiunturale di crescita propulsiva delle imprese cooperative. Le analisi delle storie degli intervistati ci portano a concludere che le modalità principali di accesso al mondo cooperativo sono avvenute per candidatura diretta (in 21 casi) o per chiamata diretta (13 casi). Nella prima modalità sono più chiare le dinamiche selettive che hanno determinato l'assunzione -come nella dichiarazione riportata di seguito- che invece diventano meno immediatamente comprensibili nei racconti dei casi di chiamata diretta.

Essendo io pisana tutto era partito da un'inserzione che era presente all'interno del punto vendita, cercavano qualcuno per il personale e da lì capii che forse poteva esserci un interesse reciproco, e quindi così con questo spirito mi candidai e affrontai le selezioni. (...) sono entrata con contratto di formazione lavoro, che mi fu proposto al tempo. (...) Perché io avevo fatto una selezione per il personale, avevo fatto anche una selezione molto tecnica se la vogliamo guardare da un punto di vista proprio di mestiere e di specificità, e mi ritrovavo con un Csl per assistente alle relazioni sindacali, comunque attinente, come lei ha già compreso, al mio titolo di studio. (...) Poi, dopo il primo anno di contratto, sono stata portata in un ufficio, quindi ho iniziato a lavorare in ufficio, e al tempo entrai praticamente nella direzione del canale, diciamo quelle che ora sono le direzioni vendite. Ho continuato praticamente a lavorare nel canale e ho lavorato dal 2002 al 2005, e poi sono arrivata alla direzione del personale, direttore delle risorse umane. Inizialmente, visti i miei studi, ho

iniziato a ricoprire il ruolo sostituendo un collega che è andato a fare un altro mestiere, sempre nel movimento cooperativo (Unicoop Firenze, Firenze, Consumo).

Nelle modalità di inclusione iniziale nella cooperativa il canale delle relazioni sociali e professionali acquisisce una certa rilevanza per il successo di questi processi, come spesso accade in questi fenomeni. Molti intervistati fanno riferimento ai network sociali e professionali come punto di collegamento col mondo cooperativo: il canale familiare, amicale e comunitario da un lato, e i contatti professionali dall'altro. Ricordiamo a questo proposito che ben 7 dirigenti hanno dichiarato di aver avuto contatti professionali con la cooperativa già prima del loro ingresso.

Io sono laureato in medicina però specializzato in malattie nervose e mentali quindi psichiatria, ho lavorato a Volterra all'ospedale psichiatrico, (...) ho fatto il medico presso l'ospedale psichiatrico, l'evoluzione successiva è stato il passaggio ... la costruzione dei servizi territoriali alternativi al manicomio e allora dal 1979 sono stato responsabile di un'area territoriale, prima nel consorzio socio-sanitario, (...) poi nella Asl con un ruolo dirigente, (...) dal '96 al 2003 ho fatto il direttore del dipartimento di salute mentale della Asl quindi c'avevo questa funzione di coordinamento. (...) Ce l'avevo avuti ma non direttamente, diciamo che utilizzavo, utilizzavo come si può dire, stabilivo con il mondo cooperativo dei rapporti in funzione dell'attività del dipartimento della salute mentale (Agape, Pisa, Servizi).

Nel 2010 ho deciso di rientrare in Italia, ho lavorato ancora su due progetti con CirFood, dopo di che ho incontrato il presidente della cooperativa 8 Marzo, mi ha proposto di poter lavorare su questa realtà un po' più piccola, come direttore di produzione, quindi ho accettato molto volentieri perché comunque mi interessava il progetto che mi proponeva (8 Marzo, Livorno, Servizi).

Ma una volta entrati nel mondo cooperativo, come sono evolute le competenze professionali e direttive di questi soggetti? Come sono maturate le posizioni dirigenziali che ora assumono? Come si sono svolte le carriere interne che hanno portato questi 40 soggetti a dirigere un'impresa cooperativa? Com'è noto all'interno delle cooperative, diversamente che nelle imprese private, le risorse manageriali difficilmente si assumono dall'esterno, con l'acquisizione strategica di personale adeguato, sulle cui motivazioni ritorneremo nel capitolo successivo. Nelle cooperative di solito i dirigenti provengono da lunghe carriere svolte per gradi al proprio interno, come si può leggere di seguito.

Sono entrato qui nel '78 come facchino, dopo un anno sono passato autista, e dopo 12 anni sono diventato vicepresidente e poi presidente, sono cresciuto sono entrato qui bambino e ora sono vecchio (Coop Rifredi, Firenze, Servizi).

Sono entrato quindi con un percorso di base, quindi facendo prima lavori ordinari e poi piano piano sono, diciamo, ho acquisito opportunità e conoscenza all'interno di vari settori, quindi prima nei magazzini, quindi a partire dall'ortofrutta, poi esperienze negli uffici al controllo e gestione, al mondo della finanza, quindi prestito sociale e tesoreria e successivamente, da circa 4 anni, alle politiche sociali; i ruoli sono stati ruoli, appunto, di responsabilità crescente, sono quadro dal 1993, dirigente dal 2008, 2007-2008, e direttore da novembre dello scorso anno (Unicoop Tirreno, Livorno, Consumo).

Le modalità di evoluzione delle carriere si articolano in un percorso simile in quasi tutti i casi analizzati, a parte qualche eccezione che evidenzieremo tra breve. In questi casi infatti si

sviluppa un percorso di avviamento iniziale ad una mansione specifica, spesso in linea con le credenziali formative del candidato (ma non sempre), su cui vengono misurate le reali capacità del soggetto per un primo periodo, generalmente non più di un decennio. Successivamente, se tali processi hanno dato esiti positivi, alle mansioni operative si affiancano quelle direttive, con cui si dà avvio ad una fase nella quale il soggetto socializza gradualmente con le responsabilità manageriali, con le strategie di lungo periodo, con i compiti di coordinamento e di gestione delle risorse, con funzioni di maggiore spessore e responsabilità. Al termine di questa fase le condizioni sono mature per il passaggio diretto ai compiti direttivi istituzionali e operativi specifici, come la direzione di una divisione dell'impresa (contabilità, risorse umane, legale, area produttiva, ecc.) o dell'intera cooperativa. Le dichiarazioni che seguono chiariscono meglio le caratteristiche della mobilità interna alle nostre cooperative.

(...) Questo è stato il mio lavoro, lavorando già in ufficio, insomma, come coordinamento; poi da lì quando c'è stata una ristrutturazione all'interno dell'ufficio mi interessava lavorare col personale, quindi, già essendo una cooperativa più piccola ogni coordinatore faceva più o meno tutti i percorsi, dalla selezione, al rapporto, ecc., crescendo la dimensione c'è stata la necessità, invece, di qualcuno che si occupasse più del personale, della selezione, le domande, ecc. ecc., e ho cominciato a fare quello; ho cominciato a fare quello perché mi piaceva (Arca, Firenze, Servizi).

Io ho iniziato a lavorare alla Copisa nel '78. Ho fatto la domanda per racimolare qualche soldo. Avevo cominciato come parcheggiatore, poi si gestiva una mensa, ero stato spostato lì e poi piano piano sono stato spostato in ufficio, ho fatto tutto il passaggio in amministrazione diventando prima membro del consiglio di amministrazione, poi vicepresidente e ora l'anno scorso, in fase di rinnovo delle cariche, sono stato rieletto membro del Cda che poi ha deciso di nominarmi presidente. (...) Io in pratica all'interno della Copisa mi occupo del turismo come responsabile di una struttura alberghiera e come referente di un'altra che stiamo avviando ora. In passato mi occupavo di amministrazione all'interno della cooperativa, acquisti e pagamenti insomma (Co.Pi.Sa, Pisa, Servizi).

Nel 1982 sono entrato in Cooplat, svolgendo il mio lavoro ai servizi sociali, all'epoca la Cooplat si occupava di servizi sociali, fino al 1991; da lì in poi il lavoro ai servizi sociali l'ho fatto sia come ausiliario che come educatore. Nel 1991, attraverso una selezione interna si è selezionato l'allora assistente alla direzione del personale, io sono stato la persona scelta, diciamo, e nel 1998 sono diventato responsabile del personale, poi nel 2003 direttore del personale (Coop Lat, Firenze, Servizi).

Usando alcune categorie note negli studi organizzativi possiamo dire che la carriera tradizionale di questi dirigenti, come l'abbiamo descritta finora, è soggetta a due fattori di spinta, che possono agire autonomamente e in maniera integrata, congiunta. Il primo, anche in ordine di attivazione, è il cosiddetto driver "tecnologico", che fa riferimento al grado di sviluppo dell'impresa e alle risorse specifiche necessarie per il suo funzionamento. In quest'ottica la logica prevalente è quella dell'inclusione nei ruoli e nelle posizioni di cui l'impresa ha bisogno, a volte anche a prescindere dalle credenziali formative del soggetto. Non è un caso che nei racconti degli intervistati si faccia riferimento a periodi di lavoro in cui sono state svolte mansioni nuove e diverse da quelle di propria competenza. E non è un caso che sempre in questi racconti a ciò segua un altro periodo di lavoro in altri campi dell'impresa. Questo susseguirsi di fasi lavorative diverse, per contenuti e modalità di svolgimento, sembra essere funzionale alla formazione di una figura professionale poliedrica e di ampio raggio, con competenze diffuse e differenziate, in grado in ultima analisi di plasmare un profilo professionale multi task che si

avvicina al modello manageriale del dirigente di cooperativa. Il driver tecnologico, dunque, si attiva ed agisce quando le esigenze produttive dell'impresa sono più forti e incisive.

Sì, io sono dirigente a tempo pieno e sono assunto dalla cooperativa dal 1981, in questi 31 anni di lavoro ho attraversato, come dire, i vari ruoli professionali che passano da impiegato, capo ufficio a quadro aziendale, a dirigente, ad amministratore delegato, finché nell'ultima ristrutturazione della *governance* mi è stato attribuito l'incarico di vicepresidente del consiglio di gestione (Centro Italia, Castiglion del Lago (PG), Consumo).

Allora, il curriculum di studi che mi hanno portato alla cooperativa, perché appena laureata nell'87 io sono venuta a conoscenza dell'esistenza di questa cooperativa che era nata da poco perché la cooperativa nasce nell'82 e proprio perché io come archeologo cercai appunto di inserirmi nel mondo lavorativo della materia in cui mi ero laureata e venni a conoscenza della cooperativa. (...) Parallelamente (...) ho cominciato parallelamente l'iter formativo per quanto riguarda la gestione dell'azienda con l'attività nel controllo di gestione, in affiancamento all'allora direttore generale e presidente che in affiancamento mi ha formato e poi autonomamente io portavo avanti il controllo di gestione. Poi siamo arrivati già ai nostri giorni, nel 2009 noi abbiamo fatto una grande, diciamo, riorganizzazione che ha previsto il dualismo nella gestione, nei due organi di gestione che sono quelli del consiglio di amministrazione, quindi il governo della cooperativa, dove io sono stata consigliera di amministrazione dal 2003 proprio fino alla riorganizzazione, perché poi sono state introdotte invece nell'organo di gestione, che sono le direzioni che sono uscite dal consiglio di amministrazione. All'inizio del 2011 io sono passata alla direzione generale proprio perché il distacco è stato totale e definitivo tra i due organi (Archeologica, Firenze, Produzione e Lavoro).

Il secondo fattore determinante per la formazione dei quadri dirigenziali all'interno dell'impresa cooperativa si attiva successivamente a quello tecnologico, e viene denominato "motivazionale", perché fa riferimento agli aspetti psicologici dell'individuo. Il driver motivazione è attivo quando nel soggetto è presente una certa predisposizione all'autorealizzazione e alla crescita professionale, quando nella propria condizione professionale vengono ricercati contenuti intellettuali stimolanti, quando i bisogni di avanzamento sono determinanti. L'attivazione di questo driver è fondamentale per la riuscita dell'intero processo e per la formazione di personale dirigenziale di livello, ma non deve ovviamente prevalere su quello tecnologico, dove si gioca il futuro concreto di ogni impresa. Così come il fattore tecnologico non deve impedire la ricerca di contenuti stimolanti da parte del soggetto e limitare la riuscita dei progetti individuali. Ciò è vero per tutte le organizzazioni produttive ma risulta più forte in ambito cooperativo, dove gli aspetti "emozionali" e "ideologici" (il corpus valoriale) rappresentano una componente importante dell'intero processo.

Accanto a questi percorsi interni, che abbiamo standardizzato ai soli fini esplicativi⁴⁴, si registrano anche modalità del tutto diverse nelle carriere direttive del mondo cooperativo da noi analizzato. Ad esempio, abbiamo riscontrato alcuni casi di inclusione diretta nella compagine direttiva dell'impresa relativi ad alcuni personaggi dotati di elevate credenziali sociali, come politici, sindacalisti e professionisti noti nei luoghi di riferimento. Nei casi in cui il profilo ideologico è più definito, come quelli dei politici e dei sindacalisti, si tratta in genere di un approdo naturale alla direzione della cooperativa, che fa fede non solo di una naturale vicinanza valoriale, ideologica appunto, ma anche di relazioni reciproche di lungo periodo, maturate in

⁴⁴ Ciò significa che quello descritto rappresenta un modello esplicativo, che nella realtà prende forme lievemente diverse da caso a caso e che pertanto ha una certa validità solo a determinate condizioni.

anni di collaborazione professionale. In alcuni casi l'inclusione diretta è dovuta ad un cambiamento strutturale netto all'interno della cooperativa, per un intervento "sanatorio" e di rottura col passato.

(...) Per caso perché nel 2007 mi pare, nel 2006 forse, insomma c'è stato un cambiamento qui dentro, era diventato presidente un educatore che aveva avuto un'esperienza formativa con me, mi ha chiesto se entravo nel consiglio di amministrazione. Sono entrato nel consiglio di amministrazione poi siccome la sua era una funzione transitoria mi sono ritrovato che mi hanno chiesto se facevo il presidente (Agape, Pisa, Servizi).

Io sono sempre stata socia della cooperativa però quello che era il consiglio di amministrazione ci sono entrata perché la commissione elettorale mi ha cercato, ha chiesto la mia disponibilità, io l'ho data e sono entrata inizialmente come consigliere. Per diversi anni ho fatto il consigliere, da lì vice presidente e poi la carica di presidente. Mi sono avvicinata proprio per una richiesta da parte della commissione elettorale diversi anni fa, stavano cercando delle persone che entrassero a fare parte del consiglio. Non c'è stato un percorso professionale particolare all'interno della Coop ecco (Coop Montespertoli, Firenze, Consumo).

Dopo questa esperienza di insegnante precario e di collaborazione con professionisti dell'area empolesse da professionista poi entrai in Unicoop Firenze come responsabile della organizzazione aziendale perché io ho una tesi di laurea in Organizzazione aziendale. Questa è durata fino all'88 quando sono diventato vicedirettore del personale in Unicoop Firenze. Fino al 94 ho fatto il vicedirettore del personale, poi dato che c'era una serie di cooperative di consumo in difficoltà in Toscana, e l'associazione giù si stava riorganizzando; non avevano persone che avevano un taglio culturale di impresa tout-court, cioè generalizzata come ero io: avevo fatto la contabilità, un po' di fisco, la parte del personale, sapevo leggere i bilanci. Ero uno di quelli che sapevo un po' di tutto. Quindi chiesero a me di commissionare la Val di Cecina e sono stato due anni a fare questa cosa. Poi sono tornato in Unicoop per un anno a seguire il controllo di gestione, dopo di che l'associazione siccome c'era grande difficoltà nelle piccole cooperative di consumo, (...) mi chiesero se potevo presidiare questo settore come coordinatore regionale di tutte le cooperative, e iniziai il processo di ristrutturazione (CIS, Firenze, Servizi).

Abbiamo infine rilevato, da questo punto di vista, anche casi di carriere interrotte e poi riprese, per contrasti interni, che vedono la fuoriuscita temporanea del soggetto ed il successivo reintegro, a seguito del cambiamento di alcune condizioni. Dai racconti dei nostri intervistati su questi fatti si evince, da un lato, che questi conflitti sono emersi generalmente nelle fasi critiche delle cooperative interessate, incentrate su scelte strategiche radicali e di lungo periodo (a volte dovute alle problematiche relative all'adeguamento normativo a nuovi standard operativi e strutturali). A fronte di ciò, dall'altro lato si nota che la soluzione del conflitto, che ha portato al reintegro del dirigente intervistato, non ha comportato un ripristino della situazione precedente all'emersione del conflitto, ma ha invece generato una fase di cambiamento dell'assetto strategico e strutturale della cooperativa. Ma sulla storia delle cooperative indagate in questa indagine avremo modo di soffermarci più a lungo nel prossimo capitolo. La dichiarazione seguente richiama diversi aspetti già discussi, oltre a mettere in evidenza gli elementi conflittuali interni.

Riguardo alla famiglia, mio nonno è uno dei fondatori della cooperativa nel 1915, quindi più famiglia di così non si può. Sono arrivato qui nell'87, quindi sono 25 anni che sono qui. Ho avuto un percorso forzato, che poi io sono arrivato al consiglio di amministrazione

molto tardi, perché se tolgo una breve parentesi nel 2003, che poi io mi sono dimesso per contratti con il consiglio d'amministrazione dell'epoca, però sono rientrato nella vita della cooperativa nel 2006, dopo che l'istituto ebbe quel brutto scossone in cui furono acquisiti i vertici e allora l'assemblea mi chiamò come amministratore e mi ha rinnovato il mandato tre anni fa (Argo, Firenze, Servizi).

2.4.3 *Impegno civico e politico*

Nel mondo cooperativo è naturale aspettarsi una presenza molto ampia di soggetti fortemente politicizzati: militanti, politici di professione, amministratori, sindacalisti, ecc. Soprattutto a livello dirigenziale, dove ci aspettiamo di trovare i portatori e i diffusori dell'ideologia cooperativa, i soggetti che più degli altri incorporano il sistema dei valori su cui questo microcosmo si fonda.

Prima che nascesse questa cooperativa svolgevo un'altra attività. Ero un sindacalista della Fillea-CGIL a livello provinciale e avevo svolto diverse attività sempre nel mondo sindacale nell'ambito della CGIL (CLC, Livorno, Produzione e Lavoro).

La mia scelta di entrare nella cooperativa è stata tutta politica, nel senso io sono stato mandato dal PCI a occuparmi (...) diciamo perché c'era una tradizione che il segretario del partito era il presidente della cooperativa, il segretario del partito presidente della cooperativa diventò sindaco, io ero vicesindaco, smisi di fare il vicesindaco, andai a fare il segretario del partito e il presidente della cooperativa, quindi è una scelta tutta politica, diciamo legata a una tradizione grevigiana che quella che la cooperativa è un'istituzione importante, diciamo addirittura in qualche modo, diciamo non dico parallela al comune, ma quasi, nel senso che c'è il comune, la chiesa, la casa del popolo, la coop, i carabinieri, la farmacia. (...) Io sono diventato presidente nel 1990, nel 1997 abbiamo cominciato la costruzione del nuovo centro commerciale e quindi io da lì, diciamo, appunto, ho iniziato la parte più importante di questa esperienza. Nel 2004 sono stato chiamato a fare l'assessore nella giunta e quindi ho dato le dimissioni, sono stato sostituito nel 2005 da un giovane che era appunto nel consiglio della cooperativa ormai da due mandati e poi nel 2010 però sono tornato a fare il presidente della cooperativa (Coop Italia Nuova, Firenze, Consumo).

La nostra indagine conferma solo in parte questa immagine. Poco più della metà dei nostri intervistati ha infatti dichiarato di aver maturato in passato esperienze in campo politico e sindacale o di impegno civico, ma a ben guardare solo una metà di questi (una decina circa) hanno avuto esperienze intense e di lungo periodo. Si tratta appunto di militanti politici, sindacalisti, uomini di partito e amministratori locali con esperienze dirette e continuative.

Per quanto riguarda il mio percorso, ho fatto varie attività prima del 1997 di diverso tipo prevalentemente di ordine sindacale e politico. Sono stato dirigente della CGIL e poi dirigente della CIA Confederazione Italiana Agricoltori e poi ho fatto per molti anni il dirigente politico di un partito politico di sinistra. Al termine di quel percorso ho avuto l'opportunità di conoscere la realtà della Rinascita che aveva bisogno di un dirigente in grado di fare operazioni, rapporti, conoscenze per fare un'attività commerciale più incisiva (La Rinascita, Pisa, Produzione e Lavoro).

Dunque, io vengo da un'esperienza, praticamente ventennale sull'associazionismo, le associazioni di produttori del vecchio 1360, poi abbiamo formato l'ATPZ che era la sottoforma associativa nel 1999, e poi si è evoluto in cooperativa dal 2006 e c'è stata poi la continuità evoluta in questo senso (ATPZ, Grosseto, Agricoltura).

Fin da giovane, a 18 anni sono entrato a lavorare in Compagnia Portuale, ho lasciato gli studi, sono sempre stato impegnato in attività politiche e sindacali. Anche a livello provinciale, ho ricoperto dei ruoli amministrativi da giovane come circoscrizione, sono stato segretario della FIT CIGL provinciale, sono stato nell'esecutivo nazionale del settore portuale FIT CIGL, sono stato segretario politico della sezione PCI (Compagnia Portuali, Livorno, Servizi).

Un'altra parte degli intervistati dichiara di aver avuto esperienze di questo tipo ma non in maniera forte e per periodi lunghi, vissute quindi in maniera collaterale rispetto agli altri ambiti della vita quotidiana. Un altro gruppo di dirigenti impegnati ha dichiarato esperienze politiche e civiche di più basso rilievo: si tratta delle esperienze politiche giovanili, in alcuni casi legate ai movimenti sociali del '68, o di un impegno generale nel campo dell'associazionismo e del volontariato, o di una semplice iscrizione ad una sigla.

3. STRATEGIE IMPRENDITORIALI E IMPRESE COOPERATIVE

Nelle pagine seguenti cercheremo di sviluppare un'analisi più dettagliata e puntuale delle dichiarazioni dei dirigenti delle 40 cooperative selezionate nel nostro campione di imprese afferenti a Legacoop Toscana. In questo percorso cercheremo di capire come i valori cooperativi vengono declinati in azioni concrete, ossia, come le modalità specifiche di governo dell'impresa possono favorire o limitare la realizzazione dei principi etici che stanno a fondamento della cooperazione, almeno nel territorio toscano. Il punto di vista valoriale, così come lo abbiamo presentato nel primo capitolo, rappresenta il filo conduttore delle nostre analisi, la chiave di lettura dei processi di *governance* e delle dinamiche d'impresa.

A questo scopo intendiamo dapprima presentare i casi inclusi nel campione, da un punto di vista sociobiografico, ovvero in relazione al settore di intervento, alla provincia di residenza e alla dimensione (occupati, fatturato e numero di soci), e alla storia delle singole cooperative, ai momenti di svolta che ne hanno segnato lo sviluppo, fino alla situazione attuale. A seguire, nella seconda parte di questo capitolo, entreremo nel vivo delle modalità con cui queste imprese vengono condotte, cercando non solo di mettere in evidenza gli interventi specifici (e la loro ricaduta sui valori) ma anche i modelli dirigenziali che ne emergono. Partiremo dal cercare le eventuali relazioni tra le caratteristiche dei dirigenti e quelle delle imprese (§3.2.1), per poi affrontare le strategie e le scelte principali operate nel tempo, gli elementi di competitività e di innovazione introdotte, i modelli partecipativi interni, gli eventuali conflitti che emergono, i limiti e le potenzialità delle cooperative rispetto al modello di impresa for profit, di mercato (§3.2.2). Attraverso il resoconto degli intervistati, guarderemo alla realtà delle imprese studiate, ma anche alle relazioni che queste hanno anzitutto con il mondo cooperativo (la Legacoop e le altre cooperative), in secondo luogo le altre imprese del mondo esterno, e infine con gli attori collettivi che operano sul territorio a vario titolo, dalle amministrazioni alle banche, dai sindacati ai partiti (§3.2.3). Infine, sposteremo l'attenzione agli effetti della recente crisi finanziaria e dei processi di globalizzazione (§3.2.4), al futuro della cooperativa (§3.2.5) e della cooperazione in generale (§3.2.6): i rischi, i problemi, le scelte e le strategie, le sfide da perseguire. Ma partiamo dalla presentazione delle nostre imprese cooperative.

3.1 Sociobiografia delle imprese

Il nostro campione ricalca abbastanza fedelmente l'universo delle 95 imprese di Legacoop (con un fatturato maggiore ai 5 milioni di euro nel 2010), ma si registra un lieve sottodimensionamento delle imprese operanti nel campo dell'abitazione e un leggero sovradimensionamento del consumo e dei servizi (Tab. 3.1). Abbiamo infatti incluso nel nostro campione 16 imprese dei servizi, 12 del consumo, 8 della produzione e lavoro, 3 dell'agroalimentare e una del settore abitativo.

Siamo riusciti invece a mantenere più elevato il livello di rappresentatività del nostro campione, rispetto all'universo Legacoop, con riferimento alla distribuzione territoriale delle imprese (Tab. 3.2). La maggior parte delle imprese incluse opera nella provincia di Firenze (14), 5 in quella di Livorno e 4 a Pistoia. Ne abbiamo poi 3 rispettivamente a Pisa, Arezzo, Prato e Siena (in cui abbiamo incluso la cooperativa Coop Centro Italia di Castiglion del Lago), due a Massa e Grosseto e una a Lucca. Incrociando questi dati con quelli della tabella 3.1, sui settori

di intervento, c'è solo da segnalare che quelle fiorentine operano in gran parte nei servizi e nel consumo e che negli altri settori le distribuzioni sono più omogenee sul territorio.

Tabella 3.1
LE IMPRESE DEL CAMPIONE PER SETTORE DI INTERVENTO
Valori assoluti

Servizi	16
Consumo	12
Produzione e lavoro	8
Agroalimentare	3
Abitazione	1
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

Tabella 3.2
LE IMPRESE DEL CAMPIONE PER PROVINCIA
Valori assoluti

Firenze	14
Livorno	5
Pistoia	4
Pisa	3
Arezzo	3
Prato	3
Siena	3
Massa	2
Grosseto	2
Lucca	1
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

Queste imprese hanno in media 43 anni di vita: in questo quadro convivono un numero preponderante di imprese con più di 30 anni di attività e un gruppo di imprese più giovani. Del primo gruppo fanno parte alcune imprese molto antiche: 14 hanno più di 50 anni ma ve ne è un gruppo più longevo, con più di 90 anni di attività. L'analisi di questo dato, come vedremo meglio più avanti, è influenzata dal fatto che i nostri intervistati a volte hanno fatto riferimento alla data della prima costituzione dell'impresa, che non aveva necessariamente la forma cooperativa assunta successivamente. In alcuni casi si tratta di aggregazioni informali di persone, in altri di vere e proprie imprese che hanno sentito come naturale il passaggio alla forma cooperativa. È interessante inoltre notare come in alcuni dei casi in cui prima della cooperativa esistevano una o più imprese i dirigenti abbiano evidenziato che in realtà l'impresa incorporava già gli ideali della cooperazione, e che quindi il passaggio a questa forma giuridica sia stato la naturale evoluzione dell'impresa. Nel gruppo delle imprese più giovani invece, quelle con meno di 30 anni di attività, solo 4 hanno meno di 15 anni, e anche in questi casi l'impresa ha alle spalle una vita più lunga, ma è passata in questo lasso di tempo alla forma cooperativa. Non si registrano, in queste trasformazioni, casi di "opportunismo economico", ovvero non vi sono tracce che tali imprese abbiano scelto la strada cooperativa per una semplice convenienza economica, in termini di salari e di regime fiscale⁴⁵. Ma su questi aspetti torneremo trattando della storia delle imprese del campione.

⁴⁵ Non dobbiamo dimenticare che in questi luoghi il contesto socio-istituzionale tradizionale ha favorito una commistione più profonda tra struttura sociale e subculture politiche, come quella socialista e comunista del passato, che continuano ad esercitare una

Riguardo all'aspetto dimensionale delle imprese del campione possiamo fare riferimento a tre ordini di indicatori: il numero degli occupati, il fatturato e il numero dei soci, benché quest'ultimo debba essere ponderato rispetto al settore di intervento, poiché come sappiamo il consumo si struttura su un numero di soci altissimo rispetto alle altre categorie di imprese. Quanto agli occupati registrati al 2010 la media è di 635 unità, ma i dati mettono in evidenza una leggera polarizzazione del campione: la maggior parte di queste (24) si colloca nella categoria delle imprese medio piccole (Tab. 3.3).

Tabella 3.3
GLI OCCUPATI NELLE IMPRESE DEL CAMPIONE
Valori assoluti

Oltre i 500 addetti	8
Tra 150 e 500 addetti	8
Tra 50 e 150 addetti	14
Meno di 50 addetti	10
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

Metà delle imprese cooperative con più di 500 addetti risiede nella provincia di Firenze: il 37% del totale degli addetti opera nell'area fiorentina. Le rimanenti imprese del campione sono di dimensioni più ridotte. Una buona parte di queste sono imprese di medie dimensioni, tra i 50 e 150 addetti, ma vi è un nucleo di cooperative molto piccole: alcune di queste (6) con meno di 30 addetti. In sintesi, le imprese medio-grandi (con più di 150 addetti) appartengono in genere al settore del consumo e dei servizi e sono più presenti nei contesti urbani, mentre tra quelle più piccole (meno di 50 addetti) prevalgono le cooperative di consumo più decentrate, che servono aree territoriali più piccole, un bacino di utenza minore e più frammentato, nelle zone rurali e montane del territorio toscano. Accanto ai giganti del consumo come Unicoop Firenze e Unicoop Tirreno troviamo quindi anche gruppi industriali più modesti, come i nuclei di Montespertoli e di Cerreto Guidi, entrambi in provincia di Firenze.

Riguardo al fatturato dichiarato dalle imprese del campione nel 2010 possiamo distinguere tre categorie di imprese (Tab. 3.4).

Tabella 3.4
IL FATTURATO DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE
Valori assoluti

Più di 50 milioni di euro	8
Tra 50 e 10 milioni di euro	19
Tra 5 e 10 milioni di euro	13
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

La media è di circa 170 milioni di euro a impresa, ma è un dato sovradimensionato dagli introiti dalle cooperative di consumo, così com'è avvenuto per il conteggio degli occupati. Rispetto al settore di intervento vi sono quelle con fatturati superiori a 50 milioni di euro (8), in maggioranza cooperative di consumo, quelle con fatturati medi (19 casi, tra i 10 e i 50 milioni di euro), presenti in maggioranza nella produzione e lavoro e nei servizi, e quelle con fatturati

certa rilevanza nel modellare anche i processi economici che avvengono al proprio interno. Siamo quindi in un terreno fertile per la cooperazione.

relativamente minori (tra 5 e 10 milioni), in prevalenza impegnate nei servizi. Non risultano a questo proposito correlazioni forti tra le quote di fatturato e la provincia di residenza dell'impresa cooperativa.

Come abbiamo detto più volte il numero dei soci è un indicatore “debole” della dimensione delle imprese cooperative indagate in questa ricerca, poiché viene “disturbato” dalle frequenze che si registrano nel consumo, dove risulta molto elevato. Il dato medio è infatti esso stesso molto alto, pari a 63.800 soci per impresa. Rispetto però al settore di attività economica è interessante fare alcune considerazioni aggiuntive che chiariscono meglio la tipologia delle imprese indagate e i modelli di *governance* che ne emergono. Nel consumo il numero dei soci è notevolmente superiore a quello degli occupati (che sono in genere in gran parte soci-lavoratori), una tendenza che si riscontra anche nel campo agroalimentare e dell'abitazione. Nei servizi e nella produzione e lavoro il rapporto tra soci e occupati è inverso: i primi sono sempre meno numerosi dei secondi. La ragione di questa asimmetria risiede nel fatto che in questi campi la figura del socio-consumatore è quasi inesistente, mentre prevale quella del socio-lavoratore, a cui si aggiungono generalmente i dipendenti dell'impresa, che non sono (ancora) soci, che quindi fanno crescere il numero complessivo degli occupati rispetto ai soci. In ogni caso, come mostra la tabella 3.5, più di un quarto delle imprese dichiara più di 1.000 soci (le cooperative di consumo in prevalenza) e un altro quarto circa tra 100 e mille soci (in maggioranza nei servizi). Le 9 cooperative con un numero di soci tra 50 e 100 operano soprattutto nel campo dei servizi, in particolare facchinaggio e trasporti, mentre quelle con un numero di soci inferiore a 50 lavora soprattutto nel campo della produzione e lavoro, in particolare delle costruzioni.

Tabella 3.5
IL NUMERO DEI SOCI DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE
Valori assoluti

Oltre 1.000 soci	13
Tra 100 e 1.000 soci	12
Tra 50 e 100 soci	9
Meno di 50 soci	6
TOTALE	40

Fonte: elaborazioni IRPET

A proposito dell'assetto dimensionale delle imprese del campione possiamo fare riferimento ad un altro indicatore, che abbiamo potuto rilevare in 25 casi: l'ampiezza territoriale dei mercati di riferimento. Le informazioni mostrano un quadro polarizzato, da un parte verso i mercati locali e comunali (7 casi), dall'altra verso quello regionale e nazionale (8 casi). Molte delle imprese del nostro campione operano tuttavia anche in mercati diversi da quello strettamente locale o regionale⁴⁶. Questo rappresenta, a nostro avviso, un importante elemento di apertura e di innovazione delle cooperative, che ritroveremo più avanti come una delle strategie competitive delle cooperative nel prossimo futuro. Le cooperative di consumo sono strutturalmente connesse ai mercati globali per via dell'approvvigionamento dei beni di consumo provenienti da ogni parte del mondo, ma sorprendentemente anche alcune imprese dei servizi e della produzione e lavoro risultano piuttosto internazionalizzate. Alcune per via del campo specifico di intervento, come i portuali di Livorno che gestiscono servizi per le

⁴⁶ L'ampiezza del mercato di queste imprese sembra essere correlato al numero degli occupati ma non alla quota di fatturato dichiarata: il grado di internazionalizzazione delle imprese cresce con gli occupati ma non direttamente col fatturato. Non vi sono inoltre legami tra l'ampiezza del mercato e l'età o la provincia di appartenenza dell'impresa.

multinazionali del *transshipment*, gli archeologi che fanno scavi in Africa, o gli estrattori di marmo che lo vendono in tutto il mondo. Altre risultano immesse nei mercati internazionali perché esportano i loro servizi, come alcune imprese di trasporto e di *global service* che servono committenti di altri paesi europei.

3.1.1 *Le attività delle imprese*

Per quel che riguarda il campo delle attività specifiche si possono distinguere due fasi distinte: quella dell'avvio dell'impresa e quella del consolidamento. Nella prima fase facciamo riferimento alle attività che contraddistinguevano inizialmente le nostre imprese, che sono state mantenute fino ad oggi in tutti i casi analizzati⁴⁷. Il *core* delle attività con cui le cooperative hanno avviato le loro attività è infatti rimasto immutato fino ad oggi, mostrando, in molti casi, un atteggiamento poco espansivo nei confronti del mercato. In 16 casi, però, si registra un certo ampliamento delle attività originarie, più tipica della fase del consolidamento dell'impresa: l'attivazione di nuovi servizi e l'acquisizione di nuovi campi produttivi su cui operare risulta quindi un fattore di consolidamento e di ulteriore sviluppo delle imprese. Un dato che manifesta chiaramente il dinamismo di un gruppo di queste realtà imprenditoriali, più accentuato nella produzione e lavoro e nei servizi. Nel dettaglio, vediamo quali sono le attività prevalenti svolte dalle nostre cooperative, distinguendole per settore produttivo di appartenenza.

Nel settore abitativo abbiamo una sola impresa, che opera nel campo delle costruzioni ma che nel tempo ha incorporato una serie di servizi abitativi più avanzati. In questo ambito risultano attive anche 4 imprese della produzione e lavoro (per 3 di queste sono attività originarie) e una dei servizi, che è arrivata all'edilizia nella fase di consolidamento. Nel settore agroalimentare sono presenti 3 imprese cooperative: una si occupa di produzione e compravendita di prodotti floreali, una di latte e prodotti caseari (introdotti nel consolidamento), e la terza sviluppa servizi all'agricoltura, oltre che produrre e commercializzare cereali (che hanno preso il posto dell'attività originaria di gestione delle stalle sociali). Nel settore del consumo la maggioranza delle imprese fa riferimento ai supermercati Coop, e quindi alla compravendita di prodotti alimentari e non alimentari. Un'impresa risulta ufficialmente iscritta in questo settore ma è in realtà al contempo un'impresa di servizio, poiché eroga servizi alle coop consociate in termini di ricerca e sviluppo commerciale e (più recentemente), si occupa della realizzazione degli impianti interni ai supermercati. È quindi già chiara la commistione tra settori che può verificarsi tra queste cooperative, gli scambi inter-settoriali che avvengono tra le imprese, a riprova della complessità e mutevolezza degli ambiti produttivi entro cui operano.

Nel settore della produzione e lavoro le imprese si occupano soprattutto di edilizia (civile e industriale), costruzioni infrastrutturali e di impiantistica, elettrica e termoidraulica (civile e industriale). Queste imprese hanno innovato nel tempo il loro campo d'azione, attivando ad esempio servizi di *global service* o stradali. Un'impresa si occupa della produzione di imballaggi in cartone e una di estrazione del marmo; un'altra si occupa di archeologia, ma per competere nel tempo ha aggiunto i servizi di restauro di manufatti e più recentemente anche di siti archeologici e monumentali. Nel settore dei servizi abbiamo individuato tre gruppi più importanti. Nel primo risiedono le imprese cooperative che operano nel campo del sociale (5), entro cui possiamo distinguere tra servizi socio-educativi e socio-assistenziali. Nel campo del sociale non si registrano attivazioni di nuovi servizi nel tempo, semmai una costante evoluzione di quelli erogati tradizionalmente. Nel secondo gruppo di imprese dei servizi prevalgono quelle di facchinaggio e trasporto (4), che hanno nel tempo acquisito servizi di pulizie e di gestione rifiuti, diventando agenzie *multiservice*.

⁴⁷ In realtà vi è un caso in cui una delle attività originarie è stata abbandonata nel tempo, a favore di altre.

Un altro gruppo nutrito di imprese dei servizi (6) riguarda le pulizie, la vigilanza, la gestione parcheggi, i servizi portuali, la ristorazione e il turismo. Anche in quest'ultimo gruppo nel tempo sono state aggiunte nuove attività, in parte legate a quelle originarie, ma l'orientamento principale sembra essere diretto verso il global service, ovvero ad un pacchetto di servizi differenziati e di più ampio raggio che sanno cogliere le esigenze complessive dei clienti. In questi termini, infatti, è proprio nei servizi che si registra una vivacità maggiore, una dialettica più fitta col mercato e coi bisogni del territorio: in alcuni casi tali mutamenti sono dettati da strategie contingenti⁴⁸, ma spesso sono invece prodotti da pura lungimiranza imprenditoriale, che ha posizionato alcune di queste cooperative tra i leader di mercato nei rispettivi territori.

3.1.2 *I percorsi di impresa*

Consapevoli del fatto che le storie individuali delle imprese indagate in questa ricerca meriterebbero un approfondimento ulteriore e che una trattazione aggregata deprime la rilevanza di queste esperienze, nelle pagine che seguono evidenzieremo alcuni tratti tipici del modello di sviluppo storico di queste cooperative, gli elementi comuni alle diverse realtà, nelle fasi di avvio e di consolidamento dell'impresa. Abbiamo detto che le radici di queste cooperative affondano in un passato a volte remoto. Ricordiamo infatti che l'età media delle imprese è di 43 anni, e che i dirigenti che ci hanno raccontato le loro storie hanno più di 20 anni di presenza in cooperativa. Inoltre sappiamo che alcune di queste imprese sono approdate alla forma cooperativa dopo esperienze, anche molto lunghe e intense, condotte come aggregazioni imprenditoriali sotto forme diverse. In alcuni casi si è trattato di gruppi di persone, operai e operaie in genere, che si sono aggregate per gestire una serie di attività, sfruttando una situazione di crisi aziendale o un'opportunità di mercato.

La cooperativa nasce nel 1956, è stata un'esperienza in alternativa al lavoro presso la miniera dell'Enel. Nel comune di Cavriglia quasi tutta la forza lavoro era occupata nell'Enel; questi 10-15 personaggi si erano riproposti di creare una propria azienda, e da allora, forti solo della propria volontà e delle loro forze, hanno fondato questa cooperativa. All'inizio sono andati avanti con piccoli lavori, tanti sacrifici e poco stipendio, però come concetto vero della cooperativa: tutto quello che si produceva rimaneva all'interno dell'azienda, e da lì è proseguita l'esperienza della Castelnuovese (La Castelnuovese, Arezzo, Produzione e Lavoro).

Non è ovviamente solo per ragioni economiche che si fonda una cooperativa; queste sono sostenute da un apparato ideologico di grande rilevanza, che affonda le sue radici nella diffusione delle idee socialiste e comuniste in queste zone, che si sono innestate in un tessuto sociale solidaristico, e che insieme hanno forgiato la cultura cooperativa tipica di queste aree, di cui abbiamo parlato nel primo capitolo. La spinta economica e quella motivazionale non possono essere quindi separate da questo contesto storico e territoriale di riferimento. Esse hanno alla pari avuto influenza nel determinare la scelta imprenditoriale cooperativa, interagiscono nella formazione dell'imprenditorialità cooperativa.

Ma la modalità imprenditoriale che accomuna di più le esperienze storiche di queste imprese, sia nella fase di avvio che di consolidamento, è l'acquisizione di imprese o cooperative, o di associazioni di lavoratori o di produttori. Fusioni e acquisizioni, rilevamenti e assorbimenti aziendali e di lavoratori sono dunque le strategie principali con cui le nostre imprese cooperative prendono avvio o si consolidano nel tempo, come si legge dalle dichiarazioni di questo dirigente in riferimento ad un'acquisizione.

⁴⁸ Come il caso specifico della cooperativa Victor, che ha utilizzato la crisi industriale dell'area di Massa per intercettare le possibili alternative ad un modello di sviluppo in declino.

Gli abbiamo smobilizzato il patrimonio che non era usabile, a livello di patrimonio immobiliare e non di patrimonio netto; con il ricavato abbiamo reinvestito e ristrutturato l'azienda e ha ripreso vigore. Nel giro di due anni il fatturato aumentò del 50% (Terre dell'Etruria, Livorno, Agroalimentare).

Peraltro, è la stessa forma cooperativa che spinge a comportamenti acquisitivi di questo tipo, poiché si presta bene a questi scopi anche dal punto di vista giuridico e fiscale⁴⁹. Non solo, queste sono pratiche direttamente connesse al sistema dei valori che il mondo cooperativo incorpora. Basti pensare al principio di sicurezza del lavoro, che viene garantito con investimenti strategici di questi tipo, e a quello che abbiamo definito il principio della "solidarietà esterna", che prevede il mutuo aiuto e la promozione di impresa tra cooperative, che si ottiene anche attraverso l'accorpamento o la fusione. Tutto ciò a favore del territorio in cui opera, che ne beneficia sia nel breve che nel lungo periodo. Attraverso queste operazioni, soprattutto se si tratta di incorporare imprese private (o parti di esse), si ottempera anche al principio della contaminazione valoriale, estendendo il modello cooperativo ai nuovi arrivati. Inoltre, interventi di questo tipo suppongono l'appartenenza dell'impresa ad una rete estesa e ampia, entro cui si ricercano e si trovano le opportunità espansive. La dichiarazione che segue si orienta maggiormente sugli aspetti etici di riferimento per eventuali partnership.

Direi che si ricercano partner che possano avere valori con i quali noi possiamo identificarci e che hanno determinati approcci nella politica di determinate aree che a noi interessano particolarmente. Quando formalizziamo i contratti, si ha sempre l'attenzione a come il partner si rapporta con il personale dipendente, che politiche segue, di assicurarsi che tutta la normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, in tema di previdenza, venga rispettata (Conad Tirreno, Pistoia, Dettaglianti).

Da queste prime riflessioni a partire dalla storia delle cooperative del campione emerge un primo modello imprenditoriale, di *governance*, che possiamo definire "espansivo/acquisitivo". Gli aspetti di continuità con il mercato presenti in queste strategie contrastano, peraltro, con un'immagine del mondo cooperativo isolato e marginale, poco veritiera. Le numerose acquisizioni delle imprese private raccontate dai nostri intervistati evidenziano infatti, da un lato, che le cooperative adottano tecniche di mercato per acquisire competitività, e dall'altro che il legame relazionale con le imprese private è esteso e di grande utilità. In sostanza le cooperative sfruttano le stesse occasioni di mercato e con le stesse modalità delle imprese non cooperative. Non dobbiamo infatti dimenticare che tali investimenti, per essere intrapresi, devono essere produttivi, devono cioè garantire almeno la stabilità dell'impresa, non possono quindi mettere a rischio la cooperativa stessa. Anche quando si tratta di acquisizioni di aziende o cooperative fallimentari, o in forte difficoltà, l'operazione deve rientrare nei canoni di sicurezza e di fattibilità economica, che sono anche, come sappiamo, valori cooperativi. Vi è quindi una cultura del mercato nelle strategie imprenditoriali delle cooperative, nelle fasi di avvio e consolidamento delle imprese, con cui si confrontano costantemente, fino a giorni nostri come vedremo a breve.

La pratica delle acquisizioni e delle fusioni si sviluppa anche in riferimento ai punti di svolta e di rottura col passato, interpretati in senso positivo, come momento di slancio e di crescita,

⁴⁹ Acquisizioni e fusioni rappresentano comunque un grosso impegno anche per le cooperative, soprattutto nei casi di realtà di dimensioni maggiori, non solo giuridicamente e fiscalmente, ma anche, o forse soprattutto, da un punto di vista organizzativo, poiché sconvolgono l'assetto precedente e ne promuovono uno nuovo, da creare modellandolo su quello tradizionale. Non solo. Come vedremo meglio più avanti questa è una tendenza di mercato generalizzata (valida non solo per le cooperative insomma), che tende a ridurre il peso della componente della piccola impresa a favore di quelle di maggiori dimensioni.

come elemento di successo⁵⁰. In alcuni casi, infatti, l'aggregazione rappresenta un fattore di sviluppo. Ma un altro aspetto di grande importanza che ha determinato una forte crescita dell'impresa cooperativa è l'attivazione di nuovi servizi. In linea con quanto abbiamo detto sulla moltiplicazione delle attività specifiche che queste imprese sviluppano, la ricerca e l'attivazione di nuove attività professionali è di rilevanza strategica per un certo tipo di cooperative (soprattutto quelle dei servizi e della produzione e lavoro). L'annessione di nuovi servizi ha dato slancio a queste imprese nella maggior parte dei casi rilevati, creando dinamismo e crescita. Ecco alcune dichiarazioni che chiariscono direttamente le nostre considerazioni.

Quindi il mio percorso di lavoro è stato inquadrato sempre all'interno del movimento cooperativo; costituimmo questa cooperativa che ebbe successo, riuscimmo a sviluppare e a trasformare, da una mentalità assistenziale a una mentalità imprenditoriale. Specialmente nella parte dei giovani c'era questa volontà e quindi diventammo soggetto che interveniva sul territorio per la realizzazione di queste opere che ci appaltava l'ente e riuscimmo poi a intervenire anche in altri settori per sviluppare lavoro e recuperare un territorio marginale. Quindi in questo periodo iniziammo un'attività zootecnica, un'attività anche in altri settori, nel settore dell'assetto idrogeologico, recupero delle terre incolte, mettemmo in moto un bel meccanismo. Poi questa cooperativa si è consolidata e tutt'oggi è operante (Unione Amiatina, Grosseto, Consumo).

Infine, sempre tra i momenti di rottura evidenziati dai nostri intervistati, c'è da annoverare la riorganizzazione delle funzioni manageriali e di gestione dell'impresa. In una fase recente della loro vita tutte le cooperative indagate, senza distinzione di settore e dimensioni, hanno dovuto affrontare la questione di introdurre un assetto manageriale di tipo "duale", ovvero della separazione tra gestione e controllo. Una questione che ha impegnato non poco i dirigenti e la base sociale ma che è stato affrontato sempre seguendo le modalità partecipative e democratiche delle cooperative. Ciò detto, in molti casi, e soprattutto (ma non solo) nelle situazioni dimensionali più grandi, la scelta è andata verso l'abbandono di un modello dirigenziale tradizionale, più accentrato e in un certo senso "padronale", a favore del modello duale, che prevede la separazione tra il consiglio di amministrazione e la gestione, i direttori operativi. Nel primo si prendono le decisioni e nel secondo si rendono operative.

Questa scelta duale ha avuto però declinazioni diverse da caso a caso. Vi sono imprese che hanno adottato il modello in forma minima, stabilendo la distinzione tra controllo e gestione ma in un contesto dimensionale medio piccolo, e vi sono imprese che invece lo hanno adottato in maniera ampia e completa. Si tratta dei casi delle cooperative più grosse, ovviamente, in termini di fatturato e addetti, che oltre alla scelta duale hanno anche intrapreso la strada "divisionale", individuando le aree gestionali strategiche e strutturandole adeguatamente, con personale e risorse. È frequente sentire che in queste imprese coesistono un direttore del personale che ha una sua micro organizzazione di riferimento, un direttore della produzione con ingegneri e tecnici al seguito, un direttore del commerciale che ha intorno a sé esperti di comunicazione e marketing, un direttore amministrativo con la sua schiera di ragionieri e avvocati, e così via.

In ogni caso, sia che si tratti di una grande o di una piccola cooperativa, laddove tale strategia è stata sviluppata, essa è risultata di grande rilevanza sul piano organizzativo e di snellezza della struttura, semplificando le procedure e le comunicazioni interne, rendendo più efficienti le imprese, più chiaro l'organigramma dei ruoli e delle funzioni. È proprio su quest'ultimo aspetto che si sono dovute misurare con più difficoltà soprattutto le piccole imprese cooperative, dove è stato più difficile traslare le funzioni del modello tradizionale in quello duale e divisionale. In

⁵⁰ In un caso invece tale interpretazione è stata declinata in negativo, ma si tratta del caso di un dirigente scontento delle modalità con cui la sua cooperativa viene gestita da tempo.

questi casi lo sforzo di individuare le competenze specifiche in un regime di competenze generaliste (in genere ricoperte dai senior dell'azienda) è stato notevole, benché non si siano registrati particolari conflitti a riguardo. In tutti casi, infatti, si è trattato di una scelta condivisa, su cui c'era un livello ampio di consapevolezza della portata del cambiamento e delle difficoltà che avrebbe creato nel breve periodo, e di responsabilizzazione rispetto all'impegno che comportava. Qui di seguito la testimonianza di un miglioramento di questo tipo.

È stato il 2006 in cui è stato introdotto, dopo un po' di discussioni, un direttore generale che ha la responsabilità aziendale. Prima avevamo dei coordinatori ma la cosa non funzionava. In questo modo l'organigramma è molto funzionale e crediamo che questa cosa sia molto importante (CLC, Livorno, Produzione e Lavoro).

A completamento del quadro emerso finora, facciamo un breve accenno allo stato di salute al momento della rilevazione (gennaio-marzo 2012), che abbiamo potuto rilevare in 32 dei 40 casi analizzati. Le cooperative in crescita (in termini di fatturato) sono 8 (un quinto del totale) mentre quelle da cui si desume una certa stabilità, una sorta di pareggio di bilancio, sono 17. In più della metà dei casi non si avvertono segnali di tensione a livello di fatturato, che invece si registrano chiaramente in 7 casi, di cui 2 con un segno fortemente negativo, in particolare nelle imprese impegnate nel campo delle costruzioni e dei servizi annessi, come l'impiantistica. I settori che invece hanno garantito maggiori possibilità di crescita, nonostante la crisi, sono quello agroalimentare, il consumo e i servizi. A questo proposito, infine, emerge una correlazione positiva tra il trend del fatturato negli ultimi anni e le caratteristiche dimensionali dell'impresa: il numero degli occupati e la quota di fatturato al 2010 decrescono nelle più piccole e crescono nelle più grandi.

3.2

La *governance* delle imprese

3.2.1 *Dirigenti e cooperative*

Prima di giungere alla parte più saliente dei risultati della nostra ricerca -dedicata alle prassi e ai modelli di *governance* delle cooperative e alla relazione che questi aspetti hanno in termini valoriali- occorre fare un primo breve e parziale bilancio delle caratteristiche del nostro campione. Proveremo quindi ad incrociare i profili dei dirigenti intervistati (§2.3 e §2.4) con quelli dell'impresa cooperativa che concorrono a dirigere (§3.1), facendo riferimento alle caratteristiche sociobiografiche di entrambi. A partire dalle differenze di genere, che sono più accentuate nell'universo delle 95 imprese individuate da Legacoop che nel nostro campione (dove sono presenti in percentuale doppia). Era facile aspettarsi, a questo proposito, una presenza prevalente di dirigenti donne tra le cooperative sociali e, al contrario, e un netto sottodimensionamento nella produzione e lavoro, dove i profili professionali richiesti sono più pertinenti al genere maschile (costruzioni e impiantistica). Meno scontata è la presenza femminile nella compagine dirigenziale nel settore del consumo, ma ciò sembra essere il risultato della scelta duale-divisionale più netta in questa tipologia di imprese, dove, come abbiamo visto dai profili degli intervistati, professionalità elevate riescono ad accedere attraverso modalità selettive di mercato. Il modello divisionale più articolato presente in questo tipo di imprese, pensiamo ai big della Coop, richiede una più ampia articolazione funzionale delle competenze al suo interno, che si riflette in ultima analisi anche sulla consistenza della componente femminile nella cerchia dirigenziale. Questo ci sembra un aspetto di grande

rilevanza non solo sul piano valoriale, poiché risponde meglio alle esigenze democratiche interne (la parità di genere), ma anche perché segna una svolta netta rispetto alla tradizione di impresa, che vede una presenza maschile accentuata soprattutto nei ruoli dirigenziali.

I 6 dirigenti con meno di 40 anni presenti nel campione sono quasi tutti laureati e sono presenti nelle imprese con i fatturati più alti, non solo tra i colossi del consumo ma anche in alcune grandi imprese della produzione e lavoro, dove in genere si registrano le percentuali maggiori dei dirigenti sotto i 50 anni. I dirigenti del nostro campione con più di 60 anni sono invece più frequenti nelle imprese di consumo più piccole e più decentrate. I dirigenti laureati, in generale, vengono impiegati in generale nelle cooperative con fatturati medio-alti, in particolare nelle imprese di consumo e dei servizi; in questo gruppo vi è anche una buona presenza di donne (la metà). I dirigenti con il diploma sono invece più frequenti nell'agroalimentare e nella produzione e lavoro, ma in genere nelle imprese più piccole in termini occupazionali e di fatturato.

Guardando in modo più ravvicinato a questi dati emerge che le imprese con fatturati più alti (superiore ai 50 milioni di euro) sembrano garantire un maggior accesso alle figure professionali più elevate (laureati) e a quelle più giovani (con meno di 40 anni) tra i dirigenti. Nei nuclei dirigenziali delle imprese con il più alto numero di addetti (sopra le 500 unità) sembra invece essere favorita una compagine di genere più eterogenea, anche dal punto di vista dell'età dei dirigenti. I settori produttivi dove questa combinazione di fattori tende a replicarsi maggiormente sono il consumo ed i servizi, i colossi della distribuzione e le imprese *multiservice* urbane.

3.2.2 *I processi di governance dell'impresa*

Già dalle prime analisi delle dichiarazioni degli intervistati riguardo alle prassi di *governance* che caratterizzano le loro imprese cooperative ci si rende conto di come queste siano strettamente innervate nel sistema dei valori che sorregge questo mondo. Le scelte e le strategie imprenditoriali appaiono ai nostri intervistati direttamente influenzate dalla realizzazione dei valori cooperativi; le azioni e le pratiche operative di concretizzazione degli obiettivi economici hanno sempre un riferimento diretto all'etica sociale dell'impresa, anche laddove non viene direttamente dichiarato⁵¹. È questa la chiave di lettura utilizzata in particolare in questa sezione del report. Infatti, prima di vedere come realmente viene concretizzato l'impegno sociale dell'impresa, illustriamo i risultati di una rilevazione quantitativa su come gli intervistati percepiscono il grado di realizzazione dei valori cooperativi, in riferimento all'impresa che l'intervistato guida, alle altre imprese affiliate a Legacoop e alle imprese cooperative di altre centrali. Agli intervistati abbiamo chiesto di indicare, con un punteggio da 1 (minimo) a 10 (massimo), il grado di importanza e di realizzazione dei valori cooperativi, seguendo la classificazione che abbiamo proposto nel primo capitolo (Tab. 3.6).

Per quel che riguarda l'universo delle imprese che gravitano attorno a Legacoop gli intervistati ritengono che i valori più importanti siano quelli che riguardano l'inclusione di nuovi soci, libera e autonoma, qualificante e stabile, e la partecipazione democratica alla vita dell'impresa. I giudizi sulla tenuta valoriale nel mondo Legacoop risulta più ottimistico tra le imprese dei servizi, mentre valori più moderati sono stati invece attribuiti da quelle della produzione e lavoro. Per le cooperative non affiliate a Legacoop prevalgono le astensioni dal giudizio, nel senso che tre quarti degli intervistati hanno dichiarato di non conoscere quelle situazioni. Emerge quindi un elemento di chiusura nei confronti del resto del mondo cooperativo che limita le potenzialità delle cooperative e che sembra essere sottovalutato dai nostri intervistati. Tale deficit viene però colmato quando parlano delle sfide della cooperazione

⁵¹ Ricordiamo che una verifica puntuale di questi aspetti è possibile consultando i bilanci sociali delle imprese.

italiana, che affronteremo nell'ultimo paragrafo, benedicendo l'ipotesi di un'aggregazione unica delle cooperative italiane.

Tabella 3.6
GIUDIZIO SULL'IMPORTANZA E REALIZZAZIONE DEI VALORI
Valori 1-10

	Cooperative Legacoop	Sua cooperativa
Adesione libera, incondizionata e indiscriminante	8,6	8,8
Sicurezza del lavoro e degli investimenti	8,6	8,8
Indivisibilità degli utili	8,6	8,8
Autonomia e indipendenza politico-ideologica, religiosa o etnica	8,2	8,8
Sostenibilità verso la comunità e l'ambiente	8,2	8,6
Efficienza ed efficacia del governo dell'impresa	7,4	8,3
Inclusione e qualificazione delle persone	7,7	8,2
Principio paritario (non egualitario), reciprocità e mutualità	7,9	8,1
Partecipazione economica e gestionale	7,6	7,8
Coop infracooperative e promozione d'impresa	7,4	7,6
Individuazione e soddisfazione dei bisogni	7,3	7,6
Ampliamento della mutualità e contaminazione valoriale	7,4	7,3

Fonte: elaborazioni IRPET

I giudizi sull'importanza e sulla realizzazione dei valori all'interno della propria cooperativa sono lievemente sovradimensionati ma la gerarchia individuata a livello Legacoop non viene stravolta, semmai ampliata. Possiamo assumere l'ipotesi che questo aspetto caratterizzi maggiormente le cooperative toscane rispetto alle altre, che hanno una consistenza minore ma che conservano uno spettro etico di riferimento più ampio. Alla rilevanza assunta dalle procedure di inclusione dei soci e alla loro tutela (del loro lavoro e del loro investimento) si aggiungono le capacità gestionali, in termini di efficacia ed efficienza, e le procedure di indivisibilità degli utili, che come vedremo più avanti rappresentano sia la maniera ottimale per gestire i costi della crisi recente sia un indicatore di stabilità dell'impresa e di capacità espansiva nel lungo periodo. Gli aspetti valoriali e le conseguenti prassi operative su cui invece si registrano i giudizi (relativamente) più bassi riguardano la cooperazione interna, l'ampliamento della mutualità e la gestione dei bisogni (dei soci e del territorio). I punteggi più ottimistici sono stati dati soprattutto dalle imprese agroalimentari; quelli più bassi si registrano nuovamente nel settore della produzione e lavoro. Terremo presente queste gerarchie di valori nelle analisi successive.

Com'era facile attendersi, sul piano operativo e delle azioni imprenditoriali concrete che nelle cooperative si prendono e si implementano, le dichiarazioni fanno emergere tre categorie di strategie: quelle caratterizzanti dell'impresa, quelle intraprese in termini di competitività e quelle più innovative. Emergono infatti una serie di interventi operativi, chiari e ben definiti, che assumono una valenza diversa a seconda dell'impresa: per alcuni la stessa strategia risulta una scelta competitiva o innovativa e per altri rappresenta invece l'asse portante della cooperativa.

Passando quindi ad un approfondimento qualitativo sulle strategie effettivamente sviluppate, a partire dall'analisi delle interviste, le strategie (caratterizzanti, competitive o innovative che siano) più citate riguardano la tutela del lavoro all'interno delle cooperative, che assume declinazioni diverse da caso a caso. Generalizzando, in queste imprese il lavoro (e quindi i soci-lavoratori) viene tutelato sia in termini di sicurezza che di diritti. Nel primo caso le azioni sono rivolte da un lato alla stabilizzazione delle posizioni lavorative interne e dall'altro alla loro qualificazione (formazione e carriera). Da questo punto di vista emerge un forte impegno delle

cooperative intervistate alla riduzione dell'uso dei contratti temporanei, del precariato e della CIG, che seppure in via ridotta vengono comunque praticate in alcune cooperative del campione. Il lavoro viene salvaguardato anche dal punto di vista dei diritti, ovvero in termini di gestione più efficiente dei turni lavorativi, di sicurezza e salubrità, di formazione e qualificazione⁵², di opportunità di avanzamenti e carriere interne.

Lo sforzo che stiamo facendo è quello di tutelare il lavoro, svilupparlo e consolidarlo, cercare di avere lavoro "buono", quindi non esagerare con le precarietà: cerchiamo di avere il minor numero possibile di stagionali: dicembre per noi è un periodo di picco, per cui abbiamo sempre bisogno di stagionali, che poi cerchiamo di consolidare (Coop Italia, Prato, Consumo).

Il problema del contratto nazionale lo risolviamo con le organizzazioni sindacali e con la delegazione aziendale cercando di migliorare quello che è l'organizzazione del lavoro, ma riconoscendo ai lavoratori anche in termini di organizzazione della qualità della vita (Unione Amiatina, Grosseto, Consumo).

Allo scopo di tutelare il lavoro concorre un secondo elemento strategico praticato dalle nostre imprese, che riguarda il mantenimento e l'ampliamento delle quote di mercato e delle attività specifiche sviluppate. È quindi anche attraverso investimenti adeguati e strategie concorrenziali di mercato che si riesce a stabilizzare le posizioni lavorative interne. Ampliare la gamma delle attività e conquistare nuove fasce di mercato sono pratiche di grande importanza per le nostre imprese. Non solo. Questi interventi consentono anche di realizzare un terzo aspetto cruciale di competitività delle cooperative, importante soprattutto in tempi di crisi, come vedremo meglio più avanti. La pratica di accantonare le risorse economiche nel tempo garantisce un livello di capitalizzazione delle imprese che consente benefici in diversi ambiti di attività. Non solo quindi per superare crisi temporanee di mercato, come quella attuale; il capitale finanziario e patrimoniale dell'impresa garantisce un più facile accesso al credito, che serve per sostenere investimenti più sicuri, e affrontare con più facilità le necessità quotidiane in termini di liquidità. Una buona capitalizzazione dell'impresa serve inoltre a intraprendere con più sicurezza azioni di acquisizione e promozione di altre imprese. Le dichiarazioni che seguono rendono merito a queste considerazioni.

La cooperativa Unica si distingue per aver accantonato molti mezzi propri nel corso degli anni, quindi questo le ha dato una solidità patrimoniale molto buona in rapporto al volume di produzione. Abbiamo anche un buon rapporto con la parte sociale, quindi raccogliamo anche dei mezzi tramite il risparmio sociale. Quindi questo ci dà qualche autonomia, non totale, ma in buona percentuale rispetto al sistema creditizio (Unica, Firenze, Casa).

Nello statuto della cooperativa c'è scritto che tutto quello che viene prodotto in azienda rimane in azienda, e se anche le società di capitali negli anni passati avessero perseguito questa regola, probabilmente le società italiane sarebbero più capitalizzate e avrebbero quindi sofferto meno la crisi attuale. In più, sotto l'aspetto del lavoro, le cooperative di produzione e lavoro sono un buon ammortizzatore sociale, in quanto la cooperativa, prima di fare a meno dei propri dipendenti, fa di tutto, cosa che invece non avviene per altri settori (La Castelnuovese, Arezzo, Produzione e Lavoro).

Un ultimo altro grande campo di azioni operative concrete con cui le nostre imprese realizzano i valori cooperativi riguarda il mantenimento del livello ottimale del rapporto costo-

⁵² Sulle attività formative delle imprese abbiamo detto nel capitolo precedente.

qualità dei beni prodotti e dei servizi erogati. Questo aspetto è ovviamente legato strettamente alla natura delle attività produttive delle imprese e al settore di intervento. Per le imprese di consumo e agroalimentari, ad esempio, questa indicazione si declina in riferimento ai prodotti commercializzati nei punti vendita e ai servizi connessi a tali attività, a monte e a valle. Per quelle dei servizi e della produzione e lavoro (e della casa) si tratta di mantenere questo rapporto competitivo nel tempo, ricorrendo alle note leve cooperative, soprattutto alla qualificazione del lavoro e all'acquisizione di nuovi clienti, sul piano interno ed esterno quindi.

Da queste prime considerazioni la chiave di lettura valoriale delle azioni imprenditoriali delle imprese ci mostra un quadro altamente complesso e dinamico, per niente statico o chiuso. Le strategie competitive di mercato citate nelle interviste sembrano riflettere un impegno costante sul piano della realizzazione della missione sociale dell'impresa, sotteso in pratiche e interventi calibrati sulla base delle esigenze di mercato, che le cooperative affrontano quotidianamente. È forte dunque l'attenzione dei dirigenti delle cooperative verso strategie di mercato tese a rafforzare il grado di competitività dell'impresa nel suo complesso e quindi di affrontare meglio le questioni della sicurezza degli investimenti e del lavoro. Sono quindi a questo punto ben evidenti gli elementi distintivi della cooperazione, nel raffronto col mondo delle imprese for profit. Esse non riguardano, se non marginalmente, il piano operativo dell'impresa, la *governance*, le scelte operative, le strategie di competitività e di innovazione. Da questo punto di vista il modello cooperativo non si differenzia da quello di mercato: le decisioni e le modalità operative sono pressoché simili. L'elemento che distingue nettamente i due mondi è invece la logica che sta dietro ai modelli di governo dell'impresa cooperativa, la *ratio* delle scelte intraprese, il motivo che spinge verso certe strategie piuttosto che altre. L'impianto etico ed ideologico che sta a monte della cooperazione spinge verso un particolare modello di *governance* dell'impresa, orientato a sua volta ad usufruire delle opportunità che il mercato libero e concorrenziale offre.

La mission è garantire merci di qualità e servizi ai nostri soci, dove il profitto o l'utile di gestione diventano un mezzo da reinvestire in miglioramenti dell'impresa, non da dividere tra i soci. La cooperativa mira normalmente a conseguire un utile che viene reinvestito completamente o viene destinato a fondi statutariamente e per leggi previste, che poi servono per rifinanziare il proprio sviluppo. Per l'azienda di capitali, l'obiettivo è quello di massimizzare il profitto e ridistribuire tra i propri soci o azionisti che questi siano, questo è il distinguo tra cooperative e aziende di capitali. (...) Noi siamo dentro al mercato e con il mercato ci si confronta; il mercato è il mondo, non è una definizione negativa, e con il mondo dobbiamo confrontarci, il mercato detta certe regole, ci dobbiamo confrontare con queste regole, non possiamo eliminarle, non è detto che le facciamo nostre a tutti gli effetti (Coop Centro Italia, Castiglion del Lago (PG), Consumo).

Le logiche imprenditoriali sono necessarie per stare sul mercato; è il mercato che impone le sue logiche e le sue regole, per cui un'azienda deve ragionare con le logiche di una qualsiasi altra azienda. È cooperativa, quindi si distingue dalle altre imprese perché, sia a livello decisionale sia a livello di qualità della vita all'interno del proprio ambiente lavorativo, c'è un ambiente migliore, decisioni più allargate e la possibilità di fare un percorso di carriera importante, non solo dal punto di vista retributivo, cosa che credo non succede ovunque (Cooperativa Cellini, Prato, Produzione e Lavoro).

Le dinamiche dei processi partecipativi interni, complessi e articolati in ogni ordine di cooperativa, hanno ottenuto un punteggio mediamente inferiore agli altri nella scala dell'importanza dei valori della tabella 3.6. Il motivo risiede nel carattere ambivalente di questi

aspetti, poiché garantiscono la collegialità delle decisioni⁵³ ma rappresentano anche un vincolo, poiché rallentano e rendono più complessi i processi decisionali, diminuendo il grado di reattività ai cambiamenti e il rendimento complessivo dell'impresa, come spiegano chiaramente questi dirigenti.

Conflitti non ne vedo, siamo molto ordinati pur essendo molto complicato il processo decisionale, essendo complicata la struttura della cooperativa, per cui credo che sia molto lineare il processo decisionale: c'è un consiglio d'amministrazione, che è emanazione dei soci, e c'è un management che porta avanti le decisioni dell'azienda (Conad Tirreno, Pistoia, Dettaglianti).

Facciamo assemblee con i soci lavoratori in modo da avere un confronto sulle scelte da fare soprattutto dal punto di vista produttivo, perché è utile sul tipo di lavoro da svolgere, di macchine da acquistare, di strumenti da utilizzare, avere dei contributi nello specifico. Poi ovviamente le assemblee di carattere più formale sono occasioni di confronto politico (La Rinascita, Pisa, Produzione e Lavoro).

Il ruolo dei soci è stato fondamentale perché sono coloro che hanno deciso tutti questi cambiamenti. È chiaro che tutti i passaggi importanti della vita della cooperativa vengono in ogni caso posti all'attenzione dell'assemblea, questo è del tutto pacifico ed evidente (Big Time Givers, Firenze, Produzione e Lavoro).

Questo è però consapevolmente il costo che occorre pagare per mantenere alto il livello di democraticità delle decisioni prese: i dirigenti ammettono che per certi versi è uno svantaggio, per l'allungamento dei tempi decisionali, soprattutto in tempi di crisi, ma non vogliono rinunciarci, anzi sostengono tali modalità, evidenziandone le potenzialità in termini di legittimità delle decisioni, come risulta dalla dichiarazione di questa dirigente intervistata.

Rispetto alla realtà esterna del mondo cooperativo (...) si sa che ci sono delle situazioni in cui ci sono datori di lavoro non corretti e quindi magari le situazioni sono diverse. Da noi non è così e normalmente non dovrebbe essere così nemmeno nelle imprese private perché se c'è un datore di lavoro e lui decide tutto non è che può decidere fuori dalle righe. Sicuramente può essere ... diciamo che le cooperative in questo senso sono agevolate: agendo più teste come si diceva prima è più difficile che poi prenda il sopravvento il capriccio di qualcuno, come magari può avvenire in un'azienda individuale (Flora Toscana, Agroalimentare, Pistoia)

Semmai le cooperative coinvolte nell'indagine adottano strategie organizzative che riducono l'impatto negativo dei processi decisionali. Le imprese condividono un impianto di consultazioni interne di tipo *standard*, che richiama alla costituzione del consiglio dei soci, che interagisce a sua volta con il consiglio di amministrazione secondo procedure ampiamente consolidate. L'ampiezza, il grado di formalità e la frequenza delle consultazioni variano da caso a caso ma emerge chiaramente l'importanza del canale bidirezionale delle comunicazioni tra la base sociale e la dirigenza, sviluppato in ambiti formali e *informali*, ovvero in contesti formalizzati e (più spesso) in situazioni più spontanee. Questo apparato standard viene però a volte ripulmato in relazione alla struttura aziendale interna e alla tipologia di impresa. In alcuni casi si crea quindi una sorta di

⁵³ Un simile apparato decisionale limita il conflitto interno entro livelli fisiologici e garantisce ampi margini di accordo sulle soluzioni trovate, quindi un elevato grado di condivisione e di legittimazione delle decisioni.

struttura partecipativa *ad hoc*⁵⁴ che si intreccia a quella standard, nel tentativo di rendere più snella ed efficiente la macchina della democrazia interna alla cooperativa.

La vita sociale si svolge in questo modo: i soci sono suddivisi in sezioni soci perché chiaramente noi andiamo dalla zona vicino a Viareggio, fino a sotto Grosseto. Quindi le sezioni soci sono 12, in base diciamo all'unità locale dove abbiamo i punti vendita o i vari centri. Perché legato al punto vendita c'è sempre un centro di stoccaggio od un frantoio, non c'è solo un magazzino che vende e basta. Quando dobbiamo fare le assemblee facciamo prima quelle parziali delle sezioni territoriali. Facciamo quelle parziali che decidono i delegati che devono partecipare a quella globale, e quella globale la facciamo per delegati. Quelle parziali vengono fatte non solo per il bilancio, ma ogni volta ci sia un problema, ci si riunisce ecc. Ogni assemblea parziale ha un coordinatore, di solito un amministratore e così via. A quelli di bilancio ci viene anche il presidente e il vicepresidente (Terre dell'Etruria, Agroalimentare, Livorno)

Qui è molto più semplice delle altre situazioni in cui ho lavorato, perché la dimensione consente ancora di avere dei consiglieri di amministrazione, e quindi solo con il passavoce, con il racconto diventa facile poi dire le cose che ci siamo prefissi, che vogliamo fare; anche il presidente stesso fa dei giri, magari si reca nelle strutture periodicamente e incontra soci e lavoratori, perché su questo non viene fatta assolutamente distinzione, quando si parla di lavoro, di obiettivi; e quindi, diciamo, è molto facile divulgare queste cose. Poi, nello specifico del lavoro, ci sono meeting operativi per le strutture più grosse in maniera settimanale, per altre in maniera più periodica, in cui proprio si commenta gli andamenti, gli obiettivi, se ci sono opportunità, si parla di organizzazione, di tutto quello che poi ci consente di garantirci quel profitto che ci vuole poi per pagare stipendi e comunque mantenerci vivi e attivi (8 Marzo, Servizi, Livorno).

In questo quadro di contenimento dei limiti della partecipazione democratica della base sociale alle decisioni delle cooperative occorre aggiungere che gli effetti più incisivi si hanno se oltre alle strutture partecipative specifiche e informali viene promossa anche la scelta *duale* e *divisionale*, ovvero se il consiglio di amministrazione non si sovrappone ai dirigenti (la scelta duale) e se questi ultimi vengono strutturati in ambiti organizzativi settoriali, determinati rispetto alle funzioni specifiche delle imprese (la scelta divisionale). La dichiarazione che segue riprende questi argomenti dal punto di vista dimensionale.

Intanto dipende molto anche dalle dimensioni della cooperativa, perché è evidente che la piccola cooperativa ha la possibilità di convocare i soci in assemblea con una frequenza che sicuramente non ha la cooperativa di grosse dimensioni. Questo però, secondo me, poi non è che voglia dire automaticamente che c'è più o meno democrazia, semplicemente ci sono modalità diverse; perché è evidente che ci deve essere anche una struttura aziendale di diverse dimensioni e di diversa complessità (Cooperativa Di Vittorio, Servizi, Massa).

Nel raffronto diretto tra il modello dirigenziale cooperativo e quelle delle imprese di mercato le dichiarazioni fanno emergere un quadro di punti di forza e di debolezza. In tutti i casi la realizzazione dei valori cooperativi è il tratto distintivo principale che differenzia le cooperative dal modello di mercato, come dimostra chiaramente questo brano di intervista.

Noi come cooperativa di consumo siamo un'impresa, ovviamente, un'impresa commerciale, ma un'impresa sociale, quindi dobbiamo coniugare la nostra esigenza di fare

⁵⁴ L'esempio forse più rilevante a questo proposito è rappresentato da quei casi in cui la base sociale è distribuita su un territorio ampio, in cui è necessario strutturare territorialmente la partecipazione alle decisioni, ai diversi livelli.

impresa alla nostra sostenibilità economica, quindi l'esigenza di legare alla nostra attività un ritorno economico, anche l'esigenza di poter svolgere un ruolo che tiene di conto degli aspetti sociali, di natura sociale; quindi, certamente l'impresa cooperativa, nel nostro caso, è un'impresa che quindi privilegia azioni e attività che siano di tutela del consumatore stesso; (...) ma anche un'impresa che svolge un ruolo attivo sul mercato per fare in modo che il profitto non sia l'unico elemento di attenzione, ma che ci sia rispetto nella legge, rispetto nelle persone, tutela dell'ambiente, la solidarietà, questo è, diciamo, in estrema sintesi quello che la direzione delle politiche sociali quotidianamente cerca di poter svolgere (Unicoop Tirreno, Livorno, Consumo).

Ma l'aspetto probabilmente più incisivo di questi processi riguarda la scelta di un uso ragionato e strategico degli utili dell'impresa, che tende in linea generale a preferire profitti più stabili e di lungo periodo. È l'uso prudente delle risorse finanziarie a caratterizzare la cooperativa dall'impresa di mercato, la sua capacità di reinvestirle o capitalizzarle nei tempi e nelle modalità più consone allo sviluppo dell'impresa. Oltre alla lungimiranza finanziaria i nostri interlocutori hanno anche fatto riferimento ad alcuni aspetti che abbiamo già incontrato, come la tutela del lavoro, la qualità dei beni e servizi prodotti, la democraticità dei processi decisionali.

L'impresa privata quando vuole cambiare, cioè quando la proprietà vuole cambiare, utilizza il classico sistema, insomma, riassetta, e questo succede anche da noi, siamo un'impresa in questo, però riassetta tagliando, quindi elimina le persone, noi no (Unicoop Firenze, Firenze, Consumo).

Sul piano opposto, invece, dei punti di debolezza delle cooperative rispetto alle imprese for profit, sono emersi alcuni limiti di grande rilevanza⁵⁵. Innanzitutto quelli normativi e legislativi, che attanagliano sempre di più il mondo delle cooperative, lo burocratizzano e lo appesantiscono organizzativamente, limitandone le performance. In particolare per quel che riguarda la responsabilità legale dell'impresa e l'inquadramento degli occupati. Ma un altro importante punto di debolezza del mondo cooperativo è relativo all'aspetto dimensionale, laddove in alcuni campi specifici di attività la piccola cooperativa ha possibilità di sopravvivere solo se supportata da adeguate strategie di *partnership* e di *networking*. I problemi delle piccole cooperative sono al centro delle riflessioni di molti dei nostri intervistati ma sono stati declinati come una problematica di rete, che mette in gioco le altre cooperative e la Lega, che affrontiamo di seguito.

La distinzione con le imprese di mercato sembra quindi essere determinata, alla luce dei risultati di ricerca che abbiamo evidenziato, da tre aspetti principali: innanzitutto dal riferimento etico e sociale delle cooperative (sul piano valoriale), da piani strategici orientati all'accumulazione (sul piano economico) e da impianti legislativi complessi (sul piano normativo).

3.2.3 I rapporti con l'esterno

Le cooperative non sono entità chiuse nei propri confini ristretti, non guardano solo ai propri soci e al territorio, alla gestione operativa dell'impresa e degli utili, ma come tutte le organizzazioni economiche fanno riferimento ad un determinato ambiente esterno all'impresa stessa, che ha una natura e un'ampiezza diversa da caso a caso. Richiamando gli schemi teorici principali in questo ambito la nostra ipotesi di partenza è quella che a cooperative di più piccole dimensioni (fatturato, occupati, soci e con mercati più ristretti) e più decentrate corrispondano relazioni esterne più limitate e di piccolo raggio, più localizzate; mentre a cooperative più grandi corrispondano invece reti di relazione esterne più ampie e diversificate, più ramificate e

⁵⁵ In alcuni casi, spesso nei servizi, si fa ad esempio riferimento diretto ad aspetti specifici come la dipendenza dal settore e dai finanziamenti pubblici.

capillari. Le nostre analisi confermano questo quadro e al tempo stesso fanno emergere l'importanza cruciale che gli aspetti relazionali dell'impresa ricoprono, su cui torneremo tra breve. Riguardo al settore produttivo i dati sembrano suggerire che le imprese dei servizi puntano maggiormente al rafforzamento di una rete ampia e stabile di relazioni, più aperta e differenziata, mentre nel campo dell'agroalimentare si avvertono segnali opposti, di un certo contenimento delle relazioni con l'esterno.

Abbiamo rilevato sistematicamente l'orientamento del campione in riferimento a tre ordini principali di soggetti esterni alle imprese con cui possono interagire: gli attori istituzionali, pubblici e politici; il mondo della cooperazione (centrali e cooperative); gli operatori economici, siano essi più strettamente di mercato, come le banche e le imprese for profit, o più corporativi, come le associazioni degli interessi. Abbiamo chiesto agli intervistati di indicarci se i rapporti sono collaborativi o conflittuali, o se non vi è rapporto, in riferimento ai singoli attori indicati nella tabella 3.7.

Tabella 3.7
I RAPPORTI CON L'ESTERNO
Valori percentuali sul totale delle imprese del campione

	Rapporti di collaborazione (%)	Nessun rapporto (%)
Attori istituzionali		
Amministrazioni comunali	90,0	0,0
Amministrazioni provinciali	67,5	25,0
Amministrazione regionale	62,5	30,0
Partiti di Centro-Destra	2,5	85,0
Partiti di Centro-Sinistra	40,0	50,0
Mondo della cooperazione		
Cooperative Legacoop	92,5	5,0
Cooperative Confcooperative	42,5	50,0
Cooperative AGCI	20,0	70,0
Cooperative UNCI	5,0	82,5
Altre cooperative	20,0	65,0
Legacoop	92,5	2,5
Confcoop	27,5	60,0
AGCI	12,5	77,5
UNCI	5,0	82,5
Operatori economici		
Banche	95,0	0,0
Imprese for profit	85,0	5,0
Associazioni di categoria	57,5	37,5
CGIL	82,5	7,5
CISL	40,0	45,0
UIL	32,5	57,5
Cobas e altri	7,5	80,0

Fonte: elaborazioni IRPET

In un solo caso abbiamo registrato rapporti di tipo conflittuale, in particolare con i sindacati. Le nostre imprese si dichiarano quindi generalmente collaborative nei confronti degli attori esterni. Ciò detto, leggiamo prima un'intervista che chiarisce questi aspetti e vediamo poi brevemente i profili delle relazioni esterne alle imprese.

Noi siamo stati protagonisti sia di fusioni, che di spin off e nascita di imprese. Siamo un piccolo sistema a livello locale, dove abbiamo dato vita ad una cooperativa di tipo B che oggi ha i suoi 150 posti di lavoro e 4 milioni di fatturato. Abbiamo associazioni di promozione sociale e siamo in contatto con la rete del territorio tutto, anche con Confcooperative, nel senso che siamo punto di contatto per lettura del mondo ma anche per

sinergie, cose concrete. Funzionano meglio i rapporti locali che non quelli regionali, ai quali guardiamo comunque con grande interesse; però il livello locale è quello che innesca le attività (Koinè, Arezzo, Servizi).

Tra gli attori pubblici si evidenzia una netta spaccatura tra quelli amministrativi e quelli partitici. Tra i primi, le relazioni collaborative più forti si registrano con i comuni, tra i secondi è quasi nullo il legame coi partiti di centro destra. A questo proposito però è importante sottolineare che le relazioni coi partiti riguardano meno della metà delle nostre imprese, e che quindi tali legami hanno assunto nel tempo un peso minoritario, rispetto al periodo in cui la cooperazione era innervata nel sistema politico nazionale e locale. Si registra quindi l'effetto di una separazione sempre più netta con i referenti partitici storici, benché l'orientamento ideologico di riferimento rimanga quello della sinistra. I rapporti con le amministrazioni pubbliche non sembrano più mediati dagli attori partitici, ma -secondo gli intervistati- corrispondono a relazioni dirette e funzionali agli interessi reciproci. Non dimentichiamo infatti che in molti campi di attività di queste imprese il legame con il settore pubblico è fondamentale, come nel caso delle cooperative sociali. Inoltre, le collaborazioni tra le nostre cooperative e le amministrazioni comunali (registrato nel 90% dei casi) confermano l'idea di imprese fortemente radicate nel territorio, un aspetto che risulta più accentuato tra le cooperative dei servizi. Non è questo un aspetto nuovo per il territorio toscano, dove tradizioni di maggiore interventismo politico-locale in tema di sviluppo economico hanno creato un clima più collaborativo tra i soggetti politico-istituzionali e quelli economici, rispetto ad altri contesti regionali.

A proposito delle relazioni col resto del mondo della cooperazione anche in questo caso i risultati della nostra indagine ci spingono a formulare considerazioni polarizzate. Da un lato abbiamo infatti rapporti fitti e capillari con le cooperative affiliate a Legacoop e con la propria centrale, dall'altro vi sono rapporti deboli e ristretti col resto delle cooperative e delle altre centrali. Ciò da un lato evidenzia l'importanza che ricopre la rete di Legacoop, dall'altro mostra però il limite relazionale intrinseco alle reti "corte" delle nostre cooperative. Non risultano dalle nostre interviste posizioni pregiudiziali nei confronti del mondo della cooperazione che non ricade sotto l'ombrello di Legacoop. Nei casi in cui avvengono, infatti, le collaborazioni con le altre cooperative sono proficue e positive; tuttavia, circola più o meno esplicitamente l'idea che queste imprese siano più carenti sul piano organizzativo e gestionale. Anche da questo punto di vista le imprese più collaborative sono quelle dei servizi, che in questo caso vengono affiancate da quelle del consumo, dove i rapporti con le altre cooperative sono più frequenti.

L'ultimo gruppo di attori esterni alle imprese con cui queste collaborano sistematicamente è quello degli operatori economici, entro cui distinguiamo quelli di mercato e quelli corporativi. Tra i primi figurano le banche e le imprese for profit, con cui le nostre imprese hanno relazioni di collaborazione in quasi tutti i casi; tra i secondi figurano i sindacati più vicini ideologicamente al mondo cooperativo (come la CGIL) e le associazioni degli interessi delle imprese di mercato. Per quanto riguarda quest'ultimo gruppo è interessante notare il grado di apertura delle cooperative nei confronti delle organizzazioni degli interessi imprenditoriali, che si somma a quello sulle collaborazioni con le imprese for profit, che delinea un approccio al mercato svincolato dai legami ideologici, più funzionale quindi alle esigenze competitive delle imprese cooperative.

Abbiamo indagato più approfonditamente il legame che queste imprese hanno con la centrale operativa di Legacoop Toscana e abbiamo registrato alcune tendenze di rilievo che vogliamo sottolineare. Abbiamo anzitutto esplorato i rapporti tra le nostre cooperative e la centrale Legacoop da un punto di vista storico, in riferimento alle motivazioni che hanno spinto l'impresa a entrare nel circuito Legacoop, che sono soprattutto di natura ideologica, in relazione

cioè all'area politica entro cui nasce e si struttura Legacoop, quella della sinistra. Quando si parla di affiliazione in questi termini si tratta in gran parte di una sorta di affiliazione naturale, spontanea. In alcuni casi perché il legame politico dei padri fondatori era molto forte, come per le cooperative di più lungo corso, mentre in altri riguarda una vicinanza ideologica meno vincolante e più estesa, che probabilmente risente della localizzazione dell'impresa in aree fortemente orientate a sinistra, come spesso succede in Toscana⁵⁶.

Alla fondazione, e credo che allora fossero [i motivi dell'affiliazione, ndr], come posso dire, di forte somiglianza politica, ideologica, un'identità un'ideologia perfetta. Questo rapporto sui valori, se non più sull'ideologia, ma sui valori, sulla coesione in questo mondo che Legacoop offre, fornisce per i servizi, per le capacità e per l'utilizzo dei servizi, ai punti di riferimento che ne fa, credo siano la ragione per cui continuiamo ad aderire a Legacoop (Coop Lat, Firenze, Servizi).

Non vi è ovviamente solo l'aspetto ideologico a determinare l'affiliazione diretta a Legacoop, ma vi sono anche aspetti meno immateriali. Innanzitutto per le funzioni di rappresentanza che questo organismo svolge nei confronti delle sue consociate, che i nostri intervistati hanno sviluppato in maniera molto articolata. Per prima cosa viene riconosciuto l'impegno di Legacoop nel rappresentare le istanze del mondo della cooperazione toscana nelle sedi e nelle modalità adeguate, come dimostrano queste dichiarazioni.

Abbiamo sicuramente vantaggi in termini di rappresentanza, di partecipazione agli organismi nazionali, anche di raccordo a progetti di carattere non provinciale, ma di più ampio respiro. Per esempio sulla vicenda della costituzione di fondi immobiliari destinati a cause sociali stiamo partecipando ad un progetto (Unica, Firenze, Casa).

Proprio con l'aiuto della Lega si sta cercando di mettere su un altro progetto di fusione e di ampliare la nostra attività. Se si rimane aziende medio-piccole è molto più problematico affrontare la crisi. Se invece si riesce ad avere una consistenza maggiore, per contrattare con i fornitori e rapportarci con le banche (Terre dell'Etruria, Livorno, Agroalimentare).

Frequentiamo gli incontri e le direzioni di Legacoop nelle quali vengono all'attenzione tutta una serie di opportunità che consente a tante cooperative, quelle più grandi e quelle più piccole, di poter ottenere anche dei benefici con gli interlocutori che più difficilmente sarebbero raggiungibili individualmente dalle singole cooperative; quindi noi siamo ben rappresentati da Legacoop (Unicoop Tirreno, Livorno, Consumo).

Ma vengono messe in evidenza alcune criticità che riguardano i risultati di questa azione di pressione. Vengono quindi richiesti interventi più incisivi, volti al rafforzamento della propria posizione nelle sedi decisionali e di contrattazione, al consolidamento del grado di legittimazione della cooperazione sul piano politico. Queste richieste vengono indirizzate direttamente a Legacoop, e nelle dichiarazioni degli intervistati non vi è traccia di soluzioni che prevedono l'intervento diretto dei partiti politici, che come abbiamo visto vengono tenuti ai margini dell'attività cooperativa. L'impegno richiesto riguarda dunque la necessità di avere maggiore influenza sul piano delle decisioni strategiche a livello politico nazionale. La dichiarazione seguente è forse quella più critica a riguardo, ma sintetizza perfettamente le nostre considerazioni.

⁵⁶ A questo proposito è utile rivedere le considerazioni sviluppate sulle esperienze politiche dei nostri intervistati del capitolo secondo.

Le criticità nascono nel momento in cui Legacoop perde rappresentatività dell'intero sistema cooperativo verso la società civile e verso le istituzioni, ovvero dove Legacoop non gioca un ruolo fondamentale, visibile, percepibile. Ecco, queste qui possono essere criticità rilevate negli ultimi anni di storia del sistema coop, dove Legacoop, diciamo così, non viene vissuta come decisiva dalle istituzioni (Coop Centro Italia, Castiglion del Lago (PG), Consumo).

L'appartenenza all'universo di Legacoop Toscana offre anche benefici operativi diretti alle consociate, ovvero di servizi alle imprese, di diverso genere e natura: contabili, legali, informatici, commerciali, logistici, economici, di rete, ecc. Su quest'ultimo aspetto si registrano alcuni punti problematici, la cui soluzione viene delegata nuovamente a Legacoop. Se da un lato vi sono testimonianze positive sul ruolo della centrale come connettore tra le imprese cooperative, affinché sappiano sfruttare meglio le occasioni che offre il mercato "interno" al gruppo, dall'altro viene richiesto il potenziamento delle attività di *networking* di Legacoop, a livello toscano e nazionale, di messa in rete delle singole imprese, soprattutto quelle più isolate, come le cooperative più piccole e decentrate. Questo è certamente un problema più sentito tra le imprese di dimensioni più ridotte, ma la piccola dimensione preoccupa anche i big della cooperazione toscana. È soprattutto nel consumo che il fattore dimensionale risulta cruciale, rendendo le imprese più instabili nel lungo periodo. I gruppi cooperativi di consumo più periferici devono infatti bilanciare le perdite dei punti vendita decentrati con i profitti di quelli presenti nei contesti più urbanizzati; una situazione che si verifica solo marginalmente per i gruppi più grandi presenti nelle grandi città toscane. Con la recente crisi il fattore dimensionale ha acquisito un rilievo problematico maggiore, che ha coinvolto a diverso titolo anche le imprese degli altri settori produttivi in cui operano le nostre cooperative. La contrazione degli investimenti pubblici ha prodotto un calo della domanda che ha colpito soprattutto le imprese più piccole e poco capitalizzate, accrescendo così l'esigenza di essere supportate nelle scelte strategiche anticrisi (che possono anche essere radicali per l'impresa, come un accorpamento) da organismi istituzionali come Legacoop.

Le richieste che finora sono emerse da parte delle imprese nei confronti della loro centrale operativa non hanno solo un carattere strutturale, come la rappresentanza in sé, ma anche congiunturale, come le strategie di *networking* in funzione anticrisi. C'è però da dire, a questo proposito, che lo stimolo ad investire maggiormente nelle attività di connessione tra le imprese di questa centrale va oltre le necessità derivate dalla crisi recente. Tali attività sono considerate strategiche anche in situazioni di stabilità dei mercati poiché consentono alle imprese di potenziare i loro volumi di affari e realizzare meglio gli aspetti etici e sociali incorporati. Imprese immesse in network più ampi sono indubbiamente favorite da un ventaglio di opportunità maggiori. In sintesi, le imprese, soprattutto le più piccole, reclamano un'attività di connessione tra le cooperative più incisiva, al punto da essere efficace anche nei casi problematici di crisi aziendali, che altrimenti soccomberebbero alle turbolenze del mercato. Provocando quindi un indebolimento della cooperazione proprio sul piano della realizzazione dei valori: un fallimento aziendale cooperativo è un fallimento della cooperazione. Il compito di evitare queste situazioni, per i nostri intervistati, spetta a Legacoop Toscana, che deve attrezzarsi a questo scopo anche con un adeguamento organizzativo, che riprenderemo dopo. Ecco l'esortazione di uno dei nostri intervistati a riguardo.

Questa cooperativa è abbastanza giovane, e noi siamo affiliati da sempre a Legacoop, è un postulato per noi. Se ci sono limiti e vantaggi non lo so. So che il mondo sta cambiando, in questo momento delle strutture si stanno rivelando un po' obsolete ed hanno bisogno di

rinnovarsi. Probabilmente anche Legacoop dovrà fare uno sforzo in questo senso (La Castelnuovese, Arezzo, Produzione e Lavoro).

3.2.4 *La crisi recente e la globalizzazione*

La crisi finanziaria avviata nel 2008 ha colpito in qualche modo tutte le imprese del campione, anche se solo in alcuni casi si registra una decrescita del fatturato (nel 2010). Avevamo anche visto nel capitolo secondo che i settori in perdita erano i servizi e la produzione e lavoro, e che il consumo risentiva solo marginalmente della contrazione della domanda. Questa tendenza viene confermata anche dall'analisi delle 40 imprese toscane, ma registriamo una tenuta migliore del comparto agroalimentare, rispetto all'universo di riferimento. Questo micro universo cooperativo è solido, come abbiamo visto, ma non del tutto indenne di fronte a problematiche congiunturali come la recente crisi, di cui avvertono gli effetti. Distinguiamo infatti tra effetti diretti, che hanno agito in misura rilevante sul fatturato, ed effetti indiretti, più generalizzati. In tutti i casi e a diverse gradazioni si tratta di una contrazione della domanda e delle opportunità di mercato, che riflette una riduzione dei volumi di affari delle imprese partner e nella società in generale.

Ma come affrontano queste nuove sfide le nostre imprese cooperative? Come gestiscono gli effetti della crisi? Quali strategie adottano per contrastarla? A queste domande i nostri intervistati hanno risposto seguendo due approcci diversi: una linea *egocentrica*, rivolta all'interno della cooperativa, e una *sociocentrica*, aperta cioè agli attori esterni all'impresa. Nel primo caso l'attenzione è rivolta prevalentemente all'interno, in particolare alla "messa in sicurezza" delle proprie quote di mercato, contrastando la riduzione della domanda con nuove acquisizioni, con nuovi clienti o con l'avvio di nuovi servizi e attività. Ciò è valido soprattutto per le imprese dei servizi e della produzione e lavoro, dove è più rilevante la figura del socio-lavoratore, al quale occorre garantire stabilità occupazionale e dell'investimento fatto. In questo campo rientra anche la razionalizzazione delle risorse allo scopo di ridurre i costi. In alcuni casi sono stati avviati processi di revisione contabile incentrati sugli sprechi e sulla riduzione dell'uso delle risorse (evitando nuove assunzioni ad esempio), in altri addirittura una riduzione dei salari. Si tratta comunque di strategie non solo *conservative*, spinte cioè al contenimento dei danni della crisi, ma anche *acquisitive*, di ricerca di nuovi mercati e nuove attività con cui bilanciare le perdite, che mostrano un atteggiamento pro-attivo nei confronti del mercato. Ecco una dichiarazione di un altro tipo di strategia anticrisi.

Stiamo capitalizzando molto più rispetto alla media sicuramente toscana, ma penso anche nazionale di capitale sociale versato, quindi siamo, da quel punto di vista, piuttosto solidi ed è per questo che possiamo andare avanti (La Victor, Massa, Servizi).

La linea sociocentrica adottata da alcune delle nostre cooperative apre lo scenario precedentemente descritto all'esterno, all'ambiente circostante, in particolare alle altre imprese cooperative, meglio se aderenti a Legacoop, e propone di potenziare l'apparato relazionale delle imprese, meglio se con il contributo determinante di Legacoop. Riemerge quindi il bisogno di fare rete, di appartenere ad un circuito vasto entro cui ricercare le occasioni di mercato più opportune, un network che è possibile utilizzare sulla base delle necessità delle imprese. In questo quadro la centrale operativa dovrebbe rappresentare il nodo collettore, l'elemento di aggregazione centrale che tiene insieme la varietà dei soggetti presenti nella rete, integrando il più possibile le distinzioni settoriali e dimensionali. Si tratta quindi, come si diceva prima, di potenziare le attività di *networking* di Legacoop. In questi passaggi delle interviste il discorso è stato naturalmente inquadrato in una prospettiva futura, guardando cioè a questi aspetti in termini di strategie di lungo periodo, che non si limitano all'ampliamento dell'ombrello offerto

da Legacoop, ma che chiamano in causa tutto il mondo della cooperazione italiana, fino ad ipotizzare un'unica grande federazione. Ma questi sono argomenti che riprenderemo più dettagliatamente nei prossimi due paragrafi.

Completiamo quindi il discorso sugli effetti della crisi e sulla maniera per uscirne facendo ora riferimento direttamente ai valori cooperativi, alle norme culturali e morali che caratterizzano le cooperative rispetto alle altre tipologie di imprese. Abbiamo rilevato se e in che misura la realizzazione dei valori, distinti in alcuni gruppi (Tab. 3.8), possa essere considerato un vantaggio o uno svantaggio per affrontare le problematiche recenti. I giudizi tendono a premiare i valori cooperativi ma non mancano considerazioni che mettono anche in evidenza gli elementi problematici della loro realizzazione operativa. I vantaggi maggiori vengono offerti da due gruppi di valori: uno di orientamento più immateriale, come l'adesione ai valori mutualistici e il radicamento sul territorio, e uno più operativo, dove troviamo le pratiche di capitalizzazione e quelle di tutela occupazionale⁵⁷.

Tabella 3.8
I VALORI COOPERATIVI ALLA PROVA DELLA CRISI
Valori percentuali

	Vantaggio (%)	Svantaggio (%)
Adesione ai principi mutualistici	90,0	5,0
Democraticità nei processi decisionali	67,5	25,0
Complessità dei processi decisionali	35,0	65,0
Radicamento sul territorio	90,0	5,0
Fiscalità	72,5	17,5
Regole vigenti per l'effettuazione di operazioni finanziarie	55,0	25,0
Orientamento ad accantonare risorse per le generazioni future	90,0	5,0
Livelli salariali previsti dal contratto collettivo	72,5	17,5
Sistema di tutela occupazionale	87,5	7,5

Fonte: elaborazioni IRPET

Altri importanti vantaggi si hanno dai livelli salariali, dalla fiscalità e dai processi decisionali interni. Quest'ultimo aspetto, insieme alle regole per le operazioni finanziarie delle cooperative, rappresenta al contempo sia un vantaggio che uno svantaggio per le nostre imprese. I processi decisionali, in particolare, rappresentano un vantaggio nei termini di democraticità che abbiamo già discusso precedentemente, ma sono penalizzanti perché le decisioni si arenano in processi lunghi e complessi (per il 65% del campione), quando la situazione richiede invece rapidità decisionale, come mostra chiaramente il passaggio che segue:

Il processo decisionale sconta dei problemi legati alla prassi di decisione unanime. La nostra storia è fatta di scontri abbastanza aspri tra cooperative sui temi dell'innovazione, che hanno avuto bisogno di essere affrontati, discussi, sperimentati, fino ad arrivare a scelte di carattere unitario. Non si è mai voluto rotture tra cooperative. Ciò ha avuto anche dei vantaggi: quando si discute tanto si producono meno errori, però la lentezza e la fatica nel raggiungere una decisione erano esasperanti. Oggi, che è un periodo di velocità delle decisioni economiche, la lentezza delle nostre decisioni è un vincolo importante, quindi oggi bisogna inventare qualcosa di diverso (Coop Italia, Prato, Consumo).

⁵⁷ Nelle imprese for profit l'aspetto della tutela del lavoro rappresenta nella maggior parte dei casi uno svantaggio competitivo, che tendono a ridurre attraverso le pratiche di contrattazione collettiva. È dunque questo un elemento di forte distinzione con le imprese di mercato, che caratterizza l'impegno etico delle cooperative.

Vi sono dunque principi etici e valoriali che possono rappresentare un vincolo in situazioni contingenti come la crisi finanziaria degli ultimi anni. La crisi mina le capacità aziendali di realizzazione degli obiettivi sociali, perché impone un adeguamento della gerarchia delle priorità, come abbiamo visto nella sezione delle strategie anticrisi: alcune risorse ed energie vengono dirottate su funzioni strategiche di contrasto alle difficoltà. Viene quindi stimolato un uso selettivo e temporaneo delle risorse in funzione anticrisi, ma gli esiti di queste strategie dovranno essere verificati nel medio termine.

Un altro gruppo di domande che abbiamo sottoposto agli intervistati riguardava il tema degli effetti dei processi di globalizzazione, in termini di opportunità e di vincoli che può generare per la cooperazione. L'influenza della globalizzazione sulle imprese assume declinazioni diverse, soprattutto in riferimento al settore di intervento. Per le cooperative di consumo, ad esempio, la globalizzazione rappresenta un fattore di apertura dei mercati di approvvigionamento dei prodotti da commercializzare nei propri punti vendita, come è avvenuto nel campo del commercio equo e solidale, che ha rappresentato un elemento di grande innovazione nella grande distribuzione italiana. Salvo alcune eccezioni, le cooperative dei servizi, della produzione e lavoro, dell'agroalimentare e della casa, in virtù di mercati di riferimento più localizzati, percepiscono l'influenza della globalizzazione dal punto di vista tecnologico, che comporta quindi processi di adeguamento interno che possono avere una certa rilevanza in alcuni casi, in particolare nel campo manifatturiero. In questi casi, dunque, la globalizzazione non sembra rappresentare un problema per le nostre imprese, bensì un'opportunità.

Se invece il discorso sui processi di globalizzazione viene declinato più nello specifico in termini di maggiore flessibilizzazione del lavoro i toni positivi si affievoliscono, a favore di uno scenario più opaco e complesso di quello appena descritto, che evidenzia alcune delle difficoltà che queste imprese devono fronteggiare. I dirigenti sono consapevoli che la competitività richiede un crescente ricorso a forme di lavoro flessibile, e che tale necessità si scontra, almeno teoricamente, col principio della stabilizzazione del lavoro che caratterizza l'etica cooperativa. Abbiamo già detto che le nostre imprese incorporano quote minime di lavoro temporaneo nel tentativo di includere più stabilmente queste figure, e non fanno un uso "spregiudicato" del mercato del lavoro (quasi interamente di provenienza locale). Inoltre, l'uso "flessibile" delle risorse umane e del mercato del lavoro interno alle cooperative richiede una maggiore attenzione in tempi di globalizzazione, e le imprese vi si stanno gradualmente attrezzando: la gestione delle competenze, dei turni, degli orari e delle condizioni di lavoro richiede sempre più competenze e risorse specifiche⁵⁸. Peraltro, in molti casi le questioni più complesse vengono affrontate di concerto con le parti sociali, i sindacati, generalmente attraverso trattative di secondo livello, soprattutto con la CGIL.

Sempre in tema di globalizzazione sono emersi altri due aspetti rilevanti su cui occorre richiamare brevemente l'attenzione. Il primo riguarda mutamenti sociali generalizzati come il crescente individualismo e l'opportunismo, a scapito degli elementi più comunitari e solidaristici, che intralciano il processo di contaminazione valoriale del sistema cooperativo e di diffusione dei principi etici che lo sostengono. I nostri intervistati sono preoccupati soprattutto dello spostamento degli schemi cognitivi e valoriali delle nuove generazioni verso questi "disvalori", a cui si aggiunge il progresso delle comunicazioni che amplifica tali processi. Il rischio di un appiattimento dei valori su standard più opportunisti e individualisti deve essere quindi contrastato dalla cooperazione.

Il secondo elemento di interesse ai nostri fini riguarda il fatto che la globalizzazione evoca un tipo di impresa vicino al modello della *big corporation*, richiama quindi la grande

⁵⁸ Ricordiamo che abbiamo intervistato numerosi direttori delle risorse umane.

dimensione e modalità gestionali più articolate⁵⁹. Se queste sono quindi le principali tendenze di questo fenomeno -*gigantismo e corporate governante*- i nostri dirigenti prospettano che il problema dimensionale e quello gestionale diverranno più rilevanti nel prossimo futuro. Come abbiamo visto parlando di scelta duale e divisionale alcune cooperative si sono già attrezzate ad affrontare questa sfida⁶⁰, ma sappiamo anche che questa opzione rimane confinata al gruppo delle imprese più grandi, in termini di occupati e fatturato. Le imprese più piccole ne sono state interessate meno anche perché richiedono un modello manageriale più tradizionale e non necessitano di strutture gerarchiche così complesse. Come abbiamo visto, però, le cooperative medio-piccole sono strutturalmente meno competitive e posseggono risorse (materiali e immateriali) più limitate da investire; sono quindi più sensibili alle oscillazioni di mercato e corrono i rischi maggiori in tempi di forti perturbazioni come quelli attuali. Per queste imprese il ricorso alla “solidarietà cooperativa” assume quindi una certa importanza, i processi di accorpamento possono rappresentare un’occasione di rilancio, la partecipazione ad una rete “organizzata” di cooperative può essere risolutiva, specie se a coordinarla è Legacoop.

3.2.5 *Il futuro della cooperativa*

I rischi che le nostre imprese corrono nel loro percorso di crescita e sviluppo, in particolare nella situazione difficile che stiamo vivendo in questi ultimi anni, riguarda soprattutto il problema dell’aumento della concorrenza, specialmente se i *competitors* adottano strategie di abbassamento dei costi dei prodotti e dei servizi erogati. Ciò è particolarmente vero per le imprese dei servizi, della produzione e lavoro e della casa⁶¹, specie dove il problema della tutela del lavoro e dei salari assume una rilevanza maggiore: nelle cooperative questi aspetti hanno un significato diverso che nelle imprese di mercato. Anche nel consumo la competizione sui costi dei concorrenti (Esselunga, Conad, ecc.) si fa sentire, e mantenere alto il rapporto prezzo qualità richiede strategie adeguate⁶², a cui abbiamo in parte fatto riferimento nel paragrafo precedente e che riprendiamo attraverso le indicazioni dei nostri intervistati.

Dobbiamo fare i conti, per la prima volta, con un mercato esterno che non cresce, ma che decresce, quindi la gente consuma meno roba da mangiare, ed è la prima volta, appunto, dopo 65 anni; quindi noi ci siamo attrezzati cercando di venire incontro a quello che è il momento difficile di tutte le persone e quindi di avere un ruolo di tutela nei confronti dei consumatori, cercando di contenere i prezzi. (...) conseguentemente l’obiettivo che ci siamo dati è quello di, da una parte diminuire i margini e i prezzi, di contro cercare di aumentare i clienti che frequentano i nostri supermercati, quindi erodere quote di mercato alla concorrenza (Unicoop Tirreno, Livorno, Consumo).

(...) da una parte stai attento a quelli che sono i profitti e quindi diciamo la salute dell’azienda, perché non si può pensare ad un’azienda che va in perdita. Però dall’altra c’è anche molta attenzione ai soci, ai clienti, per cui anche in un momento di crisi che abbiamo dal 2008 fino ad oggi, abbiamo cercato di fare molte vendite a sconto ai soci. Per cui cerchiamo, pur con un occhio molto attento a quelli che sono i bilanci, contemporaneamente

⁵⁹ Soprattutto la separazione tra proprietà e management, del tutto esclusa nel sistema cooperativo.

⁶⁰ Precisiamo che dal punto di vista tecnico la scelta duale e la scelta divisionale rappresentano solo i presupposti del modello della *corporate governance*, che invece implica la divisione tra proprietà e management e una gestione operativa tesa a remunerare il capitale investito nel breve periodo. Un modello incompatibile col quello cooperativo.

⁶¹ È singolare che in alcuni casi si tema anche la concorrenza che può esercitare il gruppo delle cooperative emiliane, seppure in un quadro competitivo diverso rispetto alla situazione descritta prima, come esprime chiaramente questo dirigente: “Sono le grandi cooperative emiliane che sono interessate ad inserirsi nel territorio. La cosa importante è che non pensino di farne cosa propria, nel senso che chi viene da fuori si deve rapportare con chi già c’è. Un tessuto di rapporti fra chi già c’è e chi arriva è necessario per costruirlo con attenzione” (Unica, Firenze, Casa).

⁶² Ad esempio potenziando i servizi collaterali dedicati ai soci-consumatori.

di avere un occhio attento al nostro cliente e quindi non perdere lo scopo per cui la cooperativa è nata (Cooperativa Montespertoli, Firenze, Consumo).

Un secondo tipo di rischi che le imprese intervistate sentono di correre nel breve periodo riguarda le questioni finanziarie e di accesso al credito, soprattutto nelle situazioni in cui il livello di capitalizzazione dell'impresa è stato eroso dagli effetti della crisi. Si tratta in particolare delle cooperative che operano con le istituzioni pubbliche, che stanno costantemente riducendo le commesse, in particolare nel campo dei servizi assistenziali ed educativi, delle pulizie e dei trasporti.

I rischi che l'aumento della concorrenza sui costi e della stabilità finanziaria dell'impresa comportano vanno pertanto affrontati con strategie specifiche, calibrate sulle esigenze dell'impresa e dei mercati di riferimento. La sfida più importante che queste cooperative devono sostenere riguarda proprio i mercati (il proprio pacchetto clienti) e le attività dell'impresa (cosa si produce e/o commercializza). Le strategie sono rivolte al "mantenimento" delle proprie quote di mercato e delle attività caratterizzanti l'impresa, in via *conservativa* quindi, ma anche al loro "arricchimento", agendo quindi spinti da uno spirito *acquisitivo* di mercato. Dunque, se da un lato lo sforzo principale deve essere rivolto al mantenimento del proprio giro d'affari, dall'altro è anche necessario espandersi, raggiungere nuovi mercati promuovendo nuove attività, beni e servizi.

La strategia *espansiva* caratterizza maggiormente le imprese agroalimentari, della casa, dei servizi e del lavoro e produzione, dove è più rilevante avere un maggior numero di clienti (e commesse, visto il declino del pubblico), talvolta orientando le proprie scelte in contesti esterni al proprio, extra-regionali ed esteri. In questi casi la diversificazione dell'attività è un prerequisito importante per raggiungere tali obiettivi, tanto più se l'impresa riesce a connotarsi come un'agenzia di global service, ovvero di servizi differenziati per un certo tipo di bisogni e clientela⁶³. Nel consumo, invece, le strategie *conservative* vengono rivolte al rapporto qualità/prezzo dei beni commercializzati nei punti vendita, mentre quelle *espansive* consistono nell'assecondare i nuovi stili di consumo, o nel potenziare i servizi al socio-consumatore. Ecco una dichiarazione che chiarisce meglio gli effetti espansivi della crisi.

La crisi di oggi è un fattore che ci ha spinto a rivedere il nostro armamentario, ha spinto la cooperativa a percepirsi come ingegnere sociale, un soggetto che utilizza la leva economica e le risorse umane al servizio della creazione di nuove attività, quindi nuovi servizi, nuovi modelli, nuove sinergie, che usa leva economica per affrontare i problemi del territorio e risolverli; essere soggetti che di fronte agli investimenti non si spaventano, ma che ricorrono al credito, agli strumenti tipici dell'impresa per fare il proprio mestiere (Koinè, Arezzo, Servizi).

Da un punto di vista organizzativo le nostre imprese hanno individuato due specifici ambiti di risposta alle sfide che devono essere affrontate. Dall'interno le imprese dovrebbero sostenere un processo di revisione dell'assetto organizzativo, una sorta di riorganizzazione dei ruoli e delle funzioni che li adeguino alle scelte strategiche da effettuare per competere sui mercati. Il riferimento è ad un modello improntato sull'organizzazione di tipo divisionale, o comunque settoriale. Come emerge chiaramente dal percorso intrapreso dalla cooperativa della seguente dichiarazione.

⁶³ Associare il trasporto (un trasloco, ad esempio) ai servizi di pulizie (degli ambienti dove avviene il trasloco) è una delle strategie più praticate nelle fasi di consolidamento e sviluppo di alcune delle nostre imprese.

Come in tutte le cooperative noi stiamo cercando di separare i ruoli, con il consiglio che deve avere un ruolo più strategico e politico da quella direzionale e manageriale. È un passaggio che stiamo facendo e che si accelererà in questa fase dove si andrà a fare dei cambiamenti strutturali molto importanti. Comunque qui ci sono delle direzioni. C'è sempre un po' commistione fra funzioni che dovrebbero essere di strategia, indirizzo e controllo e funzioni direzionali. Però la tendenza è quella a separare più nettamente possibile e più velocemente possibile la struttura manageriale da quella politica e strategica (Compagnia Portuali, Livorno, Servizi).

Le scelte organizzative che hanno rilevanza all'esterno delle imprese, invece, perseguono l'obiettivo di incorporare l'impresa in una rete di cooperative coordinate entro cui sviluppare relazioni commerciali proficue. Emerge quindi nuovamente l'importanza di possedere un *capitale relazionale* vasto e differenziato, nel cui ambito rintracciare le collaborazioni che permettono alle imprese di risolvere i loro problemi e di crescere. A questo proposito si fa ancora riferimento alla possibilità di acquisizioni e accorpamenti di diverso tipo, com'è nella tradizione di questo gruppo di cooperative toscane, come via d'uscita alle situazioni problematiche. Un alto livello di "solidarietà cooperativa", assume, soprattutto nelle aspettative per il medio-lungo periodo delle cooperative più piccole, un'importanza cruciale:

Ci interessa assolutamente l'eventuale collaborazione anche a rete, ma soprattutto quelle commerciali; cioè, noi facciamo un tipo di lavoro molto specialistico e non ci sono molte cooperative che fanno i nostri, però proprio per questo potremmo aver bisogno di far rete con le altre cooperative (Cooperativa Archeologica, Firenze, Produzione e Lavoro).

A riguardo delle sfide che le imprese devono sostenere abbiamo infine sollecitato i nostri intervistati a riflettere se e in che termini esiste un problema di ricambio generazionale all'interno dei nuclei direttivi delle imprese cooperative in generale e della sua in particolare. La considerazione iniziale è che, come in tutti i campi, anche nella cooperazione esiste una problematica relativa al ricambio dei dirigenti, e che quindi sia necessario promuovere l'inclusione di nuove leve: viene ribadito che l'età media dei dirigenti delle cooperative è alta e che un ringiovanimento è auspicabile. Tuttavia, la questione è più complessa di quanto descritto finora, in particolare in confronto con quanto avviene nelle imprese tradizionali, for profit. In queste ultime, infatti, se non si riesce a percorrere la strada delle carriere interne è sempre possibile attingere al mercato, dei manager e dei dirigenti; nelle nostre cooperative la soluzione di mercato non sembra invece adeguata. La gestione di un'impresa cooperativa è considerata infatti dagli intervistati molto diversa da quella delle imprese tradizionali, soprattutto per via degli aspetti etico-sociali e della partecipazione interna che incorpora. Le competenze necessarie per dirigere una cooperativa sembrano quindi agli intervistati più difficili da codificare nei processi di formazione specialistica, mentre si prestano meglio ad essere trasmesse sul campo, *on the job*. Si ritiene dunque che la formazione interna⁶⁴ all'impresa sia più funzionale agli scopi delle cooperative⁶⁵. Ecco alcune dichiarazioni emblematiche di questa percezione, comune a molte cooperative.

Il dirigente cooperativo, che è un mix tra competenze alte e valori allo stesso tempo alti, non si trova sul mercato e non è facilissimo da creare. Se lei mi dice: c'è sul mercato un manager

⁶⁴ In questo concetto includiamo anche la formazione promossa da Legacoop attraverso la scuola di Montelupo Fiorentino, che propone corsi utili e interessanti secondo i nostri intervistati, a cui richiedono un maggior impegno da questo punto di vista.

⁶⁵ A nostro avviso il ricorso massiccio alla formazione interna evidenzia una certa riluttanza e chiusura delle nostre cooperative nei confronti dei canali formali del mercato del lavoro, dove ormai il sapere codificato specializzato sulla cooperazione è strutturato in vari percorsi formativi (corsi di laurea, di perfezionamento, master, ecc.).

cooperativo? Io le dico che non c'è. Il quadro o dirigente cooperativo si forma in anni di permanenza all'interno del sistema, per cui il ricambio generazionale va programmato, va progettato e realizzato negli anni, non è una roba che si trova sul mercato e non è che si può realizzare in poco tempo, per cui una delle difficoltà che in queste momento le cooperative sicuramente hanno, o meglio parliamo della nostra, o meglio più che difficoltà è una delle necessità che abbiamo, è quella di predisporre il ricambio generazionale attraverso la preparazione sul ramo delle competenze e dei valori di un certo numero di persone. È un tema che abbiamo sul tavolo (Coop Centro Italia, Castiglione del Lago (PG), Consumo).

C'è bisogno di inserire giovani, ma cercare di accompagnarli, perché ci sono tante competenze che non sono così codificabili e trasmissibili (Cooperativa Di Vittorio, Massa, Servizi).

Il rinnovo dei gruppi dirigenti è un punto molto delicato; a livelli non solo tecnici vedo ogni tanto arrivare persone da fuori, cosa che mi lascia scettico: persone che hanno cultura diversa dalla nostra, è più facile in questa fase che contaminino l'impresa, anziché ne restino contaminati, come accadeva qualche anno fa (Coop Italia, Prato, Consumo).

Noi ce lo siamo già posto questo problema, perché abbiamo tutti più o meno la stessa età, quindi ora si sta inserendo, cioè soprattutto all'interno, diverse persone che sono più giovani, e quindi che dal punto di vista tecnico di sicuro riusciranno a prendere bene il nostro posto (Arca, Firenze, Servizi).

Ci sono però alcune problematiche che questi processi selettivi e formativi interni comportano. Anzitutto l'indisponibilità di soggetti adeguati e predisposti a seguire le tappe formative, in secondo luogo la tendenza ad un'eccessiva personalizzazione del ruolo dirigenziale e a un rinvio del ricambio, che può generare situazioni di stallo decisionale e di scarsa alternanza, pericolose per la gestione delle imprese più piccole. Sembra inoltre di potere affermare che questi due aspetti sono strettamente correlati: vi sono dirigenti di lungo corso in particolare dove si ha l'idea che manchino figure adatte a sostituirli.

Lasciamo, a conclusione del capitolo, il piano della singola impresa per affrontare gli aspetti dell'indagine relativi al futuro della cooperazione, sia a livello regionale che nazionale.

3.2.6 Il futuro della cooperazione

Il problema principale della cooperazione oggi, secondo i nostri intervistati, riguarda il livello di legittimazione di cui questo universo gode a livello sociale e politico, in particolare sul piano nazionale, che non sembra adeguato alle attese delle imprese del nostro campione. In una parte del tessuto sociale e politico italiano prevale un'idea stereotipata della cooperazione, basata sulle facilitazioni fiscali, sul lavoro sottopagato, sui casi di derive fallimentari, che hanno un'eco maggiore rispetto a quando questo accade alle imprese for profit. Questo immaginario collettivo "negativo" condiziona secondo i dirigenti intervistati le prospettive future della cooperazione, limitandone le potenzialità di crescita e di sviluppo, e influenzando le dinamiche gestionali delle imprese. A livello politico nazionale, in particolare, la cooperazione è ancora considerata un soggetto economico "marginale" e in un certo qual modo "assistito", pertanto esercita una pressione debole nelle sedi decisionali in cui viene inclusa. Emerge quindi una carenza di rappresentanza a livello nazionale che deve essere colmata attraverso il potenziamento di queste funzioni all'interno della centrale operativa, toscana e nazionale. Legacoop viene dunque chiamata nuovamente in causa, ora come soggetto di rappresentanza forte, capace di contrattare adeguatamente gli interessi della categoria. Alla centrale operativa, soprattutto a quella toscana, viene richiesto un maggiore impegno in questo senso. Quest'azione più incisiva dovrebbe,

secondo i nostri intervistati, essere rivolta a rispondere anzitutto alla problematica delle piccola dimensione, a tutela delle piccole e medie cooperative. Nel brano di intervista che segue ritroviamo queste considerazioni nelle parole dei dirigenti intervistati.

Certe volte abbiamo pensato che la nostra associazione potesse essere in qualche modo più combattiva e più impegnata sul versante dei valori tipici della cooperazione nel senso che ci sembra che l'attuale modello di sviluppo e anche le scelte politiche che si fanno nel nostro Paese non siano particolarmente attente al mondo delle cooperative. (...) Bisognerebbe portare avanti esperienze che abbiano quella scelta politica e fare azioni di sistema anche quando si partecipa alle gare. Non mi sembra che da parte delle altre cooperative ci sia questa volontà, ognuno guarda per sé. Legacoop potrebbe fare di più nel senso di creare un sistema, favorire una collaborazione tra cooperative. Ma anche un maggior sostegno da parte del pubblico. Il pubblico ci considera aziende come le altre, anche se abbiamo valori diversi (La Rinascita, Pisa, Produzione e Lavoro).

Le necessità, le sfide, le strategie e il grado di vitalità e dinamismo del mondo cooperativo italiano possono essere ricondotte alla questione della creazione di una densa rete di imprese cooperative e al ruolo che la centrale operativa, regionale e nazionale, deve esercitare sul piano organizzativo e del coordinamento. È una questione che abbiamo già affrontato precedentemente ma che ora è stata declinata con accenti diversi che è importante fare emergere. Per garantire un futuro più florido alla cooperazione occorre innanzitutto identificare maggiormente questo mondo, caratterizzare il profilo imprenditoriale e sociale delle imprese associate, attraverso strategie di aggregazione -settoriali, territoriali e trasversali- tese a creare un "sistema unico" della cooperazione italiana, che interessi cioè tutte le cooperative. Il primo passo potrebbe essere quello di dare un nuovo assetto organizzativo e funzionale alle centrali operative, ipotizzando il superamento della distinzione politico-ideologica originaria, includendo cioè anche Confcooperative e le altre centrali minori in un unico grande contenitore.

Qui c'è l'aspetto dolente dei movimenti di cooperazione di consumo, in quanto è vero che c'è questo tessuto di piccole cooperative in Toscana -che negli anni si è sviluppato ed ha creato anche delle realtà interessanti- però sentiamo il bisogno, da diverso tempo, se non fondersi tra più cooperative, ma almeno di creare insieme un gruppo di servizi, in maniera tale che si possano coprire meglio le esigenze del mondo di oggi. Per quanto riguarda questa cooperativa, se non riesce a fare sinergie con altre cooperative, in modo da mettere insieme le intelligenze, capacità e forze per fare servizi comuni, difficilmente potrà reggere ancora il passo con la modernizzazione. Per quanto riguarda il movimento cooperativo, è una bella sfida, deve dimostrare che il sistema cooperativo è un sistema che dà risposte alla crisi attuale, ma anche alle prospettive di sviluppo dopo la crisi (Coop Bisenzio Ombrone, Prato, Consumo).

I nostri intervistati non entrano in tecnicismi organizzativi particolari riguardo a questa nuova struttura ma hanno invece idee molto chiare sulle funzioni che dovrebbe svolgere, oltre a quelle che abbiamo già citato precedentemente. Anzitutto quella di coordinamento dell'universo delle imprese associate, cercando di metterle in connessione, in modo da facilitare le partnership, le sinergie e la solidarietà infra-cooperative, in un'ottica quindi espansiva. Queste attività sono anche funzionali alla soluzione di una problematica che preoccupa non poco i nostri interlocutori, quello della dimensione aziendale, delle piccole cooperative. L'idea da seguire dovrebbe andare sia nella direzione del potenziamento strutturale di queste imprese,

rendendole cioè più grandi, sia in quella della protezione, tutelandole in quei contesti in cui rappresentano una risorsa⁶⁶.

Un altro ambito di rilevanza in cui le centrali devono giocare un ruolo più incisivo è, come abbiamo visto, quello della rappresentanza, che gli intervistati vorrebbero combinare a una funzione di controllo diretto sulle associate, da esercitare, a monte delle attività di rappresentanza, soprattutto per distinguere le cooperative che operano seguendo i principi etici da quelle che invece mascherano un approccio non propriamente assimilabile a quello cooperativo. Un impegno maggiore in questo senso servirebbe anche ad innalzare il grado di legittimità sociale e politica che annerchia l'immagine del mondo cooperativo italiano nell'immaginario collettivo e nelle decisioni politiche. Ciò porterebbe, in ultima analisi, ad un rafforzamento valoriale sia sul piano interno alle imprese, contrastando le possibili "derive di mercato", sia verso l'esterno, promuovendo appunto un'immagine diversa della cooperazione. L'analisi che segue in modo chiaro e sintetico alcuni degli elementi entro cui, a giudizio degli intervistati, si gioca il futuro della cooperazione.

Le sfide maggiori saranno quelle di far capire ai soci dei territori dove noi operiamo che veramente noi operiamo nel loro interesse, sia delle persone che della collettività più largamente intesa. Questa è una sfida. Seconda sfida è far capire ai nostri dipendenti il valore del loro lavoro. La terza sfida è di mantenersi efficienti (Coop Centro Italia, Castiglion del Lago (PG), Consumo).

⁶⁶ Si pensi alla presenza dei punti vendita Coop nei piccoli comuni decentrati sparsi nel territorio toscano, che rappresentano un costo di un certo rilievo ma che al contempo realizzano l'impegno sociale del gruppo verso il territorio in cui opera, garantendo la sua presenza anche laddove non è conveniente investire.

CONCLUSIONI

Al termine dell'indagine proponiamo alcune osservazioni che tengono conto sia del profilo storico del mondo della cooperazione toscano -in particolare delle sue caratteristiche peculiari- sia delle indicazioni che sono emerse dalle nostre analisi. Queste ultime, infatti, non solo confermano alcune importanti ipotesi di ricerca, ma ampliano il quadro di riferimento verso scenari più complessi e articolati, sui quali confrontarsi per delineare il futuro della cooperazione in generale. L'obiettivo principale della ricerca Irpet era quello di verificare come i modelli di *governance* delle imprese cooperative toscane contribuiscono alla realizzazione dei principi etici che sostengono. A questo scopo abbiamo delineato i profili dirigenziali e le storie di un campione di imprese, e indagato le strategie competitive che sviluppano. In particolare, il nostro interesse è stato rivolto alle problematiche principali che queste imprese devono affrontare, non solo in termini di contrasto alla recente crisi ma anche in relazione alla tenuta complessiva del mondo cooperativo italiano. È su questa falsa riga che struttureremo le nostre osservazioni conclusive, mettendo soprattutto in evidenza gli elementi che differenziano maggiormente queste imprese, o che al contrario le avvicinano al modello generale di riferimento, toscano e nazionale, basato sui valori tradizionali del mondo cooperativo

I primi elementi che suggeriscono un certo grado di omogeneità rispetto al modello tradizionale si riscontrano in relazione alle caratteristiche sociobiografiche dei 40 dirigenti intervistati per la nostra ricerca. Viene infatti confermato un certo sovradimensionamento sia delle fasce d'età più alte (sopra i 50 anni), sia della componente maschile nei gruppi dirigenziali delle imprese⁶⁷. Questi aspetti mettono chiaramente in evidenza che esiste un problema di ricambio generazionale, che discuteremo meglio più avanti, ma soprattutto che nei gruppi dirigenziali delle imprese del campione, composto di imprese con una soglia di fatturato medio-alta, la questione delle pari opportunità è ancora aperta, in modo non dissimile da quanto accade nelle aziende for profit.

Per quel che riguarda i titoli di studio, invece, sono emersi livelli di istruzione medio-alti e un elevato grado di specializzazione rispetto alle competenze svolte all'interno dell'impresa. Le competenze professionali specialistiche maturate dai dirigenti nei loro percorsi formativi individuali sono consone al ruolo che ricoprono e ad un assetto dirigenziale orientato alla divisione funzionale. Da questi elementi sembra delinearsi una linea di tendenza che predilige l'inclusione di figure dirigenziali specializzate e più istruite, con competenze tecniche elevate, benché sempre in un quadro di "formazione interna" delle competenze manageriali specifiche che condiziona l'uso diretto di risorse esterne.

In riferimento ai percorsi individuali dei dirigenti intervistati per la nostra ricerca emerge un quadro caratterizzato da molteplici sfaccettature. La considerazione da cui occorre partire è che il legame tra i dirigenti intervistati e la cooperativa che sono arrivati nel tempo a dirigere è quasi sempre molto intenso e di lungo periodo: sono quindi soggetti fortemente integrati nella cooperativa e nel mondo della cooperazione toscana in generale. In questo quadro, l'inclusione di nuove leve dirigenziali è rara, inserita in ogni caso in contesti in cui sono presenti gli assetti dirigenziali funzionali-divisionali caratteristici della grande impresa, e legata al possesso, da parte di queste figure, di elevate credenziali formative. Anche nel caso di giovani risorse specializzate si applica comunque il modello formativo interno, che prevede un periodo di socializzazione alle funzioni dirigenziali, più breve in virtù di titoli di studio più elevati. In tutti

⁶⁷ Ricordiamo che il 63% dei dirigenti delle 95 imprese cooperative dell'universo della ricerca Legacoop ha più di 50 anni, e che l'11% sono donne. Nel nostro campione questi aspetti sono stati "controllati".

i casi, inoltre, si genera un processo di identificazione molto intenso tra il soggetto e la cooperativa (e la cooperazione in generale), una sorta di osmosi con i valori etici e sociali che incorpora: si verifica una coincidenza piena tra l'ideologia della cooperativa (e della cooperazione) e quella dei dirigenti (dei soci in generale), un aspetto per niente scontato in altre categorie di organizzazioni.

Ma i legami individuali con il mondo cooperativo che abbiamo riscontrato tra i nostri dirigenti hanno spesso una precisa matrice storica, sociologica e ideologica di riferimento, soprattutto in Toscana, dove la continuità tra la modernizzazione economica e quella socio-politica è stata maggiore, e dove la relazione fra questi aspetti è stata più omogenea e meno problematica che altrove, come abbiamo visto nel primo capitolo. I legami familiari e territoriali risultano molto importanti anche per il campione dei dirigenti intervistati per questa ricerca.

Se infatti consideriamo la fase di avvicinamento iniziale al mondo della cooperazione questa è maturata, spesso, all'interno dei canali relazionali familiari, amicali e territoriali. Non soltanto nei piccoli centri decentrati, ma anche nelle realtà urbane più frammentate e meno comunitarie, l'affinità ideologica e politica ha spesso rappresentato una via privilegiata di avvicinamento alla cooperazione, che ha suscitato l'interesse di figure impegnate nel campo civico o fortemente politicizzate, con carriere politiche e pubbliche a volte importanti. Spesso tali percorsi si sommano a quelli maturati in ambito familiare e comunitario, rafforzando il legame tra queste figure e la cooperazione. Ma non sempre il percorso ha seguito questo itinerario. Vi sono stati, infatti, anche processi più autonomi e individualistici, spontanei e selettivi.

In sintesi, l'orientamento dei dirigenti verso la cooperazione è stato spesso l'esito di una vicinanza culturale, politica e familiare, ma in un certo numero di casi i percorsi sono stati più aperti e neutri e l'incontro che ha condotto a un'assunzione ha avuto luogo attraverso canali selettivi professionali e di mercato. Per quanto riguarda i meccanismi di selezione, accanto al ricorso all'inclusione diretta (per chiamata), si sono inoltre affermate modalità di selezione formalizzate (concorsi, colloqui di lavoro, ecc). All'incrocio di questi due processi, la tendenza a reclutare il personale avviato verso la dirigenza attraverso il mercato appare ancora poco pronunciata ma estremamente positiva, poiché le potenzialità del mercato del lavoro esterno alle cooperative sono state in questi casi sfruttate appieno e con ottimi risultati.

Le carriere dei dirigenti si sono sviluppate quasi sempre attraverso un percorso formativo interno a carattere informale e non strutturato, determinato dalle esigenze funzionali dell'impresa (il driver tecnologico) e dalle aspettative individuali del soggetto (il driver motivazionale). Nonostante questi processi formativi interni non siano strutturati e codificati (a volte neanche pianificati) essi risultano congrui con le esigenze dell'impresa. In genere i percorsi interni plasmano una figura imprenditoriale dalle competenze multiple, adatte maggiormente ad assetti manageriali più ridotti e semplificati, ma che non sembrano generare problematiche neanche quando vengono poi indirizzati a funzioni più specializzate. In sintesi, il dirigente polifunzionale della piccola cooperativa sembra adattarsi bene anche ad un modello di impresa più strutturato e complesso, come quello della grande cooperativa di consumo, specie se possiede competenze specifiche maturate nei percorsi formativi individuali. Quando l'assetto direttivo dell'impresa ricalca un'impostazione funzionale e divisionale più complessa, oltre alle competenze manageriali generiche diventano infatti importanti anche le credenziali formative del soggetto.

Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali delle imprese incluse nel campione della ricerca IRPET, esse ricalcano fedelmente quelle del modello cooperativo toscano. Le imprese si concentrano soprattutto nei settori produttivi dei servizi e del consumo, sono particolarmente presenti nei contesti più urbanizzati, e sono generalmente attive da più di 40 anni. Per quel che riguarda le variabili dimensionali si osserva che, nonostante i fatturati delle imprese selezionate

per l'indagine siano superiori ai 5 milioni di euro, sono incluse nel campione sia grandi che piccole imprese, in termini di numero di occupati e di soci. Convivono quindi due anime: quella del gigantismo metropolitano e quella della piccola dimensione dei contesti più periferici. In tutti i casi la "tensione alla crescita" – di cui abbiamo parlato nel primo capitolo – è sempre attiva nelle strategie competitive di impresa.

Da questo punto di vista, l'analisi storica delle attività svolte da queste imprese indica due linee di tendenza generali: una più conservativa e l'altra più espansiva. La prima fa riferimento al fatto che si registra l'inclinazione a mantenere la matrice originaria delle attività specifiche; la seconda si riferisce invece alla capacità delle imprese di ampliare i campi di attività originari ed esplorare nuovi ambiti produttivi. Nella dinamica storica di sviluppo di queste imprese la pratica delle acquisizioni, dell'incorporamento, delle fusioni e delle aggregazioni consortili è la via principale con cui si fondano o con cui si dà slancio alle cooperative, come nella tradizione della cooperazione italiana e toscana. Queste pratiche, lo abbiamo detto, sono tese a cogliere occasioni proficue di mercato, ma sono determinate congiuntamente anche da aspetti subculturali. La vicinanza ideologica all'area politica della sinistra e del centrosinistra, e al mondo sindacale, unitamente al diffuso senso civico, rappresentano le basi motivazionali individuali che spingono ad intraprendere la via cooperativa.

Lo spirito espansivo-acquisitivo che caratterizza una buona parte di queste imprese si manifesta anche nella gestione ordinaria dell'impresa, che in questo si avvicina molto al modello di mercato puro (alle strategie delle imprese for profit), laddove la spinta alla competitività si esplica in pratiche di ampliamento delle attività svolte, di potenziamento dei mercati, di innovazione produttiva. Abbiamo infatti registrato una tendenza forte verso una maggiore articolazione delle attività, soprattutto nel settore dei servizi, dove si cerca di allegare attività minori ma affini a quelle principali. Lo stesso spirito, unitamente al fattore dimensionale, risulta cruciale anche per l'introduzione di innovazioni organizzative di rilievo all'interno di queste imprese. Facciamo riferimento alla scelta duale e divisionale, che prevede una separazione più netta tra gestione e controllo e una specializzazione maggiore delle competenze direttive dell'impresa. Le imprese cooperative più grandi ne sono state già parzialmente interessate, abbracciando a diversi gradi i due modelli; quelle più piccole sembrano invece soffrire dell'impossibilità (dimensionale) di poter usufruire di questi modelli organizzativi.

Per la piccola impresa cooperativa una maggiore razionalizzazione e specializzazione delle funzioni direttive darebbe vigore alle strategie d'impresa, ma è un percorso che si può intraprendere solo ad un livello dimensionale adeguato. In questi casi è auspicabile ricorrere alle pratiche acquisitive dell'incorporamento e delle fusioni, o delle aggregazioni di qualche tipo. Inoltre, la scelta duale-divisionale sembra favorire la formazione di una compagine dirigenziale più equilibrata sul piano delle differenze di genere, più aperta alle classi d'età più giovani e ai profili professionali più elevati e specializzati. Infine, dai colloqui con gli intervistati non sono emerse preoccupazioni particolari sulla tenuta valoriale della *governance* cooperativa di fronte a tali scelte, che avvicinano enormemente il modello organizzativo cooperativo a quello di mercato. Queste sono il frutto di specifiche esigenze organizzative delle imprese e aiutano a perseguire gli obiettivi strategici, che rimangono saldamente ancorati al corpus etico e valoriale del mondo cooperativo.

A proposito di quest'ultimo aspetto, infatti, occorre ribadire che il legame tra la *governance* e la missione sociale delle imprese indagate sembra sempre forte: gli obiettivi strettamente economici che le imprese perseguono mostrano un alto grado di aderenza con la realizzazione dei principi etici di tutela delle persone, del lavoro, degli investimenti, del territorio, dell'ambiente, dei diritti. In particolare, queste cooperative riescono soprattutto a realizzare

pienamente i principi di sicurezza (del lavoro e degli investimenti), dell'indivisibilità degli utili, dell'adesione libera e dell'autonomia; in seconda battuta, i valori della sostenibilità ambientale e comunitaria, degli interessi economici cooperativi, l'efficacia del management d'impresa e la qualificazione delle persone. L'ancora valoriale ed etica sembra quindi rinsaldarsi (più che assottigliarsi) nelle strategie competitive delle imprese cooperative toscane: il successo complessivo delle iniziative viene misurato in termini economici ed etici allo stesso tempo. Vi sono alcune strategie che hanno una ricaduta positiva più sul versante economico che sociale, altre in cui avviene l'esatto contrario: la tensione è sempre quella di raggiungere il giusto equilibrio tra la soddisfazione di entrambi gli aspetti, sociale ed economico.

Lo scopo etico delle imprese permette che alcuni degli elementi strutturali delle cooperative rappresentino un punto di forza se confrontate con le dinamiche delle imprese private. Si fa riferimento in particolare all'uso ragionato e strategico degli utili, orientato agli investimenti più che alla remunerazione del capitale investito, e alle capacità di capitalizzazione solida delle imprese, che permette di affrontare meglio le sfide congiunturali. Sul piano opposto, invece, quello dei punti di debolezza del modello cooperativo, viene citato soprattutto la complessità dell'apparato legislativo e normativo di riferimento, che imbriglia in qualche modo le cooperative, limitandone le performance. Un ulteriore ostacolo si registra riguardo ai processi decisionali e partecipativi, che risultano complessivi e dispersivi in talune situazioni congiunturali, in cui i tempi decisionali dovrebbero essere più rapidi.

Le specifiche azioni di *governance* delle imprese cooperative che abbiamo analizzato nel capitolo precedente si orientano sia sul versante conservativo, della gestione ordinaria dell'impresa, sia su quello competitivo e innovativo, che comportano invece strategie ed effetti più radicali e incisivi. In ogni caso l'obiettivo principale è quello della salvaguardia del lavoro, sia in termini di sicurezza che di diritti, del potenziamento delle proprie fasce di mercato (con investimenti adeguati, con l'ampliamento delle attività e con politiche di capitalizzazione dell'impresa), e infine del mantenimento del rapporto ottimale prezzo/qualità dei beni prodotti e/o commercializzati e dei servizi erogati. È questo un orientamento trasversale, che riguarda cioè tutti i settori produttivi in cui le imprese operano e ogni fascia dimensionale (per occupati, fatturato e soci) a cui appartengono, che impegna dirigenti di ogni età, genere e titolo di studio, con ogni tipo di percorso alle spalle, riguarda quindi tutte le cooperative interessate in questa indagine in maniera piuttosto omogenea.

È quindi chiaro il forte orientamento etico di queste imprese, che si sostanzia anche (forse soprattutto) nei processi partecipativi interni, nel grado di democraticità delle decisioni, nel consenso che viene generato attorno alle strategie intraprese. Nella letteratura di taglio organizzativo viene dato molto peso alle questioni che riguardano il grado di legittimazione delle decisioni prese in ambito dirigenziale, ma si fa spesso riferimento al modello organizzativo for profit, in cui non sono previste forme interne di partecipazione ai processi decisionali. Il sistema cooperativo mette in pratica ciò che molti studi invocano per le imprese for profit: la pratica di legittimare socialmente le decisioni all'interno dell'organizzazione e avvicinare gli obiettivi dell'intera organizzazione a quella dei singoli dipendenti. Nelle cooperative indagate in questa ricerca modelli *standard* di partecipazione interna si alternano a configurazioni specifiche, calibrate *ad hoc* rispetto alle caratteristiche strutturali e funzionali dell'impresa, che mescolano pratiche altamente formalizzate a momenti più informali. Lo scopo di questo mix di modalità partecipative attivate è quello di rendere più snello un processo decisionale appesantito dagli aspetti procedurali e organizzativi insiti in questo modello, che prevedono decisioni collegiali maturate nel tempo all'interno della cooperativa, sia nella componente dirigenziale che tra i soci.

La rete delle relazioni in cui queste imprese sono immesse rappresenta un fattore di competitività cruciale, sotto una molteplicità di punti di vista, sulla quale le cooperative nutrono molte aspettative e una certa apprensione. Soprattutto le cooperative più piccole e decentrate geograficamente, che sentono maggiormente il bisogno di connettersi a reti più ampie e diversificate, per poterne sfruttare le potenzialità informative. Le cooperative indagate hanno rapporti fitti soprattutto con gli attori pubblici istituzionali, in particolare con le amministrazioni comunali, con le cooperative dell'universo Legacoop, con le banche, con le imprese private e le organizzazioni degli interessi imprenditoriali, nonché con il sindacato dei lavoratori di comune matrice ideologica. Da questo punto di vista, abbiamo segnalato che la crescita dell'autonomia dai partiti di centrosinistra (mentre risulta quasi nullo il rapporto con quelli del centrodestra) rappresenta un fattore innovativo importante che distanzia il modello della cooperazione toscana da quello nazionale.

All'interno di questa rete di relazione un posto importante è ricoperto dalle centrali operative Legacoop, regionale e nazionale. L'affiliazione originaria a Legacoop è in genere avvenuta per motivi ideologici, ma anche per la funzione di rappresentanza degli interessi cooperativi che questa svolge e per i servizi diretti che le imprese ottengono. L'appartenenza a Legacoop permette anche di far parte di una rete di imprese entro cui ricercare le opportunità di mercato più adeguate, ma la funzione di connettore che le centrali svolgono è ancora insufficiente rispetto alle esigenze delle imprese. In quest'ottica, che è più diffusa tra le imprese più piccole, la centrale operativa dovrebbe svolgere più incisivamente e organicamente il ruolo di centro connettore tra le cooperative, di intercettore delle richieste delle imprese, una sorta di mano operativa relazionale a sostegno delle consociate.

Le iniziative di *networking* che Legacoop dovrebbe strutturare hanno validità nel lungo periodo, ma possono essere cruciali anche in situazioni contingenti più problematiche, come la crisi iniziata dal 2008, che ha colpito direttamente e indirettamente tutte le imprese coinvolte nella nostra indagine⁶⁸. La rete è una delle strade che si possono percorrere per contrastare la crisi recente, ma l'attenzione deve essere rivolta anche all'interno dell'impresa, alle strategie di "rassicurazione" delle proprie quote di mercato, dei livelli occupazionali interni e degli investimenti, su un versante più conservativo, oppure all'acquisizione di nuove fette di mercato e all'attivazione di nuove produzioni o servizi, su un versante più espansivo.

Ma la recente crisi non è il solo fenomeno che preoccupa i dirigenti delle imprese indagate. Gli effetti dei processi di globalizzazione, ad esempio, sono positivi quando comportano l'apertura di nuovi mercati e offrono nuove opportunità e quando stimolano l'innovazione tecnologica all'interno delle imprese, ma vengono percepiti come negativi quando comportano una maggiore flessibilizzazione del lavoro, che le cooperative osteggiano in nome dei principi etici di riferimento, e quando stimolano ad atteggiamenti "aggressivi" e "spregiudicati" verso le opportunità di mercato e nei confronti delle risorse umane. La globalizzazione, inoltre, rappresenta una finestra aperta verso modelli organizzativi e manageriali diversi da quelli cooperativi, improntati al gigantismo industriale delle *big corporations* e ai modelli manageriali di *corporate governance*. Attraverso questa finestra i dirigenti guardano solo ad alcuni aspetti che caratterizzano la forma aziendale concorrenziale: sono interessati agli assetti manageriali moderni (*task management*, *knowledge management*, modello duale, modello divisionale, ecc) ma non alle finalità con cui operano e ai contenuti delle transazioni che sviluppano, all'interno e all'esterno. Le imprese cooperative somigliano a quelle for profit in termini di forme organizzative assunte e di modalità di intervento sui mercati, ma non nelle finalità che determinano tali assetti.

⁶⁸ Fermo restando che le cooperative stanno reagendo alla recente crisi meglio delle imprese for profit.

La crisi recente e alcuni aspetti dei processi di globalizzazione rappresentano dei rischi per le cooperative, e contribuiscono ad esasperare alcuni caratteri della competizione economica che tendono ad aggravare il quadro attuale. Le imprese indagate dichiarano che la competizione sui costi (e non sulla qualità) si fa sempre più stringente e incisiva, e che le barriere di accesso al credito si innalzano gradualmente. Questi scenari impongono l'attivazione di strategie specifiche anticrisi, sia sul piano conservativo, di mantenimento delle proprie quote di mercato, sia sul piano acquisitivo, nella conquista di nuove fette di mercato o nella diversificazione delle attività. In questa logica rientrano anche gli impegni innovativi sul piano organizzativo, interno ed esterno. Verso l'interno è auspicabile l'applicazione più incisiva del modello duale e di forme specifiche del modello direttivo funzionale-divisionale; verso l'esterno è necessario connettersi a reti ampie e differenziate e ampliare il capitale relazione dell'impresa.

Per praticare attivamente ed efficacemente un percorso di revisione organizzativa interna all'impresa occorre affrontare un'ulteriore problematica del mondo cooperativo, e non solo, quello del ricambio generazionale nei ruoli direttivi. Dalle interviste emerge una certa forza dell'immagine tradizionale del dirigente cooperativo, formato nel lungo periodo all'interno della cooperativa stessa. In quest'ottica si crede che il modello selettivo e formativo interno praticato finora diffusamente nel mondo cooperativo sia valido e praticabile ancora nel futuro, e che il mercato del lavoro esterno alle imprese cooperative non proponga figure dirigenziali assimilabili ai modelli cooperativi. È opinione diffusa che le risorse manageriali esterne e di nuova formazione siano inadeguate a sostenere gli obiettivi etici della cooperazione nelle prassi di *governance* d'impresa, e che pertanto l'inclusione di questi soggetti comporterebbe un rischio per la realizzazione dell'impianto etico di riferimento. Si ritiene che le competenze specifiche del dirigente cooperativo siano difficilmente codificabili in ambiti formativi istituzionali (scuole e università), e che si possono acquisire solo attraverso l'apprendistato lento e graduale maturato sul campo (*on the job*) all'interno del mondo cooperativo.

Questa visione risente forse del persistere di un certo grado di chiusura del sistema cooperativo nei confronti del mercato del lavoro e di una certa autoreferenzialità dei processi selettivi e formativi interni. Non tiene conto di alcuni avanzamenti che sono stati compiuti dalle principali istituzioni formative, soprattutto le università, che hanno incluso nei loro programmi didattici competenze e conoscenze specializzate in questo campo⁶⁹. Per non parlare delle numerose scuole di formazione specialistiche, operose soprattutto nel campo della cooperazione sociale, sia esterne che interne alla cooperazione stessa. Quello del ricambio generazionale in ambito direttivo è probabilmente un aspetto su cui la cooperazione deve iniziare ad attivarsi, concentrando maggiori risorse per poter affrontare questa sfida nel momento in cui si presenterà. In tutti i casi, il contributo formativo della Scuola di Montelupo Fiorentino sembra essere di grande rilevanza per le professionalità dei dirigenti, che dovrebbe essere ulteriormente potenziato.

Su un piano più generale, le sfide della cooperazione toscana e italiana in generale si giocano su aspetti che vanno oltre quelli appena elencati: quello della legittimazione sociale e della rappresentanza da un lato, e quelle dell'apparato relazionale delle imprese dall'altro. In entrambi i casi il gioco richiede l'attivazione di un attore in particolare, che deve interpretare le istanze della cooperazione e favorirne uno sviluppo omogeneo e stabile nel tempo: la centrale operativa, regionale o nazionale che sia. Legacoop viene spesso chiamata in causa se si affrontano questi temi. La sua azione in termini relazionali e di rappresentanza dovrebbe essere potenziata, ristrutturata, rinnovata, dovrebbe essere più incisiva e ottenere risultati meno marginali. Il suo impegno dovrebbe essere incentrato maggiormente sulla tutela degli interessi operativi sul piano

⁶⁹ Negli ultimi decenni si sono aperti importanti campi di ricerca sulla cooperazione in numerose discipline scientifiche economiche e sociali. Alcuni studi, più di taglio storico e sociologico, sono elencati in bibliografia.

nazionale, nelle sedi decisionali adeguate, e sulla legittimazione sociale dell'immagine del mondo cooperativo, influenzata da uno stereotipo negativo sedimentato nell'immaginario collettivo. Sul piano relazionale, poi, gli sforzi dovrebbero essere più corposi, a maggior ragione nell'ipotesi che giunga a maturazione l'idea di aggregare la cooperazione italiana sotto un unico ombrello, che si sganci dagli originari riferimenti della cooperazione alle subculture politiche del Novecento, a favore della differenziazione territoriale e settoriale. I recenti tentativi fatti su questo versante sono stati accolti favorevolmente nella maggior parte dei casi e vengono auspicati con forza, poiché nell'opinione dei nostri intervistati questi aspetti sono determinanti per il futuro della cooperazione italiana nel lungo periodo. Legacoop è l'attore a cui viene delegato il cruciale compito di intraprendere un percorso di ristrutturazione interna e di elaborazione di strategie ampie e di lungo periodo che dia compattezza e legittimazione alla cooperazione. Un soggetto forte, al suo interno e verso le consociate, rappresenta un attore più solido e attivo anche al di fuori di questo contesto, quando deve confrontarsi con gli altri attori nei tavoli decisionali e trasmettere un'immagine alla comunità di riferimento.

TRACCIA PER L'INTERVISTA QUALITATIVA

1. Il percorso educativo e professionale

Potremmo iniziare da un breve racconto riguardante il suo percorso educativo e professionale, per capire meglio la sua storia, fino ad arrivare al momento in cui è entrato nel mondo della cooperazione ed è approdato al ruolo che ricopre oggi.

Aspetti da toccare:

- Famiglia di provenienza ed eventuali contatti con il mondo cooperativo.
- Tipo di studi e aspirazioni lavorative.
- Esperienze politiche (partiti, sindacati, associazioni... se ci sono).
- Precedenti esperienze professionali.
- Quando, come e perché è entrato per la prima volta in contatto col mondo cooperativo (e Legacoop nello specifico).
- Quando come e in che forme ha iniziato a lavorare nelle cooperative.
- Quando e come è arrivato a rivestire il ruolo attuale.

2. L'attività della sua cooperativa

Adesso potremmo passare a descrivere a) la storia della sua cooperativa (momenti salienti), b) la missione della cooperativa, (c) l'attività che svolge oggi e c) qual è il ruolo che lei svolge al suo interno.

In particolare vorremmo capire meglio in che senso la sua è un'IMPRESA che agisce nel MERCATO, e sotto quali aspetti è una COOPERATIVA, con le particolarità in termini di obiettivi, ruolo dei soci, gestione degli utili che l'essere cooperativa comporta. In secondo luogo, questo "doppio volto" come plasma il suo ruolo dirigente? Più in particolare, come avvengono i processi di partecipazione gestionale dei soci?

Aspetti da toccare:

- Per quanto riguarda la storia della cooperativa è utile capire se esiste da molti anni o è nata di recente, quali sono state le eventuali trasformazioni e se hanno coinciso con l'attività del dirigente.
- L'attività che svolge ogni giorno in azienda, per cercare di capire quanto essa può differire da un'impresa di mercato pura e semplice. Si tratta di capirlo nel concreto facendo riferimento (a) allo statuto della cooperativa, (b) alla gestione concreta ordinaria e degli utili, (c) al ruolo dei soci, (d) al trattamento dei lavoratori.
- L'attività del dirigente: a tempo pieno, a tempo parziale? Ha ruoli istituzionali o politici? In che rapporti è con i soci? In che rapporti è con i lavoratori? Come si concilia la sua attività decisionale con gli obiettivi della cooperativa? Quali sono le strategie innovative intraprese per innalzare il livello di competitività dell'impresa che dirige? (Con quest'ultima domanda intendiamo rilevare il grado di innovatività e dinamismo dell'impresa, o al contrario se la *governance* dell'impresa è di tipo "conservativa")
- Quali conflitti emergono o possono emergere nei processi decisionali dell'impresa? (Questa domanda è tesa a rilevare se emergono scontri/contrapposizioni strategiche, se l'opportunismo e/o l'individualismo possono influenzare le scelte a favore di interessi particolaristici)

- Cercare di far venire fuori gli aspetti dell'attività appartenenti al mercato e quelli invece più legati al mondo della cooperazione: c'è continuità? cosa costituisce un vincolo e cosa un'opportunità?

3. Rapporto con Legacoop e con le altre imprese cooperative

La sua cooperativa è affiliata a Legacoop. Potrebbe dirmi il motivo di tale affiliazione, i vantaggi e, se esistono i vincoli?

Che tipo di rapporto intrattiene con le altre cooperative affiliate ed, eventualmente, le imprese non affiliate del suo settore?

(nota per l'intervistatore: occorre rilevare se queste relazioni sono di tipo strettamente economico o se queste relazioni si misurano anche sul piano valoriale, dell'appartenenza al mondo cooperativo)

Come giudica le strategie delle altre cooperative (appartenenti ad altri settori e ad altre centrali) rispetto al perseguimento dei valori cooperativi?

Come si sviluppa l'impegno a favorire la promozione di nuove imprese cooperative?

(nota per l'intervistatore: rilevare tale aspetto sia a livello dell'impresa cooperativa che l'intervistato dirige, sia a livello del sistema cooperativo in generale e/o di Legacoop)

4. Effetti dei cambiamenti esterni: globalizzazione, gestione manageriale dell'impresa, processi di finanziarizzazione e crisi economica

La cooperazione, in Toscana e non solo, ha una lunga tradizione storica. Negli ultimi decenni sono intervenuti però grandi cambiamenti che hanno investito, in generale, il mondo della produzione, del lavoro e del consumo. Alludiamo per esempio ai processi di globalizzazione, che hanno aumentato in modo esponenziale la competizione rendendo più difficile la vita delle imprese, oppure al mercato del lavoro più flessibile, con contratti che proteggono sempre meno alcune fasce di lavoratori, o ancora alla diffusione di teorie di gestione dell'impresa provenienti soprattutto dagli Stati Uniti, in cui si sottolinea l'importanza degli azionisti, di profitti a breve termine, di fusioni e acquisizioni, svincolate dai cosiddetti "lacci e laccioli". Secondo la sua esperienza, come ha reagito il mondo della cooperazione? Quanto si è adattato e quanto è riuscito a portare la propria storia nel presente? Come ha reagito, per esempio, alla recente crisi mondiale?

Aspetti da toccare:

- Cercare di capire come l'intervistato legge i cambiamenti descritti (considerando anche separatamente competizione globale, flessibilità del mondo del lavoro, processi di finanziarizzazione) nel modo meno partigiano possibile. Qual è la sua posizione personale? Come la esplica nel suo lavoro di dirigente? Farsi fare degli esempi concreti relativi alla sua esperienza.
- Quali sono le sfide per il mondo della cooperazione: c'è partita oppure no? (nota per l'intervistatore: cercare di indagare più dettagliatamente le questioni della produttività e della competitività)
- Come è stata colpita (o non colpita la sua impresa) dall'attuale crisi? (nota per l'intervistatore: per queste ultime due domande rilevare sia a livello dell'impresa cooperativa che l'intervistato dirige, sia a livello del sistema cooperativo in generale e/o di Legacoop)

5. Il futuro della sua cooperativa e del mondo della cooperazione in Toscana

Guardando al futuro della sua cooperativa e a quello più generale del mondo della cooperazione in Toscana, quali crede siano le sfide maggiori e i principali pericoli? Quali sono i principali vincoli che lei vede per rimanere sul mercato, dati dalla forma cooperativa? E quali invece le principali opportunità?

Aspetti da toccare:

- Far parlare l'intervistato sia sulla cooperativa particolare di cui è dirigente e sia sul mondo della cooperazione in Toscana in generale.
- Tra le sfide future, se non vengono esplicitamente citate, chiedere un'opinione sulla (a) questione della competitività dell'impresa, (b) della salvaguardia dei lavoratori, (c) del rapporto tra i e con i soci, (d) della qualità e sicurezza dei prodotti/servizi offerti, (e) dell'utilizzo degli utili, (f) della cooperazione con le altre cooperative.
(nota per l'intervistatore: in riferimento alle domande b e c, occorre innanzitutto distinguere tra dipendenti e soci, e bisogna indagare i processi di qualificazione delle risorse umane e della formazione professionale)
- Se non viene trattato chiedere del ricambio generazionale: cosa comporta in termini di preparazione dei dirigenti delle cooperative, sia sul terreno manageriale che su quello dei valori.
- Sempre su questa falsa riga chiedere o far emergere l'adeguatezza/inadeguatezza numerica del gruppo dirigenziale della sua cooperativa. Il nostro intento è di capire se l'assenza o un gran numero di dirigenti rappresenta un punto di forza o di debolezza del governo dell'impresa.

Quanto ritiene siano importanti ed adeguatamente realizzati i valori cooperativi elencati?

Indichi un punteggio da 1 a 10 (minimo-massimo)

	Legacoop	Altre centrali	Sua cooperativa
Adesione libera, incondizionata e indiscriminante			
Partecipazione economica, gestionale e responsabilità			
Indivisibilità degli utili			
Efficienza ed efficacia del governo dell'impresa			
Principio paritario (non egualitario), reciprocità e mutualità			
Autonomia e indipendenza politico-ideologica, religiosa o etnica			
Cooperazione infracooperative e promozione d'impresa			
Ampliamento della mutualità e contaminazione valoriale			
Individuazione (input) e soddisfazione dei bisogni (output)			
Qualificazione delle persone:			
Inclusione, qualificazione delle persone			
Sicurezza del lavoro e dell'investimento e formazione			
Sostenibilità nei confronti della comunità e dell'ambiente			

Con riferimento all'attuale scenario di crisi, può indicare se le seguenti caratteristiche rappresentano prevalentemente un vantaggio o uno svantaggio per la sua cooperativa?

	Vantaggio	Svantaggio
Adesione ai principi mutualistici		
Democraticità nei processi decisionali		
Complessità dei processi decisionali		
Radicamento sul territorio		
Fiscalità		
Regole vigenti per l'effettuazione di operazioni finanziarie		
Orientamento ad accantonare risorse per le generazioni future		
Livelli salariali previsti dal contratto collettivo		
Sistema valoriale di tutela occupazionale		

Con quali dei seguenti soggetti toscani la sua cooperativa intrattiene rapporti diretti e di che tipo?

	Rapporti di collaborazione	Rapporti conflittuali	Nessun rapporto
Amministrazioni comunali			
Amministrazioni provinciali			
Amministrazione regionale			
Banche			
Cooperative Legacoop			
Cooperative Confcooperative			
Cooperative AGCI			
Cooperative UNCI			
Cooperative altro			
Legacoop			
Confcooperative			
AGCI			
UNCI			
Imprese (di mercato: for profit)			
Partiti di centro-destra			
Partiti di centro-sinistra			
Associazioni di categoria (Confindustria, Confcommercio, Confesercenti, ecc.)			
CGIL			
CISL			
UIL			
COBAS e altri sindacati di base			