



Per un'economia più giusta

La **cooperazione** come **argine**
delle **disuguaglianze** e **abilitatore**
di **giustizia sociale**



FORUM
DISUGUAGLIANZE
DIVERSITÀ

FONDAZIONE
Unipolis

Per un'economia più giusta

La cooperazione come argine delle
disuguaglianze e abilitatore di giustizia sociale



F O N D A Z I O N E
Unipolis

PREMESSA

Il presente documento è stato sviluppato con l'obiettivo di **avviare un percorso di riflessione** all'interno della cooperazione, nonché presso i suoi principali stakeholder, per definire un posizionamento che possa con chiarezza **riconoscere al modello cooperativo, ma anche alle imprese cooperative, un ruolo distributivo teso alla giustizia sociale**, essenziale nella lotta alle disuguaglianze.

A tale scopo, partendo dalla governance, e approfondendo poi socialità, responsabilità sociale e modelli di business, il documento presenta numerose **proposte** che vogliono **rafforzare e rendere visibili azioni efficaci** ma anche **promuovere un cambiamento** coerente che amplifichi e potenzi la naturale tensione a una maggiore equità sociale.

Le proposte sono il frutto del confronto di un gruppo eterogeneo di persone per competenze e frequentazione del movimento cooperativo, sono state discusse con alcuni presidenti e referenti di cooperativa per raccogliere spunti di miglioramento e riflessioni critiche. Questa seconda bozza è l'esito del processo di ascolto ma è ancora perfezionabile ed emendabile proprio per meglio rispondere alle sollecitazioni che il rinnovato dialogo saprà proporre al fine di redigere un documento che possa essere **strumento di confronto anche presso i pubblici amministratori nonché di indirizzo per le imprese e i regolatori**.

CONTESTO

Negli ultimi decenni, e in particolare nell'attuale contesto post-pandemico, si sta assistendo a una **crescita di interesse per il ruolo, effettivo e potenziale, delle imprese costituite in forma cooperativa**. La crisi economica del 2007-2010 insieme con la crisi geopolitica, socio economica, sanitaria e ambientale in cui siamo immersi, ha messo in luce sempre di più la necessità di uno **sforzo di pensiero e azione sistemici, partecipati, lungimiranti e trasformativi** per la ripresa e il benessere del Paese.

La pandemia ha accentuato alcune dimensioni di disuguaglianze preesistenti, ora non più trascurabili come l'aumento esponenziale delle fasce di popolazione povere. Nel 2020, si contano oltre 2 milioni di famiglie in **poverità assoluta**, con un'incidenza pari al 7,7 per cento (dal 6,4 del 2019), che includono oltre 5,6 milioni di individui (9,4 per cento dal 7,7 del 2019)¹. La crisi ha investito anche il mercato del lavoro: ad aprile 2021, rispetto a prima dell'emergenza, gli occupati risultano in diminuzione di oltre 800 mila unità; si registra un aumento insostenibile della **non occupazione** e della **disoccupazione**, soprattutto in relazione ai **giovani inattivi che non studiano e non lavorano (NEET)** nella fascia d'età 15-29 anni che nel 2020 sono nuovamente in crescita arrivando a essere 2,1 milioni, un quarto dei giovani di questa fascia². Gli effetti innescati dalla situazione pandemica hanno causato ricadute molto pesanti sulla vita dei singoli e delle comunità: le categorie più penalizzate sono state le persone in condizioni di maggiori **vulnerabilità** – per territori e/o famiglie di provenienza, per situazioni economiche e/o sociali – tra cui in particolare donne e giovani.

Numerosi dati dimostrano un acuirsi del **divario di genere**: 1 donna su 2 ha visto peggiorare la propria situazione economica a causa del Covid-19³; secondo il Global Gender Gap Report 2021⁴ del World Economic Forum, un'altra generazione di donne dovrà attendere per ottenere la parità. Una condizione di disparità enfatizzata da diversi elementi: da un lato dalla presenza di figli in età prescolare che rende più difficile l'accesso delle madri al mercato del lavoro (l'indicatore di occupazione relativa delle madri è in diminuzione di 0,9 punti percentuali rispetto al 2019); dall'altro lato, la scelta, seppure spesso involontaria, del part-time (in Italia la quota di donne che opta per il part-time è decisamente superiore alla media europea di circa il 20,5 per cento), oltre al fatto che il settore occupazionale in

1 Rapporto Annuale 2021 – La situazione del Paese, Istat: <https://www.istat.it/it/archivio/259060>

2 Ibidem

3 La condizione economica delle donne in epoca Covid-19_Brief Report, WeWorld, 2021: https://www.weworld.it/cosa-facciamo/publicazioni/la-condizione-economica-delle-donne-in-epoca-covid-19_brief-report

4 Global Gender Gap, World Economic Forum, 2021: www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021

Italia non favorisce pari opportunità di carriera con una sotto-rappresentanza delle donne nelle posizioni apicali. In ambito di conciliazione tra il lavoro e la cura di figli o di familiari non autosufficienti, va evidenziata una forte **asimmetria nella ripartizione del lavoro familiare**, che presenta una concentrazione del carico a svantaggio delle donne (nel 2020 la stima dell'indice di asimmetria nel lavoro familiare si mantiene sostanzialmente stabile rispetto al 2019 con un valore pari a 63 per cento). A ciò si aggiunge una **carezza generale di servizi e strumenti di welfare** di cui le famiglie possono usufruire per far fronte alle **esigenze di cura ed educazione per la prima infanzia**⁵.

I **giovani**, che rappresentano sempre il segmento più a rischio nelle crisi, hanno riscontrato forti difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro: il calo dell'occupazione nei primi mesi della pandemia è stato particolarmente marcato e, nonostante la dinamica positiva registrata nei primi mesi del 2021, lo svantaggio rispetto alle altre età è molto ampio. In nove casi su dieci la crescita che si è avuta tra gennaio e aprile 2021 ha riguardato i 15-34enni, con un aumento in questa fascia di età di 111 mila occupati (+2,4 per cento rispetto allo +0,6 per cento del totale), ma rispetto a febbraio 2020 la riduzione è per loro del 6,3 per cento, contro il 5,1 per cento dei 35-49enni e la quasi stabilità per i più anziani. Il tasso di occupazione dei 15-34enni, pari al 39,3 per cento, è ancora inferiore di 2,2 punti rispetto ai valori pre-crisi; il tasso di disoccupazione è al 20,1 per cento (+1,9 punti in confronto a febbraio 2020) e quello di inattività al 50,8 per cento (+1,6 punti)⁶. Le prime evidenze mettono in luce quindi come i giovani si trovino spesso costretti a ritardare le tappe della transizione verso la vita adulta, trovando gravi **ostacoli nella realizzazione dei loro progetti di vita**.

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

In questo dibattito, **la cooperazione rappresenta un attore importante nel contribuire a favorire un nuovo concetto di sviluppo che riporti l'attenzione verso l'interesse comune, i diritti sociali, le persone e i loro contesti di vita**. Una visione che si pone in stretta sintonia con la **Dichiarazione di Porto**⁷, adottata dai capi di Stato e di Governo al Social summit dell'Unione europea a maggio 2021, che riconosce come fondamentale il tema della **coesione sociale**, garantendo pari opportunità a tutti senza lasciare indietro nessuno, creando posti di lavoro ma anche migliorando la qualità del lavoro che esiste, difendendo salari equi per combattere l'esclusione sociale e la povertà. Ciò significa, come sottolineato anche nel documento a cura di Forum DD e Iris Network⁸, che la ripresa non potrà prescindere da un radicale cambio di paradigma che riconosca il **valore della cura** guardando alle relazioni sociali ed economiche attraverso le prospettive di genere e di generazionalità, e unendo l'attenzione alle persone a quella per l'ambiente. Si tratta di un cambiamento che richiede di dare centralità al tema della **"riproduzione sociale"** quale dovere pubblico per garantire i bisogni prioritari della sostenibilità della vita: salute e benessere, cura centrata sull'attenzione alle persone e ai diritti, sulla tutela dell'ambiente, sul lavoro come volano di capacitazione e dignità, sul contrasto di ruoli e stereotipi connessi alla strutturazione dell'identità di genere. Un cambio di prospettiva quindi che non si focalizza su profitto e interessi di mercato ma al contrario sulla vita delle persone.

Il Forum Disuguaglianze Diversità riconosce il potenziale della cooperazione in questo processo, per la sua stessa natura inclusiva dal punto di vista ontologico che va oltre a modelli e settori specifici. Un potenziale talvolta inespresso, che presenta tratti caratteristici strettamente in linea con l'approccio dell'Agenda 2030 dell'ONU, da rafforzare e mettere in pratica con maggiore forza e incisività. Il mondo della cooperazione, dovrà essere capace di interrogarsi continuamente sulla propria **funzione di senso**, per declinare obiettivi e modalità di azione coerenti. Dovrà in particolare, aumentare il livello di trasparenza delle attività svolte, per dare al Paese un'idea chiara del contributo che può portare e mettersi a disposizione in un dialogo continuo e aperto, consapevole della responsabilità che ha come insieme di imprese. La cooperazione è infatti un **movimento** e questo suo esercitare come rete può essere uno strumento formidabile per promuovere un **agire collaborativo e ambizioso**.

5 Mai più invisibili: Index 2021, WeWorld, 2021: weworld.it/cosa-facciamo/publicazioni/mai-piu-invisibili-index-2021

6 Rapporto Annuale 2021 – La situazione del Paese, Istat: <https://www.istat.it/it/archivio/259060>

7 The Porto Declaration, 2021: ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&newsId=10004&langId=en

8 Quale ruolo dell'impresa sociale nel potenziamento e democratizzazione dell'offerta di servizi di welfare, Forum DD e Iris Network, 2021: https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/wp-content/uploads/2021/03/Doc-ForumDD_IrisNetwork.x60614.x94650.pdf

La **democrazia economica** e il **radicamento territoriale** sono in particolare le leve su cui si distingue e sulle quali con questo documento si intende promuovere una riflessione con un duplice obiettivo: da una parte **evidenziando gli elementi di valore della cooperazione come promotore di giustizia sociale**, dall'altra **avanzando proposte volte a creare condizioni abilitanti per lo sviluppo e il rafforzamento di questa tipologia di impresa**.

GOVERNANCE COOPERATIVA COME DEMOCRAZIA ECONOMICA

La multistakeholdership e l'integrazione di funzioni d'utilità diverse

Il socio di una cooperativa non è mai solo socio ma integra in sé sempre almeno due altri stakeholder: il lavoratore, l'utente, il cliente, il fornitore, da un lato, la comunità, dall'altro, vista la dimensione tipicamente territoriale dell'impresa cooperativa. In questo modo la stessa **funzione di utilità del socio è più complessa e riflette essa stessa una struttura multistakeholder**, cioè media al suo interno interessi diversi che si riflettono nei processi decisionali. A questo si aggiunga che gli attori della democrazia economica non sono i soli soci, bensì tutti coloro che ricavano vantaggi o svantaggi dalla partecipazione alla cooperazione nell'attività di impresa (i lavoratori nella cooperativa di consumo o produzione, i clienti in quella di lavoro) oppure ricevono le esternalità derivanti dalle transazioni cooperative (esternalità positive e negative). La differenza tra il dentro e il fuori è sempre meno netta, cosicché la cooperazione può essere il luogo che nella sua multistakeholdership identifica e sviluppa le soluzioni migliori possibili per i diversi stakeholder (anche se la perfetta efficienza od ottimalità è sempre inattuabile dalle istituzioni economiche reali), concorrendo in questo modo a uno sviluppo più sostenibile ed equo. In questo importante bilanciamento di funzioni d'utilità diverse, la cooperazione ha in sé le condizioni per garantire un **equilibrio tra i fattori sociali, ambientali ed economici**. Promuovere modelli di democrazia partecipativa multistakeholder, sviluppare meglio e di più multistakeholdership negli organi di governo delle cooperative in modo più inclusivo ai diversi stakeholder, in una fase storica in cui anche il capitalismo si pone il tema del superamento della *shareholder theory*, rappresenta una **naturale evoluzione degli storici processi di ingaggio civico e di democrazia diffusa** propria di questo modello d'impresa.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- incentivare la **definizione di varie categorie di soci all'interno della stessa cooperativa**, sia contaminando diversi tipi di scambio mutualistico internamente, sia articolando i diversi interessi o modalità di approccio allo scambio mutualistico pur rimanendo nel contesto della stessa tipologia. Ciò consentirebbe una maggiore aderenza della partecipazione dei soci all'organizzazione, cogliendone le diversità, sotto il profilo dell'accesso alla prestazione mutualistica, potendo, ad esempio, valorizzare e incentivare un diverso modo di fruizione dei servizi della cooperativa o l'allargamento dei servizi mutualistici stessi. Al contempo permetterebbe la codifica di relazioni informali di partecipazione ad altri attori sociali con cui la cooperativa interagisce.
- Avviare la **sperimentazione del Consiglio del Lavoro e della Cittadinanza** per garantire rappresentanza e partecipazione agli stakeholder del territorio e dell'impresa cooperativa. Ciò si sostanzia ad esempio, nelle cooperative di consumo nella partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici delle filiere di fornitura, nonché delle rappresentanze delle comunità locali anche presso i comitati territoriali dei soci. Mentre nelle cooperative di lavoro, prevedendo la rappresentanza dei lavoratori e delle lavoratrici delle filiere di fornitura, nonché degli attori del territorio.

L'accessibilità in "ingresso"

Il principio della "porta aperta" quale elemento fondamentale della cooperazione, rende accessibile nel tempo lo scambio mutualistico a una più ampia platea di cittadini che non si esaurisce nei soli soci fondatori, garantendo un'equa gestione della governance, che dovrebbe rappresentare interessi rinnovati, oltre che un continuo rinnova-

mento della base sociale. In questo modo il principio della “porta aperta” offre **pari opportunità all’ingresso nella vita cooperativa e garantisce a tutti l’accesso allo scambio mutualistico**, sia come lavoratori che come utenti, riducendo la barriera all’ingresso e democratizzando l’offerta.

Al fine di potenziarne l’impatto si propone di:

- **abbreviare il periodo di inserimento**, attualmente fissato in 5 anni nell’alveo della cooperazione di lavoro, per facilitare il rispetto dei diritti dei soci in ingresso, specie se giovani, che necessitano di un riconoscimento particolare in ragione delle necessità formative e del loro progressivo inserimento nella cooperativa.

La partecipazione attiva

Vigendo il principio “una testa un voto”, la natura cooperativa garantisce strutturalmente il **diritto all’uguale partecipazione dei soci**, di qualsivoglia tipologia, nei processi decisionali e nelle scelte strategiche dell’organizzazione.

La cooperazione promuove il **coinvolgimento attivo dei lavoratori**, siano essi soci o non soci, incentivando la loro autonomia e crescita e restituendo quindi loro potere, in una logica di accompagnamento ed evoluzione del capitale umano. Al contempo ha sviluppato strutture partecipative per il coinvolgimento dei soci utenti che garantiscono il loro diritto di voce prima ancora dell’atto decisionale.

Al fine di potenziarne l’impatto si propone di:

- assicurare un **qualificato funzionamento del Consiglio di Amministrazione** prevedendo un **equilibrio di genere e generazioni nella sua composizione**, un’**approfondita formazione ai suoi membri**, nonché l’**introduzione di consiglieri indipendenti** che rafforzino le competenze tecnico-manageriali dei consigli. Nello specifico, favorire una presenza equilibrata delle donne e dei giovani in tutti gli organi della cooperativa, in ottica di opportunità di innovazione, attraverso forme organizzate della partecipazione che sappiano curare il valore della forma cooperativa e dei suoi principi e che li rendano più consapevoli e responsabili, superando stereotipi e pregiudizi. Al fine di aiutare coloro che ricoprono al contempo incarichi operativi nella cooperativa a farsi garanti dello sviluppo nel tempo dell’impresa, è opportuno realizzare apposita formazione su “ruoli e responsabilità”, oltre che sulla centralità dei principi cooperativi della “porta aperta”, di “una testa un voto” e dell’intergenerazionalità, in modo che forme inevitabili e necessarie di gerarchia siano basate non sul potere, ma sulla legittimazione delle persone, costruita sulla capacità di dare contributi al perseguimento di obiettivi condivisi. Ciò implica la creazione e il potenziamento delle competenze delle persone, e il loro riconoscimento, valorizzazione e legittimazione da parte dell’organizzazione.
- Garantire la **democrazia deliberativa** realizzando presupposti quali: diponibilità tempestiva di dati e informazioni attendibili; competenza, da parte di chi partecipa alla decisione sulla materia in discussione, per saperne valutare le implicazioni; consapevolezza, da parte di chi ne assume la responsabilità, della necessità di rendicontare in modo trasparente l’avanzamento nella messa in atto della decisione presa. In ogni caso prestare attenzione che il processo decisionale, quale momento in cui si esercita potere, sia espressione di democrazia informata e consapevole.
- In alcune situazioni, in particolare per le cooperative medio-grandi, può essere adottata una soluzione di governance a due livelli. Un **Consiglio di Sorveglianza** (o un Consiglio di Amministrazione) con la rappresentanza dei vari stakeholder, sia quelli strettamente legati al funzionamento della cooperativa, sia quelli esterni con specifico riferimento al territorio e alle comunità di appartenenza. Consiglio, composto da persone di esperienza e visione che godono di fiducia da parte degli stakeholder, come luogo di scelte di lungo periodo e di controllo sui risultati della gestione e di presidio della Missione della cooperativa e dei Valori della Cooperazione. E un **Consiglio di Gestione** con responsabilità di proporre e attuare piani e azioni operative in grado di realizzare gli obiettivi concordati con il Consiglio di Sorveglianza. Per poter far questo, i componenti del Consiglio di Gestione devono aver maturato le competenze funzionali (risorse umane, digitale, tipologia

di servizio alla persona, ecc.) e le capacità di rendicontazione sui risultati di cui hanno accettato di essere responsabili.

- Prevedere, facendo affidamento sull'autonomia statutaria, **regole di approvazione e funzionamento delle assemblee, che ne garantiscano la partecipazione** attraverso vincoli e limiti adeguati, quali la non validità delle assemblee in seconda convocazione senza vincoli di presenza.
- Imporre in via di "autoregolamentazione regolata" una forte **trasparenza sulla gestione**, che cerchi di colmare l'asimmetria informativa tra soci e cooperativa, prevedendo di specificare un contenuto legale minimo di informazioni da contenere nella Relazione sul carattere mutualistico della cooperativa ai sensi dell'art. 2545 c.c., eventualmente estendendo le previsioni dell'art. 17 bis del D.Lgs 91/2014 delle cooperative di consumo; imporre modalità di accesso semplificato alle informazioni, anche mediante l'utilizzo di strumenti digitali.
- Favorire, nell'ambito di regolamenti elettorali, meccanismi per la **presenza equilibrata, non solo simbolica, delle donne nei consigli di amministrazione, nella gestione del personale, nelle assemblee** orientando tutta l'organizzazione in tal senso e ponendo attenzione mirata nel sostenerne il protagonismo. Ciò deve tradursi in forme organizzate della partecipazione che le rendano attrici della vita e dello sviluppo delle cooperative stesse e di conseguenza più consapevoli e responsabili. Infatti le cooperative non sono avulse da un contesto culturale nel quale permangono stereotipi e pregiudizi profondamente radicati che tendono a riprodurre nell'inconsapevolezza e spesso anche al di là della volontà dei singoli e delle organizzazioni, occasioni di esclusione e scarsa valorizzazione delle donne nei processi decisionali. Ai vincoli culturali si vanno a sommare le criticità connesse alla gestione dei tempi, della conciliazione dei carichi di lavoro e di cura, di cui l'organizzazione deve farsi carico.

La tutela di tutti gli interessi

La rappresentatività dei diversi interessi dei soci e dei lavoratori, presenti e futuri, oltre alla garanzia di un corretto bilanciamento degli interessi stessi all'interno della governance cooperativa, fa sì che in queste organizzazioni venga promossa la **piena libertà di espressione**. La natura intergenerazionale delle cooperative, in particolare di quelle italiane vincolate alla non distribuibilità del patrimonio, caratterizzata da un approccio lungimirante di responsabilità verso le **generazioni future**, tutela gli interessi dell'impresa sul lungo periodo, rendendo il modello cooperativo un esempio stimolante per una maggiore predisposizione all'investimento nel tessuto produttivo italiano. L'impegno alla promozione dei giovani è coerente con la natura intergenerazionale delle cooperative, istituzionalizzata dalla regola degli utili posti a riserva indivisibile anche nel caso di uscita del socio e di scioglimento della cooperativa. Tale natura garantisce da una parte, l'efficienza della cooperazione nel lungo periodo, dal momento che si previene l'opportunismo che spingerebbe a uscire dall'organizzazione appropriandosi del valore creato dagli altri; dall'altra, l'orientamento alla solidarietà e giustizia intergenerazionale, dal momento che una parte delle risorse dell'impresa è posta a riserva per le generazioni future di operatori.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- promuovere l'**adozione da parte delle cooperative di appositi Regolamenti interni che garantiscano il corretto ricambio generazionale e l'equità di genere**, non solo nelle funzioni di vertice ma trasversalmente in tutta l'organizzazione. Per accompagnare e rafforzare questo processo evolutivo e adattivo dell'impresa stessa, si propone di prevedere l'implementazione di azioni e processi, in accordo con le scuole di formazione cooperativa esistenti, per l'**empowerment e lo sviluppo delle e dei giovani in organico**, garantendo al contempo la condivisione e trasmissione dei valori e delle motivazioni fondanti la cooperazione.
- Avviare una **sperimentazione di rappresentanza istituzionale degli interessi delle generazioni future**, delegato nei fatti a una figura appositamente identificata attraverso il rapporto con il mondo ambientalista e le associazioni giovanili. Tale meccanismo istituzionale imparziale è opportuno per rappresentare l'interesse di quelle generazioni che ancora non possono esercitare una partecipazione efficace.

La gestione diretta delle attività produttive e la remunerazione degli stakeholder interni

Le imprese cooperative contribuiscono alla democrazia economica innanzitutto consentendo ai produttori – lavoratori e piccoli imprenditori – di gestire direttamente e con modalità democratiche le attività produttive in cui sono impegnati, e ai soci utenti di decidere sul tipo di beni e servizi di cui hanno necessità e sulla loro qualità.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- **rendere trasparente al socio cooperatore il vantaggio mutualistico effettivamente conseguito in ogni esercizio.** A tal scopo sarebbe opportuno estendere la disciplina imposta dall'art. 17 bis del D.Lgs 91/2014 delle cooperative di consumo a cooperative di minori dimensioni, secondo il principio di proporzionalità in relazione alle dimensioni delle cooperative. Questa norma impone alle cooperative di: sviluppare strumenti di informazione ai soci, particolarmente centrati sul vantaggio mutualistico, comprendendo anche una rendicontazione del valore trasferito alla comunità ove la cooperativa svolge la propria attività; di prevedere l'allargamento degli strumenti di partecipazione alle assemblee, la possibilità per i soci di porre domande scritte prima dell'assemblea e di avere risposte dagli amministratori; di garantire la connessione tra articolazioni dell'organizzazione sociale e gli organi istituzionali della cooperativa nonché la esclusione obbligatoria dei soci che non partecipano allo scambio mutualistico, per rendere effettivo il legame tra socio e cooperativa.
- Incentivare la **distribuzione del ristorno ai soci cooperatori**, sollecitando in via di "autoregolamentazione regolata"⁹ l'adozione di normative interne che, in coerenza con i valori mutualistici, impongano alla cooperativa l'identificazione di veri criteri qualitativi¹⁰ per l'attribuzione di ristorno e l'enunciazione in assemblea dei motivi per la eventuale mancata ripartizione dei ristorni, facendo della mancata distribuzione un'eccezione e non la regola. Garantendo altresì un bilanciamento sia col criterio della messa degli utili a riserva non divisibile sia in risposta all'equità intra e inter generazionale.
- Adottare **meccanismi di democrazia economica** con conseguente partecipazione alla redistribuzione degli utili ai lavoratori delle cooperative di utenza, per rafforzarne l'appartenenza e il senso di responsabilità.
- Introdurre per il sistema cooperativo un **meccanismo di autoregolamentazione regolata basato sulla adozione di codici di condotta** analoghi a quelli previsti per le società quotate la cui reale applicazione e implementazione sia verificata da un panel autonomo e indipendente. Contestualmente affrontare anche una complessiva riforma del sistema di vigilanza cooperativa prevedendo la creazione, ai fini di un forte rafforzamento dei valori mutualistici, di una apposita Authority. All'Authority, dotata di solidi requisiti di protezione della sua indipendenza e qualificazione professionale, e rigidamente ancorata al perseguimento di obiettivi di valorizzazione e promozione delle forme cooperative, andrebbero trasferiti poteri attualmente in capo all'Authority governativa.
- Sviluppare, laddove siano possibili casi di successo, il **passaggio dall'impresa capitalistica alla democrazia economica cooperativa**, col trasferimento della proprietà ai lavoratori, nelle situazioni di fallimento della successione familiare nel controllo, ovvero in casi di inadeguatezza manageriale della proprietà, in cui il capitale umano è ritenuto essenziale. Creare le condizioni affinché il finanziamento, senza far ricorso al mercato azionario, possa esser garantito attraverso le istituzioni economiche dell'economia locale, per la quale il mantenimento delle attività produttive con impatto occupazionale positivo e, minimizzazione di impatti ambientali

⁹ Con autoregolamentazione regolata si intende un sistema al cui interno le scelte sono lasciate a forme di self regulation, ma con un controllo di un panel o di una agenzia pubblica sul modello delle società quotate e del TUF.

¹⁰ La distribuzione del ristorno secondo criteri qualitativi consente una ripartizione del valore prodotto dalla cooperativa in maniera del tutto originale. Per fare esempi pratici della plasticità di questo istituto, si può ricordare come in alcune cooperative di lavoro, si sia decisa l'attribuzione di ristorno in misura inversamente proporzionale alla retribuzione del socio cooperatore, così da ricomporre le disuguaglianze di reddito; oppure di attribuire una quota di ristorno compensativa a quei soci lavoratori che avevano accettato la riduzione dell'orario di lavoro con contratto di solidarietà in un periodo di crisi della cooperativa; oppure ancora in cooperative di consumo di attribuire una quota maggiore di ristorno a chi acquista prodotti connotati di forte qualità valoriale (ad es: prodotti equo solidali, prodotti di Libera Terra, prodotti biologici). La capacità espansiva di questa specifica forma di ristorno potrebbe essere utilizzata ulteriormente dando valore alle ore di volontariato o a chi sostiene progettualità legate a disagi, gap educativi o coesione sociale.

negativi rappresenta una esternalità positiva. Al tal fine il primo impegno è proseguire il progetto in corso a cura del Forum DD di indagine all'interno dei **Workers BuyOut** esistenti per accertare la sostenibilità economica delle imprese, l'effettiva natura del salto di ruolo dei lavoratori a lavoratori-soci, gli effetti sociali di tale cambiamento anche nel contesto territoriale e familiare, e dunque le misure da adottare per promuovere il ricorso a tale soluzione.

La gestione dei beni comuni

Le imprese cooperative contribuiscono altresì e in misura crescente alla democrazia economica consentendo alle cittadine e ai cittadini di **avviare autonomamente e autogestire direttamente attività e servizi di interesse pubblico (o di interesse generale)** in alternativa alla gestione da parte di imprese di proprietà pubblica o di imprese di proprietà degli investitori di capitale.

L'accesso "aperto" garantisce non solo le pari opportunità ma anche l'efficienza della forma cooperativa come **modello di governance di "beni comuni"** in grado di superare varie forme di opportunismo nell'utilizzo di risorse possedute in comune. Infatti la scuola di Elinor Ostrom¹¹ ha sottolineato che comunità di utilizzatori (ad es. una cooperativa di utilizzatori di acqua o energia) possono sviluppare forme responsabili di impiego, che ne evitano il degrado, attraverso modelli di autogoverno democratico, basati sulla deliberazione, la comunicazione e l'accordo. Queste infatti favoriscono lo sviluppo di preferenze favorevoli alla messa in atto degli stessi termini d'accordo, assai meglio che relazioni non cooperative di mercato, tra agenti auto interessati.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- favorire il **ricorso alla forma cooperativa sia nella gestione di servizi pubblici e di pubblico interesse (in conformità all'articolo 43 della Costituzione), che nella gestione di asset e beni pubblici e privati sottoutilizzati**. Per questo, prevedendo sempre ed esplicitamente in tutti gli atti che consentono o avviano processi di affidamento di servizi pubblici la possibilità che vi partecipino anche cooperative, sia attraverso una semplificazione delle procedure di affidamento, sia infine rivedendo la normativa sulla cooperazione in modo che, da una parte, allenti l'obbligo per queste cooperative di operare prevalentemente a servizio dei soci e, dall'altra, si imponga una sostanziale parità di trattamento di soci e non soci e una governance allargata a tutti i principali portatori di interesse; tutto ciò a garanzia che la gestione sia effettivamente a favore della comunità nel suo insieme.
- Promuovere la **diffusione, anche favorendone il processo di riconoscimento normativo a livello nazionale, delle cooperative di comunità**, che negli ultimi dieci anni spiccano tra le esperienze di maggior efficienza nella gestione e governo dei beni comuni naturali, ambientali, culturali e nella gestione dei servizi pubblici locali che derivano dall'uso di queste risorse collettive. Ciò include i beni di welfare, ma si estende a tutti i beni comuni intesi come infrastrutture che costituiscono beni sociali primari e precondizioni di molteplici funzionamenti dei singoli e delle collettività nei settori più diversi, e rientrano così perfettamente negli scopi della giustizia sociale.
- Incentivare la **gestione cooperativa delle piattaforme**, anche come strumento di combinazione mutualistica degli interessi degli operatori dei relativi servizi e degli utenti, prevedendo agevolazioni fiscali e previdenziali per normalizzare le relazioni di lavoro in essere, consentendo comunque la competitività del servizio offerto dalla piattaforma. In questa prospettiva andrebbe considerata e sperimentata la possibilità di cooperative di lavoratori e di utenti per la gestione di piattaforme che offrono servizi della cosiddetta "GIG economy", ove il lavoro è esercitato senza significativi investimenti a carico dell'impresa, se non tecnologia digitale della piattaforma, e la piattaforma – essendo riconducibile al concetto di bene comune – potrebbe esser sviluppata col contributo della comunità e del settore pubblico. Ciò in linea con la proposta del Forum DD di costruzione di piattaforme digitali comuni che ridiano "sovranità tecnologica" agli utenti/lavoratori della rete e in generale ai cittadini e alle cittadine, o meglio a tutti gli abitanti/utenti.

¹¹ Premio Nobel 2009 per l'economia insieme a Oliver Williamson, per l'analisi della governance e, in particolare, delle risorse comuni.

IL RUOLO SOCIALE

Il presidio e la creazione di valore sul territorio

Un primo elemento da considerare nel ruolo sociale agito dal movimento cooperativo è il **radicamento territoriale** garantito dalle cooperative, a prescindere dalla loro dimensione e attività, che pongono capitale umano e capitale socio-relazionale al centro del loro modello di business.

La cooperazione supporta e aiuta lo sviluppo territoriale in termini di **crescita occupazionale, sviluppo di filiera, infrastrutturazione economico-imprenditoriale e sociale**. Le imprese cooperative, soprattutto in alcuni settori (grande distribuzione, sanitario, ecc.), distribuiscono al lavoro molto di più di quanto facciano le imprese profit, creando un valore aggiunto condiviso sul territorio, come conferma l'indagine comparativa¹² – valida per tutti i territori e i comparti – per cui se nelle cooperative il peso del costo del lavoro è pari a 88 centesimi ogni euro di valore aggiunto, nelle altre imprese il rapporto si ferma a 52. Contestualmente l'implementazione di alcuni principi fondanti la cooperazione (auto-organizzazione del lavoro, mutualità intergenerazionale, ecc.), riduce l'iniquità intergenerazionale salvaguardando il diritto dei giovani all'ingresso nel mondo del lavoro. Il presidio territoriale favorisce una gestione controllata delle filiere che diventano processi e luoghi in cui la distribuzione del valore ha una funzione perequativa. La cooperazione, infine, promuove la creazione di un **capitale sociale** di conoscenza e lo sviluppo di **valori culturali e di fiducia** condivisi, presupposti indispensabili per la crescita di "sistemi territoriali" orientati al cambiamento e all'inclusione, operando per la costruzione di "nuove" comunità, di persone e di valori, di livello locale e globale.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- prevedere - per meglio definire la responsabilità in termini di accountability - l'introduzione, in cooperative medio-grandi, di un **processo di Controllo di Gestione a due dimensioni**, una di tipo economico, come reporting di margini di contribuzione, e una di valore sociale, come reporting annuale del contributo generato per la collettività. Più nello specifico: prevedere **forme di accountability rispetto alle responsabilità delle singole funzioni e ruoli** all'interno delle organizzazioni; approfondire il tema della **rendicontazione rispetto alla missione sociale dell'impresa cooperativa**, in termini di impatti sociali, ambientali e di genere apportati come valore aggiunto.
- Prevedere l'introduzione di **incentivi e riconoscimenti alla valenza sociale della cooperazione per il territorio anche dal punto di vista economico**. A tale scopo, dovranno essere previste misure fiscali a vantaggio delle cooperative che, anche attraverso reti di imprese, salvaguardano il rapporto con le attività produttive locali a prescindere dalle dimensioni (ad esempio potrà essere prevista la defiscalizzazione degli utili delle vendite che vengono da produttori a KM 0).
- Rafforzare il concetto di **Economia dei Diritti nella infrastrutturazione sociale dei territori**, per un approccio che riconosca la cittadinanza e i diritti delle persone e definisca forme di economia di prossimità e circolare, attente ai luoghi e all'ambiente.
- Promuovere una riflessione sul **ruolo del sistema di credito cooperativo** per lo sviluppo economico locale individuando buone pratiche e modalità di supporto alla loro diffusione e scalabilità.

La dimensione generatrice ed educativa

La cooperazione è **generatrice di nuove idee, di nuovi interventi, di nuove progettualità** che possono contribuire a rispondere ai diversi e futuri bisogni della società. Lo ha dimostrato con la capacità di adattare e innovare i servizi e le modalità di gestione, anche e soprattutto in momenti come quello della pandemia, in maniera flessibile e vicina alle necessità dei territori.

¹² Istat - Registro statistico delle imprese attive (Asia), Istat - Frame SBS, MISE – Albo delle Cooperative.

È in grado di influenzare le scelte delle persone, in quanto consumatori e fruitori, orientando determinati stili di vita e contenuti valoriali, tramite l'adozione di criteri di sostenibilità sui propri prodotti e servizi. In questo senso svolge un **ruolo educativo importante di cambiamento dei comportamenti e dei processi culturali**.

Più in particolare, la forma cooperativa non solo facilita l'accesso al mercato del lavoro ma **educa all'imprenditorialità**, sviluppandone una visione in cui esser imprenditore significa coordinare e far cooperare efficientemente diverse risorse, contributi e aspettative in vista di fini comuni o vantaggio reciproco, trovando le soluzioni innovative che tipicamente caratterizzano l'imprenditore. Una visione imprenditoriale che deve perciò fare i conti con la necessità di trovare un equilibrio costante tra la dimensione economica, sociale e ambientale. Investendo sullo sviluppo del capitale umano dei lavoratori – con un'attenzione specifica all'età, funzione o genere – queste forme di organizzazioni offrono occasioni di crescita personale, di consapevolezza del proprio potenziale e capacità, di responsabilizzazione, di stimolo motivazionale e di partecipazione, offrendo strumenti e aumentando le competenze d'intrapresa e imprenditoriali dei lavoratori stessi.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- promuovere da parte della pubblica amministrazione, con il supporto di risorse pubbliche abilitanti, la nascita di **startup cooperative**, che le equipari alle startup innovative, in connessione con le proposte del Forum DD di rinnovo della PA.
- Adottare una **nuova prospettiva di genere**, che sia in grado di inquadrare la sfera dei comportamenti individuali alla luce delle rappresentazioni collettive che li ispirano per pervenire al superamento di un ordine basato sul dominio maschile¹³, non dimenticando le interconnessioni tra questo e altri regimi di disuguaglianza. L'approccio di genere, che deve orientare l'articolazione di tutte le misure e gli interventi proposti, tiene conto, come base di analisi prioritaria, le disuguaglianze presenti a livello strutturale, sociale e simbolico tra donne e uomini e gli effetti che tali asimmetrie determinano ed è in grado di problematizzarne e decostruirne le radici socio-culturali.
- Favorire l'**empowerment femminile** promuovendo azioni e modelli di gestione che valorizzino l'idea di "cura" in ottica di genere, non riferendola alla "natura" come propensione femminile ma collocandola nella responsabilità collettiva sia nelle famiglie che nel pubblico. In questo modo si valorizzerebbe il lavoro sociale in tutte le politiche a differenza di quanto avviene ora dove i fragili restano un problema privato e il lavoro che viene esternalizzato è svalutato perché delegato alla componente femminile e pertanto opzionale, mal retribuito oppure considerato un lusso sopprimibile relativo alla qualità della vita e non alla sua stessa riproduzione.

Attore di sviluppo sostenibile

La cooperazione, proprio per la sua natura intergenerazionale e solidale, ha negli anni anticipato comportamenti virtuosi in materia di **responsabilità sociale dell'impresa**, con azioni, progetti e comportamenti orientati alla sostenibilità. La maturità su questi temi è però significativamente cresciuta complessivamente sul mercato, rischiando di portare la cooperazione in posizioni di retroguardia su un tema così strutturalmente connesso alla sua natura identitaria.

Al fine di migliorarne la performance si propone di:

- porsi come interlocutore della **transizione ecologica**, non solo per l'offerta di prodotti e servizi green, ma in primo luogo con l'organizzazione di comunità energetiche, capaci di supportare la transizione grazie alla specifica natura societaria della cooperazione.
- Comportarsi come **gestore virtuoso dell'economia di piattaforma** includendo, in virtù della relazione sociale stabilita non solo con il lavoratore ma anche con l'utente, la funzione d'utilità del cliente e quella del lavoratore.
- Attuare **azioni commerciali ad alta valenza educativa** che, secondo le logiche della "spinta gentile", diffondano culture e pratiche di sostenibilità presso i consumatori.

¹³ La domination masculine, Pierre Bourdieu, Seuil, Paris, 1998.

Inclusione dei soggetti vulnerabili

Le imprese cooperative giocano un ruolo importante a favore di una maggiore **inclusione sociale e lavorativa dei soggetti vulnerabili**. In un mondo in cui le relazioni e la partecipazione continuano ad essere fondamentali per il pieno sviluppo della persona, oltre che per il suo benessere psico-fisico, questi soggetti possono trovare nella forma cooperativa un ambiente che li sappia rendere protagonisti, dove poter essere ascoltati e coinvolti nelle decisioni, dove trovare opportunità economiche e sostegno, dove alimentare la fiducia verso sé stessi e verso la comunità creata attorno all'impresa stessa.

Al fine di potenziarne l'impatto si propone di:

- strutturare, in alleanza con gli attori economici e territoriali, un diverso **sistema infrastrutturale di economia sociale**, ricollocando al centro di un piano di sviluppo post crisi le persone e i loro contesti di vita: elaborare misure universali di protezione sociale e di sviluppo innovativo che includano tutta la popolazione; adottare un approccio strutturale che riconosca davvero la cittadinanza e i diritti delle persone e che diventi la base di un welfare inclusivo; realizzare forme di collaborazione tra cooperative di lavoro o di inserimento lavorativo e amministrazioni pubbliche nella gestione di lavori socialmente utili che impieghino soggetti con difficoltà di accesso al lavoro o beneficiari del reddito di cittadinanza.
- Assumere una prospettiva in cui accanto al welfare pubblico siano attivate e responsabilizzate risorse aggiuntive del "welfare di comunità", in una **prospettiva generativa** di integrazione e di sviluppo: mentre si persegue la tutela dei diritti delle persone, delle famiglie e delle comunità, si contribuisce a rigenerare le basi della solidarietà nel tessuto sociale, con attori diversi, in una logica di sviluppo territoriale. In tale logica, non si utilizzano solo risorse date, ma si mobilitano risorse presenti nella comunità, persone, famiglie, istituzioni, aziende, enti di terzo settore, fondazioni, istituti di credito, entità pubbliche e private che si coinvolgono nella promozione dello sviluppo locale e nella costruzione delle risposte ai problemi sociali, dentro un "**sistema locale**" in cui economia, territorio, responsabilità delle persone e società si compenetrano sul piano progettuale per rafforzare la dimensione economica del welfare e la dimensione sociale e circolare dell'economia. Promuovere il benessere collettivo, il superamento delle disuguaglianze sociali e l'uscita dalle condizioni di fragilità sono obiettivi meglio raggiungibili laddove si sperimentano circolarità e **responsabilità sociale**. E il presupposto di tutto ciò è che si provino a ribaltare gli attuali paradigmi che governano le politiche pubbliche: dare centralità al welfare e alle politiche sociali, perché siano esse stesse motore e leva di sviluppo dei territori, nella consapevolezza che le politiche e le pratiche aziendali devono rafforzare la competitività dell'azienda, ma al tempo stesso migliorare le condizioni economiche e sociali della comunità in cui si opera. Il nuovo modello di stato sociale non deve configurarsi come semplice sistema di erogazione di prestazioni e sussidi in una logica di tamponamento dei più gravi rischi sociali. **Il welfare del futuro ha a che fare con il benessere delle comunità**, con la qualità della vita complessiva nei territori, con le risorse umane e relazionali da mettere in valore, con la qualità sociale dello sviluppo economico.

CONCLUSIONI

La cooperazione, per la sua natura intrinsecamente inclusiva, ha un forte potenziale come argine delle disuguaglianze e abilitatore di giustizia sociale. I suggerimenti presentati intendono trasformare questo potenziale, universalmente conosciuto, in un impatto reale.

Si tratta di proposte molto diverse sia per area di riferimento - dalla governance all'accountability, sia per livello di profondità - da misure di innovazione micro a suggerimenti più generali. Alcune sono valide per tutte le cooperative, a prescindere dai settori e ambiti d'intervento, altre sono specifiche per determinate categorie di cooperative. Tutte intendono però promuovere un **maggiore protagonismo della cooperazione per un contributo significativo ed incontrovertibile sulla società che sia in linea con uno sviluppo equo e sostenibile**.

