ottimo strumento di promozione e diffusione della cultura cooperativa, nonché un reale sostegno all'imprenditorialità e all'occupazione.

Dalle analisi condotte emergono sviluppi di questa nuova tipologia cooperativa, che non sembrano discostarsi molto da quelle relative alle altre tipologie: infatti, nella maggior parte dei casi, presentano le stesse connotazioni territoriali distintive del movimento cooperativo nel suo complesso. Anche l'incidenza delle PSC sul totale delle cooperative attive, nelle tre macro aree Nord Centro e Sud, è la stessa, quindi le PSC si distribuiscono seguendo la tendenza generale.

Inoltre sia le caratteristiche della base sociale, sia quelle emergenti sulle dimensioni economiche, rispecchiano i *trends* delle altre tipologie di cooperative. Ad esempio: la propensione a sottoscrivere capitale di rischio, che a Nord è più elevata che nel resto del Paese; il dato sul fatturato medio per impresa, anche questo più elevato nell'area settentrionale; mentre il numero medio di occupati (comunque contenuto) risulta maggiore al Centro e al Sud.

Peculiare, invece, sembra essere la scelta del settore di attività in cui inserirsi: infatti, sebbene presenti in quasi tutte le aree tradizionalmente scelte dalla cooperazione, le PSC sono particolarmente attive, da un lato, nel settore della ricerca e delle altre attività di tipo professionale e in quello dei servizi alla persona e alla collettività, dall'altro nel settore manifatturiero e

in quello dei trasporti (dove il turismo risulta il comparto d'attività prevalente).

È interessante sottolineare, come, in questo primo periodo di vigenza del provvedimento, circa il 20% delle PSC esistenti è costituito da cooperative preesistenti, che hanno modificato la propria forma giuridica.

Le quattro Associazioni nazionali del movimento cooperativo giuridicamente riconosciute hanno dimostrato fin dall'inizio particolare attenzione al nuovo strumento societario, dedicando al suo uso come strumento di promozione dell'esperienza imprenditoriale in forma cooperativa uno specifico e notevole impegno. Merita menzione, fra le altre, l'iniziativa, assunta dall'Ufficio Formazione e Sviluppo dell'UNCI, di un progetto nazionale sul tema "Sinergie per lo sviluppo della cooperazione", finanziato in base alla L. 127/71 e attuato tramite un'*équipe* di consulenti denominata "*Staff Management Uniits della Cooperazione*", specializzatasi prevalentemente nel campo dell'assistenza professionale agli aspiranti imprenditori.

3.6.4 Politica di concertazione e protocolli d'intesa

Negli ultimi anni, in considerazione dei cambiamenti a cui il sistema economico nazionale e internazionale è stato ed è ancora sottoposto, gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile e diffuso sul territorio si sono affiancati a quelli più tradizionali di sostegno alle aree depresse; conseguentemente,

sono stati introdotti nuovi strumenti di sostegno allo sviluppo, e altri ancora sono stati profondamente riformati.

Tale processo ha trovato u alveo adatto nella politica di concertazione promossa dai Governi, in particolare a partire dal "Patto per il lavoro" stipulato dall'Esecutivo col le parti sociali nel 1996. Il movimento cooperativo, rappresentato dalle Associazioni nazionali giuridicamente riconosciute, è stato da allora, e in particolare nel triennio di riferimento della presente relazione, uno sei soggetti attivamente impegnati nel perseguimento di tale politica, cui ha dato un contributo originale e prezioso. Ciò soprattutto in conseguenza delle peculiari caratteristiche della forma societaria e imprenditoriale cooperativa: fondata com'essa è sulla partecipazione attiva dei lavoratori, degli operatori autonomi e dei consumatori e utenti, sulla funzionalità del capitale alle necessità e alle capacità proprie della base sociale, nonché alle esigenze di coesione sociale e di sviluppo economico e civile innanzi tutto delle realtà locali; infine sull'impegno prioritario nell'incremento dell'occupazione e nella lotta all'arretratezza economica e all'emarginazione sociale

In tale contesto si è andata sviluppando, con maggiore intensità che in passato, l'attività di ricerca di intese tra la Pubblica Amministrazione nel suo complesso e i diversi soggetti del sistema economico, per la realizzazione in comune di programmi e interventi sul territorio.

Il movimento cooperativo, è stato coinvolto in maniera significativa in questo processo, attraverso la sottoscrizione di diversi protocolli d'intesa tra le Centrali cooperative e le Amministrazioni pubbliche ai diversi livelli, tra cui alcuni ministeri. La scelta della cooperazione quale "interlocutore privilegiato" per la promozione di attività connesse allo sviluppo territoriale discende dalla considerazione che questo tipo di società ben si presta alla creazione e allo sviluppo di economie ad alto contenuto occupazionale e con limitate percentuali di profitto. La società cooperativa, inoltre, è stata giudicata strumento ideale per creare occupazione stabilmente legata al territorio.

Gli elementi caratterizzanti l'impresa cooperativa sono valutate quindi, oggi, di particolare rilevanza strategica per il perseguimento degli obiettivi di politica economica stabiliti a livello sia nazionale sia internazionale e principalmente comunitario.

La realizzazione dei protocolli d'intesa ha interessato diversi settori. Si ricordano in particolare:

- il "Protocollo d'intesa tra Ministero dell'Ambiente e Centrali cooperative per interventi all'interno delle aree naturali protette di rilievo nazionale", attraverso la realizzazione di accordi e convenzioni con gli Enti parco. Gli obiettivi del protocollo sono: il ripristino e la valorizzazione del patrimonio naturale; la difesa e lo sviluppo dell'occupazione; la valorizzazione dei

prodotti tipici delle singole aree protette; l'integrazione del reddito e lo sviluppo socioeconomico delle zone comprese nei parchi. Le iniziative da promuovere: attività connesse con i servizi turistici; fornitura di servizi per la gestione e fruizione del parco; servizi fruibili da parte di portatori di handicap; interventi per l'occupazione giovanile; attività di formazione, aggiornamento e riqualificazione professionale;

- il "Protocollo d'intesa fra la Presidenza del Consiglio e le Centrali cooperative per la realizzazione di un programma organico di interventi per lo sviluppo del settore agroindustriale e agro-forestale, dello sviluppo rurale, della pesca e dell'acquacoltura nelle aree depresse del territorio nazionale". Gli obiettivi dell'intesa sono: l'aumento dell'efficienza dell'apparato produttivo; la maggiore integrazione della produzione agricola di base e della pesca con i processi di trasformazione e commercializzazione; la promozione e la valorizzazione delle produzioni tipiche; la diffusione dell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto attraverso l'assistenza tecnica; l'utilizzo e la valorizzazione delle risorse naturali al fine di uno sviluppo compatibile con le esigenze ed emergenze ambientali, attraverso la realizzazione di interventi nelle seguenti aree: erogazione di servizi reali e finanziari, promozione della ricerca applicata e della diffusione dei suoi risultati, riorganizzazione delle attività cooperativa nei comparti produttivi in esame;

- il Protocollo d'intesa tra Legacoop, Confcooperative e Unioncamere per la realizzazione di un sistema integrato di collegamento telematico e informatico che consenta alle strutture territoriali delle Centrali di essere sportello periferico per tutti gli obblighi di legge che le imprese – cooperative e non- sono tenute ad assolvere presso le camere di commercio. L'attivazione di tale servizio ha un duplice obiettivo: ridurre i tempi per l'adempimento degli obblighi di legge presso le camere di commercio da parte delle imprese; contenere i costi vivi di alcuni adempimenti;

- i protocolli d'intesa siglati nel 1997 (e applicati nel successivo triennio) fra le Centrali cooperative e il Ministero della Pubblica Istruzione per l'inserimento dei principi generali della mutualità e della cooperazione tra le materie d'insegnamento previste dai programmi delle scuole pubbliche.

Sono stati inoltre siglati diversi protocolli d'intesa con le Regioni per la promozione dello sviluppo locale e dell'occupazione, principalmente basati sull'evoluzione della collaborazione e scambio tra Regioni del Nord e Regioni del Sud del Paese.

Sono anche da segnalare accordi e protocolli siglati separatamente da ciascuna delle Centrali cooperative, o da loro strutture di settore, con alcune Amministrazioni a diversi livelli; nonché accordi o convenzioni intervenuti fra le Centrali cooperative e organismi non istituzionali (come ad esempio

il Patto di consultazione il "Patto di consultazione" siglato dalle quattro Centrali con i Democratici di Sinistra).

4. Le occasioni per un rilancio

4.1 Il ruolo della cooperazione nei processi di privatizzazione ed esternalizzazione dei servizi pubblici locali

Attualmente la cooperazione si caratterizza come il modello imprenditoriale, gestionale e sociale più funzionale all'affermazione della sussidiarietà. Essa, infatti, in quanto veicolo di autogestione, è in grado di affidare ai cittadini un numero crescente di decisioni che riguardano il benessere individuale e collettivo.

Nel quadro della riorganizzazione dei sistemi di welfare, ciò consente alla cooperazione di:

- essere uno dei soggetti privilegiati della rappresentanza dei cittadini, favorendo l'incontro, su basi trasparenti e regole condivise, tra domanda e offerta di servizi, grazie alla dimostrata capacità di organizzare sia utenti/consumatori/clienti, sia produttori e sia entrambi all'interno delle aziende secondo la logica cosiddetta *multistakeholder*;
- rappresentare una "palestra" insostituibile di formazione all'auto-gestione e alla responsabilizzazione di singoli e gruppi in ordine alla promozione dei propri interessi ed alla soddisfazione della domanda di benessere;

- funzionare da catalizzatore di coesione sociale, diffondendo la cultura del multipartenariato e della "rete" tra soggetti pubblici e privati responsabili dello sviluppo locale;

- svolgere una funzione di "cerniera" tra mondo sociale e mondo economico, costruendo rapporti con il "pubblico" non orientati al profitto, ma alla ricerca di soluzioni innovative a problemi di rilevanza collettiva, mettendo in campo risorse rappresentate non soltanto dai mezzi finanziari, ma anche dall'insieme di disponibilità umane, di esperienze e di cultura di un territorio.

Uno dei campi dove la cooperazione, proprio per tali sue potenzialità, può offrire un contributo sostanziale alla riforma dello Stato e della pubblica amministrazione, è quello delle privatizzazioni e delle esternalizzazioni dei servizi pubblici locali.

L'evoluzione complessiva dei sistemi sociali ed economici non può prescindere, del resto, dal perseguimento di nuovi equilibri tra "pubblico" e "privato", attribuendo maggiori compiti e funzioni alle imprese, ai cittadini, alle associazioni, etc., secondo il principio della sussidiarietà.

In particolare, ciò che la cooperazione può gettare sul piatto della bilancia delle privatizzazioni è la prospettiva di una *governance* differente (nell'impresa), di una strutturazione e combinazione interna dei fattori (capitale, lavoro, servizio, etc.) e di una gestione di questi ultimi e del patri-

monio più corrispondente agli interessi dei cittadini-consumatori e della comunità.

Il vantaggio competitivo della proposta cooperativa sta, inoltre, nel suo *know-how*, che può essere intersettoriale a livello di progettualità, di risorse ed esperienze da mettere a disposizione e/o da aggregare, di metodologie di lavoro e di approccio ai problemi che sono, nel caso in oggetto, di varia natura (sociale, culturale, economica, politica, ambientale, giuridica, etc.) e non separabili o semplificabili in base alla loro natura o alle competenze istituzionali e professionali "tradizionali".

Il suo radicamento sul territorio va inteso come credenziale di affidabilità particolarmente spendibile nei confronti sia di enti pubblici, alla ricerca di validi interlocutori locali, sia di imprese (pubbliche e private), interessate a possibili partnership con soggetti rapidamente operativi, che conoscono l'ambiente, le consuetudini, gli stili lavorativi e le prassi relazionali in uso nel territorio.

Per quanto riguarda i servizi pubblici cosiddetti "industriali", il ruolo delle imprese cooperative appare in qualche modo limitato, per effetto della preponderanza del capitale fisico e finanziario rispetto alle risorse umane. Nei servizi cosiddetti "a domanda individuale", invece, i vantaggi comparati delle imprese cooperative, legati alla capacità innovativa e alla valenza so-

cio–territoriale, possono emergere chiaramente in un contesto di loro esternalizzazione.

Per qualificare le condizioni patrimoniali e finanziarie delle imprese cooperative operanti in questi settori, diviene rilevante l'impiego del bilancio sociale, opportunamente adattato, come strumento conoscitivo e comunicativo. Allo stesso tempo, appare necessario, per le imprese cooperative, coniugare l'innovazione organizzativa e produttiva con i requisiti qualitativi dei servizi offerti.

4.3 La cooperazione come attore culturale

Il riconoscimento sociale della cooperazione – oltre agli aspetti di tipo economico – è strettamente connesso alla sua capacità di produzione culturale. Si tratta, in particolare, del contributo che la cooperazione è in grado di fornire alla ricerca, all'educazione e alla formazione, sia per il valore che queste possiedono a fini economici e occupazionali, sia per il valore civile, etico e pedagogico che l'istanza cooperativa possiede.

Esiste, tuttavia, il problema di contribuire a cambiare un clima e un quadro ambientale che non consentono la facile veicolazione dei messaggi della cooperazione e dei risultati qualitativi della sua azione, in termini di centralità riconosciuta al fattore umano e di contributo a migliori livelli di benessere e di equità sociale.

Nel momento in cui il pensiero economico riconosce non essere il profitto l'unico obiettivo dell'impresa ed enfatizza le responsabilità sociali di quest'ultima, l'impresa cooperativa, vedendo generalizzati alcuni obiettivi e impegni originariamente suoi propri e specifici, rischia paradossalmente di perdere visibilità.

L'anello debole per il rilancio di una forte e riconosciuta identità cooperativa resta, in effetti, quello culturale, dato un insufficiente sforzo di teorizzazione sul modello cooperativo, attribuibile sia a un certo disinteresse del mondo accademico, sia a un'insufficiente disponibilità del movimento cooperativo stesso a investire per sviluppare e diffondere cultura.

Occorre colmare lo scarto tra la realtà del mondo cooperativo e la riflessione teorico-economica perché, come la storia ampiamente documenta, tutti i processi di trasformazione socio-economica sono destinati a fallire, se essi non vengono sostenuti e alimentati da un intenso e coordinato sforzo di elaborazione culturale.

Ciò anche al fine di valorizzare i vantaggi competitivi intrinseci della formula cooperativa: dalla stessa pratica della solidarietà e della partecipazione, alle reti di fiducia, all'autogoverno della flessibilità, all'autogestione, al superamento delle asimmetrie informative, alla produzione dei beni cosiddetti relazionali, etc.

L'esigenza di un diretto, forte investimento culturale deve trovare come *partner* stabile l'Università, in termini di collaborazione/adesione per perseguire questi specifici obiettivi :

• accreditare il ruolo della cooperazione come fenomeno di interesse generale, favorendone l'inserimento "istituzionale" nei programmi disciplinari accademici delle scienze economico-aziendali, sociali, giuridiche, organizzative, etc. e di ricerca teorica ed empirica, contribuendo così a dare sistematicità alla cultura cooperativa;

• migliorare il livello di conoscenza del fenomeno cooperativo e delle sue caratterizzazioni e individuare e applicare modelli innovativi e specifici di analisi, interpretazione e valutazione delle sue *performance.*

In proposito, fondamentale si è rivelato il ruolo dell'Istituto Luzzatti, che, in collaborazione con le Centrali cooperative, ha promosso specifici corsi di perfezionamento post-laurea nelle facoltà di economia di Bologna e Roma Tre e, con il sostegno del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, ha avviato una serie di seminari sulla cooperazione con numerose università presenti nel territorio nazionale.

Un'altra strada da percorrere per dare continuità e stabilità alla promozione della cultura e dell'esperienza cooperativa è sicuramente la scuola. Nella scuola deve diffondersi maggiormente la cultura cooperativa, la quale deve essere riconosciuta di interesse generale, perché fondata su valori che rap-

presentano un bene collettivo. Da più parti, infatti, la cooperazione viene accreditata come un *partner* insostituibile per la realizzazione di sistemi formativi integrati a livello di territorio, per la sua caratteristica, pressoché unica, di essere una proposta educativa e una palestra di formazione di competenze professionali sociali e relazionali, queste ultime sempre più necessarie per i lavoratori di domani.

In definitiva, una presenza diffusa e consolidata di esperienze cooperative (educative e di formazione al lavoro e all'imprenditorialità), in ogni ordine e grado del sistema scolastico, consentirebbe al movimento cooperativo di diventare un interlocutore sempre più affidabile delle Istituzioni, sia per le politiche del lavoro, sia per quelle sociali e industriali,

4.4 I processi di integrazione e il "fare rete"

La ricerca e la promozione di processi di organizzazione e di integrazione tra imprese cooperative è una caratteristica originaria del movimento cooperativo italiano, sia sul piano politico-sindacale, sia su quello imprenditoriale.

La concezione di integrazione, cui solitamente si fa riferimento, richiama il "gioco di squadra", perché presuppone che le imprese coinvolte non conservino solo la propria identità ma anche quei margini di autonomia orga-

nizzativa e imprenditoriale che salvaguardano il significato del radicamento sul territorio e la vitalità di momenti partecipativi informali.

Le imprese cooperative, in effetti, difficilmente nascono e crescono isolate da un contesto che le valorizzi e le promuova. L'agire cooperativo è animato da un complesso di relazioni tra individui, tra le imprese stesse, nonché con il territorio di riferimento, che possono attenere al campo economico-imprenditoriale, a quello culturale, finanziario, politico-sociale, etc.

Per tutti questi motivi alla cooperazione viene riconosciuta una particolare capacità di "produzione di reti", intesa come attitudine a ricavare valore dalle relazioni tra soggetti economici e tra le persone, in altre parole "capitale sociale".

Nella misura in cui le imprese cooperative riescono a organizzarsi effettivamente come sistema, e quindi a scambiarsi risorse secondo un criterio di reciproca profittabilità a medio-lungo termine, diviene possibile creare una "rete di sicurezza" che garantisce la stabilità occupazionale anche in presenza di fluttuazioni cicliche attraverso un riequilibrio interno.

Per realizzare appieno il proprio potenziale è necessario che il sistema cooperativo migliori la sua capacità di agire come rete di imprese, in modo da sfruttare i vantaggi, in termini di costi e di differenziazione del prodotto, che derivano dalla possibilità di operare una politica coordinata di acquisizione e di riallocazione delle risorse produttive, nonché per assicurare, con

adeguate forme di coordinamento, anche alle piccole cooperative la possibilità di accesso a mercati più ampi.

Nella nuova terminologia interpretativa dei fatti organizzativi ritroviamo il consorzio come antesignano del modello "a rete", che finora ha trovato la sua più ampia applicazione proprio nella strategia di diffusione e sviluppo adottata dalla cooperazione sociale. In questo settore, infatti, la strategia di integrazione imprenditoriale attraverso lo strumento consortile è stata fatta propria soprattutto dalle cooperative per le quali questa scelta si accompagna con quella della piccola e media dimensione e con il tentativo di conciliare radicamento territoriale, democrazia gestionale e una maggiore competitività nell'offerta e nella qualità dei servizi e delle professionalità messe in campo. Si è cioè reputata vantaggiosa, in termini competitivi e distintivi rispetto agli altri modelli di imprese e societari, la piccola dimensione in termini di capacità di percepire esigenze e caratteristiche degli utenti, di essere parte della comunità locale, di garantire una reale partecipazione democratica alla vita dell'azienda da parte dei soci e di altri *stakeholders*.

Si ipotizza, quindi, che i vantaggi della grande impresa possano essere raggiunti non solo attraverso la crescita dimensionale della singola unità cooperativa, bensì anche attraverso il consorziarsi di più realtà. Viene considerato questo un modo efficace e coerente per realizzare non solo livelli adeguati di competitività, ma anche una strategia che sappia equilibrare