

# SCIENZA & POLITICA

## per una storia delle dottrine



### Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale

History and Structure of the Constitution of Cooperative  
Enterprise. Political Changes of a Social Relationship

*Devi Sacchetto*

*Marco Semenzin*

Università di Padova  
devi.sacchetto@unipd.it

Università di Bologna  
marco.semenzin@gmail.com

#### ABSTRACT

Nel corso del suo lungo sviluppo il movimento cooperativo italiano ha attraversato trasformazioni lente e costanti, che lo hanno tenuto generalmente lontano da fratture radicali. Le diverse tendenze e tradizioni politiche che si sono intrecciate con la storia del movimento cooperativo evidenziano la duttilità dei principi cooperativi i quali, non modificati nella loro enunciazione astratta, sono stati piegati alle necessità contingenti. In questo saggio sosteniamo che il sistema cooperativo italiano pare da un lato aver assorbito i principi dell'economia di mercato grazie all'adozione di organizzazioni produttive e di strutture funzionali analoghe a quelle di molte altre imprese capitalistiche, dall'altro lato avere sviluppato al proprio interno una peculiare forma di agire sociale fortemente valoriale in quanto basato sull'istituzionalizzazione di postulati quali la mutualità e la solidarietà. Quindi la forma cooperativa si è storicamente costituita e continua a plasmarsi come un modello peculiare nel quale la sottocapitalizzazione richiede un'ampia fluidificazione dei rapporti lavorativi, che sono stati elevati al rango di valori morali nell'agire sociale.

**PAROLE CHIAVE:** Impresa cooperativa; Agire sociale; Condizioni di lavoro; Mutualismo; Democrazia.

\*\*\*\*\*

In its long development the Italian cooperative movement went through slow and steady transformations, that have generally sheltered it from radical discontinuities. The different trends and political traditions that have become intertwined with the history of the cooperative movement highlight the flexibility of the cooperative principles which have been adapted on the basis of different situations, without being modified in their abstract outlines. In this paper we argue that the Italian cooperative movement on the one hand seems to have absorbed the principles of market economy through the adoption of organization of productions and functional structures similar to those of many capitalist companies. On the other hand Italian cooperative movement have developed a peculiar form of social action based on the institutionalization of postulates such as the mutual aid and solidarity. In short the cooperative form has historically constituted and continues to be shaped as a peculiar pattern in which undercapitalization requires a wider-ranging fluidity of the working relationships. These have been raised to the ranks of moral values in social action.

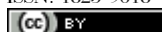
**KEYWORDS:** Cooperative enterprise; Social action; Working condition; Mutualism; Democracy.

Ringraziamo Vando Borghi, Ferruccio Gambino, Mimmo Perrotta per i loro commenti e suggerimenti.

SCIENZA & POLITICA, vol. XXVI, no. 50, 2014, pp. 43-62

DOI: 10.6092/issn.1825-9618/4381

ISSN: 1825-9618



## Introduzione

Alcuni autori<sup>1</sup> considerano che la forma di impresa capitalistica e la forma di impresa cooperativa stiano uniformando progressivamente e reciprocamente alcuni loro tratti costitutivi. In particolare, il lavoro all'interno delle cooperative con la sua capacità di soddisfare le esigenze di autorealizzazione degli individui costringerebbe le imprese capitalistiche a sviluppare un modello di impresa responsabile<sup>2</sup>, nella quale i soggetti sarebbero indotti a diventare consapevoli e partecipi. Inoltre, si ritiene che la democrazia vigente all'interno delle cooperative potrebbe permettere ai mercati di funzionare in modo più efficiente, riducendo la necessità di interventi statali<sup>3</sup>. Se come è stato notato il carattere alternativo delle imprese cooperative rispetto a quelle capitalistiche è «un residuo del passato»<sup>4</sup>, d'altra parte è indubbio che le cooperative rappresentano un modello peculiare di impresa nella quale rapporti sociali più fluidi costituiscono una sorta di sussidiarietà alla sottocapitalizzazione.

L'attuale sistema cooperativo in Italia pare tenere insieme due processi apparentemente contraddittori: da un lato l'assimilazione dei principi dell'economia di mercato con organizzazioni del lavoro e strutture funzionali analoghe a quelle di molte altre imprese, dall'altro lato lo sviluppo di rapporti sociali nei quali permane una gerarchia più informale e continuamente sostenuta da un apparato ideologico che ribadisce i principi cooperativi in contrapposizione ai dettami dell'impresa capitalistica. La crescita dimensionale delle cooperative produce effetti di convergenza verso le imprese capitalistiche, in particolare per quanto riguarda l'organizzazione della produzione e la divisione interna del lavoro. La flessibilità organizzativa e in particolare l'attenzione alla produzione *just-in-time* a zero scorte e alla qualità totale trovano ampio riscontro anche nelle cooperative. Allo stesso tempo, la struttura funzionale, in particolare nelle grandi cooperative, è analoga a quella di molte altre imprese capitalistiche, seguendo la linea della divisione e della segmentazione delle mansioni. Tuttavia, nelle cooperative, diversamente dalle altre imprese, il riferimento a un insieme di valori solidali non costituisce un orpello, ma è una costruzione sociale e politica costantemente riprodotta sia attraverso le retoriche del mana-

<sup>1</sup> S. ZAMAGNI, *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, in E. MAZZOLI - S. ZAMAGNI (eds), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005, pp. 15-56; M. FREY, *Finanza, responsabilità sociale e mondo della cooperazione*, in M.P. SALANI (ed), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 205-218.

<sup>2</sup> B. HINNA, *Gli impatti organizzativi e gestionali dell'orientamento alla CSR delle aziende*, in R. PALTINIERI - M. L. PARMIGIANI (eds), *Sostenibilità Etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale di Impresa*, Roma Carocci, 2005, pp. 106-136; L. SACCONI, *Economia, etica, organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Roma-Bari, Laterza, 1997.

<sup>3</sup> B. JOSSA, *La teoria economica delle cooperative di produzione e la possibile fine del capitalismo*, Torino, Giappichelli, 2005.

<sup>4</sup> G. NICOLA - D. CERRA, *Pluralismo economico e rinnovamento culturale* in M.P. SALANI (ed), *Nuove lezioni cooperative*, Bologna, Il Mulino, 2008, pp. 333-347.



gement cooperativo sia in virtù di un effettivo agire sul senso dell'azione dei soggetti nell'ambito dei rapporti di lavoro interni sia, infine, nelle pratiche mutualistiche.

All'interno delle cooperative si sviluppano rapporti sociali basati su una concezione che può talvolta avvicinarsi al corporativismo, ma che spesso produce una dimensione gerarchica apparentemente democratica rispetto a quella delle imprese capitalistiche. Tuttavia, come vedremo, prendendo in considerazione l'intera catena del valore<sup>5</sup> nella quale le cooperative sono inserite, le ripercussioni dell'agire cooperativo su altri nodi della rete produttiva possono produrre elevati livelli di sfruttamento, in particolare nel caso dei lavoratori migranti. Le differenze nei rapporti sociali e nelle condizioni di lavoro, tra le cosiddette cooperative spurie e quelle "vere" sono sostanziali. Tuttavia, riteniamo che l'agire sociale nelle cooperative debba essere considerato per quanto riguarda l'intera catena del valore in cui esse operano, proprio perché mirano allo sviluppo della solidarietà sia all'interno sia all'esterno.

Larga parte della letteratura corrente del movimento cooperativo italiano<sup>6</sup> assume l'esistenza nelle cooperative di pratiche democratiche, solidali e di mutualismo, analizzandone gli eventuali cambiamenti longitudinali. Questa impostazione pare sovente scivolare in una dimensione astratta che impiega categorie pre-analitiche<sup>7</sup> fondate su un agglomerato di principi che, pur mutando nel tempo, continuerebbero a permeare le forme della cooperazione italiana. L'approccio alla "cultura della cooperazione", intesa come un insieme coerente e coeso di significati, corre il rischio di mettere in ombra i cambiamenti sia nelle condizioni di lavoro sia nell'agire sociale sia infine nelle forme organizzative interne. Nelle cooperative italiane si rintracciano elementi comuni «in termini di ideal-tipi di cultura cooperativa»<sup>8</sup>, tuttavia ogni cooperativa sviluppa proprie modalità organizzative e proprie strategie di perseguimento di obiettivi differenziandosi in maniera rilevante dalle altre sulla base di elementi quali: la natura dello scambio mutualistico, la dimensione e la complessità organizzativa, l'innovazione tecnologica e gestionale, il settore di attività<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> G. GEREFFI - J. HUMPHREY - T. STURGEON, *The Governance of Global Value Chains*, «Review of International Political Economy», 12, 1/2005, pp. 78-104; J. HENDERSON - P. DICKEN - M. COE - H. WAI-CHUNG YEUNG, *Global Production Networks and the Analysis of Economic Development*, «Review of International Political Economy», 9, 3/2002, pp. 436-464.

<sup>6</sup> R. ZANGHERI - G. GALASSO - V. CASTRONOVO (eds), *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, Torino, Einaudi, 1987; S. ZAMAGNI, *Per una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005; F. FABBRI, *L'Italia cooperativa. Centocinquanta anni di storia e di memoria 1861-2011*, Roma, Ediesse, 2011.

<sup>7</sup> S. CROCI, *La cooperazione alla prova del tempo*, «Studi organizzativi», 2/2003, pp. 91-121.

<sup>8</sup> S. GHERARDI - A. MASIERO, *La «co-op-idea» ed i processi decisionali in cooperative di recente costituzione*, «Sociologia del lavoro», 30-31/1987, pp. 186-211, p. 186.

<sup>9</sup> S. ZAN, *Governance e cooperazione*, «Analisi giuridica dell'economia», 2/2008, pp. 423-440.

## 1. Il lungo corso del movimento cooperativo italiano

Il movimento cooperativo italiano vede la luce intorno alla metà dell'Ottocento in una situazione sociale ed economica disastrosa per le classi popolari. Le prime cooperative sorgono quindi come strumenti di autodifesa non solo contro il padronato ma anche per negarsi all'emigrazione<sup>10</sup>. Il movimento cooperativo si intreccia con le esperienze delle società di mutuo soccorso presenti principalmente nell'Italia nord-occidentale dalle quali prendono avvio le prime forme cooperative che mirano ad associare i lavoratori in particolare nel momento del consumo<sup>11</sup>. Tuttavia, in pochi anni vengono fondate anche cooperative di produzione e per il credito dei piccoli operatori. Alcune di queste cooperative, in particolare di produzione, nascono da scioperi dei lavoratori, altre per evitare ai piccoli agricoltori di finire nelle mani degli usurai, ma non mancano quelle promosse e gestite da settori importanti della borghesia italiana. Si tratta comunque di piccole cooperative che coinvolgono alcune decine o al massimo centinaia di soci con una forte base localistica.

Fin dall'inizio e almeno fino alla seconda guerra mondiale il movimento cooperativo italiano tiene insieme diverse anime politiche. La prima considerava le cooperative come un modo per sviluppare una "società di liberi produttori" e superare così, come predicava Giuseppe Mazzini, le contraddizioni tra capitale e lavoro. Un secondo orientamento di stampo socialista vedeva nelle cooperative uno strumento per difendere e organizzare la classe operaia. Inoltre, una parte della borghesia liberale cercava di sostenere alcune forme cooperative al fine di riaffermare la propria egemonia nella società italiana<sup>12</sup>. Infine, i cattolici, in particolare dopo la pubblicazione nel 1891 da parte di Papa Leone XIII dell'enciclica *Rerum Novarum*, considerata testo fondativo della dottrina sociale della Chiesa cattolica moderna, promuovono un forte movimento cooperativo, in particolare in ambito rurale attraverso la creazione delle casse rurali e delle cooperative agricole<sup>13</sup>.

I primi anni del Novecento e fino alla Prima guerra mondiale segnano un rilancio del movimento cooperativo grazie ai cambiamenti politici che mirano a riportare nell'alveo costituzionale il proletariato e a democratizzare le strutture

<sup>10</sup> S. MERLI, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale: il caso italiano 1880-1900*, Firenze, La Nuova Italia, 1984.

<sup>11</sup> La prima cooperativa viene costituita nel 1854 a Torino ed è rivolta al consumo. R. ZANGHERI, *La nascita e i primi sviluppi*, in R. ZANGHERI - G. GALASSO - V. CASTRONOVO (eds), *Storia del movimento cooperativo in Italia, La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, p.14.

<sup>12</sup> M. DEGL'INNOCENTI, *Geografia e strutture della cooperazione in Italia*, in G. SAPELLI (ed), *Il movimento cooperativo in Italia*, Torino, Einaudi, pp. 3-88, p. 5.

<sup>13</sup> S. ZAMAGNI - V. ZAMAGNI, *La cooperazione*, Bologna, il Mulino, 2008.



del potere politico italiano. Le tensioni relative ai conflitti bellici, a partire dalle guerre coloniali e in particolare dall'aggressione alla Libia nel 1911, modificano l'atteggiamento del movimento cooperativo da una posizione neutra a un'aperta collaborazione con le forze di governo e la corona, che intendono intervenire nella Prima guerra mondiale<sup>14</sup>. Il movimento cooperativo ha quindi il consenso degli organismi sindacali e partitici e può contare sui finanziamenti di istituti di credito e di un certo sostegno da parte del governo nazionale. Alla fine della prima guerra mondiale le lotte operaie che si sviluppano in particolare nel cosiddetto biennio rosso (1919-20) impauriscono i dirigenti del movimento cooperativo che preferiscono mantenere una linea di collaborazione tra capitale e lavoro<sup>15</sup>.

A partire dal 1922, il dilagare dell'offensiva squadristica fascista, sostenuta dai proprietari agrari, colpisce in particolare le cooperative di sinistra. L'obiettivo dei fascisti non è però tanto l'annientamento quanto il controllo del movimento cooperativo per poter poi piegarlo in senso corporativo, come testimonia la creazione dell'Ente nazionale fascista della cooperazione (1926) nel quale molte di esse vengono assorbite<sup>16</sup>. Il fascismo tenta di espellere i tratti socialisti e cattolico-sociali della cooperazione<sup>17</sup>, mentre alcuni dei dirigenti più prestigiosi delle cooperative offrono immediatamente alla dittatura la propria esperienza di "tecnici". Il fascismo si avvale quindi dello strumento associativo costruendo «una *continuità* ideologica con la passata cooperazione» e valorizzando quegli orientamenti che mirano a mantenere uniti gli interessi dei lavoratori e quelli del padronato<sup>18</sup>. La stabilità di una parte della dirigenza delle cooperative durante il fascismo favorisce una rapida riorganizzazione del movimento nel secondo dopoguerra. Alla caduta del fascismo il movimento cooperativo è costituito da un enorme apparato variamente articolato nel territorio italiano, anche perché durante la guerra di Liberazione nazionale una parte delle cooperative costituisce una base per il movimento partigiano italiano<sup>19</sup>.

Nel secondo dopoguerra il movimento cooperativo accentua i suoi tratti ideologici poiché sia i partiti di sinistra (socialista e comunista) sia il partito

<sup>14</sup> S. COLARIZI, *Storia del Novecento italiano. Cent'anni di entusiasmo, di paure, di speranza*, Milano, Rizzoli, 2000, pp. 66-69; G. GALASSO, *Gli anni della grande espansione e la crisi del sistema*, in R. ZANGHERI - G. GALASSO - V. CASTRONOVO (eds), *Storia del movimento cooperativo in Italia, La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, p. 362.

<sup>15</sup> Lo stesso Gramsci rimprovera al movimento cooperativo un ruolo frenante rispetto alle capacità di elaborazione e di lotta del movimento operaio. A. GRAMSCI, *La costruzione del Partito comunista (1923-1926)*, Torino, Einaudi, 1971, pp. 145-149.

<sup>16</sup> G. GALASSO, *Gli anni della grande espansione e la crisi del sistema*, p. 463.

<sup>17</sup> A. IANES, *Le cooperative*, Roma, Carocci, 2011.

<sup>18</sup> F. FABBRI *Per una storia del movimento cooperativo italiano*, in F. FABBRI (ed), *Il movimento cooperativo nella storia d'Italia (1854-1975)*, Milano, Feltrinelli, 1979, pp. 21-116, p. 109.

<sup>19</sup> Nel 1945 in Italia vi sono 12.000 cooperative con 3 milioni di soci. S. ZAMAGNI - V. ZAMAGNI, *La cooperazione*.

cattolico cercano di controllarlo e inquadrarlo politicamente. Il tentativo di unificazione delle due centrali cooperative naufraga immediatamente: nel 1945 vengono ricostruite la Lega nazionale delle Cooperative e mutue (poi Legacoop) di ispirazione socialista e comunista e la Confederazione Cooperativa italiana (poi Confcoop) legata al movimento cattolico<sup>20</sup>. I partiti di riferimento demandano al movimento cooperativo il compito di essere “cinghia di trasmissione” delle loro istanze. In un clima di euforia fioriscono nuove cooperative e si comincia a instaurare collaborazioni tra cooperative su scala nazionale attraverso una riorganizzazione verticale interna per comparti produttivi finalizzata all'avvicinamento tra la dimensione economica e sociale<sup>21</sup>.

Il periodo che va dal secondo dopoguerra fino alla metà degli anni Settanta costituisce un momento di stasi sia perché lo sviluppo economico italiano avviene in produzioni e settori ad alta intensità di capitale sia perché le cooperative rimangono ancorate a una visione di difesa delle classi popolari, mentre sono afflitte dalla scarsità di strumenti finanziari<sup>22</sup>. Già a partire dalla metà degli anni Cinquanta, le cooperative si liberano progressivamente dell'associazionismo operaio fondato sulla contrapposizione al sistema d'impresa capitalistica a favore di una visione che mira a una maggiore efficienza economica. L'obiettivo dei dirigenti del Partito comunista è promuovere la cooperazione come “terzo settore” dell'economia italiana, dopo le imprese pubbliche e private, attraverso processi di riorganizzazione. Le imprese cooperative diventano così più grandi ed efficienti e alcune di queste «possono essere annoverate tra le maggiori imprese a livello nazionale, pur provocando non pochi problemi di coerenza rispetto all'originale scopo cooperativistico»<sup>23</sup>.

Le lotte operaie degli anni Sessanta e Settanta contrastano le forme cooperative ampiamente accusate di praticare un mero sfruttamento della forza lavoro, mentre l'affermazione parlamentare dei partiti di sinistra garantisce al movimento cooperativo di consolidarsi a livello politico. La sconfitta operaia alla fine degli anni Settanta, modifica in profondità il sistema delle cooperative, che cerca di confrontarsi con il mercato e di aprirsi alla meritocrazia per poter vestire nuovi panni al fine di non venire penalizzato e lasciare campo libero all'impresa privata.

Nel corso degli anni '80 l'espansione del movimento cooperativo avviene nel consumo così come nel settore privato e pubblico dei servizi alla persona e alle

<sup>20</sup> L'egemonia sulla Legacoop da parte del Partito comunista produce la fuoriuscita della componente più liberale e socialdemocratica che darà vita nel 1952 all'AGCI (Associazione generale delle cooperative italiane).

<sup>21</sup> A. IANES, *Le cooperative*.

<sup>22</sup> P. BATTILANI, *L'impresa cooperativa in Italia nella seconda metà del Novecento: istituzione marginale o fattore di modernizzazione economica?*, «Imprese e storia», 37/2009, pp. 9-57.

<sup>23</sup> M. FORNASARI - V. ZAMAGNI, *Il movimento cooperativo in Italia, Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze, Vallecchi Editore, 1997, p. 149.



imprese attraverso la pratica degli appalti e sub-appalti, nella quale si conferma la logica del “massimo ribasso”. Il meccanismo degli appalti favorisce l’espansione dimensionale, ma al contempo causa un notevole turnover di cooperative che si avvicendano nel medesimo servizio, finendo per accelerare lo sviluppo, tra soci e dirigenti delle cooperative, di più rigidi rapporti sociali improntati al raggiungimento degli obiettivi produttivi. Nel frattempo la riorganizzazione del movimento cooperativo avviene attraverso tre processi: 1) formazione e auto-formazione dei dirigenti attraverso appositi corsi che si accompagnano alla quotidiana esperienza sul campo; 2) ingresso di figure professionali specifiche che possano sopperire alla mancanza di *know how* interno; 3) ricorso a società di consulenza esterna per individuare ed ottimizzare meccanismi aziendali in direzione di una maggiore efficienza.

La caduta dei regimi del socialismo reale provoca un profondo cambiamento nel sistema politico che si ripercuote nel movimento cooperativo italiano. A partire dai primi anni Novanta il ruolo di “cinghia di trasmissione” delle istanze dei partiti viene meno e i nuovi orientamenti politici permettono al movimento cooperativo di iniziare un processo, apparentemente inarrestabile, di accrescimento dal punto di vista patrimoniale e dimensionale<sup>24</sup>. Esse iniziano così a costituire società per azioni e ad accedere al mercato dei capitali e al mercato borsistico, in linea con la nuova strategia imprenditoriale. La trasformazione politica delle cooperative è esemplificata dalle dichiarazioni di Giancarlo Pasquini, all’epoca presidente di Legacoop: «Basta con le ideologie. Mazzini nel secolo scorso sosteneva che lavoro e capitale devono stare nelle stesse mani. Ci consideri su quella linea»<sup>25</sup>. Il movimento cooperativo predilige quindi un’impostazione liberale, secondo la quale i vantaggi della cooperativa possono essere goduti anche dal non socio. Questo concetto di mutualità esterna, già presente in passato, viene così ritualizzato e rinvigorito<sup>26</sup>. Nel decennio 1991-2001 le agevolazioni fiscali e un certo benessere dei sindacati garantiscono un’espansione del movimento cooperativo: il numero di cooperative cresce di circa il 50%, mentre l’occupazione si incrementa del 41% contro una media ita-

<sup>24</sup> P. BATTILANI, *L’impresa cooperativa in Italia nella seconda metà del Novecento: istituzione marginale o fattore di modernizzazione economica?*, «Imprese e storia», 37/2009, pp. 9-57. La legge Visentini-bis (19 marzo 1983 n. 72) già aveva concesso alle cooperative di costituire o farsi socia di una Spa.

<sup>25</sup> S. BIONDI - G. CAMPESATO, 1992-2002. *Dieci anni che sconvolsero... il mondo cooperativo*, Roma, Edizioni Cooperativa, 2002, p. 20.

<sup>26</sup> La Legge 59/1992 introduce due nuovi strumenti di finanziamento: 1) il socio sovventore che partecipa al rischio di impresa, ma non allo scambio mutualistico, con l’obiettivo di vedersi remunerato il capitale investito; 2) le azioni di partecipazione cooperativa al portatore, liberamente cedibili, acquistabili dagli stessi soci seguendo modalità di remunerazione privilegiate anche se vincolate. Inoltre questa legge istituisce i fondi mutualistici. A. IANES, *Le cooperative*. Nel 1996 la legge n. 30 interviene a favore delle cooperative di pulizie, trasporto e facchinaggio favorendo quindi i processi di esternalizzazione in fasce a medio-bassa specializzazione del lavoro.

liana complessiva del 7,8%. Nel 2001 le cooperative rappresentano così l'1,2% delle imprese attive e impiegano il 5% degli occupati<sup>27</sup>.

La dilatazione delle dimensioni delle cooperative cattoliche e di sinistra modifica anche i rapporti con i partiti politici e i sindacati di riferimento, che nel frattempo sono attraversati da una forte crisi. I rapporti tra sindacato, movimento cooperativo e partiti di riferimento non è mai stato né lineare né pacifico. Se fino agli anni Settanta il movimento cooperativo sostiene i partiti, al fine di ottenere provvedimenti legislativi favorevoli, nel periodo successivo il rapporto di interdipendenza diventa di condizionamento reciproco e ristretto ai dirigenti delle funzioni apicali. E' d'altra parte evidente che in questa situazione il sindacato si ritrova sovente in difficoltà sotto le pressioni delle grandi cooperative per la gestione a-conflittuale di una manodopera che gode sempre meno dei frutti del lavoro cooperativo e che partecipa in modo passivo, quando vi partecipa, alle assemblee. Non è un caso che l'esplosione della conflittualità tra i lavoratori delle cooperative nel corso dell'ultimo quindicennio sia stata sostenuta dai lavoratori migranti con l'apporto di qualche sindacato di base.

L'imprenditorializzazione delle cooperative garantisce il loro sviluppo, che coincide con il passaggio dalla piccola alla media-grande dimensione. Nel 2010 nelle cooperative con più di 250 dipendenti sono occupati il 36,2% degli addetti complessivi<sup>28</sup>. Nell'organizzazione complessiva del movimento cooperativo comincia ad assumere importanza crescente la forma del "gruppo cooperativo", che prevede la partecipazione mista di forme cooperative e di impresa classica. Si creano così «strutture di gruppo in cui una cooperativa controlla oggetti societari diversi» fino a includere anche società per azioni<sup>29</sup>. La grande cooperazione diventa un aggregato che coordina piccole e medie imprese cooperative e non cooperative nei territori in cui opera, in particolare nei settori della logistica, della grande distribuzione, dell'edilizia e dell'agricoltura<sup>30</sup>. La complessa architettura societaria e finanziaria trasforma le cooperative in imprese di partecipazione e controllo di altre attività produttive.

La dimensione delle cooperative è risultata in media significativamente superiore a quella delle altre imprese anche nel corso del decennio 2000-2010<sup>31</sup>, mentre la produttività è inferiore, sebbene il basso costo del lavoro non intacchi significativamente i margini di guadagno. Le cooperative italiane si concen-

<sup>27</sup> A. IANES, *Le cooperative*, pp. 73-74.

<sup>28</sup> CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, Roma, Censis, 2012, p. 11.

<sup>29</sup> C. BENTIVOGLI - E. VIVIANO, *Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative*, «L'industria», 3/2012, pp. 497-527. Il Gruppo Obiettivo Lavoro che svolge attività di somministrazione di manodopera è stato creato su iniziativa della Lega delle cooperative, Confcooperative, Cna, Acli, dei sindacati Cisl e Uil e della Compagnia delle opere. M. A. TOSCANO, *Homo Instabilis. Sociologia della precarietà*, Milano, Jaca Book, 2007, p. 215.

<sup>30</sup> T. MENZANI - V. ZAMAGNI, *Cooperative Networks in the Italian Economy*, «Enterprise & Society», 11, 1/2010, pp. 98-127.

<sup>31</sup> C. BENTIVOGLI - E. VIVIANO, *Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative*.



trano nei settori a basso rapporto tra capitale e lavoro in cui le competenze dei lavoratori, soci e dipendenti, sono essenziali; esse sono caratterizzate da una specializzazione nel mercato italiano e da una scarsa propensione all'attività di esportazione. La presenza delle cooperative permane disomogenea a livello regionale e riflette il dualismo territoriale tipico delle imprese appartenenti alle altre forme giuridiche. Nel Sud Italia le cooperative si sono particolarmente diffuse tra gli anni 1970-80, traendo vantaggio in misura diretta e indiretta dagli aiuti allo sviluppo nel Mezzogiorno<sup>32</sup>. In ogni caso, è nelle regioni settentrionali più industrializzate che l'occupazione nelle cooperative assume valori elevati, in particolare in Emilia Romagna, Lombardia e Veneto, aree che insieme raccolgono il 44% di tutti gli occupati<sup>33</sup>.

La struttura del movimento cooperativo italiano sembra non solo reggere alla crisi economica internazionale, ma addirittura trarne dei benefici. Da questo punto di vista, Giuliano Poletti, all'epoca presidente della Legacoop e attuale Ministro del lavoro, aveva buon gioco ad affermare che la cooperazione «rappresenta una risorsa per uscire dalla crisi e un modello di impresa sul quale puntare per un rilancio dell'economia del paese»<sup>34</sup>. La capacità di espansione del movimento cooperativo nel corso degli anni recenti è connessa a diversi fattori tra cui senza dubbio vi sono alcuni provvedimenti legislativi e la possibilità di comprimere le proprie condizioni di lavoro. In effetti, in controtendenza rispetto alla sostanziale stagnazione dell'economia italiana, la costituzione di nuove cooperative sembra inarrestabile: tra il 2001 e il 2011 il numero di cooperative si è incrementato di oltre il 14%, arrivando alla fine del periodo a quasi 80 mila unità, con un aumento del 7,8% anche nel periodo di crisi più recente 2007-2011. Le cooperative hanno quindi garantito la tenuta dei livelli occupazionali: nel 2011 la forza lavoro occupata dalle cooperative, compresi i non soci, era pari a 1,3 milioni di persone, rappresentando il 7,2% di tutti gli occupati in Italia<sup>35</sup>.

La crescita del numero e di dipendenti di cooperative è avvenuta in settori nei quali il fattore strategico è la forza lavoro. In effetti, le cooperative pur rappresentando una parte ristretta del sistema produttivo italiano, sono particolarmente presenti nella logistica, nella grande distribuzione commerciale, nelle

<sup>32</sup> G. CUOMO (ed), *Le imprese cooperative*, Roma, Carocci, 2010.

<sup>33</sup> CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*.

<sup>34</sup> Relazione introduttiva all'Assemblea Nazionale dei Delegati Legacoop, Roma, 23 aprile 2009. Tuttavia occorre sottolineare come nel settore dell'edilizia siano molte le cooperative di costruzione che negli ultimi anni si sono trovate in serie in difficoltà economiche. Anche nel settore dei servizi si intravedono gli effetti della crisi economica: la cooperativa bolognese Manutencoop ha annunciato a fine settembre 2013 il licenziamento di 133 dipendenti su tutto il territorio nazionale.

<sup>35</sup> CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, pp. 7-9; C. BORZAGA, *Introduzione*, in EURICSE (ed), *La cooperazione in Italia, 1° Rapporto*, Roma, Euricse, 2011, pp. 4-19, p. 12.

costruzioni e nei servizi alle persone e alle imprese<sup>36</sup>. Le cooperative italiane, quindi, da un lato si sono inserite in settori nei quali operano anche altre imprese capitalistiche, e, dall'altro lato, si sono parzialmente sostituite alla pubblica amministrazione nella fornitura di alcuni servizi socio-assistenziali di base<sup>37</sup>.

Nel 2011 dopo una lunga separazione il movimento cooperativo sembra ricercare di nuovo una sintesi, forse anche a causa dei cambiamenti nel sistema partitico italiano. Le tre centrali del movimento cooperativo, la Legacoop di ispirazione social-comunista, la Confcooperative di derivazione cattolica e l'Agci di idee liberali e repubblicane si riuniscono nell'Alleanza delle cooperative italiane. L'obiettivo è l'unione delle tre centrali cooperative che nel 2010 contano 140 miliardi di euro di fatturato (pari al 7% del Pil italiano), grazie a 43.000 imprese e oltre 12 milioni di soci (dati che rappresentano il 90% delle cooperative italiane)<sup>38</sup>.

## 2. Modelli di organizzazione e rapporti di lavoro nell'impresa cooperativa socialmente responsabile

In questa sezione ci soffermeremo su tre esempi emblematici che illustrano efficacemente le condizioni di lavoro e i cambiamenti nell'agire sociale e nelle forme organizzative in tre diverse tipologie di cooperative: di consumo; di produzione-lavoro nel settore della logistica; infine quelle sociali attive nei servizi socio-sanitari.

Come abbiamo visto, il movimento cooperativo si sviluppa a partire dalla necessità di soddisfare le esigenze di consumo. La particolarità di queste cooperative sta nel loro obiettivo costituente: fornire ai soci-consumatori beni a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato, ossia al minor prezzo possibile, fatta salva la qualità dei beni e dei servizi acquistati. Il sistema della cooperazione di consumo, costituito dalle cooperative e dai consorzi di cooperative, è «verticalmente integrato, dove ciò che si verifica a monte è strettamente dipendente da ciò che si verifica a valle e viceversa»<sup>39</sup>. Lo scambio mutualistico

<sup>36</sup> Nel 2009 Coop Italia che raggruppa varie cooperative costituisce il primo gruppo in Italia nel settore della grande distribuzione; CMB è la terza più grande azienda italiana nel comparto edile; la Sacmi è al decimo posto tra le imprese meccaniche; Manutencoop è al settimo posto tra le imprese di servizi e possiede azioni delle più grandi banche italiane. Pagina su Manutencoop, [http://www.manutencoopfm.it/eng/mercati\\_overview.asp](http://www.manutencoopfm.it/eng/mercati_overview.asp), letto il 4 marzo 2014. C. BENTIVOGLI - E. VIVIANO, *Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative*.

<sup>37</sup> G. NAPOLITANO, *I modelli cooperativi per la produzione e per il consumo di servizi pubblici*, Bologna, Fondazione Barberini, 2010.

<sup>38</sup> Legacoop e Confcooperative sono le due principali associazioni di cooperative in Italia con rispettivamente 8,5 e 3 milioni di soci e 480.000 e 540.000 dipendenti. Il fatturato nel 2012 di queste associazioni era di circa 60 miliardi di euro ciascuna. A. IANES, *Le cooperative*, p. 113; CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, p. 35.

<sup>39</sup> P. A. MORI, *Economia della cooperazione e del non-profit*, Roma, Carocci, 2008, p. 180.



in questo caso avviene principalmente tra i soci-consumatori, sebbene le cooperative di consumo possano comunque rivolgere la loro attività di vendita di beni anche a clienti non soci. L'ampliamento della dimensione di impresa ha incrementato il numero di occupati delle cooperative di consumo; tuttavia i lavoratori possono diventarne soci solo in qualità di consumatori, rendendo in questo caso maggiormente complessa la loro stessa identità lavorativa.

Una parte importante delle cooperative di consumo italiano ha scelto di adempiere agli obiettivi originari partecipando alle dinamiche di concorrenza presenti nel campo della grande distribuzione e quindi confrontandosi con le principali imprese multinazionali. Per poter competere le cooperative italiane hanno messo in campo un allargamento delle loro strutture<sup>40</sup>, sulla scia del processo di industrializzazione e di estensione del comparto del commercio al dettaglio e all'ingrosso che è andato affermandosi a partire dagli anni '90<sup>41</sup>. La crescita dimensionale e il controllo della filiera produttiva hanno così garantito alle cooperative di poter attingere al valore prodotto lungo l'intero processo produttivo e distributivo<sup>42</sup>. Nelle cooperative di consumo la ricchezza viene quindi creata non tanto dall'agire cooperativo, basato sui valori di mutualità e solidarietà, tra soci consumatori e cooperativa, quanto dalla capacità di governare l'intera catena produttiva. Questo processo è visibile in particolare nell'ambito delle condizioni di lavoro sia all'interno delle stesse cooperative di consumo sia nelle cooperative di produzione e lavoro che operano in regime di appalto nella grande distribuzione<sup>43</sup>. L'interesse dei soci consumatori non è infatti sempre coincidente con quello dei lavoratori, tanto che il dialogo tra i dirigenti delle cooperative e i lavoratori non è privo di spigolosità<sup>44</sup>.

Nelle cooperative di consumo a contratti di lavoro per la stragrande maggioranza a tempo indeterminato (per quanto molti con il part-time), si contrappo-

<sup>40</sup> Nella grande distribuzione, tra i primi 10 gruppi per fatturato che operano nel mercato nazionale, vi sono tre cooperative per una quota di mercato pari a circa il 34%. CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, p. 34

<sup>41</sup> A. PIERANTONI, *Il lavoro nella grande distribuzione a Milano. Regolazione e valorizzazione delle Risorse umane*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare, Università degli Studi di Milano, 2007; A. GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata*, «Impresa Progetto - Electronic Journal of Management», 1/2011, pp.1-27.

<sup>42</sup> Coop Adriatica e Coop Nord Est hanno dato luogo al consorzio Coop Italia il quale accentra le funzioni di: acquisti, tutela e gestione del marchio Coop, controllo qualità e ricerca. Inoltre assieme a Coop Estense Coop Adriatica e Coop Nord Est, esse hanno formato Centrale Adriatica, un consorzio che accentra le funzioni di marketing e logistica.

<sup>43</sup> Un altro importante ambito, che per motivi di spazio non possiamo trattare in questa sede, è rappresentato dal rapporto tra grande distribuzione organizzata e produttori agricoli nella dinamica della formazione prezzi dei prodotti, ad esempio di quelli ortofrutticoli.

<sup>44</sup> Nel 2012, Coop Nordest ha disdetto unilateralmente la maggiorazione extra-salariale per il lavoro festivo dei suoi 4.300 dipendenti, provocando non poche tensioni nei sindacati. F. GARIBALDO (ed), *Ricerca sul movimento cooperativo di Reggio Emilia*, Rapporto di ricerca non pubblicato, 2011 (<http://www.francescogaribaldo.it/documenti>); G. POLO, *La coop non sei più tu*, «Il Manifesto», 14 Novembre, 2012; F. SAVELLI, «Cara Littizzetto, no la Coop non sei tu». *La lettera-denuncia delle lavoratrici Usb*, «Il Corriere della Sera», 26 Novembre 2012.

ne la richiesta di una forte flessibilità oraria sulla base del flusso di merci e di clientela piuttosto che sulle esigenze della forza lavoro<sup>45</sup> che negli anni recenti lo ha più volte sottolineato. Al contempo il sistema di appalto, in cui si intrecciano l'azione economica delle cooperative di consumo con quelle di produzione lavoro nel settore della logistica e dei trasporti<sup>46</sup> ha permesso di generare dei consistenti margini di risparmio nella gestione complessiva. Le proteste che a partire dal 2012, a più riprese, hanno attraversato alcuni nodi logistici dell'Italia settentrionale sono il sintomo di una forte pressione lungo tutta la filiera produttiva che si ripercuote in particolare sui lavoratori migranti. Occorre tuttavia notare come negli ultimi anni le cooperative di consumo abbiano sviluppato politiche di responsabilità sociale di impresa attraverso pratiche di mutualità e solidarietà esterna<sup>47</sup>, che accentuano la funzione correttiva nella distribuzione della ricchezza, verso particolari categorie di persone<sup>48</sup>. In effetti, le contraddizioni tra l'attenzione delle grandi cooperative di consumo verso i diritti umani nei cosiddetti paesi del Terzo mondo e i diritti lavorativi nella catena del valore stanno emergendo anche nelle discussioni del pur moderato sindacalismo italiano<sup>49</sup>.

Nel settore dei servizi alle imprese, e in particolare nella logistica, la diffusione di cooperative di produzione e lavoro è stata consistente negli ultimi anni. Qui si possono ritrovare diversi casi delle cosiddette cooperative spurie, una parte delle quali legate al mondo del caporalato. Tuttavia, la nostra attenzione si concentra su un processo più generale che attraversa anche altri comparti

<sup>45</sup> I due terzi della forza lavoro è femminile, tuttavia le donne sono largamente sottorappresentate nelle posizioni dirigenziali: nel 2011 solo il 16,1% dei dirigenti era una donna. ANCC-COOP, *Ottavo Rapporto Sociale Nazionale della Cooperazione di Consumatori*, 2011, <http://www.e-coop.it/documents/10180/1176251/3.pdf/8b46d164-1a38-452f-ace4-49aca98a6382>, letto il 10 marzo 2014.

<sup>46</sup> In taluni casi, come in Lombardia, attività come quella delle centraliniste e del caricamento degli scaffali sono parzialmente esternalizzate soprattutto negli ipermercati, suscitando la mobilitazione dei sindacati A. PIERANTONI, *Il lavoro nella grande distribuzione a Milano. Regolazione e valorizzazione delle Risorse umane*.

<sup>47</sup> I limiti del principio della mutualità esterna sono stati messi in luce da Ratner, che lo equipara ai comportamenti socialmente responsabili delle imprese capitalistiche classiche e delle fondazioni di diritto privato che si impegnano in progetti di solidarietà sociale o di promozione culturale. C. RATNER, *Cooperation, Community, and Co-Ops in a Global Era*, London, Springer, 2013.

<sup>48</sup> I progetti di solidarietà sociale, ai quali contribuiscono le cooperative aderenti a Coop Italia, si sviluppano, in particolare, in queste tre aree di intervento: disagio sociale (circoscritto alla dimensione territoriale), cooperazione internazionale e tutela dell'ambiente. Nella maggior parte dei casi Coop Italia si avvale di altre organizzazioni del terzo settore. A tal proposito si veda: Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori, *Socialità*, <http://www.e-coop.it/web/politiche-sociali>, letto il 10 marzo 2014.

<sup>49</sup> Come evidenziato in una ricerca, ad essere maggiormente penalizzate dalla flessibilità degli orari di lavoro nella grande distribuzione sono le donne costrette ad usare lo scarso tempo di non lavoro che rimane per attività di cura domestica. Si veda A. FRANCHI, *Tempi di lavoro e qualità della vita nel settore della grande distribuzione*, Filcams-Cgil, Bergamo, 2012. [http://www.filcams.cgil.it/info.nsf/763264495807a044c12577f40043e91f/52d56534c02be2ff12577bd00364364/\\$FILE/indagineGDO.pdf](http://www.filcams.cgil.it/info.nsf/763264495807a044c12577f40043e91f/52d56534c02be2ff12577bd00364364/$FILE/indagineGDO.pdf), letto il 15 Marzo 2014; ANONIMO, *Coop Estense, i lavoratori in sciopero invadono il centro*, «ModenaToday», 22 settembre, 2012 ([www.modenatoday.it/economia/sciopero-coop-estense-modena-22-settembre-2012.html](http://www.modenatoday.it/economia/sciopero-coop-estense-modena-22-settembre-2012.html)), letto il 20 marzo 2014).



produttivi: la catena produttiva complessiva si basa sul sistema degli appalti che esercita una forte pressione da parte dei committenti per la riduzione dei costi. Le cooperative che operano in questo segmento si trovano quindi a confrontarsi con la progressiva sostituzione del fine principale della cooperativa, ossia la garanzia del lavoro per gli associati alle migliori condizioni del mercato, con il mezzo per raggiungerlo, ovvero il profitto economico. Il successo di un'impresa cooperativa viene infatti misurato sui risultati economici che ne individuano la crescita e il buon posizionamento nel mercato, mentre scarsa attenzione è rivolta alle forme organizzative e ai rapporti sociali che si sviluppano per raggiungere tali esiti.

Il successo economico, senza il quale non sarebbe possibile garantire la continuità del lavoro per i soci, è perseguito attraverso i principi della razionalità economica favorendo sia un progressivo adeguamento ai livelli di sfruttamento delle imprese classiche sia l'affermazione di comportamenti non cooperativi e individualistici. Le cooperative si sono quindi piegate ai principi manageriali con una struttura divisionale, un processo lavorativo *just in time* e il perseguimento della qualità totale. In questa cornice, le organizzazioni cooperative sembrano non solo nettamente più attente a privilegiare l'aspetto della simmetria tra l'offerta dei beni prodotti e la domanda che proviene dal mercato a scapito di una possibile valorizzazione e coinvolgimento dei lavoratori, ma paiono anche portare a compimento una sostanziale trasformazione della figura del socio lavoratore. In particolare, il movimento cooperativo persegue una più netta scissione tra il ruolo di socio, la cui capacità di azione e di orientamento delle decisioni viene confinata dentro gli spazi di partecipazione istituzionalmente previsti dalla vita cooperativa, peraltro sempre più ridotti, e il ruolo del lavoratore che invece deve attenersi strettamente alla gerarchia, ai regolamenti interni e alle necessità della produzione. La dissociazione tra socio e lavoratore non è scevra di conseguenze: infatti oltre a provocare delle significative tensioni di ruolo<sup>50</sup>, essa contribuisce a strutturare relazioni e interazioni sociali proprio sulla base della sfera della produzione, essendo questa diventata predominante nella quotidianità organizzativa in termini quantitativi (estensione temporale) e qualitativi (intensità relazionale).

Infine, per quanto concerne le cooperative sociali, la loro forte espansione è avvenuta in anni recenti<sup>51</sup>. Essa si inserisce nei profondi cambiamenti che a par-

<sup>50</sup> E. GOFFMAN, *Il rituale dell'interazione*, Bologna, Il Mulino, 1988.

<sup>51</sup> A. THOMAS, *The Rise of Social Cooperatives in Italy*, «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», 15, 3/2004, pp. 243-263. Rispetto ai servizi di welfare alla persona, in particolare nel campo sanitario e assistenziale, gli organismi non-profit sono di recente formazione (il 47% sono nati dopo il 1990) mentre le cooperative sociali attive nel 2005 risultavano costituite per il 71,7% a partire dal 1991. Infine nella distribuzione nei diversi settori è netta la prevalenza delle organizzazioni non-profit nell'assistenza sociale (67%) rispetto a quella nella sanità (33%). G. CER-

tire dai primi anni Novanta hanno interessato l'Italia con l'avanzare di processi di privatizzazione che hanno promosso un *welfare mix* caratterizzato dall'ingresso di soggetti privati quali aziende, associazioni di volontariato, cooperative, fondazioni, sindacati nella logica della sussidiarietà<sup>52</sup>. Le cooperative sociali si sono particolarmente inserite nel riordino del sistema di interventi e di servizi sociali che è avvenuto nel campo del welfare comunale<sup>53</sup>, operando in appalto quasi sempre per conto di amministrazioni pubbliche (ospedali, case per anziani, scuole).

La sostanziale dipendenza dal finanziamento pubblico e la concentrazione di risorse in alcune grandi organizzazioni ha prodotto effettivi distorsivi anche all'interno delle stesse cooperative<sup>54</sup>. Inoltre la logica dell'appalto al ribasso, usato dalle pubbliche amministrazioni come forma di controllo dei propri bilanci è stato uno dei fattori che ha contribuito a trasformare i rapporti sociali interni ed esterni delle cooperative sociali. Da un lato infatti è stato progressivamente marginalizzato il compito propositivo e riformatore che aveva caratterizzato i primi passi delle imprese sociali sia erodendo, fino a farlo scomparire, il ruolo attivo della domanda sia rendendo il destinatario degli interventi un consumatore individuale<sup>55</sup>. Gli interventi sociali si sono così adagiati all'interno di una logica di mantenimento e riproduzione, rivelandosi spesso scarsamente efficaci nel produrre cambiamento sociale. Dall'altro lato le condizioni di lavoro si sono deteriorate a causa delle pressioni delle amministrazioni pubbliche per ridurre i costi<sup>56</sup>.

Secondo alcuni autori il Terzo settore attenuerebbe l'incertezza dei cittadini causata dai mutamenti nel welfare state, attraverso la propria forza lavoro, ma allo stesso tempo sarebbe fonte di insicurezza per gli stessi lavoratori del setto-

RULLI, *Il ruolo del settore non profit nella produzione dei servizi sanitari in Italia*, «Salute e Società», 1/2006, pp. 49-67. pp. 56-57.

<sup>52</sup> U. ASCOLI, C. RANCI (eds), *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, New York, Kluwer Academic, 2002; I. COLOZZI *Le nuove politiche sociali*, Roma, Carocci, 2003. La legge 381/1991 garantisce alle cooperative sociali uno status specifico e riconosce loro uno specifico raggio di azione: la cooperativa diviene una organizzazione capace di offrire servizi di interesse collettivo per perseguire l'interesse generale della collettività.

<sup>53</sup> E. PAVOLINI, *Le nuove politiche sociali*, Bologna, Il Mulino, 2003.

<sup>54</sup> V. BORGHI, *Impresa sociale: una breve geografia del contesto italiano*, in M. LA ROSA - J.L. LAVILLE (eds), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Roma, Sapere, 2000. Negli anni recenti una parte delle imprese sociali sta spostando le proprie attività verso soggetti privati per cogliere le opportunità create dalla diffusione del welfare aziendale. ISNET, *Osservatorio sulla dinamicità relazionale delle imprese sociali in Italia VII<sup>^</sup> Edizione - Anteprima dei risultati*, 2013. <http://www.impresasociale.net/files/biblioteca/212.pdf>, letto il 15 marzo 2014; G. MALLONE, *Il secondo welfare in Italia: esperienze aziendali a confronto*, working paper 3/2013 <http://www.secondowelfare.it/working-paper/esperienze-di-welfare-aziendale-a-confronto.html>, letto il 2 marzo 2014.

<sup>55</sup> O. DE LEONARDIS, *In un diverso welfare*, Milano, Feltrinelli, 1998; O. DE LEONARDIS - D. MAURI - F. ROTELLI, *L'impresa sociale*, Milano, Anabasi, 1994.

<sup>56</sup> Si veda F. GARIBALDO (ed), *Ricerca sul movimento cooperativo di Reggio Emilia*.



re i quali vedono peggiorare le condizioni contrattuali e professionali<sup>57</sup>. A fronte di questa situazione il velo retorico che ricopre il discorso sulla *mission*<sup>58</sup>, rappresentata come elemento di selezione, motivazione e accrescimento del valore e del riconoscimento sociale del lavoro di soci e lavoratori<sup>59</sup>, si lacera appena si analizzano le incongruenze tra ideale cooperativo e la gestione concreta dei rapporti di lavoro.

### 3. Riposizionamento identitario: principi cooperativi e forme del potere

Come abbiamo visto, dal punto di vista della flessibilità organizzativa le cooperative di questi tre ambiti non paiono presentare particolari specificità rispetto ad altri tipi di impresa<sup>60</sup>. Tuttavia l'elemento distintivo del sistema cooperativo è la presenza di una potente retorica degli ideali cooperativi. Se infatti ogni organizzazione tende a rendere non negoziabili i propri valori fondamentali<sup>61</sup> sia al suo interno sia verso l'esterno, nel caso del movimento cooperativo questo meccanismo riproduce e amplifica le parole d'ordine organizzative tipiche della cooperazione, creando un insieme di rappresentazioni sociali la cui funzione prioritaria è quella di cercare la legittimazione all'interno del campo cooperativo. Accettando l'ipotesi dell'esistenza di uno specifico campo organizzativo cooperativo<sup>62</sup> appare evidente che le cooperative sono costrette alla ricerca di una doppia legittimità: la prima fondata sul successo economico che va ottenuto nel mercato, la seconda imperniata sull'adesione al sistema di valori del movimento cooperativo. Se la cooperazione può essere vista come un Giano Bifronte che contiene la cultura di impresa assieme a quella solidaristica<sup>63</sup>, in definitiva questo processo permette alle organizzazioni che fanno parte del campo cooperativo di non "perdere una faccia" di Giano, quella legittimante, umana e solidale, quando interagiscono nel campo cooperativo.

L'enfaticizzazione degli ideali cooperativi non implica necessariamente una loro realizzazione; piuttosto essa agisce confinando i principi cooperativi in un

<sup>57</sup> F. CORBISIERO - A. SCIALDONE, *Attori, contratti e pratiche del mercato del lavoro sociale*, in F. CORBISIERO - A. SCIALDONE - A. TURSILLI (eds), *Lavoro flessibile e forme contrattuali non standard nel terzo settore*, Milano, Franco Angeli, 2009, pp. 91-119.

<sup>58</sup> Nel caso delle cooperative sociali, specie quelle nel settore educativo, una parte dei lavoratori condivide l'idea che il proprio lavoro sia una missione, sebbene ne riscontrino lo scarso riconoscimento sociale.

<sup>59</sup> C. BORZAGA - F. PAINI, *Buon lavoro, Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, Milano, Altreconomia Edizioni, 2011.

<sup>60</sup> S. ZAN, *Governance e cooperazione*.

<sup>61</sup> P. GAGLIARDI, *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in P. GAGLIARDI (ed), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, Iseidi, 1986, pp. 418-438.

<sup>62</sup> F. BATTAGLIA, *Cultura e modelli organizzativi dell'impresa cooperativa*, «Rivista della cooperazione», 2/ 2002, pp. 13-33.

<sup>63</sup> S. ZAMAGNI - V. ZAMAGNI, *La cooperazione*.

ambito ulteriormente astratto. Questa retorica rafforza così la tendenza alla riduzione del portato politico della cooperazione, riducendola a schemi di azione nei quali individui diversi collaborano in vista di uno scopo comune<sup>64</sup>. Il confinamento dell'agire cooperativo nella neutralità politica genera una cooperazione di tipo ideale all'interno della quale si possono sviluppare finanche atteggiamenti e pratiche anti-cooperative, allontanandosi così dalle forme di un comportamento in cui: «Cooperare è diventare un diverso tipo di organismo, un organismo sociale... il socio non è semplicemente un individuo che coopera, è un individuo cooperativo»<sup>65</sup>.

Il progressivo spostamento dei valori cooperativi nella sfera di quanto non è negoziabile se da un lato consente un agire organizzativo indirizzato all'ottenimento della legittimazione nel campo della cooperazione, dall'altro lato agevola il mutamento degli assunti di base della cooperazione. Nel movimento cooperativo italiano, infatti, è radicato un processo di riposizionamento degli elementi identitari a favore di un'identità ibrida<sup>66</sup>, ossia la compresenza di sistemi di valori apparentemente incompatibili, quali ad esempio un sistema normativo e uno utilitaristico. Questa riorganizzazione valoriale<sup>67</sup> produce dei rapporti sociali e lavorativi ambigui poiché permeati sia da nuove forme di gestione professionale dell'agire lavorativo sia dal persistere di aspetti di informalità fondamentali nel fluidificare le forme della cooperazione lavorativa.

I cambiamenti nei rapporti sociali interni sono quindi connessi a un riposizionamento identitario con una serie di conseguenze tra le quali le principali sono: la rinegoziazione del processo democratico, la crisi politica dei rapporti di lavoro, il fiorire di tratti individualistici. La rinegoziazione del significato del processo democratico è visibile in particolare nel rapporto tra management e base sociale, la quale sviluppa un nuovo assetto nella partecipazione alla vita sociale. Come è stato sottolineato, nelle cooperative di lavoro si evidenzia una discrasia tra i principi democratici e la delega delle funzioni direttive: il potere di elezione viene neutralizzato e al criterio di selezione dal basso si sostituisce un ricorso al reclutamento di manager provenienti dal mercato esterno<sup>68</sup>. Nonostante le cooperative si distinguano per la decisa costruzione di un'ideologia partecipativa, lo sviluppo di una gerarchia funzionale lascia il controllo delle

<sup>64</sup> C. BARNARD, *Le funzioni del dirigente* (1938), Utet, Torino, 1970.

<sup>65</sup> C. RATNER, *Cooperation, Community, and Co-Ops in a Global Era*, p.12.

<sup>66</sup> P. FOREMAN - D. WHETTEN, *Members' Identification with Multiple-Identity Organizations*, «Organization Science», 13, 6/2002, pp. 618-635.

<sup>67</sup> Alcuni autori interpretano questo fenomeno come una evoluzione storica di valori e significati attribuiti alla forma cooperativa. E. PARNELL, *Reinventare la cooperativa*, Roma, Liocorno, 1997. W. WILLIAMS, *Dove va la cooperazione. Opinioni dal territorio*, «Rivista della cooperazione» 2/2001, pp. 19-50.

<sup>68</sup> Questo fenomeno non è legato solo al caso italiano; sulla Francia, ad esempio, si veda F. HUNZINGER - A. MOYSAN-LOUAZEL, *Mode d'accès au pouvoir et enracinement dans la carrière des dirigeants de coopératives*, Montreal, HEC, 1997.



decisioni e delle scelte strategiche nelle mani dei dirigenti. La struttura divisionale interna provoca così un'estraneità nell'agire sociale e nei rapporti interni anche a causa delle sempre maggiori disparità di remunerazione tra lavoratori e dirigenti<sup>69</sup>.

Nelle grandi cooperative gli stessi soci lavoratori faticano perfino a ricostruire i diversi livelli gerarchici e a mettere in campo forme di partecipazione attiva. Il gigantismo ha infatti eroso lo spazio della partecipazione alla vita cooperativa, poiché la divisione funzionale parcellizza le competenze e quindi anche le conoscenze dei soci. In molte cooperative la vita associativa è ridotta all'assemblea, solitamente annuale, che approva il bilancio, stabilisce le eventuali quote di ristorno da ripartire tra i soci e i compensi degli amministratori. Il ruolo dell'assemblea appare formale, di mera acquisizione di informazioni e decisioni, e di elezione del consiglio di amministrazione che dirigerà la società per il periodo successivo<sup>70</sup>, anche perché talvolta non è facile intervenire<sup>71</sup>.

Le nuove forme di partecipazione provocano la disaffezione dei soci e la rottura dei legami fiduciari con i manager delle cooperative<sup>72</sup>. Le esperienze di dirigenti e lavoratori divergono in particolare nelle grandi cooperative per quanto riguarda la natura solidale, le modalità con cui si costruisce la partecipazione e le forme di democrazia interne. Nelle cooperative di minori dimensioni, che non siano connesse direttamente al mondo del caporalato e dello sfruttamento della mera forza lavoro, dirigenti e lavoratori possono condividere anche la medesima esperienza, ma la politicità dell'agire sociale viene sovente compresso dalle esigenze economiche. Il ridimensionamento della sfera delle relazioni sociali non è scevro di implicazioni nel plasmare un qualsiasi gruppo di coopera-

<sup>69</sup> In merito si veda l'esperienza di un manager di una delle principali cooperative del Piemonte. Frau afferma che i manager delle cooperative nella grande distribuzione percepiscono stipendi analoghi a quelli delle imprese capitalistiche, da 500 mila al milione di euro annui, contro lo stipendio di una commessa di circa 30 mila euro lordi. M. FRAU, *La coop non sei tu*, Roma, Editori Riuniti, 2010. La notevole differenza tra salari dei lavoratori e dei manager si è sviluppata nel corso degli ultimi vent'anni. W. BARTLETT - J. CABLE - S. ESTRIN - D. C. JONES - S. C. SMITH, *Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison*, «Industrial and Labor Relations Review», 46, 1/1992, pp. 103-118.

<sup>70</sup> CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, Roma, Censis, 2012, pp. 95-6. P. MORARA, *Governo dell'impresa e sistema tradizionale nelle società cooperative*, «Analisi giuridica dell'economia», 2/2008, pp. 377-398.

<sup>71</sup> Racconta una socia-lavoratrice: «quando una cooperativa è così grossa, ha investimenti così grandi al di sopra di noi con esperienze limitate è chiaro che uno vota in base a ciò che è presentato dalla direzione. Come si fa a entrare nel merito di investimenti da 300 milioni [di euro], si va un po' a fiducia. Però formalmente noi possiamo decidere... più la cooperativa diventa grande più il socio fatica a seguire tutte le cose», F. GARIBALDO (ed), *Ricerca sul movimento cooperativo di Reggio Emilia*.

<sup>72</sup> H. HOLSTROM, *Industrial Democracy in Italy: Workers Co-Ops and the Self-Management Debate*, Avebury, Aldershot, 1989. Occorre ricordare che diverse cooperative, in particolare nella distribuzione, hanno iniziato a partire dagli anni Ottanta estese campagne di "marketing sociale" sostenute anche da attori e registi italiani e stranieri.

tori. Se l'identità collettiva si forma attraverso la partecipazione<sup>73</sup>, la rarefazione delle pratiche partecipative all'interno di una retorica che continua a rinforzare il lato solidaristico e mutualistico contribuisce a costruire una identità collettiva contraddittoria.

La trasformazione dei rapporti tra soci e cooperativa è un processo di lungo periodo. Il socio-lavoratore presente nelle cooperative è una figura lavorativa sfuggente nell'attuale panorama italiano poiché rimane formalmente estranea alle caratteristiche del lavoro dipendente classico. Si tratta di una situazione che diventa estrema nelle cooperative di comodo, sulle quali né gli organi ispettivi pubblici né le associazioni di rappresentanza svolgono un controllo eccessivo. D'altra parte, il movimento cooperativo non si basa più solo su soci lavoratori e/o produttori, avendo inserito anche lavoratori non soci che costituiscono ormai una parte consistente di tutti gli occupati: il 42% delle persone occupate sono infatti solo dei dipendenti<sup>74</sup>. Nelle grandi cooperative i lavoratori soci e non soci dispongono di contratti estremamente diversificati, mentre la selezione del personale avviene attraverso società specializzate che mirano a escludere quanti sono eccessivamente sindacalizzati<sup>75</sup>.

Il socio-lavoratore, italiano o straniero, sviluppa sovente un approccio da subordinato con i dirigenti, sebbene nelle cooperative storiche la gerarchia sia meno pressante. I meccanismi di differenziazione delle mansioni iniziano così a non essere solo funzionali all'organizzazione del lavoro, ma a corrispondere a precise gerarchie che ripercorrono «le linee della separazione razziale»<sup>76</sup>, basandosi sull'intersezione di elementi quali la nazionalità, il colore della pelle, il genere. La condizione di socio in alcune cooperative di servizi può acquisire un mero valore formale riducendosi a una «funzione tecnica», cioè di garanzia della continuità legale della cooperativa. In effetti, la carica di socio è talvolta connessa all'appalto sicché i soci-lavoratori pressati dalla responsabilità sul buon andamento della cooperativa al fine di assicurare la continuità dell'organizzazione e in definitiva del proprio lavoro, sono soggetti a pressioni più serrate che si traducono in maggiore intensità di lavoro, ore di lavoro non retribuite, squilibrio tra la responsabilità delle proprie mansioni e retribuzione. Per quanti operano nel settore socio-sanitario, così come nella logistica, la con-

<sup>73</sup> A. PIZZORNO, *Identità e interesse*, in L. SCIOLLA (ed), *Identità: percorsi di analisi in sociologia*, Torino, Rosenberg & Sellier, pp. 139-154.

<sup>74</sup> I lavoratori non soci sono maggiormente presenti nelle cooperative con fatturato superiore a 1 milione di euro, nelle cooperative di costituzione più recente, nei settori agroalimentare e pesca. Nel settore consumo e distribuzione tutti gli addetti sono non-soci. CENSIS (ed), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, pp. 46-7.

<sup>75</sup> M. FRAU, *La coop non sei tu*, p. 154.

<sup>76</sup> A. BRETEL - L. ENZO - G. MEROTTO - S. MESTRINER, *La subordinazione invisibile: lavorare nelle cooperative nel trevigiano*, «altreragioni», 8/1988, pp. 63-85, in particolare p. 80.



correnza tra le cooperative si fa talvolta asperissima seppur ovattata, poiché vengono create nuove cooperative che operano sotto costo a spese dei lavoratori.

Lo scostamento dalla sfera valoriale più prettamente politica a quella economica e lavorativa già registrato negli anni Ottanta<sup>77</sup>, è inevitabilmente connesso ai processi di mutamento nella società esterna dove prevalgono gli atteggiamenti di individualismo egoista. La penalizzazione degli elementi di solidarietà e di partecipazione, a favore di un approccio strumentale, riduce fino a farlo scomparire ogni discorso collettivo, ridefinendo la motivazione all'azione dei singoli individui all'interno delle cooperative e favorendo il sorgere di comportamenti individualistici, anche se non necessariamente egoistici. Questi elementi sminuiscono la dimensione del potere sociale collettivo e minano alla base il comportamento cooperativo<sup>78</sup>.

### Conclusioni

La forma cooperativa che sta emergendo in Italia si costituisce a partire da un rapporto di potere a diversi livelli: ideologico, di posizione dell'individuo e di relazioni con il mercato. Dal punto di vista tecnico le cooperative hanno introiettato i modelli organizzativi tipici delle altre imprese, ma i rischi e soprattutto l'intensità della dedizione, tipici del lavoro imprenditoriale, sono estesi e redistribuiti a tutti i soci e ai lavoratori. Tuttavia questa ripartizione appare fortemente diseguale poiché avviene a fronte di una divisione funzionale interna che definisce e separa l'ambito manageriale dalla base sociale. In questa divisione il management cooperativo assorbe nella sua dimensione professionale il rischio di impresa, che sovente viene riconosciuto attraverso un regime retributivo non solo materiale ma anche simbolico, mentre i soci lavoratori sono progressivamente confinati nel ruolo di meri esecutori delle disposizioni e strategie dirigenziali. Questa condizione tende a rendere i soci-lavoratori simili, quanto a comportamenti e ad attitudini, a lavoratori dipendenti; tuttavia i soci, pur avendo scarso potere decisionale e di indirizzo, reggono sulle loro spalle i destini dell'impresa in cui lavorano. E' evidente che un'architettura organizzativa di tal genere, con lo sforzo produttivo che richiede, non potrebbe sostenersi se non grazie ad un efficace collante sociale: la condivisione di un comune destino la cui rappresentazione sociale è interiorizzata da una parte dei lavoratori, o almeno da quelli più vicini al management.

Nelle imprese cooperative non solo quindi il significato, ma anche la sostanza della mutualità sembra essere alterata poiché il processo di "esternaliz-

<sup>77</sup> G. RICOTTA, *Dalla partecipazione alla professionalità. Verso un nuovo significato dell'agire cooperativo*, «Rivista della cooperazione», 1/1998, pp. 126-143, p. 139.

<sup>78</sup> C. RATNER, *Cooperation, Community, and Co-Ops in a Global Era*.

zazione della mutualità” appare essere ormai compiuto. Attraverso di esso i soci non riconoscono più la mutualità come un elemento fondante le relazioni sociali interne alla cooperativa, ma possono al massimo identificarla come una “missione sociale diffusa”, una propensione all'altruismo diretta verso la comunità, destinataria episodicamente di interventi sociali specifici, o ritualmente di un generico e indefinito benessere sociale.