



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPER N. 037 | 12

LA COOPERAZIONE AI TEMPI DELLA CRISI

Gianluca Salvatori

JEL classification: P13, L33, D63, N30, A14
Fondazione Euricse, Italy

Please cite this paper as:
Salvatori G. (2012), *La cooperazione ai tempi della crisi*,
Euricse Working Paper, N.037 | 12

LA COOPERAZIONE AI TEMPI DELLA CRISI

Gianluca Salvatori¹

Abstract

Negli ultimi decenni le nostre società sono state guidate dalla convinzione che solo la grande impresa di capitali meritasse di essere considerata e l'impresa tradizionale (*for-profit*) si è imposta come il modello d'impresa dominante nel paradigma economico mondiale. Da questo approccio le altre forme di impresa, inclusa quella cooperativa, sono state confinate a svolgere un ruolo del tutto marginale e destinato a scomparire. La realtà oggi, al contrario, sta dimostrando che il pluralismo delle forme di impresa è la strada maestra per affrontare la profonda crisi dell'economia globale, e le cooperative sono parte fondamentale di questo pluralismo. Per questo si apre davanti alla cooperazione un'opportunità nuova. Per coglierla è necessario uno sforzo di riflessione, per comprendere cosa è richiesto alla cooperazione e come questa possa dispiegare interamente il proprio potenziale. Il movimento cooperativo a livello internazionale ha energie e risorse per imboccare queste nuove strade, seguendo la regola del confronto critico e del pluralismo, anziché dell'ideologia e dell'imposizione di identità monolitiche. Il ruolo della ricerca e della formazione in questo quadro è fondamentale. Ogni investimento per migliorare il profilo delle nostre conoscenze è un investimento verso un futuro meno vulnerabile.

Keywords

Cooperative, crisi economica, diversità organizzativa, *broken society*, disuguaglianza.

¹ Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises.

1. Introduzione

Desidero ringraziare gli organizzatori e i cooperatori presenti in questa assemblea per avermi invitato a parlare in occasione della *Cumbre*² latinoamericana. È un privilegio assistere al dibattito del movimento cooperativo latinoamericano e trovarmi nella condizione di esporre alcune idee e analisi che derivano dalla realtà europea. Pur nella differenza delle situazioni sono convinto che molti temi siano comuni, non solo perché condividiamo valori e identità di provenienza, ma soprattutto perché ci sfidano problemi e interrogativi molto simili, che richiedono risposte innovative per le quali dobbiamo attingere al meglio della nostra capacità creativa. L'esperienza di altri paesi, anche in un mondo come quello cooperativo dove il radicamento nel territorio è fondamentale, contribuisce ad approfondire la nostra conoscenza del presente e ci aiuta a disegnare nuovi percorsi. La natura delle sfide che viviamo ha una dimensione globale e anche le risposte locali – per essere efficaci – devono tenere presente gli scenari d'insieme. Specialmente in una fase di transizione, com'è quella attuale.

L'istituto al quale appartengo, Euricse, si occupa di ricerca e formazione sui temi dell'impresa sociale e cooperativa. La nostra attività ha un'origine accademica ma oggi è sempre più impegnata nella ricerca applicata. Il nostro obiettivo è contribuire a promuovere ed aggiornare i modelli di impresa cooperativa, nel contesto delle trasformazioni che riguardano la vita sociale ed economica del nostro tempo. Siamo un centro di ricerca che non si limita ad analizzare la realtà, ma è impegnato nei processi di cambiamento secondo un'idea di lavoro intellettuale come contributo critico all'azione.

La fase storica che stiamo vivendo in questo senso è una doppia sfida. Per interpretare quanto sta accadendo non bastano le categorie di lettura tradizionali e i modelli di azione vanno ripensati in profondità.

Oggi la cooperazione si trova di fronte ad uno scenario nuovo che richiede una convergenza negli sforzi di ricerca e una condivisione di strategie. Negli ultimi decenni le nostre società sono state guidate dalla convinzione che solo la grande impresa di capitali meritasse di essere considerata. Da questo approccio le altre forme di impresa, inclusa quella cooperativa, sono state archiviate come eccezioni o relitti del passato, con un ruolo del tutto marginale e destinato a scomparire. Mentre la realtà oggi sta dimostrando che il pluralismo delle forme di impresa è la strada maestra per affrontare la profonda crisi dell'economia globale, e le cooperative sono parte fondamentale di questo pluralismo, in quanto specifiche forme istituzionali ed organizzative che popolano il sistema economico al pari delle imprese di capitali (Grillo, 2012). Per questo si apre davanti alla cooperazione un'opportunità nuova. Per coglierla è necessario uno sforzo di riflessione, per comprendere cosa è richiesto alla cooperazione e come questa possa dispiegare interamente il proprio potenziale.

2. La crisi

Questa riflessione deve inevitabilmente partire dal tema della crisi. Non potrebbe essere diversamente: se torniamo alle origini, alla sua etimologia greca, la parola crisi contiene il riferimento ad una separazione (*krino*), ovvero al momento in cui si mette

² Il presente intervento è stato presentato in occasione della "II Cumbre Cooperativa de las Americas", tenutasi nella Città di Panama dal 28 maggio al 1 giugno 2012, nell'ambito del "2012 Anno Internazionale delle Cooperative".

a fuoco il passaggio da una maniera di essere o da una serie di fenomeni ad un'altra maniera o serie. La separazione serve a distinguere per giudicare e quindi a prendere una decisione. La coscienza della crisi conduce a delle scelte. Perciò interpretazione e azione hanno bisogno di fare i conti con la crisi.

Non ogni crisi definisce una situazione in sé drammatica. Nel corso della vita di una persona capita di sperimentare più momenti di crisi, la maggioranza dei quali sono stimolo per un cambiamento. E anche nella vita delle società è normale che, nell'arco di una generazione, si faccia esperienza di diversi cambiamenti, anche profondi, che marcano la distinzione tra un prima e un dopo. Tutta la storia in questo senso si può leggere come una serie di crisi, senza che questo processo significhi necessariamente finire in un vicolo cieco. Come scriveva Goethe ogni crisi non va vista come la fine del mondo ma piuttosto la fine di un mondo.

Perché allora oggi, specialmente in Europa, viviamo come se questa crisi segnasse un salto nel buio, verso un tempo in cui non esistono certezze e nessun riferimento risulta abbastanza solido per guidarci? Da questa parte dell'Atlantico forse il clima che stiamo vivendo nei paesi europei arriva attenuato, ma per trovare un analogo bisogna tornare indietro di molti decenni. Dal dopoguerra in avanti la società europea è stata sempre mossa dalla convinzione che la crescita non si sarebbe più arrestata. Per decenni abbiamo visto la ricchezza aumentare costantemente e le condizioni di vita della maggioranza della popolazione migliorare senza sosta. I pochi momenti di arresto di questa crescita, altrimenti ininterrotta, sono stati brevi e superati con slancio.

Un'intera generazione è stata testimone di una lunga stagione di successi economici e sociali, basata su un ampio consenso e su un atteggiamento positivo nei confronti del futuro. Questo sviluppo ha innescato processi di grande portata, come l'unificazione europea, la moneta unica, l'ampliamento ai paesi del blocco sovietico, la costruzione e il consolidamento di uno dei modelli di welfare più inclusivi e articolati del mondo. Proprio l'approccio redistributivo, in particolare, è stato tra i temi di cui l'Europa è andata più fiera in questo percorso. Se infatti dal punto di vista della crescita economica gli Stati Uniti e poi i paesi asiatici hanno dimostrato di essere più reattivi e dinamici, l'area europea poteva vantare un invidiabile livello di coesione sociale, reso possibile da politiche pubbliche orientate all'inclusione nella condizione di benessere di porzioni sempre più ampie di popolazione. Contribuendo ad una percezione generale di pace sociale e di progresso condiviso.

Questi sentimenti però oggi sembrano appartenere ad un lontano passato. In pochi anni il clima è cambiato profondamente. La disoccupazione, i tagli agli ammortizzatori sociali, la contrazione del credito, la perdita di competitività industriale, le difficoltà delle banche e delle imprese, sono tutti fattori che stanno producendo un forte impatto sulla vita degli europei. Con il 2008 si ha la sensazione che sia finita un'epoca, ma non è ancora chiaro che cosa abbia preso il suo posto.

C'è un'espressione per indicare questo stato di cose, che si è diffusa a partire dalla Gran Bretagna dopo gli scontri della scorsa estate. Per indicare il deterioramento della coesione sociale si parla di *broken society*. Una parte ampia della società si sente abbandonata, esclusa, senza voce. Dopo una crescita costante della ricchezza, ora ci si rende conto di quanto siano aumentate le disparità economiche e sociali. Gli ultimi anni hanno scavato un fossato nella società che mette seriamente e velocemente in pericolo i benefici accumulati nel lungo periodo di sviluppo precedente.

Con i tagli ai bilanci pubblici si sono ridotti in misura drastica i margini per interventi

di sostegno nelle aree del bisogno, peraltro sempre più estese. Nelle grandi realtà urbane il sentimento di un tessuto sociale a rischio di disgregazione è una realtà quotidiana. Nelle nostre civilissime città non è più sorprendente assistere ad episodi di discriminazione e violenza che fino a qualche anno fa stigmatizzavamo come spia del degrado sociale delle grandi metropoli americane. La distanza da cui giudicavamo quelle manifestazioni di disagio si è assottigliata sempre di più.

Ma il senso di una mancanza di solidarietà è un fenomeno complessivo. La società europea è disorientata e i suoi comportamenti sono diventati sempre più sospettosi, specialmente verso gli immigrati e quanti rappresentano la diversità religiosa e culturale. Le norme sociali e i vincoli culturali mostrano la loro vulnerabilità e non si avverte né un obiettivo comune né un destino condiviso.

“Vulnerabilità” è un termine che rende bene l’essenza di questo periodo. Si declina in maniere diverse: precarietà lavorativa, insicurezza economica, spaesamento etico e culturale. Esprime il senso di fragilità che avverte chi si chiude sulla difensiva perché teme di perdere il livello di benessere già raggiunto (o sente di aver ormai perso la propria occasione di raggiungerlo). Vulnerabile è chi ha la sensazione di subire le trasformazioni economiche e lavorative senza alcuna possibilità di indirizzarle o governarle.

Dopo la rinuncia ai grandi ideali di cambiamento, fondati su filosofie della storia e grandi narrazioni collettive, anche il ripiegamento sulla sfera individuale, che ha scandito gli ultimi trenta anni, non sembra garantire alle persone alcun controllo sul proprio destino. E la corrosione dei legami sociali, che ha progressivamente allentato il tessuto civile, fa esplodere la faccia negativa dell’individualismo. Da quando è cominciata la crisi il numero di suicidi è salito in misura impressionante nei paesi europei colpiti più duramente. Imprenditori e dipendenti, oberati dai debiti o senza speranza di ritrovare un lavoro, si tolgono la vita con frequenza quotidiana. Questa tremenda contabilità mette a nudo il costo di un sistema in cui l’individuo è esaltato contro ogni vincolo di solidarietà sociale, e mostra come nelle situazioni di difficoltà le persone abbandonate a se stesse scoprono di non avere scampo.

Gli effetti di questa situazione si stanno ripercuotendo pesantemente sulla stabilità europea. Non a caso la costruzione istituzionale comunitaria non è mai stata tanto in pericolo come oggi. Sessanta anni di passi lenti ma gradualmente in direzione dell’integrazione europea rischiano di essere annullati di colpo da decisioni prese sotto la pressione di folle impazienti e alla ricerca di vittime simboliche. Nessuno oggi può prevedere se al processo di convergenza verso un’Europa più unita saranno date altre *chances* di futuro. La sensazione è piuttosto che sulla dimensione comunitaria si stiano scaricando tensioni accumulate altrove, perché tra tutti i bersagli possibili è quello con minori capacità di difesa. Non è neppure sicuro che la moneta unica europea sopravviverà a questa crisi. Ma l’Euro è stato il surrogato delle aspirazioni che puntavano ad un vero progetto di unificazione politica e il suo abbandono rappresenterebbe molto di più della fine di una moneta.

La sfiducia nella capacità delle istituzioni di far fronte alla crisi non riguarda però solo il livello comunitario e gli organismi che hanno sede a Bruxelles. Diffidenza e disprezzo per la politica tradizionale sono dilaganti. Nel corso dell’ultimo anno quasi la metà dei governi europei hanno perso le elezioni e hanno dovuto lasciare il posto alle formazioni politiche dell’opposizione. Senza però che questo avvicendamento si sia accompagnato ad una ripresa di fiducia nella politica. La crisi economica ha fatto vittime in tutte le aree politiche, a destra e a sinistra. La protesta degli elettori nasce

dalla convinzione che il sistema politico abbia abbandonato i cittadini. In italiano abbiamo un'espressione per indicare questa distanza: la "casta". I rappresentanti delle istituzioni tradizionali vengono identificati con i membri di un sistema separato, autoreferenziale, impegnato prevalentemente a difendere le proprie posizioni di potere e privilegio.

Contro la "casta" crescono forme di populismo e di radicalizzazione che affondano le proprie radici nello scontento. I paesi europei sono attraversati da un'ondata di protesta che prende le forme più diverse: il partito degli *hacker* (i "pirati") in Germania, la destra anti-islamica in Francia e Olanda, i nostalgici neo-nazisti in Grecia, i seguaci di un attore comico in Italia. In comune hanno la volontà di penalizzare tutti i partiti tradizionali e le *élites* al governo. Purtroppo la sfiducia nei confronti di chi è al potere non basta a creare nuove classi dirigenti, e nessuna delle proposte in campo sembra in grado di fornire risposte convincenti al problema di come gestire simultaneamente politiche di rigore fiscale e politiche di crescita. Per ora l'elettorato si limita a premiare i politici che promettono di opporsi all'austerità, mentre sul lato delle misure per riavviare l'economia nessuno sembra avere idee da proporre. Anche i movimenti sociali nati in questi mesi sulla scia degli *indignados* spagnoli e di *Occupy Wall Street*, che esprimono la voglia di una società più aperta, meno dipendente dai modelli organizzativi tradizionali, sia in politica che in economia, aggregano in nome della protesta, non della proposta. La scena appare quindi povera di alternative e la sfiducia nella capacità della politica di individuare soluzioni alla crisi resta profonda.

Sull'emarginazione (o autoemarginazione) della politica dallo scenario delle nostre società in crisi si potrebbe dire ancora molto. Bisognerebbe tornare con la memoria a venti anni fa quando, nel 1989, la caduta del muro di Berlino fu salutata come la vittoria finale del capitalismo democratico sul comunismo e tutte le dittature. Con il sottinteso che, una volta liberato il campo dalla lotta ideologica, il futuro avrebbe potuto concentrarsi esclusivamente sulla crescita economica, lasciando le redini all'economia e alle sue leggi infallibili. E' stato quello il momento in cui il ruolo della politica ha cominciato la parabola del suo ridimensionamento, sostituito dalla supremazia dei mercati. In quanto artefici della vittoria, ai meccanismi del mercato doveva essere lasciata la libertà più ampia, in quanto nessuna minaccia avrebbe più giustificato una loro limitazione. L'economia dopo il 1989 ha potuto esprimere liberamente tutta la sua insofferenza nei confronti delle istituzioni politiche e dei controlli democratici.

Gli avvenimenti successivi – dal crollo delle borse asiatiche nel 1997 allo scoppio nel 2000 della bolla di internet, dalla crisi finanziaria del 2007 alle ripetute crisi del debito pubblico in Europa e negli Stati Uniti, in questi ultimi anni – hanno dimostrato tuttavia che essersi sbarazzati della politica è stato un errore e che istituzioni politiche deboli non potevano governare le crisi e difendere i cittadini dai loro effetti. Ma ormai lo scettro era passato di mano e la politica è rimasta costretta dentro il suo ruolo secondario e scenografico.

E' così che in Europa lo spettacolo offerto dalla scena politica è divenuto desolante. Sembra che la culla della razionalità occidentale abbia rinunciato ai propri principi fondamentali e si sia abbandonata alle pulsioni più estreme. Effetto di una politica che ha rinunciato all'idea di convincere i cittadini, imboccando invece la strada della seduzione. Un compito meno impegnativo ma anche molto più effimero. Non deve sorprendere quindi che il meccanismo stia ora ritorcendosi contro gli stessi che hanno sostituito la politica riflessiva con la politica delle emozioni. E' qui che nasce la

profonda diffidenza dei cittadini europei nei confronti dei partiti politici e dei processi che li governano.

Torniamo però al tema principale. Quel che qui mi preme sottolineare è che se in Europa questa crisi non è vissuta come una delle tante in larga parte dipende dal fatto che è percepita come più profonda e radicale rispetto al passato in quanto la nostra capacità di gestirla appare inadeguata. Avvertiamo l'insufficienza delle categorie di pensiero e dei modelli di intervento ai quali eravamo abituati. Soprattutto, viviamo le conseguenze di una brutale semplificazione delle forme di pensiero economico.

Il problema non è che non siano state elaborate idee e formule in grado di fronteggiare il nuovo contesto, quanto piuttosto che ogni pensiero che non riconosca il potere incontrastato dei mercati è stato relegato ai margini. Quindi il male europeo è il risultato di un depauperamento culturale che alla crescita della complessità del reale ha risposto con un modello a taglia unica. Un modello adottato perché era considerato una garanzia di successo, e che invece nei paesi europei non ha ottenuto gli stessi effetti di innovazione e rigenerazione economica prodotti negli Stati Uniti. Un modello che si è diffuso anche in altri paesi, compresi quelli del Centro e Sud America, e dei cui limiti è bene essere consapevoli, prima che – sulla base dell'esperienza europea – desertifichi prima il pensiero e poi la pratica economica.

Quindi in Europa è avvenuto che il pluralismo delle forme economiche sia stato accantonato per abbracciare quello che, guardando all'esperienza anglosassone, si riteneva il modello di maggiore successo, ma così facendo si sono smantellate le protezioni contro i suoi eccessi. E quando la formula magica della moltiplicazione della ricchezza attraverso la leva finanziaria ha smesso di funzionare, si è dovuto fare fronte alla delusione delle promesse non mantenute e ai conti che non tornavano. Così il dogma neoliberista dell'*enrichissez vous* ha lasciato posto al risentimento collettivo. E le nostre società si trovano di fronte al paradossale obbligo, per uscire dalla crisi, di crescere di più, senza tenere conto che proprio una crescita sregolata è tra le cause della crisi.

Torna allora d'attualità quanto scriveva negli anni '40 Karl Polanyi, prevedendo che l'economia di mercato si sarebbe trasformata in una "società di mercato". L'argomento di Polanyi è che in altre epoche lo scambio di mercato costituiva una componente relativamente marginale dell'attività economica. L'uso del denaro aveva una natura strumentale e limitata, lasciando spazio ad altre forme di attività economica non regolate dalla logica puramente utilitaristica dello scambio monetario. Solo in tempi relativamente recenti lo scambio di mercato si è affermato come il principio dominante entro cui viene ricondotto tutto, anche la natura e il lavoro. Nella "società di mercato" ogni forma di attività e di relazione è regolata dalla logica dello scambio mercantile ed è il mercato a modellare la forma stessa della società. Il benessere coincide con il denaro e l'inclusione sociale con il consumo. La partecipazione alla società – e quindi il ruolo che a ciascuno in essa riconosciuto – è misurata in termini di potere di acquisto.

Questa è la "grande trasformazione" che ha spalancato le porte al senso di impotenza che avvertiamo dinanzi alla crisi. Il problema non è quindi che il mercato in sé sia il diavolo, ma che lo diventa quando il suo meccanismo (*gain from trade*) viene applicato a sproposito anche in ambiti e a relazioni che non sono riconducibili ad uno scambio mercantile, colonizzando la società tutt'intera.

La trasformazione in società di mercato, accelerata in questi ultimi decenni, ha accentuato il senso di spaesamento perché ha toccato elementi fondamentali della nostra identità. Più versanti sono stati coinvolti da questo mutamento. E' cambiata

l'idea di tempo: al centro del progetto della modernità stava l'idea di futuro, mentre ora ci troviamo proiettati nella dimensione totalmente immanente di un'età post-moderna, dove conta solo il presente. E' cambiata l'idea di libertà: da esperienza che si definiva nel rapporto tra morale individuale e ordine sociale, oggi il principio assoluto della libertà di coscienza e di azione ha rotto questo rapporto e la libertà è un'esperienza puramente individuale.

Questi sono i meccanismi che hanno consentito l'emancipazione dell'economia moderna dai vincoli delle società tradizionali e costituiscono la base della straordinaria accelerazione della nostra storia recente. Ma questa stessa grande trasformazione è anche all'origine di quella "entropia strisciante della risorsa scarsa di senso" (Habermas 2002) che ostacola la formazione di una nuova etica pubblica, di un ethos comune per affrontare le sfide globali del nostro tempo. Un tempo declinato solo al presente mette in discussione la possibilità di condividere progetti con un orizzonte di medio-lungo termine. Un individualismo estremo finisce per essere il lusso supremo concesso solo ad una minoranza che può permetterselo. In entrambi i casi, due aspetti che hanno contribuito al primato dell'economia moderna alla lunga si sono rivelati dei potenti fattori di disgregazione della realtà sociale.

La questione è importante perché riguarda i presupposti della democrazia e l'uso pubblico della ragione, per comporre i diversi punti di vista valoriali che coesistono nelle nostre società complesse. Non è questa la sede per trattarne, ma serve a ricordare che dietro allo spaesamento prodotto dalla crisi c'è uno spaesamento ancora maggiore che è il frutto di una società di mercato che consuma risorse di senso più velocemente di quanto sappia crearne di nuove. E quindi anche il senso etico, su cui si fonda la solidarietà necessaria alla convivenza civile, va elencato tra quelle risorse non rinnovabili che richiedono la nostra cura speciale, perché né l'economia, né il diritto, né la politica sono in grado con i propri strumenti di rigenerarlo.

3. Al di là dello scenario europeo

Parlando di come la crisi ha colpito l'Europa il discorso finisce inevitabilmente per scivolare verso scenari più ampi. La crescita di ricchezza degli ultimi venti anni riguarda gran parte dei paesi del mondo. Oltre al fenomeno dei BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), già ben conosciuto, sono molte le nuove economie emergenti in rapidissima crescita. Molti paesi negli ultimi due anni hanno avuto incrementi del PIL quattro o cinque volte superiori la media dell'Eurozona. Solo per citarne alcuni: Indonesia, Vietnam, Malesia, Turchia, Colombia, Cile, Nigeria e Ghana (Ernst & Young, 2011).

L'Africa è l'esempio meno noto di questa tendenza. Fino a poco tempo fa, secondo la Banca africana di sviluppo, la classe media africana era composta da cento milioni di persone. Oggi questo numero è triplicato e continua a crescere velocemente in tutto il continente. Oggi l'Africa, secondo gli esperti (Aré et al., 2010; Mahajan, 2009), si trova nella stessa situazione di partenza della Cina di vent'anni fa o dell'India di dieci anni fa. Un quadro fino a ieri impensabile.

La crisi quindi ridisegna il sistema geo-politico e geo-economico complessivo. Non è un'anomalia temporanea o una recessione ciclica dei paesi più industrializzati. E' la crisi del vecchio ordine. Quella che sta emergendo è una mappa di un mondo differente, in cui poteri e opportunità sono redistribuiti secondo nuove gerarchie e

nuove priorità. Rispetto a questo nuovo scenario non si torna indietro, così come non è pensabile cancellare la realtà dell'interdipendenza globale.

La conseguenza è che se l'interdipendenza è il nostro destino, i problemi che colpiscono la realtà europea vanno tenuti presenti anche nella prospettiva dello sviluppo delle economie emergenti. Sebbene il tasso di crescita di queste economie superi di molto quello delle economie forti, la crescita è in fase di rallentamento. Secondo l'ultimo rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) "i problemi del mercato del lavoro globale peggiorano, facendo prevedere ancora alti livelli di disoccupazione" (ILO, 2012). In particolare cresce la disoccupazione giovanile, che è aumentata nell'80 per cento dei paesi sviluppati e in due terzi dei paesi emergenti. Nel mondo ci sono cinquanta milioni di posti di lavoro in meno rispetto al 2008, e nei prossimi due anni la crescita non sarà abbastanza sostenuta da creare nuove opportunità, mentre aumentano le disparità economiche e sociali. Quindi lo squilibrio che ne deriva è un fenomeno su scala globale, che alimenta il malcontento sociale anche in paesi dove l'economia continua a crescere (India ed Israele sono due esempi).

Se dunque dal lato dei paesi europei, e più in generale delle economie mature, la crisi ha scosso la radicata convinzione che il benessere sia in costante aumento e che le opportunità aumentino di generazione in generazione³, anche dal lato delle società in rapida crescita economica il cammino verso il benessere è esposto a forme di vulnerabilità con cui occorre fare i conti. Proprio l'interdipendenza infatti pone tutti i paesi di fronte alle stesse sfide: creazione di più impiego, inclusione sociale, squilibri demografici, scarsità di risorse naturali, sicurezza energetica, cambiamento climatico, regolazione dei mercati finanziari. La "malattia europea" potrebbe non restare confinata al vecchio continente, se si considera che lo sviluppo delle economie emergenti prende in prestito molti elementi proprio da quel modello neoliberalista che è all'origine del contagio.

Abbiamo visto cosa accade quando l'economia prevale sulla politica: il deficit di governo comporta alti costi e amplifica gli effetti della crisi, soprattutto in termini di disuguaglianza⁴. Perciò il problema è globale e riguarda tanto le società mature quanto le società emergenti. Si tratta pertanto di lavorare ad una revisione radicale del rapporto tra economia e società, per rispondere alla forte spinta antisistema che sta scuotendo le nostre democrazie. Si tratta di dare vita a modelli in grado di risolvere la contraddizione che oggi rende i sistemi istituzionali nati nel XIX secolo del tutto inadeguati a governare le dinamiche del XXI secolo. Soprattutto, si tratta di trarre le necessarie conseguenze dal fatto che l'1% più ricco della popolazione mondiale, circa 70 milioni di persone, guadagna quanto gli ultimi 4.275 milioni. A parità di potere d'acquisto, al 10% più ricco va il 55% dei consumi mondiali. E questo non si può considerare un dato naturale o la conseguenza di un principio meritocratico, ove si consideri che in Germania – che certo non è un paese illiberale o governato secondo principi socialisti – al 10% dei più ricchi corrisponde il 25% dei consumi, a dimostrazione che un maggiore equilibrio tra mercato e società è possibile.

La questione della disuguaglianza non solleva soltanto un problema etico. L'eccesso di disuguaglianza è un segnale del cattivo funzionamento del sistema economico. Due

³ Un terzo del dieci per cento più povero della popolazione britannica nel 2001-2002 era ancora nelle stesse condizioni nel 2008-2009 (Sissons, 2011).

⁴ L'indice Gini (che misura la disuguaglianza di una distribuzione) è sceso dallo 0,408 del 1968 allo 0,297 del 1982, per poi risalire allo 0,351 del 2004. L'indice va da 0, nell'ipotesi che tutto sia equamente diviso tra tutti, a 1, nell'ipotesi che tutto sia in mano ad una persona sola.

economisti del Fondo monetario internazionale, Michael Kumhof e Romain Rancière (2012), hanno spiegato il nesso tra disuguaglianza, debito e bolle finanziarie, mostrando come la Grande Depressione del 1929 e la Grande Recessione del 2007 siano state entrambe precedute da una forte e prolungata crescita della disuguaglianza nei redditi e nella ricchezza, e al tempo stesso da un'impennata dei debiti dei ceti medi e bassi. L'accumulazione di ricchezza da parte di una minoranza ha finanziato tramite il sistema bancario l'aspirazione di una maggioranza ad omologarsi allo stile di vita dell'élite opulenta, in una spirale di indebitamento che ha gonfiato la bolla fino alla sua esplosione. Con successiva richiesta di soccorso rivolta a bilanci pubblici ormai privi di margini di intervento.

Il modello economico che ha prodotto disuguaglianza quindi   stato al tempo stesso causa di instabilit  strutturale. Quello che si pensava fosse il nuovo equilibrio, destinato dopo la vittoria del capitalismo democratico a governare il mondo incontrastato, in realt  ha trovato in se stesso il suo punto di rottura e ha dimostrato che nel lungo termine non era sostenibile. L'esigenza di un'alternativa   quindi entrata nell'agenda delle priorit .

4. Il vantaggio strutturale della cooperazione

Elaborare un'alternativa significa per , innanzitutto, prendere le distanze dalla rigidit  del pensiero monocorde che ha dominato questi ultimi due decenni. Un insospettabile rappresentante dell'élite economica mondiale si   cos  espresso di recente:

"La disciplina economica nelle universit    stata manipolata dal mercato e si   distaccata dal pianeta terra, quindi non riflette pi  il mondo reale. Le teorie sulla razionalit  perfetta dei mercati non sono molto diverse da un'ideologia totalitaria. Nella battaglia per le idee del ventunesimo secolo i paradigmi dominanti negli ultimi decenni, improntati alla ritirata dello Stato perch  il mercato garantisce una sua razionalit  ed efficienza superiori, per la prima volta si troveranno sulla difensiva".

L'autore di questa citazione   George Soros, ovvero uno speculatore internazionale che dal regime neoliberalista ha estratto tutto il vantaggio possibile. Una persona quindi che conosce bene il sistema dal suo interno. Quando conclude che la teoria della razionalit  dei mercati   simile ad un'ideologia totalitaria sa di cosa parla. Perci  la sua affermazione va presa seriamente. Sottoscriverla non significa schierarsi con il pensiero radicale dei teorici anticapitalisti, ma piuttosto andare ad ingrossare le file, sempre pi  folte, di quanti ritengono che il pensiero economico abbia sofferto di una manipolazione ideologica.

Diventando dogmatica la teoria economica ha perso il contatto con la realt . Cos  noi oggi, nel mezzo della crisi, ci troviamo alle prese con l'urgenza di nuove soluzioni per dirigere l'azione ma non possiamo fare affidamento alle teorie che ci hanno governato per pi  di venti anni. Un problema di non poco conto.

A seguito della fine dei sistemi olistici di pensiero, screditata la politica come strumento di mediazione e di sintesi e fallito il tentativo di sostituire l'ideologia con il pragmatismo del business come motore della storia, la questione che sorge oggi   dunque come affrontare i grandi temi che sfidano il nostro tempo. *Business-as-usual* non   un'opzione praticabile: la prospettiva di tornare a come eravamo, prima della crisi, non   realizzabile e neppure desiderabile. Questo   il motivo per cui, di fronte a

problemi che ci interpellano su scala planetaria, si deve pensare ad una revisione profonda del rapporto tra economia e società.

La complessità dei temi in campo richiede nuove strutture concettuali e nuovi modelli istituzionali. Più precisamente, abbiamo bisogno di ripensare le interazioni tra settore pubblico, organizzazioni della società civile, imprese e cittadini, cercando nuove combinazioni per la soluzione di problemi che nessuno di questi soggetti da solo altrimenti è in condizione di affrontare.

Per usare le parole di Soros, nella battaglia delle idee del ventunesimo secolo i paradigmi che hanno dominato gli ultimi decenni non sono più i paradigmi vincenti. Per uscire dalla crisi serve un sistema economico diverso da quello che l'ha originata. Ma questo significa che il pensiero deve liberarsi di uno schema binario mosso esclusivamente dalla rigida dialettica tra istituzioni dello Stato e meccanismi puri di mercato. La fede nelle capacità autoregolatrici dei mercati, oggi possiamo dirlo senza timore di smentite, ha prodotto non soltanto ineguaglianza ma anche inefficienza, sconfessando il dogma della superiorità del mercato come sistema ideale per l'allocazione razionale delle risorse. Nella realtà il mercato ha dimostrato di non essere in grado di mantenere le sue promesse, compresa quella di rendere il ruolo dello Stato superfluo o comunque di ridimensionarlo in misura consistente. Ma dal canto loro anche le istituzioni statali - che pure oggi, dopo vent'anni di sistematico svigorimento, si prendono una rivincita dimostrandosi insostituibili - non sono più in grado di governare la complessità del mondo rispondendo alle domande di sicurezza, stabilità, e tanto meno senso, che sorgono dalla società. La risposta per via normativa al sentimento di vulnerabilità, creato dalla trasformazione dell'economia di mercato in società di mercato, lascia grandi spazi vuoti. E' il momento per pensare ad un ruolo nuovo per le istituzioni della società, e per le forme economiche che ne sono riferimento.

Le teorie secondo cui "*tertium non datur*" vanno pertanto riviste. E' vero piuttosto il contrario: tra Stato e mercato c'è la società, cioè un continuum di forme organizzative, tra loro diverse, che nascono in risposta alla esigenza di equilibrio tra istanze pubbliche e private, tra tutela di beni comuni e benessere individuale, tra motivazioni sociali e interessi economici. Quando si riconosce questo pluralismo, che di fatto già esiste ed è profondamente radicato nelle nostre società, il passo successivo è trattarlo non come un dato di fatto, di cui semplicemente prendere atto, ma come un valore strategico, da sviluppare e su cui investire.

Riferito alle imprese, il valore del pluralismo non significa solo diversità in termini di dimensioni, di proprietà, di status giuridico, di natura pubblica o privata, ma soprattutto riguarda la diversità degli obiettivi perseguiti e dei meccanismi di funzionamento e controllo. A forme di impresa diverse corrisponde una differenza nel modo in cui ciascuna si posiziona rispetto allo scambio di mercato. Se il fulcro della "grande trasformazione" - per tornare a Polanyi - consiste nella riconduzione di ogni attività economica all'interno dell'ambito esclusivo di uno scambio di mercato, il tema oggi è quello di mostrare che ci sono forme di impresa per le quali la relazione mercantile funge soltanto da strumento e non assorbe la totalità dell'attività economica.

Nel nostro lavoro, in Euricse, ci siamo resi conto di quanti contenuti il movimento cooperativo internazionale può mettere a disposizione di questa riflessione. Cooperative, mutue, imprese sociali sono declinazioni diverse di questo pluralismo e stanno ad indicare la possibilità di un'economia non governata in via esclusiva dalla

logica utilitaristica dello scambio monetario. In termini di teoria economica, l'impresa cooperativa riflette la tesi che le azioni umane non siano dettate solo da principi di interesse individuale, ma nascono da una pluralità di motivazioni, influenzate anche dall'orientamento alla reciprocità e dalla ricerca di giustizia ed equità. Il pensiero retrostante è che l'azione economica non si muove unicamente dietro la spinta di meccanismi di competizione, ma agisce anche per effetto dell'esigenza di cooperazione. In quanto imprese, sono attori economici che agiscono nella sfera economica seguendo le stesse regole che valgono per qualsiasi altra organizzazione aziendale. Però in quanto imprese di proprietà dei propri membri (produttori, lavoratori o consumatori), non si pongono come obiettivo assoluto la massimizzazione del profitto, come avviene invece nel caso delle imprese di proprietà degli investitori.

Lo scopo dell'impresa cooperativa (e delle altre forme di impresa basate sul principio della *member-ownership*) non si risolve nell'ultima riga del documento di bilancio. Il motivo è duplice. Intanto perché il valore del surplus prodotto non è un fine in sé ma dipende dall'uso al quale è destinato. I profitti di una cooperativa sono destinati primariamente a migliorare il benessere dei soci o ad incrementare le disponibilità dell'impresa stessa in vista di futuri investimenti. Nella forma della riserva indivisibile, il surplus generato può addirittura essere considerato come una forma di "dono" intergenerazionale, attraverso il quale gli *asset* accumulati vengono trasferiti nel tempo e formano una dote per i futuri membri. Ma oltre a ciò, l'altro motivo che emancipa la cooperazione dalla servitù della *bottom line* è che l'attività dell'impresa cooperativa produce benefici che non si misurano solo in termini di profitto.

La stabilità e qualità del posto di lavoro, la garanzia di accesso al mercato dei prodotti dei soci a condizioni eque, la qualità e salubrità dei beni e dei servizi venduti, la cura del contesto ambientale e il contributo alla formazione di capitale sociale: tutti questi sono esempi di valore che non trova espressione nel bilancio economico-finanziario. L'impresa cooperativa non produce valore solo per gli azionisti, come avviene per l'impresa *investor-owned*, bensì distribuisce il valore che produce a membri e non-membri (questi ultimi nella specie degli *stakeholder* che beneficiano delle esternalità positive prodotte a favore degli ambienti in cui è inserita). In questo senso la cooperazione è anche uno strumento di redistribuzione, che grazie alla sua forma mista di organizzazione privato-sociale può affiancare efficacemente il tradizionale ruolo redistributivo delle istituzioni pubbliche.

Inoltre, in tutte le situazioni in cui la produzione di valore non sia appropriabile in via esclusiva da parte del produttore, la forma cooperativa è quella migliore per gestire quei beni di natura pubblica che risultano dall'attività economica. L'importanza di questo aspetto risalta quando si consideri che l'economia della conoscenza ha trasformato in profondità i processi di produzione, riportando al centro dell'attenzione il ruolo dei beni comuni accessibili senza restrizioni – ad es. nel settore della ricerca scientifico-tecnologica o in quello della produzione di software basato su piattaforme *open source*. In un contesto di economia dell'innovazione la dimensione cooperativa, sia come metodo di interazione e coordinamento sia come forma di organizzazione, trova un terreno di sviluppo molto più favorevole rispetto ai settori manifatturieri, in cui pesa sfavorevolmente la maggiore intensità di investimento finanziario. Nella terza rivoluzione industriale, in cui le idee contano quanto o più della produzione fisica, il modello cooperativo può svolgere un ruolo inedito, del quale solo recentemente di cominciano a percepire i contorni.

In definitiva, tutto ciò considerato, la forma cooperativa di impresa restituisce all'economia la sua natura pluridimensionale di attività finalizzata alla soluzione di

problemi di natura comune mediante la produzione e la circolazione di beni e servizi. Come organizzazione che alimenta il principio di pluralità, l'impresa cooperativa con le sue caratteristiche strutturali impedisce che il rapporto tra economia e società si risolva nell'assorbimento della seconda da parte della prima. Rispetto alle tre principali forme di attività che interagiscono con beni economici – il dono, la redistribuzione, lo scambio di mercato – la cooperazione è quella che, senza assolutizzarne nessuna, si muove comprendendole tutte e tre, in funzione di una priorità sociale. E' la centralità del tema sociale che distingue infatti le cooperative dalle imprese di capitale, per le quali invece questo aspetto copre un ruolo secondario.

Nell'impresa cooperativa il capitale è solo uno degli strumenti che insieme ad altri (il lavoro, i mezzi, le tecnologie) concorre alla produzione. Per l'impresa capitalista è invece il fattore dominante, mentre la dimensione sociale rappresenta un elemento accessorio, che prende le forme della filantropia o della *corporate social responsibility*. Anche quando l'impresa di capitali applica i propri metodi ad ambiti economici con finalità sociali, come nel caso del *social business*, è l'orientamento al profitto a prevalere. Nell'esperienza cooperativa il tema sociale ha un ruolo primario che incide sul modello organizzativo e sulla forma stessa dell'impresa, anziché costituire soltanto una modalità per migliorare la propria reputazione. Quindi è un fattore strutturale, che non dipende dall'inclinazione del singolo imprenditore o dalle strategie di comunicazione dell'azienda. Non basta che un'impresa si dia un obiettivo sociale, come sostiene una nuova tendenza che si sta affermando nelle *business school* nordamericane e che sostiene la tesi secondo cui un'impresa che agisce secondo *shared values* è di per sé un'impresa con finalità sociali (Porter, 2011).

Contrariamente a quanto sostiene questa tesi (che sottintende la possibilità che qualunque impresa *for-profit* in realtà potrebbe tranquillamente coprire lo spazio che storicamente è stato delle cooperative e delle altre forme di impresa sociale) quello che conta invece è come l'impresa si struttura per perseguire i propri obiettivi sociali: dunque la forma proprietaria e il modello di *governance*. Il tema della proprietà discrimina tra imprese *investor-owned* e imprese *member-owned* in quanto le seconde, come imprese di persone, non possono che essere governate secondo principi democratici (una testa, un voto), mentre nelle imprese di capitale il potere è proporzionale al denaro investito. Quindi la forma democratica della cooperazione è una conseguenza strutturale della sua forma proprietaria, intesa come natura giuridica e organizzativa, prima ancora che una scelta etico-culturale.

Quello della democrazia interna è l'ulteriore aspetto che rafforza il vantaggio strutturale della cooperazione, nel porsi come modello economico alternativo a quello delle teorie che hanno generato la crisi. La *governance* democratica risponde più efficacemente al bisogno che le nostre società avvertono di riprendere – come produttori, come consumatori, come cittadini - il controllo dell'economia, reagendo all'eccesso di disuguaglianza e superando il senso di insicurezza che deriva dal sentirci in balia di forze totalmente fuori dalla nostra portata.

Riassumendo quanto sin qui detto, il vantaggio della forma cooperativa di impresa sta nel fatto che è in sintonia con i tre grandi bisogni che emergono in questa fase di transizione verso un nuovo modello di sviluppo sociale ed economico: i) la necessità di rivitalizzare i corpi sociali riconoscendone il ruolo autonomo e non residuale (Margaret Thatcher sosteneva che "la società non esiste", ma è stata smentita dalla storia), ii) l'esigenza di ricontestualizzare l'economia dentro la dimensione sociale, iii) il riconoscimento che nei comportamenti economici il ruolo della fiducia è più importante del ruolo della razionalità, contrariamente a quanto afferma la teoria classica del

mercato.

5. La rilevanza reale della cooperazione

Naturalmente non basta che la cooperazione sia teoricamente ben strutturata per rispondere alla sfida del cambio di paradigma nel pensiero economico. Occorre anche che assolvano di fatto a questo ruolo di possibile, seppure non esclusivo, modello alternativo. Fin qui abbiamo messo in primo piano come i principi della cooperazione soddisfino dal punto di vista teorico molte esigenze portate allo scoperto dalla inadeguatezza dei modelli dominanti del pensiero economico. Si tratta però di mostrare anche come lo sviluppo della cooperazione non sia soltanto una potenzialità teorica, ma una realtà in atto. E questo è un compito di tutto il sistema cooperativo.

Di fatto la cooperazione, per quanto considerata un fenomeno marginale, nel corso degli ultimi venti anni è costantemente cresciuta, diffondendosi nella maggior parte dei paesi e dei settori produttivi. Le evidenze empiriche mostrano che in alcuni contesti il modello cooperativo è dominante, mentre in molti altri ha comunque mantenuto o accresciuto le proprie quote di mercato. Le cooperative sono attori economici importanti nel mondo: in Europa le cooperative agricole detengono il 60% del mercato dei prodotti agricoli e il credito cooperativo ha il 20% del mercato bancario, a livello mondiale il 25% del mercato assicurativo è coperto da cooperative e mutue, negli Stati Uniti il 40% della distribuzione elettrica è organizzata in forma cooperativa. Si calcola che a livello mondiale i membri di cooperative siano tre volte il numero degli azionisti individuali, e nei paesi BRIC questo rapporto è di quattro a uno (Mayo, 2012).

Non solo: la cooperazione, che continua a mantenere un forte presenza in settori tradizionali come l'agricoltura ed il credito, è cresciuta anche in settori nuovi, o coinvolti in profonde ristrutturazioni, dimostrando capacità di adattamento in relazione al mutamento e alle difficoltà dei vari contesti operativi. In Germania ad esempio – paese leader nel nuovo settore industriale delle energie rinnovabili – in poco tempo sono nate 530 nuove cooperative di comunità per l'installazione e la gestione di impianti fotovoltaici. Sul versante del welfare si collocano invece le cooperative sociali, un'esperienza che in Italia conosciamo bene in quanto siamo stati tra i primi paesi a promuoverne la costituzione. Con la loro posizione intermedia tra cooperative tradizionali e associazioni senza scopo di lucro (per la convergenza tra membri, utenti e stakeholder), le cooperative sociali svolgono un ruolo di primo piano nel settore dei servizi alla persona e socio-assistenziali, integrando un'offerta pubblica sempre meno adeguata alla domanda. Queste nuove forme ribadiscono l'impatto sociale della cooperazione, vista la capacità di queste imprese di produrre esternalità positive soprattutto in situazioni di crisi delle forme tradizionali di servizio pubblico.

Altro esempio è quello *empresas recuperadas* in Argentina e delle cooperative di lavoratori in Italia, Francia e Spagna, il cui numero cresce come contrappeso alla crisi occupazionale e alle chiusure aziendali (CECOP, 2009). Qui agiscono leve motivazionali e misure di incentivazione non economica che sono normalmente fuori della portata delle imprese ordinarie (ad esempio: la riduzione dei salari o delle ore lavorate per evitare l'espulsione di lavoratori).

Un altro aspetto da sottolineare è quello della maggiore longevità delle cooperative rispetto ad altre forme di impresa. L'orientamento al soddisfacimento di bisogni che non si esauriscono nell'interesse individuale - ma riguardano lo sviluppo di gruppi o

comunità, e dunque la promozione di obiettivi di interesse generale e di lungo termine - è un elemento che favorisce la proiezione intergenerazionale (Birchall e Hammond, 2009). Alla maggiore durata delle cooperative concorre anche il fatto che alcuni dei settori in cui operano non sono soggetti alla concorrenza delle imprese convenzionali, in quanto i margini di profittabilità sono troppo bassi e l'operatività è resa possibile solo a condizione di mobilitare risorse addizionali, come il lavoro volontario.

Da quanto fin qui osservato emerge quindi che la presunta inefficienza economica dell'impresa cooperativa è frutto di un pregiudizio. In realtà la cooperazione svolge un importante ruolo economico, oltre che sociale, e sono i limiti della teoria economica tradizionale ad impedirne il riconoscimento. L'evidenza empirica di molte ricerche, su cui siamo impegnati come studiosi, mostra come le cooperative non siano confinate in particolari settori, né siano solo imprese di piccola dimensione, né risultino meno capitalizzate rispetto alle imprese di capitali.

Emerge inoltre che le cooperative hanno retto alla crisi meglio delle imprese tradizionali, esercitando in alcuni casi (si pensi al credito cooperativo) un ruolo importante di stabilizzazione e aiutando a mantenere o creare posti di lavoro. Nelle fasi di crisi le cooperative tendono infatti a mantenere i livelli occupazionali.

Pertanto le cooperative sono attori importanti del settore economico e la loro forma istituzionale storicamente non rappresenta un fenomeno transitorio, ma anzi ha dimostrato una capacità di continua rigenerazione. A questa constatazione va però aggiunto che la misura dell'impatto della cooperazione non può limitarsi all'efficienza economica, in quanto una componente essenziale della cooperazione consiste nel contributo che essa apporta in termini di capitale sociale e di rafforzamento delle relazioni di fiducia nella società. Il ruolo della cooperazione non si può valutare senza questa dimensione relativa alla creazione di "virtù civiche", particolarmente importante alla luce delle caratteristiche della crisi come spaesamento etico-culturale e non solo impoverimento materiale delle nostre società.

6. Nuovi profili per lo sviluppo della cooperazione

Bisogna quindi da tutto questo concludere che quello che si sta aprendo sarà il tempo della cooperazione, in cui gli effetti della crisi contribuiranno a lanciare questa forma di impresa come un modello di grande diffusione e finalmente riconosciuto? La risposta a questa domanda non è facile per almeno due motivi.

Intanto perché le cooperative già oggi sono un fenomeno di grande diffusione. Il problema semmai è di *mainstreaming*, ovvero riguarda la capacità di costituire un filone di pensiero dominante. La cooperazione è un'istituzione del pluralismo economico, quindi incompatibile con tentazioni egemoniche. Il quadro teorico in cui agisce è quello di una varietà di forme di impresa, ciascuna delle quali ha caratteristiche che la rendono più adatta a situazioni e contesti specifici. In un quadro che teorizza la convivenza di modelli diversi, quello cooperativo scontrerà sempre un problema di visibilità, dovuto alla natura territoriale e alla prossimità a gruppi specifici di *stakeholder*.

Il secondo motivo invece ha a che fare con la tendenza ad allontanarsi dalla natura cooperativa per accreditarsi e farsi accettare come imprese ordinarie, rinunciando alla propria diversità. Gli economisti danno un nome a questa tendenza: isomorfismo. In linguaggio comune è più chiaro se si parla di cooperative che perdono la propria

anima e gradualmente vengono assimilate a società di capitali. Per qualcuno è una trasformazione inevitabile (Hansmann, 2012), mentre per altri è paradossale che proprio mentre il nuovo paradigma industriale assume molti elementi vicini all'esperienza della cooperazione, questa non valorizzi i propri caratteri originali. Anche se in modo pragmatico, e senza capacità di formalizzazione teorica, le cooperative hanno introdotto molte innovazioni nella pratica di impresa: la prossimità/coincidenza tra produttore e consumatore, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la proprietà indivisa di beni comuni, le pratiche manageriali che favoriscono organigrammi piatti, il concetto di impresa a rete. Alcune tendenze in forte sviluppo, come il tema del consumo responsabile, hanno trovato una prima formulazione empirica nel mondo cooperativo. Lo stesso per quanto riguarda la trasformazione post-manifatturiera dell'economia, con il ruolo dominante dei servizi.

La cooperazione mostra grandi capacità di innovazione organizzativa (nei sistemi di *governance*, nei processi di produzione, nelle tipologie lavorative, nei rapporti con la comunità), ma tende ad essere reattiva più che proattiva. Per esercitare un ruolo più importante deve attrezzarsi per riconoscere e consolidare questa capacità di innovazione, dal punto di vista delle pratiche manageriali, delle attività formative e delle ricerche teoriche. Tanto più ora, in un momento in cui la crisi spinge le altre forme di impresa a ristrutturare i propri modelli di business facendo leva su temi come *social networks*, *empowerment of individuals* e *crowdsourcing*, che attingono - cambiandone l'impostazione in chiave individualistica - da un repertorio di pratiche su cui la cooperazione ha delle esperienze di successo.

Per la cooperazione è il momento di far valere le proprie capacità di reagire positivamente a situazioni di difficoltà, non accontentandosi della logica del *business-as-usual*. Una comprensione approfondita dei meccanismi della cooperazione può contribuire a ripensare il sistema economico. Ci sono in particolare alcuni temi su cui questo contributo, anche con il sostegno di centri di ricerca e studiosi, può essere rilevante, per sviluppare raccomandazioni e individuare soluzioni praticabili:

1. liberalizzazioni e calo delle risorse statali impediscono di dare risposte adeguate ai nuovi bisogni, perché il mercato non le ritiene remunerative e il settore pubblico è carente di mezzi (ed è più soggetto a comportamenti opportunistici). La cooperazione, con l'esperienza delle cooperative sociali, ha mostrato la possibilità di un nuovo modello di welfare non esclusivamente basato sull'intervento pubblico. In questo settore, che oggi riguarda soprattutto le cure alla persona e l'assistenza socio-assistenziale, ma può estendersi ad aree come la salute, l'istruzione e la cultura, ci sono ampi margini per lo sviluppo di cooperative purchè è un mercato inadatto alle imprese a puro scopo di lucro, e perché la cooperazione può mobilitare risorse di capitale sociale che responsabilizzano maggiormente gli utenti rispetto all'erogazione di servizi (arginando i fenomeni di opportunismo);
2. negli ultimi venti anni di straordinario incremento della produttività, tutti i vantaggi sono andati al capitale e nessuno al lavoro. Tra i presupposti di uno sviluppo più sostenibile occupa un ruolo centrale una più equa ripartizione tra capitale e lavoro. La crisi ha colpito violentemente ed i cambiamenti sono stati profondi, in termini di precarietà e frammentazione. Il modello della cooperazione di lavoro può dare spunto a nuove politiche, contrastando gli effetti di individualizzazione del rischio e garantendo maggiore sicurezza e qualità di rapporti;
3. la nostra epoca si è caratterizzata a lungo per l'equazione tra integrazione e consumo: si diventava cittadini in quanto consumatori (Lasch, 1993). Questo

meccanismo si è infranto con la crisi ed oggi il rapporto con il consumo va ripensato in termini di responsabilità e sostenibilità. Anche come consumatori sentiamo la necessità di riprendere il controllo sulle attività economiche. Consumatori e utenti sono sempre più parte del processo produttivo, in quanto soggetti attivi. Questo aspetto è di importanza centrale sia per la cooperazione di consumo che per quella di utenza, in quanto agenti economici con una disposizione *pro-social*.

4. nel nuovo paradigma industriale uno spazio crescente è occupato dalla tipologia dei *cluster* e delle reti di impresa. Specializzazione e complessità dei processi produttivi spingono verso forme aperte di collaborazione tra imprese. Al modello cooperativo la condivisione di risorse e di conoscenze appartiene naturalmente, anche se nelle pratiche organizzative, e nei relativi strumenti manageriali, la capacità di sviluppo in rete di nuovi contenuti, e nuove soluzioni, non è ancora utilizzata al meglio. Serve una strategia per gestire i vantaggi del *pooling*, nella forma ad esempio di gruppi cooperativi. Strutturati per condividere progetti di innovazione e internazionalizzazione, o la gestione intra-gruppo di personale in caso di crisi di una delle aziende collegate.
5. La cooperazione nasce dall'intuizione che alcune risorse, di tipo comunitario, vengono utilizzate meglio al di fuori dello scambio contrattuale di mercato. Oggi tra queste risorse vanno annoverate anche le risorse locali di "intelligenza condivisa", particolarmente preziose in un contesto di economia della conoscenza. Il *clustering* è appunto lo strumento con cui vengono messi in comune saperi informali e impliciti. Pensiamo a cosa è accaduto nella sfera della tecnologia, dove il paradigma di macchine per il calcolo potentissime è stato sostituito dall'idea di architetture parallele, che fanno uso di migliaia di computer collegati in rete per ottenere incrementi di potenza e prestazioni. Perché, analogicamente, non dovrebbe avvenire lo stesso anche nella sfera economica e politica, invertendo la rotta rispetto al modello di concentrazione dei poteri?

7. Conclusione

Questi appena elencati sono solo alcuni esempi di direzioni verso le quali la cooperazione deve muoversi per reagire ai nuovi scenari post-crisi. Come risulta chiaro dal nostro lavoro, in Euricse e negli altri centri di ricerca che si occupano del fenomeno cooperativo, la realtà è molto più varia e complessa. Così come ampie sono le nuove aree in cui il modello cooperativo può dare origine ad una offerta innovativa di servizi e prodotti. Senza dimenticare che anche i settori più tradizionali, come l'agricoltura e il credito, hanno bisogno di una iniezione di innovazione coerente con i principi che ispirano la cooperazione. Si pensi ad esempio al tema della sicurezza alimentare e della crescita del fabbisogno agricolo mondiale, che avanza di pari passo con la dinamica demografica. La produzione agricola tornerà ad essere un tema strategico nel prossimo futuro, e per il movimento cooperativo è tempo per prepararsi ai nuovi scenari.

Un altro tema qui solo accennato riguarda il ruolo della legislazione e dei quadri normativi, che spesso – molto spesso – non hanno favorito lo sviluppo del movimento cooperativo, in quanto modellati prioritariamente sulle esigenze delle imprese di capitali. Anche questo è un settore in cui studiosi e operatori hanno molto lavoro da svolgere insieme.

Il movimento cooperativo ha energie e risorse per imboccare queste nuove strade, seguendo la regola del confronto critico e del pluralismo, anziché dell'ideologia e dell'imposizione di identità monolitiche. Il ruolo della ricerca e della formazione in questo quadro è fondamentale. Ogni investimento per migliorare il profilo delle nostre conoscenze è un investimento verso un futuro meno vulnerabile.

Al centro del nostro lavoro – come operatori e come studiosi della cooperazione - deve restare la promozione di uno sviluppo economico centrato sulla dimensione sociale. In cui, partendo dai legami comunitari e da una etica civica, si riempia lo spazio che altrimenti resta vuoto tra Stato e mercato. La "*broken society*" non è un destino naturale ma il risultato di un disegno politico ed economico. La cooperazione dimostra che un'alternativa è possibile, e consiste nel tornare a pensare ed agire in termini di uguaglianza e di giustizia sociale.

Qualcuno pensa che l'unica soluzione per riparare la società in pezzi sia una dolce decrescita. Le scienze naturali però ci insegnano che la crescita non è un processo lineare. Non esiste in natura l'idea di crescita illimitata: nell'ecosistema naturale è sempre all'opera un sistema di compensazioni che tende all'equilibrio. Qualcosa cresce, qualcos'altro decresce. Ma in ogni caso il risultato è una crescita qualitativa, che aumenta la complessità e la maturità dell'ecosistema stesso.

Anche per l'economia e per la società vale la stessa regola. Il problema non è di essere a favore o contro l'idea di una crescita illimitata, ma piuttosto riconoscere che ogni crescita ha i suoi limiti e conta il fatto che contribuisca a raggiungere un livello socialmente ed ecologicamente sostenibile, oltre che economicamente equo.

Veniamo da un lungo periodo dominato da quella che è stata chiamata con efficacia la *egonomics*, l'economia fondata sull'individuo. Ne abbiamo visto i fallimenti, ne stiamo contando i costi. La richiesta emergente oggi è di costruire una *weconomy*, un'economia del noi, un'economia che rispetti e valorizzi la dimensione sociale. Il vantaggio strutturale della cooperazione è che sin dalle origini, nel suo DNA, questo è l'approccio che propone. La natura evolutiva della cooperazione è uno dei principi costituenti che ne hanno permesso la straordinaria longevità e vitalità. Sta a noi ora, far compiere un altro passo a questa evoluzione.

Bibliografia

Aré L., Chabenne S., Dupoux P., Ivers L., Michael D.C., Morieux Y. (2010), *The African Challengers*, Boston Consulting Group Publications, Boston, USA.

CECOP (2009), *Cooperatives and Social Enterprises – Governance and normative frameworks*, CECOP Publications, Geneva, Switzerland.

Birchall J. and Hammond L. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Sustainable Enterprise Programme, ILO, Geneva, Switzerland.

Ernst & Young (2011), *Rapid-Growth Markets Forecasts - RGMF*, Autumn edition, October 2011, London, UK.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapid_Growth_Markets_PDF/\\$FILE/Rapid-Growth-Markets.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapid_Growth_Markets_PDF/$FILE/Rapid-Growth-Markets.pdf)

Grillo M. (2012), *Competition Rules and the Cooperative Firm*, Paper presented at the

International Conference "Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World", ICA and Euricse, Venice (Italy), March 2012.

Habermas J. (2002), "Fede e sapere", in Habermas J., *Il futuro della natura umana: i rischi di una genetica liberale*, a cura di Leonardo Ceppa, trad.it. Einaudi, Torino (Italy), p. 111.

Hansmann H. (2012), *All Firms are Cooperatives – and so are Governments*, Paper presented at the International Conference "Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World", ICA and Euricse, Venice (Italy), March 2012.

ILO (2012), *Global Employment Outlook, April 2012 projections*, ILO TRENDS Unit, Geneva, Switzerland.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_179663.pdf

Kumhof M., Rancière R. (2010), *Inequality, Leverage and Crises*, IMF Working Paper, November 2010, Washington DC, USA.

Lasch C. (1993), "The Culture of Consumption", in *Encyclopedia of American Social History*, Kupiec Cayton M., Gorn E.J., and Williams P.W. (eds.), vol. 2, pp. 1381–90. 3 vols.; Charles Scribner's Sons, New York, USA.

Mahajan V. (2009), *Africa S.p.A.*, Wharton School Publishing, Philadelphia, USA.

Mayo E. (2012), *Global Business Ownership 2012. Members and Shareholders across the World 2012*, Cooperative UK Limited, Manchester, UK.

Polanyi K. (1944), *La grande trasformazione*, Rinehart, New York, USA.

Porter M. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Boston, USA.

Sissons P., (2011) "The Hourglass and the Escalator: Labour market change and mobility", paper of the Bottom Ten Million research programme, The Work Foundation, London, UK.