

50 anni della Confcooperative di Brescia

Aguzzando lo sguardo: le sfide da fronteggiare per la cooperazione bresciana

di Maurizio Ambrosini*

Quando i movimenti sociali, alimentati da forze spontanee della società civile, si sviluppano e conquistano consenso sociale e riconoscimenti normativi, si trovano di fronte a un dilemma. L'istituzionalizzazione è un traguardo, favorisce il consolidamento del movimento, fornisce risorse di vario genere, alimenta la capacità di durare nel tempo. Prende gradualmente il posto della mobilitazione spontanea e del volontarismo, che per loro natura in genere vivono di brevi e fiammeggianti stagioni, ma stentano a produrre strutture stabili e durature. Ma l'istituzionalizzazione comporta anche effetti imprevisti e spesso indesiderati. Tende infatti a cristallizzare lo slancio dei movimenti, trasformandoli in apparati. Tende a offuscare la partecipazione spontanea, generando un ceto di funzionari competenti e professionali. Tende a perdere di spontaneità, elaborando procedure e costituendo uffici. Tende a sostituire la fatica della mobili-

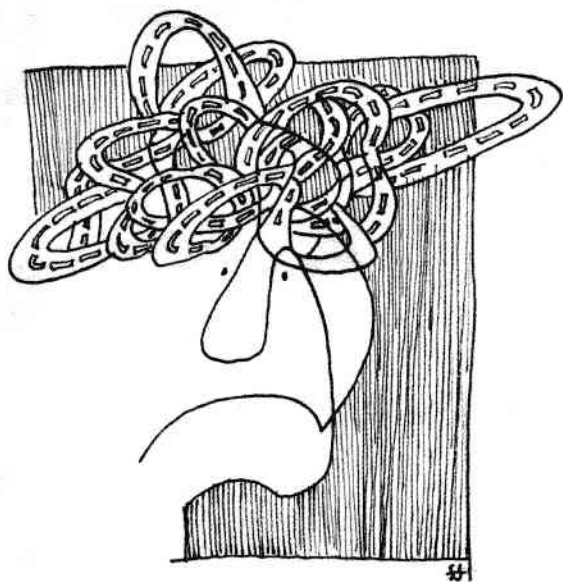
tazione degli aderenti con i rapporti politici e istituzionali.

Il movimento cooperativo, e in modo più spiccato la cooperazione bresciana, ha saputo rinnovarsi nel tempo, dando sbocchi a domande sociali diverse che si sono via via affacciate nelle trasformazioni della società moderna. Diverse generazioni di operatori si sono avvicendate, diversi settori operativi si sono sviluppati, diverse sensibilità hanno alimentato il dibattito interno e mantenuto viva la partecipazione degli associati. Non si può dire che la lunga strada percorsa, la crescita delle strutture e i risultati conseguiti abbiano inaridito la linfa del movimento cooperativo bresciano, che resta uno dei più vivaci d'Italia. Tuttavia, dovendo indicare la priorità assoluta dei prossimi decenni, risponderai senza esitazioni: andare incontro al futuro custodendo le radici, la storia, l'originalità di un'esperienza di economia alternativa, di un'imprendito-

*) Docente di metodologia e tecnica della ricerca sociale, Facoltà di Scienza della Formazione, Università di Genova



disegni di Francesca Fasser



ria associata, partecipata, costruita dal basso, di una mobilitazione di energie e di talenti che non avrebbero trovato canali di espressione nei circuiti convenzionali dell'economia capitalistica. Un'esperienza certo faticosa, come è faticosa la democrazia e la partecipazione di molti. Un'esperienza certo non priva di errori e di fallimenti, come è fatale quando si battono strade inusuali e anticonformiste rispetto a quelle considerate normali dalla grande maggioranza degli attori con cui occorre dialogare (operatori economici, istituti di credito, istituzioni politiche, mass-media...). Un'esperienza che rischia di essere considerata fuori moda, un residuo pre-moderno, una distorsione della concorrenza, in un contesto politico e culturale dominato dall'egemonia della visione dell'impresa e dei mercati del capitalismo anglosassone. Rivendicare la legittimità e l'originalità dell'imprenditorialità cooperativa significa collegarsi alle varie forme di economia sociale che nell'ambito europeo hanno contribuito a costruire un modello di sviluppo più equilibrato e coeso di quello prevalso oltreoceano (Albert, 1993).

Tra i tanti problemi che il mondo della cooperazione deve affrontare, il primo è allora quello di non lasciarsi omologare, di non cedere ad una visione dell'azione economica che fa dell'impresa un'ideologia e dell'orientamento al profitto un fine ultimo; o meglio, di saper filtrare gli stimoli positivi che vengono dal contesto culturale in cui siamo immersi (dall'efficiente gestione delle risorse

alla razionalità organizzativa, dalla capacità di confrontarsi con i mercati all'attenzione alla qualità), senza scambiarli per nuove tavole della legge, sostituendoli ai valori fondanti dell'esperienza cooperativistica.

Sono convinto che la cooperazione bresciana abbia più spessore culturale e più risorse di altre per reggere questa sfida. Ma credo che anche per essa sia importante riflettere sulle vie da percorrere per rinverdire e attualizzare il patrimonio ideale che ha consentito in questi cinquant'anni di raggiungere risultati economici e occupazionali così significativi.

L'omologazione con le imprese, la volontà di essere aziende «come le altre», affiorata in questi anni come leva di modernizzazione gestionale e anche come reazione a visioni residuali e paternalistiche del ruolo della cooperazione, si è rivelata una china pericolosa, come recenti interventi legislativi non hanno mancato di cogliere: se le cooperative sono imprese come le altre, e si presentano come tali, non hanno più senso agevolazioni e misure di sostegno. Semmai, potranno essere graduate le forme di riconoscimento in relazione alla «meritorietà sociale» delle iniziative. Più le cooperative quindi si caratterizzeranno come imprese, più perderanno consenso e riconoscimento istituzionale.

Ma questa discussione, pur rilevante, appartiene al quadro nazionale della riforma del diritto societario, e quindi eccede l'ambito di questo contributo. Vediamo invece che cosa è possibile immaginare, a livello lo-

cale, per riaffermare l'identità dell'esperienza cooperativistica, rilanciarne i valori, attualizzarne l'ispirazione.

Un primo filone di iniziative attiene all'educazione cooperativa. Un'istanza che ha animato fin dalle origini il movimento cooperativo, dando vita a molte esperienze formative in contesti popolari affamati di istruzione e cultura, e che oggi diventa nuovamente molto attuale in una società più istruita, ma frammentata, differenziata, incerta sui valori in cui identificarsi. Nel passato il movimento cooperativo bresciano poteva beneficiare di un capitale sociale diffuso, rappresentato dalla vasta condivisione di valori solidaristici ispirati al cattolicesimo. Sussistevano ambienti associativi e luoghi di aggregazione che alimentavano fiducia reciproca e capacità di intendersi e cooperare, leader autorevoli che godevano di ampio seguito e guidavano le scelte di molti. Alcune forze catalizzanti, dalla chiesa ai partiti, dai sindacati alle grandi associazioni, esercitavano una notevole influenza sulle scelte individuali, orientandole verso un'identificazione con orizzonti e obiettivi più ampi. La cooperazione contribuiva alla produzione di questo capitale sociale, ma ne traeva anche giovamento. Si poteva immaginare una sorta di continuità tra diversi ambiti sociali, in cui già le persone si incontravano, si conoscevano, imparavano a stimarsi e a lavorare insieme, e il passaggio a esperienze di cooperazione.

Oggi questa continuità è meno ga-

rantita e più precaria. Resta certo la memoria dei risultati conseguiti attraverso la cooperazione, restano realizzazioni importanti, resta l'esempio stimolante di gruppi di persone che cooperando hanno costituito imprese fiorenti. Ma il capitale sociale non si accumula più con la stessa spontaneità, e non fluisce più altrettanto agevolmente da un ambito all'altro. Il movimento cooperativo è chiamato allora ad assumere un ruolo più attivo nella produzione di quelle relazioni di fiducia, di mutua apertura, di capacità di collaborazione, di cui ha bisogno come i pesci dell'acqua per nuotare. In altri termini: più che beneficiare del capitale sociale prodotto in altri ambienti, dovrà sempre più impegnarsi in prima persona a generare un capitale sociale destinato a diffondersi nella società esterna. Consideriamo soltanto alcune applicazioni di questa visione:

- una è certamente quella dell'educazione cooperativa nell'ambiente scolastico e giovanile. Proprio da Brescia, in collaborazione con un'altra istituzione locale come l'editrice La Scuola, è uscito anni fa il primo libro su cooperazione e scuola. Il contatto con i valori e con l'approccio culturale dell'esperienza cooperativa è un'opportunità di apprendimento molto ricca e suscettibile di molteplici applicazioni didattiche
- una seconda applicazione riguarda la formazione dei soci e delle varie figure di operatori, al fine di rendere più consapevole e partecipe la

scelta di aderire ad un'esperienza che non può ridursi – pena il suo progressivo inaridimento – ad una scelta di convenienza strumentale in termini di minori costi per l'accesso a determinati beni e servizi (abitazione, consumi, commercializzazione di prodotti) o ad opportunità occupazionali. La ricostruzione della vicenda storica di un consorzio di cooperative agricole tuttora attivo, operata da Danesi (2002), ha posto in rilievo l'importanza attribuita alla formazione dei soci: una lezione che vale la pena di riscoprire e aggiornare.

- la terza applicazione concerne la formazione dei quadri, dei dirigenti, del personale ispettivo: una esigenza certo già avvertita e tradotta in varie iniziative, ma in cui appare necessario accompagnare la formazione sugli aspetti gestionali (la cooperativa come impresa) e tecnico-normativi (la cooperativa come impresa sottoposta ad un regime normativo peculiare) con una grande sollecitudine per la riproposizione in termini vivi e aderenti alla realtà odierna dei principi ispiratori e delle linee-guida della cultura cooperativa
- la quarta applicazione si può riferire all'introduzione, affinamento e sempre maggiore diffusione di strumenti come il bilancio sociale, che contribuirebbero ad alimentare la riflessione interna sulle ricadute sociali dell'esperienza cooperativa e a comunicare all'esterno i benefici arrecati alla comunità locale; non si tratta quindi di redigere un

documento in più, tra vari altri, e di farlo approvare da un'assemblea passiva e scarsamente interessata, ma di farne l'occasione per una rilettura periodica dell'esperienza, per una discussione aperta tra i soci, per un confronto con i diversi interlocutori della società locale.

Il secondo filone di attenzioni dovrebbe riguardare il ruolo dei soci e più ampiamente di quella che, parafrasando un termine in voga nel lessico politico, può essere definita *cooperative governance*. Questa dimensione è senz'altro determinata nei suoi presupposti istituzionali dalle scelte legislative, che produrranno presumibilmente nuove norme. Vi è però anche una dimensione di ricezione e applicazione capillare delle normative che chiama in causa la volontà dei soggetti: di una norma si può fare il vettore di un cambiamento organizzativo profondo, oppure limitarsi ad un adeguamento formale che non modifica le pratiche organizzative. La cooperazione bresciana si è posta non da oggi il problema di concepire delle strutture organizzative capaci di tutelare e sviluppare la partecipazione dei soci: per esempio, nella cooperazione sociale, con la scelta di mantenere dimensioni ridotte e un'effettiva rotazione delle cariche.

Per le ragioni già esposte, occorre tuttavia insistere sui rischi di divaricazione tra successo economico e identità originaria, tra efficienza organizzativa e partecipazione diffusa, tra sviluppo manageriale e democrazia interna. La formazione di oligar-

chie è una tendenza sempre incombente nei movimenti sociali che crescono, si specializzano, raggiungono traguardi di successo. La legge 142 ha introdotto elementi che, sebbene problematici, innescano la necessità di un confronto interno in assemblea non meramente formale, su questioni come la destinazione degli attivi di bilancio. Ma la democrazia imposta per legge può anche tradursi in un mero simulacro. La sfida è quella di mantenere alta la tensione a fare dei soci i protagonisti attivi dell'impresa cooperativa, nonostante il tempo, la fatica, gli avvicendamenti delle persone, la crescita dimensionale, le pressioni competitive. Fattori come la partecipazione di soci-volontari e di soci-fruitori, in un settore in sviluppo come quello della cooperazione sociale, saranno un'altra cartina di tornasole della qualità partecipativa delle imprese cooperative.

Una terza area di attenzione riguarda la capacità di costruire reti, sinergie e alleanze. La cooperazione bresciana ha già saputo realizzare esperienze di eccellenza sotto il profilo delle strutture consortili, che rappresentano una risposta alla necessità di creare economie di scala e servizi avanzati pur mantenendo ridotte le dimensioni delle imprese. L'articolazione tra primo e secondo livello della cooperazione è uno snodo determinante dello sforzo di tenere insieme partecipazione diffusa (tipica del primo livello) e competenze specializzate destinate ad accrescere la capacità competitiva (aggregate so-

prattutto al secondo livello).

Il discorso si allarga però ai rapporti che collegano il movimento cooperativo con il territorio. I meccanismi dell'accesso a molti progetti europei richiedono la costituzione di partenariati con soggetti diversi. Qui entrano in gioco i rapporti con le istituzioni pubbliche locali, ma anche con associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, enti di formazione, associazioni di volontariato e altri soggetti del nonprofit. Sotto questo profilo, la cooperazione bresciana è ancora una volta avvantaggiata, per il suo radicamento sul territorio, la consistenza delle attività che raggruppa, il numero dei soci aderenti. Anche nell'ambito del networking, ossia della tessitura di reti, occorre però mediare tra il consolidamento dei rapporti con i soggetti forti, come quelli economici, in grado di fornire legittimazione e accesso alle sedi decisionali, e l'apertura verso soggetti certamente più deboli, come quelli del mondo associativo e della solidarietà volontaria, che però consentono di mantenere un legame vitale con il retroterra culturale di tanta parte del movimento cooperativo e con la società civile nel suo complesso. Il rischio altrimenti sarebbe quello di aderire, magari involontariamente, a forme di «commensalità spartitoria», in cui i soggetti forti di un territorio, pubblici e privati, si appropriano delle risorse disponibili, emarginando soggetti scaturiti dalla società civile, portatori spesso di nuove sensibilità, domande sociali, istanze partecipative. La cooperazio-

ne può invece svolgere un ruolo strategico di connessione tra istituzioni e nuovi soggetti sociali.

Da ultimo, va riservata un'attenzione specifica alle nuove domande e alle nuove fasce di popolazione che potrebbero trovare una risposta nell'esperienza cooperativistica. Abbiamo già osservato come in più di un caso la cooperazione abbia visto erodersi alcuni ambiti di intervento tradizionali e si sia rivolta verso nuove esigenze. A volte questo ha significato indirizzarsi a una platea di soci-beneficiari in parte diversa dal passato, come nel caso della cooperazione di abitazione; in altri casi, l'accresciuto benessere, i nuovi contesti normativi ed economici e lo stesso successo delle imprese cooperative ne hanno indotto una trasformazione dall'interno. Tuttavia, nuove istanze si sono incanalate nella forma istituzionale della cooperazione, producendo diverse ondate di iniziative. Questo è avvenuto in altri tempi con la cooperazione agricola o con quella di abitazione, in certe fasi con la cooperazione di produzione e lavoro, in modo evidente negli ultimi quindici-vent'anni con la cooperazione sociale.

Se oggi pensiamo a quali fasce sociali a Brescia potrebbero trovare nella cooperazione un'esperienza in grado di guidarle in un processo di emancipazione economica e sociale, la prima risposta che viene alla mente è: gli immigrati stranieri. Più di un interlocutore incontrato durante l'elaborazione di questa riflessione lo ha sottolineato con convinzione.

Certo gli ostacoli non mancano, da quelli normativi (fino alla legge quadro del '98 era impossibile per molti immigrati diventare soci-lavoratori di un'impresa cooperativa o accedere alla cooperazione edilizia), a quelli economici (un conto è manifestare dei bisogni, un altro poter disporre di capitali da investire per affrontare i bisogni), a quelli legati al progetto migratorio (chi pensa al ritorno tende a investire il meno possibile nel luogo di immigrazione). Non mancano neppure esperienze discutibili, come quelle delle cooperative di produzione e lavoro costituite da immigrati al di fuori delle centrali cooperative, operanti in mercati poveri al prezzo di un'altissima flessibilità su salari e condizioni normative applicate ai lavoratori, quasi sempre coetnici e legati da rapporti di deferenza nei confronti dei dirigenti.

Tuttavia appare ancora debole e limitata, tranne tentativi embrionali, la sensibilità del mondo cooperativo, anche bresciano, anche sociale, nei confronti delle potenzialità che l'incontro tra immigrati e cooperazione potrebbe sprigionare, nonché la consapevolezza degli ostacoli che frenano un più intenso rapporto tra gli uni e l'altra. Nella storia, vari gruppi di cittadini individualmente deboli hanno trovato nel cooperare una strada di promozione sociale. Ora gli immigrati sono in molti casi soggettivamente forti, in quanto prevalentemente giovani, fisicamente integri, motivati al lavoro, ma oggettivamente svantaggiati, perché non-cittadini, prove-

nienti da paesi più poveri, colpiti da varie forme di discriminazione. Sono quindi un segmento di popolazione che potrebbe trarre in molti campi un giovamento dall'incontro con il movimento cooperativo.

L'esempio non esaurisce certo le potenzialità della cooperazione nello scenario dei prossimi anni. Altri casi, come quello della cooperazione tra professionisti, potrebbero essere oggetto di riflessione. L'esempio degli immigrati dice però come il fu-

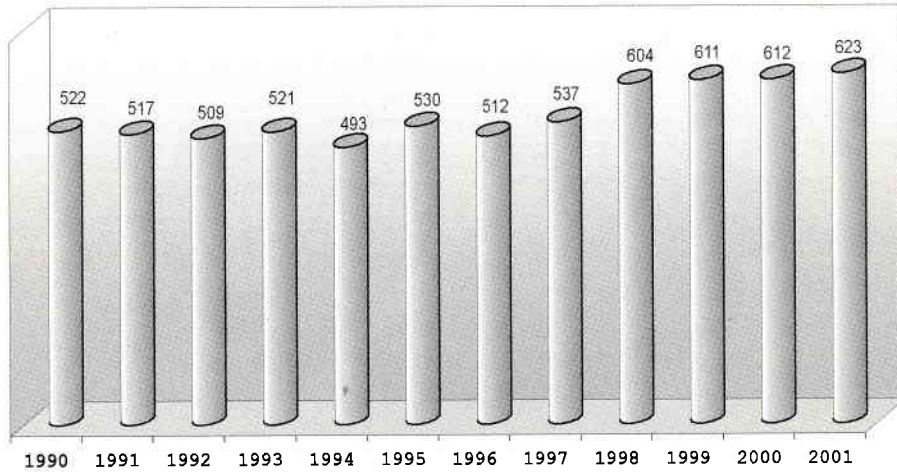
turo di un movimento come quello cooperativo sia legato alla sua capacità di leggere le sfide che la società gli propone, riadattando la propria «cassetta degli attrezzi» per coglierle e trasformarle in risorse per un nuovo sviluppo. La storia ci testimonia che nel passato questo è più volte avvenuto. Ai protagonisti di oggi spetta il compito di rinnovare questa preziosa eredità nel confronto con le domande e con i soggetti del nostro tempo.

Bibliografia

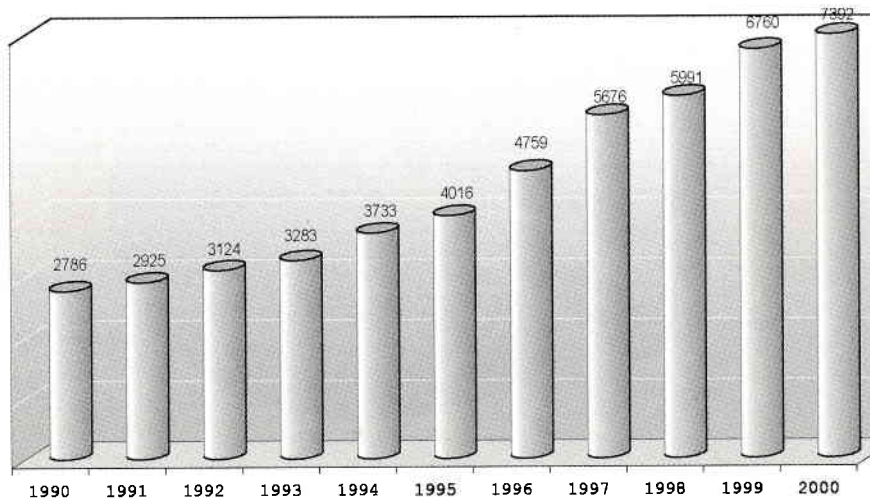
- M. Albert, *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna 1993
- M. Ambrosini (a cura di), *Tra altruismo e professionalità. Terzo settore e cooperazione in Lombardia*, E. Angeli, Milano 1999.
- A. Bagnasco, *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna 1977.
- A. Bagnasco, *Cambiamento sociale in tempi di cambiamento politico*, in N.Negri, L. Sciolla, *Il paese dei paradossi. Le basi sociali della politica in Italia*, NIS, Roma 1996.
- S. Danesi, *Voci della memoria. La cooperazione agricola. Esperienze bresciane nel ricordo dei protagonisti*, gruppo CIS, Brescia 2002
- R. D. Putnam, *La tradizione civica delle regioni italiane*, trad. it. Mondadori, Milano 1993.
- C. Trigilia, *Grandi partiti e piccole imprese*, Il Mulino, Bologna 1986
- M. Yunus, *Il banchiere dei poveri*, trad. it. Feltrinelli, Milano 1999
-

I numeri di Confcooperative Brescia

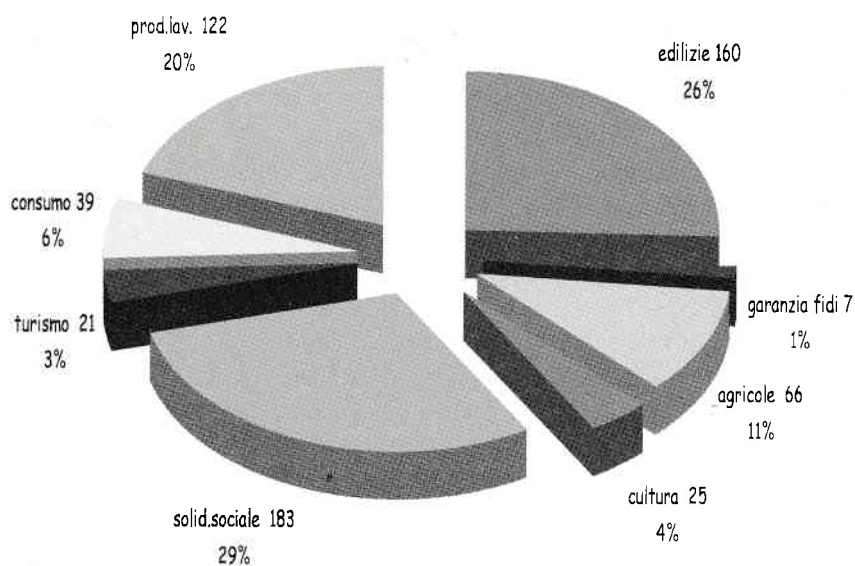
Cooperative aderenti



Totale dipendenti



Scomposizione numero cooperative (dati al 31.12.2001)



Scomposizione numero dipendenti (dati al 31.12.2001)

