Alessandro Messina

MANAGER COOPERATIVI

UN MANUALE PER GESTIRE IMPRESE CONTROCORRENTE, IN EQUILIBRIO TRA ETICA E BUSINESS

Altreconomia LE TALPE

La “cooperativa” rappresenta una straordinaria formula organizzativa. È la prova che in un’attività imprenditoriale possono convivere singolo e comunità, efficienza economica e responsabilità sociale. La chiave? Il manager cooperativo, una figura in equilibrio tra etica e business

Questo libro è dedicato ai “manager cooperativi”.
Non solo a chi lavora in una cooperativa, ma a tutti coloro che ricoprono un ruolo manageriale in un’organizzazione - *for profit* o *non profit* - e ogni giorno lavorano per mantenere il sottile equilibrio tra l’agire di senso “politico” e l’efficienza economica, tra la struttura gerarchica e la vocazione orizzontale e inclusiva, riuscendo nell’impresa di trasformare la propria managerialità in cura di sé e dell’altro. Una cassetta degli attrezzi del *management* cooperativo - ma valida per qualsiasi impresa non orientata al mero profitto - scritta con stile divulgativo, che passa dall’analisi strategica del business al terreno culturale dell’etica cooperativa, ponendo tra i suoi obiettivi una tessitura, e ricucitura, dei rapporti tra individuo e organizzazione. L’opera racconta due secoli di avvincente storia delle imprese cooperative, spiega l’attualità del loro modello e dei loro valori, ne mette a nudo le fragilità. Analizza infine i principi economici e organizzativi della cooperazione, tra cui le delicate dinamiche tra singolo e gruppo. Un libro rivolto a manager cooperativi e cooperatori, imprenditori del Terzo settore, di B Corp e società benefit, operatori del sociale, comunicatori del *non profit*, studenti, *startupper* etici.

INDICE

L'AUTORE PAG. 5

PREFAZIONE
Questa impresa è anche mia **pag. 7**
di Giuliana Baldassarre

INTRODUZIONE
La pazienza della cooperazione **pag. 13**

NOTE E RINGRAZIAMENTI PAG. 18

CAPITOLO 1
Fenomenologia e storia della cooperazione **pag. 19**

1. I numeri delle imprese cooperative nel mondo
2. Una storia, minima, in quattro fasi
2.1 Utopisti, pionieri, rivoluzionari: 1820-1920
2.1.1 La nascita della cooperazione in Italia
2.1.2 Cooperativa Fiat
2.2 Tra difesa dalla reazione e nuovo ruolo sociale: 1921-1960
2.3 Alla scoperta del mercato: 1961-1990
2.3.1 Crisi di crescita, crisi di senso
2.3.2 La grande mutazione
2.4 Espansione e omologazione: 1991-2020
2.4.1 Furbetti, affaristi, oligarchi cooperativi
2.4.2 Il fianco prestato agli avversari
2.4.3 Visione e culture da aggiornare

CAPITOLO 2
I principi economici e organizzativi delle cooperazione **pag. 59**

1. Le ragioni redistributive alla base delle coop
2. Sono le persone il centro della cooperativa
3. La cooperativa è un' impresa
4. La cooperativa e il capitale
5. La proprietà della cooperativa
6. Cooperative e ragione non profit
7. Tra efficienza economica e identità cooperativa

CAPITOLO 3
Individuo, gruppi, cooperazione **pag. 79**

1. La spinta individuale nella prassi cooperativa
2. Ma noi siamo i buoni
3. Le persone e le aspettative cooperative
4. Avversare il conformismo
5. Scelte collettive, scelte individuali
6. Relazioni di valore

CAPITOLO 4
Management cooperativo e cooperatività del management **pag. 95**

1. La managerialità in una cooperativa
2. Chi guida cosa
3. La dialettica tra board e management
4. Ragionevolezza e razionalità
5. Soci o non soci?
6. Manager cooperativi
   - 6.1 Riconoscere la centralità dell'agire politico
   - 6.2 Dare il giusto peso alle deleghe e alla forma
   - 6.3 Evitare il birignao cooperativo
   - 6.4 Si può essere rigorosi e cooperativi
   - 6.5 Il tempo della condivisione
7. Cooperatività del management
   - 7.1 Il decalogo di Google
   - 7.2 Tra gerarchia e orizzontalità
   - 7.3 Coltivare la fiducia
   - 7.4 Persone e macchine

CAPITOLO 5
Il futuro delle cooperative **pag. 117**

1. L'impatto da misurare, rendicontare, far "votare"
2. I beni comuni
3. Persone: la gestione dei talenti e dei nuovi lavori
4. Democrazia economica, valore da (ri)affermare
5. Un grande futuro davanti

CONCLUSIONI
Ripartire dalle persone **pag. 129**

BIBLIOGRAFIA COOPERATIVA **PAG. 135**

L'AUTORE

Alessandro Messina (Roma, 1969), eclettico e atipico economista, da oltre venticinque anni si occupa di cooperative e istituzioni senza scopo di lucro. Ha trattato la materia come ricercatore per l'Istat, come promotore del volontariato internazionale a Lunaria, come analista per la campagna Sbilanciamoci!, come dirigente pubblico per il Comune di Roma e il Ministero della solidarietà sociale, nel settore bancario in Abi, nella Federazione italiana della Banche di Credito Cooperativo e in Banca Popolare Etica, di cui è stato Direttore generale. Dal 2022 si dedica alla consulenza strategica per la finanza e le imprese ad impatto, all'interno del team di Avanzi - Sostenibilità per azioni, Società Benefit Spa.
Ha sviluppato in numerosi volumi e articoli le sue riflessioni su come l'autorganizzazione dei cittadini può fornire risposte efficaci nella gestione dei beni comuni, integrando e non sostituendo le politiche pubbliche. Tra gli altri: Denaro senza lucro (Carocci, 2003), La finanza utile (Carocci, 2007) con Paolo Andruccioli, Servire lo Stato (Edizioni dell'Asino, 2009), Fare il microcredito (Bancaria Editrice-Edibank 2015).
Insegna nel Master su non profit e innovazione sociale dell'Università di Roma Tor Vergata.
Molti suoi articoli si trovano in alemessina.blogspot.com.

LA PREFAZIONE

La prefazione è di Giuliana Baldassarre, Direttore del master in "Management delle imprese sociali, non profit e cooperative" di SDA Bocconi. Ha al suo attivo numerose pubblicazioni su lavoro, aziende e non profit, https://www.sdabocconi.it/it/faculty/giuliana-baldassarre.

INTRODUZIONE

LA PAZIENZA DELLA COOPERAZIONE

"Stiamo perdendo le abilità tecniche della collaborazione, necessaria al buon funzionamento di una società complessa."
Richard Sennett (2013)

Questo libro ha una triplice, ambiziosa, finalità.

La prima è attualizzare il paradigma, il pensiero e la storia dell'impresa cooperativa. Recuperando le tante passioni - umanistiche, solidaristiche, sociali, religiose - che la cooperativa ha mosso e alimentato, per proporre al lettore di riscoprirne l'incredibile valore, per nulla superato dal tempo, e la sua piena attualità e rispondenza ai problemi di oggi.

La seconda è entrare nelle contraddizioni della pratica cooperativa. Evitando l'errore, ricorrente nella storia di queste esperienze, per un frainteso principio di lealtà e per non prestare il fianco agli attacchi anti-cooperativi (che sono stati - e ancora sono - molti e ciclicamente ripetuti), di non fare e non esporre una seria analisi dei limiti e delle sconfitte della cooperazione.

La terza finalità è quella centrale, più prettamente costruttiva, e riguarda l'individuazione di soluzioni, tecniche, modalità di gestione dell'impresa cooperativa che possano rilanciarne il valore verso il prossimo futuro, proprio grazie al superamento dei limiti mostrati finora.

Esperienze, sperimentate metodologie e riflessioni da mettere al servizio dei *manager* cooperativi di oggi e domani.

Nasce così un quarto obiettivo, meno esplicito ma che il lettore non faticherà a cogliere nello svolgersi del testo e delle varie argomentazioni proposte: porre al servizio di qualunque impresa, imprenditore o imprenditrice, il bagaglio di visione, strategie, consapevolezza dei possibili errori e buone pratiche cooperative per favorirne un'effettiva diffusione e la sua introduzione nel modello di organizzazione e gestione, a prescindere dalla veste giuridica societaria adottata.
Perché l'attuale pressante domanda - da parte di clienti, istituzioni e lavoratori -, di imprese più sostenibili, che mettano al centro le persone, che valorizzino l'orizzontalità delle relazioni, che stimolino la trasparenza e il coinvolgimento (se non proprio la partecipazione), altro non è che una *domanda di cooperazion*e: destrutturata, spesso inconsapevole di tutte le implicazioni che tali idee si portano dietro, certamente poco informata sui fatti e la storia cooperativa. Ma è una vera e propria domanda di cooperazione, che cresce sempre più nella società.

A duecento anni dai primi passi cooperativi, infatti, il sistema economico dominante, basato su un assetto capitalistico di stampo neo-liberista del mercato, continua a generare esclusione, iniquità, sfruttamento (a quello delle persone si è aggiunto quello delle risorse naturali). Non si negano qui le rilevanti conquiste che le democrazie occidentali hanno compiuto negli ultimi due secoli, grazie ad assetti variabili tra liberalismo e socialdemocrazia, che hanno portato a benessere e prosperità per tanti (non per tutti). Ma è ormai evidente come tali equilibri siano insoddisfacenti di fronte alle nuove sfide globali, dalla crisi climatica ai rapporti tra Nord e Sud del mondo, e a quelle domestiche degli Stati nazionali, come la crescita senza occupazione, le diseguaglianze nei redditi e nella ricchezza, l'assenza di corpi intermedi e di offerta politica in grado di canalizzare disagi ed elaborare proposte.
L'impensabile (solo fino a pochi anni fa) rivoluzione tecnologica e digitale in atto, che sempre più diviene cambio di paradigmi cognitivi, chiave di interpretazione del reale, accelerazione di permanenti trasformazioni del lavoro, è il fattore che contribuisce ad accentuare quella sensazione di alienazione che tutti sentiamo rispetto al mondo di oggi, e che la pandemia globale ha contribuito a esacerbare.
Non può che crescere, allora, la richiesta di coesione, di modelli organizzativi persona-centrici, di relazioni vere e sostanziali con i propri pari e perfino con i propri capi, azionisti, proprietari.

La ricerca di senso cresce, interpretando la domanda di un futuro che possa essere in equilibrio con le prossime generazioni e con la natura attorno a noi. La cooperazione è una delle risposte. Non è l'unica. Ma è indispensabile. E non può non essere parte del mondo migliore che ogni giorno cerchiamo di costruire per i nostri nipoti.
Il libro si fonda su un approccio pragmatico, orientato alla soluzione dei problemi e alla individuazione delle migliori pratiche. Ma non si può parlare di cooperazione senza tessere insieme - un minimo - storia, sociologia, politologia, antropologia, psicologia dell'individuo e delle organizzazioni, economia, finanza e *management*.
Il testo è perciò pervaso da un'inevitabile multidisciplinarietà in ogni sua parte, per la quale già si chiede venia agli specialisti di ciascuna delle branche toccate.

LA STRUTTURA DEL LIBRO

La struttura del libro è articolata in cinque capitoli.

Nel primo capitolo vengono ripercorsi a volo d'uccello i duecento anni di vita dell'impresa cooperativa. Dai primi utopisti e pionieri ai consolidati successi degli ultimi decenni. Con piena discrezionalità, in funzione dei tratti più accomunabili, tale storia è stata suddivisa in quattro fasi: quella gloriosa dei pionieri, dal 1820 al 1920; quella dolorosa della reazione e repressione anti-cooperativa e della seguente difficile riemersione, dal 1921 al 1960; la fase della nuova cultura di mercato, della crescita e del consolidamento, dal 1961 al 1990; infine, la fase "contraddittoria" dell'espansione e dell'omologazione, che arriva ai giorni nostri.

Terminata questa carrellata storica, il secondo capitolo enuclea i principi economici e sociali che sono alla base dell'impresa cooperativa. Senza voler fare mera teoria, riteniamo che questo passaggio sia fondamentale per poi addentrarci nei risvolti gestionali della pratica cooperativa.
La finalità redistributiva (in senso ampio), la centralità delle persone, la natura imprenditoriale, il vincolo all'efficienza - ma senza spinte speculative (*low profit*) -, l'assetto proprietario diffuso, la *governance* democratica: sono questi i pilastri di un sistema valoriale tutt'altro che obsoleto o banalizzabile, di cui occorre avere piena contezza per aggiornare nel continuo la cassetta degli attrezzi di chi vuole gestire al meglio un progetto cooperativo.

Con il terzo capitolo si entra nel vivo e si racconta come la relazione tra individuo, organizzazione e valori condivisi assuma un ruolo centrale

per un'effettiva realizzazione, mai garantita ma proprio per questo realistica, dell'etica relazionale cooperativa come prassi diffusa in un'organizzazione. Una buona gestione dell'impresa cooperativa, così come di ogni altra organizzazione, non può prescindere da una messa in campo quotidiana di principi e stili che siano di riferimento per l'azione. Se è vero che nessuna azienda può oggi permettersi di trascurare il senso di appartenenza dei lavoratori alle prassi relazionali e ai principi etici che le ispirano, un simile rischio diventa fatale per le cooperative.

Il quarto capitolo analizza in che modo la cooperativa può trovare la sua dimensione di sostenibilità imprenditoriale, tra efficienza ed efficacia, e quali sono le principali sfide manageriali. In particolare, ampio spazio viene dedicato alla particolare natura delle relazioni tra *board* (organo elettivo) e *management* (che invece dovrebbe essere di natura tecnica, scelto e controllato dallo stesso *board*). Un ambito, questo, in cui si insinuano spesso le principali criticità del fare cooperativa, come il rischio di "cattura" da parte di pochi oligarchi cooperativi - qui mutuiamo la "legge ferrea dell'oligarchia" che il Michels coniò nel 1909 per i partiti politici - che può annacquare il valore e la forza del modello democratico fino al punto di trasformare un'impresa a proprietà diffusa in un terreno di *free riding* da parte di pochi spregiudicati manipolatori del consenso assembleare, che godono così di una rendita di posizione che difficilmente si può scalfire.
Le difficoltà gestionali non finiscono qui. Anche quando *board* e *management* riescano a trovare un sano e virtuoso equilibrio, vanno considerate le particolari competenze che sono necessarie a chi deve gestire un'impresa non verticistica, con la proprietà più che fluida, nella quale è sempre possibile trovarsi in una circolarità di rapporti di potere (i lavoratori eleggono gli organi, che scelgono il *manager*, che gestisce i lavoratori...) che da positivo fattore di ingaggio, coinvolgimento e partecipazione, può rapidamente trasformarsi in un vizioso circuito di "cattura" della cooperativa da parte di pochi e portare alla conseguente paralisi organizzativa.
Per fortuna vi sono le contromisure, che pure il capitolo individua e offre al lettore e alla lettrice. Con l'ambizione di renderle utilizzabili, almeno in parte, anche per chi - con visione cooperativa - voglia applicarle nella gestione di un'azienda a trazione capitalistica, o comunque, per usare un eufemismo, ad assetto proprietario non diffuso.

Il quinto e ultimo capitolo è uno sguardo verso le cooperative di domani. Agli àmbiti in cui potranno più svilupparsi con maggiore probabilità di

successo, che poi significa con maggiore efficacia sociale, prima ancora che economica: dai beni comuni alle piattaforme digitali di collaborazione, sempre tenendo alta l'attenzione alle persone e al modello di democrazia partecipata nella gestione.

Questo libro è - in sintesi - per le prossime generazioni. Un modesto contributo che ambisce ad avvicinare i cooperatori di oggi, ma soprattutto quelli a venire, alla gloriosa storia di un manipolo di visionari e utopisti - e dopo di loro, di milioni di persone in tutto il mondo -, che hanno contribuito in modo determinante a migliorare le nostre società a cavallo tra Ottocento e Novecento. Per fare tesoro dei loro errori. Per imparare dai loro fallimenti. Per affinare e valorizzare quelle tecniche di gestione che oggi sono al servizio di qualunque impresa con reali ambizioni cooperative.

Perché la cooperazione non è (solo) una formula d'impresa. E neanche un'ideologia.
È quel tessere costante e paziente che consente di costruire dal nulla, di far crescere dalla socialità l'economia, mitigando le distorsioni del mercato, educando le persone alla pratica aperta e solidale contrapposta a quella egoistica e utilitaristica, innovando laddove né le imprese né gli Stati arrivano.
Un modo di fare economia che mette in discussione le effimere certezze del pensiero economico e del fare impresa.
E per questo richiede forza e consapevolezza, visione e coraggio, umiltà e amore per la vita, sentimenti senza i quali prevalgono la paura e la conservazione.

NOTE E RINGRAZIAMENTI

Ringrazio le persone che con me hanno da ultime condiviso le riflessioni e qualche acerba pratica sui nuovi modelli di managerialità cooperativa: Alessandro Celoni, Andrea Tracanzan, Ferdinando Lenzini, Marianna Calabrò, Nazzareno Gabrielli, Paola Zanet, Riccardo Dugini, Sandro Antonioli. Abbiamo superato le ritrosie, le diffidenze, i pregiudizi e ci siamo aperti ad una discussione e ad una pratica a tratti faticosa ma spesso onesta e proficua... fino ad incontrare le "vacche sacre"!

Un ringraziamento va a Cesare Caterisano, per il fertile confronto su come rinnovare il pensiero e le prassi cooperative.

Dedico il libro alle tante e ai tanti convinti cooperatori che ho incontrato negli anni. E anche alle persone che, pur estranee alla storia e alle pratiche del movimento cooperativo, mi hanno insegnato che cosa significhi essere animati dal fuoco interiore del cambiamento e dell'innovazione sociale.

A Olivia, Bianca e Isabella va la mia profonda riconoscenza, per il continuo apprendistato del cooperare dentro il primo nucleo, imparando giorno per giorno "della stretta dipendenza della felicità di ciascuno dalla felicità di tutti".

“Manager cooperativi”
© Altra Economia soc. coop.
Via Adriatico 2 - 20162 Milano
Tel. 02 89.91.98.90,
e-mail segreteria@altreconomia.it

Autore: Alessandro Messina
Editing: Massimo Acanfora
Prefazione: Giuliana Baldassarre
Progetto grafico: Laura Anicio
In copertina: www.shutterstock.com
Prima edizione cartacea: giugno 2022
Isbn: 9788865164549
Stampa: Geca Srl - San Giuliano Milanese (MI)

Altreconomia Edizioni è un marchio di Altra Economia società cooperativa.
Il catalogo dei libri e delle novità di Altreconomia è su: **altreconomia.it/libri**
Per diventare soci della cooperativa: **soci.altreconomia.it**
Per iscriversi alla newsletter: **altreconomia.it/newsletter**