

## **Intervento Università Bologna – 14 Ottobre 2008-09-28**

Magnifico Rettore dell'Alma Mater Studiorum, prof. Pier Ugo Calzolari,  
Chiarissimi professori Roberto Grandi, Guido Masetti, Johnston Birchall  
Signore e Signori, Cari Amici

Sono molto grato a Lei, Signor Rettore e a questa prestigiosa Università per l'onorificenza conferitami e per le modalità di questo evento che consentono uno scambio di conoscenze e di riflessioni.

Mi preme ringraziare il Presidente della Repubblica e il Presidente della Camera per i loro messaggi; la Professoressa Rita Levi Montalcini per essere qui e continuare ad essere per tutti noi un esempio di integrità, coraggio, tenacia e anche di sincera considerazione nei confronti del movimento cooperativo.

Vorrei infine ringraziare le autorità, gli organizzatori di questa iniziativa e tutti i presenti, convenuti da molte parti d'Italia.

Un aspetto molto importante di questa giornata che mi preme sottolineare è il senso di appartenenza, vorrei dire d'identità, che il ritrovarsi qui tutti assieme testimonia.

Anche per questo considero questo riconoscimento rivolto ai tanti operatori che con impegno, intelligenza e passione hanno saputo costruire una realtà cooperativa particolarmente vitale in questa regione, in Italia e in molti altri paesi del mondo.

E' molto importante aver dato vita a un Centro di Formazione e Iniziativa sulla Cooperazione e l'Etica di Impresa. E' un contributo significativo per far sì che i giovani studenti siano messi in grado di capire che cosa è l'impresa cooperativa e su che cosa si regge, conoscano il sistema cooperativo nella sua consistenza, a livello nazionale e internazionale, i pregi e i limiti della sua azione e si dia loro l'opportunità di unire il sapere al fare.

I giovani talenti rappresentano una preziosa risorsa per la cooperazione e il naturale ricambio dei gruppi dirigenti.

In un mondo sempre più competitivo, scosso da una crisi globale senza precedenti, cresce la complessità dell'impresa cooperativa insieme alle contraddizioni che deve gestire, la prima delle quali riguarda la relazione tra finalità e mezzi.

Nella impresa capitalistica il capitale è alla base della società; nell'impresa cooperativa il capitale è uno strumento al servizio dei soci. La cooperativa nasce dalla convergenza dei bisogni - economici, sociali e culturali - e non dalla convergenza dei capitali.

L'impresa è il mezzo indispensabile per realizzare quegli obiettivi.

Sostiene il filosofo Emanuele Severino che quando uno strumento è insostituibile diventa fine, da mezzo diventa scopo.

Mantenere ben fermo il rapporto tra il fine costitutivo e il mezzo per realizzarlo rappresenta perciò la sfida più difficile per l'impresa cooperativa se vuole, come deve, sopravvivere non solo come "impresa" ma anche come "cooperativa".

Nascono da qui alcune questioni decisive per il futuro della cooperazione:

- Quali innovazioni devono essere introdotte nella sua cultura d'impresa per affrontare le molte sfide imposte dalla realtà?
- Come competere con le imprese eccellenti, senza omologarsi alla impresa di capitale?
- I valori e i principi cooperativi sono conformi ai problemi del nostro tempo?
- Come si può dotare la cooperativa delle risorse necessarie per competere e crescere?

Le risposte date a queste domande sono molto articolate. Insieme ai tanti che confermano la validità del modello cooperativo, alcuni scelgono percorsi significativamente diversi.

E' sempre importante chiedersi fin dove può essere spinto l'equilibrio cooperativo.

Come sottolinea il sociologo canadese Daniel Cotè, la creazione e la crescita di società finanziarie di controllo sono, in taluni casi, necessarie, ma possono creare squilibri e spingere la cooperativa verso un punto di rottura.

Può nascere così un modello organizzativo che ignora l'ideologia cooperativa e apre la strada alla demutualizzazione, cioè alla perdita dei caratteri distintivi della cooperazione.

Se la cooperativa diviene una pura comunità di interessi, la sua identità distintiva si indebolisce e la logica di mercato finisce per prevalere sull'intensità dei principi cooperativi.

La crisi di imprese cooperative che hanno a lungo conservato la leadership nel mercato è spesso dovuta alla scarsa disponibilità a ripensarsi e ai fenomeni di omologazione, culturale e pratica, con le imprese di capitale.

Perdere la propria identità è il dato più negativo, perché vuol dire smarrire se stessi e non poter più essere riconosciuti.

È singolare che ciò appaia così evidente se riferito alle persone e ne sfugga la drammaticità se riguarda le organizzazioni.

Secondo alcune ricerche compiute negli ultimi 10 anni, la forma cooperativa rischia di degenerare soprattutto quando il socio da individuo diviene figura anonima o smette di porre attenzione alla vita della sua società.

Nella maggior parte dei casi la demutualizzazione è causata dalle scelte dei dirigenti della cooperativa, con il sostegno dei consulenti esterni e con l'acquiescente consenso dei Consigli di Amministrazione; molto raramente è determinata dalla pressione dei soci.

Rendere più interessato e partecipe il socio e, al tempo stesso, rafforzare il sistema cooperativo sono azioni non in contraddizione tra di loro, anzi.

Esse concorrono alla crescita dell'impresa cooperativa confermandone la natura e il ruolo. La mancanza o la debolezza di associazioni di cooperative è concausa rilevante dei fenomeni di demutualizzazione.

Tanta parte dell'identità, della reputazione e della possibilità di costruire un ambiente favorevole allo sviluppo è condivisa tra le cooperative del settore e del territorio. Sono questi fattori che, più di ogni altro fanno sì che l'impresa e il sistema cooperativo siano per molti versi interdipendenti.

Anche per questo il Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale ha confermato, nel 1995, la "cooperazione fra cooperative" tra i sette principi basilari.

Una riflessione non superficiale su questi problemi, una visione chiara delle tematiche di fondo alimentano il confronto e attivano energie, producono nuove idee e arricchiscono quelle condivise.

Ora più che mai l'azione cooperativa ha bisogno del contributo del mondo della cultura, da rendere vero mediante lo sviluppo di nuove e più forti relazioni tra organizzazioni cooperative, università e studiosi del fenomeno cooperativo, su progetti concreti e in un rapporto di reciprocità.

Gli sforzi dedicati in questi anni a ripensare la cooperazione sono di grande utilità. La corretta interpretazione dei principi cooperativi, al fine di rafforzare la cooperativa come associazione e come impresa, richiede la ricerca di una sintesi virtuosa tra punti di vista, talvolta contrastanti: quello del cooperatore, del sociologo, dell'economista, del giurista, degli stakeholder.

Sono necessità inderogabili.

Il sentiero che conduce allo sviluppo cooperativo è tuttora irto di difficoltà e ostacoli, non solo di carattere economico.

I processi di globalizzazione provocano cambiamenti sociali che scuotono certezze antiche e tendono ad affermare nuovi paradigmi di società e di relazioni umane.

L'azione del capitalismo globale annulla le diversità e le tradizioni locali per affermare modelli culturali e organizzativi che ritiene utili per il suo sviluppo. Il senso del bene comune svanisce insieme alla solidarietà.

Si rompono così quei legami che sono essenziali per la coesione sociale.

E' evidente che i cooperatori non vivono in un mondo separato. Essi sono parte della società complessa e risentono dei processi culturali e sociali che la attraversano.

Se ciò può costituire una restrizione, non impedisce alla cooperazione di agire in controtendenza rispetto a quei processi. Essa è portatrice di una cultura di impresa incentrata sull'autodeterminazione, sul rispetto delle tradizioni culturali, sulla costruzione di una rete di imprese radicate nel territorio.

La sua azione contribuisce a innescare abitudini partecipative che rappresentano delle vere e proprie palestre di democrazia e di libertà responsabile.

La propensione a costruire un tessuto associativo è insita nella natura della cooperazione, nella sua idea di società e di bene comune.

L'esperienza, maturata nei decenni della sua storia, ha dimostrato che esiste una relazione stretta e virtuosa tra sviluppo economico e coesione sociale.

La minore coesione si traduce in una maggiore vulnerabilità dello sviluppo; per altro verso, una crescita economica disgiunta dal miglioramento degli standard di vita non crea coesione.

La sua evidente utilità sociale e la capacità di superare crisi e difficoltà gravi hanno consentito all'impresa cooperativa di crescere in ogni parte del mondo, dimostrando una forte e durevole vitalità.

E' un'eredità culturale molto importante.

Tuttavia non sempre e ovunque l'impresa cooperativa ha la cultura adatta ad affrontare i cambiamenti necessari nella strategia, nelle politiche e nell'organizzazione, per porsi all'altezza della sfida aperta dalla competizione globale, tanto sul terreno economico quanto su quello culturale.

Per affrontare la sfida economica, le cooperative hanno compreso da tempo che devono essere competitive con le imprese eccellenti.

Un risultato che può essere realizzato se e quando:

- la visione a lungo termine si coniuga con la concretezza quotidiana, e la competitività con una forte identità;
- la struttura organizzativa migliora la sua efficienza ed efficacia;
- le risorse disponibili – umane, finanziarie, sociali – sono adeguate, gestite in modo competente e mantenute in un giusto equilibrio.

L'impresa cooperativa è ideata per la continuità. Al tempo stesso, essa deve essere progettata e organizzata per l'innovazione. Cambiamento radicale e continuità sono due poli non contrapposti.

Per poter cambiare rapidamente l'impresa ha bisogno di relazioni strette e ininterrotte con i soci e gli stakeholder.

Più una cooperativa è organizzata per essere leader di cambiamento più è essenziale l'equilibrio tra innovazione e continuità, in armonia con la sua missione.

Rimane ben chiaro che la coerenza con i valori cooperativi non giustifica atteggiamenti di mera conservazione. Il futuro non si costruisce con il rimpianto del passato.

E' una scelta che contiene il coraggio di abbandonare quanto vi è di vecchio e obsoleto nella struttura, nella organizzazione, nelle politiche e nell'immagine.

La definizione di nuovi paradigmi e la gestione della complessità richiedono dunque una sapiente integrazione della capacità di leadership e di management,

riconoscendone la complementarità; richiedono competenza, coraggio, lealtà e gioco di squadra.

Il progetto cooperativo nasce da una vasta partecipazione che coinvolge i gruppi dirigenti, i soci, i lavoratori. Innovare attraverso la partecipazione e l'attività d'impresa significa fare cultura attraverso i progetti, sperimentare e diffondere le esperienze maturate.

La questione più rilevante e discussa, legata a questa prassi, è la conseguente lentezza dei processi di decisione, anche perché la discussione fa emergere le contrarietà e le differenze di idee e di interessi.

La resistenza al cambiamento non è eludibile, fa parte della natura umana, è sempre presente in tutte le organizzazioni.

Ascoltare le ragioni e le preoccupazioni che emergono, costruire il consenso con pazienza, apertura e lucidità, non è tempo perso.

Nella realtà cooperativa, la necessaria rapidità decisionale non si ottiene con la centralizzazione, quanto piuttosto con la capacità dei leader di fondare il confronto su una lucida interpretazione degli scenari in divenire e su una convincente esplicitazione delle ragioni del cambiamento e dei risultati attesi.

E' in questo modo che si accorciano i tempi delle decisioni e, al tempo stesso, si rafforza la vita democratica della cooperativa.

Da qui si può partire per affrontare la sfida culturale, rafforzare l'identità cooperativa e dimostrare che il progetto cooperativo agisce come motore del mercato in quanto contiene due fattori sempre più scarsi: una visione di medio e lungo termine, e la coerenza con la domanda sociale.

L'impresa cooperativa è nata per orientare la crescita economica secondo principi di equità e trasparenza e per contribuire alla affermazione di una concezione del mercato, nel quale si confrontino dei valori – il lavoro dignitoso, l'integrità, la sicurezza, l'informazione – e non solo dei prezzi.

Questa sua vocazione, che risale ai Probi Pionieri di Rochdale, si confronta quotidianamente con le contraddizioni della realtà.

Esse mettono alla prova la coerenza dell'agire imprenditoriale rispetto ai valori, mai dimostrata una volta per tutte.

La coerenza deve essere misurata su ciascun progetto. Ne consegue l'esigenza che funzionino i meccanismi di controllo all'interno della cooperativa e del sistema cooperativo.

La cooperazione ha radici culturali antiche e solide e un sistema di valori – etici, sociali, democratici – sui quali si fonda la sua identità. Sono fattori essenziali ma non sufficienti.

Zigmunt Bauman avverte che "l'appartenenza a sistemi valoriali si deve dimostrare coi fatti, con l'intera vita, non semplicemente brandendo l'atto di nascita. Altrimenti non si è convincenti."

Occorre rendere percepibile ai soci e agli stakeholder che, in un mondo competitivo, esiste un plusvalore associato al modello cooperativo.

La coerenza con i valori basilari va coniugata con la duttilità dell'agire economico.

I valori devono comunicare sempre qualcosa di nuovo e "toccare" i sogni e i bisogni delle persone. Il rispetto e la messa in pratica dei principi cooperativi sono alla base dell'autonomia e dell'indipendenza dell'impresa cooperativa.

Per tutto questo è grande la responsabilità dei dirigenti operativi e di quelli eletti dai soci della cooperativa.

Il Consiglio di Amministrazione deve avere piena consapevolezza che è suo compito fondamentale preservare i valori cooperativi e controllarne la coerente realizzazione.

Al Management spetta il compito di garantire le migliori condizioni per l'esercizio di quel ruolo, con la trasparenza dell'informazione e operando in modo che l'iniziativa imprenditoriale e quella mutualistica siano egualmente efficienti.

I manager cooperativi non sono semplicemente esperti nella gestione d'impresa: essi interpretano e realizzano la missione della cooperativa.

E' necessario perciò adottare una governance incentrata sui valori cooperativi, capace di infondere senso e identità.

In questo rientra l'esigenza di meccanismi che disciplinino il potere del Management, assicurino relazioni fluide con la base sociale, il rafforzamento della struttura associativa, la ricerca e la gestione di una coerenza cooperativa costantemente rinnovata.

La costruzione di una forte identità cooperativa rappresenta una condizione essenziale per confrontarsi in modo efficace con la realtà della società moderna, per ottenerne la legittimazione e per dare risposta alla ricerca di nuove forme di democrazia e di un sentiero di sviluppo nelle cui grandi linee i cittadini possano riconoscersi.

E' una via per concorrere a ricostruire l'identità del proprio paese e a dialogare con il resto del mondo.

Nel contesto attuale la cooperazione dedica – deve dedicare - un'attenzione particolare ai giovani, al malessere che li affligge per una sorta di estraneità al mondo in cui vivono e per la mancanza di un orizzonte di senso aggravata dall'incertezza delle prospettive di lavoro e di vita.

Ovunque si afferma che i giovani non hanno memoria del passato mentre vivono il futuro come una minaccia e il presente come l'unica dimensione nella quale ottenere ogni cosa possibile. Il punto su cui porre l'accento è che ai giovani di oggi non è data l'opportunità di elaborare progetti, di coltivare ideali e poter affermare una loro visione del mondo, non necessariamente in sintonia con

l'esistente.

E' una situazione che determina una perdita secca di risorse vitali per il paese e un danno forse irrimediabile per il suo futuro.

E' necessario incoraggiare i giovani ad avere fiducia in se stessi e aiutarli a entrare nel mercato competitivo.

L'associazionismo cooperativo può dare un contributo serio a migliorare questo stato di cose. Esso sviluppa un rapporto tra eguali, aiuta a superare le forti barriere che si trovano all'ingresso nel mercato e propone sfide certamente difficili ma degne di essere affrontate e vinte, come testimonia la passione e il lavoro tenace e intelligente di generazioni di operatori.

In ogni parte del mondo quelle generazioni hanno saputo fondere la dimensione ideale e quella materiale e dimostrare come dal nulla o quasi, può sprigionarsi una enorme quantità di energia, capace di produrre grandi risultati.

L'impegno e lo spirito di sacrificio sono stati ricompensati con monete preziose: l'autostima, la libertà di intrapresa, il sentirsi socialmente utili.

Oggi abbiamo numerosi esempi che dimostrano come i giovani possono seriamente impegnarsi e ottenere risultati importanti, anche in situazioni di grandi difficoltà.

Le cooperative di Libera Terra, formate da giovani che gestiscono terreni confiscati alla mafia, sono un esempio di coraggio, determinazione e spirito di sacrificio.

L'Università ha contribuito a dare ad alcuni di loro una buona preparazione; l'Organizzazione cooperativa fornisce un sostegno morale, tecnico, finanziario e commerciale.

La creazione di cooperative in quei territori dimostra che è possibile ricostruire una realtà sociale ed economica fondata sulla pratica della cittadinanza attiva e della imprenditorialità coniugata con la partecipazione.

La povertà non è soltanto mancanza di acqua e cibo; è anche mancanza di diritti, di opportunità, di partecipazione e di dignità delle persone. La libertà di intraprendere, di ottenere un lavoro senza implorare l'appoggio dei potenti, a volte mafiosi, è un fatto di straordinaria importanza.

La diffusione di una cultura fondata sulla legalità e sull'impresa associata può rappresentare una efficace contrapposizione alla cultura della violenza, del privilegio e del ricatto che contraddistingue i fenomeni mafiosi del nostro Paese.

Signor Rettore, Signore e signori, cari operatori

Non posso esimermi, concludendo, dal porre a noi stessi una domanda resa drammatica, in questi giorni, dal precipitare degli eventi economici a livello globale: come difendere le cooperative e i loro soci, lavoratori, consumatori e utenti dalle conseguenze di questa crisi, destinata a durare a lungo e con sviluppi ancora imprevedibili?

La risposta, difficile e complessa, richiede ovviamente una conoscenza accurata delle specifiche realtà cooperative e del contesto di cui sono parte.

E' importante cogliere tempestivamente i segnali del cambiamento con antenne orientate nella giusta direzione e la consapevolezza che le scelte da compiere riguardano tanto l'emergenza quanto il medio e lungo periodo. La ricerca, l'azione unitaria tra le cooperative, il rapporto stretto con la società civile sono condizioni essenziali per affrontare più efficacemente la situazione.

In questo contesto, l'etica e la responsabilità sociale assumono un significato ancora più concreto e cogente. E' una pressante richiesta che sembra scuotere il mondo economico, anche se non è ancora chiaro quanto e come la crisi attuale cambierà il capitalismo.

Sappiamo che sono i più deboli a subire le peggiori conseguenze. E' stato detto che quando fa brutto tempo, il ricco prende il raffreddore e il povero la broncopolmonite.

Chi manifesta interesse verso l'impresa cooperativa e il suo sistema, al pari di chi vi lavora, ne apprezza l'impegno rivolto a conciliare i risultati imprenditoriali con le esigenze del contesto sociale: in particolare la salvaguardia di un modello di società fondato sull'aiuto agli indigenti e sulla creazione di opportunità per le persone svantaggiate, sulla lotta alla povertà e alla fame nel mondo, sulla tutela della salute e dell'ambiente, sul rispetto delle identità culturali e sulla dignità delle persone.

E' un sentire che va incoraggiato. E' importante che cresca la coscienza della difficile realtà globale di questo inizio secolo.

Albert Einstein ammoniva i suoi contemporanei che "nonostante il fantastico progresso ottenuto in tutte le sfere del mondo moderno, se continuiamo a camminare sullo stesso sentiero che abbiamo imboccato, potremmo dover ripartire dall'età della pietra."

E' un monito quanto mai attuale.

Il cambiamento climatico, l'aumento della povertà e dell'ineguaglianza, la crisi economica globale, la proliferazione nucleare sono alcuni dei più gravi problemi che mettono a rischio la convivenza civile, la pace internazionale e il futuro stesso dell'umanità.

La pace è una pianta delicata che cresce soltanto in un terreno reso fertile dallo spirito cooperativo, dalla giustizia sociale e dalla piena occupazione, dal disarmo e dalla prospettiva cosmopolita.

Perché tutto questo si realizzi occorre vincere l'indifferenza sulle sorti del pianeta, ancora troppo presente in vaste aree della società.

I conflitti armati sono una tragica realtà che affligge interi popoli e umilia uomini e donne sin dalla loro nascita, alimentando una imperitura spirale di odio.

È indispensabile che la pace, e non la guerra, sia considerata ovunque la via maestra per costruire nuovi rapporti tra i popoli.  
Senza la pace non è possibile lo sviluppo economico e ben difficilmente si ha una vera vita democratica.

E' un terribile circolo vizioso che, se non interrotto, finisce per alimentare sempre nuovi conflitti. Com'è ovvio, compete innanzi tutto alla politica trovare risposte positive a questi problemi. Tuttavia ciò non esonera la società civile dalla responsabilità e dalla possibilità di agire per cambiare le cose.

E' nelle Organizzazioni non Governative – tra cui l'Alleanza Cooperativa Internazionale - che cominciano a prendere forma “i Cittadini del pianeta”.

Il movimento cooperativo, con i suoi 800 milioni di soci, contribuisce ad aumentare la capacità di capire ciò che unisce e ciò che divide il mondo e ad agire di conseguenza.

La diffusione di una cultura di cooperazione, a livello globale, alimenta la comprensione delle ragioni degli “altri” e la “voglia di pace”

E' necessario garantire che i nuovi spazi di libertà personale e lo sviluppo costante delle relazioni interetniche e interculturali si formino nel rispetto dei diritti umani, civili ed economici.

“La guerra – diceva Bertrand Russell - è la forma estrema di competizione mentre la cooperazione è la compagna naturale della pace”.

Affermare il ruolo sociale dell'impresa cooperativa, farla crescere e prosperare, diffonderne l'idea sono parte essenziale dell'essere operatori.

E' un compito da perseguire con passione, intelligenza e volontà, insieme a coloro che vogliono costruire una globalizzazione responsabile, un mercato libero e una società solidale.