



Cooperazione Trentina

# LA COOPERAZIONE IN ITALIA TRA REALTÀ E NARRAZIONI

In memoria di Carlo Borzaga | 1948 - 2024



Cooperazione Trentina

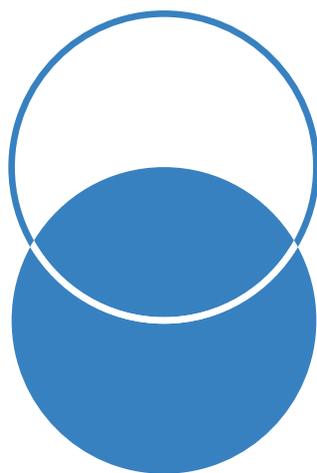


## Carlo Borzaga | 1948 - 2024

Carlo Borzaga è stato professore di Politica economica presso l'Università degli Studi di Trento.

Dal 2008 al 2022 è stato presidente di Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises - e, in seguito, presidente emerito.

È autore di numerose pubblicazioni. Tra le più recenti *La rivoluzione dell'impresa sociale* e *Dare spazio: terzo settore, politica, welfare*.



**LA COOPERAZIONE IN ITALIA  
TRA REALTÀ E NARRAZIONI**



La cooperazione in Italia, tra realtà e narrazioni

Il professor Carlo Borzaga, figura di rilievo nel panorama economico e cooperativo italiano, ci ha lasciati il 3 marzo 2024. La sua scomparsa rappresenta una grande perdita per la comunità accademica e per il movimento cooperativo, a cui ha dedicato la sua vita e il suo lavoro.

Professore di Politica economica all'Università di Trento e presidente di Euricse dal 2008 al 2022, Borzaga ha esplorato con rigore i temi della cooperazione e dell'economia sociale, contribuendo significativamente alla loro diffusione.

Per onorare la sua memoria, durante l'assemblea della Cooperazione Trentina del 6 giugno 2024, condividiamo uno dei suoi ultimi scritti, realizzato con Gianluca Salvatori, segretario generale di Euricse.

L'articolo, "La cooperazione in Italia tra realtà e narrazioni", analizza il reale e il percepito delle cooperative nel nostro Paese, mettendo in luce la dissonanza tra il loro contributo cruciale e la visione pubblica, spesso riduttiva.

Con questo libretto, vogliamo omaggiare il pensiero e l'impegno del professor Borzaga, diffondendo il valore della cooperazione come strumento per uno sviluppo più equo e sostenibile.

Invitiamo tutte e tutti a leggere e riflettere su queste pagine, per rafforzare il nostro impegno verso i principi cooperativi che ci guidano.

Il presidente della Cooperazione Trentina

Roberto Simoni

A handwritten signature in white ink on a blue background, appearing to read 'Roberto Simoni'.



# La cooperazione in Italia tra realtà e narrazioni

Carlo Borzaga e Gianluca Salvatori<sup>1</sup>

---

**Le cooperative in Italia sono ormai un residuo del passato, incapaci di stare al passo con la modernità? Ed è ormai svanito ogni riferimento ideale ai valori comunitari che le hanno fatte nascere? Necessario uno sforzo di creatività per smentire il pregiudizio dell'innovazione.**

Il dibattito italiano sulla cooperazione soffre di un singolare fenomeno di dissonanza cognitiva. Le cooperative in Italia sono presenti da lungo tempo, costituiscono parte rilevante dell'economia del Paese, sono diffuse ovunque e in alcuni settori – anche molto importanti come l'agroalimentare – svolgono una funzione insostituibile. Eppure, a questa presenza non corrisponde un peso equivalente nel dibattito pubblico e istituzionale.

<sup>1</sup> Gianluca Salvatori è segretario generale di Euricse e membro italiano del Geces (EU Expert Group on Social Economy and Social Enterprises) e dell'Untfsse (United Nations Task Force on Social and Solidarity Economy). È *adjunct professor* presso la Luiss e la Pontificia Università Salesiana.

E tantomeno un'attenzione adeguata nei *curricula* accademici. A prevalere, non di rado, è un'idea della cooperazione come realtà poco innovativa, in crisi, appesantita nei suoi processi decisionali, e in qualche caso limite persino permeabile a comportamenti illeciti. Quando è una cooperativa che si comporta in modo illegale o scorretto viene chiamato sempre in causa l'intero movimento cooperativo e la stessa idea di cooperazione, mentre se lo fa una qualsiasi impresa privata tutto finisce lì.

Come è possibile tanta distanza tra la realtà e la sua immagine? Ci sono più aspetti da considerare. Una prima risposta va cercata nella cultura economica dell'ultimo quarto di secolo. Quella, per semplificare, che ha avuto la sua bandiera nel principio secondo cui la responsabilità sociale di un'impresa deve essere fatta coincidere con la massimizzazione dei profitti. Questa tesi, riconducibile a Milton Friedman, è stata alla base di un'onda che ha cominciato a ingrossarsi a partire dagli anni Ottanta fino a diventare *mainstream* nel pensiero economico degli ultimi decenni. Il concetto è diventato così pervasivo da far dimenticare i tempi in cui le imprese non erano consi-



derate delle forme organizzative il cui scopo si limitava esclusivamente al soddisfacimento degli interessi di una categoria di soggetti, gli investitori, a scapito di tutte le altre (dipendenti e collaboratori, clienti, fornitori, comunità locale). Naturale quindi, in un clima culturale in cui le attività economiche sono state ricondotte a un'unica finalità di tipo finanziario, che il modello cooperativo finisse per passare in secondo piano. La priorità data al valore creato per gli azionisti, come faro verso cui indirizzare la gestione aziendale, ha fatto apparire obsolete tutte le forme di impresa che invece tenevano conto di questioni sociali come il mantenimento in vita di aziende troppo piccole per stare sul mercato da sole, l'occupazione, il benessere delle comunità, i danni ambientali o l'etica degli affari.

A far passare la forma cooperativa come un residuo del passato, destinato a essere archiviato dalla storia, ha contribuito poi un secondo elemento che si potrebbe chiamare "pregiudizio dell'innovazione". La trasformazione produttiva a cavallo del millennio ha introdotto un netto discrimine tra le attività economiche capaci di cavalcare l'onda dell'innovazione

tecnologica e quelle meno rapide nell'adattarsi al nuovo paradigma. Il successo delle prime è stato attribuito fondamentalmente a due fattori: la rapidità dei processi decisionali e la capacità di investimento. Entrambe queste caratteristiche, necessarie per cogliere i vantaggi offerti dalle nuove frontiere della tecnologia, male si accordano con un modello come quello cooperativo vincolato da un lato dalla *governance* democratica e dall'altro dai limiti alla distribuzione degli utili. In questa prospettiva lo spazio lasciato alle imprese cooperative non poteva che essere quello delle attività a basso contenuto di innovazione, retaggio della *old economy*. Testimonianze di un'altra epoca, destinate all'estinzione o a ruoli di nicchia. Mentre il nuovo si sarebbe fatto strada soprattutto grazie a *start-up* tecnologiche e società in grado di rendersi attraenti agli occhi del mercato globale dei capitali, alla ricerca delle migliori opportunità di investimento emergenti da innovazioni sempre più veloci e pervasive.

Il combinato disposto di queste due potenti tendenze ha prodotto effetti anche all'interno del mondo cooperativo. Il contesto culturale ed economico ha



inevitabilmente influito nella vita e nella percezione delle organizzazioni e dei operatori. In alcuni casi innescando processi imitativi, o di isomorfismo per dirla con il linguaggio degli economisti. Ovvero importando pratiche e stili manageriali sviluppati dai modelli di maggiore successo, anche a rischio di creare situazioni di conflitto rispetto ai principi cooperativi. Per alcune imprese cooperative, specie quelle di dimensioni più grandi, l'esigenza di competere sul mercato si è tradotta nella priorità alla quale sacrificare quegli aspetti del modello cooperativo vissuti come svantaggi nel confronto con le imprese di capitali. Spesso il punto di ingresso è coinciso con la necessità di reclutare un management bene introdotto nel funzionamento di mercati molto competitivi, anche a costo di rinunciare a una compiuta sensibilità per i valori cooperativi. In diversi casi il management di provenienza non cooperativa ha finito per condizionare con la propria visione i vertici espressione dei soci.

In altri casi, invece, la reazione è andata in direzione opposta. Quella di un arroccamento difensivo giocato sul piano valoriale, con un richiamo alla purezza dei

principi fondativi. Quasi che nell'evocazione dell'identità cooperativa si potessero trovare tutte le risposte necessarie a orientare le scelte operative cui l'impresa è chiamata, e non fosse invece fondamentale uno sforzo aggiuntivo per tradurre quei principi in contesti e situazioni molto diversi rispetto a quelli in cui avevano agito i padri fondatori. Con il risultato di non riuscire sempre a colmare la distanza che separa il racconto delle origini dalla realtà attuale, con cui ci si deve inevitabilmente confrontare e che spesso è molto meno aderente al modello ideale di quanto si vorrebbe.

Entrambe queste reazioni hanno finito, su fronti opposti, per rendere più fragile il profilo pubblico del movimento cooperativo, contribuendo a spostarne l'impegno dal fronte della elaborazione di un pensiero strategico in grado di sfidare il *mainstream* economico, a quello della difesa sindacale delle proprie organizzazioni. Così di fatto si è assecondata l'idea neoliberista che le imprese di capitali siano superiori in termini di efficienza e prestazioni. Non si è reagito allo scarso interesse dell'accademia verso il sistema cooperativo e alla conseguente carenza di dati e



studi. Si è subito la tendenza dei media a concentrarsi sulle situazioni problematiche e a valutare lo stato del movimento guardando alle organizzazioni di rappresentanza anziché alla situazione sul campo. Ponendo così le premesse della dissociazione cognitiva di cui si è detto: la scarsa presenza nel dibattito pubblico, infatti, non è la conseguenza di una presenza irrilevante nella realtà economica e sociale del Paese, bensì consegue dalla combinazione dei fattori di cui si è detto.

L'analisi della realtà restituisce invece una situazione molto diversa. Sul piano fattuale in Italia la cooperazione è solidamente radicata e contribuisce significativamente all'occupazione e al valore aggiunto nazionale. Da più di vent'anni cresce in modo costante e resiste alle crisi meglio di altre forme di impresa. Dai rapporti periodicamente pubblicati da Euricse, alcuni in collaborazione con Istat, emerge un quadro quantitativo che testimonia una realtà tutt'altro che marginale. Le cooperative attive in Italia oggi sono più di 58 mila e insieme producono un valore aggiunto superiore ai 29 miliardi di euro. Il contributo diretto all'occupazione supera 1,2 milioni di unità.

Pur rappresentando solo l'1,3% del totale delle imprese private, generano il 4% del valore aggiunto e il 7% dell'occupazione totale. Con punte, relativamente all'occupazione, del 34% nel settore di assistenza e sanità, e del 21% nell'istruzione.

A questi dati vanno aggiunti quelli degli almeno 812 gruppi controllati da una cooperativa, che portano il valore aggiunto dell'intero sistema a oltre 31 miliardi di euro e l'occupazione a oltre un milione e 350 mila addetti. Si tratta di organizzazioni mediamente longeve – più della metà ha un'età superiore ai dieci anni – e la loro solidità finanziaria e patrimoniale non è per nulla inferiore a quella delle società di capitale, malgrado prevalga spesso l'immagine di entità sottocapitalizzate.

Tra il 2007 e il 2015, gli anni della crisi, il numero di cooperative attive è aumentato da poco più di 50 mila a quasi 60 mila unità, mentre le altre imprese hanno fatto registrare una contrazione pari a quasi 300 mila unità. Le cooperative hanno inoltre aumentato il numero di occupati di 80 mila unità a fronte di una diminuzione di 670 mila nelle altre imprese.



Ma ciò che più conta è che negli ultimi decenni la cooperazione si è dimostrata particolarmente creativa nell'interpretare e affrontare il cambiamento della società italiana, introducendo nuove soluzioni per rispondere ai bisogni lasciati senza risposta sia dallo Stato che dal mercato. È notevole la vivacità dimostrata nel corso degli anni dalla nascita di modelli di cooperazione pensati per coprire nuove aree di intervento: dalla stagione che ha visto l'avvento della cooperazione sociale che a partire dagli anni Ottanta ha dato un contributo rilevante per dotare il Paese di servizi sociali fino ad allora inesistenti, fino alle più recenti novità come la cooperazione di comunità, originale strumento di sviluppo delle aree interne del Paese o comunque delle zone anche urbane a più forte svantaggio economico e sociale, o come anche la cooperazione in ambito energetico, nata per favorire l'accesso a una risorsa essenziale in forme più eque e coerenti con le necessità locali. Sono ormai centinaia le cooperative create dai lavoratori di imprese in crisi (i *workers byout*) per continuarne l'attività e salvare i posti di lavoro. Lo stesso credito cooperativo ha superato la crisi finanziaria senza aiuti pubblici e senza danneg-

giare i soci e ha saputo ristrutturarsi aggregando le singole banche in due gruppi nazionali che hanno rafforzato il sistema senza far perdere i legami con i rispettivi territori.

Smentendo il "pregiudizio dell'innovazione", e soprattutto la convinzione del primato del fattore tecnologico, l'approccio cooperativo si è dimostrato in grado di innovare i processi produttivi facendo leva su risorse partecipative e su un concetto di impresa restituito alla sua dimensione di strumento per la risoluzione collettiva di problemi complessi. La sua capacità di riconciliare lo sviluppo economico con quello sociale è tornata di attualità a seguito delle molte crisi che in questi ultimi anni hanno mostrato l'insufficienza dei meccanismi di mercato per fronteggiare le grandi transizioni del nostro tempo. E ha saputo innovarsi anche negli obiettivi: da una impostazione esclusivamente mutualistica è passata, almeno in alcune sue componenti, a includere in ottica solidaristica anche l'attenzione ai non soci. Una evoluzione non ancora interamente compiuta non per incapacità ma per la resistenza della dottrina giuridica e della burocrazia, talvolta assecondate



dalle associazioni di rappresentanza. Il ritorno sulla scena dello Stato – che a partire dalla recessione del 2009 e fino alla pandemia e ai conflitti in corso ha riconquistato le posizioni che aveva perso al tempo in cui dominava il principio dello "small government" – non basta infatti da solo a ricostruire un rapporto di fiducia e vicinanza con i cittadini. La distanza tra autorità pubblica e società resta grande, come dimostra la volatilità del consenso elettorale e la fascinazione per le proposte politiche che si presentano come proiezione senza mediazioni degli umori popolari. E negli ultimi trent'anni la visione dell'economia come pura ricerca del profitto ha approfondito questa frattura.

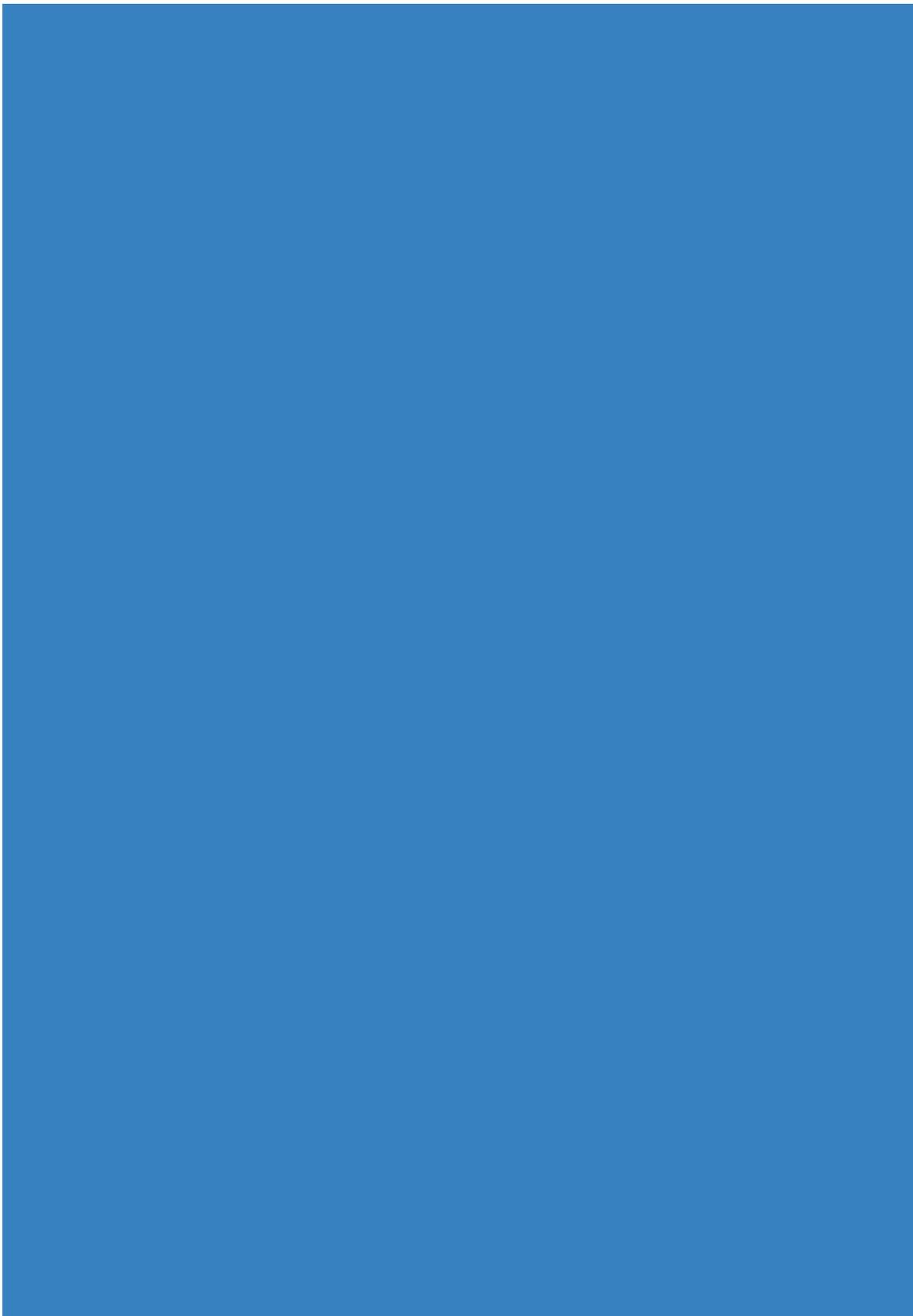
Perciò servono approcci, come quello cooperativo, che rimettano in connessione potere economico, autorità pubblica e corpo sociale, bilanciandone gli interessi. Se ne sono accorte le istituzioni internazionali, che guardano al concetto di economia sociale – di cui la cooperazione tutta è parte integrante – per ricostruire una prospettiva di futuro in grado di coniugare attività economiche e coesione sociale. In pochi anni, un'idea che fino a poco tempo addietro

era coltivata da pochi, è diventata un riferimento costante di risoluzioni, raccomandazioni e piani. Ha cominciato la Commissione europea, seguita subito da Ocse, Ilo e Nazioni Unite. Organizzazioni in cui il pensiero economico dominante era orientato in modo univoco verso il libero gioco delle forze del mercato e della competizione hanno scoperto l'importanza dei meccanismi cooperativi. Cos'altro è infatti il concetto di economia sociale se non la riscoperta dei principi della cooperazione, in un'accezione che li estende a una pluralità di forme organizzative che spaziano dalle fondazioni filantropiche agli enti non profit, dalle mutue alle imprese sociali?

Questo è dunque lo scenario con cui oggi anche il movimento cooperativo deve misurarsi. E con diversi vantaggi. Dopo la lunga stagione in cui nelle istituzioni e nella stessa opinione pubblica è prevalsa l'idea che l'indice dei guadagni fosse il metro di misura di ogni cosa, siamo all'inizio di una nuova fase. Ancora incerta ma sicuramente più disponibile a pensare con nuove categorie tra cui il rilancio di istituzioni cooperative, come ricorda anche Stiglitz nell'articolo recentemente pubblicato in questa stessa rivista



(*Quale economia per una società giusta*, 4, 2023, pp. 67-75). Che poi nuove non sono, ma come tutte le idee trascurate lo sembrano. Le condizioni sono favorevoli per lasciarsi alle spalle tanto ogni implicita subalternità quanto le forme di un isolamento identitario. C'è da contribuire a una ricostruzione: al passato ci si può rivolgere per qualche ispirazione ma le soluzioni vanno trovate dentro il presente. Più che la memoria serve esercitare la capacità di analisi e di reazione alla realtà che ci interroga. In altre parole, anche la cooperazione deve tornare a elaborare idee, strategie e soluzioni.





## Cooperazione Trentina

Federazione Trentina della Cooperazione  
via Segantini, 10 - 38122 Trento  
Tel: 0461.898111 | E-mail: [ftcoop@ftcoop.it](mailto:ftcoop@ftcoop.it)  
[www.cooperazionetrentina.it](http://www.cooperazionetrentina.it)

