

## CAPITOLO 3

### Cooperative e giovani

*Katia De Luca*

#### 3.1 *La cooperativa è intergenerazionale*

La cooperativa è una forma di impresa ‘intergenerazionale’. Lo recitano, tra le righe, tutti i principi cooperativi. È un’impresa che nasce per rispondere ai bisogni dei soci, e conserva nel tempo questa sua funzione. Il patrimonio è indivisibile e, con questo, la cooperativa tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future, investendo, trasformando, innovando.

Le cooperative non appartengono ad un singolo proprietario e nemmeno soltanto ai soci di quel determinato momento. Questi ultimi sono di fatto coloro che in quel periodo di tempo gestiscono quello che è un patrimonio collettivo (economico, di lavoro, competenze, esperienze, valori e valore), in una specifica comunità.

Questo patrimonio collettivo passa da una generazione di soci all’altra, viene incrementato con il lavoro e messo a disposizione della generazione successiva.

I soci che hanno iniziato l’esperienza del fare cooperativa insieme lasciano il passo a nuove generazioni di soci, trasferiscono nel tempo competenze ed esperienze dai soci anziani ai soci giovani, fino a lasciarne il governo. È così che la cooperativa ‘sopravvive’ ai suoi soci, basandosi su un processo positivo di investimento e trasferimento di competenze tra generazioni diverse di soci.

Ciascuna generazione si impegna a lasciare la cooperativa migliore di

come l'ha trovata, anche se purtroppo questo nella pratica non sempre è possibile e non sempre accade.

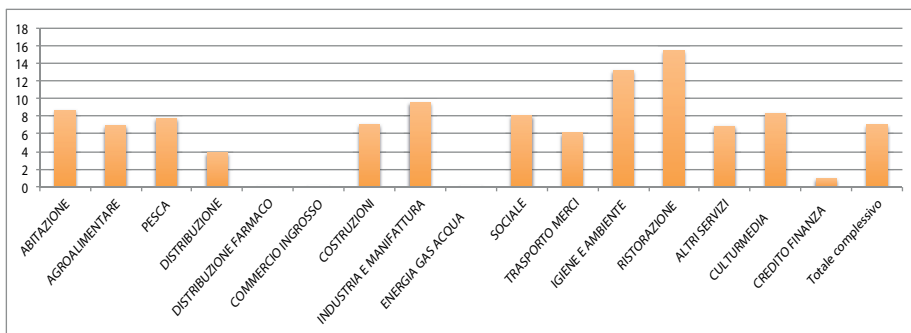
Senza il ricambio generazionale e il passaggio di risorse e competenze tra generazioni diverse, la cooperazione si sarebbe estinta.

### 3.2 *Qualche numero su giovani cooperatori e percorsi di crescita nelle cooperative*

Tanti sono i giovani che iniziano a lavorare in cooperativa, dopo un tirocinio formativo, un'esperienza di Servizio Civile, un progetto locale, una delle tante occasioni di incontro su un territorio. La cooperativa è lo spazio – spesso il primo – di incontro con il mondo del lavoro, con la pratica della partecipazione, con la condivisione del fare impresa.

L'intergenerazionalità che contraddistingue la forma cooperativa per le sue caratteristiche non semplifica però le difficoltà a sviluppare percorsi di crescita interna. Sono ancora pochi i giovani che co-costruiscono per tempo, insieme ai soci più anziani, ruoli di responsabilità nella governance delle cooperative. Sono ancora percorsi troppo lenti, spesso poco accom-

Figura 3.1  
Percentuale dei consiglieri under 35 in cooperativa nell'anno 2016 per settori di attività



Fonte: elaborazione su dati Banca Dati Area Studi Legacoop (2017)

pagnati, non ancora sufficientemente guardati in un'ottica strategica.

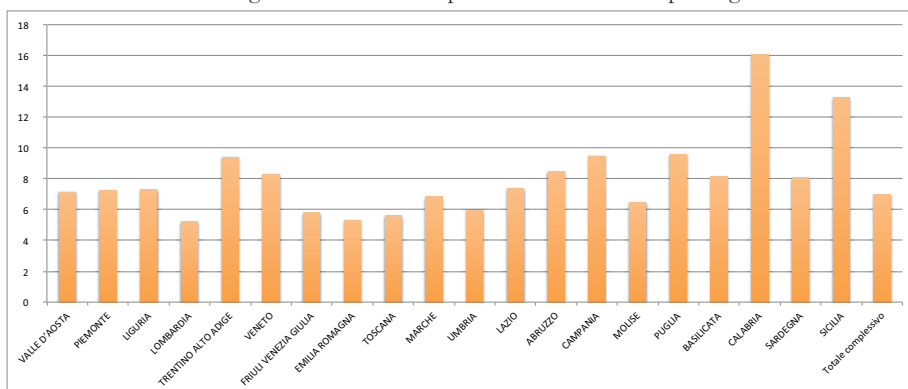
Dai dati della banca dati Area Studi Legacoop e banca dati AIDA Bureau Van Dijk relativi al 2016 per circa 6500 cooperative italiane, riscontriamo che i consiglieri di amministrazione hanno un'età media di 52 anni (AA.VV., Area Studi Legacoop, 2017). Solo il 7% degli oltre 27.000 consiglieri ha meno di 35 anni, con una differenza tra settori di attività delle cooperative, che varia dal 15% della ristorazione e servizi per l'ambiente, all'1%

nel settore del credito e della finanza, passando per un 6% della logistica e 7% delle costruzioni e dell'agroalimentare.

Se leggiamo i dati dal punto di vista geografico, gli under 35 rappresentano il 16,1% degli amministratori in Calabria, seguita dalla Sicilia con un 13,3%, dalla Puglia e dalla Campania rispettivamente con 9,6 e 9,5%. Tra le regioni con meno giovani nei consigli di amministrazione, la Lombardia con un 5,2% e l'Emilia-Romagna con 5,3%, seguita dalla Toscana con un 5,6%.

Figura 3.2

Percentuale dei consiglieri under 35 in cooperativa nell'anno 2016 per Regioni



Fonte: elaborazione su dati Banca Dati Area Studi Legacoop (2017)

La riflessione più immediata che si può fare su questi dati è quella sulle dimensioni delle imprese presenti in questi territori, sia dal punto di vista dei fatturati che del numero di soci, e su come questo possa rendere più complessi i percorsi di crescita dei giovani nella governance dell'impresa. Una seconda riflessione riguarda l'altra faccia della medaglia, quella dei numerosi giovani che, al sud, negli ultimi anni, hanno scelto la forma cooperativa per realizzare i propri progetti di impresa e di lavoro, insieme, diventandone naturalmente gli amministratori e incrementando i numeri che leggiamo.

### 3.3 Il ricambio generazionale nelle imprese cooperative

Le cooperative, che hanno tra i propri principi fondanti l'intergenerazionalità, vivono, tra le tante, la grande sfida del ricambio generazionale. La letteratura sul passaggio generazionale nelle imprese familiari o private

è abbastanza ricca. L'impresa cooperativa risulta invece molto meno studiata. L'avvicendamento, nel caso delle imprese cooperative, non riguarda soltanto il management, ma anche la governance, e questi elementi a volte coincidono, altre volte no.

Come accade per tutte le imprese, a maggior ragione per le cooperative, il ricambio generazionale è un processo che influenza le strategie di impresa, il clima organizzativo, la qualità della governance e del lavoro e una serie di aspetti legati al posizionamento sul mercato e al modo con cui si realizza lo scopo mutualistico. Ancor più che nelle imprese familiari o altri tipi di società, il ricambio generazionale garantisce la continuità e la possibilità, della cooperativa, di 'sopravvivere' ai suoi soci nel corso degli anni. Allo stesso tempo, nel ricambio generazionale c'è la possibilità di apprendere, cambiare, crescere. La consapevolezza sull'importanza e la strategicità di tale fase non è sempre sviluppata. I soci di oggi e di domani si trovano a costruire percorsi mai uguali tra loro.

Alcune riflessioni di carattere più generale, che comunque hanno effetti importanti sulla qualità dei processi di ricambio, riguardano la partecipazione e la formazione in cooperativa. Adeguate pratiche di partecipazione permettono di accrescere e valorizzare il senso di appartenenza e di comunità all'interno della cooperativa. Il perseguimento e la diffusione di una politica trasparente per un maggior controllo democratico, un aggiornamento periodico in merito alle attività dell'impresa e alle notizie più importanti che riguardano la vita dei soci e dei lavoratori, il raccogliere e condividere periodicamente suggerimenti e spunti di cambiamento e miglioramento migliorano la possibilità di far crescere giovani soci proattivi e capaci di assumersi responsabilità (Zarri, Badiali, 2012).

All'interno della carta dei valori dell'*International Co-operative Alliance*, il quinto dei sette principi fondamentali è rappresentato proprio dall'"Educazione, formazione e informazione", attraverso cui le cooperative si impegnano a educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi diventino in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative (AA.VV., online). Questo principio non può prescindere dalla predisposizione di ciascun socio a conoscere, studiare, condividere e soprattutto aggiornare il sistema valoriale di riferimento della cooperativa, assumendo e maturando una visione aperta delle dinamiche sociali. L'attenzione all'educazione e alla formazione, che le imprese cooperative portano nel proprio patrimonio

genetico quanto l'intergenerazionalità, dovrebbe sostenere processi che facilitano il ricambio generazionale.

Attraverso pratiche di *co-operative learning* e di *knowledge sharing*, le cooperative dovrebbero essere al tempo stesso anche scuole di imprenditorialità orientate socialmente, nella consapevolezza di quel rapporto di intergenerazionalità, che è nel DNA della cooperazione (Menzani, 2015). Negli ultimi anni è ormai condiviso come la formazione rivolta ai soci non debba incentrarsi in via esclusiva sugli aspetti tecnico-professionalizzanti, ma debba prevedere anche spazi dedicati alla storia e ai principi della cooperazione, alla governance e alla gestione (cooperativa) dell'impresa. Accanto a questo, c'è la dimensione più individuale. Con il progredire dell'esperienza di lavoro e confrontandosi con diverse richieste nei contesti lavorativi in cui sono, i giovani tendono ad acquisire un quadro più realistico e articolato rispetto ai propri talenti, bisogni e valori e tale conoscenza inizia ad agire come vincolo nelle successive prese di decisione, fornendo un punto di riferimento nella gestione della propria carriera. Schein la definiva "ancora di carriera" ed è «un insieme di talenti, bisogni e valori autodefiniti dalla persona, che servono a guidare, integrare e stabilizzare la sua carriera» (Schein, 1978, p. 127).

Il ricambio generazionale porta a quello che in psicologia del lavoro e delle organizzazioni viene definito 'transizione di ruolo'. Con questa espressione si intende «lo spostamento psicologico e fisico tra ruoli, includendo il disinvestimento da un ruolo e l'inserimento in un altro» (Ashforth, 2001, 3). Si tratta di fasi che indubbiamente comportano una forte destabilizzazione, richiedono una ridefinizione cognitiva della situazione, cambiano il modo in cui si è visti dagli altri e richiedono di considerare possibili conflitti tra obiettivi personali e organizzativi (Sarchielli, 2003). L'equilibrio finale si stabilisce, così, attraverso il processo di adattamento al nuovo ruolo (Nicholson, 1984), che si colloca all'interno di cinque fasi interdipendenti: nella fase di preparazione la persona sviluppa le aspettative verso il ruolo futuro, attraverso l'elaborazione di rappresentazioni e creando motivazioni; nella fase di incontro inizia a ricoprire il ruolo, cercando di interpretare la situazione in base alle sue aspettative; attraverso i processi di assimilazione e adattamento in seguito la persona si adatta al ruolo, per giungere alla fase finale di stabilizzazione in cui le energie verranno rivolte principalmente allo svolgimento delle nuove attività.

Una ricerca qualitativa realizzata con imprese cooperative sul territorio nazionale (De Luca, Petruzzelli, Manuti, 2019) ha esplorato, attraverso in-

terviste semi-strutturate ai protagonisti del ricambio, i percorsi e le azioni messe in atto in cooperative di diversi settori e dimensioni per gestire il ricambio generazionale. I dati ottenuti attraverso le pratiche di interazione discorsiva sono stati analizzati mediante analisi diatematica, con il Modello SAM (Mininni, 2007) che parte dal presupposto che il senso di un discorso sia rintracciabile tentando di rispondere fondamentalmente a tre interrogativi: “chi lo dice? Perché lo dice? Come lo dice?”. L’analisi dei risultati restituisce alcune pratiche positive di ricambio generazionale nelle imprese cooperative, in alcuni casi più strutturate e formalizzate, in altri meno. Soprattutto, i risultati evidenziano pratiche più strutturate per l’ingresso di nuovi giovani, ma molto meno per i loro percorsi di crescita interni, sia dal punto di vista manageriale che in termini di governance. I cooperatori intervistati hanno riconosciuto, tra i contributi offerti dalle nuove generazioni, maggiori conoscenze tecniche – dovute a percorsi di studio più strutturati, spesso arricchiti anche da esperienze all’estero – e una propensione specifica all’innovazione. Su questo, i più giovani in cooperativa hanno inevitabilmente una maggiore competenza tecnica che permette di stare al passo con la rivoluzione tecnologica. Le tecnologie consentono, inoltre, un miglioramento dei processi comunicativi con possibile incremento della partecipazione e condivisione. Tra le *soft skills* riconosciute maggiormente nei giovani in cooperativa, una grande propositività e forte capacità di adattamento. Quando si esplorano gli strumenti principali per favorire la crescita dei giovani nelle cooperative, ritorna la relazione che intercorre tra strumenti di crescita e partecipazione. In cooperativa, infatti, promuovere la crescita dei giovani equivale soprattutto a fornire loro strumenti adeguati di partecipazione: consentire l’accesso a momenti e pratiche partecipative permetterebbe un incremento della consapevolezza e dell’esperienza utile a sperimentarsi.

Altro elemento citato dagli intervistati è la connessione tra strumenti di crescita e percorsi formativi, formazione manageriale cooperativa, forme di affiancamento e di ‘tutoraggio’ nel ruolo.

Progetti specifici, inoltre, sono stati pensati e avviati per capitalizzare le esperienze interne e generare ‘apprendimento organizzativo’, a favore soprattutto della crescita dei giovani e dell’innovazione organizzativa. La possibilità, invece, di assumere sempre più ruoli di responsabilità all’interno della cooperativa, ha permesso ad alcuni soci giovani di incrementare il proprio coinvolgimento e la propria passione, favorendo così una conoscenza dell’organizzazione cooperativa a 360 gradi. Tra gli strumenti uti-

lizzati e utilizzabili per favorire il ricambio generazionale, alcuni intervistati hanno citato la possibilità di generare e condividere delle regole scritte che possano facilitare il processo di rinnovo. Si tratta della presenza di regole di funzionamento all'interno dell'impresa cooperativa e verso l'esterno, che vengono esplicitate attraverso documenti come lo Statuto, i regolamenti interni, la carta dei valori.

Nel caso in cui il ricambio generazionale non venga pianificato e preparato adeguatamente, si verifica quello che nella ricerca è stato definito da uno dei giovani protagonisti del ricambio “un bello *shock*”, una situazione in cui si è catapultati in un nuovo ruolo, perché la situazione lo richiede, perché il presidente va in pensione, o per fronteggiare una situazione di crisi, senza aver maturato opportunamente la nuova prospettiva e senza aver costruito insieme un percorso. Tra le possibili difficoltà del processo di ricambio, è stata sottolineata la carenza di risorse economiche e finanziarie da destinare alla formazione. Questo è spesso superabile attingendo ai fondi interprofessionali, ma a questi si aggiungono i costi organizzativi della formazione, e la sempre maggiore difficoltà a dedicare alla formazione il tempo adeguato, nell'ambito dei processi e dell'organizzazione del lavoro. Sempre più si rivela necessario estendere e rafforzare le pratiche che consentono alle cooperative di assicurarsi un ricambio e quindi uno sviluppo futuro.

### 3.4 *Una rete tra giovani operatori: l'esperienza di Generazioni Legacoop*

Generazioni è il coordinamento dei giovani Under 40 che operano nelle cooperative e nella struttura associativa e di sistema di Legacoop. Il *network* nacque nel 2007 in Emilia-Romagna da un gruppo nutrito di giovani operatori e poi diventò una rete nazionale nel 2011 a seguito del 38° Congresso Legacoop, con l'obiettivo di approfondire le questioni generazionali, valutando le opportunità e le problematiche che i giovani affrontano nelle imprese cooperative e nelle strutture associative. Da allora Generazioni Legacoop ha l'obiettivo prioritario di proporre politiche e strumenti di sviluppo, innovazione, sostenibilità, con particolare attenzione ai temi del ricambio generazionale, della formazione e della crescita dei operatori. Favorendo il ricambio generazionale e rafforzando il protagonismo dei giovani operatori all'interno del movimento, si garantisce di fatto una prosecuzione dei principi e dei valori che sono la base della cooperazione,

stimolando parallelamente modelli di crescita collettiva. Generazioni promuove la cultura e il modello cooperativo tra i giovani come strumento di integrazione, riscatto sociale, soluzione occupazionale, risposta ai fabbisogni territoriali e collettivi. Generazioni mette in rete i giovani cooperatori, attiva luoghi e spazi di confronto, di dibattito e di sviluppo.

Generazioni Legacoop ha diffuso tra le cooperative il “libretto rosso”, un quaderno di strumenti che si rivolge ai giovani e vuole diffondere un’idea di cambiamento “dal basso”. Nel libretto si vogliono riepilogare alcune possibili azioni che un giovane cooperatore può concretamente tentare di attivare in cooperativa, per favorire ricambio e spinta per i percorsi di crescita. Tra i suggerimenti del quaderno, l’integrazione ai processi decisionali programmando percorsi di affiancamento formalizzati nel lungo periodo, istituendo momenti di partecipazione allargata alle direzioni, come momenti importanti di crescita professionale e di trasferimento dello “stile manageriale” dell’impresa cooperativa. Trasmettere competenze ed esperienze non è semplice, né scontato, e così il libretto rosso propone di valorizzare la prassi di “insegnare a insegnare” con una formazione specifica agli attuali dirigenti. Sarebbe utile prevedere sempre percorsi di affiancamento, *tutorship* e *mentoring* fra dirigenti senior e aspiranti. Anche nel libretto rosso la partecipazione agli organi sociali e alla vita della cooperativa è uno strumento importante di supporto alla crescita a favore dell’intergenerazionalità. Si può sostenere prevedendo un limite al numero dei mandati, migliorando i meccanismi di confronto e sostanziale partecipazione all’interno dell’assemblea, che è il più importante strumento di partecipazione alla vita della cooperativa e deve essere curato, usato, migliorato sempre. Come si può fare? Consentendo a tutti di partecipare attivamente, chiedendo ai soci più giovani di prendere la parola per esprimere il proprio punto di vista o anche solo per fare domande e condividere dubbi. La cooperativa è per definizione l’impresa delle generazioni per cui è lecito attendersi da questa uno sforzo in più sul tema di un ricambio necessario.

### 3.5 *Il modello cooperativo piace ai giovani*

Quando si parla di cooperazione e di impresa cooperativa all’Università, a scuola, con gruppi di giovani, non sarà difficile trovare interesse per un modello di impresa ‘che mette al centro la persona’ e non il capitale. L’idea attorno a cui si costruisce la possibilità, da parte di altri operatori, di pro-



muovere cooperazione e quindi crearne di nuova, suscitando interesse, si basa sul principio che l'impresa cooperativa è un'opportunità di creare occasioni di lavoro per sé stessi e per gli altri, nel posto in cui si sceglie di stare, con le persone con cui si condivide il progetto.

La cooperativa è un'impresa democratica di proprietà degli stessi lavoratori, che quindi consente l'inclusione e la partecipazione da parte dei soci all'attività dell'impresa, con una attenzione particolare alla comunità. È un'impresa capace di creare valore non soltanto per i soci, ma anche per un gruppo più ampio di persone, per altre cooperative e per un territorio. Chi fa cooperazione sta creando un'impresa che è allo stesso tempo capace di avere un ruolo attivo, che costruisce valore all'interno della comunità e del territorio in cui si muove. Ciò che piace particolarmente ai giovani è la possibilità di condividere con altri un percorso di impresa dove tutti i soci sono sullo stesso piano e allo stesso livello ('una testa un voto'). È affascinante per i giovani tutto ciò che riconduce all'uguaglianza e alla democrazia all'interno di una forma imprenditoriale, e a questo si aggiunge la possibilità, attraverso la cooperativa, di avere un impatto spesso visibile sulla propria comunità, di trasformare qualcosa, quasi sempre senza avere grandi capitali. A questo si aggiungono altri elementi, che di solito sono il motivo per cui le persone – non solo giovani – si associano per fare cooperazione: creare un lavoro, costruire un nuovo percorso di vita e professionale, lavorare in modo collaborativo.

Ai giovani piace la cooperativa anche perché ci vedono la possibilità di condividere delle competenze, soprattutto se sono nella fase iniziale del loro percorso professionale e non hanno ancora maturato grandi esperienze. 'L'unione fa la forza' è concetto che piace ai giovani, e lo ritrovano in cooperativa. La cooperativa consente ai giovani, spesso senza grossi investimenti economici, di condividere il rischio, le competenze, le opportunità. Sentono più di altri l'esigenza di costruirsi da sé delle opportunità di lavoro. La cooperazione può essere una risposta a questa esigenza, che non è sicuramente esclusiva dei giovani, ma assume per loro una valenza maggiore. In cooperativa, possono costruire per sé e per gli altri uno spazio di autonomia, libertà, possibilità di crescita, tutele, rispetto per la dignità della persona e del lavoro. Spesso si tratta di caratteristiche difficilmente rintracciabili sul mercato del lavoro nella stessa opportunità.

Negli ultimi anni si sono sviluppate e migliorate le modalità con cui si parla di cooperazione, si propone e si comunica ai giovani lo strumento cooperativo. Attraverso una serie di iniziative e strumenti del mondo coo-

perativo, oggi la cooperazione non viene più comunicata come uno strumento obsoleto: si pensi al programma Coopstartup di Coopfond e Legacoop, ad altre occasioni di lavoro fianco a fianco di scuole e Università. La cooperazione non aspetta i giovani negli uffici dei funzionari dell'associazione, ma entra nei luoghi frequentati da loro, utilizza i loro linguaggi, condivide esperienze di altri giovani, prova anche a immaginare lo strumento cooperativo in forme nuove, adeguandolo ai nuovi bisogni, alle nuove sfide e alle opportunità che i giovani cercano. Le nuove cooperative che nascono da questi incontri, spesso sono difficilmente inquadrabili in un settore specifico di attività: sono cooperative sempre più 'intersettoriali', che sviluppino progetti intersettoriali, lavorano con cooperative che operano in settori diversi dal loro, e tengono insieme, nel loro progetto, la tutela del lavoro e la spinta all'innovazione organizzativa e alla contaminazione.

### Bibliografia

- AA.VV. (2013), *Il Libretto rosso di Generazioni* <<http://generazioni.legacoop.it/documenti-gruppi-lavoro/>> (ultimo accesso 04.06.2020)
- A.A.VV. (2017), *Consiglieri delle cooperative Legacoop per genere ed età, Area Studi Legacoop*
- AA.VV. (online), *Cooperative identity, values & principles, dal sito web dell'International Co-operative Alliance* <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>> (ultimo accesso 04.06.2020)
- AMBROSI E., ROSINA A. (2009), *Non è un Paese per giovani. L'anomalia italiana: una generazione senza voce*, Venezia, Marsilio
- ASHFORTH B. E. (2001), *Role transition in organizational life: an identity-based perspective*, New York Laerence Erlbaum Associates
- BERNARDI A., MONNI S. (2019), *Parole chiave per l'impresa cooperativa del futuro*, Bologna Il Mulino
- CORBETTA P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino
- MENZANI T. (2015), *Cooperative: persone oltre che imprese*, Catanzaro, Rubettino
- DE LUCA K., PETRUZZELLI M., MANUTI A. (2019) *Il ricambio generazionale nelle imprese cooperative: una ricerca qualitativa*, in Atti del XVII Congresso Nazionale - Sezione di Psicologia per le Organizzazioni "Il futuro del lavoro, il lavoro del futuro: la psicologia per innovare, trasformare e crescere nelle organizzazioni", Lecce AIP Associazione Italiana di Psicologia
- INGUSCI E., TANUCCI G., RIPA MONTESANO D. (2016), *Work in progress for a better quality of life*, Lecce Milella Editore

- MININNI G. (2003), *Il discorso come forma di vita*, Napoli, Guida
- MININNI G. (2007), *Psicologia e media*, Roma: GLF editori Laterza
- OBeregelsbacher G.A. (2017), *Come gestire il passaggio generazionale*,  
Wolters Kluwer Italia Ipsa
- ROSINA A. (2018), *Il futuro non invecchia*, Milano Vita e Pensiero
- SARCHIELLI G. (2003), *Psicologia del lavoro*, Bologna: Il mulino.
- SCHEIN E. H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, London, Addison-Wesley
- ZARRI F., BADIALI E. (2012), *Partecipazione in cooperativa: istruzioni per l'uso*,  
Bologna Fondazione Barberini