

Riccardo Maiolini - Alessandro Giudici

# Creare valore tramite l'innovazione cooperativa

Il caso Coopstartup



Giappichelli

## Prefazione

Le intense trasformazioni sociali, economiche e demografiche che stiamo affrontando necessitano di essere analizzate con attenzione al fine di individuare traiettorie percorribili che non portino il sistema Paese ad una deriva, difficilmente controllabile. Da sempre, cambiamento e innovazione sono sinonimi di sostenibilità, sia per le singole imprese che per tutto il contesto in cui queste operano. Questo principio vale ancora di più per le cooperative, antenne sensibili di bisogni ed espressione di un modello imprenditoriale, da sempre, in piena simbiosi con territori e comunità. Le sfide cambiano, sia in quantità che in qualità ed un sistema imprenditoriale deve saper rispondere a tali cambiamenti, nel pieno rispetto di ciò che è sempre stato fatto, ma provando anche a leggere nuove opportunità. Trovare il giusto equilibrio tra innovazione e tradizione, significa saper leggere dei segnali deboli in anticipo e provare ad accompagnare un cambiamento ineluttabile.

I valori che hanno originato il modello cooperativo sono indubbiamente in grado di interpretare i bisogni e le aspettative delle nuove generazioni che si affacciano sul mondo del lavoro. È necessario però che il modello cooperativo trovi il coraggio di evolvere per affrontare la transizione economica e sociale in corso.

Le cooperative hanno una responsabilità sociale nei confronti del territorio e delle comunità maggiore rispetto alle imprese tradizionali. Questo deve fare percepire a tutto il mondo cooperativo in modo ancora più forte che è necessario accompagnare la rivoluzione sostenibile in corso attraverso un mutamento radicale di paradigma. È necessario avviare un percorso di cambiamento profondo che vada oltre i cambiamenti che un singolo può intraprendere, ma puntare ad azioni sistemiche ed in grado di modificare tutto il mondo cooperativo.

Per aiutare le cooperative in questo percorso di cambiamento, il Fondo mutualistico Coopfond ha deciso innanzitutto di cambiare se stesso, attraverso una serie di azioni di supporto all'innovazione dell'ecosistema cooperativo. Molte sono le iniziative rivolte alle cooperative socie di Legacoop, ma in questo contesto, si vuole dare evidenza di ciò che Coopfond fa per supportare la nascita di nuove cooperative startup. Coopstartup è un'iniziativa che abbiamo lanciato nel

2013 attraverso una serie di bandi locali (ad oggi sono 27) per la promozione, da parte degli under 40, di nuove cooperative.

Dalla data di lancio del progetto ad oggi, Coopstartup ha coinvolto più di 7.000 persone che hanno contribuito alla nascita di 72 startup cooperative. Grazie alle sperimentazioni di Coopstartup, il Fondo è riuscito ad intercettare nuove risorse che prima erano difficilmente raggiungibili attraverso i canali tradizionali di promozione. Infatti il compito di Coopfond è quello di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, attraverso strumenti e programmi volti ad accompagnare attività di promozione della cultura cooperativa che possono portare, tra le altre cose, alla nascita di nuove cooperative.

Il progetto Coopstartup è nato proprio grazie all'apporto del Fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo Coopfond che con la collaborazione di dirigenti territoriali, di associazioni di settore e cooperative esistenti, ha avviato un progetto ad alto impatto che nel corso degli anni è riuscito a rimodulare la strumentazione disponibile (finanziaria e formativa) per consentire ai diversi progetti proposti di diventare realtà. Coopfond si occupa, attraverso Coopstartup ed altre iniziative simili, di costruire la cooperazione di domani, supportando la nascita di nuove cooperative e fornendo strumenti, per lo più finanziari, a quelle esistenti di riposizionarsi. In entrambi i casi, si tratta di coniugare innovazione e sviluppo per costruire il modello cooperativo del futuro. Partendo da questa iniziativa, nel corso degli anni si sono attivate azioni moltiplicative che vedono, oggi, tutta la Legacoop impegnata in progetti di supporto all'innovazione che trovano diversi punti di innesco con le nuove e le vecchie generazioni di operatori.

Il modello cooperativo non è qualcosa di prestabilito una volta per sempre, ma è l'espressione di una concezione valoriale e di un modo di fare impresa centrato su principi come l'equità, la centralità della persona, il radicamento nella comunità, l'attenzione a chi verrà dopo di noi. Decidere di costituire una cooperativa, significa abbracciare un modo di fare impresa partecipato, democratico e inclusivo. Si può affermare che, per natura, il processo di accompagnamento alla costituzione e all'avviamento di startup cooperative è contraddistinto da un obiettivo diverso rispetto a quello tradizionale: le startup cooperative non nascono con l'ambizione di generare valore al fine di essere ceduto con operazioni di finanza straordinaria, ma per mantenerlo e renderlo sostenibile nel tempo, a favore dei soci operatori, presenti e futuri. Questo implica un processo di crescita essenzialmente diverso perché centrato sulla sostenibilità nel tempo e non su una crescita rapida che cerca di cedere al mercato il valore generato nel minor tempo possibile. Il tempo è alleato delle cooperative, il valore, come la fiducia si costruisce con il giusto tempo.

Questo libro ripercorre l'evoluzione del progetto Coopstartup fino ai nostri

giorni e vuole essere uno spunto di riflessione su cosa ha significato per l'intero sistema cooperativo di Legacoop l'avvio di tale iniziativa. La tesi del libro è che non esiste contrapposizione tra vecchie e nuove cooperative, non esiste contrapposizione tra vecchi e nuovi operatori, ma l'orchestrazione di un processo di innovazione aperto può generare valore per l'intera comunità cooperativa, rispondendo appieno al settimo principio cooperativo (principio 7: *Concern for community*), grazie all'attivazione di processi condivisi e partecipativi. Un processo di orchestrazione dell'innovazione si differenzia da un progetto di innovazione aperta per le modalità di creazione, estrazione e acquisizione di valore che non sono concentrati in un unico soggetto ma si distribuiscono in tutto il sistema. Una forma di innovazione cooperativa nel quale tutti contribuiscono a favorire l'emersione e la diffusione di buone pratiche.

La sperimentazione è stato il punto di innesco di un processo di apertura a nuovi modelli e sfide che tutta la struttura di Legacoop cerca di affrontare da diversi punti di vista. Parlare di orchestrazione dell'innovazione è il punto di partenza per un più ampio dibattito sul ruolo che le associazioni di rappresentanza devo svolgere in contesti complessi ed in continuo cambiamento. Guidare i percorsi di innovazione è uno dei compiti che le moderne meta-organizzazioni devono fare proprio per cercare di costruire sistemi partecipativi in grado di aiutare i propri soci a dialogare e comprendere l'innovazione, dato che oggi questa non riguarda più soltanto le tecnologie utilizzate all'interno delle cooperative, ma si allarga alle persone, coinvolge le nuove generazioni, prova a rispondere a nuovi bisogni e cerca di implementare modelli di business innovativi.

Tutto questo avviene in chiave cooperativa, con particolare attenzione alle logiche di distribuzione, mutuo supporto e attenzione alle comunità in cui le iniziative nascono e crescono. Coopstartup ha costruito, nel corso degli anni, una community allargata, grazie alla quale oggi Legacoop è in grado di rispondere a sfide complesse e a cambiamenti radicali del modo di ideare, pianificare e gestire come fare impresa cooperativa. Ecco quindi, che grazie a sperimentazioni come quella di Coopstartup, oggi tutta Legacoop è in grado di rispondere a sfide, come la rigenerazione delle comunità, ragionare su nuovi paradigmi di produzione e consumo energetico, rispondere efficacemente a sfide di genere e costruire cicli economici e filiere nuove, ispirate a sostenibilità, governance ed impatto innovative.

*Simone Gamberini*  
Direttore Generale Coopfond



## Introduzione

# **Creare valore per le persone, per le organizzazioni, per la società**

L'obiettivo di questo libro è dibattere di un'importante questione accademica con una significativa rilevanza pratica, partendo da una specifica domanda: come si crea valore all'interno di un ecosistema imprenditoriale per le persone, le organizzazioni e tutta la società?

La generazione di innovazione è sistematicamente indicata come una attività fondamentale per garantire alle imprese di conseguire e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo. Molti studi si sono concentrati sul comprendere le dinamiche di innovazione che riguardano le singole organizzazioni o gruppi di queste; altri sull'impatto che le innovazioni hanno su mercati o su interi settori, partendo dal ruolo, più o meno dirimpente, dell'innovazione stessa in questi contesti; altri ancora si sono concentrati su forme di aggregazione tra diverse organizzazioni per esplorare forme di innovazione nuova, più o meno aperta (dall'*open source*, al *crowdsourcing* fino al *crowdfunding*). Queste ultime teorie sono state per lo più applicate a comunità online, con effetti sia sulle persone che sulle organizzazioni.

Soltanto nel corso dell'ultimo decennio si è sviluppato un filone di ricerca che vuole comprendere i meccanismi alla base di forme di innovazione aperta e condivisa, attraverso cui generare valore diffuso, ovvero valore per le persone, per le organizzazioni, e per tutto l'ecosistema che queste rappresentano in termini di effetti sulla capacità di generare nuove imprese. Il richiamo alla centralità di questa tematica arriva da più parti e richiede un'attenzione strutturata all'insieme delle problematiche e delle tecniche gestionali e di processo connesse al fenomeno stesso. In una società nella quale abbiamo la possibilità di accedere ad una infinita quantità di informazioni, dove possiamo connetterci con chiunque, curare le relazioni e costruire un percorso valoriale adeguato può rappresentare la strada per non rischiare di perdere molto del valore generato da quelle stesse connessioni. Allo stesso tempo, le sfide che oggi ci troviamo di fronte spingono persone ed organizzazioni a cercare risposte repentine, in un sistema sempre più veloce e sempre più legato alla capacità di ridurre tempi di latenza e di risposta.

Il risultato di questa frenetica ricerca di riscontri rapidi, è un aumento di risposte individuali, che necessariamente appaiono poco orientate alla condivisione.

La maggior parte degli studi di innovazione aperta si concentrano sulla identificazione di modelli di creazione, selezione e produzione di innovazione efficienti, capaci di rispondere in tempi ottimali alle sfide che vengono proposte, in questa sorta di lotta contro il tempo che sembriamo percepire in modo sempre più forte. Se tutto questo viene applicato al campo della creazione di nuove imprese, necessariamente ci si trova ad avere a che fare con un modello di selezione dei progetti caratterizzati dal loro essere pronti, o comunque molto vicini, alla loro applicazione commerciale. È così che la selezione di nuove proposte imprenditoriali diventa spesso una sfida a chi riesce ad ottenere risultati migliori nel minor tempo e con il giusto rapporto tra rischio ed investimento. Come con le relazioni, anche in questo caso, la soluzione è da ricercarsi nell'attenzione alla necessaria infrastruttura culturale, grazie alla quale un determinato contesto è in grado di generare imprenditorialità sistemica e non *una tantum*. Il modo per attivare un processo sistemico di innovazione, in grado di promuovere una strutturata capacità di generare nuove imprese è dunque da ricercare nella capacità di supportare la nascita di nuovi imprenditori attraverso l'attivazione di processi di leadership distribuita e partecipativa.

Partire dalle persone, educarle a comprendere come costruire un processo imprenditoriale, porta alla nascita di nuove organizzazioni, che nel tempo generano impatto non solo economico, ma anche sociale.

Obiettivo di questa ricerca è quindi esplorare un percorso di gestione di processi di innovazione diverso, che guardi a delle forme di creazione e condivisione di innovazione distribuite e non finalizzate ad estrarre valore solo per pochi attori. Questo tipo di innovazione vuole generare un impatto economico e sociale sfruttando le principali trasformazioni tecnologiche in corso, come mezzo per costruire un nuovo modello imprenditoriale comunitario che affonda le sue radici in modelli tradizionali, come quello dell'impresa cooperativa, e che vuole utilizzarlo oggi come modello per costruire una nuova forma di imprenditorialità, che sia in grado di rispondere a sfide contemporanee complesse. Per far sì che questo processo venga attivato ed implementato, appare fondamentale individuare un soggetto alla guida dell'iniziativa, in grado di tenere le fila, gestire la complessità delle relazioni e capace di orchestrare i processi di innovazione. In questo libro, tale compito viene affidato ai corpi intermedi di rappresentanza e tutela imprenditoriale, detti anche meta-organizzazioni. Si ritiene, infatti che in un contesto sempre più disintermediato, sia cruciale sostenere politiche di innovazione all'interno dell'ecosistema attraverso modelli organizzativi capaci di aggregare e di costruire percorsi di mediazione con la società e gli altri attori istituzionali.

La novità che questo libro tenta di introdurre è proprio quella di riportare al

centro del dibattito contemporaneo le organizzazioni di rappresentanza, capaci di cogliere nell'attuale contesto l'opportunità di un nuovo modo di fornire supporto alle organizzazioni membri e di ricostruire una fiducia che nel tempo si era andata riducendo. La sfida intellettuale ed operativa che chi scrive vorrebbe lanciare a tali organizzazioni, è quella di provare a costruire dei nuovi modelli di leadership distribuita e partecipativa, grazie ai quali cercare di ridurre le distanze all'interno delle meta-organizzazioni tra centro e periferia, costruire dei processi di graduale introduzione di nuovi attori all'interno dell'ecosistema e gestire, grazie agli sforzi di un orchestratore, gli interessi ed i conflitti, creando un modello di comunità concretamente aperta e in grado di accogliere al suo interno, in maniera ottimale, nuova conoscenza.

A differenza della riconosciuta ed esplorata rilevanza di temi come quello della *open innovation* o di altre forme di innovazione aperta, le tematiche di sistemi di innovazione come quelli presentati in questo libro appaiono ancora poco presenti nel dibattito scientifico e accademico (quantomeno italiano). Questa rappresenta, dunque, accademicamente parlando, un'interessante opportunità di speculazione. Questo volume vuole provare a muovere un passo nella direzione di studio e confronto su questo tema. L'intento è quello di fornire una prospettiva teorica ed empirica su un fenomeno, come quello del supporto ai processi di innovazione, per favorire la nascita di nuove imprese, che sempre di più interessa studiosi, manager, imprenditori e *policy maker*.

Questo testo si rivolge, dunque, ad una ampia comunità di lettori che speriamo potranno trovare nelle pagine che seguono un percorso logico che, partendo dall'inquadramento del problema, propone una lettura teorica dei diversi aspetti che compongono le basi del successivo caso studio.

## 1. Struttura del libro

Il libro, che si compone di sei capitoli, vuole studiare i meccanismi di supporto alla promozione di nuove imprese – grazie allo studio del progetto sperimentale Coopstartup – all'interno di un ecosistema imprenditoriale di tipo cooperativo – Legacoop – attraverso la gestione di processi di orchestrazione dell'innovazione svolti da un attore centrale – Coopfond, il fondo mutualistico di Legacoop – all'interno dell'ecosistema definito nel contesto della meta-organizzazione di rappresentanza delle cooperative.

I contenuti qui brevemente sintetizzati verranno esposti nel libro partendo da una discussione generale, nel primo capitolo, nella quale si delineano gli argomenti che verranno poi approfonditi nei capitoli successivi. Partendo dalle motivazioni dietro alla crisi contemporanea dei corpi intermedi, si introduce il con-

testo dello studio, e cioè dell'ecosistema imprenditoriale cooperativo, riportando quelli che sono i principali punti di unicità di tale sistema e le motivazioni per cui è necessario avviare dei processi di innovazione, fino ad una breve introduzione al caso.

Nel secondo capitolo, si trattano le principali teorie relative al contesto di riferimento del libro. Vengono dapprima fornite le principali e moderne definizioni di ecosistema imprenditoriale, partendo dall'origine di tale concetto; in un secondo momento si discute delle differenze tra il concetto di ecosistema imprenditoriale ed altre tipologie di agglomerazione di organizzazioni come, per esempio, quella dei distretti o dei *cluster* di innovazione. Alla fine del capitolo si delineano gli elementi teorici di generazione e distribuzione di valore all'interno degli ecosistemi.

Nel capitolo successivo, il terzo, si definisce e si discute del modello organizzativo che risulta essere il più appropriato nella gestione di processi di innovazione all'interno degli ecosistemi imprenditoriali. Questo modello è definito in letteratura meta-organizzazione, ovvero organizzazione di secondo livello i cui membri sono organizzazioni che si associano per supportarsi vicendevolmente su una serie di sfide complesse. Successivamente si evidenziano le principali caratteristiche delle meta-organizzazioni e le sfide di innovazione che queste si trovano ad affrontare e a gestire.

Il capitolo quattro, con il quale si conclude la speculazione teorica, introduce la discussione sull'analisi dei processi di gestione dell'innovazione all'interno delle meta-organizzazioni, partendo dalla *review* della letteratura sui temi di orchestrazione dell'innovazione. Dopo una prima parte definitoria, nel capitolo si distinguono le forme di orchestrazione chiusa ed aperta, le modalità di generazione ed appropriazione del valore nei sistemi di orchestrazione dell'innovazione, e il capitolo si conclude con la caratterizzazione dell'orchestratore in quanto attore in grado di supportare la generazione di innovazione.

Il quinto capitolo è interamente dedicato alla descrizione ed analisi del caso studio, il progetto Coopstartup. In una prima fase preliminare si introduce il contesto cooperativo con una breve descrizione storica della genesi della meta-organizzazione Legacoop ed una descrizione della nascita del progetto Coopstartup. Successivamente si dettaglia la metodologia di ricerca, per poi introdurre la descrizione empirica del fenomeno, suddivisa in due parti. In una prima parte le evidenze empiriche servono per contestualizzare il modello di orchestrazione aperta dell'innovazione, rimarcando le unicità del modello Coopstartup. Nella seconda parte si analizza il processo di creazione di nuova conoscenza e gli effetti di cambiamento istituzionale che questi hanno provocato all'interno della meta-organizzazione, concludendo con una proposta teorica di tale fenomeno.

Il sesto ed ultimo capitolo vuole completare quello precedente, fornendo degli spunti di riflessione su quelli che sono gli effetti e le implicazioni che si pos-

sono dedurre dallo studio esplorativo. Questa ultima parte del libro tenta di fornire ai lettori una chiave di lettura sulla quale costruire un successivo dibattito. Tale discussione nasce dalla volontà di contribuire ad avviare azione di *policy making* per costruire modelli di supporto alla creazione di nuove imprese, partendo dall'assunto che un modello di orchestrazione dell'innovazione aperto è considerato un punto di partenza efficace per costruire comunità attive ed innovative nella promozione di innovazione sociale.

\* \* \*

Il contenuto di questo libro sintetizza parte del lavoro di ricerca svolto nel corso degli ultimi cinque anni, come risultato di un processo di analisi e confronto tra gli attori del progetto, più volte coinvolti, ed il mondo accademico di riferimento. Nel corso degli anni, il presente progetto di ricerca è stato presentato e discusso nelle principali conferenze accademiche di riferimento<sup>1</sup>, alle quali sono seguite fasi di *follow up* con i protagonisti del progetto. Desideriamo quindi ringraziare tutte le persone che ci hanno supportato nella realizzazione di questo percorso, ancora in itinere, e grazie alle quali abbiamo potuto, comprendere il fenomeno, raccogliere dati, analizzare sul campo quanto emergeva dalle nostre ipotesi di ricerca e confrontarci sui modelli che, nel tempo, abbiamo elaborato.

Il nostro primo ringraziamento va a tutte le persone di Coopfond che nel corso del tempo si sono in parte succedute e che ci hanno supportato in questo nostro percorso. Un sentito grazie va al Direttore Generale Simone Gamberini ed al Direttore Area Promozione e Workers Buyout Gianluigi Granero per averci permesso di proseguire e concludere efficacemente il progetto di ricerca iniziato nel 2017. È grazie a loro se questo progetto di ricerca, oggi, è diventato un libro che speriamo possa supportare il dibattito sui modelli di promozione imprenditoriale per lungo tempo. Il loro supporto, soprattutto in quegli anni che ci hanno visto tutti molti distanti ed isolati fisicamente, ma vicini in termini di idee e valori, è stato prezioso per mantenere accesa la fiamma della ricerca. Un ringraziamento ulteriore va al dottor Aldo Soldi e al dottor Alfredo Morabito per aver creduto nel nostro progetto di ricerca fin dall'inizio, averci stimolato ad approfondire le peculiarità del sistema cooperativo ed essere stati disponibili a discutere con noi i primi risultati e le possibili evoluzioni. Tutto questo però non avrebbe potuto concretizzarsi senza il costante contributo fornitoci dalla Responsabile del Programma nazionale Coopstartup Barbara Moreschi, che negli anni ha seguito il progetto. Un ringraziamento va a tutte le persone di Legacoop, *stakeholder* di sperimentazioni, membri della *task force* e formatori dei progetti Coopstartup che si sono prestati ad un confronto ed interviste nei terri-

---

<sup>1</sup> Si riporta in appendice una sintesi delle presentazioni svolte durante conferenze accademiche.

tori che abbiamo visitato. Un ultimo grazie e viva il lupo lo dedichiamo a tutte le cooperatrici e operatori che abbiamo incontrato durante i percorsi di incubazione ed accelerazione che con le loro storie di impresa sono la vera anima di questo progetto.

Da un punto di vista accademico, abbiamo avuto modo di presentare la ricerca e confrontarci con diversi colleghi, che ringraziamo di seguito: Paolo Aversa (Bayes), Francesca Capo (Bicocca), Luigi Corvo (Bicocca), Matthew Lee (Harvard), Massimiliano Mazzanti (UNIFE), Elisa Operti (ESSEC), Tommaso Ramus (ESSEC), Francesco Rullani (Ca' Foscari), Paolo Venturi (Aiccon), Pietro Versari (RSM), Flaviano Zandonai (CGM). Un grazie anche a Claudia Caluori per il supporto nel *proofreading*.

**Attribuzioni:** pur essendo il progetto di ricerca frutto di un lavoro comune, il libro è il risultato della somma di due apporti complementari: a Riccardo Maiolini sono attribuibili l'introduzione, il primo capitolo, il secondo ed il terzo. Il capitolo quattro, cinque e le conclusioni, sono stati redatti congiuntamente da Alessandro Giudici e Riccardo Maiolini. Tutte le idee espresse in questo volume sono frutto del pensiero degli autori.

## Capitolo 1

# Corpi intermedi ed ecosistemi imprenditoriali cooperativi

### 1. Sommario

L'attuale contesto economico e sociale richiede al sistema imprenditoriale un forte e rapido cambiamento. Le imprese non dovrebbero più essere concepite come mero strumento esclusivo di conseguimento del profitto ma devono, sempre di più, occuparsi anche di condividere valore all'interno della loro comunità di riferimento. Tale condivisione non deve avvenire solo tra imprese esistenti ma una parte del valore che un sistema economico genera deve essere indirizzato verso il supporto a nuove generazioni di imprenditori. Per far sì che questo abbia luogo è necessario costruire un modello relazionale in grado di mediare e convogliare gli sforzi dei singoli verso un obiettivo collettivo. È doveroso quindi provare a riaffermare il ruolo dei corpi intermedi come modelli organizzativi in grado di supportare le imprese in un continuo processo di cambiamento e di sostegno alla sostenibilità degli ecosistemi imprenditoriali. Trasformare gli ecosistemi imprenditoriali richiede quindi di a) ridefinire il ruolo dei corpi intermedi, b) disegnare dei modelli organizzativi adeguati, c) leggere il contesto in cui gli ecosistemi nascono e si sviluppano e d) disegnare dei processi di gestione dell'innovazione idonei a generare, catturare e distribuire conoscenza all'interno di tutto l'ecosistema.

### 2. Sviluppo imprenditoriale e coesione sociale

Solidarietà e consenso sono alla base dei processi di formazione della società in quanto insieme di individui. Il modo e il grado in cui si estrinsecano solidarietà e consenso influenzano una serie di attività che chiamano in causa l'insieme collettivo: tra queste, prima di tutto, la produzione e l'allocazione di risorse economiche, sociali e naturali. Un potenziale, e probabile, effetto di tali

attività è il sorgere di conflitti di interessi prima tra singoli individui che degenerano poi in scontri tra aggregati collettivi di tipo sociale. L'esistenza di tali conflitti di interesse è intrinseca nella natura relazionale degli uomini; allo stesso tempo rappresenta un importante *driver* di sviluppo del sistema sociale stesso, che però deve essere mitigato per evitare il disgregamento della società a causa di divisioni eccessive.

È necessario quindi individuare una forza<sup>1</sup> in grado di governare tale sistema relazionale e che sia in grado di garantire un continuo collaborativo tra tutti gli attori che fanno parte della società. Diversi studi<sup>2</sup> teorizzano che tale forza sia identificabile nel concetto di coesione sociale, ovvero di “*attenzione alle persone e ai contesti in cui esse vivono, toccando il senso di appartenenza alla comunità locale, inteso come radicamento in un determinato spazio di vita fisico e sociale dotato di valore e senso*”<sup>3</sup>. La coesione sociale non è però un fine ma un mezzo per garantire la sopravvivenza di un sistema economico collettivo: è un processo che necessita di essere gestito per superare momenti di crisi, grazie alla capacità del sistema stesso di creare meccanismi di cooperazione e supporto tra tutti i suoi componenti. Strutturandosi quindi come un processo, la coesione sociale deve essere alimentata da attori in grado di gestirla, attraverso azioni di creazione, promozione, diffusione e mantenimento.

### 3. Coesione Sociale e corpi intermedi

Ai fini del processo di creazione di valore, le associazioni intermedie giocano un ruolo essenziale, in quanto costituiscono i primi sistemi di aggregazione collettiva, ordinata e solidale, volti a incoraggiare i membri ad aderire ad una serie di valori concernenti la partecipazione alla produzione di meccanismi coesivi, attraverso la costruzione di comportamenti cooperativi<sup>4</sup>. Queste associa-

---

<sup>1</sup> Asher-Perrin E., *The “True Nature of the Force” is More Complicated Than You Think*, su tor.com, 7 dicembre 2017. URL consultato il 12 ottobre 2022 (archiviato il 9 novembre 2020).

<sup>2</sup> Kawachi I., & Berkman L. (2000). Social cohesion, social capital, and health. *Social epidemiology*, 174(7), 290-319.

Muntaner C., & Lynch J. (2020). Income inequality, social cohesion, and class relations: a critique of Wilkinson’s neo-Durkheimian research program. *The Political Economy of Social Inequalities*, 325-346.

<sup>3</sup> Foglizzo P., *Coesione sociale, Aggiornamenti Sociali*, gennaio 2012.

<sup>4</sup> Storicamente, la nascita dei movimenti sindacali e dell’associazionismo di mutuo soccorso discende dal modello di regolazione e organizzazione sociale normalmente definito “fordista”, che è alla base materiale della legittimazione politico sociale di molti aggregati intermedi, il cui ruolo è quello di coordinare e mobilitare le istanze individuali per il raggiungimento di scopi

zioni nascono per limitare l'individualismo (*freeriding*) e favorire la produzione di "socialità condivisa". Così declinata, allora, la coesione sociale non è più solo un processo, bensì un insieme di comportamenti e di legami tra attori all'interno di una data comunità, ispirati da affinità e solidarietà, normativamente orientati, e volti a ridurre diseguaglianze sociali, economiche, culturali, etniche o anche di genere. Il grado di interconnessione e solidarietà sociale tra i diversi attori e/o gruppi, dunque, condiziona profondamente il concetto di coesione sociale, dove il risultato dell'interazione fra gli individui, diviene proprietà dell'aggregato sociale, a sua volta rinforzando e retroagendo favorevolmente sull'interazione interindividuale.

In questo contesto, è interessante ed utile analizzare la definizione di Whelan e Maitre (2005)<sup>5</sup> secondo cui una società moderna, con un'economia di mercato e un regime politico democratico, è pienamente integrata e socialmente coesa se sono garantiti alcuni requisiti fondamentali a livello macro, meso e micro della società.

Il livello macro riguarda i sistemi e sottosistemi istituzionali, che a livello politico, economico, culturale, dovrebbero operare in modo da non produrre esternalità negative insostenibili per gli altri attori sociali. Per far questo, si fa appello a valori e norme relazionali che includono senso di appartenenza, tolleranza delle differenze e legittimazione delle pratiche politiche, e che sono condivisi dalla maggioranza dei membri della società<sup>6</sup>. A livello micro, è fondamentale che ciascun individuo possa coltivare un livello adeguato di fiducia nei confronti degli altri individui e degli attori istituzionali e para-istituzionali che compongono la società, che sia incluso in reti di contatti eterogenei e variegati, e che partecipi attivamente alla vita pubblica. A livello meso, lo spazio tra istituzioni e individui deve essere popolato da sistemi aggregativi e aggreganti, ovvero associazioni e gruppi intermedi dotati di potere autonomo rispetto al governo e costituiti spontaneamente dagli individui stessi, i quali scelgono di perseguire obiettivi condivisi e di soddisfare interessi comuni, trascendendo la dimensione personale e unendo le risorse, ai fini della coesione sociale.

Già Tocqueville, così come Durkheim e più recentemente Kornhauser (1959)<sup>7</sup>, definiva le strutture intermedie come quegli organismi e istituzioni che costrui-

---

specifici o di fini generali. Si veda Durkheim E. (1972). *Emile Durkheim: selected writings*, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>5</sup> Whelan C.T., & Maitre B. (2005). Economic vulnerability, multidimensional deprivation and social cohesion in an enlarged European community. *International Journal of Comparative Sociology*, 46(3), 215-239.

<sup>6</sup> Parsons C. (2007). *How to map arguments in political science*, OUP Oxford, Oxford.

<sup>7</sup> Schulze R.O. (1960). The Politics of Mass Society. *Canadian Journal of Economics and Political Science/Revue canadienne de economiques et science politique*, 26(4), 644-646.

scono infrastrutture sociali e che rappresentano l'elemento vitale delle moderne società democratiche, sia per la loro fondamentale funzione di controllo sullo Stato che per la loro capacità di favorire la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica<sup>8</sup>. Dello stesso avviso è Putnam<sup>9</sup>, che tende a misurare empiricamente il livello di senso civico di un paese (quello che lui chiama *civiness*) in base alla capacità dei corpi intermedi e delle varie strutture associative di generare partecipazione dei cittadini. Secondo tale approccio, maggiore è il grado di partecipazione, maggiore è la facilità con cui si instaurano meccanismi relazionali in grado di generare cooperazione tra istituzioni e società o tra istituzioni e attori economici.

#### 4. Crisi dei corpi intermedi

Tradizionalmente, le strutture intermedie costituiscono il nesso di congiunzione tra Stato e individuo; recentemente, invece, si assiste ad una crisi generale dell'associazionismo e ad un processo di delegittimazione del ruolo che giocano i gruppi intermedi nel costruire una società coesa e integrata, e a volte delle forme di aggregazione stesse. Alcune delle ragioni di questa crisi si rinvergono nei processi di globalizzazione dei rapporti economici e politici, nel venir meno del modello cosiddetto "fordista", in un dialogo sociale che si fa sempre più complesso ed articolato a causa della distanza fra i nuovi "centri" del potere economico, finanziario, politico-istituzionale e le realtà intermedie presenti sui territori. Al giorno d'oggi, sembra ci sia una tendenza a favorire un rapporto non mediato tra il livello macro e micro della società, dove la presenza delle strutture intermedie, che si pongono tra l'individuo e il potere, non è più necessaria, perché nel rapporto non mediato il singolo diventa interlocutore individuale e diretto.

Questo fenomeno di disintermediazione della relazione tra individuo-società, che "*sembra destinare i corpi intermedi al tramonto*"<sup>10</sup>, non riguarda strettamente le tradizionali forme di intermediazione associativa, ma se letto in chiave

---

<sup>8</sup> I corpi intermedi, così come gruppi organizzati di vario tipo, appartengono a questo spazio intermedio: ne sono esempi i partiti politici, gli enti del terzo settore, i sindacati, le associazioni di categoria, che rappresentano e tutelano gli interessi di una specifica categoria produttiva o professionale.

<sup>9</sup> Putnam R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51.

<sup>10</sup> Tronconi M. (2021). *Perché insieme. Natura umana e corpi intermedi*, Guerini e Associati, Milano, 5.

“post-modernista” risulta essere una conseguenza del venir meno dei grandi aggregati sociali collettivi (classi, movimenti), e in particolare del conflitto fra capitale e lavoro tipico delle democrazie del XX secolo fondate su un’economia di mercato<sup>11</sup>. In questa prospettiva, la crisi delle strutture intermedie rientra nella crisi di un paradigma sociale classico che ancora non è stato sostituito; nella attuale fase di cambiamento, gli individui sembrerebbero non rivenire più motivazioni, o non riconoscere le basi materiali per (o addirittura rifiutare la possibilità di) costituirsi in aggregati capaci di essere e porsi come attori collettivi e di svolgere il ruolo tradizionalmente attribuito loro, di portare avanti una difesa comune di interessi di gruppo (o di classe) ma anche di farsi portatori di progetti di cambiamento sociale<sup>12</sup>.

Il venir meno di una posizione intermedia in grado di coadiuvare interessi e visioni su un piano condiviso lascia spazio alla costruzione di singole identità multiple, non più fondate su appartenenze costruite in rapporto alla posizione del singolo nella materialità dei rapporti di produzione e riproduzione, ma su modelli sempre più atomistici. Ed è proprio questa visione multipla e non collettiva che aumenta il grado di incomprensione e di conflitti di interesse, generando contrasti, spesso insanabili, dovuti al prevalere di un interesse sugli altri. Per rimarcare quanto sia importante collaborare, lavorare insieme mettendo a disposizione le proprie risorse e competenze, può essere utile ricordare che *“ci si salva e si va avanti se si agisce insieme e non solo uno per uno”*<sup>13</sup>.

È opportuno allora, per non dire fondamentale, provare a rinnovare e dare nuovo valore al ruolo dei corpi intermedi all’interno di una società che muta e si trasforma. I corpi intermedi possono essere ancora importanti per la costruzione del bene comune e per dare voci a interessi collettivi. Esistono, infatti, esempi di collaborazioni positive che favoriscono la crescita della persona da parte delle formazioni sociali come recita l’articolo 2 della nostra Costituzione<sup>14</sup>.

Ed infine, laddove risulta evidente una distanza culturale e valoriale tra i corpi intermedi e le nuove generazioni, è fondamentale capire come colmare questo vuoto per costruire un ponte in grado di facilitare la generazione di nuove idee e nuove proposte.

---

<sup>11</sup> Tale fenomeno può essere riportato a processi di post-industrializzazione da un lato e di (supposta o pretesa) individualizzazione degli attori dall’altro.

<sup>12</sup> Barbieri P., Lugo M., *Lavoro e rappresentanza in Trentino. Ruolo e percezione delle associazioni di rappresentanza nella popolazione trentina e tra gli operatori*, Collana Materiali di Lavoro|tsm, 2016, 25.

<sup>13</sup> Berlinguer E., <https://www.enricoberlinguer.it/enrico/scritti/> ultimo accesso 13 ottobre 2022.

<sup>14</sup> Art. 2 della Costituzione italiana: “La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell’uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità”.

## 5. Le sfide contemporanee dei corpi intermedi

Come accennato nei primi paragrafi di questo capitolo, il mondo contemporaneo sta assistendo ad un processo di “disintermediazione” della relazione tra individuo e società, in cui i livelli macro e micro sembrano comunicare direttamente senza necessità dei corpi intermedi a livello meso<sup>15</sup>. In questo contesto, rimarcare il ruolo fondamentale delle forme di aggregazioni può apparire pleonastico, anche alla luce delle dure critiche espresse nei confronti dei gruppi intermedi che si avvalgono di processi decisionali lenti e che sembrano non rappresentare adeguatamente le istanze dei propri membri.

Il tema della rapidità è centrale nell’epoca della disintermediazione dove risposte istantanee sembrano essere il criterio legittimante delle istituzioni centrali a tutti i livelli, ove entrano in gioco interessi economici e sociali<sup>16</sup>.

A questo punto, la domanda da porsi è se la funzione di connessione tra livello macro e livello micro sia del tutto obsoleta e inutile, oppure se i corpi intermedi siano stati sostituiti da altre forme di mediazione tra gli individui e i sistemi istituzionali politici, economici o culturali. La naturale e imprescindibile predilezione per modelli di rappresentanza, e quindi di mediazione<sup>17</sup>, della società ha forse trovato espressione in forme di neo-intermediazione, come ad esempio le piattaforme digitali, che sono uno strumento di mediazione comunicativa virtuale tra cittadini e società, quindi anche nei confronti dei rappresentanti istituzionali e politici<sup>18</sup>. A fronte delle innegabili e profonde trasformazio-

---

<sup>15</sup> Il rapporto non mediato tra élite e popolo e la necessità di predisporre risposte immediate alle diverse urgenze della società globalizzata sono tutti fattori che inducono a pensare che sia in atto un restringimento degli spazi della mediazione si veda Brambilla F.G. (2019). *I corpi intermedi, figure del noi sociale. Per lo sviluppo della persona e la giustizia nella società*, Vita e Pensiero, Milano.

Ornaghi L. (2004). Corporativismo. In, *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa. Scienze sociali e Magistero*, Vita e Pensiero, Milano, 221-224.

Grossi P. (2015). *Le comunità intermedie tra moderno e pos-moderno*, Marietti, Torino.

<sup>16</sup> Si tratta di un fenomeno generalizzato iniziato da tempo, che anche lo stesso papa Francesco tiene in considerazione e sottolinea ripetutamente ponendo l’accento sulla *rapidación* che caratterizza la nostra epoca: “benché il cambiamento faccia parte della dinamica dei sistemi complessi, la velocità che le azioni umane gli impongono contrasta con la naturale lentezza dell’evoluzione biologica” (Laudato si’, 2015, 18).

<sup>17</sup> Quaglia G., Rosboch M. (2018). *La forza della società. Comunità intermedie e organizzazione politica*, Arago, Torino.

<sup>18</sup> Mannan M., & Pek S. (2021). Solidarity in the sharing economy: The role of platform cooperatives at the base of the pyramid. In Qureshi I., Bhatt B., & Skhula D.M., *Sharing Economy at the Base of the Pyramid*, Springer, Singapore, 249-279.

ni che investono la rappresentanza degli interessi, si può affermare che il ruolo di mediatori sociali non è stato annullato in virtù della necessaria rapidità. La questione, semmai, è se e come rinnovare il ruolo dei corpi intermedi perché diventino attori se non primari quantomeno importanti di un sistema sociale, che per definizione ed etimologia è il risultato di un processo di aggregazione.

Uno dei principali limiti, da sempre individuati in relazione ai modelli di aggregazione, è costituito da quelle che in letteratura sono chiamate camere d'eco (*echo chamber*). Queste rappresentano degli spazi di risonanza, spesso omogenei e chiusi, che tendono ad amplificare la realtà e la rappresentatività dei propri membri, a volte in maniera distorta, con possibili ricadute in modelli del tutto auto-referenziali<sup>19</sup>. Come evidenziato da *Bauman*<sup>20</sup>, concentrarsi soltanto sugli interessi comuni, porta gli individui, e di conseguenza anche le organizzazioni, a costruire sfere ideologiche di pensieri simili tra di loro che alimentano l'eco e la risonanza delle proprie convinzioni. Tutto questo può portare all'impermeabilità di un sistema che non è più soltanto contrario a contenuti o stimoli diversi dai suoi, ma non è più nemmeno in grado di rifiutarli, nonché confrontarli con il proprio pensiero, perché il sistema ha costruito nel tempo barriere all'ingresso che costruiscono quella che *Pariser* ha definito una bolla filtro<sup>21</sup> o che *Bauman* chiamava comunità fortezza<sup>22</sup>. Un'eccessiva accentuazione del senso di appartenenza esaspera l'immedesimazione degli individui che utilizzano le dinamiche identitarie per escludere contenuti e situazioni relazionali diversi dai propri.

Il maggiore rischio che deriva dalla presenza delle camere d'eco è dato dal fatto che gli attori si muovono soltanto all'interno di convinzioni già acquisite. Una tale dinamica è deleteria per la creatività e per la costruzione di processi di innovazione per due principali motivi. In primo luogo, muoversi all'interno di contesti familiari ed utilizzare solo convinzioni già acquisite comporta l'impossibilità di uscire da schemi e traiettorie di sviluppo già percorse; utilizzare le proprie convinzioni per comprendere se una situazione o un determinato progetto soddisfa gli interessi di un'organizzazione, significa utilizzare strumenti e competenze possibilmente superate e incapaci, da sole, di individuare nuovi

---

<sup>19</sup> L'attenzione posta su istanze specifiche e interessi comuni, se non gestita in maniera giusta, può portare ad un distanziamento tra logiche che compongono la sfera pubblica di discussione, riducendo lo spazio di confronto, dialogo e partecipazione, in quanto il dissenso e l'evidenziare le differenze di vedute, possono avere la meglio sugli elementi di condivisione. Per maggiori approfondimenti si veda Neri C. (1995). *Pensiero di gruppo. Koinos Quad*, 2, 73-85.

<sup>20</sup> Bauman Z. (2005). *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari.

<sup>21</sup> Pariser E. (2011). *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*, Penguin, London; trad. it. (2012), *Il Filtro*, il Saggiatore, Milano.

<sup>22</sup> Bauman Z. (2005). *Voglia di comunità*, cit.

spazi di manovra. Questo aumenta il grado di *path dependence*<sup>23</sup> di un individuo o una organizzazione e amplifica la trappola di competenze<sup>24</sup> nel quale questo soggetto si trova.

Risulta doveroso che i corpi intermedi dimostrino di essere in grado di guidare un cambiamento, attraverso un presidio costante delle loro comunità di riferimento. Tale presidio deve rispettare le identità, le tradizioni e la cultura di riferimento e allo stesso tempo deve essere permeabile, ovvero deve garantire uno scambio costruttivo continuo. In un mondo, come quello di oggi, nel quale i cambiamenti sono rapidi e costanti e il livello di incertezza aumenta in maniera esponenziale, è necessario che la capacità di reazione sia adeguata, soprattutto in termini di velocità. Il fattore tempo è influenzato dal grado di apertura e dalla qualità della rete relazionale di un determinato attore. I valori dello stare insieme, del fare rete costituiscono le basi di un modello in grado di rinnovarsi in maniera sostenibile. Tale compito spetta a quei soggetti aggregatori di interessi che devono mantenere costante lo scambio di informazioni per evitare che il sistema si chiuda in un individualismo egoistico che non fa crescere né l'economia né la società<sup>25</sup>.

È, pertanto, compito dei corpi intermedi svolgere il ruolo di “cinghia di trasmissione” tra le aspettative dei propri membri, le istituzioni, il mercato e la società, e cercare di trasformare le tensioni e le pressioni esterne in una spinta propositiva e generativa di innovazione al proprio interno. Questa spinta deve essere alimentata da un senso di responsabilità generale e da una coscienza civica che possa favorire un confronto democratico tra le parti. Mantenere un dialogo aperto e costruttivo è sicuramente un investimento in chiave di sostenibilità del sistema per le prossime generazioni.

---

<sup>23</sup> Rycroft R.W., & Kash D.E. (2002). Path dependence in the innovation of complex technologies. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), 21-35.

<sup>24</sup> Siggelkow N., & Levinthal D.A. (2005). Escaping real (non-benign) competency traps: Linking the dynamics of organizational structure to the dynamics of search. *Strategic Organization*, 3(1), 85-115.

<sup>25</sup> Finché ogni elemento analizzato rientra negli schemi di relazione tra problema e soluzione che fanno parte del bagaglio conoscitivo di un determinato soggetto, la similitudine tra le soluzioni e le proprie preferenze sarà sempre positiva e ognuno troverà risposte allineate con il proprio pensiero. Laddove siano evidenti i limiti di tale modello, utilizzando una chiave di lettura ottimistica, si può affermare che nel caso si presentino cambiamenti o nuove esigenze endogeni, il soggetto può trovare soluzioni all'interno del bagaglio conoscitivo in suo possesso, in quanto proviene dall'assolutizzazione della propria percezione parziale del mondo. Laddove invece, ci sia bisogno di confrontarsi con novità e problemi che nascono in maniera esogena, come per esempio nel caso dell'emersione di nuovi bisogni, estranei ai contesti in cui emergono, il modello di risonanza entra in crisi e porta, spesso, alla negazione del bisogno emergente minando la sostenibilità stessa di tutto il sistema.

Probabilmente c'è spazio per un dibattito, sia intellettuale che pratico, sulla necessità di individuare nuove forme di intermediazione e rappresentanza centrate non più su matrici culturali e ideologiche<sup>26</sup>, come in passato, ma su nuovi elementi, guardando ad esempio alle filiere o al territorio, dando spazio, per esempio, a nuovi modelli di gestione di interessi collettivi.

## 6. L'ecosistema imprenditoriale cooperativo

Il processo di attivazione di nuove realtà imprenditoriali è frutto di una condivisione di elementi per lo più valoriali e relazionali tra diversi attori che popolano un determinato territorio. Ogni ecosistema, quindi si caratterizza per i suoi tratti distintivi, influenzati da modelli sociali in cui le imprese e gli imprenditori operano. Se al livello culturale territoriale, aggiungiamo una caratterizzazione ulteriore, data per esempio dalla natura organizzativa e simbolica del modello imprenditoriale stesso, otteniamo una rappresentazione ancora più specifica di tali ecosistemi.

Anche nel caso specifico di cui si tratta in questo libro, ovvero l'ecosistema imprenditoriale cooperativo, non si fa eccezione da questo punto di vista. L'origine etimologica stessa del verbo cooperare è data dall'unione delle due parole “con” e “operare” e significa appunto, collaborare, ovvero svolgere insieme ad altri attività per il raggiungimento di un fine comune<sup>27</sup>. All'origine della nascita di tali ecosistemi c'è infatti un bisogno diverso, legato all'esigenza di fornire al consumatore di determinati beni, non solo prodotti o servizi qualitativamente ottimali, ma costruire un'esperienza valoriale tale da far sì che l'attività imprenditoriale cooperativa risulti essere il fine e non lo scopo dell'impresa. Questo legame di valore è frutto dell'applicazione del principio di mutualità, ovvero di una forma di aiuto scambievole attraverso il quale, all'interno delle imprese cooperative ci sia una determinazione collettiva da parte di tutti i suoi membri di tutelare i propri bisogni ed interessi, aiutandosi vicendevolmente per ottenere

---

<sup>26</sup> Zandonai F. (2018). I corpi intermedi nel nuovo scenario. *Gli Stati Generali*, 1.

[https://www.glistatigenerali.com/governo\\_innovazione/i-corpi-intermedi-nel-nuovo-scenario/](https://www.glistatigenerali.com/governo_innovazione/i-corpi-intermedi-nel-nuovo-scenario/) (ultima visita 22 ottobre 2022).

<sup>27</sup> Ogni tipo di organizzazione, per sostenere la sua posizione all'interno di un determinato spazio competitivo deve guardare ai suoi obiettivi, senza però tralasciare obiettivi comuni all'interno del sistema stesso in cui le imprese operano. L'ambiente, largamente inteso, si caratterizza grazie a processi intenzionali di costruzione e progettazione dei sistemi culturali e normativi nei quali le organizzazioni nascono e interagiscono. Per maggiori approfondimenti Venturi P. (2022). *Ecosistemi cooperativi per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale*, Urban@it Centro nazionale di studi per le politiche urbane, 1-7.

risultati che, differentemente questi non sarebbero in grado di raggiungere da soli. Il mutualismo si è affermato, a partire dalla metà dell'Ottocento, come modello innovativo che voleva promuovere un modo alternativo per generare e distribuire valore, partendo dalla forza generativa del lavoro<sup>28</sup>. L'applicazione di questo principio, trova la sua estrinsecazione nel modello organizzativo cooperativo, come espressione di un modello imprenditoriale in grado di rispondere alle sfide di società complesse e poliarchiche, come quelle in cui viviamo oggi.

Il principio mutualistico caratterizza l'ecosistema imprenditoriale cooperativo ed è l'elemento cardine, valoriale, relazionale e materiale su cui questo si fonda<sup>29</sup>. Le cooperative sono al tempo stesso azienda e movimento sociale e questo fa sì che il loro approccio allo *stakeholder engagement* si fonda su legami relazionali aperti e comprovati da principi comuni. Data questa particolare natura, le cooperative, si contraddistinguono per la loro socialità che di fatto trasformano il loro ecosistema di riferimento in una comunità valoriale allargata, fondata su legami di appartenenza e fiducia. Questo è evidente non solo nella caratterizzazione dell'impresa cooperativa, ma anche nel modello di rappresentanza che nel corso del tempo si è generato. Infatti, le stesse associazioni di categoria del sistema cooperativo si differenziano per una loro capacità di fungere da attrattori e mediatori tra le imprese cooperative, e altri soggetti sociali, politici ed istituzionali circostanti. Se l'ecosistema si fonda sulla sua capacità di allargarsi e costruire comunità, è compito delle cooperative e dei loro rappresentanti costantemente rielaborare e mantenere attivi, sia al loro interno che all'esterno, meccanismi di riproduzione e condivisione del loro sistema valoriale.

C'è però da stare attenti a come il modello inclusivo lo sia soltanto in una direzione, ovvero nella sua capacità di portare al suo interno soggetti che condividono gli stessi valori. Finché il sistema è in grado di individuare e selezionare soggetti che possiedono tali caratteristiche, il modello si alimenta di nuove risorse. Laddove invece – data la forte spinta al cambiamento a cui i mercati, i modelli di impresa, le istituzioni e la società tutta sono sottoposti oggi – sia necessario che il modello cooperativo stesso trovi delle nuove strategie o necessiti

---

<sup>28</sup> Prima ancora di caratterizzarsi in una forma organizzativa, come appunto è quella cooperativa, si determina come modello economico di creazione di valore attraverso sistemi di scambio non necessariamente equivalenti, ma che si basano su un principio di equità e giustizia sociale che si reggono sul principio di interdipendenza tra le parti. Si veda Venturi P., & Zandonai F. (2022). *Neomutualismo: Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.

<sup>29</sup> Sin dalla sua origine, nel lontano 1844, i probi pionieri di Rochdale hanno stilato una dichiarazione di Identità Cooperativa fondata su valori cooperativi che fino ad oggi si sono sempre dimostrati valide linee guida di un modello imprenditoriale cooperativo universale, indipendentemente dalle differenze culturali e normative specifiche di ogni paese.