

Modello-tipo di cooperativa ID-Coop (Coop-Toolkit) – Versione regioni italiane

Deliverable D.4.02, WP4

Progetto Interreg IV Italia-Austria ID-Coop, N.5324

Identità e cooperativismo in territori di insediamento di minoranze storico-linguistiche

*Interreg Projekt IV Italia-Austria: Identität und Genossenschaftswesen im Siedlungsgebiet
historischer Sprachminderheiten*

Indice

INDICE DELLE ABBREVIAZIONI	III
INDICE DELLE TABELLE	IV
INDICE DELLE FIGURE	IV
I. INTRODUZIONE	1
II. LO SCOPO DEL COOP-TOOLKIT	1
III. COME È STRUTTURATO IL COOP-TOOLKIT.....	2
1 PERCHÉ COOPERARE?	3
2 LE COOPERATIVE – UNA SINTESI.....	4
2.1 PRINCIPI FONDAMENTALI DELLE COOPERATIVE	4
2.2 TIPI DI COOPERATIVE.....	5
2.3 LA SOCIETÀ COOPERATIVA EUROPEA - <i>SOCIETA COOPERATIVA EUROPAEA</i> (SCE)	6
3 COSTITUIRE E GESTIRE UNA COOPERATIVA.....	8
3.1 PRIMI PASSI	8
3.2 SVILUPPO DELLA STRATEGIA D’IMPRESA	11
3.2.1 DEDUZIONE DELLA STRATEGIA.....	11
3.2.2 FORMULAZIONE DEGLI ELEMENTI STRATEGICI DELLO STATUTO.....	13
3.3 STRUTTURA DI GOVERNANCE E DI GESTIONE	15
3.3.1 STRUTTURE PREVISTE DALLA LEGGE E STRUTTURE CREATE IN MODO ENDOGENO.....	15
3.3.2 INFORMAZIONI BASILARI SULLA FORMA GIURIDICA DI UNA COOPERATIVA.....	15
3.3.3 MEMBRI DI UNA COOPERATIVA.....	15
3.3.4 ORGANI DI UNA COOPERATIVA.....	16
3.3.5 ORGANI FACOLTATIVI PER LA COSTITUZIONE DI UNA COOPERATIVA	17
3.3.6 DISPOSIZIONI CONTABILI E FISCALI	17
3.3.7 COSTITUZIONE DI UNA COOPERATIVA	17
3.3.8 IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA DELLE COOPERATIVE.....	18
3.4 GARANTIRE A LUNGO TERMINE LA CAPACITÀ DI FUNZIONAMENTO E L’EFFETTIVITÀ DELLA COOPERATIVA	18
3.5 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	19
4 FORME INNOVATIVE DI COOPERATIVISMO – BUONE PRATICHE E SUGGERIMENTI PER IL PROGETTO ID-COOP	20
4.1 ESEMPI DI FORME INNOVATIVE DI CONSORZI E DI COMPORTAMENTO COOPERATIVO	20
4.1.1 “BIOMASS TRADE CENTER” IN STEIERMARK, AUSTRIA – VALORE AGGIUNTO DELLE RISORSE REGIONALI	21

4.1.2	“IDEA 90” – AZIONI SOCIALI, MANIFESTAZIONE E PORTAVOCE CONTRO IL SESSISMO RADICATO IN ITALIA....	23
4.1.3	ASSOCIARE PICCOLI CONTADINI E COMUNITÀ RURALE – ANALISI DEI SISTEMI “CIBO LOCALE”	25
4.1.4	COOPERATIVE SOVRAREGIONALE PER L’ASSISTENZA SANITARIA – IL CONCETTO DI “UNIMED DO BRASIL”	28
4.1.5	SALVAGUARDIA DELLA CULTURA E INTEGRAZIONE: MARO TEMM – UN PROGETTO RESIDENZIALE PER SINTI E ROM	30
4.1.6	APPLICAZIONI DI FORME INNOVATIVE DI COOPERATIVE NELL’AMBITO DELLO SVILUPPO REGIONALE IN ROMANIA	33
4.1.7	KREDIT UNION.COOP: PRESTAZIONI DI SERVIZI FINANZIARI SULLA BASE DEL CAPITALE SOCIALE – UN MODELLO SOLO PER MIGRANTI?	35
4.1.8	IL COOPERATIVISMO COME MOTORE PER IL TURISMO RURALE – FAR RIVIVIRE UN PAESE, UNA CITTÀ O UNA REGIONE – IL MODELLO DELL’ALBERGO DIFFUSO IN ITALIA.....	37
4.1.9	COOPERATIVE CULTURALI – UNA PLURALITÀ DI CONCETTI	38
4.1.10	SAGES-EG: AGENZIA DI SERVIZIO PER PERSONE ANZIANE – REINSERIMENTO AUTONOMO NEL MERCATO DEL LAVORO ATTRAVERSO ATTIVITÀ COOPERATIVE ECONOMICAMENTE SOSTENIBILI	40
4.1.11	MONDRAGÓN – UN GRUPPO COOPERATIVO GLOBALE	41
4.1.12	LA SOCIETÀ COOPERATIVA EUROPEA – UN CONCETTO INNOVATIVO MA COMPLESSO PER LA COOPERAZIONE TRANSNAZIONALE.....	43
4.2	“LESSONS LEARNT” PER IL PROGETTO ID-COOP.....	44
5	FOCUS: COOPERATIVE, IDENTITÀ E UTILITÀ PUBBLICA	49
6	COOPERATIVE ED ALTRE FORME GIURIDICHE D’IMPRESA IN ITALIA.....	52
7	MODELLO – PASSI E STRUMENTI PER LA COSTITUZIONE DI UNA COOPERATIVA	60
8	DOMANDE FREQUENTI (FAQ)	62
9	INDICAZIONI DI LINK UTILI, CONTATTI DI RIFERIMENTO E LETTERATURA SECONDARIA	63
	BIBLIOGRAFIA	65
	APPENDICE.....	70
A	LA POSSIBILE INTEGRAZIONE DI PRINCIPI COOPERATIVI NEGLI OBIETTIVI SEGUENDO L’ESEMPIO DEI PRINCIPI DI COOPERATIVE DI CONSUMO	70
B	ESEMPI PER L’ANALISI DEGLI “STAKEHOLDER”	71
C	ANALISI STRATEGICA DEI SOCI.....	73

Indice delle abbreviazioni

FAQ	Frequently Asked Questions – domande frequenti
ONG	Organizzazione/i non governativa/e
PPP	Public-private Partnership
SCE	<i>Societa Cooperativa Europaea</i> – Società cooperative europea
S.p.A.	Società per azioni
S.r.l.	Società a responsabilità limitata
S.r.l.s.	Società a responsabilità limitata semplificata
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
UE	Unione Europea
WP	Work Package

Indice delle tabelle

Tabella 1: I primi passi verso la costituzione della cooperativa attraverso tre situazioni iniziali	9
Tabella 2: Le cooperative a confronto con altre forme giuridiche d'impresa in Italia.....	54
Tabella 3: Modello – Passi e strumenti per la costituzione di una cooperativa	60
Tabella 4: Variazione nella classe di appartenenza di potenziali multi-stakeholder	73

Indice delle figure

Figura 1: Organi sociali delle cooperative	16
Figura 2: Relazioni nella rete “cibo locale” a Fairbury come risultato del “Fairbury local food project” ...	27
Figura 3: Gioco di alternanza tra valori, identità e utilità pubblica all'interno di una cooperativa	49
Figura 4: La rete delle cooperative e dei Gruppi di Azione Locale (GAL) in Romania.....	50

I. Introduzione¹

Questo **toolkit, che facilita la trasmissione pratica di un modello per cooperative** (in seguito “Coop-Toolkit” o “toolkit”), è stato sviluppato come parte del progetto transnazionale Interreg IV Italia-Austria ID-Coop.² Il progetto si svolge nei distretti austriaci Villach-Land, Klagenfurt-Land e Völkermarkt in Carinzia e nelle provincie italiane di Belluno, Bolzano, Udine e Gorizia, che sono aree caratterizzate dalla presenza di minoranze storico-linguistiche, quali quella slovena, friulana ed ladina, coinvolte nel progetto. Ovviamente, la presenza delle alpi condiziona le realtà socioeconomiche e naturali di questo progetto.

L’anno internazionale delle cooperative proclamato dalle Nazioni Unite per il 2012³ ha dato spunto all’obiettivo principale del progetto, ossia la promozione delle lingue e culture delle minoranze storico-linguistiche e, parallelamente, lo sviluppo di ulteriori obiettivi economici e sociali attraverso un approccio cooperativo. La priorità del progetto, oltre alla promozione dell’identità e della competitività locale, è l’orientamento non-profit delle attività. Il toolkit fa parte del quarto Work Package (WP4) del progetto nel contesto del quale è qui sviluppato un modello per cooperative non-profit nell’area del progetto. Il modello sarà anche testato nelle località già individuate dal partenariato (cfr. deliverable D.4.01, WP4, “Report sui risultati degli indicatori e la selezione delle aree di comuni”).⁴

II. Lo scopo del Coop-Toolkit

Lo scopo del Coop-Toolkit è di fornire un aiuto pratico a coloro che vogliono intraprendere un’attività cooperativa all’interno del progetto ID-Coop accompagnandoli in tutte le fasi, dalla concretizzazione delle idee alla pianificazione ed implementazione delle stesse. Nel contesto del progetto ID-Coop, questo toolkit mira soprattutto a presentare degli esempi innovativi di attività cooperativa e sviluppo di strategie d’azione al fine di mostrare il potenziale connesso al cooperativismo e ispirarne nuove forme. Gli esempi riportati (cfr. sezione 4.1) illustrano che la cooperativa, essendo un modello tecnico-organizzativo di lunga tradizione, si adatta facilmente a realizzare idee innovative in un vasto campo d’azione che include, per esempio, lo sviluppo culturale, sociale, economico locale. Dal momento che non è possibile costruire un modello per una cooperativa in modo puramente teorico, il toolkit offre una mediazione pratica tra esperienze cooperative e la loro attuazione pratica. Inoltre, il toolkit è rivolto non soltanto ai potenziali

¹ Autrice principale del testo: Dr. Doris Marquardt. Hanno contribuito alla ricerca anche i ricercatori Riccardo Brozzi, Andrea Omizzolo, Alice Engl e Lisa Ellemunter. Gli autori desiderano ringraziare coloro che hanno rilasciato interviste e agli autori delle relazioni sull’attuazione delle cooperative. Senza questi contributi il toolkit non potrebbe vantare una così ampia rilevanza pratica.

² ID-Coop sta per “**I**dentità e **co**operativismo”. Per maggiori informazioni sul progetto, cfr. <http://www.id-coop.eu/it>.

³ Per maggiori informazioni sull’anno delle cooperative, cfr. <http://social.un.org/coopsyear>, ultimo accesso: 22.01.2014

⁴ Questo deliverable è disponibile al seguente link: http://www.id-coop.eu/it/Documents/Deliverable_4.01_Report%20risultati%20indicatori%20e%20selezione%20aree%20comuni.pdf.

responsabili di progetti cooperativi, ma anche ai potenziali membri delle cooperative e alle persone che “cercano di collaborare insieme”.

Questo toolkit si distingue da altri manuali sulla costituzione di cooperative poiché si focalizza su esempi pratici e l’analisi dei fattori positivi della forma giuridica della cooperativa quale scelta per qualsiasi progetto imprenditoriale. Il toolkit si fonde in parte su altri manuali, di cui alcuni, pubblicati soprattutto durante l’anno internazionale delle cooperative, risultano alquanto utili. Si tenta, quindi, di integrare quei manuali in un modo costruttivo per lo sviluppo di un modello per cooperativa nell’ambito del progetto ID-Coop.

Dato il carattere transnazionale del progetto ID-Coop, si dedica particolare attenzione alla Società Cooperativa Europea introdotta nel 2006, e alle prime esperienze di questo modello.

III. Come è strutturato il Coop-Toolkit

Il Coop-Toolkit inizia con una breve panoramica sul significato dell’agire nel modo cooperativo e dell’essere cooperativa. Vengono poi presentati le fasi necessarie per la costituzione di una cooperativa, e, soprattutto, lo sviluppo di una strategia imprenditoriale. Non si dedica molta attenzione alla legislazione sulle cooperative, essendo questa specifica per ogni paese ed, inoltre, essendo già coperta da altri deliverables del progetto ID-Coop specifici sull’Italia e l’Austria (cfr. deliverables D.5.01, WP5, Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia ed in Austria, e D.5.02 Manuale sul funzionamento delle cooperative).⁵ Tuttavia si deve segnalare che le sezioni 3.3 e 6 sono diverse nella versione in lingua tedesca da quella in lingua italiana di questo toolkit poiché adattati alla legislazione in Austria e in Italia.

Le parti principali di questo toolkit si concretizzano nella presentazione degli approcci innovativi all’azione cooperativa (sezione 4.1) nonché delle “lezioni apprese” (lessons learnt, sezione 4.2) che emergono da queste esperienze, ed, infine, delle considerazioni da usarsi sia per le cooperative all’interno del progetto ID-Coop, sia per altre.

La sezione 5 dedica particolare attenzione ai temi dell’identità e della pubblica utilità, che sono di speciale rilevanza per il progetto ID-Coop. I passi necessari per la costituzione di una cooperazione sono discussi in modo sintetico nella sezione 7 (inoltre, cfr. il deliverable D.5.01, WP5, Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia ed in Austria).

In conclusione, il toolkit fornisce un’appendice con una lista di domande frequenti e le risposte corrispondenti (FAQ), una lista di link utili, modelli di statuti ed indirizzi importanti.

Sebbene il toolkit, così come gli altri deliverables, sia orientato soprattutto alla stimolazione di processi endogeni e allo sviluppo di cooperative, per alcune problematiche si consiglia anche di rivolgersi ad esperti esterni.

⁵ Anche questi deliverables sono disponibili online al seguente link: <http://www.id-coop.eu/it/Pages/Downloads.aspx>.

1 Perché cooperare?

La cooperazione è un processo sociale, nel quale degli individui collaborano per raggiungere assieme degli obiettivi (Tchami 2007). La storia umana è piena di casi di collaborazione (ibid.).

Per quali motivi collaborano gli esseri umani? Una delle ragioni principali è la presenza di una minaccia o di un problema che difficilmente può essere risolto da un'unica persona. La cooperazione crea sinergie che, in cambio, favoriscono maggiore efficacia data la presenza di risorse complementari e/o maggiore efficienza. Alcuni esempi concreti di questi processi sono, per esempio, il raggiungimento di una cosiddetta massa critica, la riduzione dei costi di una transazione e un'offerta più ampia di prestazioni di servizio.

Essendo la cooperazione un processo sociale, i suoi effetti non sono esclusivamente di carattere materiale. Attraverso l'interazione tra persone vengono condivisi e sviluppati valori quali, per esempio, lo sviluppo di un'identità comune e di una forza e coesione sociale. Altri effetti della cooperazione sono evidenziati in questo toolkit.

Vi sono comunque due aspetti da evidenziare: 1) La fiducia è una delle premesse per la cooperazione. In presenza di qualità e fiducia, le relazioni tra i diversi interessati creano un capitale sociale che amplia il raggio d'azione e facilita la cooperazione. 2) L'azione collettiva favorisce il controllo sociale, che, in cambio, influenza il comportamento dell'individuo nel gruppo. Il controllo sociale ha un ruolo importante sia nell'attuazione di norme e regole, sia nello sviluppo della fiducia.⁶

Lo sviluppo del cooperativismo ha portato al perfezionamento dell'idea della cooperazione presentata nella seguente sezione.

⁶ Per ulteriori informazioni sul capitale sociale e sul controllo sociale cfr. Marquardt (2013).

2 Le cooperative – una sintesi

2.1 Principi fondamentali delle cooperative

Secondo alcune definizioni riconosciute a livello internazionale, la cooperativa è una società indipendente formata da persone su base volontaria con lo scopo di realizzare i loro bisogni economici, sociali e culturali e le loro visioni in un'impresa gestita democraticamente e in proprietà collettiva (cfr. EWSA 2012; ZDKG 2013). Dal punto di vista dell'economia aziendale, la cooperativa è un'impresa che rappresenta gli interessi dei suoi soci i quali sono simultaneamente proprietari e soci dell'impresa e, che, quindi, approfittano immediatamente dalle prestazioni della cooperative (cfr. KNR 2013).

È importante evidenziare che al centro dell'impresa cooperativa vi è la persona (EWSA 2012). L'identità cooperativa è rafforzata anche da valori quali democrazia, uguaglianza, equità, solidarietà, trasparenza e responsabilità sociale. L'Alleanza Cooperativa Internazionale ha definito i sette principi dell'identità cooperativa che facilitano l'implementazione pratica dei valori cooperativi:⁷

1. Adesione libera e volontaria

Le cooperative sono organizzazioni fondate su base volontaria aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione.

2. Controllo democratico da parte dei Soci

Le cooperative sono organizzazioni democratiche: gli affari devono essere amministrati da persone scelte dai soci. I soci devono avere uguale diritto di voto (un socio, un voto).

3. Partecipazione economica dei Soci

I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è, di norma, proprietà comune della cooperativa. I soci, generalmente, percepiscono un compenso limitato, semmai, al capitale sottoscritto come requisito per l'adesione. I soci allocano gli utili per uno solo o per tutti i seguenti scopi: sviluppo della cooperativa, benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

4. Autonomia e indipendenza

Le cooperative sono organizzazioni autonome, basate sul mutuo-aiuto e gestite dai loro membri. Se esse stipulano accordi con altre organizzazioni o raccolgono capitale dalle fonti esterne, fanno ciò a condizioni che assicurano comunque il controllo democratico da parte dei loro soci e mantengono inalterata la loro autonomia cooperativa.

⁷ Per la versione inglese originale, cfr. ICA (s.d.). L'esposizione dei principi è stata formulata prendendo spunto dalle interpretazioni dell'Alleanza Internazionale Cooperativa e del Zentralverband Deutscher Konsumgesellschaften (ZDKG 2013).

5. *Formazione ed informazione*

Le cooperative devono fornire ai loro soci, dirigenti, amministratori e dipendenti la formazione necessaria per poter contribuire efficacemente allo sviluppo delle cooperative stesse. Devono, inoltre, curare la diffusione presso l'opinione pubblica dei principi, dei metodi e dei benefici della cooperazione.

6. *Cooperazione tra cooperative*

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e, così facendo, rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso altre cooperative locali, nazionali, regionali ed internazionali.

7. *Impegno verso la collettività*

Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

Il grado e il modo nel quale vengono attuati i valori e i principi cooperativi variano molto anche a seconda delle legislazioni nazionali. Un esame delle forme giuridiche e una panoramica sulla diversità dei tipi di cooperative nella seguente sezione mostra che l'identità cooperativa di un'organizzazione non dipende soltanto dalla sua forma giuridica (cfr. Münkner 2006).⁸ Di conseguenza è nelle mani dei (potenziali) soci della cooperativa stabilire questi valori e principi nello statuto della cooperativa (cfr. p.es. sezione 9) e di praticarli anche a lungo termine (cfr. sezione 3.4).

2.2 Tipi di cooperative

Esiste una grande varietà di cooperative, che possono essere categorizzate secondo vari criteri. Münkner (2006: 11) distingue tra tre generici tipi di cooperative:

- 1) **Strutture economiche pure:** ad indirizzo strettamente commerciale, con un focus su crescita, gestione professionale e competitività e con la tendenza ad adattarsi a società di capitale.
- 2) **Sistemi integrati:** i soci esternalizzano alla cooperativa quelle funzioni che solo difficilmente possono essere svolte nella propria impresa e implicano con spese maggiori.
- 3) **Cooperative Sociali:** hanno lo scopo di perseguire interessi sociali attraverso strumenti economici; i soci hanno un mandato e un forte senso di responsabilità sociale.

Indipendentemente da questa categorizzazione, le cooperative agiscono in molteplici campi d'azione, per esempio:

- **Cooperative agricole:** i soci approfittano dell'economia di piccola scala.

⁸ Münkner (2006) analizza, p.es., la demutualizzazione, ossia l'abbandono del principio dell'indivisibilità del patrimonio collettivo che oggi si sta diffondendo nel cooperativismo. Originariamente il principio dell'indivisibilità era praticato nel senso che le riserve non dovevano essere distribuiti fra i soci uscenti e che nel caso della liquidazione della cooperativa il capitale veniva dato ad altre cooperative o associazioni delle cooperative.

- **Cooperative di consumo:** dei consumatori si uniscono per acquistare in comune prodotti di una certa qualità a prezzi migliori.
- **Cooperative di lavoro:** si costituiscono per permettere ai soci di partecipare direttamente alla gestione dell'impresa e di negoziare un compenso equo.
- **Cooperative di abitazione:** soddisfano un bisogno abitativo delle persone, realizzando complessi edilizi gestiti dai soci.
- **Cooperative di credito:** tra queste troviamo banche private e casse di risparmio che offrono ai soci condizioni equivalenti di prestito e risparmio. In altre parole, attraverso la propria adesione e contributo, all'occorrenza i soci possono ricevere prestiti a condizioni molto favorevoli.⁹

Accanto a questi classici esempi esistono altre forme speciali: le successioni aziendali possono essere assicurate attraverso la costituzione di una cooperativa, oppure alcuni liberi professionisti possono fondare una cooperativa a cui delegano alcuni dei loro compiti che non avrebbero il tempo di svolgere autonomamente (cooperative di imprese) (ZDKG 2013).

I soci possono essere persone **fisiche** o **giuridiche**. Indipendentemente da ciò, possiamo dividere le cooperative in tre categorie secondo gli **interessi dei soci/proprietari** (cfr. p.es. EK 2001):

- 1) **Cooperative di consumatori:** sono soci i consumatori e acquirenti di prestazioni di servizio;
- 2) **Cooperative di produttori:** sono soci i produttori di prodotti o servizi specifici che collaborano nel Marketing o nell'acquisto di mezzi di produzione;
- 3) **Cooperative di dipendenti:** sono soci i dipendenti di un'impresa.

Un esempio di una cooperativa **multi-stakeholder**, composta da diversi soggetti, è la cooperativa sociale che è composta da sostenitori/beneficiari del servizio, oppure da istituzioni pubbliche in qualità di finanziatori/sostenitori.¹⁰

Inoltre, si può distinguere tra cooperative di primo e secondo grado (occasionalmente anche di terzo grado). Le cooperative di primo grado sono composte da persone fisiche e giuridiche, mentre le cooperative di secondo grado sono formate dall'unione di cooperative di primo grado attive nello stesso settore che si consorziano per mettere a disposizione ai soci prestazioni di servizio centralizzati (p.es., vendita, formazione, marketing).

2.3 La società Cooperativa Europea - *Societa Cooperativa Europaea* (SCE)

Una forma di cooperativa di particolare rilevanza per il progetto ID-Coop è la **Società Cooperativa Europea**, nata nel 2003 con il Regolamento (CE) 1435/2003, relativo allo statuto della società cooperative

⁹ Per una descrizione dettagliata sul funzionamento delle cooperative di credito, cfr., ad esempio, Enciclopedia economia Gabler/Gabler Wirtschaftslexikon (2013). Si noti che molte banche, costituite inizialmente come cooperative di credito, hanno, in seguito, ampliato il loro campo d'azione a transazioni con non soci, tanto che, oggi, molte casse di risparmio non sono più così legate all'idea del cooperativismo di credito.

¹⁰ Per ulteriori informazioni sulle cooperative multi-stakeholder, cfr. CDC (s.d.) e sezione 3.2 e appendice C.

europea. Münkner (2006) presenta il lungo cammino che portò all'eventuale introduzione della Società Cooperativa Europea. Secondo questo autore, la società cooperativa europea deve la sua origine a varie iniziative di diverse associazioni cooperative dagli anni sessanta in poi, nonché al riconoscimento graduale dei successi delle cooperative a livello europeo (regolamento (EG) 1435/2003; EP 2013; Münkner 2006). L'obiettivo principale era di creare una forma legale per facilitare le attività transfrontaliere in forma cooperativa. Infatti, il completamento del mercato interno europeo rende necessario non solo la rimozione degli ostacoli agli scambi ma anche l'adeguamento delle strutture produttive alla dimensione comunitaria (cfr. CE 1435/2003).

Le forme giuridiche già presenti orientate alla dimensione transnazionale (la Società Europea ed il gruppo europeo di interesse economico (GEIE)) erano considerate insufficienti per azioni cooperative transnazionali (ibid.). La Cooperativa Europea fu sviluppata, quindi, per aiutare a promuovere la competitività di attività economiche cooperative in Europa e per permettere alle cooperative di sfruttare le opportunità di business all'estero senza dover creare una rete di organizzazioni nazionali affiliate (IHK s.d.). Dopo il recepimento del regolamento 1435/2003 nel diritto nazionale, le SCE si sono potute istituire da agosto 2006. Per temi non già regolati dal regolamento 1435/2003, si applica la legislazione sulle cooperative dello stato membro dove la SCE ha la sua sede principale. Gli stati membri possono anche prevedere requisiti più incisivi di quelli previsti a livello europeo.¹¹ Una società cooperativa europea ha la personalità giuridica di una società di diritto privato il cui scopo principale è di rispondere ai bisogni dei soci e/o di promuovere le loro attività economiche e/o sociali. Può essere formata attraverso ricostituzione, fusione/incorporazione di società o di trasformazione aziendale.

La società cooperativa europea può essere costituita da almeno cinque persone fisiche o da due persone giuridiche (o una combinazione delle due categorie), residenti in almeno due stati membri. La sede sociale della SCE deve essere situata nello stato membro dell'amministrazione centrale della SCE. L'iscrizione e la cancellazione dell'iscrizione di una SCE vengono pubblicate nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Per la costituzione di una SCE è inoltre necessario un capitale sottoscritto di 30.000 euro (EG 1435/2003, Art. 3 par. 2). Una caratteristica particolare della SCE è che è possibile l'attribuzione di quote senza diritto di voto (quote d'investimento). Inoltre, al contrario del modello cooperativo classico che segue il principio dell'uguaglianza di tutti i membri, la legislazione europea non prevede come vincolante il principio "un membro, un voto" (Münkner 2006). Esiste, quindi, la possibilità di creare categorie di soci con diritti diversi.¹²

Inoltre va notato che, in molti aspetti, alla SCE va applicata la rispettiva legislazione nazionale sulle cooperative come, p.es., per il recesso dei soci o la liquidazione e la responsabilità fiscale della cooperativa. In particolare, l'inquadramento fiscale è regolato secondo la legislazione nazionale, e, può, dunque, ampiamente influenzare la formazione di SCE e la scelta della sede della stessa.

¹¹ Per ulteriori informazioni sul recepimento del regolamento UE 1435/2003 nel diritto austriaco, cfr. Reiner e Röbl (2010); la base giuridica è il GenRAeG 2006 pubblicato nel BGBl I No 104/2006. In Italia il regolamento venne recepito nel diritto nazionale in ritardo, nel 2011 (cfr. Fici 2010, EK 2012).

¹² Secondo Münkner (2006), la deviazione più importante dalla tradizione cooperativa europea, e, particolarmente, dal principio d'identità, è l'ammissione di soci non beneficiari come soci sostenitori o investitori.

3 Costituire e gestire una cooperativa

L'agire collettivo dovrebbe essere una caratteristica non solo della cooperativa o di un progetto cooperativo, ma di tutto il percorso che porta alla costituzione di una cooperativa. Come sarà spiegato in questa sezione, la partecipazione è fondamentale non solo per le cooperative che agiscono nel campo dello sviluppo locale/regionale, ma per tutte. Per garantire la partecipazione attiva, devono essere considerate due aspetti principali:

- 1) Gli interessati devono essere convinti che sia vantaggioso ripartire i poteri di decisione;
- 2) Gli interessati devono essere motivati a contribuire in modo continuativo alla realizzazione della cooperativa.

Questa sezione presenterà il processo di costituzione di una cooperativa, dalla apertura fino alla sua valutazione. Saranno evidenziate le attività che affrontano particolarmente gli aspetti menzionati innanzi con * (sfida 1) o con * (sfida 2). Anzitutto saranno descritti e discussi in modo generale i diversi passi. Nella sezione 7 verranno presentati e riassunti i singoli passi tenendo conto delle "lezioni apprese" (lessons learnt) da altre cooperative (sezione 4.2).

3.1 Primi passi

Possibili punti di partenza per la costituzione di una cooperativa:

- A) Un attore o un gruppo di interessati ha un'idea di progetto e ritiene il modello cooperativo la forma più ideale per la realizzazione dell'idea;
- B) Sussistono concreti problemi o/e interessi che vengono affrontati con l'azione cooperativa;
- C) Degli interessati hanno intenzione di costituire una cooperativa senza aver definito in modo specifico gli obiettivi. Un esempio è lo scopo di promuovere lo sviluppo socio-economico regionale.

L'ordine e l'elaborazione di questi "primi passi" variano leggermente (cfr. tabella 1). Nella presentazione dei singoli passi sarà usato il caso C essendo il punto di partenza più probabile per la cooperativa pilota del progetto ID-Coop. In realtà, il punto di partenza più comune è probabilmente il caso B, cioè un problema o/e interesse preesistente.¹³

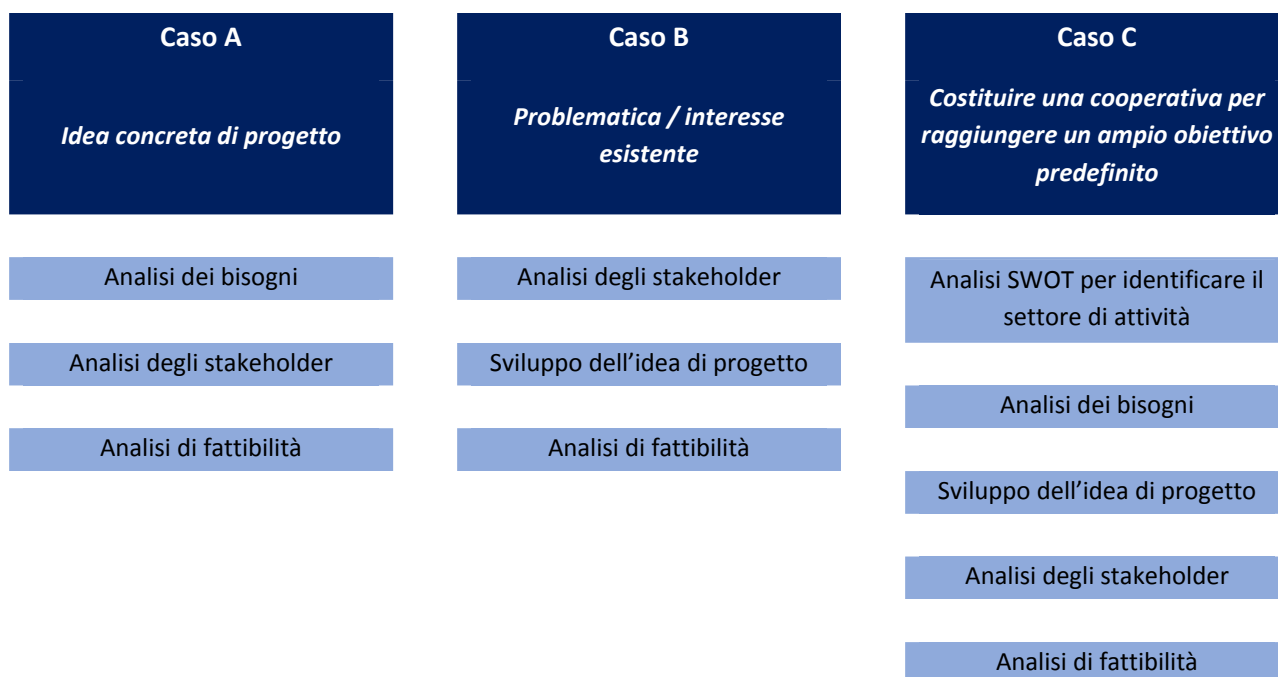
Una premessa importante per una strategia d'azione efficace è il **rilevamento delle realtà locali** (cfr. anche FAO 1998), per il quale il focus tematico può essere assai diversificato. Per un obiettivo ampio, come la promozione dello sviluppo socio-economico di una regione, è consigliabile una **analisi SWOT dettagliata**¹⁴

¹³ Questi tre casi riflettono tre situazioni iniziali classiche, che possono essere differenziate ulteriormente. Un altro esempio è la costituzione cooperativa stimolata dall'esterno, come praticato, p.es. in progetti di sviluppo come strumento di aiuto solidale. Il successo di pratiche cooperative iniziate da esterni è però discutibile (cfr. FAO 1998).

¹⁴ SWOT significa Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Nell'ambito del WP3 del progetto ID-Coop vennero effettuate analisi SWOT per l'intero territorio del progetto, suddiviso in quattro regioni, per identificare forze e debolezze regionali (cfr. Report ID-Coop "Studi e Set Indicatori Tematici D.3.01 & D.3.02" disponibile in

che prende in considerazione gli interessi sociali, economici ed ecologici. Se lo scopo della cooperativa è concreto e mirato come, ad esempio la costituzione di una cooperativa agricola, può essere sufficiente un'analisi della realtà locale del settore primario. L'identificazione di debolezze e potenziali di sviluppo di una regione consente di individuare settori che hanno bisogni di intervento e per i quali la costituzione di una cooperativa potrebbe essere sensata e promettente. È consigliabile un approccio partecipativo ampio che utilizza forum pubblici o partecipazioni pubbliche online, oppure un approccio partecipativo ristretto attraverso un gruppo di lavoro con partecipanti da diversi gruppi d'interesse.¹⁵

Tabella 1: I primi passi verso la costituzione della cooperativa attraverso tre situazioni iniziali



Fonte: Elaborazione propria

Quando si delinea un campo d'azione per la cooperativa, si suggerisce d'effettuare un'analisi di fabbisogno tematica o trasversale. Ciò rende possibile individuare i punti di partenza per lo sviluppo di una strategia d'azione per la cooperativa e per valutare se l'idea di progetto sia davvero promettente qualora ci sia richiesta delle attività cooperative pianificate.

L'analisi del fabbisogno offre inoltre la base per un'analisi degli stakeholder (beneficiari), che, anzitutto, individua gli interessati a diventare soci della cooperativa. Questo toolkit evidenzia anche la rilevanza

<http://www.id-coop.eu/it/Pages/Downloads.aspx>). A seconda del percorso di sviluppo della cooperative pilota, può rivelarsi costruttivo realizzare la analisi SWOT a livello locale.

¹⁵ Per un esempio sull'organizzazione di processi partecipativi nell'ambito dello sviluppo locale e regionale, cfr. Marquardt et al. (2010).

dell'analisi degli stakeholder per lo sviluppo dell'indirizzo strategico di una cooperativa come, per esempio, l'identificazione di potenziali clienti o l'integrazione della cooperativa in reti regionali. Nell'allegato C, si trovano alcuni metodi per l'analisi degli stakeholder come, per esempio, la mappatura degli stakeholder che segue criteri quali il "potenziale interesse" e lo "snowball sampling".


Per la costituzione di una cooperativa dovrebbero essere presenti o create anche le seguenti condizioni:

- Vi è un gruppo di persone che condivide interessi e/o problemi comuni;
- Vi è almeno una persona con capacità di leadership che prenda l'iniziativa per la costituzione della cooperativa e che sappia dirigere il gruppo e rappresentare i suoi interessi.

La realizzazione di tali condizioni dipende molto dalla situazione di partenza, per esempio, se esiste già un nucleo di interessati e/o se (ulteriori) potenziali soci devono essere trovati per avviare la costituzione della cooperativa. Ove ci fosse bisogno di ulteriori soci, il passo successivo consiste nella mobilitazione di interessati per convincere altre persone a sostenere la cooperativa. I risultati dell'analisi degli stakeholder permette, quindi, di segnalare in modo mirato l'idea della cooperativa a dei gruppi potenzialmente interessati.

Per ottenere l'interesse, la disponibilità e l'impegno delle parti interessate nello sviluppo della cooperativa, è necessario evidenziare il potenziale della cooperativa per i singoli beneficiari. L'agire cooperativo deve risultare l'opzione migliore per affrontare il problema e per raggiungere gli obiettivi comuni.

I potenziali soci possono essere individuati e raggiunti anche durante sessioni di informazione pubbliche, attraverso i social media o direttamente. La scelta del canale di comunicazione dipende molto dalla natura delle azioni di cooperazione proposte e se si tratta di un'iniziativa "top-down" o "bottom-up". Le iniziative "top-down" sono promosse da enti regionali/locali, mentre il termine "bottom-up" è usato per descrivere delle attività proposte da attori singoli o collettivi privati. Si potrebbe discutere se sia utile per le iniziative "bottom-up" provare a puntare su personalità politiche date le loro ampie reti di contatti per agire in qualità di "testimonials" per la cooperativa. Tuttavia, la loro presenza potrebbe scongiurare altri interessati al progetto e la neutralità politica può essere vantaggiosa. Come ci insegnano gli esempi presentati nella sezione 4.1, è importante valutare tutti i vantaggi e gli svantaggi in ogni singolo caso. Altri effetti moltiplicatori possono giungere da imprese regionali/locali o organizzazioni sociali (per ulteriori esempi, cfr. la sezione 4.1).

	<p>Consiglio 1*</p> <p>Attrarre soci e assicurare il loro impegno</p> <p><i>Il bilancio Input-Output delle attività cooperative progettate deve essere chiaro per attrarre i soci ed assicurare il loro impegno per l'iniziativa.</i></p>
-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Al fine di garantire una **comprensione comune** dell'iniziativa, del conseguente problema/interesse e/o per lo sviluppo dell'idea iniziale, è consigliabile un primo incontro/workshop.¹⁶ Questo passo confluisce solitamente nella fase di sviluppo di strategia oggetto della sezione 3.3.

3.2 Sviluppo della strategia d'impresa

3.2.1 Deduzione della strategia

Nel momento in cui si è individuato un gruppo di potenziali soci, il gruppo deve sviluppare la strategia d'azione cooperativa e, come menzionato, può farlo in forma di workshop. L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di individuare **gli interessi degli attori** e di elaborare una risposta chiara alle seguenti domande:

*Quali sono gli interessi comuni degli attori al momento della formazione di una cooperativa? **

*Quale è lo scopo principale dell'impresa cooperativa? **

Inoltre, dovrebbero essere discussi i seguenti punti:

Quali saranno i campi d'azione e le attività principali della cooperativa?


La cooperativa offrirà servizi per interessati esterni alla cooperativa?

Nel caso in cui la motivazione degli interessati dovesse attenuarsi, consigliamo di affrontare la seguente domanda:¹⁷

*Quali vantaggi offrirà la cooperativa ai soci? **

¹⁶ Il progetto ID-Coop organizzerà dei workshop su temi quali la costituzione e la modifica di cooperative o la trasformazione in cooperative di organizzazioni con altre forme giuridiche.

¹⁷ Questo passo può essere trattato insieme alla classificazione dei soci (cfr. sezione 3.3 e allegato C) alla fine di questa sezione.

	<p>Consiglio 2</p> <p>Preparazione di workshop e incontri di gruppi di lavoro</p> <p><i>Tutti i workshop/incontri di gruppi di lavoro/forum si devono incentrare su ciò che i (potenziali) soci ritengono importante e utile da sapere, invece di presentare tutti i dettagli. In generale, gli interessati non hanno il tempo e l'interesse di dedicarsi a temi che ritengono irrilevanti. Per assicurare la partecipazione attiva dei soci all'incontro è importante che si comunichi a loro i vantaggi immediati del loro contributo allo sviluppo strategia cooperativa (FAO 1998).</i></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Per la costituzione di una cooperativa, non solo con orientamento strettamente economico ma anche per le cooperative sociali o culturali, è necessario sviluppare un **business plan**. Anche se non tutti gli interessati sono coinvolti nei dettagli della pianificazione strategia aziendale (cfr. consiglio 2) e uno **studio di fattibilità** viene preparato in parallelo da piccoli gruppi o da esperti, è opportuno riflettere insieme su questioni di **finanziamento, marketing e management** (eventualmente tenendo in conto anche dei risultati dello studio di fattibilità):

Finanziamento

- *Quanto capitale è necessario per assicurare l'impresa?*
- *Quante persone mostrano interesse per l'adesione alla cooperativa e quale sarebbe, quindi, un valore adatto per le quote di cooperativa?*
- *Il valore delle quote di cooperativa potrebbe escludere potenziali membri?*
- *Possono essere accreditate le capitalizzazioni di lavori propri e altre prestazioni come depositi?*
- *I soci riceveranno uno sconto sulle prestazioni di servizio della cooperativa?*
- *Quali saranno i costi correnti (p.es. ufficio, magazzino, personale)? In quale grado le esigenze di personale verranno coperte attraverso attività di volontariato?*


Marketing (se rilevante per la cooperativa in questione)

- *Quali gruppi di stakeholder/beneficiari costituiscono la potenziale clientela della cooperativa?*
- *Esistono imprese rivali nel settore (nella regione)?*

Management

- *Il management della cooperativa si baserà su base volontaria?*
- *Si eleggeranno i responsabili del management?*
- *Quali competenze/qualifiche sono necessarie per il management della cooperativa?*

Di seguito, gli esempi di cooperative presentati nella sezione 4.1 mostrano i vantaggi e gli svantaggi di una strategia d'azione orientata più o meno al profitto e di strategie trans-settoriali che possono essere d'interesse anche per le cooperative sociali e culturali. La sezione 4.2 presenta un riassunto di queste strategie, mentre la sezione 6 approfondisce le normative inerenti ai modelli di finanziamento delle cooperative.

	<p>Consiglio 3</p> <p><i>Serietà nella costituzione di impresa anche in momenti di entusiasmo e zelo</i></p> <p><i>È certamente positivo qualora persone entusiaste vogliano rendere pubblica la costituzione di una cooperativa e trovare altri soci. Promotori troppo ambiziosi devono comunque essere ben coscienti che si sta fondando un'impresa, il che deve avvenire con cautela e che implica anche una certa responsabilità imprenditoriale.</i></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------


A conclusione del workshop e prima di iniziare l'elaborazione dello statuto della cooperativa, deve essere esaminato definitivamente se la cooperativa sia effettivamente la forma giuridica più favorevole per la realizzazione delle azioni di cooperazione, tenendo conto di tutti gli obiettivi e le considerazioni di finanziamento e di gestione.¹⁸ Le informazioni ed esperienze presentate nelle seguenti sezioni offriranno spunti per questa valutazione.

3.2.2 Formulazione degli elementi strategici dello statuto

I risultati delle discussioni devono essere annotate per iscritto nello statuto. L'obiettivo della cooperativa è solo una parte dello statuto; altri elementi essenziali sono le strutture di governance e di gestione (cfr. sezione 3.3). In generale, la formulazione esatta dello statuto, sulle basi di quanto dibattuto in precedenza, viene fatta da un piccolo gruppo di lavoro. Possono essere utilizzati diversi modelli di statuto forniti da organizzazioni nazionali (cfr. sezione 9). In alcuni casi, come l'Italia, alcuni requisiti da inserire negli statuti sono previsti dalla normativa (cfr. deliverable D.5.01, WP5, Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia ed in Austria).

La scelta di un modello di statuto dovrebbe avvenire soltanto dopo un'attenta valutazione della sezione 3.3. Solo allora i fondatori saranno in grado di valutare i vantaggi e gli svantaggi dei diversi tipi di strutture organizzative proposti nei diversi modelli di statuto e quale modello sia quello più appropriato per la propria idea considerando la costellazione di attori, risorse e obiettivi.

¹⁸ Nell'ambito del progetto ID-Coop questa valutazione delle forme giuridiche non viene effettuata, essendo la costituzione della cooperativa un obiettivo prefissato. Siccome le costituzioni delle cooperative pilota saranno accompagnate professionalmente si presume che le idee per le azioni cooperative degli attori locali saranno adattate alle esigenze della forma giuridica della cooperativa.

	<p>Consiglio 4</p> <p>Usare i modelli di statuto con attenzione</p> <p><i>Spesso si ricorre a modelli di statuto senza esaminarli cautelarmente con tutte le parti interessate. Ciò può comportare che i soci non capiscano ciò che stanno dichiarando o che non valutino se il modello di statuto sia davvero rilevante per la loro cooperativa. Può accadere che una parte dei soci della cooperativa gestisca la cooperativa secondo la propria concezione e a favore di interessi particolari, mentre altri soci, insoddisfatti del modo in cui viene applicata l'idea originale di progetto, si allontanano dalla cooperativa (FAO 1998).</i></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

I paragrafi riguardanti gli **obiettivi e la composizione dei soci** della cooperativa sono aspetti fondamentali dello statuto della cooperativa, che ne plasma l'identità. Gli obiettivi della cooperativa dovrebbero riflettere gli interessi comuni dei soci fondatori. Spesso è vantaggioso impostare un chiaro obiettivo generale al quale si subordinano altri obiettivi (cfr. allegato C per un esempio concreto). In generale, è importante rendere coerente la formulazione degli obiettivi e valutare con attenzione il grado di dettaglio e di concretezza: obiettivi definiti in modo generale consentono flessibilità nelle attività della cooperativa e il successivo adattamento della strategia d'azione a condizioni soggette a cambiamenti e tendono anche ad attrarre un numero più ampio di potenziali soci, mentre obiettivi molto concreti e specifici tendono ad attirare meno soci. L'analisi degli stakeholder menzionata nella sezione 3.2 (cfr. anche allegato B) aiuta ad identificare il potenziale e desiderato circolo di soci.¹⁹

Le **cooperative multi-stakeholder** sono già state menzionate brevemente. In una cooperativa possono convenire gruppi con diversi interessi o soci con ruoli diversi. Esempi di tali cooperative sono quelle composte da promotori e beneficiari oppure di produttori e consumatori. Se si decide di fondare una cooperativa multi-stakeholder, è necessario esaminare i singoli gruppi in termini di potenziale di contribuzioni, benefici ed interessi. Un esempio è fornito in allegato C. Nel caso sia possibile identificare chiaramente diversi gruppi di soci, è importante bilanciare gli interessi e sfruttare le sinergie. Nelle seguenti sezioni vengono presentati degli esempi su come meglio formulare uno statuto che risponda specificamente alle esigenze di una cooperativa multi-stakeholder.

¹⁹ Dagli esempi di azioni cooperative nella sezione 4.1 emerge che esistono casi nei quali la formulazione dello statuto può garantire che dei gruppi di attori non possano diventare membri di una certa cooperativa.

3.3 Struttura di governance e di gestione²⁰

Questa sezione presenta una panoramica dei requisiti per la progettazione di strutture di governance e di gestione di una cooperativa. Le linee guida sul quadro giuridico per le cooperative sviluppato nell'ambito del WP5 del progetto ID-Coop forniscono utili informazioni e spunti per i soci fondatori (cfr. deliverable D.5.01, WP5, Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia ed in Austria).

3.3.1 Strutture previste dalla legge e strutture create in modo endogeno

La struttura delle società cooperative è in parte disegnata su quella della società per azioni in virtù dell'art. 2516 del Codice Civile, che dichiara applicabili alle società cooperative le disposizioni sulla società per azioni (S.P.A.).

Tuttavia, altre norme sulle società per azioni sono incompatibili con la disciplina delle cooperative delineata dal Codice stesso e dalle Leggi speciali in merito alle norme sul capitale e sugli organi sociali, la variabilità del capitale, il voto capitario, la responsabilità dei soci e le condizioni per l'ammissione.

3.3.2 Informazioni basilari sulla forma giuridica di una cooperativa

I principali riferimenti sulla legislazione statale relativa alle società cooperative è contenuta nel Libro V Titolo VI (artt. 2511 – 2548)²¹. La legge 381/1991 relativa alla disciplina delle cooperative sociali fornisce un quadro in materia relativa ai vantaggi fiscali, che prevede altresì una delega alle Regioni per la normativa di dettaglio.

La costituzione della cooperativa avviene mediante atto costitutivo registrato presso un notaio e iscritto nel Registro delle Imprese. La denominazione sociale, in qualunque modo formata, deve contenere l'indicazione "società cooperativa" (Camera di commercio di Bolzano).

3.3.3 Membri di una cooperativa

Di norma per costituire una cooperativa occorre essere almeno nove soci. Tuttavia qualora tutti i soci siano persone fisiche e la società adotti le norme della società a responsabilità limitata è possibile costituire una cooperativa con almeno tre soci²².

²⁰ Alcune informazioni in questa sezione inerenti alla forma legale della cooperativa sono specifiche al contesto italiano. Per informazioni adattate al contesto austriaco, cfr. la versione tedesca del toolkit.

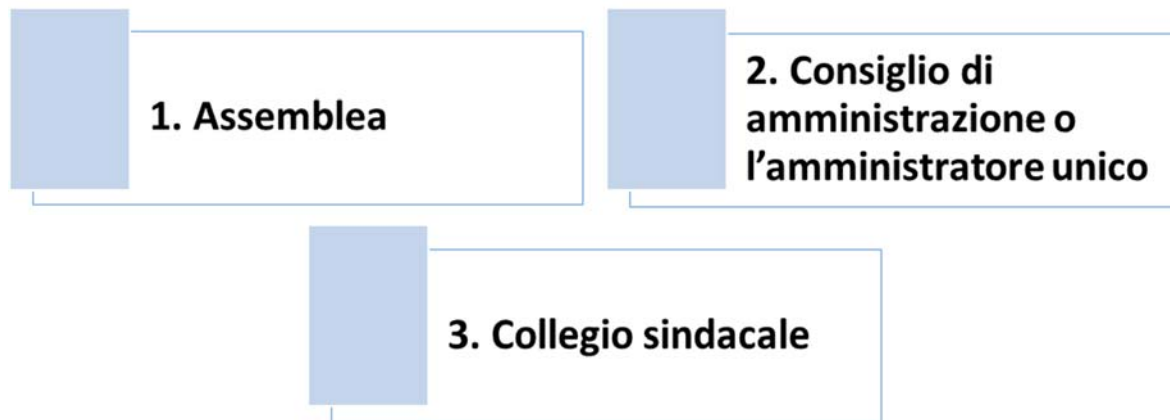
²¹ Maggiori dettagli sulla disciplina normativa delle cooperative sono inclusi nella "Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia (deliverable D.5.01, WP5), par. 1 "Disciplina normativa".

²² Una descrizione più completa dei membri di una cooperativa si trovano all'interno del "Manuale sul funzionamento delle cooperative (deliverable D.5.02, WP5)", par. 1.b.i. "I membri".

3.3.4 Organi di una cooperativa

Le cooperative hanno in genere organi sociali analoghi a quelli delle società di capitali²³. I principali organi sociali previsti nel caso delle cooperative sono riportati di seguito nella figura 1.

Figura 1: Organi sociali delle cooperative



1. **Assemblea**

Le modalità di svolgimento dell'assemblea non si discostano significativamente da quelle previste nel caso di altre forme societarie. La vera peculiarità risiede nel principio "una testa, un voto" che caratterizza de facto la cooperativa dagli altri tipi di forme societarie. In base a questo principio infatti ogni socio può esprimere un solo voto a prescindere dalla propria partecipazione al capitale sociale.

2. **Consiglio di amministrazione o amministratore unico**

Il consiglio di amministrazione può delegare proprie funzioni a o uno o più membri così come nelle altre società di capitali, ma non può esercitare tale facoltà su alcune materie per le quali è previsto l'obbligo di deliberare in forma collegiale: ammissione di nuovi soci, il recesso del socio, l'esclusione del socio, le decisioni che incidono sul rapporto mutualistico.

²³ Cfr. "Manuale sul funzionamento delle cooperative".

3. Collegio sindacale

Fondamentalmente ha gli stessi requisiti e compiti previsti nelle altre società, pertanto ha la funzione di controllo dell'operato degli amministratori.

3.3.5 Organi facoltativi per la costituzione di una cooperativa

Il collegio sindacale rientra tra gli organi che non risultano obbligatori qualora si verificano alcune condizioni prestabilite dal Codice Civile. L'art. 2477 del Codice Civile infatti stabilisce che l'atto costitutivo può prevedere la nomina di un collegio sindacale o di un revisore obbligatorio se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni. La nomina del collegio sindacale non è obbligatoria inoltre obbligatoria se non sono stati superati per due esercizi consecutivi due dei limiti indicati dal primo comma dell'art. 2435-bis.

3.3.6 Disposizioni contabili e fiscali

Alle società cooperative sono riconosciute agevolazioni fiscali, questi sono tuttavia riservati alle cooperative a mutualità prevalente, ovvero a quelle cooperative le cui attività sono rivolte prevalentemente a favore dei soci. Le cooperative a mutualità prevalente pagano l'imposta sul reddito (IRES) sul 30% dell'utile mentre per le cooperative non a mutualità prevalente questa imposta è pari al 70% dell'utile. Le imposte sulle attività produttive IRAP sono pari al 2,98%, ad eccezione delle cooperative sociali, le quali sono esonerate dal pagamento dell'IRAP. È importante sottolineare che nelle scritture contabili di fine anno devono essere presenti elementi che attestino l'assenza di fini di lucro.

3.3.7 Costituzione di una cooperativa

In linea generale, le principali fasi di costituzione di una cooperativa prevedono la redazione dell'atto costitutivo e l'iscrizione al registro delle imprese presso la Camera di Commercio territoriale competente. Successivamente, appena verrà attribuito un codice fiscale contestualmente alla partita IVA si deve provvedere a comunicare l'inizio delle attività all'Agenzia delle Entrate e alla Camera di Commercio. Compiuti questi passi si può registrare la cooperativa presso l'Albo Nazionale delle Cooperative²⁴.

²⁴ Per ulteriori dettagli sulle fasi per la costituzione di una cooperativa si può consultare „Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia“, par. 3 “Costituzione di una cooperativa”.

3.3.8 Il ruolo delle associazioni di rappresentanza delle cooperative

Le associazioni di rappresentanza delle cooperative offrono una serie di servizi per la gestione e la crescita dell'impresa cooperativa nei diversi settori in cui questa opera. Tra queste si annoverano attività di assistenza amministrativa, finanziaria, fiscale e legale. Solitamente tali associazioni si fanno promotrici delle istanze di cooperazione a livello sovra-regionale e nei relativi tavoli istituzionali a livello nazionale. Le singole cooperative aderiscono all'associazione di categoria territoriale tramite il versamento di una quota di adesione proporzionale al fatturato della cooperativa.

3.4 Garantire a lungo termine la capacità di funzionamento e l'effettività della cooperativa

Una prospettiva a lungo termine e una garanzia di sostenibilità economica e sociale sono le caratteristiche fondamentali di una società cooperativa (CESE 2012). Per mantenere impiego ed investimenti, una cooperativa rinuncia, per esempio, a redditi da capitale (ibid.). Fermi restando tali principi essenziali, una cooperativa deve essere flessibile ed aperta al cambiamento nel suo orientamento strategico al fine di garantire l'adattabilità a circostanze mutevoli. Ciò è particolarmente importante per le cooperative in quanto sono fortemente radicate nella realtà locale e non possono essere dislocate come altre aziende private.

Inoltre, al fine di garantire la funzionalità e l'efficacia di una cooperativa è richiesto un manager esperto e dinamico capace di rappresentare gli interessi della cooperativa come azienda e gli interessi dei soci. Quest'ultimo è fondamentale perché i soci devono essere motivati ad agire attivamente come utenti e proprietari della cooperativa. I benefici tangibili sociali ed economici della cooperativa devono essere sempre a loro evidenti (cfr. consiglio 1).

L'effettività di una cooperativa è fortemente influenzata da processi informali di governance. È essenziale, quindi, non solo una corretta esecuzione dei processi di governance formalmente stabiliti, ma anche la fiducia tra i soci e, in particolare, la fiducia nel consiglio d'amministrazione e tra i membri del consiglio. La fiducia facilita processi informali e consente un rapido scambio di informazioni e appoggio spontaneo.

Questo non significa che bisogna arrivare sempre e subito ad un consenso. Come illustra la seguente citazione, animate discussioni sui pro e i contro di certe azioni può avere un impatto molto positivo sul funzionamento e l'efficacia a lungo termine di una cooperativa, anche se, a breve termine, possono rallentare i processi decisionali.


“Co-ops reflect the triumph and struggle of democracy. Disagreement and conflict are as much a part of democracy as the power of collective action. Managing disagreement and resolving conflict in a productive fashion are part of crafting an effective democracy. While everyone knows the consequences of destructive conflict, the advantages of constructively managed conflict include greater understanding, enlightenment, and consensus.”

(Greene and Berthoud in CDC n.d.)

Infine uno strumento essenziale per garantire la funzionalità di un'impresa e per l'aumento della sua efficacia è la valutazione (cfr. sezione 3.5).

3.5 Monitoraggio e valutazione

La maggior parte delle cooperative sono soggette a controlli effettuati dalle associazioni delle cooperative (cfr. sezione 3.3) e sono tenute a redigere un bilancio d'esercizio. Tuttavia, queste due misure sono insufficienti per il monitoraggio e la valutazione del funzionamento di una cooperativa. È importante valutare sia il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dallo statuto, nonché il rispetto dei principi cooperativi (adesione volontaria e aperta, processo decisionale democratico, partecipazione economica dei soci, autonomia e indipendenza, istruzione, formazione e informazione, collaborazione tra le cooperative (cfr. sezione 2). Inoltre, va notato che la funzionalità di una cooperativa dipende dalle relazioni tra i suoi membri, dalle relazioni tra gli organi della cooperativa nonché dall'attività e dall'impegno dei soci (sezione 3.3). È fondamentale, quindi, includere questi aspetti nella valutazione della cooperativa. In alcuni casi può essere rilevante registrare regolarmente la percezione esterna della cooperativa. Tutti questi aspetti qualitativi, spesso percepiti soggettivamente, non sono facili da misurare e ci sono una serie di diversi approcci alla valutazione (cfr. consiglio 5), che non sono qui ulteriormente discussi. Il progetto ID-Coop prevede un sistema di monitoraggio per le cooperative pilota.

	<p>Consiglio 5</p> <p>Alternare tra valutazione esterna ed interna</p> <p><i>Alternare una valutazione esterna ed una interna può rivelarsi molto efficace. Mentre la valutazione esterna è solitamente considerata più trasparente, il processo partecipativo di auto-valutazione può aiutare a migliorare le interazioni sociali in una cooperativa poiché gli attori coinvolti devono confrontarsi con i punti di forza e di debolezza del funzionamento del servizio. In questo processo gli attori spesso scoprono dove possono contribuire al miglioramento del tessuto sociale della cooperativa.</i></p>
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nell'ambito del progetto ID-Coop può essere interessante anche la valutazione dell'efficacia di una certa cooperativa in confronto con altri tipi di organizzazione oppure la definizione del valore della cooperativa per una data regione.²⁵

²⁵ Per un esempio sul rilevamento dell'efficacia economica realizzata da cooperative grazie alla loro struttura organizzativa particolare, cfr. p.es. Leistritz (2004), Grieve e Weinspach (2010), che presentano gli approcci alla valutazione del valore di partenariati locali in una regione.

4 Forme innovative di cooperativismo – Buone pratiche e suggerimenti per il progetto ID-Coop

Questa parte si dedica a forme nuove e innovative di cooperative. Gli esempi provengono da vari paesi, tra cui anche l’Austria e l’Italia, seppur considerando le diverse condizioni giuridiche. Esse non sono sempre paragonabili con quelle usati nelle aree del progetto ID-Coop. Lo scopo di questa sezione non è solamente di presentare nuove possibilità di applicazione di questa forma legale, ma anche di sviluppare modalità innovative per raggiungere gli obiettivi comuni e dirigere processi cooperativistici. In questo modo il lettore si può avvicinare a ciò che sarebbe possibile applicando concetti adeguati di cooperazione o strumenti e meccanismi di azione comune. La seconda parte di questa sezione è dedicata all’analisi dei dieci esempi qui riportati per poter essere utilizzati successivamente nel progetto ID-Coop.

4.1 Esempi di forme innovative di consorzi e di comportamento cooperativo

I seguenti dieci esempi di consorzi con un’impostazione innovativa e di comportamento cooperativo sono stati scelti sulla base di esperienze positive. Oltre a ciò, i principali motivi riguardano la copertura di un vario ambito tematico e la potenziale rilevanza di queste esperienze per le aree ID-Coop. Il termine “innovativo” è relativo e deve essere interpretato sempre in relazione al contesto. In alcuni casi potrebbe essere che un comportamento innovativo per una regione in un dato momento sia già stata applicata in un’altra e risulti, quindi, non più (così) innovativa.

Gli aspetti principali che emergono dagli esempi descritti in seguito sono lo sviluppo e l’implementazione di nuovi concetti e la loro differenza rispetto a concetti tradizionali. Inoltre, è stato analizzato il successo dell’idea portata avanti e dei problemi che si sono presentati innanzi.

4.1.1 “Biomass Trade Center” in Steiermark, Austria – Valore aggiunto delle risorse regionali

“Biomass Trade Center” in breve

Stato:	Austria
Settore:	Produzione di biomassa/legname
Fondazione:	2007
Fondatore/i:	Camera dell’Agricoltura in collaborazione con l’Associazione dei proprietari terrieri.
Soci:	Proprietari terrieri di poderi di piccole-medie dimensioni già impegnati in attività agricole.
Obiettivo/i:	-Istituzionalizzazione del mercato regionale del legname; -Produzione di reddito supplementare agli agricoltori; -Uso sostenibile delle risorse naturali regionali.
Sito web:	http://www.biomassehof-stmk.at

L’uso del legname come fonte d’energia non rappresenta certamente una novità. Da parecchio tempo altre fonti energetiche, quali petrolio o gas naturale, hanno oltrepassato il legname come principale modo di riscaldamento. Grazie ai programmi statali di incentivazione di centrali termiche di biomassa nella regione Steiermark, negli ultimi due decenni la situazione è cambiata nuovamente. Si è sviluppato un importante incremento della domanda di legname in formato e qualità determinati. Fino a poco tempo fa il mercato del legno era caratterizzato da attività non strutturate di contadini, proprietari di appezzamenti boschivi, che sporadicamente hanno venduto il legname agli interessati senza seguire alcun schema di qualità.

Per i contadini questo processo diveniva lucrativo solo parzialmente poiché i loro volumi di vendita erano piuttosto bassi. Inoltre, a causa del loro scarso potere di mercato e della debole forza contrattuale, il prezzo pattuito era molto basso. Di conseguenza, dati i suddetti motivi economici, i contadini hanno trascurato i loro boschi e lo sviluppo sostenibile delle naturali risorse regionali si è notevolmente fermato. I consumatori, in questo caso soprattutto i proprietari delle centrali termiche, dovevano affrontare il problema di trovare fornitori di legname che potessero garantire una certa qualità e una certa costanza. La Camera dell’Agricoltura, istituzione responsabile della materia, ha, quindi, individuato i bisogni di entrambe le parti, sia quello dei contadini/proprietari di appezzamenti boschivi, sia quello dei consumatori, e nel 2007 ha incentivato la costituzione di un Centro Commercio di Biomassa (*Biomass Trade Center Waldstein*) in forma di cooperativa.²⁶ Il progetto è stato parzialmente sostenuto da fondi europei per lo sviluppo rurale. L’idea era quella di non delegare il ruolo del responsabile del progetto a un’organizzazione già esistente, né alla camera del agricoltura, né all’associazione dei contadini, ma di creare una nuova cooperativa. Soltanto i membri hanno il diritto di fornire biomassa e il volume dipende dalla loro quota del capitale della cooperativa. Il legname fornito viene conservato e lavorato al “Biomass Trade Centre”, per poi essere venduto. Lavorando insieme, i contadini sono riusciti a mettere a disposizione una tale quantità di biomassa che è stato possibile concludere contratti con acquirenti di grandi volumi e comprare attrezzatura per migliorare la qualità del prodotto (p.e. sistemi adeguati per seccare il legno) che rende il loro prodotto ancor più attraente al mercato. Un ulteriore vantaggio dell’applicazione della forma della cooperativa è stato che questa rimane aperta a nuovi membri anche

²⁶ Cfr. <http://www.biomassehof-stmk.at>, ultimo accesso: 19.01.2014. Questa sezione si basa fundamentalmente su informazioni raccolte tramite interviste effettuate dagli autori in dicembre 2013 a rappresentanti della Camera dell’Agricoltura della Steiermark.

successivamente al momento della propria costituzione. Nella fase di pianificazione del progetto tanti interessati hanno dimostrato interesse a diventare membri del Centro Commercio Biomassa, sebbene al momento dell'accordo formale e del pagamento della quota, 60% degli attori interessati si siano ritirati. In comparazione ad altre forme legali, il rischio di perdere il capitale investito costituendo una cooperativa è basso (la perdita massima ammonta al doppio del valore investito, cfr. sezione 6). Anche durante le fasi successivi è stata seguita una strategia di "low-investment".

Risultati del progetto pilota sono stati l'aumento del valore aggiunto delle risorse naturali e regionali e del reddito dei contadini, l'inizio di una cultura di gestione del bosco, l'indirizzare l'attenzione non solo dei contadini ma anche della comunità al potenziale inerente alla biomassa e alla possibilità di generare valore aggiunto al benessere dell'intera regione stimolando processi economici e creando e mantenendo posti di lavoro.²⁷ A livello internazionale il progetto pilota è stato riconosciuto come esempio di successo (cfr. anche www.enrd.eu) e si è copiato in altre aree della regione. In base alle strutture già esistenti e al numero di possibili soci a livello sub-regionale altri centri commercio biomassa creati successivamente hanno adottato la forma di cooperativa oppure di Società a responsabilità limitata (S.r.l.). In entrambi i casi rileva la possibilità di mantenimento delle quote di capitale sociale.²⁸ Nonostante ogni centro biomasse adotta uno schema marketing individuale, tutti i *Biomass Trade Centre* nella Steiermark hanno lanciato una campagna comune per la pubblicità, l'informazione e per il marketing in modo da minimizzare i costi. Tuttavia, permane un clima di rivalità e di concorrenza tra i vari centri biomassa della regione. Inoltre, alcuni soci non riescono ad appassionarsi al progetto e di fatto preferiscono agire individualmente. Un chiaro incentivo economico è, quindi, fondamentale per l'adesione al progetto. Ciò ha costituito il fattore vincente di questo progetto assieme alla tendenza dei membri a fidarsi completamente al top management e al responsabile del progetto, l'esperienza delle organizzazioni già esistenti, le conoscenze specifiche ed il sostegno al livello regionale. Inoltre, grazie a questo progetto, è stato possibile sviluppare, oltre alla cooperazione formale all'interno della regione, anche una cooperazione transnazionale che ha attirato più volte l'attenzione al progetto e ha ispirato nuovi progetti di ricerca in materia.

²⁷ Le iniziative divulgative del Centro Commercio Biomassa sono andate oltre la tipica forma della pubblicità includendo anche aspetti educativi. È stata organizzata anche una "lunga notte dei centri commerciali della biomassa" per sensibilizzare la comunità locale alla tematica. Certamente non tutti i clienti hanno comprato prodotti di legno nei centri biomassa perché non hanno percepito il valore aggiunto per la regione. Alcuni clienti preferiscono importare legno a basso prezzo dai paesi dell'Europa dell'est. Tuttavia, grazie alle campagne d'educazione sociale è stato possibile accaparrarsi certi clienti. Il consenso della società per i centri di biomassa è aumentato poiché tanti hanno capito il potenziale della biomassa nella propria vita quotidiana.

²⁸ Secondo le esperienze del responsabile del progetto i contadini in regioni caratterizzati da attività agricole piccole e diffuse sul territorio sono molto più disposti a partecipare al progetto. Secondo lui, questo risulta vero anche p.e. per l'area al sud-est di Graz, dove la cooperazione tra contadini è molto comune p.e. nel settore della produzione d'olio di semi di zucca.

4.1.2 "Idea 90" – Azioni sociali, manifestazione e portavoce contro il sessismo radicato in Italia²⁹

Coop Sociale "Idea 90" in breve

Stato:	<i>Italia</i>
Settore:	<i>Formazione/cultura</i>
Fondazione:	<i>1990</i>
Fondatore/i:	<i>Emilia Mezzatesta</i>
Soci:	<i>6 soci</i>
Obiettivo/i:	<i>-Offerta formativa, in particolare nel settore della cultura; -Sostegno alle persone con disabilità; -Promuovere il re-/l'inserimento lavorativo di donne; -Promuovere un Impegno partecipato allo sviluppo locale/regionale.</i>
Sito web:	<i>http://idea90.it</i>

Idea 90 è una cooperativa sociale fondata nel 1990 a Scalea in Calabria (Italia), ed è composta da sei membri. Questa cooperativa ha rapidamente ricoperto un ruolo fondamentale nella prestazione di servizi socio-educativi per bambini. Attraverso la ricerca e l'esperienza, la cooperativa sociale è stata in grado di rispondere con professionalità ai problemi di gioventù, anziani e disabili, pur incentrandosi sui bisogni dei bambini. Per più di venti anni, Idea 90 ha contribuito ad alleviare diversi problemi socio-educativi nella regione, fino a diventare, nel 2010, il portavoce del terzo settore nei forum di dibattito sulla gestione dell'area locale.

Ad oggi, Idea 90 collabora con gli enti pubblici e con molte imprese locali al fine di garantire un'ampia varietà di servizi, soprattutto per bambini (asili, scuola estiva), ma anche per adolescenti a rischio di emarginazione sociale, per anziani e persone disabili.³⁰ Inoltre, grazie al servizio di Idea 90, molte donne hanno potuto e possono tornare al lavoro dopo la maternità evidenziando una forte etica femminista, che specialmente nella società e nella cultura del Italia del Sud, affronta un sessismo radicato.

Emilia Mezzatesta, attuale presidente della cooperativa, è colei che ha ispirato la lotta a tale forte sessismo e alla quale si deve il successo ottenuto dalla cooperativa nelle attività culturali-educative.³¹ "Meritocrazia, spirito di sacrificio e innovazione distinguono la nostra missione" ha affermato durante la nostra intervista.

Il team della cooperativa è composto quasi solamente da donne (solo uno su sei membri, e di quattro dipendenti/soci-lavoratori, è uomo). Come ha dichiarato Mezzatesta: "Con coraggio e determinazione, abbiamo lottato per più di due decenni contro l'immagine della donna dell'Italia del Sud che non vede, non sente e non parla."

Il numero dei dipendenti varia da 4 a 15 secondo la stagione e attività, con costi annuali ammontanti a circa 274.800 €. La cooperativa si è sempre autofinanziata ed è orgogliosa di questo stato di indipendenza. "Questo ci fa diventare co-protagonisti nel nostro crescere" dice Mezzatesta. "Stiamo combattendo

²⁹ Cfr. <http://idea90.it>, ultimo accesso: 19.01.2014. Questo testo si basa sia sulle informazioni riportate sulla pagina internet del progetto e sull'articolo di Carla Ranicki (Ranicki 2013), sia sull'intervista telefonica con il presidente della cooperativa.

³⁰ Idea 90 organizza accanto al servizio regolare degli asili anche seminari scolastici e workshop per la terapia artistica per bambini e adolescenti autistici o diversamente abili. L'allenamento di persone adulte nella terapia artistica includendo movimento danza, arte, musica e recitazione costituisce una parte importante delle attività della cooperativa, supportato dal St-Art-School-Project partito nel 2012. In collaborazione col'istituto di terapia artistica e scienze creative in Puglia e l'ART.ED.O. (Centro mediterraneo per terapia artistica e discipline olistiche) Idea 90 vuole offrire un allenamento avanzato nella terapia artistica.

³¹ Per esempio la cooperativa ha ricevuto recentemente un premio nella serie di ARTEDO, Italia.

risolutamente contro coloro che ancora ci vogliono aggiungere a un principio sciovinistico, intrappolate nel gynaeceum [area delle donne nelle case dell'Antico Greco] in attesa che qualcosa cambi. Nel frattempo” continua “alcune di noi si sono risvegliate dal grande coma e stiamo guardando al di là del nostro copriletto vedendo una donna capace di gestire famiglia, lavoro e impresa, tutto ciò con massimo rispetto per se stessa e per gli altri.” Eppure ci sono ancora sfide da raccogliere, soprattutto in materia finanziaria e gestionale. Poiché in Italia, parallelamente alla costituzione di cooperative, doveva ancora svilupparsi una chiara normativa in materia, nessun esperto ha potuto dare consigli in merito ai necessari adempimenti amministrativi. Applicando il principio “learning by doing”, Idea 90 ha cambiato più volte la forma organizzativa – da una società cooperativa a, poi, una cooperativa sociale.

Dal punto di vista finanziario, la cooperativa è in grado di coprire i costi per corsi di formazione, riconosciuti come corsi d'educazione e, come tali, finanziati da fonti pubblici, sebbene non nella stessa misura dei corsi proposti dagli istituti pubblici. Sia clienti pubblici, sia clienti privati possono usufruire dei servizi di Idea 90. Vengono preferiti i privati perché dimostrano un migliore rapporto in termini di tempo, credibilità e pagamento. Per usufruire dei servizi della cooperativa non è necessario essere membro della cooperativa.

Il numero basso di soci semplifica sicuramente il processo decisionale e le strutture del management. Anche se ci sono solamente sei soci, la gestione non è sempre così facile, per esempio, il principio dell'eguaglianza riferito al contributo personale per il lavoro non può sempre essere garantito. D'altro canto, all'interno di un gruppo piccolo è più facile garantire costanza alla missione della cooperativa, contribuendo a migliorare la credibilità e la fiducia nei confronti della cooperativa e dei suoi servizi da parte di esterni. La missione ben definita rende anche più facile mantenere una certa indipendenza da influenze politiche, fattore da non sottovalutare in questa regione italiana.

4.1.3 Associare piccoli contadini e comunità rurale – analisi dei sistemi “cibo locale”³²

<u>Il progetto “Local Food System” in breve</u>	
Stato:	USA
Settore:	Produzione alimentare e commercializzazione locale
Fondazione:	2004 (inizio del progetto)
Fondatore/i:	Agricoltori
Soci:	Agricoltori coinvolti in reti locali
Obiettivo/i:	-Commercializzare prodotti agricoli locali; -Incentivare la competitività regionale; - Consolidare la messa in rete di attori regionali; -Migliorare la qualità di vita; -Offrire formazione avanzata agli agricoltori.
Sito web:	http://web.extension.illinois.edu/dsi/projectdetail.cfm?NodeID=4041&type=Research

Lanciare una nuova forma di cooperativa per trattare problemi locali o regionali rappresenta una sfida già di per sé. La cosa diventa ancora più interessante dopo la valutazione della loro efficienza – un parametro che, nella prassi, viene considerato malvolentieri (e non solamente nel contesto di un’attività cooperativa). L’esempio del progetto in tema di “Local Food System” a Illinois (USA) fornisce preziosi spunti per quanto riguarda la creazione sia di relazioni innovative tra contadini e supermercati locali nell’ambito di una piccola comunità rurale, sia di particolari sistemi di valutazione. Nel territorio nei dintorni di Fairbury, a circa 185 chilometri a sud di Chicago, il 90% del terreno viene usato per attività agricole e circa 6% della popolazione opera nel settore agricolo.

Nel 2004, due famiglie di contadini hanno iniziato a collaborare con un’impresa locale, sviluppando un mercatino del contadino presso il negozio alimentare del luogo. Il supermercato “Dave” è l’unico negozio alimentare nel raggio di 24km. Dapprima, i proprietari del supermercato erano scettici all’idea di comprare prodotti alimentari dai contadini poiché temevano instabilità nella disponibilità dei prodotti. Tuttavia, un po’ alla volta si è rafforzato il concetto “indoor market” (mercato all’interno) sia da parte dei contadini, sia dei proprietari del supermercato. Inizialmente, l’attività è stata condotta informalmente: i contadini fornivano al negozio tutto ciò che riuscivano a produrre, mentre il negozio iniziò a riservare una piccola area per i prodotti dei contadini, che essi potevano gestire liberamente, fornendo prodotti alimentari, definendo autonomamente i prezzi e garantendo una certa qualità dei prodotti. Inoltre, il supermercato registrava ogni prodotto tramite un codice a barre contenente l’informazione del produttore che era poi possibile passare alla cassa, come qualsiasi altro prodotto del supermercato. Il negozio ha iniziato a riservarsi un margine del 20% degli introiti dei prodotti agricoli locali, mentre il rimanente 80% veniva attribuito direttamente ai contadini tramite l’emissione di un assegno mensile riportante i dati della vendita di ogni fattoria. Il supermercato si è anche offerto di promuovere i prodotti dei contadini. Quindi, il progetto è cresciuto e migliorato un po’ alla volta. È stato necessario mettere a disposizione più spazio all’interno del negozio, sempre più contadini hanno aderito all’iniziativa e, da allora, il concetto della produzione organica/naturale è divenuto un concetto accettato e condiviso. Anche se i contadini e i proprietari dei supermercati rimangono gli attori principali in questo progetto, questa nuova alleanza ha potuto trarre vantaggio anche da altre relazioni commerciali che si sono venute a creare, come, per

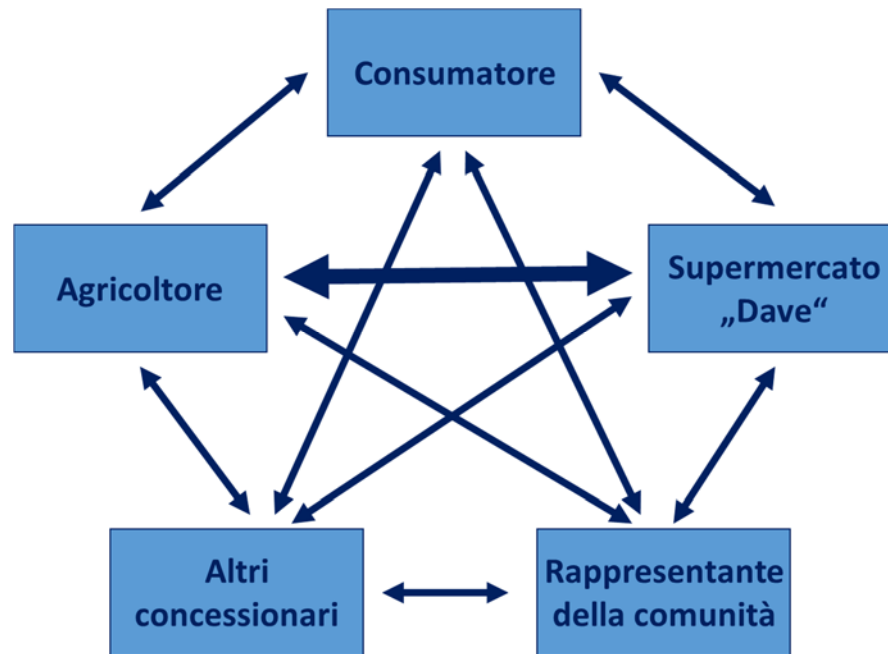
³² Questa sezione si basa sui principali risultati riportati da Hultine et al. (2013).

esempio, quelle con la camera di commercio e altre organizzazioni non-profit, che, a loro volta, sono diventate catalizzatrici di nuovi legami all'interno della comunità (cfr. figura 2). Il grande successo del progetto ha spinto anche altri negozianti a comprare prodotti locali dai contadini. I clienti interagiscono direttamente sia con i contadini, sia con i supermercati, migliorando la gestione della selezione dei prodotti desiderati.

Fino a quel momento, il gruppo dei contadini che vi ha partecipato era piccolo e la capacità della produzione limitata. L'obiettivo dei contadini era di sviluppare un'entità più organizzata per la quale sarebbe stato più facile raccogliere fondi e ottenere una presenza più forte sul mercato. Dopo aver consultato un giurista e con l'aiuto di un gruppo di ricerca all'università locale, il gruppo ha deciso di costituire una società a responsabilità limitata—soluzione migliore data la normativa e la situazione economica negli Stati Uniti. Infatti, negli USA, la società a responsabilità limitata è più flessibile e ha meno limiti amministrativi e operazionali della cooperativa.³³ Ogni socio versa una quota sociale e tutto ciò che viene commercializzato con il marchio della società è coperto da un'assicurazione societaria. I soci hanno anche altri vantaggi, quali: poter approfittare della presenza del marchio sul mercato, la possibilità di condividere attrezzature o altri costi/strumenti, nonché l'opportunità di promuovere ulteriore dibattito, informazione e sensibilizzazione in tematiche agricole. A seguito di ciò, nonostante significasse ridurre le vendite dei propri prodotti, il negoziante ha, infine, deciso di mettere a disposizione più spazio per i prodotti locali, poiché, grazie al progetto, è migliorata notevolmente la relazione con i clienti, che molto apprezzano i prodotti locali. Secondo gli abitanti, grazie al consolidamento della rete sociale, sono aumentati anche il valore aggiunto e l'attrazione dell'area, nonché la qualità di vita.

³³ In ogni paese vantaggi e svantaggi dell'una o dell'altra forma giuridica sono diverse. Per esempio, in Austria, secondo un'intervista, una "GmbH light" (Società responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.) cfr. sezione 6) non è così apprezzata dalle banche e dai contraenti. L'esempio di Fairbury rivela solo che la forma organizzativa e legale per un'iniziativa congiunta deve essere ben ponderata. In Austria o in Italia, sia la situazione di partenza, sia le differenze tra le forme giuridiche e i loro vantaggi e svantaggi sono descritti nella sezione 6.

Figura 2: Relazioni nella rete "cibo locale" a Fairbury come risultato del "Fairbury local food project"



Fonte: Grafico modificato tratto da Hultine et al. (2013)

Basandosi sul progetto di Fairbury, sono stati elaborati i parametri principali caratterizzanti il successo di un sistema di commercializzare di prodotti locali:

- 1) Contadini che iniziano e promuovono il progetto;
- 2) la presenza di negozi indipendenti, dove le decisioni vengono prese a livello locale (invece di grandi supermercati che fanno parte di catene nazionali) per rendere possibile il lancio dell'iniziativa e la costruzione di relazioni d'affari in modo informale;
- 3) la comunicazione fra gli attori coinvolti (contadini, venditori, clienti, sindaci, associazioni locali, ecc.) per aumentare la percezione del valore dei prodotti locali e per garantire trasparenza;
- 4) un esito positivo sostenibile sul lungo periodo è possibile solamente se il progetto comune è cresciuto un po' alla volta, contando e costruendo relazioni affidabili ed evitando decisioni premature;
- 5) La gestione democratica è presa in considerazione quale principio fondamentale per i sistemi comuni di commercializzazione di prodotti locali;
- 6) L'orgoglio e la coesione della comunità facilitano il sostegno delle autorità locali e aumentano il grado d'apprezzamento dei prodotti locali;
- 7) Il sostegno di funzionari locali tende ad accelerare i processi amministrativi;

8) La presenza di consumatori muniti di mezzi finanziari sufficienti per permettersi di pagare il valore aggiunto dei prodotti locali e che, quindi, sostengano la produzione locale;

9) La posizione del negozio deve essere scelta strategicamente tenendo conto sia delle infrastrutture, sia della presenza di reti sociali.

4.1.4 Cooperative sovraregionale per l'assistenza sanitaria – il concetto di "UNIMED do Brasil"³⁴

"UNIMED do Brasil" in breve

Stato:	<i>Brasile</i>
Settore:	<i>Servizi sanitari</i>
Fondazione:	<i>1967</i>
Fondatore/i:	<i>Medici, in particolare il Dr. Edmundo Castilho</i>
Soci:	<i>368 strutture mediche alle quali appartengono più di 11.000 medici</i>
Obiettivo/i:	<i>Creazione di un sistema sanitario equo, sostenibile e redditizio, e che soddisfi gli interessi di medici e pazienti.</i>
Sito web:	http://www.unimed.coop.br

Un aspetto fondamentale e alquanto delicato quando si affronta il tema della riforma dell'assistenza sanitaria in vari paesi del mondo è la riduzione dei costi per i servizi sanitari. Da un punto di vista di costi e benefici, ridurre i costi dell'assistenza sanitaria può risultare problematico in quanto potrebbe diminuire la qualità dei servizi offerti. Quando ospedali, medici o assicuratori ricevono un minore incentivo economico, è possibile che reagiscano con minore sforzo e impegno.

In quest'ambito, è emerso che le cooperative rappresentano la strategia determinante per mantenere i costi sanitari e i premi assicurativi a livelli accessibili. Le cooperative sono in grado di controllare il costo dei medicinali da prescrizione, di sostenere gli ospedali comunali a mantenere la loro indipendenza e di migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria. Nonostante i dubbi relativi alle capacità delle cooperative, si segnala che si sono già formate cooperative sanitarie che offrono prezzi accessibili e garantiscono la qualità del servizio. Un esempio apprezzabile e ben testato si trova in Brasile.

A metà degli anni Sessanta, il Brasile aveva un sistema sanitario basato su regole di libero mercato che ha limitato la libera scelta, contrastando i sogni di eccellenza di tanti medici. Alcuni medici hanno cominciato a pensare ad alternative per l'assistenza sanitaria, ossia ad una cooperativa. Era un approccio innovativo nel settore sanitario in Brasile che poteva dare più spazio ed importanza alla scelta del paziente e favorire così relazioni più dirette fra pazienti e i loro medici. Così, un piccolo gruppo di medici ha raccolto la sfida. Sono andati di porta in porta illustrando il proprio concetto di riforma sanitaria. Hanno superato molti ostacoli, quali pratiche e strutture profondamente radicate.

Grazie alla dedizione alla loro idea innovativa, sono stati in grado di fondare UNIMED. Per realizzare il loro audace progetto, il gruppo ha stabilito le regole per lo sviluppo di una società civile sensibilizzata al sistema sanitario. L'obiettivo non era quello di ottenere un profitto economico, ma di permettere una scelta libera delle prestazioni sanitarie e dei servizi ospedalieri. Nel sistema da loro creato, i medici sono anche soci

³⁴ Per maggiori informazioni sulla cooperativa *UNIMED do Brasil* cfr. http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146, ultimo accesso: 19.01.2014. Qui sono, inoltre, riportate anche le informazioni raccolte da un esperto in un'intervista tramite email.

della cooperativa e ottengono un compenso finanziario in relazione al loro impegno professionale dedicato ai pazienti. Il rapporto con i pazienti si basa su contratti di assicurazione.

UNIMED ha avuto un successo enorme. Oggi annovera più di 111.000 medici, 19,6 milioni di pazienti e 368 cooperative aderiscono a UNIMED. UNIMED gestisce ospedali, strutture di assistenza d'emergenza, laboratori, centri diagnostici e farmacie, ed è così divenuta la seconda rete sanitaria del paese. La cooperativa stessa conta 281 dipendenti, la rete complessiva di UNIMED è composta da 75.000 dipendenti. Altri servizi gestiti dalla rete globale UNIMED sono, per esempio, trattative con i diversi fornitori e agenzie statali.

La storia di UNIMED mostra che attraverso la cooperazione tra medici è possibile creare un sistema funzionale per l'assistenza sanitaria che valorizzi il senso di umanità sia dei medici, sia dei pazienti e che può divenire efficace e vantaggioso per tutti. Infatti, oltre ai valori cooperativi, nel 2001 UNIMED ha pubblicato i loro principi fondamentali sulla tematica della "politica nazionale sulla responsabilità sociale" con l'obiettivo di enfatizzare la responsabilità sociale nella gestione degli affari. In linea con questa missione le cooperative della rete UNIMED hanno promosso iniziative per migliorare i servizi sanitari, uno di questi è lo schema "pay-for-performance" (P4P).³⁵

Mentre il successo di una cooperativa viene spesso misurato a livello locale o regionale, questa cooperativa opera con successo su una scala sovragionale, che è l'aspetto essenziale per raggiungere l'efficienza, ossia poter contare su una massa critica sufficiente e produrre un tale servizio ad un costo contenuto. In questo modo l'UNIMED stessa è divenuta membro della cooperativa mondiale "International Health Cooperative Organisation" (IHCO).³⁶

IHCO è un'associazione volontaria di utenti, personale sanitario e multi-stakeholder che cerca di prestare un servizio sanitario comune di alta qualità e con costi efficienti, basandosi sulla libertà di scelta, sull'integrazione dei servizi e su condizioni etiche di lavoro. Gli obiettivi sono di fornire una piattaforma per di dibattito e scambio di idee su temi rilevanti per i propri membri e informare la stampa ed enti internazionali sulla natura e sul ruolo delle cooperative dedicate alla cura della salute.

³⁵ Lo schema P4P premia gli operatori sanitari con incentivi finanziari per raggiungere certi obiettivi di qualità e di efficienza. Questo schema comprende anche i disincentivi per un'eventuale prestazione scarsa dove, per esempio, gli ospedali vengono "puniti" per non aver rispettato gli obiettivi della riduzione dei costi. Un altro esempio concreto è lo schema del "fee-for-service" e "payment-for-performance". Lo scopo è quello di controllare i costi e migliorare la retribuzione del medico assicurando la qualità del servizio sanitario. Lo schema premia i medici anche attraverso il confronto tra colleghi e analizzando parametri circa la realizzazione del lavoro come i costi, l'efficacia, l'assistenza sanitaria e il grado di soddisfazione del paziente. Non sono stati fissati obiettivi o punteggi da raggiungere, ma c'è un punteggio di riferimento, ossia una media di performance di tutti i medici. Il raggiungimento di questo punteggio comporta un aumento percentuale dello stipendio. Gli schemi P4P sono economicamente attraenti per tutte le parti in causa e l'obiettivo principale del programma è tentare di mettere al primo posto le persone tramite la garanzia di qualità del servizio sanitario. Questo concetto sposa molto bene i valori sui quali le cooperative sono fondate. Pur essendo una cooperativa, una impresa come questa deve dimostrare di produrre profitti affinché venga riconosciuta un'esperienza di successo.

³⁶ Per maggiori informazioni su IHCO cfr. <http://ihco.coop/members/members>. Ultimo accesso: 19.01.2014.

4.1.5 Salvaguardia della cultura e integrazione: Maro Temm – un progetto residenziale per Sinti e Rom³⁷

La coop edilizia “Maro Temm” in breve

Stato:	<i>Germania</i>
Settore:	<i>Integrazione di minoranze</i>
Fondazione:	<i>2003 (prima iniziativa nel 2001)</i>
Fondatore/i:	<i>Associazione Nazionale dei Sinti e dei Rom, in collaborazione con il governo statale del Land Schleswig-Holstein.</i>
Soci:	<i>I residenti del condominio e vari sostenitori</i>
Obiettivo/i:	<i>-Fornire un alloggio conveniente a Sinti e Rom; -Promuovere l'integrazione di Sinti e Rom nella società, in particolare nelle scuole.</i>
Sito web:	<i>-----</i>

Un aspetto fondamentale e alquanto delicato quando si affronta il tema della riforma dell'assistenza sanitaria in vari paesi del mondo è la riduzione dei costi per i servizi sanitari. Da un punto di vista di costi e benefici, ridurre i costi dell'assistenza sanitaria può risultare problematico in quanto potrebbe diminuire la qualità dei servizi offerti. Quando ospedali, medici o assicuratori ricevono un minore incentivo economico, è possibile che reagiscano con minore sforzo e impegno. In Germania vivono circa 250.000 membri appartenenti a quattro minoranze nazionali.

Circa 100.000 di questi vivono nello stato federale di Schleswig-Holstein, che è, quindi, particolarmente influenzato dalla diversità culturale. Mentre la minoranza danese e il gruppo etnico Frisone abitano determinati territori, i Sinti e i Rom vivono in diverse aree dello stato. Dopo la seconda guerra mondiale, i Sinti della zona di Kiel sono spesso stati ghettizzati in zone disabitate o in ruderi, vivendo, in alcuni casi, anche in vagoni ferroviari. Soltanto dopo il 1974, sono stati messi a loro disposizione appartamenti sparsi in tutta la città. Tradizionalmente le famiglie Sinti e Rom vivono insieme e in gruppi, così la separazione ha causato sia problemi diretti per i congiunti, sia indiretti per i vicini (non Sinti o Rom) date le frequenti visite dei tanti famigliari.

Per quanto riguarda la promozione della coesistenza multiculturale si deve aver presente che, nella cultura di Sinti e Rom, la famiglia è il caposaldo della vita sociale e la custode dei valori culturali. Quindi, ci si trova di fronte a situazioni più complicate rispetto ad altre minoranze nell'elaborare progetti per l'integrazione, spesso fatti tramite scuole o altre organizzazioni sociali. I mezzi di Sinti e Rom per contrastare la loro situazione di disgregazione sono limitati: i congiunti spesso sono danneggiati dalla disoccupazione, l'80% delle famiglie vive di sussidi statali e nel corso delle generazioni manca una formazione professionale o un diploma universitario sia per gli uomini che per le donne. Un'occupazione stabile è l'eccezione alla regola e la spirale della dipendenza, dell'esclusione e dell' discriminazione, ma anche dell'indifferenza e della disperazione, avvolge le comunità. I genitori non possono mostrare ai figli come funziona il mondo al di fuori della protezione del clan familiare e quali sono le possibilità della partecipazione sociale.

Nel progetto “Maro Temm” (“Nostra terra”), dodici famiglie dei Sinti e Rom hanno collaborato con architetti e progettisti per trovare una soluzione adatta per i bisogni residenziali di questa minoranza nei dintorni di Kiel per promuovere parallelamente la loro integrazione e la salvaguardia dei propri valori.

³⁷ Questa sezione si basa sulle seguenti fonti: Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (2012), Pohl (2004), Schnack (o.J.a), Schnack (o.J.b), Stattdau Hamburg (2012), VDSR (o.J.), così come sull'intervista ad un esperto della cooperativa.

Il progetto è stato lanciato nel 2001 a Kiel come iniziativa personale della “Associazione nazionale dei Sinti e Rom in Germania” con la costituzione di una cooperativa come responsabile di progetto. Dopo anni difficili per l’attuazione del progetto, nel 2007/08 è stato realizzato il progetto edile basato sullo stile di vita dei Sinti. A seguito di uno studio di fattibilità, è stato affittato un terreno di ca 10.000 m² per la durata di 75 anni della città di Kiel dove è stato realizzato il progetto costruendo un condominio a basso consumo energetico con 13 unità immobiliari. Nel 2009 fu possibile terminare la strada d’accesso coi fondi residui del progetto. La richiesta di un centro comune è stata respinta nel 2010. Facendo uso di tutti i possibili incentivi e grazie ai tanti sostenitori, fu possibile offrire una soluzione abitativa socialmente responsabile per e alla minoranza, così come dei suoi bisogni culturali.

Il volume finanziario ammontava a ca.1,9 milioni euro. Il progetto è stato finanziato principalmente tramite prestiti dell’Istituto Nazionale per gli Alloggi, nonché da un credito comunale della città di Kiel, donazioni, quote associative, capitale sociale mobilitato da un’associazione di prestito e apporti individuali dei futuri abitanti. La cooperativa doveva reperire almeno 70.000 € di capitale patrimoniale. Le spese annuali per la manutenzione del complesso vengono ora computate ai canoni d’affitto.

Il successo del progetto non poggia solo sui contributi finanziari. L’attuazione di tutti i processi, dalla pianificazione alla costruzione del quartiere, è fortemente dovuto all’impegno e all’assertività dei membri della cooperativa. Un grande aiuto si è dovuto anche alla solidarietà dimostrata da altre minoranze nazionali e il sostegno dei costruttori che hanno anche organizzato un “labour camp” con volontari. Diverse altre istituzioni hanno sostenuto il progetto rendendo possibile la regolare realizzazione delle fasi di pianificazione e costruzione. Inoltre altri enti pubblici, il Ministero degli Interni dello Schleswig-Holstein, il Job-Center di Kiel, la cooperativa “Stattbau” di Amburgo, l’associazione di lavoro per la costruzione contemporanea, l’associazione delle società immobiliari della Germania settentrionale, hanno notevolmente contribuito al regolare svolgimento delle fasi di progettazione e costruzione. La cooperativa fu costituita già nel 2003, sostenuta soprattutto da donazioni e da utenti esterni. Molti dei sostenitori tecnici sono diventati poi soci della cooperativa. Grazie ad un evento inaugurale si sono raccolti nuovi soci e donazioni. Un altro importante elemento che ha contribuito al successo del progetto è stato l’esemplare sostegno trasversale da parte della politica.

L’assistenza nella gestione della cooperativa è stata fornita fin dall’inizio da una cooperativa edile regionale. La riforma della legge cooperativa implicava un aumento significativo delle competenze tecniche, legali, contabili e burocratiche e di gestione di una cooperativa. In futuro permarrà il supporto professionale nella gestione della cooperativa che attualmente viene fornito volontariamente da una cooperativa edile. Altri costi di gestione sono in gran parte coperti da sussidi. Tuttavia, i Sinti mostrano poca iniziativa individuale e le posizioni rilevanti negli organi della cooperativa sono stati attribuiti in gran parte a persone non-Sinti. Dall’altra parte, i non-Sinti hanno grandi difficoltà a capire alcune sfaccettature della cultura Sinti. Incontrandosi due mondi totalmente diversi, l’associazione nazionale di Sinti e Rom assume il ruolo fondamentale di mediatore.

I sostenitori del progetto e i soci della cooperativa edile composta da non-Sinti sono un esempio notevole d’impegno civile a favore di una minoranza che probabilmente non avrebbe raggiunto questi obiettivi senza il loro aiuto. D’altro canto, per molte persone esterne, conoscere un’altra cultura ha rappresentato

una esperienza positiva. I sostenitori non-Sinti sono soprattutto membri “passivi” che danno la loro quota associativa semplicemente come donazione.

Questo progetto ha ricevuto grande attenzione anche a livello internazionale perché l’unico in materia di politica edile e minoranza. Tuttavia, l’associazione nazionale di Sinti e Rom sottolinea il fatto che si tratta di un progetto cooperativo e di un esperimento con una finale incerto. La minoranza Sinti non è un gruppo omogeneo e il termine di “modello ideale” non è da intendersi automaticamente come armonia e idillio all’interno del gruppo. Questo potrebbe essere un motivo per l’unicità di questo ambizioso progetto, però dal punto di vista di tanti partecipanti ne è valsa la pena. Le esperienze fatte finora (2013), però, non bastano per valutare un ulteriore sviluppo cooperativo.³⁸ L’idea originale era che la cooperativa agisse come ambasciatrice per altri progetti e che i futuri residenti investissero nella cooperativa. Finora tale obiettivo non è ancora stato realizzato, sebbene abbia influenzato la scelta della forma legale della cooperativa. Grazie alla semplice gestione amministrativa del patrimonio netto (in caso di aumento o di riduzione), il modello cooperativo attualmente non ha perso alcun potenziale.

Per la percezione pubblica del progetto non è fondamentale solo l’attenzione dei media ma anche l’apertura verso l’esterno. Altri piccoli progetti sono stati realizzati per creare un rapporto tra questa zona residenziale e il quartiere circostante al fine di facilitare un incontro culturale tra maggioranze e minoranze e per aumentare il livello di scolarizzazione per le successive generazioni delle minoranze.

Un ulteriore esempio è rappresentato dalla scuola Maro Temm per i bambini Sinti che crescono più consapevoli in un villaggio multigenerazionale. Pur mantenendo la propria cultura e lingua “Romanes”, possono imparare la lingua tedesca e conoscere la società e la cultura tedesca.

Questi progetti dimostrano che, nonostante la discriminazione, la vita dei Sinti e Roma in Schleswig-Holstein viene sostenuta e facilitata. Ricevono sostegni finanziari e l’attenzione della politica. Ad oggi, tuttavia, ancora non hanno il potere organizzativo e politico per realizzare senza aiuti esterni i loro obiettivi. Hanno bisogno di incoraggiamento, sostegno e solidarietà come è successo in questa cooperativa. Il progetto Maro Temm (“Nostra terra”) significa solidarietà vissuta. Oltre a complesse strutture organizzative e a ingenti finanziamenti, per realizzare un progetto di questo tipo ci vuole anche pazienza e perseveranza. La formale costituzione della cooperativa è soltanto un piccolo passo su una lunga e dura strada.

³⁸ Un primo resoconto del progetto si può visionare nel seguente video: <http://www.stattbau-hamburg.de/index.php/realisierte-wohnprojekte/articles/wohprojekt-marotemm.html>. Ultimo accesso: 15.01.2014.

4.1.6 Applicazioni di forme innovative di cooperative nell'ambito dello sviluppo regionale in Romania³⁹

(LEADER) Gruppi Locali di Azione in Romania in breve

Stato:	Romania
Settore:	Sviluppo regionale integrato
Fondazione:	2010
Fondatore/i:	Comuni, in collaborazione con altri attori locali
Soci:	Enti pubblici e privati
Obiettivo/i:	Intraprendere processi di sviluppo regionale partecipati
Sito web:	http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/Axa_LEADER/Lista_cu_Grupurile_de_Actiune_Locala_selectate_de_MADR_si_date_de_contact_GAL_2014.pdf

A seguito dell'adesione all'UE nel 2007, la Romania ha iniziato ad implementare il programma LEADER che sostiene lo sviluppo rurale e regionale.⁴⁰ I Gruppi di Azione Locale (GAL), che secondo le norme dell'UE possono costituire una collaborazione pubblica-privata raggiungendo un minimo di 50% di partecipanti privati nell'amministrazione decisionale, ideano e applicano strategie di sviluppo regionale. I progetti devono mirare a potenziare sia l'economia regionale che l'amministrazione locale.

Le strategie per lo sviluppo regionale si elaborano prendendo in considerazione diversi interessati e altri attori pubblici. I progetti realizzati e le spese accessibili relativi allo sviluppo regionale vengono co-finanziati da risorse UE e nazionali. Per i partecipanti rumeni, è molto innovativa l'idea di sviluppo integrato regionale che prende in considerazione, oltre a molteplici settori, anche la cooperazione tra attori pubblici e privati e favorisce una partecipazione a processi decisionali politici, anche perché, in questo paese post-socialista, qualsiasi forma di simile collaborazione formale fra pubblico e privato sembra ancora difficile. Inoltre, in alcune regioni rumene vive ancora una minoranza ungherese e la collaborazione tra attori ungheresi e rumeni è generalmente ritenuta difficile. Quindi, l'attuazione dell'approccio LEADER in Romania si prospettava impegnativo. A causa delle riforme di legge, i GAL dovevano essere trasformati in cooperative secondo la legge nazionale entrata in vigore nel 2002.⁴¹ Come stimoli per migliorare i processi partecipativi nella selezione competitiva dei GAL da finanziare, i GAL che comprendevano rappresentanti di gruppi svantaggiati e una quota elevata di organizzazioni non governative (ONG) ottenevano un punteggio più alto.

Nel contesto del toolkit si vuole porre la seguente domanda: in che misura ha avuto successo l'attuazione del nuovo concetto per gli attori rumeni?

³⁹ Le principali informazioni sulle cooperative nel settore dell'assistenza sanitaria si basano sulle seguenti fonti: "Cooperatives in Healthcare: Unimed do Brasil and P4P" accessibile su <http://uncoopsyear.wordpress.com/2012/06/25/cooperatives-in-healthcare-unimed-do-brasil-and-p4p>. Ultimo accesso: 13.13.2013; Una sessione di "Tele-Learning" del 2011 presentata da Vanessa Hammond e Janne-Pierre Girrad documentata su <http://coopzone.coop/en/node/3775>, ultimo accesso: 13.12.2013.

⁴⁰ LEADER sta per "Liaison entre actions de développement de l'économie rurale", in italiano "Collegamento fra azioni di sviluppo dell'economia rurale".

⁴¹ La legge fondamentale per quanto riguarda i contratti di partenariati pubblici-privati è entrato in vigore solo nel 2002 (GO n° 16/2002, aggiornato dalla legge 528/2004). Ma per la partecipazione LEADER, i GAL rumeni devono avere la forma giuridica di un'associazione ed essersi costituiti secondo l'ordinanza n. 26/2000 e successive modifiche.

Sono stati osservati vari percorsi di sviluppo. Alcuni dei gruppi di azione locale sono stati istituiti solo per generare il maggior numero di finanziamenti e sussidi; il processo è stato trainato principalmente dai comuni perché mancavano ONG e altri operatori privati con le capacità e il know-how per affrontare le esigenze del programma LEADER. Partenariati pubblici-privati (PPP) sono stati lanciati ad hoc per rispettare le scadenze dei bandi di partecipazione al programma LEADER. Piuttosto di prevedere un processo di partecipazione del pubblico, in molte regioni furono invitati dai sindaci potenti partner privati e rappresentanti di altri settori per rispettare i criteri del programma. Nelle regioni dove i principali attori hanno cercato di istituire gruppi di azione locali secondo l'approccio LEADER, numerose sfide dovevano essere superate per convincere attori o organizzazioni a far parte di un partenariato formale. Ciò era dovuto al dubbio se i gruppi di azione-GAL fossero davvero in lizza per un finanziamento. Per attenuare il problema dell'incertezza, un gruppo di azione locale ha percorso una strada diversa per la costituzione della cooperativa: ha cercato soci per un'iniziativa di sviluppo sostenibile del territorio attraverso il suo potenziale endogeno e con finanziamenti esterni. Il gruppo ha, quindi, cercato risorse alternative per la realizzazione dei loro interessi comuni (per dettagli cfr. Marquardt et al. 2010). Per questo e per altri gruppi di azione era, quindi, più facile passare da relazioni informali a strutture organizzative formali e, dunque, collaborare con diversi gruppi di interesse. La presenza di attori esterni si è rivelata essenziale per i processi di partenariato, sia per l'assistenza tecnica nel quadro degli affari LEADER, sia per il ruolo di mediatori che spesso tali attori assumono inconsapevolmente.

Effetti simili sono stati osservati anche in partenariati transnazionali (cfr. figura 4) formati da gruppi di azione locali rumene prima ancora che i PPP furono state ufficialmente create. L'attenzione esterna ha potenziato l'orgoglio e la coesione regionale e ha unito gli attori regionali, indipendentemente dal loro background personale. In particolare, i gruppi di azione fondati dalla minoranza ungherese in Romania (nelle regioni dove la minoranza ungherese rappresenta oltre il 90% della popolazione) hanno mostrato una forte coesione interna, ma una scarsa disponibilità ad accettare attori rumeni. La maggior parte dei gruppi non selezionati per finanziamenti LEADER furono sciolti successivamente. Solo i gruppi di azione fondati già prima dell'avvio del programma LEADER in Romania rimasero attivi anche senza la prospettiva di un sostegno finanziario dal programma.

L'esempio dell'introduzione del programma LEADER in Romania da diversi spunti per la creazione di cooperative, che verranno presentate nella sezione 6.2. La lezione più importante è, comunque, la seguente: la realizzazione sostenibile di concetti innovativi in azioni cooperative necessita di tempo.

4.1.7 Kredit Union.Coop: prestazioni di servizi finanziari sulla base del capitale sociale – un modello solo per migranti?⁴²

La Kredit Union.Coop in breve

Stato:	Germania
Settore:	Servizi finanziari
Fondazione:	2012/2013
Fondatore/i:	Consulenti finanziari
Soci:	Creditori e risparmiatori, la maggioranza dei quali migranti, che hanno un accesso problematico a banche standard.
Obiettivo/i:	-Operazioni finanziarie cooperativistiche e sostenibili; -Concessione di prestiti a condizioni agevolate; -Incentivare l'efficacia del risparmio individuale attraverso l'appartenenza a gruppi; -Integrazione delle persone senza accesso a finanziamenti in Germania.
Sito web:	http://www.kreditunion.coop

Costituire cooperative di credito non rappresenta di per sé una novità, né è nuova l'idea del micro-credito a condizioni speciali per sostenere potenziali imprenditori e apprendisti. In che senso, quindi, risulta innovativa la Kredit Union.Coop, un'iniziativa di auto-aiuto avviata nel 2012/13, e quali sono i suoi obiettivi? L'idea della Kredit Union.Coop si basa su due fattori: 1) l'esperienza di un esperto finanziario con diversi modelli per la prestazione di micro-crediti e con la costituzione di banche e cooperative; 2) un forte ricorso al mercato finanziario informale da parte di migranti. Le cause per il secondo fattore sono fra l'altro a) una mancanza di affidabilità creditizia a causa di notifiche negative presso di insolvenza (chiamata

„Schufa” in Germania); b) un rapporto problematico con le banche, a causa di barriere linguistiche o lo status di „straniero”; c) un approccio al risparmio gestito in gruppi di risparmio di persone con basso reddito, dove i rapporti sociali e la condivisione di problemi simili hanno un ruolo importante. Quindi, il concetto della Kredit Union.Coop prevede che la cooperativa come fornitore di servizi finanziari per i suoi soci possa fungere da mediatore con le banche. I soci pagano una quota di un minimo di 100 euro e, in caso di insolvenza, sono responsabili al massimo per una quota corrispondente a 50 euro. Essi possono ottenere un credito attraverso la cooperativa dopo cinque mesi di provato risparmio e appartenenza alla cooperativa.

Per aderire è necessario partecipare ad un evento della cooperativa. La Kredit Union.Coop si distingue da altri fornitori di micro-credito per il suo status di cooperativa, ossia vengono finanziati progetti che si basano su un business plan e, dopo il versamento di una propria quota, nella Kredit Union.Coop, anche un progetto finanziato con un credito entra a far parte dell'impresa intera. Ciò aiuta ad aumentare le possibilità di esito positivo dei progetti finanziati attraverso il micro-credito, che mediamente è del solo 60%. Al contrario di banche cooperative tradizionali, la Kredit Union.Coop, quindi, cerca di puntare sui principi di capitale sociale e controllo sociale per fare sì che il cooperativismo venga vissuto attivamente, e che la realtà cooperativa raggiunga l'obiettivo comune. Un'altra iniziativa di Kredit Union.Coop è stata la creazione di gruppi di solidarietà secondo il principio di “common bonds”, nei quali i soci della cooperativa con interessi comuni possano incontrarsi.

⁴² Questa sottosezione si basa sul sito web <http://www.kreditunion.coop/website/News/News.html> (ultimo accesso: 15.01.2014), e sull'intervista con il fondatore della Kredit Union.Coop.

Il percorso di costituzione di questa cooperativa è stata una vera sfida e le prime esperienze con questo modello cooperativo introdotto a Berlino nel 2012/13 non sono state solo positive. Nella fase iniziale il progetto fu finanziato da un programma nazionale che promuove iniziative sul micro-credito ma per realizzare strutture istituzionali. A causa di ostacoli burocratici durante tale fase, si è presentata l'ulteriore difficoltà nel costruire la base sociale: una cooperativa di auto-aiuto, che mira a fornire servizi finanziari, era vista con scetticismo dalla Camera del Commercio e dell'Industria.⁴³ La formulazione dello statuto effettuata con l'aiuto di un'associazione di categoria ha dovuto superare altre due prove: a) un termine era già usato nella legislazione europea con un significato speciale;⁴⁴ b) doveva essere scongiurato il rischio di "scalata ostile" della cooperativa.

Il fondatore di Kredit Union.Coop fu avvisato che c'era il pericolo che il capitale della cooperativa potesse essere sottratto da clan di stranieri – un fenomeno frequente che rappresenta un problema incalcolabile soprattutto per cooperative che hanno come target i migranti. Tra i soci della Kredit Union.Coop il gruppo principale è proprio quello dei migranti per i quali è particolarmente difficile affermarsi nel mondo della finanza tedesca.

Tuttavia, tra settembre 2013 e gennaio 2014 il numero dei soci è cresciuto a 50 persone. I membri della cooperativa sono soprattutto migranti provenienti da Africa, Asia ed Europa dell'Est, nonché una piccola percentuale di tedeschi, soprattutto artisti (circa il 10 %). Fino ad ora, il numero di soci non è abbastanza grande per rendere questo modello cooperativo autonomo finanziariamente (c'è ancora bisogno di sussidi e lavoro volontario). Tuttavia, si cerca di non puntare sui finanziamenti esterni per coprire i costi di esercizio, in quanto questo potrebbe avere conseguenze negative in futuro. I fondatori preferiscono passare un "periodo magro" durante il quale i costi di gestione e di investimento siano tenuti bassi, al fine di garantire una crescita sostenibile e mantenere un rischio finanziario molto basso. Questo significa, per esempio, molto lavoro volontario e teleworking per evitare le spese per un ufficio. I finanziamenti sono utilizzati per lo sviluppo istituzionale, vale a dire per gli studi di fattibilità e di mercato, per consulenze legali, per attrarre nuovi soci e per l'introduzione di nuove linee di prodotto. Al fine di non essere esposti a troppa burocrazia e per mantenere l'indipendenza della cooperativa, si evita anche di trovare nuove fonti di finanziamenti e di sponsor.

Allo stato attuale l'implementazione delle idee sulle quali è basata la Kredit Union.Coop è ancora caratterizzata da diversi problemi, come, per esempio, la mancanza di un punto di contatto tra i soci della cooperativa o le recenti negative notizie sul sistema cooperativistico.⁴⁵ Tuttavia, la costituzione di una tale cooperativa pilota richiede non solo perseveranza e fiducia nei soci, ma anche fiducia nel concetto, flessibilità e volontà di adattarsi.

⁴³ Secondo il fondatore della Kredit Union.Coop, ci sarebbe stato meno scetticismo se fsi osse registrata un'associazione di auto-aiuto di servizi finanziari, poiché in un'associazione le azioni commerciali finanziari sono chiaramente escluse.

⁴⁴ La parola „Finanzdienstleistungen“ doveva essere sostituita dalla parola „finanzielle Dienstleistungen“.

⁴⁵ Fattori che influenzano il successo di gruppi di solidarietà sono p.es: l'incontro-scontro tra esperienze e percezioni diverse sul tema del cooperativismo a causa delle differenze culturali; informazioni sbagliate sul settore cooperativistico; oppure esperienze negative con le aziende di lavoro tedesche, che controllano severamente le attività finanziarie dei beneficiari di sussidi e che penalizzano anche gli sforzi di risparmio più esigui.

4.1.8 *Il cooperativismo come motore per il turismo rurale – far rivivere un paese, una città o una regione – il modello dell’Albergo Diffuso in Italia⁴⁶*

Il concetto dell’Albergo Diffuso in breve

Stato:	Italia
Settore:	Ospitalità/Turismo e sviluppo locale
Fondazione:	Dagli anni ‘80
Fondatore/i:	Il borgo di Sauris/Zahre
Soci:	<i>I membri di una comunità/paese/città che affittano le loro camere in gestione comune.</i>
Obiettivo/i:	<i>-Fornire un’offerta turistica alternativa con un forte riferimento alla comunità e alla realtà locale e, così, insegnare i propri valori tradizionali e culturali; - Produrre reddito; -(Ri)valorizzare centri storici di paesi/città.</i>
Sito web:	http://www.alberghidiffusi.it

Quello dell’ “Albergo Diffuso” è un concetto innovativo nel settore dell'ospitalità, che emerse in Italia nei primi anni ‘80 come strumento per rivalorizzare le tradizioni e la storia di piccoli paesi e centri urbani. Questo tipo di albergo è diffuso perché le/gli camere/appartamenti sono distribuiti in diverse case del paese o del borgo.

Vi sono dei forti principi alla base di questa idea, e la forma (giuridica) degli Alberghi Diffusi prevede che:

1. Sia gestito da un proprietario che fornisce regolarmente servizi di alloggio;
2. Le camere/gli appartamenti siano dislocati in edifici che si trovano in una zona ben definita, generalmente in un borgo storico o nel centro storico;
3. Vi sia una reception centralizzata e alcuni punti di ristoro;
4. L'albergo faccia parte di una autentica comunità di paese, in modo che gli ospiti possano sentirsi partecipi della vita locale.

In Italia ci sono più di 40 “Alberghi diffusi” che si sono riuniti in un’unica organizzazione;⁴⁷ 13 regioni italiane hanno riconosciuto legalmente e regolamentato questo tipo di albergo; inoltre, forme simili all’Albergo Diffuso sono nate anche in Croazia, Spagna e Svizzera.

Un concetto simile all’Albergo Diffuso è quello di “B&B Village” (Villaggio Bed & Breakfast; Williams 2010). Tuttavia, l’albergo diffuso offre molto di più, si concretizza in un’alternativa a quei turisti che sentono un’avversione nei confronti degli alberghi standard e/o sono particolarmente interessati al contesto della culturale locale, con la possibilità di venire a contatto con altri turisti con la medesima sensibilità e, soprattutto, con la gente del posto. Questo concetto non solo mette in risalto le caratteristiche culturali di una comunità o di un borgo, come, ad esempio, l’architettura tipica, ma anche la virtù dell’ospitalità di una comunità. Inoltre, lo sviluppo economico della comunità ne è alquanto incentivato. Infatti, molte famiglie che prendono parte all’albergo diffuso non sarebbero in grado, da sole, di fornire un servizio continuato (remunerato) di reception e ristorazione a causa, non solo della disponibilità di tempo, ma anche delle barriere linguistiche con gli ospiti stranieri oppure il sapersi districare fra i requisiti legali

⁴⁶ Se non diversamente specificato, questa sezione si basa principalmente su informazioni tratte dai seguenti siti web <http://www.alberghidiffusi.it> e http://it.wikipedia.org/wiki/Albergo_diffuso, così come da esperienze dirette del progetto ai seguenti siti: <http://www.albergodiffusosauris.com/it/about> e <http://www.scicliospatialitadiffusa.it>, ultimo accesso: 24/03/2014.

⁴⁷ Per un esempio d’inquadramento giuridico dell’Albergo Diffuso, cfr. <http://www.albergodiffuso.com/albergo-diffuso-situazione-attuale-e-normativa-in-italia.html>, ultimo accesso: 24/03/2014.

necessari all'ingresso nel settore dell'ospitalità e del turismo. Aderendo ad un albergo diffuso, quindi, non solo si ovviano questi problemi, ma si ha l'ulteriore possibilità di affittare i propri locali. Chi gestisce un albergo diffuso si impegna a favorire anche l'offerta di prodotti locali, perseguendo, quindi, l'autenticità e la competitività del posto. Il grosso potenziale di sviluppo dell'Albergo Diffuso per un piccolo paese/borgo/centro storico ne risulta evidente se si considera l'origine del concetto: il consulente di marketing alberghiero Giancarlo Dall'Ara, ora presidente dell'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, nei suoi viaggi nelle regioni di montagna del Friuli scoprì uno spettacolare villaggio (Sauris/Zahre) colpito dal terremoto del 1976, che, per rilanciare l'economia locale e frenare l'emigrazione, ha inventato e sperimentato per primo questa soluzione alberghiera (Lindberg 2011; Williams 2010). Da qui è, poi, nata la rete degli Alberghi Diffusi.

Il concetto di Albergo Diffuso ha molti aspetti in comune con il cooperativismo, perché non solo vi è l'investimento da parte di e per una comunità, ma vi si ravvisano valori comuni nel presentare il paese/borgo promuovendone e evidenziandone l'orgoglio locale.

Validi esempi di Alberghi Diffusi sono il borgo di Sauris/Zahre (<http://www.albergodiffusosauris.com/it/about>), luogo di insediamento, fra l'altro, di una minoranza linguistica germanofona, nonché "Scicli Ospitalità diffusa" (<http://www.scicliospatialitadiffusa.it>). In quest'ultimo caso, il concetto è stato esteso ad una piccola regione e la rete di sistemazione si estende verso la punta sud-orientale della Sicilia.

4.1.9 Cooperative culturali – una pluralità di concetti

Al fine di sostenere la vita culturale, soprattutto in un periodo caratterizzato da tagli finanziari, sono state avviate numerose azioni collettive. Le associazioni di sostegno e le cooperative culturali non sono più una rarità. Tuttavia, esistono diversi modelli e concetti di cooperative culturali e il successo delle loro attività varia fortemente. Molti modelli hanno come obiettivo principale quello di garantire il finanziamento delle istituzioni culturali. Un esempio è la **cooperativa culturale Eutin** in Germania,⁴⁸ che fu fondata quando era sull'orlo del fallimento l'Eutiner Festival, un highlight culturale riconosciuto a livello nazionale. Invece di finanziare direttamente la Festspiel S.r.l., fu fondata una cooperativa che aveva come obiettivo anche la conservazione del luogo tradizionale del festival. I motivi per la scelta della cooperativa come forma giuridica parallela a una di una S.r.l. erano i seguenti: a) rischio di investimento limitato nel momento della sottoscrizione di quote; b) opzioni per un disinvestimento a medio termine, che consente alla cooperativa una maggiore sicurezza di pianificazione, e c) la possibilità di evitare una maggioranza di grandi investitori secondo il principio "un uomo, un voto". Quest'ultimo aspetto, in particolare, ha reso possibile che il progetto cooperativo si sviluppasse come iniziativa regionale trasversale, che ora ha circa 140 membri: appassionati di cultura, attori culturali e persone per i quali il festival ha una grande importanza per l'attrattività e la vita nella regione. Oltre al comitato direttivo onorario, è stato lanciato anche un gruppo

⁴⁸ Per ulteriori informazioni sulla cooperativa culturale Eutin cfr. <http://www.firmenwissen.de/musterfirmenprofil.html?crefold=2270333036> e <http://www.der-reporter.de/new/?q=eutin/nachrichten/eutin-bekommt-kulturgenossenschaft>. Ultimo accesso: 7.01.2014. Le informazioni qui riportate si basano su un'intervista telefonica con un membro del comitato direttivo.

di lavoro per sviluppare altre attività che vanno oltre la tutela dei beni immobili, come, ad esempio, la costruzione di un centro culturale.

Una cooperativa culturale spesso citata come esempio positivo per le costituzioni di altre cooperative culturali, è il **Teatro Ansbach** (“Associazione Amici e Sostenitori del Teatro Ansbach - Cultura al Castello eG. EV”). L’idea alla base di questa cooperativa è un numero gestibile di membri con quote finanziarie assai alte, quindi facilmente gestibile sia in termini di profitti, sia di investimenti. L’associazione complementare rende possibile ottenere contributi finanziari per altri lavori del teatro facendo sì che sia lo sponsor che l’associazione possano beneficiarne fiscalmente.

Mentre nei due esempi precedenti l’azione cooperativa avviene in gran parte in investimenti comunitari, la **cooperativa culturale di Ratisbona**⁴⁹ persegue altri obiettivi. Durante un processo di partecipazione dei cittadini al Piano di Sviluppo Culturale del Comune di Ratisbona affiancato da seminari e consultazioni, gli amanti della cultura si incontravano spesso casualmente. Ciò portò infine alla costituzione di un’associazione che organizzò incontri regolari durante i quali venne sviluppata l’idea di creare una cooperativa culturale. La rete culturale Ratisbona persegue i seguenti obiettivi:

- Maggiore trasparenza nelle attività e nelle politiche culturali;
- Aumentare l’offerta culturale attraverso la creazione di reti;
- Promuovere la “cultura per tutti” attraverso una maggiore partecipazione;
- Fornire le **seguenti offerte** per i soci (e alcuni non-soci):
 - Costituzione e gestione congiunta di marketing;
 - Consulenza e altri servizi;
 - Organizzazione comune di eventi;
 - Avvio di iniziative e progetti per la partecipazione culturale;
 - Mantenere e migliorare la qualità della vita attraverso la cultura.

Questa cooperativa culturale si distingue da altri per il suo focus alla maggiore partecipazione e trasparenza nella politica culturale. Le principali ragioni per la scelta della forma organizzativa della cooperativa invece che dell’associazione sono stati l’orientamento economico, di cui può beneficiare il settore culturale, e l’ipotesi che le cooperative abbiano un’immagine meno polverosa rispetto alle associazioni. Con questa decisione si riuscì ad attirare nuovi membri molto attivi, ma si persero alcuni dei membri originari che sospettavano lo sciacallaggio. I firmatari sono per lo più persone adulte interessate alla cultura, ma pochi artisti. La cooperativa sta tentando di rimanere politicamente neutrale e aperta ad una vasta gamma di attori. Pertanto, non si cerca di attirare attori pubblici al fine di attrarre finanziamenti. Attualmente circa il 10% dei membri lavorano come volontari al fine di completare la costituzione della cooperativa. Invece di piani troppo ambiziosi previsti prima della costituzione, si cerca di puntare su singole attività concrete. La percezione esterna può forse essere descritta con le parole “interesse”, “scetticismo” e “benevolenza”.

⁴⁹ Per informazioni sulla rete culturale di Ratisbona cfr. <http://kulturnetz-r.de/unterlagen>. Ultimo accesso: 17.01.2014. La presentazione di questa cooperativa si basa anche su interviste di esperti (via e-mail) e comunicati stampa online sulla cooperativa.

4.1.10 SAGES-eG: Agenzia di servizio per persone anziane – Reinserimento autonomo nel mercato del lavoro attraverso attività cooperative economicamente sostenibili⁵⁰

L'agenzia SAGES-eG in breve

Stato:	Germania
Settore:	Servizi per anziani
Fondazione:	2005
Fondatore/i:	Disoccupati
Soci:	Ex disoccupati, fondatore/sponsor e parte dei clienti
Obiettivo/i:	-Reintegrazione sostenibile e imprenditoriale dei disoccupati nel mercato del lavoro; -Offerta di servizi per anziani.
Sito web:	http://www.sages-eg.de

Le parole “disoccupati”, “cooperative sociali” e “agenzie di servizio” possono suggerire l’iniziativa **per** i disoccupati, ma la SAGES-eG è piuttosto una iniziativa fondata **da** disoccupati nel 2005, con sede a Friburgo in Germania, creata per trovare una via d’uscita dalla disoccupazione. Creatività, razionalità e sistematicità hanno portato il gruppo ad un esito positivo. Un’analisi di mercato ha mostrato che già nel 2002 a Friburgo c’era una grande necessità di servizi per anziani e che questo bisogno sarebbe aumentato nei successivi 15 anni.

Ciò portò all’idea di avviare un’agenzia di servizi per gli anziani. Dopo la presentazione del concetto alle autorità, si ottennero finanziamenti per effettuare uno studio di fattibilità e per consulenze legali. Il processo di costituzione, compreso la redazione dello statuto e dei piani aziendali che sono stati esaminati dall’associazione di revisione delle cooperative, ha ricevuto supporto specialistico.

I fattori decisivi per la scelta della forma giuridica di una cooperativa sono stati i seguenti: a) gli oneri possono essere distribuiti tra diverse persone e quindi c’è un basso rischio di responsabilità per i singoli membri; b) la possibilità di espansione del numero dei soci; c) il fatto che sia i gestori, clienti/beneficiari che gli sponsor possano sottoscrivere le quote cooperative; d) la possibilità di sposare aspetti economici e responsabilità sociale. I 27 fondatori e fondatrici avevano come obiettivo la creazione di posti di lavoro. In particolare, gli obiettivi principali della SAGES-eG possono essere riassunti come si seguito: in primo luogo, si potrà avvantaggiare dalla condivisione delle diverse competenze dei soci, quindi, tutti i soci ne approfittano reciprocamente; inoltre, è possibile guadagnare un reddito supplementare (alla pensione); infine, lo sviluppo a medio termine di un’associazione produttiva renderà possibile un nuovo orientamento professionale con un posto di lavoro stabile oppure potrà indirizzare al lavoro autonomo.

Un principio fondamentale della SAGES-eG è il suo orientamento agli utenti e non agli investitori e ai clienti. I servizi offerti includono lavori domestici e giardinaggio, servizi di shopping e di trasporto, nonché, in singoli casi, accompagnamento di viaggi. In breve, la cooperativa offre assistenza giornaliera per gli anziani. I soci della cooperativa ricevono pacchetti di servizi scontati.

Molte attività di gestione e di direzione vengono svolte su base volontaria. Nel frattempo sono stati create tre posti di lavoro a tempo pieno e 13 posti di lavoro a breve termine (“mini jobs”). Un effetto importante è che anche i lavoratori part-time hanno trovato nuova fiducia in se stessi attraverso un lavoro significativo tra persone con esperienze simili.

⁵⁰ Le informazioni di questa sottosezione si basano sui siti web: <http://www.sages-eg.de> e http://www.innova-eg.de/projekte/modelle/?no_cache=1. Ultimo accesso: 18.01.2014.

4.1.11 Mondragon – un gruppo cooperativo globale⁵¹

Mondragon in breve

Stato:	<i>Spagna (e tutto il mondo)</i>
Settore:	<i>Diversi settori</i>
Fondazione:	<i>1956</i>
Fondatore/i:	<i>Priester José María Arizmendiarieta</i>
Soci:	<i>289 imprese cooperative</i>
Obiettivo/i:	<i>-Sviluppo sostenibile di imprese competitive -Promozione di sinergie tra imprese.</i>
Sito web:	http://www.mondragon-corporation.com

La seguente propria presentazione “Noi siamo Mondragon, uno dei principali gruppi imprenditoriali in Spagna, con rami produttivi e uffici di cooperazione in 41 Paesi e vendite in oltre 150 [Paesi] - 14.081 milioni di euro di fatturato totale, 289 aziende e cooperative, 80.321 dipendenti, 15 centri tecnologici” sembra distaccarsi dai principi e dai valori cooperativistici, eppure questi sono quelli che hanno adottato in una piccola iniziativa regionale nei Paesi Baschi negli anni '50, ora divenuto un'impresa di successo sui mercati globali.

La “Mondragón Cooperative Corporation” ha sede nella piccola cittadina di Mondragón nei Paesi Baschi ed è attiva in diversi settori quali l'ingegneria, l'industria automobilistica, elettrodomestici, costruzione, vendita al dettaglio, banche e assicurazioni.

Durante la guerra civile spagnola Mondragón presentava altissimi indici di disoccupazione. Il giovane sacerdote Arizmendiarieta volle, quindi, provare a mitigare la miseria della popolazione adottando i principi cooperativistici di mutuo-aiuto attraverso la costituzione della società Ulgor nel 1956. Già nel 1943 Arizmendiarieta aveva fondato una università scientifica organizzata democraticamente, che rivestì un ruolo preponderante nella formazione della gente di Mondragón, generando capitale umano e trasmettendo valori e principi cooperativistico. Un esempio di tale ruolo dell'università fondata da Arizmendiarieta si capisce dalle vicende di cinque suoi laureati che costituiscono una cooperativa di credito nella regione a cui le fasi di start-up di nuove cooperative venissero sostenute dalla concessione di prestiti a tassi di interesse molto bassi. Così si rafforzarono le capacità cooperativistiche nella regione. Nel 1964, grazie al movimento cooperativo intorno alla società Ulgor, fu fondato il gruppo cooperativo di Mondragón al fine di per creare sinergie tra le aziende/cooperative della regione.

Questo gruppo cooperativo di imprese gruppo segue i classici principi e valori cooperativi (cfr., sezione 2) e persegue una visione di un gruppo cooperativo competitivo, redditizio e imprenditoriale. Il modello di gestione del gruppo ha lo scopo di aiutare i membri a migliorare la propria posizione sul mercato ed a promuovere ulteriore cooperazione.

Oltre a questi aspetti, Mondragón persegue assiduamente l'innovazione, intesa come un processo continuo di rinnovamento, in particolare, interpretando i principi di cooperazione e di partecipazione per promuovere “proprietari protagonisti” e “l'impegno per la gestione”. In altre parole, i membri di Mondragón non possono essere passivi, e l'iscrizione degli stessi è possibile solo dopo 6-12 mesi di prova.

⁵¹ Questa sezione si basa sulle informazioni raccolte dai seguenti siti: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/mission-vision-and-values>; e http://de.wikipedia.org/wiki/Mondrag%C3%B3n_Corporaci%C3%B3n_Cooperativa. Ultimo accesso: 24/03/2014.

Un'altra chiave del successo di Mondragón è la ripartizione della società in quattro aree complementari, ossia finanza, industria, ricerca e sviluppo, e vendite. Così, rispetto ad altre istituzioni, una gran parte del personale di Mondragón viene formata dall'ente stesso, sebbene sia generalmente aperta a tutti coloro che abbiano con le dovute qualifiche accademiche.

Dal punto di vista societario, altri fattori cruciali per lo sviluppo di Mondragón sono stati, inoltre, i seguenti: a) l'impegno personale del padre fondatore Arizmendiarrieta e la sua relazione coi suoi allievi e seguaci; b) il primato delle persone rispetto al capitale, un ambiente capace di trasmettere forte motivazione ai dipendenti e un'ottima atmosfera di lavoro; c) il connubio di un approccio strettamente imprenditoriale e i valori cooperativistici, assicurandone l'efficienza; d) reinvestimento di gran parte delle risorse aziendali; e) continuo riadattamento ad un ambiente in costante evoluzione; f) creazione di efficienti strumenti di inter-cooperazione in una varietà di settori, tra cui la ricerca, la gestione dei luoghi di lavoro o la gestione delle crisi; ed g) l'apprendimento permanente. Inoltre, la società è indipendente da organizzazioni governative e enti pubblici, con i quali collabora bene senza perdere senza la propria libertà di azione.

Tuttavia, si sono registrate alcune problematiche durante la storia della società. Con l'enorme crescita del gruppo è venuto meno il tipico attaccamento delle cooperative al territorio locale/regionale, così come di altri valori. Per esempio, sebbene la creazione di posti di lavoro abbia ancora la priorità rispetto agli interessi del capitale, ossia il licenziamento è un mezzo di ultima istanza, sono emerse disuguaglianze tra i diritti dei dipendenti delle società minori e i lavoratori in siti di produzione in outsourcing. Inoltre, vi è un crescente allontanamento tra la gestione centrale e i lavoratori, che criticano una perdita di coesione. Alcune cooperative hanno già deciso di recedere dal gruppo per ripromuovere più democrazia operativa al proprio interno.

Probabilmente ognuno di noi può avere un'idea diversa in merito a tali complesse e imponenti aziende (<http://www.mondragon-corporation.com/eng>), ma una conclusione che si può trarre in ogni caso, come già menzionato in precedenza, è che il perseguimento dei valori, dei principi di tenuta e lo sviluppo dell'approccio cooperativo può essere una forma efficace d'iniziativa imprenditoriale. Implicitamente, ciò implica che lo sviluppo di strutture di governance di un'impresa richiede particolare attenzione.

4.1.12 *La Società Cooperativa Europea – un concetto innovativo ma complesso per la cooperazione transnazionale*

Nella sezione 2 la società cooperativa europea è stata presentata come una forma innovativa per iniziative transnazionali economiche e sociali. Sette anni non è un periodo lungo per la sperimentazione e la maturazione di un nuovo modello di organizzazione; tuttavia, le prime relazioni sull'attuazione della legislazione UE e le sue applicazioni pratiche sono disponibili e saranno presentati brevemente di seguito.⁵²

Il Regolamento UE 1435/2003 è stato attuato in modi diversi dagli stati membri (cfr. Fici 2010). Tuttavia, va rilevato che il modello non è stato molto ripreso a dispetto di molte altre iniziative transnazionali. Solo 42 cooperative europee sono state istituite fino a dicembre 2013 e non sono ancora state registrate storie di successo notevoli. Un motivo per questo è che la società cooperativa europea come forma giuridica non ha caratteristiche particolarmente europee né cooperativistiche. Inoltre, è ancora necessario armonizzare le varie legislazioni per il cooperativismo nell'UE. Ciò è causa anche della complessità e la vaghezza del regolamento UE che deve essere recepito nel diritto nazionale.

Il Comitato economico e sociale europeo (CESE) sosterebbe una semplificazione del regolamento sullo statuto della società cooperativa europea (CESE 2012). Inoltre, critica la mancanza di autonomia nella formulazione degli statuti dei fondatore di una società cooperativa europea. Viene messo in discussione se questa forma giuridica debba avere una rilevanza più simbolica e di immagine e se debba essere sottolineato che tale società non ha solo obiettivi economici. Ciò, insieme alla dimensione europea, metterebbe in luce positiva l'Unione Europea come ideatore di questo tipo cooperativo.

In realtà le "cooperative europee" degne di nota non sono quelle registrate in base al diritto nazionale dello stato dove ha sede la cooperativa, ma quelle che hanno membri internazionali. Il caso della cooperativa europea dimostra che a) non è facile creare un quadro istituzionale per l'azione cooperativa; b) anche se sono state progettate forme organizzative per la cooperazione transnazionale può essere più promettente il ricorso a forme giuridiche nazionali per raggiungere obiettivi transnazionali; e che c) una cooperativa non dovrebbe essere fondata per la sola volontà di crearla. Questi risultati che possono motivare soltanto un cauto ottimismo, non implicano che si debba scartare l'idea di un nuovo tipo di cooperazione. Piuttosto, le critiche devono essere utilizzate per migliorare il concetto di base. Anche a livello europeo si cerca di semplificare il quadro legale per la SCE e di rendere più attrattiva la forma legale della cooperativa europea.

⁵² Questa sintesi è basata sulla presa di posizione scritta di Prof. H. Münkner, Prof. A. Fici, Klaus Niederländer (direttore di Cooperatives Europe), e di una rappresentante della Industrie- und Handelskammer (IHK) Oberrhein, nonché sulle pubblicazioni EWSA (2012), Fici (2010) e Quintana (2013).

4.2 “Lessons learnt” per il progetto ID-Coop

Gli esempi delle forme innovative di cooperative e di attività cooperativa presentati nella sezione 4.1., riflettono soltanto una piccola parte dei campi d’azione nei quali la forma giuridica della cooperativa è utilizzata effettivamente. Anche se alcune forme innovative di cooperative sono particolarmente promettenti, come per esempio le cooperative per la produzione di energia⁵³ o cooperative di piccole e medie imprese (PMI), dovrebbe essere ovvio che la flessibilità e la creatività del metodo cooperativo permettono a cooperative di agire in tutti i settori economici, sia nuovi che tradizionali (cfr. EWSA 2012). La forma giuridica della cooperativa può essere anche usata per perseguire obiettivi sociali e culturali. È comunque essenziale avere un orientamento economico per la strategia di base, in modo che la cooperativa sia autosufficiente e non dipenda da sussidi per il finanziamento base. Questo vale di solito anche quando i soci sono disposti a lavorare volontariamente.

Per le iniziative ID-Coop ciò significa che all’inizio il campo d’azione per una cooperativa può essere determinato esclusivamente sulla base di un’analisi del fabbisogno (cfr. sezione 3), e che tante idee di progetto possono essere implementate con l’aiuto del modello di cooperativa o almeno con un approccio cooperativo. Tuttavia una cooperativa non deve essere fondata per la semplice volontà cooperativa, ma deve esistere uno scopo chiaro e i fondatori devono verificare che la cooperativa sia la forma giuridica adatta per raggiungere il loro obiettivo. Per gli attori che prendono in considerazione la costituzione di una cooperativa, e per il progetto ID-Coop in particolare, possono essere d’aiuto le seguenti “**lessons learnt**” tratte dagli esempi presentati nel Sezione 4.1. ed organizzate secondo le fasi del processo di costituzione di una cooperativa.

A Pianificazione/Sviluppo della strategia

- **Un’approfondita** analisi **del fabbisogno** è essenziale per la delimitazione dell’ambito di azione di una cooperativa. “Fattori di spinta” (p.es., problemi e bisogni comuni) e la motivazione di cooperare promuovono maggiormente l’azione cooperativa rispetto ai “fattori di attrazione” (p.es., desideri comuni). Sia essa la domanda di servizi finanziari da parte dei migranti in Germania, motivazione fondamentale per la creazione di KreditUnion.Coop, o la sorte dei disoccupati, che ha portato all’avvio dei SAGES-eG; in entrambi i casi se il modello di società appare praticabile è stato analizzato *prima* della costituzione della cooperativa.
- **Gli obiettivi per l’attività collettiva dovrebbero essere coltivate in modo endogeno** e non essere definiti dall’esterno. Ciò significa, per esempio, che se l’analisi di consumo è stata preparata da esperti o un comune, gli obiettivi della cooperativa dovrebbero essere formulati da o con gli attori coinvolti anche se si tratta di un progetto di aiuto solidale, così come è stato fatto, per esempio, nel processo di attuazione del progetto cooperativo di edilizia abitativa “Maro Temm” per Sinti e Rom.

⁵³ Per esempi di cooperative di produzione di energia, cfr. <http://www.dgrv.de/de/news/news-2011.09.21-2.html>. Ultimo accesso: 17.01.2014.

- Un **forte sostegno esterno al processo di costituzione di una cooperativa e/o definizione esterna degli obiettivi**, ma anche la definizione degli obiettivi da parte un gruppo limitato di attori, porta spesso alla **passività** degli altri attori coinvolti nell'iniziativa.
- **Passività** dei soci può essere osservata anche in progetti in cui il motivo per la costituzione della cooperativa è **l'ottenere fondi**. Tale fenomeno di passività può spesso accadere in iniziative di sviluppo regionale in cui si sia costituita una cooperativa e si abbia pensato una strategia di sviluppo solo ai fini di finanziamenti, come, per esempio, nell'ambito del programma LEADER UE (cfr. sezione 4.1.6).
- Il proseguimento di una "**strategia low investment**", come, per es., nel caso del "Biomass Trade Center" in Stiria (cfr. sezione 4.1.1), facilita non soltanto la realizzazione di **sviluppo sostenibile** di una cooperativa, anche qualora la crescita fosse lenta, ma anche **il guadagno della fiducia** dei (potenziali/nuovi) soci e dei donatori.
- Particolarmente per quelle cooperative orientate economicamente, che mirano ad effettuare grosse transazioni e/o grandi investimenti, è consigliato uno **studio di fattibilità** per garantire la sostenibilità della cooperativa.
- Oltre all'analisi delle esigenze e allo studio di fattibilità, **un'analisi degli stakeholder** (cfr. allegato B e figura 1), nella quale vengano identificati i diretti destinatari, potenziali partner, potenziali concorrenti e membri indesiderati può essere utile per la formulazione dello statuto (cfr. punto B), siccome negli statuti vengono definite le premesse per il gruppo di soci.

B Elaborazione dello statuto

- Per costituire cooperative si può ricorrere a **statuti modello (cfr. Sezione 9)**. La **formulazione** dei propri obiettivi richiede comunque cautela, non soltanto per generare coerenza all'interno della cooperativa e accordo tra i soci, ma anche perché alcuni termini hanno un significato tecnico o sono protetti da copyright, come il caso della KreditUnion.Coop ha dimostrato.
- Non solo **i criteri per l'appartenenza** ad una cooperativa, ma anche **gli obiettivi della cooperativa** influenzano **la futura composizione dei soci**. Questa "sottile differenza" è stato delineata in modo significativo nel processo di sviluppo della cooperativa culturale di Regensburg (cfr. sezione 4.1.9).
- Una formulazione chiara **dell'orientamento economico** negli statuti delle cooperative con **obiettivi che sono primariamente sociali o culturali** può allontanare potenziali soci. D'altra parte, fissare degli obiettivi supplementari con un orientamento economico può contribuire alla realizzazione degli interessi sociali e culturali a lungo termine attraverso un quadro finanziario più allargato (cfr. sezione 4.1.9). È importante di ponderare questo punto e - idealmente - discuterlo con i futuri soci.

- Per alcune cooperative, e in particolare per quelle che prevedono l'accumulo di un capitale sociale più grande, potrebbe essere necessario inserire negli statuti clausole che proteggono la cooperativa da "**acquisizioni ostili**".

C Creazione di strutture organizzative

- Deve essere esaminato se **la cooperativa è la forma giuridica appropriata per raggiungere gli obiettivi dell'iniziativa** (cfr. sezione 4.1.3 e sezione 6). È consigliato ottenere un parere professionale e usare le linee guida (cfr. sezione 9).
- Basare **nuove cooperative su strutture organizzative e reti già esistenti** presenta vantaggi e svantaggi. I vantaggi sono che si riesce rapidamente a raggiungere una massa critica di soci e che c'è già fiducia tra gli attori. Uno svantaggio significativo è che le cooperative sono meno aperte a nuovi membri e che è più difficile accedere alla cooperative per potenziali nuovi membri, come, per es., nel caso del Biomass Trade Center in Stiria (cfr. sezione 4.1.1), che raccoglie piccoli proprietari terrieri agricoltori ma difficilmente apre ad altri proprietari terrieri che non siano anche agricoltori.
- Per raggiungere specifici gruppi di stakeholder essenziali per raggiungere gli obiettivi della cooperativa ma che sentono una certa avversione per l'azione collettiva o la sottoscrizione di un contratto potrebbe essere necessario offrire **incentivi chiari** (p.es., benefici economici) che derivano dall'appartenenza alla cooperativa.
- Sebbene esistano forme di organizzazione specifiche per la **cooperazione transnazionale**, come la società cooperativa europea, anche il ricorso a forme giuridiche nazionali può essere utile per raggiungere obiettivi transnazionali.
- Nella costituzione di strutture organizzative è importante cercare di raggiungere **l'indipendenza finanziaria e politica**, anche se ciò può significare la rinuncia a sussidi e finanziamenti.
 - Per raggiungere gli obiettivi di un'iniziativa, può essere utile combinare lo **sviluppo di una cooperativa con altre forme legali**. Questo è spesso il caso quando si tenta di approfittare del maggior numero di vantaggi fiscali e, allo stesso tempo, di una grande sicurezza dell'investimento e l'applicazione dei principi cooperativi. Esempi sono l'istituzione parallela di associazione e di società cooperativa, o di S.r.l. e cooperativa, come, per es., il caso del Teatro di Ansbach (cfr. sezione 4.1.9; per i vantaggi e gli svantaggi delle rispettive forme giuridiche, cfr. sezione 6).
- Un **focus regionale nel campo d'azione di una cooperativa** ha i vantaggi della **prossimità geografica e sociale che crea fiducia** ed è favorevole alla realizzazione di attività in cui i membri sono coinvolti personalmente. Un **focus sovraregionale** può facilitare il raggiungimento di una **massa critica (economica)** per aumentare l'efficienza di una cooperativa.
- Un **numero limitato di soci** può facilitare la gestione di una cooperativa, perché il processo decisionale è più rapido e vi è maggiore flessibilità. Un **numero elevato di soci**, a sua volta, conduce a un capitale sociale più ampio, maggiore legittimità e maggiore riconoscimento esterno.

- Nel processo della **costituzione di cooperative**, può essere utile coinvolgere attori esterni non solo per la loro competenza, ma anche per la loro funzione di **mediatore**.

D **Gestione della cooperativa**

- Un **project manager** neutrale e motivato, che ha la **fiducia** di (quasi) tutti i soci, è essenziale per il successo dell'attività cooperativa.
- Spesso ci vuole tempo affinché gli attori si organizzino in gruppi di lavoro e i progetti non definiti nello statuto o nel regolamento interno siano realizzati. Il piano d'azione di una cooperativa dovrebbe, perciò, prevedere **una lenta e graduale realizzazione delle azioni** per evitare delusioni a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi.
- Anche se una cooperativa ottiene sussidi per lo sviluppo, questa risorsa non dovrebbe essere usata per coprire le **spese correnti** (cfr. le sezioni 4.1.1 e 4.1.10). Fin dall'inizio si dovrebbe tentare di essere efficienti e sostenibili. **L'uso di finanziamenti e sussidi** è particolarmente utile per lo sviluppo **istituzionale**, l'esecuzione di studi di fattibilità e per la consulenza legale.
- In caso venissero **usati dei finanziamenti**, è importante accertare che essi non **limitino il campo d'azione della cooperativa**.
- **Gli attori esterni hanno maggiore fiducia nella cooperativa** se percepiscono che tutti i soci sostengono la missione definita nello statuto. Per un gruppo di soci più piccolo è più facile di trasmettere tale effetto, come si è deliberatamente cercato di fare nel caso della Cooperativa Sociale "Idea 90" (cfr. sezione 4.1.2).
- Un **clima decostruttivo nelle riunioni della cooperativa** o durante gli incontri dei gruppi di lavoro non è sempre dovuta a una cattiva gestione, ma può essere motivato da atteggiamenti negativi verso il movimento cooperativo o da esperienze negative in altre cooperative.

E **Ulteriore sviluppo di un'iniziativa cooperativa**

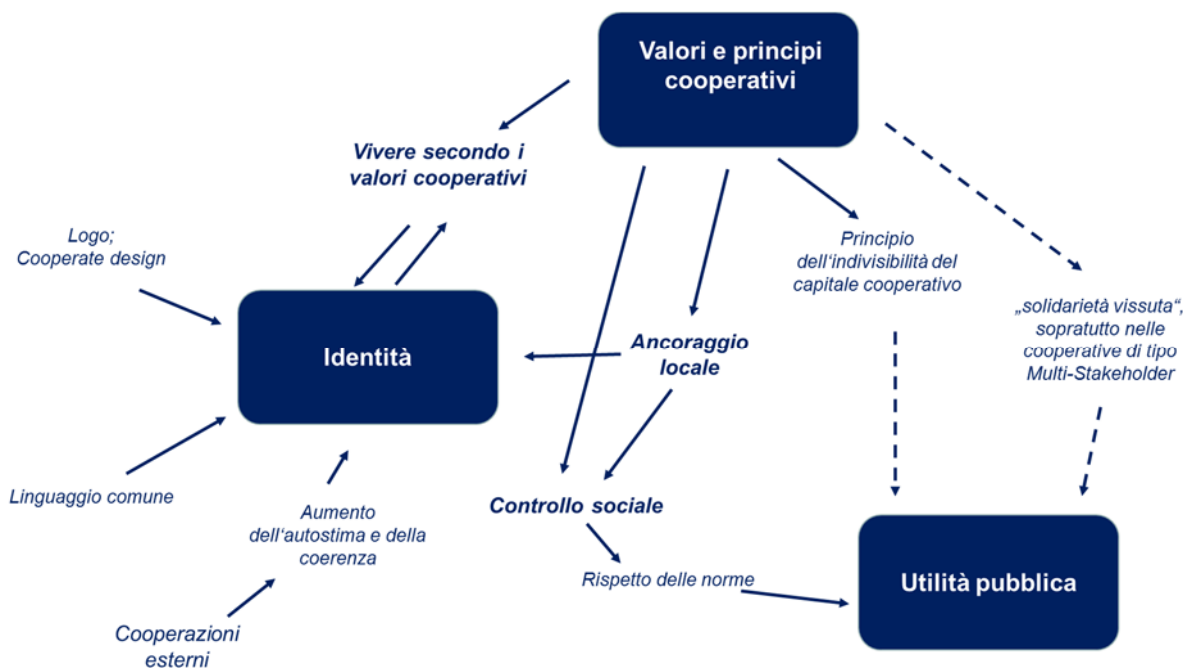
- Oltre alla relazione obbligatoria all'associazione di revisione, il collegamento di una **cooperativa ad una rete o ad un'associazione di categoria** può aumentare l'efficacia della cooperativa, in quanto esiste uno scambio di esperienza professionali ed è più facile raggiungere una massa critica per attrarre attenzione politica e mediatica. Ciò vale anche per cooperative già grandi e ad alta capacità, quali la Unimed do Brasil (cfr. sezione 4.1.4).
- Il **transfert sovraregionale di "buone pratiche"**, pur necessitando di maggiori sforzi iniziali, può avere un impatto positivo sullo sviluppo della propria iniziativa: a) in seguito si può contare anche su supporti esterni, b) l'iniziativa/la cooperativa riceve attenzione esterna, che può avere un effetto promozionale sui progetti di turismo, c) le iniziative sovraregionali spesso rafforzano le dinamiche e la coerenza della iniziativa/cooperativa.

- Il **transfert di “buone pratiche”** può portare a rapporti di concorrenza soprattutto all’interno di una regione (cfr. sezione 4.1.1); quindi, devono essere presi in considerazione la distanza geografica ed eventualmente sociale.
- **L’avvio di ulteriori progetti** in collaborazione con altre organizzazioni può contribuire ad aumentare l’efficacia complessiva delle organizzazioni, anche se le attività entrano solo indirettamente nel campo d’azione di una cooperativa. Progetti di ricerca possono aumentare la professionalità della cooperativa, mentre progetti con nuovi partner possono suscitare nuovo interesse di soci troppo passivi.
- Presentare pubblicamente **la competenza** della cooperativa è un fattore importante per ottenere riconoscimento nella società. Questo è il caso del processo di sviluppo della Cooperativa Sociale “Idea 90” (cfr. sezione 4.1.2), che è stata coinvolta chiaramente nel processo di sviluppo locale grazie alle loro competenze.
- La **realizzazione di forme innovative di azione cooperativa può fallire** ma le “lessons learnt” da un tale fallimento possono aiutare altri progetti cooperativi.

5 Focus: Cooperative, identità e utilità pubblica

Rispetto ad altre forme di impresa, le cooperative si possono considerare come buone pratiche nel contesto della responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*) poiché i valori e i principi cooperativi si sposano bene con tale concezione. Anche nel contesto locale, essendovi radicate, le cooperative rivestono un ruolo importante anche nella trasmissione di valori sociali e solidarietà. Questa caratteristica spicca particolarmente nelle cooperative multi-stakeholder, nelle quali la generazione di profitto non avviene a favore di un solo gruppo di beneficiari, ma più di essi (cfr. CDC s.d.). Inoltre, il lavoro della cooperativa crea ancor più utilità pubblica quanto più è inserita nelle reti sociali della regione attraverso i propri soci. La presenza di reti sociali, inoltre, produce anche un notevole effetto di controllo sociale che, a sua volta, rafforza la conformità alle regole (cfr. figura 3; cfr. anche la rilevanza dei rapporti fra i soci e gli altri attori in una regione nella sezione 4.1, soprattutto nella figura 2). L'utilità pubblica di una cooperativa dipende, comunque, non soltanto dall'eterogeneità dei gruppi di stakeholder coinvolti ma anche dalla provenienza sociale di questi.

Figura 3: Gioco di alternanza tra valori, identità e utilità pubblica all'interno di una cooperativa.



Elaborazione propria

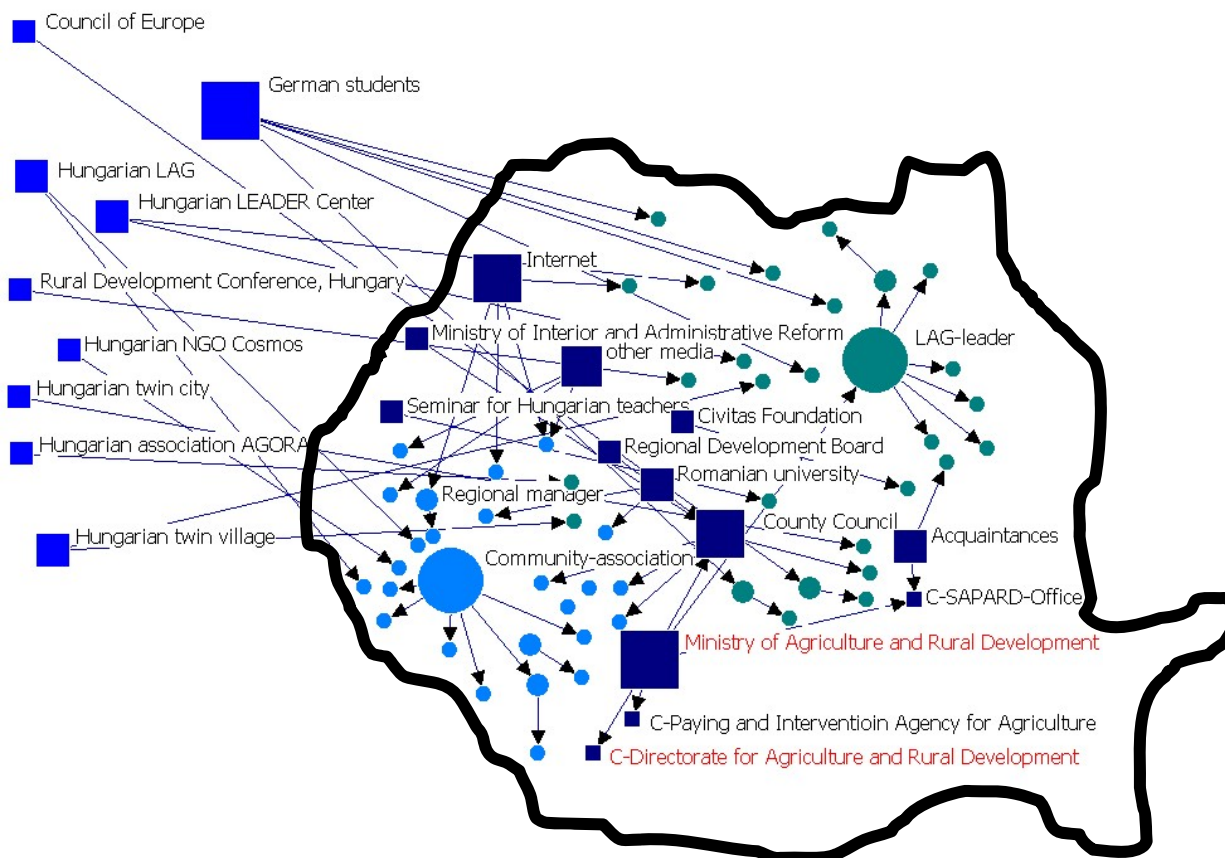
X → Y = X promuove y

X - - -> y = x può promuovere y

La normativa sulle cooperative lascia abbastanza libertà a coloro che vogliono costituire una cooperativa di integrare e implementare i valori e principi cooperativi negli statuti della cooperativa, come già visto. Le seguenti considerazioni puntano a dare alcuni suggerimenti su come si possa preparare uno statuto

rispettando ancor più i valori cooperativi: la distribuzione del capitale della cooperativa ai soci facilita la demutualizzazione nel momento della liquidazione (cfr. sezione 2); le ammissioni di soci-investitori⁵⁴ e lo scrutinio di lista portano all'indebolimento del profilo cooperativo e dei tratti democratici di una cooperativa.

Figura 3: La rete delle cooperative e dei Gruppi di Azione Locale (GAL) in Romania



Elaborazione propria

- Attori dei GAL / delle cooperative A
- Attori dei GAL / delle cooperative B
- Altri attori rumeni
- Attori ungheresi

Reti a livello regionale, nazionale e transnazionale.

La dimensione dei simboli indica l'importanza assunta degli attori nella rete dei GAL.

⁵⁴ Münkner (2006) affronta aspetti relativi all'orientamento della promozione dei soci che comportano un indebolimento del profilo della cooperativa, ma che sono comunque frequentemente associati con cooperative senza scopo di lucro: la promozione esclusiva dei soci può implicare un forte profilo; la predominante promozione dei soci (con l'ammissione di effetti free rider) porta ad un profilo attenuato; la parità di trattamento di soci e clienti e l'ammissione illimitata di non soci può significare una perdita del proprio profilo.

I valori cooperativi vengono rafforzati dall'identità comune, che si può manifestare attraverso un logo che, tra l'altro, trasmette e rappresenta l'appartenenza al gruppo. Provocano effetti simili anche l'uso di attributi e di un linguaggio comune. Nella sezione 4.1 si è visto che l'identità e la stima di sé di un gruppo di attori vengono rafforzati dalle relazioni con attori esterni, per esempio, tramite collaborazioni con altre cooperative e regioni. Un'iniziativa diretta all'esterno, come, per esempio, un sito web con il dominio ".coop" può dimostrare identità cooperativa ed impegno a trasmettere valori cooperativi. Anche una cerimonia per la costituzione di una cooperativa può contribuire alla formazione della propria identità.⁵⁵

⁵⁵ Per informazioni su come ottenere questo dominio, cfr. <http://www.identity.coop>. Ultimo accesso: 27.01.2014.

6 Cooperative ed altre forme giuridiche d'impresa in Italia

Nella tabella 2 si può osservare una panoramica delle principali caratteristiche dei diversi tipi giuridici di imprese in Italia. Questo riassunto aiuta i potenziali fondatori a valutare se la forma giuridica di una cooperativa sia la forma più adatta per la realizzazione dei loro progetti cooperativi. I principali vantaggi della cooperativa sono che, a) secondo la normativa sulle cooperative, non vi sono requisiti riguardo ad un contributo minimo; b) i costi di start-up sono relativamente bassi; e c) esistono sgravi fiscali. Inoltre, rispetto a un'associazione, una cooperativa come impresa può disporre del capitale e ricavare profitti, mentre, rispetto ad imprese con un unico proprietario, la passività può essere limitata a due quote di investimento. Infine, a differenza della società per azioni (S.p.A.), della società a responsabilità limitata (S.r.l.) e della società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.), la cooperativa non è orientata alla massimizzazione dei profitti, il capitale d'investimento dei soci non maturerà interessi e i pagamenti ai soci, se effettuati, tendono ad essere relativamente più bassi. La deduzione graduale del capitale è, quindi, un vantaggio per la sicurezza di progettazione dell'impresa, sebbene uno svantaggio per il singolo socio.

La forma giuridica della S.r.l.s., introdotta in Italia nel 2012, potrebbe rappresentare un'alternativa alla cooperativa per i ridotti costi di costituzione e di capitale minimo, nonché la responsabilità limitata degli azionisti. I valori cooperativi potrebbero essere teoricamente introdotti anche negli statuti di una S.r.l.s. Tuttavia, la forma giuridica della S.r.l.s. in Italia è stata alquanto criticata dal punto di vista economico poiché le imposte sono assai alte per aziende con un volume d'affari limitato, i requisiti per la contabilità sono molto severi ed, infine, le S.r.l.s. sono meno riconosciute da parte di creditori e finanziatori.

In base alle possibilità di ingresso e di recesso dei soci e la struttura assai flessibile, la cooperativa rimane la forma giuridica che comunque si presta meglio quando il numero di soci è in crescita (cfr. anche ZDKG 2013). La cooperativa è la forma giuridica adatta per un'impresa quando i soci perseguono insieme uno scopo, danno importanza alla sostenibilità dell'azienda e si preoccupano più di trasmettere valori materiali e immateriali e meno dei profitti finanziari.⁵⁶

Dati i forti tratti democratici, la costituzione di una cooperativa è una soluzione efficace anche quando l'azienda vuole distinguersi nella società civile, oppure quando una parte della società civile vuole divenire un attore economico (cfr. sezione 4.1, cfr. anche Hofinger e Hinteregger, 2007).

Qualora vi sia necessità di costituire formalmente un'impresa, la forma giuridica di una cooperativa può risultare vincente soprattutto per la sua l'utilità comunitaria, ed inoltre:

- 1) Generalmente, una cooperativa ha un rapporto economico con attori esterni e, quindi, dovrebbe presentarsi come un attore formalmente riconosciuto;
- 2) La costituzione formale di una cooperativa aumenta la fiducia nell'attività comune e nelle relazioni tra i soci – ciò risulta importante soprattutto se i soci non si conoscono personalmente;

⁵⁶ Se l'appartenenza a una cooperativa viene vista come una donazione ad un'associazione (cfr. sezione 4.1), in alcuni paesi può esserci un vantaggio fiscale per il donatore. Per altri donatori, è più importante essere certi che i fondi siano utilizzati in modo efficiente e, quindi, preferiscono investire in una cooperativa.

- 3) Presentandosi come un'azienda o comunque un'organizzazione con una data denominazione, l'attività della cooperativa ottiene un'identità; rispetto all'iscrizione nel registro delle associazioni, la pubblicità risulta maggiore tramite l'iscrizione nel registro delle imprese.

In ogni caso, può dipendere anche dalle caratteristiche di una specifica regione geografica quanto la forma giuridica della cooperativa godrà di una immagine migliore e/o possa attrarre più soci in alcuni ambiti, come, per esempio, quello della cultura (cfr. sezione 4.1).

Tabella 2: Le cooperative a confronto con altre forme giuridiche d'impresa in Italia

	Cooperativa	Società a responsabilità limitata (S.r.l.)	Società a responsabilità limitata semplificata	Società in accomandita semplice (S.a.s)	Associazione
Natura giuridica	Persona giuridica disciplinata dal codice civile (artt. 2511-2545), ma anche da leggi speciali regolate sulla falsariga delle società di capitali.	Persona giuridica regolamentata dall'art. 2462 al 2483 del Libro V, capo VII del codice civile.	Persona giuridica	Persona giuridica	Persona giuridica
Soci fondatori	Almeno nove soci oppure tre qualora essi siano tutte persone fisiche e la società adotti le norme che regolano la S.r.l.	Almeno un singolo soggetto come previsto dal D.Lgs. 88/1993 che ha recepito la XII Direttiva del Consiglio Europeo n. 667/89.	Almeno un singolo soggetto	Minimo 2	Gruppo di persone
Organo maggiore	Assemblea dei soci	Assemblea regolarmente costituita con la presenza di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale.	Assemblea dei soci	Assemblea dei soci	Assemblea dei soci
Organo di controllo	La nomina del collegio sindacale è obbligatoria se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni (120.000 euro). La nomina del collegio è altresì obbligatoria se per due esercizi consecutivi siano stati superati i limiti indicati dal primo comma dell'art. 2435bis come modificato dal D.Lgs. 285/2006 relativi alla redazione del bilancio in forma abbreviata.	Ai sensi dell'art. 2477, l'atto costitutivo della società può disporre la nomina di un collegio sindacale o di un revisore. Obbligatoria se a) il capitale sociale non è inferiore a 12.000 euro; b) siano stati superati limiti indicati dall'arti. 2435bis ai fini della redazione del bilancio in forma abbreviata; c) vi sono in media 50 dipendenti occupati durante l'esercizio.	Collegio dei sindaci ove previsto	Ai soci accomandanti viene riconosciuto il diritto di controllo art.2320, comma 3 del codice civile.	Collegio dei revisori dei conti

Organo di gestione	Consiglio di amministrazione	Consiglio di amministrazione	Consiglio di amministrazione	Consiglio di amministrazione	Consiglio direttivo
Responsabilità dei membri	Ai sensi dall'art.2518, è esclusivamente responsabile la società con il suo patrimonio. I soci garantiscono esclusivamente con le quote di capitale conferito.	Generalmente, per le obbligazioni sociali risponde solo la società con il suo patrimonio, eccetto in caso di insolvenza.	Generalmente, per le obbligazioni sociali risponde solo la società con il suo patrimonio, eccetto in caso di insolvenza.	I soci accomandatari rispondono solidamente ed illimitatamente per le obbligazioni sociali (anche con il patrimonio personale) I soci accomandanti rispondono limitatamente alla quota conferita.	Gli amministratori sono responsabili nei confronti dell'ente secondo le norme del mandato. È, però, esente da responsabilità chi degli amministratori non abbia partecipato all'atto che ha causato il danno, salvo in caso in cui, essendo a cognizione che l'atto si stava per compiere, egli non abbia fatto constatare del proprio dissenso (art. 18).
Raccolta di fondi	Il capitale variabile non è mai determinato in un ammontare prestabilito. Questo è rappresentato da quote e azioni nominative. Il valore nominale di ciascuna quota né può essere inferiore a 25 euro, né superiore a 500 euro. Inoltre, nessuno socio può avere una quota superiore a 100.000 euro. Nelle cooperative con più di 500 soci è altresì prevista la possibilità aumentare tale limite sino al 2% del capitale sociale.	Partecipazioni sociali	Partecipazioni sociali	Partecipazioni sociali	Contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo comune dell'associazione (art. 37 c.c.).

Capitale minimo	Il capitale minimo che ogni socio deve versare è pari a 25 euro.	Ammontare minimo di 10.000 euro.	È compreso fra 1 e 9.999 euro, interamente versato all'atto della costituzione.	Non è richiesto capitale minimo ma il capitale sociale dovrebbe essere commisurato all'attività svolta.	Non specificato.
Spese di costituzione	I costi riguardano gli adempimenti iniziali: iscrizione presso il registro delle imprese, iscrizione presso ufficio IVA, apertura partita IVA, acquisto e vidimazione dei libri sociali. Notaio e commercialista ca. 2.000 euro. Diritti camerali annui in relazione alle eventuali sedi operative e al volume d'affari, ammontare minimo 200 euro.	Capitale sociale dell'ammontare minimo di 10.000 euro. Almeno il 25% dei conferimenti di danaro deve essere versato all'atto della sottoscrizione. Imposta di registro, diritto annuale camera di commercio, sono previsti onorati notarili.	Imposta di registro; e diritto annuale iscrizione camera commercio. Non sono previsti onorari notarili, imposta di bollo e diritti di segreteria.	Notaio/commercialista ca. 2.500 euro. Diritti camerali annui in relazione alle eventuali sedi operative e al volume d'affari, minimo 200 euro.	L'atto di costituzione (sottoscritto dai soci fondatori) e lo statuto vanno registrati presso un notaio, la spesa è di circa 300 euro.

Continuazione della tabella 2

	Cooperativa	Società a responsabilità limitata (S.r.l.)	Società responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.)	Società in accomandita semplice (S.a.s)	Associazione
Registro imprese	Iscrizione nel registro delle imprese.	Iscrizione nel registro delle imprese con il conseguente acquisto della personalità giuridica da parte dell'ente.	Iscrizione nel registro delle imprese con il conseguente acquisto della personalità giuridica da parte dell'ente.	Iscrizione nel registro delle imprese.	Registrazione atto costitutivo presso Ufficio del Registro provinciale.
Contabilità	Ordinaria	Bilancio di esercizio costituito da i) stato patrimoniale; ii) conto economico; iii) nota integrativa. Controllo contabile obbligatorio nei casi previsti dall'art.2477 del codice civile.	Mantenere scritture contabili e compilare il bilancio di esercizio contabile.	Contabilità ordinaria o semplificata per ricavi annui fino a 309.874,41 euro per imprese di servizi e fino a 516.459,90 euro per imprese commerciali.	E' obbligatorio tenere un registro cassa per il bilancio sociale anche se non va depositato, e i fogli dunque non vanno vidimati.
Diritto tributario	Imposta sul reddito delle società (IRES) 27,5%: le cooperative a mutualità prevalente pagano l'IRES sul 30% dell'utile. Le cooperative non a mutualità prevalente pagano l'imposta sul reddito delle società (IRES) sul 70% dell'utile, imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) 2,98% (le cooperative sociali sono esonerate dal pagamento dell'IRAP).	IRES 27,5% (tassazione proporzionale), IRAP 2,98% (tassazione proporzionale con deduzioni). Le entrate aziendali non possono superare i 7,5 milioni di € e la società non può contare più di 10 soci (solo per persone fisiche).	Analoga a S.r.l.	Tassazione trasparente IRPEF (tassazione progressiva), IRAP 2,98% (tassazione proporzionale con deduzioni)	In linea generale le associazioni sono tenute al pagamento dell'IRES e IRAP. Esistono discipline tributarie diverse a seconda della natura dell'associazione.

<p>Diritto commerciale</p>	<p>Le società cooperative sono degli enti caratterizzati dal perseguimento di uno specifico scopo istituzionale (scopo mutualistico – differenziazione fra società cooperativa a mutualità prevalente e a mutualità non prevalente). Esso consiste nell'intento di fornire ai soci beni, servizi od occasioni di lavoro a condizioni più favorevoli rispetto a quelle offerte dal mercato (cfr. deliverable D.5.01, WP5, Guida ai requisiti giuridici richiesti per la costituzione/modifica delle cooperative in Italia ed in Austria).</p>	<p>La società a responsabilità limitata è un ente dotato di personalità giuridica che rientra nel novero delle società di capitali.</p>	<p>È un tipo di società di capitali introdotta dal Decreto ministeriale 23 giugno 2012, n. 138.</p>	<p>Iscrizione registro delle imprese.</p>	<p>Regolata nel Libro I del codice civile, artt. 14-42.</p> <p>Ai sensi del d.lgs. 4 dicembre 1997, n. 460, art.10, l'ordinamento italiano ha previsto tra le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) anche quelle associazioni, anche prive di personalità giuridica, che svolgono opere sociali elencate nel medesimo articolo senza fine di lucro (per es., assistenza sociale e socio-sanitaria; beneficenza; etc.). Tuttavia, la categoria ONLUS è trasversale e copre anche i comitati, le fondazioni, le società cooperative e altri enti di carattere privato.</p>
-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Continuazione della tabella 2

	Cooperativa	Società a responsabilità limitata (S.r.l.)	Società responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.)	Società in accomandita semplice (S.a.s)	Associazione
Vantaggi	<p>Responsabilità limitata.</p> <p>Il contratto sociale di natura aperta facilita l'ingresso di nuovi soci non comporta modificazione dell'atto costitutivo (art.2528 del codice civile).</p> <p>Efficace unione tra idee e imprenditoriali e persone.</p> <p>Riduzione dei costi di gestione.</p>	<p>Autonomia patrimoniale perfetta.</p> <p>Carattere personale dell'ente che favorisce la partecipazione dei soci alla gestione dell'attività.</p> <p>Strumento caratterizzato da una significativa ed accentuata elasticità.</p>	<p>Costi di costituzione limitati.</p> <p>Autonomia patrimoniale perfetta.</p> <p>Contabilità semplificata.</p>	<p>Spese di costituzione modeste.</p> <p>Spese di gestione e organizzazione ridotte.</p> <p>Forma indicata per piccole e medie imprese.</p> <p>Indicata per idea imprenditoriale che non dispone dei mezzi necessari.</p>	<p>Struttura flessibile per la partecipazione dei membri.</p> <p>Costi di costituzione relativamente bassi.</p>
Svantaggi	<p>Vari adempimenti di legge e controlli periodici.</p> <p>Ripartizione degli utili molto limitata.</p> <p>Spesso limitata capitalizzazione.</p>	<p>Solo parzialmente sottratta alla rigida disciplina dettata per le società per azioni (S.p.A).</p> <p>Costi di costituzione elevati.</p> <p>Costituzione più complessa in termini di stesura atto costitutivo recante norme dettagliate relative all'amministrazione della società.</p>	<p>Difficoltà di accesso al credito dovuta al basso capitale sociale.</p> <p>Tetto massimo di capitale sociale non superiore a 9.999 euro.</p>	<p>L'accomandante non può lavorare in misura determinante e decisiva (diventa altrimenti automaticamente accomandatario e perde il diritto alla responsabilità limitata).</p>	<p>Responsabilità degli amministratori e di coloro che agiscono per nome e per conto dell'associazione (rischio di rispondere in proprio).</p> <p>Difficoltà di comunicazione tra pubblica amministrazione e realtà imprenditoriali.</p>

Fonti:

Dell'Agnello S (2007), *Compendio di diritto commerciale X Edizione*. Gruppo editoriale: Esselibri Simone.

Provincia Autonoma di Bolzano (2013). *Cooperative istruzioni per l'uso*. Disponibile al seguente link:

www.provincia.bz.it/cooperative (ultimo accesso 11.12.2013).

Platzgummer S, Messner M e Grati P (2011). *Guida come mettersi in proprio*. V Edizione. Editore: Camera di commercio di Bolzano-Bozen, Bolzano. Disponibile al seguente link:

www.camcom.bz.it (ultimo accesso 11.12.2013).

7 Modello – Passi e strumenti per la costituzione di una cooperativa

In questa sezione viene fornito un riassunto schematico contenente tutti i passi e gli strumenti necessari per la costituzione di una cooperativa.

Come situazione di partenza si è pensato a quella che più probabilmente si presenta nell’ambito del progetto ID-Coop, ossia l’ambizione di costituire una cooperativa per raggiungere un ampio obiettivo predefinito (caso C nella tabella 1). Iniziative che risultino dovute a causa di altre situazioni di partenza sono descritte nella sezione 3. Ciò che segue ed i passi da realizzare passo passo sono da considerarsi come proposte. In ogni caso si dovrà adattare il modello riportato nella tabella 3 secondo la situazione reale.

Tabella 3: Modello – Passi e strumenti per la costituzione di una cooperativa

Passi principali e azioni					
Situazione iniziale	Caso A ¹ Idea concreta di progetto	Caso B ¹ Problematica esistente	Caso C ¹ Ambizione di costituire una cooperativa per raggiungere un ampio obiettivo predefinito		
Processo di costituzione	Relazioni pubbliche	Studi preliminari ¹		Motivazione dei soci Suscitare interesse Cercare soci Creare dedizione	
	Work-shops & consigli d’esperti	Sviluppo della strategia <ul style="list-style-type: none"> - Identificazione degli interessi comuni - Elaborazione di un chiaro obiettivo - Definizione dei settori d’attività e di azioni - Discussione dei meccanismi di management e finanza 		Mantenere e suscitare motivazione agli interessati	
		Verifica definitiva della forma giuridica²			
	Gruppo di lavoro & consigli d’esperti	Da statuti esemplificativi <ul style="list-style-type: none"> - definizione degli obiettivi cooperativi - descrizione dei meccanismi di governance, management e finanza - ancoraggio non agli organi richiesti dalla legge cooperativa (p.es., gruppi d’azione) --> ancoraggio tramite valori e principi cooperativi			

		Registrazione all'associazione di revisione	
		Iscrizione nel registro delle imprese Autenticazione notarile, Pubblicità	
		Celebrazione della costituzione	

Elaborazione propria

¹ Cfr. Tabella 1.

² Nel progetto ID-Coop probabilmente non così rilevante (cfr. sezione 3).

8 Domande frequenti (FAQ)

Esistono numerosi elenchi di domande frequenti sul tema della costituzione delle cooperative in Austria e in Italia. Poiché tali risorse online hanno il vantaggio di essere regolarmente aggiornate secondo le riforme legali, in questa sezione si trovano le risposte ad alcune domande rilevanti soprattutto nell'ambito del progetto ID-Coop, ma che possono comunque essere rilevanti per altri attori interessati alla costituzione di cooperative.

Per l'**Austria**, l'Associazione delle Cooperative d'Austria (Schulze-Delitzsch) fornisce risposte alle FAQ sulla costituzione delle cooperative,⁵⁷ mentre in **Italia**, è, per esempio, la Lega Coop.⁵⁸

1. La società cooperativa europea (SCE) è il modello più adatto per la costituzione di una cooperativa con attori provenienti da due o più stati dell'Unione Europea?

La SCE spesso non è la soluzione più facile per la costituzione di una cooperativa internazionale, sia perché i requisiti richiesti per la costituzione di una SCE sono molti (per esempio, un contributo minimo di 30.000 Euro), sia perché la legislazione è complessa e varia nei diversi stati membri. Una cooperativa "internazionale" è di solito fondata sulla base della legislazione del paese di domicilio e ha società sussidiarie negli altri paesi (cfr. sezione 2 e 4.1 per maggiori dettagli).

2. È vantaggioso per il successo della cooperativa invitare **un rappresentante del comune, il sindaco** oppure un **rappresentante del governo locale** a partecipare al processo della costituzione?

Questa decisione dipende dalla situazione specifica nella regione e dal campo d'azione della cooperativa; è importante, quindi, valutare il singolo caso. In generale, rilevano un orientamento politico neutrale, un sostegno bipartisan e l'apertura verso tutti i soci. Sindaci e politici dimostrano di avere spesso un effetto moltiplicatore (cfr. sezione 3 e 4); a volte possono essere condivise le strutture amministrative, oppure il comune può offrire altre risorse importanti, come, per esempio, edifici o terreni.

3. Quali sono i modi per permettere alle persone più deboli nella società di diventare membri delle cooperative?

Un modo per permettere alle persone con possibilità finanziarie limitate di diventare soci è regolamentare nello statuto la capitalizzazione di attività personali. Un'altra opzione è l'ideazione della cooperativa come cooperativa multi-stakeholder (cfr. sezione 3).

⁵⁷ Per accedere alle FAQ inerenti la costituzione delle cooperative in Austria, cfr. il sito del Österreichischen Genossenschaftsverband:
http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp. Ultimo accesso: 26.01.2014.

⁵⁸ Per accedere alle FAQ inerenti la costituzione delle cooperative in Italia, cfr. il sito della Lega Coop:
<http://www.legacoop.coop/fare-cooperativa-legacoop>. Ultimo accesso: 29.01.2014.

9 Indicazioni di link utili, contatti di riferimento e letteratura secondaria

Costituire una cooperativa – consulenza per i fondatori

Al di là delle iniziative del progetto ID-Coop (id-coop@eurac.edu; www.id-coop.eu), altre organizzazioni offrono servizi agli interessati ed iniziative di start-up sui vari passi da compiere per la costituzione di una cooperativa.

Di seguito una breve selezione di contatti utili:

Il progetto Interreg ID-Coop

Accademia Europea di Bolzano (EURAC), Viale Druso 1, 39100 Bolzano, Italia

Email: id-coop@eurac.edu

<http://www.id-coop.eu>

Legacoopbund – Lega delle cooperative di Bolzano

Piazza Mazzini 50-56 - 39100 Bolzano

Tel: +39 0471 067100

Fax: +39 0471 067140

E-mail: info@legacoopbund.coop

www.legacoopbund.coop

StartUP - Anlaufstelle für Genossenschaftsgründung

Via Raiffeisen 2, Raiffeisenhaus, 5^{to} piano, 39100 Bolzano, Italia

E-Mail: Karl.Heinz.Weger@raiffeisen.it,

Mauro.Bazzanella@raiffeisen.it

<http://www.raiffeisenverband.it/genossenschaftswesen/startup-genossenschaftsgruendung.html>

Ufficio Sviluppo della Cooperazione, Provincia di Bolzano

Via Raiffeisen 5, 39100 Bolzano, Italia

Telefono: +39 0471 413795/90

Fax: +39 0471 413774

E-Mail: gen@provinz.it

<http://www.provinz.bz.it/innovation>

ÖGV-Gründerservice

Löwelstraße 14, 1013 Vienna, Austria

Telefono: +43(0)1/313 28-420

Fax: 43(0)1/313 28-250

E-Mail: renate.hinteregger@oegv.volksbank.at

http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101_1oegv

Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK) Sitz Hamburg

Baumeisterstraße 2, 20099 Amburgo, Germania

Telefono: +49(0)40 / 2 35 19 79 - 0

Fax: +49(0)40 / 2 35 19 79 - 67

Email: info@zdk-hamburg.de

<http://www.zdk.coop>

Se coloro che sono interessati alla **ricerca e sviluppo** nell'ambito del cooperativismo, **sviluppo del concetto di innovazione sociale** o di **studi di fattibilità per soluzioni innovative** un buon contatto è la Cooperativa SOPHIA:

SOPHIA – Società Cooperativa di Ricerca per l'Innovazione Sociale

Piazza Mazzini Platz 50-56

39100, Bolzano/Bozen

Email: sophia@gmail.com

Per domande su **tematiche innovative, campi d'azione molto specializzati di cooperative** o sulla realizzazione dei processi di costituzione viene spesso citata la Innova eG.:

innova eG

Kurt-Eisner-Str. 41, 04275 Lipsia, Germania

Telefono: 0049(0)0341 6810985 Fax: 0341 6811786

E-Mail: info@innova-eg.de

<http://www.innova-eg.de>

Promozione dell'innovazione in Alto Adige

Quadro normativo per la promozione dell'innovazione in Alto Adige:

<http://www.provincia.bz.it/innovazione/innovazione-ricerca-sviluppo/innovazione-normativa.asp>

Promozione dell'innovazione in Austria

Iniziative del Ministero della Scienza, Ricerca ed Economia:

<http://www.bmfwf.gv.at/Innovation/Initiativen/Seiten/default.aspx>.

PR – Identità cooperativa

Domanda per un **dominio Co-operative Marque and a dotCoop**: <http://www.identity.coop>

Riferimenti a statuti e regolamenti interni di cooperative

- Statuti pubblicati dal **Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.**
<http://www.genossenschaftsgruendung.de/download/satzung.pdf>. Ultimo accesso: 08.11.2014.
- Statuto di una cooperativa culturale pubblicato da **Kulturnetz Regensburg**. http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Satzung_Kulturnetz_Web.pdf. Ultimo accesso: 10.01.2014.
- Statuto della **Baugenossenschaft Frieden**, Austria.
<http://www.frieden.at/index.aspx?seite=satzungen>. Ultimo accesso: 26.01.2014
- Regolamento interno di **SAGES eG – Serviceagentur für Senioren**. http://www.sages-eg.de/images/Allgemeine_Geschaeftsordnung_SAGES.pdf. Ultimo accesso: 09.11.2014.

Bibliografia

- Canadian Coopeartive Association (2008): Sustainability Toolkit.
http://www.coopscanada.coop/en/about_co-operative/Environmental-Sustainability/Sustainabilitytoolkit. Ultimo accesso: 11.10.2013.
- [CDC] Cooperative Development Center (s.a.): Solidarity as a Business Model. A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual. Cooperative Development Center, Kent State University, Ohio. Verfügbar unter: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/multistakeholder%20coop%20manual.pdf>. Ultimo accesso: 23.01.2014.
- [EK] Europäische Kommission (2001): Cooperatives in Enterprise Europe. Brüssel.
- [ENRD] European Network for Rural Development (2013): LEADER Toolkit.
http://enrd.ec.europa.eu/en/home-page_en.cfm. Ultimo accesso: 11.10.2013.
- [EWSA] Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses (2012): Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Genossenschaften und Umstrukturierung“ (Initiativstellungnahme). Gazzetta ufficiale dell’Unione europea C 191 dal 29.06.2012, p. 24-29.
- [FAO] Food and Agriculture Organization of the United Nations (ed.) (1998): Agricultural Coeopratives Development. A Manual for Trainers. Rom.
- Fici, A. (ed.) (2010): Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE). Final Study Executive Summary and Part I: Synthesis and comparative report. Study funded by the European Commission under the Contract No SI2.ACPROCE029211200 of 8 October 2009.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013): Kreditgenossenschaften.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreditgenossenschaft.html>. Ultimo accesso: 17.03.2014.
- Grieve, J., und Weinspach, U. (edd.) (2010): Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas, Working Paper, July 2010. European Evaluation Network for Rural Development, Brussels, Belgien.
- Hofinger, H. und Hinteregger, R. (2007): Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen. Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden [RFG], 3/2007.
- Hultine, S.A., Cooperband, L.R., Curry, M.P. and Gasteyer, S. (2013): Linking Small Farms to Rural Communities with Local Food: A Case Study of the Local Food Project in Fairybury, Illinois. In: Beaulieu, L.J and Jordan, J.L. (2013) (edd.): Developing Sustainable Agriculture and Community. 61-76.

- [ICA] International Cooperative Alliance (s.a.): Cooperative identity, values & principles. (<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Ultimo accesso: 20.01.2014.
- [IHK] Industrie- und Handelskammer Oberrhein (ed.) (s.a.): Europäische Genossenschaft – SCE (Societa Cooperativa Europaea). <http://www.suedlich-oberrhein.ihk.de/recht/>. Ultimo accesso: 12.12.2013.
- Juraforum (ed.) 2013: Juraforum - Lexikon: Genossenschaft. <http://www.juraforum.de/lexikon/genossenschaft> Ultimo accesso: 08.01.2013.
- [KNR] Kulturnetz Regensburg (ed.) (2013): Kulturnetz? - Warum Genossenschaft. http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Genoss_Warum_Kulturnetz.pdf. Ultimo accesso: 10.01.2014.
- Köstenbauer (ed.) (2013): Die “GmbH light”. <http://www.koestenbauer.net/de/die-gmbh-light.html>. Ultimo accesso. 25.01.2014.
- Leistriz, L. (2004): Measuring the Economic Impact of Producer Cooperatives. In: Merret, D. und Walzer, N. (edd.) Cooperatives and Local Development. Theory and Applications for the 21st Century. M.E. Shape Publishing, Armonk/New York – London, 247-261.
- Lindberg, J.P. (2011): Reviving the Italian Village. Luxury retreats are opening all over Italy in hopes of reviving small Italian villages. In: Travel+Leisure, giugno 2011; anche online al seguente link <http://www.travelandleisure.com/articles/reviving-the-italian-village>. Ultimo accesso: 24.03.2014.
- Marquardt, D. (2013): “Networking” and “New modes of governance” in EU rural development policies: challenges of implementation in Romania. Hochschulschriften. Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) Sachsen-Anhalt, Halle (Saale), Germany. Disponibile in: <http://digital.bibliothek.uni-halle.de/hs/content/titleinfo/1475391>.
- Marquardt, D. und Möllers, J. (2010): Evaluating the implementation process of LEADER in Romania, 118th EAAE Seminar, “Rural development: governance, policy design and delivery”; 25.-27. August 2010, Ljubljana, Slowenien; disponibile in <http://ageconsearch.umn.edu/>.
- Marquardt, D. und Pappardo, G. (2013): Overcoming challenges of evaluating funded integrated endogenous regional rural development and partnership initiatives – a worthwhile exercise? IAMO Forum 2013 “Rural areas in transition”, 13.-21. Juni 2013, Halle/Saale, Germany; disponibile in : <http://www.iamo.de/forum/2013/presentations.html#UdV37iTWC1s>.
- Marquardt, D., Wegener, S. and J. Möllers (2010): Does the EU LEADER instrument support endogenous development and new modes of governance in Romania? Experiences from elaborating an MCDA based Regional Development Concept, *International Journal of Rural Management*, 6 (2), 193-241.
- Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (ed.) (2012): Minderheiten und Volksgruppenpolitik in Schleswig-Holstein. Bericht der Landesregierung Minderheiten- und Volksgruppenpolitik in der 17. Legislaturperiode (2009-2012). Landesregierung Schleswig-Holstein, Kiel.

- Münkner, H.-H. (2006): Europäische Genossenschaft (SCE) und Europäische Genossenschaftstradition. In der Schriftenreihe Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Heft 30, Eigenverlag.
- Pohl, R. (2004): Wohnungsgenossenschaft der Sinti in Kiel gegründet. Maro Temm – Unser Land. Gegenwind 185, Februar 2004.
- Provincia Autonoma di Bolzano (ed.) (2011): Die Genossenschaft und ihre Finanzierung. Ein kleiner Ratgeber für den Zugang zum Bankkredit. Provincia Autonoma di Bolzano, Bolzano. Disponibile online: http://issuu.com/rvsportal/docs/genoss.finanzierung_de_web/3?e=0. Ultimo accesso: 06.11.2013.
- Provincia Autonoma di Bolzano (ed.) (s.a.): Grundwissen Genossenschaften. Provincia Autonoma di Bolzano, Ufficio Sviluppo della cooperazione, Bolzano. Disponibile online: http://www.provincia.bz.it/innovation/download/Grundwissen_Genossenschaften_pdf.pdf. Ultimo accesso: 06.11.2013.
- Quintana, C. (2013): Cooperatives and regional development in Europe. How cooperatives have contributed to different regional economies in Europe. Cooperatives Europe, Belgien, anche disponibile online www.coopseurope.coop. Ultimo accesso: 18.01.2014.
- Raiffeisen Verband (ed.) (2010): StartUp -Die Genossenschaft - eine lebendige Rechtsform. Disponibile online: http://issuu.com/rvsportal/docs/die_genossenschaft_-_eine_lebendige_rechtsform/22?e=0. Ultimo accesso: 06.11.2013.
- Ranicki, C. (2013): Idea 90 – Breaking free from deep-rooted sexism. <http://ica.coop/en/media/co-operative-stories/breaking-free-deep-rooted-sexism>. Ultimo accesso: 12.12.2013.
- Reiner, E. und Rößl, D. (2010): The Implementation of the SCE Regulation in Austria. Report for Austria as part of the consortium project “The Implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute European Cooperative Society (SCE) in Europe”. RiCC – research report 2010/2. ISBN 13: 978-3-9502215-2-7/ ISBN 10: 3-9502215-2-2.
- Schnack, R. (s.a.a): Kulturbewahrung und Integration: Maro Temm – ein Wohnprojekt für Sinti und Roma. http://www.schleswig-holstein.de/STK/DE/Schwerpunkte/Minderheitenpolitik/artikel_maroTemm_RenateSchnack_blob=publicationFile.pdf. Ultimo accesso: 14.01.2014.
- Schnack, R. (s.a.b): Deutsche Sinti und Roma – eine nationale Minderheit in Schleswig-Holstein. <http://www.kieler-ostufer.de/fileadmin/Downloads/Projekte/Modellvorhaben/Projekte%202008/MaroTemm/Stadtteilaktivit%2B%C3%B1ten%20-%20TextmF2a.pdf>. Ultimo accesso: 14.01.2014.
- Stattbau Hamburg (ed.) (2012) Mato Temm: Wohnungsbaugenossenschaft der Sinti. <http://www.stattbau-hamburg.de/index.php/realisierte-wohnprojekte/articles/wohprojekt-marotemm.html>. Ultimo accesso: 14.01.2014.

- Tchami, G. (2007): Handbook on Cooperatives for use by Workers' Organizations. International Labour Office Geneva.
- Theurl, T. (s.a.): Das genossenschaftliche Geschäftsmodell der 6 "K". <http://www.raiffeisenverband.it/genossenschaftswesen/publikationen/genossenschaftsmodell-der-6-k.html>. Ultimo accesso: 06.11.2013.
- [VDSR] Verband der Deutscher Sinti und Roma (ed.) (s.a.): Das Wohnprojekt MARO TEMM – Wohnen mit Kultur. <http://www.sinti-roma-sh.de/index.php/maro-temm>. Ultimo accesso: 14.01.2014.
- [ZDKG] Zentralverband Deutscher Konsumgesellschaften (2013): Genossenschaftliche Grundsätze. <http://www.genossenschaftsgruendung.de/grundsaeetze.html>. Ultimo accesso: 08.01.2014.
- Wikipedia (ed.) (2013): Social Networks. [http://www.google.de/imgres?sa=X&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbnid=dMJRzbDWV0PDmM%3A&imgrefurl=http%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2Fwiki%2FSocial_Network_\(sociolinguistics\)&docid=X4i74kDt6XxM-M&imgurl=http%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fen%2Fthumb%2F5%2F5a%2FVisualization_of_two_sampling_zones_of_a_social_network%2C_snowball_sampling_technique.jpg%2F254px-Visualization_of_two_sampling_zones_of_a_social_network%2C_snowball_sampling_technique.jpg&w=254&h=228&ei=FcrqUtjhH6bByQOW34HgDA&zoom=1&iact=rc&dur=1166&page=3&start=40&ndsp=25&ved=0CNgBEK0DMck](http://www.google.de/imgres?sa=X&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbnid=dMJRzbDWV0PDmM%3A&imgrefurl=http%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2Fwiki%2FSocial_Network_(sociolinguistics)&docid=X4i74kDt6XxM-M&imgurl=http%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fen%2Fthumb%2F5%2F5a%2FVisualization_of_two_sampling_zones_of_a_social_network%2C_snowball_sampling_technique.jpg%2F254px-Visualization_of_two_sampling_zones_of_a_social_network%2C_snowball_sampling_technique.jpg&w=254&h=228&ei=FcrqUtjhH6bByQOW34HgDA&zoom=1&iact=rc&dur=1166&page=3&start=40&ndsp=25&ved=0CNgBEK0DMck). Ultimo accesso: 31.01.2014.
- Williams, G. (2010): Saving Towns by Filling Rooms in Italy. The New York Times vom 23.05.2010. <http://www.nytimes.com/2010/05/23/travel/>. Ultimo accesso: 24.03.2014.

Normativa

Regolamento (CE) 1435/2003 del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativo allo statuto della società cooperativa europea, pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 207 dal 18.03.2003.

[EP] Europäisches Parlament (2013): Report on the contribution of cooperatives to overcoming the crisis (2012/2321(INI)) Committee on Industry, Research and Energy, Rapporteur: Patrizia Toia vom 12.06.2013.

[EK] Europäische Kommission (2012): Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions the application of Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE).

[GegG] Österreichisches Genossenschaftsrecht: Gesetz vom 9. April 1873, über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. StF: RGBl. Nr. 70/1873 http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101_1oegv. Ultimo accesso: 25.01.2014.

Österreichisches Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006 – GenRÄG 2006: Bundesgesetz über das Statut der Europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea - SCE) – (SCE-Gesetz – SCEG) veröffentlicht im Bundesgesetzblatt BGBl. I Nr. 104/2006104/2006 vom 26.06.2006. http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=BgblAuth&Dokumentnummer=BGBLA_2006_I_104. Ultimo accesso: 21.01.2014.

[UGB] Österreichisches Unternehmensgesetzbuch - Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen, dRGBl. S 219/1897. <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Ultimo accesso: 25.01.2014.

Appendice

A La possibile integrazione di principi cooperativi negli obiettivi seguendo l'esempio dei principi di cooperative di consumo

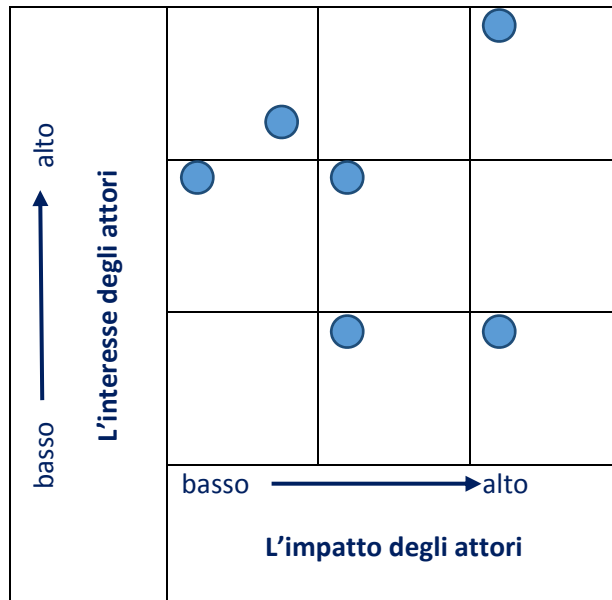
Principi cooperativi dell'associazione centrale delle cooperative di consumo tedesche

- Organizzazione democratica, voto uguale per tutti i membri.
- Ambizione competitiva.
- Indipendenza, nessuna influenza di/da attori terzi.
- Vantaggi per i soci.
- Porta aperta per nuovi soci, nessuna discriminazione.
- Prodotti e servizi buoni, con un'ampia e onesta descrizione delle caratteristiche.
- Generazione di riserve adeguate.
- Moderato tasso d'interesse sui depositi finanziari.
- Distribuzione di eventuali avanzi.
- Nessuna distribuzione di riserve ai membri uscenti.
- Onesto e giusto trattamento dei dipendenti.
- Onesto e giusto trattamento dei partner della cooperativa.
- Potenziamento reciproco grazie alla cooperazione tra i membri dell'Associazione centrale delle cooperative di consumo tedesche.

Fonte: ZDKG, 2013.

B Esempi per l'analisi degli "stakeholder"

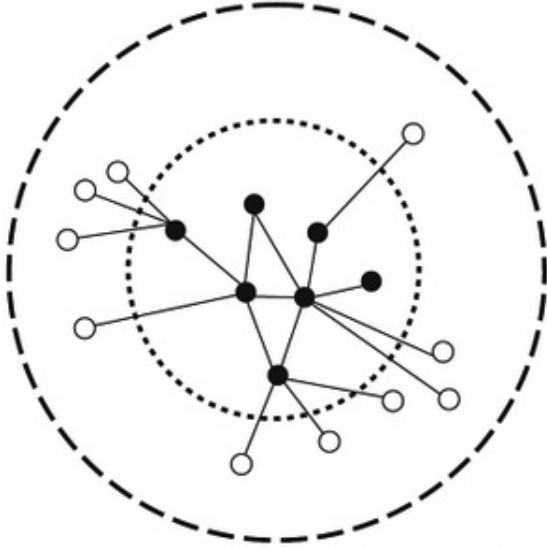
1) "Stakeholder-mapping"/Mappa dei beneficiari



Elaborazione propria

Tramite lo "stakeholder-mapping" due attori, p.es. di una regione, vengono classificati secondo due parametri. Questo esempio analizza la relazione tra l'interesse e l'impatto potenziale alla cooperativa. Un'analisi di questo tipo può essere fatta o dal gruppo che fonda la cooperativa, da persone indipendenti residenti nella regione oppure da esperti esterni.

2) Snowballsampling



Fonte: Modificato da Wikipedia (2013).

Gli attori di primo livello nel cerchio interno (punti scuri) devono indicare altri attori di una certa categoria; loro identificano gli attori del secondo livello nel cerchio esterno (punti chiari). Secondo lo stesso schema gli attori del secondo livello identificano ulteriori attori.

Questo concetto di “snowballsampling” considera molteplici livelli e possono essere individuati tanti attori rilevanti per una tematica.

Per la costituzione di una cooperativa le seguenti potrebbero essere questioni principali:

- 1) *Si possono identificare persone nell'area che abbiano interesse alla cultura e ad azioni comuni?*
- 2) *Si possono identificare persone nell'area che sostengano la commercializzazione di prodotti locali?*

Testo: Elaborazione propria

C *Analisi strategica dei soci*

Tabella 4: Variazione nella classe di appartenenza di potenziali multi-stakeholder

	Breve periodo	Obiettivi a lungo termine	Contributi non-finanziari	Contributo al capitale netto	Partecipazione ai ricavi
Clienti	Posizione e prezzo accessibile	Accesso a prodotti o servizi specializzati; prezzi prevedibili, fornitura	Potere d'acquisto	Generalmente basso	Basso-alto, dipende da fonti d'acquisto alternative
Produttori	Copertura dei costi della produzione	Diminuzione del rischio; fonte di reddito sostenibile; sviluppo del mercato	Conoscenza del settore; prodotto specializzato	Medio-alto	Basso-alto, dipende da alternative di distribuzione
Laboratori	Lavoro affidabile; salario onesto	Sicuro, rispettoso, attività lucrativa	Conoscenza del settore; conoscenza dettagliata delle aziende	Medio-basso	Alto
Membri della comunità	Presenza di risorse nella comunità	Una robusta e vibrante economia locale	Possibili competenze specialistiche	Basso-qualche volta anche alto	Medio-basso