

Le cooperative nell'era digitale

GruppoMazzoleni

PRIMA PARTE: OBIETTIVI E STRUMENTI

1. Premessa metodologia

1.1 Obiettivi

1.2 Metodologia

1.2.1 Strumenti di ricerca

1.2.2 L'analisi

2. Il questionario

2.1 La stesura del questionario

2.2 La struttura del questionario

2.3 Il campione

2.4 Le risposte

SECONDA PARTE: L'ERA DIGITALE

TERZA PARTE: I RISULTATI

1. Il campione

2. Africa

3. America

4. Asia

5. Europa

QUARTA PARTE: CONCLUSIONI

Conclusioni e linee guida

ALLEGATI

1. Il questionario

1. Premessa metodologica

1.1 Obiettivi

Il progetto di ricerca è nato per supportare ICA (e il mondo cooperativo associato) all'individuazione delle linee guida strategiche per il prossimo futuro.

Per la realizzazione di tale obiettivo si è partiti dal considerare che, essendo ICA un'associazione di secondo livello, fosse necessario determinare non solo le aspettative e le esigenze del vertice, ma – e soprattutto – quelle della base.

A motivo di ciò, l'obiettivo generale è stato declinato partendo, da un lato riflettendo sulle esigenze dell'associazione, dall'altro con l'analisi delle aspettative e del "sentire" dei members.

Soltanto confrontando entrambi i punti di vista, infatti, è possibile individuare strategie e obiettivi perseguibili nel lungo periodo da un'associazione di secondo livello.

Nello specifico, poi, il progetto di ricerca è stato indirizzato a sviluppare i seguenti sotto-obiettivi:

- ✓ individuazione e analisi delle aspettative dei singoli soci sia nei confronti del mercato (cooperativo e non), sia riguardo all'associazione;
- ✓ rilevazione dell'attuale stato dell'arte della cooperazione visto dal punto di vista dei members;
- ✓ mappatura delle capacità di adeguamento del modello cooperativo ai cambiamenti socio-economici del mercato, attraverso un'analisi degli ultimi 10 anni;
- ✓ descrizione dell'attuale stato dell'arte;
- ✓ individuazione dei possibili scenari futuri (sia in termini economici, sia sociali);
- ✓ individuazioni delle linee strategiche;
- ✓ rafforzamento del sistema cooperativo, secondo una lettura in ottica "glocale";
- ✓ analisi della leadership quanto della membership;
- ✓ analisi del networking, sia in termini di partecipazione interna, sia di lobbying;
- ✓ individuazione degli strumenti necessari a ICA per attuare le proprie strategie rispetto alle aspettative dei members e agli scenari di mercato.

1.2 Metodologia

1.2.1 GLI STRUMENTI

La prima fase della ricerca ha previsto un'indagine volta a ricostruire e ad esaminare lo stato dell'arte del movimento cooperativo internazionale cercando di ricostruirne le dimensioni generali e le principali caratteristiche. Questa fase è stata accompagnata dal benchmark del sistema non cooperativo, finalizzato a cogliere utili spunti di sviluppo e svolgere un confronto rispetto alle potenzialità cooperative

Lo scopo prefissato non era quello di compiere un'analisi strettamente quantitativa, quanto piuttosto di figurare sinteticamente lo scenario futuro del mercato mondiale.

Tale fase è stata condotta attraverso un'analisi attuale e prospettica riguardo a dati strutturali, trend economico-finanziari, logiche manageriali e scenari politico-economici. L'analisi del sistema cooperativo è stata, invece, effettuata in termini di:

- individuazione dei meccanismi di sviluppo e di gestione dei sistemi appartenenti alle diverse aree d'osservazione;
- dati strutturali (raccolta e analisi dei dati riguardanti numero di soci, di lavoratori, trend di sviluppo e così via);
- economico-finanziaria (costruzione e analisi data base);
- logiche organizzative (a tale proposito l'attenzione non potrà limitarsi all'analisi dell'organizzazione formale del sistema, ma sarà fondamentale l'indagine dei meccanismi informali ma radicati nel sistema);
- analisi dei sistemi di comunicazione verso il mercato e verso i soci;
- ricerca di casi di "eccellenza cooperativa", ossia un'osservazione circa la capacità del sistema cooperativo di perseguire contemporaneamente fini di ordine economico e istanze mutualistico-solidariche.

La seconda – e più importante – fase del lavoro è stata condotta attraverso la realizzazione di un'indagine attuata con l'ausilio di un questionario rivolto ai membri dell'ICA. L'indagine ha permesso di raccogliere informazioni su quello che i membri di ICA pensano della situazione del movimento cooperativo in generale e del ruolo ricoperto dall'Associazione a livello internazionale.

1.2.2 L'analisi

Analisi e conclusioni della ricerca sono svolte in termini di

- "capire cosa si può fare" (strategic analysis)
- "decidere cosa fare" (planning)
- "impostare le modalità per farlo" (deployment)

2. Il questionario

Considerati gli obiettivi e l'ampiezza del campione da monitorare, si è considerato che il questionario rappresentasse lo strumento di indagine più adeguato.

2.1 La costruzione del questionario

La costruzione del questionario è stata piuttosto laboriosa a causa delle difficoltà nell'elaborazione di uno strumento che si adattasse a organizzazioni assai differenziate tra loro per il settore di appartenenza, struttura organizzativa, regione di appartenenza.

I destinatari sono stati, infatti, individuati dalla presidenza ICA nei 254 membri.

La versione definitiva ha visto la partecipazione dell'Alleanza ed è stata sottoposta al vaglio di un gruppo di "tester" per verificare la corretta interpretazione delle domande delle organizzazioni e la reale rispondenza delle stesse domande alle realtà dei members.

Il test si è svolto grazie al supporto di dieci soggetti indicati dall'ICA, appartenenti a settori, aree geografiche e livelli associativi differenti, che hanno indicato ai ricercatori le eventuali incertezze e difficoltà sia di interpretazione sia di risposta che sono risultate evidenti ad una prima compilazione del questionario.

In appendice viene presentata la versione definitiva del questionario.

2.2 La struttura del questionario

Il questionario contiene una quantità notevole di informazioni che hanno permesso di predisporre indicatori di tipo qualitativo quali lo scenario in cui si muove l'organizzazione o il peso rivestito dall'ICA.

Al fine di facilitarne la compilazione e l'analisi il questionario è stato suddiviso in 7 sezioni:

1. informazioni anagrafiche;
2. settore di appartenenza;
3. ruolo ricoperto dal movimento cooperativo a livello economico e a livello sociale;
4. influenza delle normative nazionale e/o internazionali nel sostenere o ostacolare il movimento cooperativo;
5. impatto e conseguenze che gli eventi economico-sociali accorsi a livello nazionale e internazionale dal 1989 a oggi, hanno avuto sul movimento cooperativo e direzione che questo prenderà in futuro;
6. elementi di crescita e sviluppo sui quali sarebbe utile investire maggiori risorse in futuro;
7. importanza rivestita dai principi cooperativi enunciati dall'ICA.

1. INFORMAZIONI ANAGRAFICHE

Si tratta di una breve documentazione anagrafica dell'organizzazione, in modo da potrei verificare l'indirizzo esatto del soggetto intervistato, l'anno di fondazione, il nome del compilatore del questionario e il ruolo da questi ricoperto all'interno dell'organizzazione.

2. SETTORE DI APPARTENENZA

Questa sessione ha come scopo quello di verificare la tipologia dell'organizzazione – di primo o di secondo livello – e il settore di appartenenza.

3. RUOLO RICOPERTO DAL MOVIMENTO COOPERATIVO A LIVELLO ECONOMICO E SOCIALE

Obiettivo è quello di verificare la percezione che i diversi membri hanno rispetto al ruolo economico-sociale ricoperto dalla cooperazione indagandolo rispetto al presente, al passato e al futuro. Considerata l'importanza del quesito, è stato chiesto, attraverso una domanda aperta, di motivare le risposte con, almeno, tre giustificazioni.

4. INFLUENZA DELLE NORMATIVE NAZIONALI E/O INTERNAZIONALI NEL SOSTENERE O OSTACOLARE IL MOVIMENTO COOPERATIVO

La sezione è volta a capire come, a livello legislativo, la cooperazione, nei diversi Paesi, viene avvantaggiata o ostacolata dall'emanazione di particolari norme. Interessava, inoltre, capire se il movimento cooperativo – all'interno delle singole nazioni e/o a livello internazionale – avesse partecipato o meno a riforme normative, se gli venisse data la possibilità e così via.

5. FATTORI ESOGENI

La sezione (domande dalla 8 alle 14) è volta ad indagare quali sono stati gli avvenimenti intervenuti negli ultimi quindici anni circa – sia a livello di singola nazione, sia a livello mondiale – che, hanno maggiormente impattato sul sistema cooperativo. L'indagine è stata condotta sia a livello di singolo paese sia a livello internazionale sull'intero movimento cooperativo. Infine, viene anche chiesto di indicare, motivando la risposta, i settori che hanno subito le maggiori conseguenze – positive e negative – indicandole ogni volta. In questa sezione sono state poi incluse alcune domande riguardanti l'impatto avuto dalla globalizzazione sul sistema. Si è, infatti, ritenuto che tale fenomeno abbia giocato un ruolo fondamentale sugli scenari socio-economici degli ultimi anni.

6. ELEMENTI DI CRESCITA E SVILUPPO

La breve sezione è orientata a individuare sia i fattori su cui sarebbe più utile investire nel prossimo futuro (risorse umane, innovazione, etc.), sia le aree da potenziare per rendere possibile un miglioramento dello sviluppo globale della cooperazione (strategia, risorse umane, skills and competence, finanza, networking, innovazione tecnologica, management, valori, governance, politiche di prodotti/servizi, promozione e partecipazione dei membri).

7. PRINCIPI COOPERATIVI

In questa sessione è stato chiesto di esprimere, utilizzando una scala di valori, un giudizio di valore sui principi e sulla loro importanza.

2.3 IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

I 254 casi studiati sono stati indicati direttamente dall'ICA
Attraverso l'elenco dei membri aderenti all'Associazione, è stato creato un data base ordinato per Paesi di appartenenza che ha portato alla suddivisione seguente:

	Nazione	Numero membri
Africa	Benin	2 membri
	Botswana	1 membro
	Burkina Faso	1 membro
	Cape Verde Islands	1 membro
	Cote d'Ivoire	3 membri
	Egypt (A.R. of)	5 membri
	Gambia	1 membro
	Ghana	1 membro
	Iran (Islamic Rep of)	3 membri
	Israel	2 membri
	Kenia	2 membri
	Kuwait	1 membro
	Mauritania	1 membro
	Mauritius	1 membro
	Morocco	1 membro
	Namibia	1 membro
	Palestine via Israel	1 membro
	Senegal	1 membro
	Tanzania	1 membro
	Uganda	1 membro
America	Argentina	6 membri
	Bolivia	4 membri
	Brazil	5 membri
	Canada	3 membri
	Chile	2 membri
	Colombia	7 membri
	Costa Rica	4 membri
	Cuba	1 membro
	Dominican Republic	1 membro
	El Salvador	1 membro

	Haiti	1 membro
	Honduras	3 membri
	Mexico	4 membri
	Panama	1 membro
	Paraguay	6 membri
	Perù	1 membro
	Puerto Rico	7 membri
	Uruguay	6 membri
	USA	5 membri
	Venezuela	1 membro
Asia	Bangladesh	1 membro
	China	1 membro
	India	9 membri
	Indonesia	2 membri
	Japan	15 membri
	Korea (Republic of)	7 membri
	Malaysia	2 membri
	Myanmar	1 membro
	Nepal	1 membro
	Pakistan	1 membro
	Philippines	1 membro
	Singapore	1 membro
	Sri Lanka	3 membri
	Thailand	2 membri
	Vietnam	1 membro
Europa	Armenia	1 membro
	Austria	1 membro
	Azerbaijan	1 membro
	Belarus	1 membro
	Belgium	4 membri
	Bosnia-Herzegovina	1 membro
	Bulgaria	2 membri
	Croatia	1 membro
	Cypro	3 membri
	Czech Republic	2 membri

	Denmark	4 membri
	Estonia	2 membri
	Finland	2 membri
	France	6 membri
	Georgia	1 membro
	Germany	4 membri
	Greece	2 membri
	Hungary	3 membri
	Italy	6 membri
	Kazakhstan	1 membro
	Latvia	1 membro
	Lituania	1 membro
	Malta	1 membro
	Moldova (Republic of)	1 membro
	Netherlands	1 membro
	Norway	5 membri
	Poland	5 membri
	Portugal	3 membri
	Romania	2 membri
	Russia	4 membri
	Slovak Republic	2 membri
	Slovenia	1 membro
	Spain	9 membri
	Sweden	6 membri
	Turkey	5 membri
	Ukraine	1 membro
	United Kingdom	4 membri
	Yugoslavia	1 membro
Oceania	Australia	1 membro

Nel classificare le diverse organizzazioni si è tenuto conto delle informazioni in possesso dei ricercatori, ossia:

- settore di appartenenza;
- attività svolta;
- livello di appartenenza del soggetto indagato (se si trattava di associazioni di rappresentanza o di semplici cooperative).

2.4 FEED-BACK

Il questionario è stato distribuito a 254 organizzazioni indicate da ICA. La somministrazione è avvenuta via posta tradizionale e via posta elettronica. Inoltre, è stata data la possibilità di scaricare dal web una versione elettronica del questionario. La restituzione del questionario è avvenuta sia via posta tradizionale, sia via fax, in misura minima, sia via posta elettronica. La scarsa quantità di rinvii "spontanei" ha richiesto un lavoro di sollecito da parte dell'Associazione prima nei confronti di tutti i membri, in un secondo momento nei confronti dei rappresentanti regionali e di ogni settore. Nonostante i solleciti da parte dell'Associazione, i questionari ritornati sono stati solamente 74 su 254 inviati, pari a circa il 28%. (Vedi grafico 1). Di questi solo 62 sono stati compilati in maniera esauriente, 12 solo parzialmente.

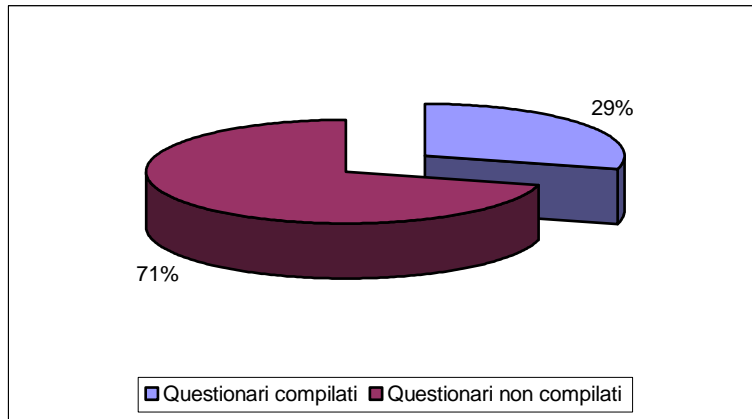


Figura 1 Questionari spediti

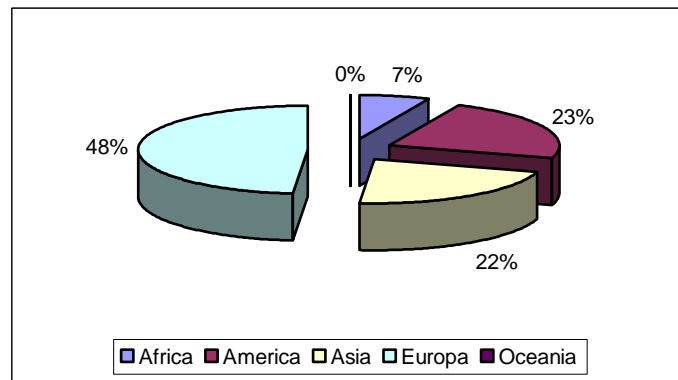


Figura 2 Provenienza dei questionari compilati

L'era digitale

A nostro avviso, bisogna considerare tre particolari condizioni, tra esse intercorrelate, che rappresenteranno – e, in parte già rappresentano – la cornice del sistema economico-sociale con cui ci si troverà ad avere a che fare; esse sono: la globalizzazione, la spinta alla cooptation e la perdita di un'identità dominante. Tali condizioni sono riassumibili in un fenomeno: la trasformazione in atto che ci ha portato a riconoscere l'inizio di una nuova era: l'Era digitale¹.

La rivoluzione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione e le trasformazioni sociali che l'accompagnano hanno causato una cesura epocale nelle modalità di sviluppo delle società umane. Non solo si sono modificati il modo di lavorare e le strategie di sviluppo per le imprese, ma anche la concezione di stato, di nazionalità e via via fino alla concezione di spazio e di tempo, improntate alla logica dei flussi.

Il nuovo modello di società che si sta imponendo può essere definita "informazionale, globale e interconnessa per identificare i tratti distintivi e per mettere in rilievo l'intreccio di tali elementi"².

Essa è informazionale in quanto sia la produttività, sia la concorrenzialità sono basate sulla capacità di creare e veicolare informazioni basate sulla conoscenza; è globale in considerazione del fatto che tanto la produzione quanto il consumo vengono organizzati e consumati a livello mondiale; infine, è in rete perché la maggior parte del processo strategico viene organizzato e supportato da una complessa interazione tra reti aziendali.

Come è chiaro, il sistema economico interconnesso in rete ha caratteristiche molto differenti rispetto al passato.

Il termine globalizzazione venne impiegato per la prima volta nel 1959 quando l'Economist lo utilizzò per indicare un fenomeno onnicomprensivo con ramificazioni in tutte le sfere del vivere sociale³.

Intorno a questo tema esistono innumerevoli posizioni che vanno dall'interpretazione "mitica" di fenomeno da sempre esistito, anche se ormai giunto ad una fase di esplosione, all'individuazione di un nuovo contesto, coincidente con la crisi del concetto di stato-nazione⁴ e la conseguente perdita d'importanza delle strategie dei singoli Paesi.

È interessante notare quante contraddizioni nascono rispetto a tale fenomeno: crescita e sviluppo di nuovi mercati o sfruttamento di economie in via di sviluppo? Allargamento culturale – e dunque match di nuove convivenze, creazione di nuove regioni economico-culturali) – o stimoli "dal basso" che favoriscono la nascita di nuovi localismi e il rafforzamento delle identità?

Difficile trovare un unico punto di vista per analizzare tale fenomeno; in ogni caso, per semplicità d'esposizione accettiamo la definizione di globalizzazione data da Giddens⁵: "insieme complesso di processi, determinati da un misto d'influenze politiche ed economiche"⁶.

¹ Rifkin J., *Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-for Experience*, Trade Pbk. Ed, 2001

² Castells M., *The rise of Network Society*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1996

³ Il termine globalizzazione compare ufficialmente nei dizionari di lingua anglosassone, per la prima volta, nel 1961 nelle pagine del Webster's New International Dictionary, dopo che riviste specializzate, come l'inglese "The Economist" l'avevano utilizzato un paio d'anni prima riferendosi ai contingentamenti delle importazioni nel settore automobilistico (Globalized quota).

⁴ Ohmae K., *La fine dello Stato nazionale e la crescita delle economie regionali*, Baldini & Castaldi, Milano, 1996

⁵ Giddens A., *The third way: the renewal of social democracy*, Polity Press, Cambridge, 1998

⁶ Prima di approfondire l'argomento, pare necessaria una precisazione: molto spesso, infatti, si parla indistintamente di internazionalizzazione, mondializzazione e globalizzazione; tali termini, pur simili fra loro, sottolineano aspetti diversi del vivere comune.

Con il termine internazionalizzazione si indica quell'insieme di rapporti economici, politici, sociali, culturali e politici che un Paese stabilisce con altri Paesi; si parlerà così di internazionalizzazione di merci, di investimenti all'estero, di movimenti di capitali, di trasferimento di tecnologie, di rapporti culturali e di migrazioni, legate ai movimenti di persone.

La mondializzazione, invece, rappresenta un insieme di circostanze ed eventi i cui effetti provocano cambiamenti a livello mondiale che richiedono l'intervento di organismi internazionali e della cooperazione tra i diversi Stati.

I mutamenti nelle relazioni di potere coinvolgono diversi aspetti: a livello di relazioni internazionali cambia il peso dei paesi in via di sviluppo rispetto a quello dei Paesi industrializzati; a livello di politica interna dei singoli paesi mutano le relazioni di potere fra governo, impresa, società civile e singolo individuo. Il termine globalizzazione, quindi, si riferisce a tutto quell'insieme di processi attraverso il quale le persone in tutto il mondo vengono "inglobate" in un'unica società, la società globale⁷.

Dal punto di vista economico la globalizzazione indica quel complesso di fenomeni e accadimenti per cui tutto il mondo è – può o deve essere – un unico mercato entro cui avvengono le normali transazioni secondo il meccanismo della domanda-offerta. Dunque, almeno in linea teorica, essa può essere considerata come un'internazionalizzazione del capitalismo che porta ad una crescente omologazione della domanda di beni reali a livello di sistema mondo e ad una standardizzazione dei comportamenti d'acquisto.

Tuttavia, la crescente unificazione del mercato non elimina, anzi, in certi casi favorisce, le disparità fra regioni diverse, a motivo del fatto che i meccanismi dell'economia liberista prescindono dal riequilibrio sociale e delle risorse.

Il processo di globalizzazione se da un lato ha reso ancora più forte la possibilità per le imprese di aumentare la produttività e la redditività, dall'altro ha reso ancor più evidente la creazione di forbici di sviluppo tanto nei rapporti impresa e paese, quanto, e soprattutto, tra sistemi paese⁸.

L'aumento della competitività globale ha portato, dunque, a una duplice e contrastante conseguenza; da un lato si assiste ad una crescita continua della produttività e ad un miglioramento della performance⁹. Dall'altro ad una delocalizzazione produttiva, il che comporta problematiche sul territorio dei paesi più avanzati, ed un aumento della sperequazione della ricchezza a livello globale.

L'influenza dell'economia globale ha toccato, direttamente o indirettamente, ognuno, pur non coinvolgendo tutti i processi economici del pianeta; mentre i segmenti dominanti delle economie più sviluppate sono uniti alla rete globale, esistono paesi e regioni che ne rimangono esclusi, taluni perché esclusi dalle logiche competitive, altri perché autoescludentesi per motivazioni politico-culturali.

Ancora, si deve evidenziare che se, da un lato, l'economia globale è dinamica, favorisce la creazione di reti commerciali e finanziarie e mostra trend positivi sul fronte della produttività e dell'innovazione tecnologica, dall'altro è altamente volatile ed instabile (come hanno evidenziato le crisi asiatica, quella russa, la brasiliana e l'argentina), selettiva e causa dell'aumento di sperequazioni planetarie.

Un altro aspetto interessante dell'affermarsi dell'economia globale si ritrova nei cambiamenti di assetti culturali, delle logiche e delle forme organizzative. Un punto dei punti di forza di questo modello è senza dubbio rappresentato dalla convergenza e interazione tra il nuovo paradigma tecnologico e le nuove logiche organizzative; ciò consente l'affermarsi di una matrice comune in contesti culturali molto diversi tra loro: il continente americano, quello europeo, la Russia, il Giappone, la Cina.

⁷ A. Martin, *Globalization, Knowledge and Society: Readings from International Sociology*, Elisabeth King eds: Sage Publications, London 1990.

⁸ Si veda a questo proposito tra gli altri Joseph E. Stiglitz, *Globalization and ITS Discontents*, © Joseph E Stiglitz 2002 laddove richiama le promesse realizzate e quelle infrante dalla globalizzazione

⁹ Si veda, a tal proposito, lo studio fatto su un campione di imprese statunitensi, giapponesi e tedesche, McKinsey Global Institute, 1993

Dal punto di vista delle logiche organizzative, si sta imponendo un modello di impresa "orizzontale", caratterizzata da un'organizzazione per processo, una gerarchia piatta, i lavori in team, brain-working, attenzione a tutti gli stakeholder, formazione continua¹⁰. Una caratteristica di questo modello è anche quello di essere dinamica e flessibile, basando la sua forza sulla costruzione di un sistema di reti che può andare dal semplice accordo commerciale alla creazione di sistemi informativi transnazionali caratterizzati da un approccio bottom-up; l'unità operativa del sistema diviene così il business project attuato da una rete (Cross-border network)¹¹. Una delle possibili casistiche delle tipologie di rete emerse con l'avvento della globalizzazione è riassunta nella figura .

Tipologia	Focus
Reti di fornitori	Accordi tra cliente (l'impresa focale) e fornitori di input intermedi Accordi di subappalto, assetti di Original Equipment Manufacturing, Original Design Manufacturing
Reti di produttori	Accordi tra concorrenti Accordi di coproduzione Messa in comune risorse umane, finanziarie e know how.
Reti di clienti	Collegamenti a valle tra imprese manifatturiere e distributori
Coalizioni sugli standard	Accordi irreversibili su processi, prodotti e standard
Reti di cooperazione tecnologica	Condivisione di conoscenze e know how anche di tipo generico

Figura 3. Tipologie di reti. Nostra rielaborazione da Ernst D., Inter-firms Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control, University of California, BRIE research paper, Berkely, 1994

Infine, risulta fondamentale accennare al disorientamento socio-culturale che caratterizza la nostra era.

Tre, a nostro giudizio, i fattori più importanti: la perdita di sovranità da parte degli stati-nazione, la perdita della nozione classica temporale-spaziale e, infine, la perdita del senso (meaning), di un'identità¹².

Si è di fronte a un nuovo mondo; questa volta non si tratta di una scoperta in senso geografico, ma culturale. Secondo Castells¹³ la società in rete ha portato a una "disgiunzione sistemica" tra globale e locale, scatenando conflitti socio-politici tra i sostenitori di un modello globale neo-liberista in una società cosmopolita da un lato e i fautori di uno sviluppo locale dall'altro.

Questo accavallarsi di spinte cosmopolite e localismi, di nuove abitudini e logiche e la riscoperta di vecchie tradizioni, il cambiamento del ruolo dello stato e del rapporto tra individuo e spazio-tempo sta provocando l'impossibilità di una pianificazione riflessiva del meaning, una crisi del senso di identità.

È, comunque, difficile riuscire a dare un giudizio univoco ad un fenomeno così complesso che va a modificare i diversi rapporti di interconnessione fra i più diversi aspetti del vivere quotidiano.

¹⁰ Drucker P.F., *The coming of the new organization*, Harvar Business Review, n° 88, 1988

¹¹ Ohmae K., *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper, New York, 1990

¹² Castells M., *The Power of Identity*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1997

¹³ Castells M., 1997

Parallelamente al fenomeno appena delineato, appare sempre più evidente l'affermarsi di una società "ego-centrica", dell'individualismo istituzionalizzato e di un'integrazione a livello mondiale delle attività e degli obiettivi sociale e d'impresa che devono rispondere a richieste sempre più globali, ma che nello stesso tempo devono soddisfare esigenze particolari: "Think global, act local". Il termine glocalizzazione fa capire che non si può più fare riferimento solo al globale senza tener conto della dimensione locale. Globalizzazione secondo autori come Ronald Robertson¹⁴, infatti, significa anche l'unirsi, l'incontrarsi di culture locali e per questo motivo egli suggerisce di sostituire la parola globalizzazione con glocalizzazione. Questo perché, a suo avviso, la globalizzazione non può essere intesa staticamente, ma come un concetto in continuo movimento che, apparentemente arriva a toccare tutto e tutti, ma che può essere colta anche nelle piccole cose di tutti i giorni.

¹⁴ Robertson R., *Globalization. Social theory and global culture*, Sage Publications, 1992.

Globalizzazione, crescita e povertà

Non è ancora chiaro agli occhi degli economisti se la globalizzazione faccia aumentare o diminuire povertà e sperequazioni.

Un dato di fatto è che ancora oggi, circa un quinto della popolazione mondiale vive con meno di un dollaro al mese¹⁵.

Crediamo che l'integrazione economica possa - e debba - contribuire alla riduzione della povertà.

Un'interessante ricerca¹⁶ ha evidenziato che il legame tra globalizzazione e povertà è complesso e non di univoca interpretazione. E' stato infatti osservato che nel corso dell'ultimo decennio un gruppo di paesi considerati tradizionalmente poveri (con circa 3 miliardi di abitanti), dopo essere entrati nel mercato globale, hanno registrato una forte diminuzione della povertà; ne sono un esempio le province cinesi, gli stati indiani e paesi come Bangladesh e Vietnam. Tale integrazione è stata possibile grazie a interventi interni ai paesi in termini di investimenti e politiche sociali, sia esterni attraverso l'intervento di istituzioni internazionali. Dall'altra parte viene invece segnata l'enorme aggravamento delle condizioni economico-sociali di quei paesi rimasti ai margini dell'economia mondiale (circa 2 miliardi di abitanti).

L'aumento della competitività globale ha portato, dunque, a una duplice e contrastante conseguenza; da un lato si assiste ad una crescita continua della produttività e ad un miglioramento della performance¹⁷. Dall'altro ad una delocalizzazione produttiva, il che comporta problematiche sul territorio dei paesi più avanzati, ed un aumento della sperequazione della ricchezza a livello globale.

In generale si può comunque rilevare come la globalizzazione crei numerose spaccature anche all'interno dei paesi ricchi, andando a premiare quei settori che risultano essere più dinamici e innovativi, a discapito di quelli meno competitivi.

L'economia mondiale potrebbe essere molto più inclusiva e i paesi ricchi potrebbero fungere da traino per lo sviluppo e la rinascita di tutte quelle realtà che risultano essere emarginate: la globalizzazione già ora è una forza potente in grado di ridurre la povertà, ma potrebbe essere potenziata.

A conclusione di quanto detto a livello teorico, ci sembra utile proporre una lettura della globalizzazione di tipo empirico, presentando una sorta di sistema di ranking mondiale¹⁸.

E' stato, infatti, costruito una sorta di indice di globalizzazione attraverso cui è stato possibile suddividere i diversi paesi in tre sottogruppi:

- i globalizzati
- i "mediani"
- i non globalizzati.

L'indice è stato costruito attraverso l'impiego di parametri che tenessero conto di caratteristiche non solo economiche, ma anche sociali e culturali, individuati nella sanità, nell'istruzione, nella ricchezza del sistema paese¹⁹. Attraverso tali elementi è infatti possibile valutare, almeno orientativamente, il grado benessere di una nazione.

¹⁵ World Bank, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington DC, 2002

¹⁶ Collier P., Dollar D., *Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy*, World-Bank, Oxford University Press, New York, 2002.

¹⁷ Si veda, a tal proposito, lo studio fatto su un campione di imprese statunitensi, giapponesi e tedesche, McKinsey Global Institute, 1993

¹⁸ Terra.Sat, dizionario enciclopedico geografico, Corriere della Sera, Milano, 2000

¹⁹ I parametri, a loro volta, sono stati così misurati: la sanità attraverso la speranza di vita (numero di anni mediamente vissuti), l'istruzione con il grado di alfabetizzazione (estensione percentuale dell'istruzione) e la ricchezza tramite il Prodotto Nazionale.

L'indice individuato è dunque dato dalla media aritmetica tra livello sanitario, scolarizzazione e ricchezza di ciascun Paese²⁰.

$$\text{Indice di globalizzazione} = \frac{\text{alfabetizzazione} + \text{speranza di vita} + \text{posizione mondiale}}{3}$$

²⁰ In realtà, presentiamo in questa sede il procedimento in una forma semplificata, epurato da diversi artifici statistici.

PAESE	INDICE DI GLOBALIZZAZIONE	PAESE	INDICE DI GLOBALIZZAZIONE	PAESE	INDICE DI GLOBALIZZAZIONE
Afghanistan	27,1	Filippine	71,2	Russia	75,4
Albania	52,6	Finlandia	75,3	Senegal	29,1
Arabia Saudita	48,6	Francia	88,3	Sierra Leone	23,3
Argentina	79,8	Germania	88,7	Singapore	72,6
Australia	82,3	Giappone	93	Siria	53,6
Austria	78,6	Grecia	74,4	Slovacchia	65
Bangladesh	46	India	62,3	Slovenia	64,3
Belgio	82	Iran	64,2	Somalia	23,6
Bolivia	51,6	Iraq	46,6	Spagna	85
Bosnia	52	Irlanda	71,5	Sri Lanka	61,3
Brasile	77	Islanda	62,6	Stati Uniti	92
Bulgaria	59,7	Israele	74,3	Sud Africa	66,3
Burkina Faso	21,6	Italia	85,3	Sudan	30,3
Burundi	29	Iugoslavia	58,3	Svezia	79,6
Camerun	45,6	Kenya	57	Svizzera	82,6
Canada	86	Kuwait	62	Taiwan	80,3
Repubblica Ceca	71	Liberia	28,3	Tagikistan	55,3
Ciad	32,3	Lituania	59,6	Tanzania	43,3
Cile	70	Malaysia	69,4	Thailandia	74,6
Cina	78	Mongolia	50	Togo	34
Colombia	70,6	Mozambico	28,6	Tunisia	55,6
Congo	42	Nepal	31,6	Turchia	71,7
Corea del Nord	59,3	Nigeria	46,7	Ucraina	69,3
Corea del Sud	79,6	Norvegia	78,3	Uganda	38
Costa d'Avorio	33,3	Nuova Zelanda	72	Ungheria	69,6
Cuba	64	Paesi Bassi	82,4	Uruguay	64,1
Danimarca	79,6	Pakistan	48,4	Uzbekistan	65,6
Ecuador	60,3	Perù	65,7	Vaticano	
Egitto	55,4	Polonia	77,3	Venezuela	71,3
Emirati Arabi	60	Portogallo	72,1	Vietnam	63
Eritrea	43,6	Regno Unito	88,6	Yemen	33,6
Estonia	56	Romania	66	Zambia	38,3
Etiopia	29,2	Ruanda	34,6	Zimbabwe	48,3

Legenda

Verde: i globalizzati: Paesi che partecipano ai processi di globalizzazione in atto (media da 100 fino a 71.5)

Blu: i mediani: Stati non pienamente globalizzati sono quei Paesi che non recitano un ruolo di primissimo piano nel contesto globale (media da 71,4 a 55)

Rosso: i non globalizzati: Paesi che attualmente sono esclusi dai processi di globalizzazione (media da 54.9 in giù).

TERZA PARTE : I RISULTATI

1. QUESTIONARI COMPILATI

1.1 CAMPIONE AFRICANO

NAZIONE	NOME	SETTORE
Egypt (A.R. of)	Productive Cooperative Union (PCU)	Multisetoriale
Egypt (A.R. of)	Central Agricolo Cooperative Union (CACU)	Agricolo
Morocco	Office du Développement de la Coopération (ODC)	Multisetoriale
Botswana	Botswana Co-operative Association (BOCA)	Multisetoriale
Tanzania	Tanzania Federation of Cooperatives Ltd. (TFC)	Multisetoriale

1.3 CAMPIONE AMERICANO

1.3.1 Nord America

NAZIONE	NOME	SETTORE
Canada	Conseil Canadien de la Cooperation	Multisetoriale
USA (Ohio)	NAZIONWide Assicurativo	Assicurativo
USA (Puerto Rico)	Cooperativa de Seguros Multiples de Puerto Rico	Assicurativo
USA (Puerto Rico)	Cooperativa de Seguros de Vida de Puerto Rico (COSVI)	Assicurativo

1.3.2 America Latina

NAZIONE	NOME	SETTORE
Argentina	ICA Project Office	Multisetoriale
Argentina	Instituto Movilizador de Fondos Cooperativas Cooperativa Limitada	Bancario
Bolivia	Cooperativa de Ahorro y Credito "La Merced" Ltda	Bancario
Brazil	Alliance NAZIONeal Cooperative Unimed	Medico
Brazil	Organizacao das Cooperativas Brasileiros (OCB)	Multisetoriale
Brazil	Cooperativa Obrera Limitada De Consumo y Vivienda	Consumo
Chile	Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile Ltda (COOPEUCH)	Bancario
Colombia	Asociation Colombiana de Cooperativas	Multisetoriale
Colombia	COOMEVA	Multisetoriale
Colombia	SALUDCOOP EPS	Medico e Assicurativo
Perù	Cooperativa de Ahorro y Credito "Petroperù" Ltda	Bancario

Uruguay	Confederation Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP)	Multisetoriale
Venezuela	Cooperativa Unidad Educativa 7 de Enero	Formativo

1.3 CAMPIONE ASIATICO

1.3.1 Nazioni High Income²¹

NAZIONE	NOME	SETTORE
Japan	Central Union of Agricolo Cooperatives (JA ZENCHU)	Agricolo
Japan	Agricolo Co-operatives (ZENKYOREN)	Agricolo
Japan	Japan Workers Cooperative Union (ROUKYOU)	Produzione
Japan	Assicurativo Co-operatives (ZENROSAI)	Assicurativo
Japan	Japanese Consumo's co-operative Union	Consumo
Kuwait	Kuwait Union of Consumo Cooperative Societies (KUCCS)	Consumo
Singapore	NAZIONEal Cooperatives Federation (SNCF)	Multisetoriale

1.3.2 Nazioni Middle-low Income

NAZIONE	NOME	SETTORE
India	NAZIONEal Federation of State Coop. Banks Ltd. (NAFSCOB)	Agricolo e Bancario
India	NAZIONEal Cooperative Union of India (NCUI)	Multisetoriale
Indonesia	Institute for Indonesian Co-operative Development Studies (INDO)	Multisetoriale
Iran	Central Union Rural and Agricolo Cooperatives of Iran (AGRO)	Agricolo
Korea	NAZIONEal Forestry Cooperatives Federation (NFCF)	Agricolo
Korea	Korean Federation of Community Credit Cooperatives (KFCC)	Bancario
Malaysia	NAZIONEal Cooperative Organisation of Malaysia (ANGKASA)	Multisetoriale
Nepal	NAZIONEal Cooperative Federation of Nepal (NCF)	Multisetoriale
Sri Lanka	Federation of Thrift and Credit Cooperative Societies Limited in Sri Lanka (SANASA)	Bancario
Thailand	Association of Asian Confederation of Credit Union (AACCU)	Bancario

²¹ Banca Mondiale, Report 2002

1.4 CAMPIONE EUROPEO

1.4.1 Nazioni High Income

NAZIONE	NOME	SETTORE
Belgium	CICOPA	Multisetoriale
Cyprus	Coopdevelop	Multisetoriale
Denmark	federation of Danish Co-operatives (FDC)	Multisetoriale
Denmark	FDB	Consumo
Finland	PELLERVO	Multisetoriale
France	Federation NAZIONEale des cooperatives de consommateurs	Consumo
France	Credit Mutuel	Bancario
France	CNMCCA	Multisetoriale
France	Groupement NAZIONE al de la coop (GNC)	Multisetoriale
Germany	GDK	Multisetoriale
Italy	AGCI	Multisetoriale
Italy	Confcooperative	Multisetoriale
Italy	Legacoop	Multisetoriale
Malta	APEXORG	Multisetoriale
Norway	NORSK	Agricolo
Norway	NKL	Consumo
Norway	NBBL	Abitazione
Spain	FECOMA	Multisetoriale
Sweden	Kooperativa Forbundet	Consumo
United Kingdom	Co-operative Groups (CWS)	Consumo

1.4.2 Nazioni Middle-low Income

NAZIONE	NOME	SETTORE
Bulgaria	CCU	Pesca
Croatia	Cooperative federation of Croatia	Multisetoriale
Georgia	Central Union of Agricolo Credit co-operatives	Bancario
Hungary	MOSZ	Agricolo
Hungary	Co-operative Research Union	Multisetoriale
Hungary	OKISZ	Multisetoriale
Poland	NUCB	Bancario
Czech Republic	COOPAS	Multisetoriale
Romania	UCECOM	Servizi
Russia	CRF	Multisetoriale
Slovak Republic	SZVD	Produzione
Slovenia	Co-operative Union of Slovenia	Agricolo
Turkey	Union of Agricultur Co-operatives (Taris)	Agricolo
Turkey	Koopkeu	Multisetoriale
Turkey	Central Union of Agricolo Credit co-operatives	Agricolo
Turkey	NCUT	Multisetoriale

Campione

VALUTAZIONE DEI RUOLI ECONOMICO E SOCIALE SVOLTI DALLA COOPERAZIONE

Ruolo economico

Andando a considerare l'intero campione, senza fare alcuna differenza fra Africa, Americhe, Asia ed Europa, la valutazione riguardante il ruolo economico attualmente svolto dal movimento cooperativo è positiva: dal 75% delle risposte si evince, infatti, che quanto viene realizzato dalla cooperazione è "molto rilevante" e "rilevante"; il 22%, invece, sostiene che il suo operato è trascurabile. Il restante 3% dichiara, infine, che quello che il movimento fa a livello economico è del tutto insignificante. Quest'ultima affermazione è pesantemente influenzata dall'opinione dei paesi del blocco asiatico ed europeo che sostengono, rispettivamente per il 7% e il 3%, che l'operato della cooperazione è del tutto privo di significato, contrariamente a quanto accade in Africa o nelle Americhe dove si crede che, comunque, la cooperazione abbia un certo rilievo.

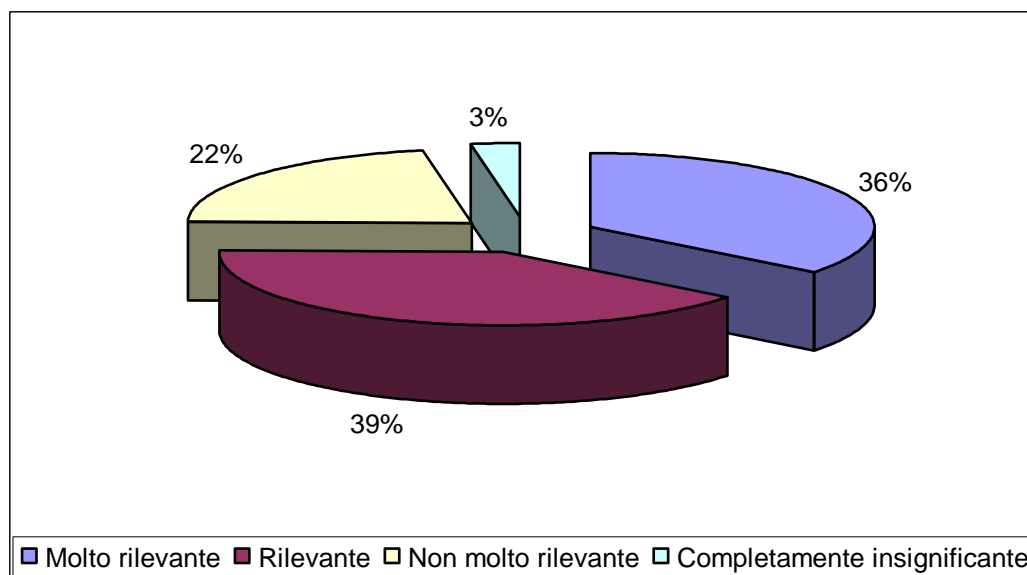


Figura 4. Ruolo Economico attuale.

Le cooperative, infatti, in numerose zone del mondo oltre ad aumentare la dinamicità dei mercati nei quali intervengono contribuiscono alla creazione di una vera e propria comunità economico-finanziaria fondando, per esempio, istituti di credito, o supportando diverse attività produttive già in essere (dal settore del consumo a quello dell'abitazione o quello agricolo), o aiutando realtà in start-up. La creazione di piccole e medie realtà cooperative, di fatto, secondo alcuni degli intervistati, favorisce notevolmente l'imprenditorialità di numerose aree, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, fornendo gli strumenti più idonei per iniziare una nuova attività lavorativa. Esse sono riconosciute come un importante punto di partenza economico sul quale le persone si possono appoggiare per iniziare a generare profitti, attraverso un'attività seria e concreta che gli permette di elevare il proprio standard di vita. Va anche aggiunto che le cooperative, da sempre, prestano molta attenzione a quello che può essere definito uno sviluppo equo e sostenibile, impegnandosi nella lotta contro la povertà, creando di posti di lavoro e sviluppando nuovi processi produttivi.

I principali ostacoli che il movimento deve affrontare da un punto di vista economico e che, come visto sopra, ha portato il 25% del campione ad affermare che la sua influenza economica è "scarsamente significativa" e "insignificante", sono legate al fatto che, in alcuni casi, esso non ha un riconoscimento esplicito da parte delle istituzioni locali che, a volte, lo ostacolano e non si impegnano nel supportarlo attraverso, per esempio, un'emanazione legislativa adeguata: in alcuni

casi, un'inconsistente e contraddittoria politica nel considerare le cooperative un valido strumento per lo sviluppo e il progresso, ha creato impedimenti alla crescita di questo modello d'impresa. Un'altra problematica legata al ruolo economico della cooperazione è sicuramente la globalizzazione che, se da un lato ha permesso un più libero e facile accesso delle cooperative a mercati molto più ampi, dall'altro ha escluso ulteriormente realtà, già deboli, che si sono ritrovate schiacciate da una situazione così pesante.

Andando, allora, a fare un raffronto con quanto accadeva in passato, il 68% del campione ritiene che il ruolo economico svolto oggi dalle cooperative sia più elevato mentre il 24% sostiene che lo sia meno; il restante 8% non coglie alcuna differenza con quanto accadeva in precedenza. Il giudizio positivo è legato al fatto che le cooperative, in alcuni paesi, hanno rappresentato il modello d'impresa più adeguato per rispondere alle sfide della globalizzazione e per risolvere il problema della povertà. In molti casi, poi, nonostante i contrasti iniziali con i governi locali, in molte situazioni, la cooperazione ha trovato il loro pieno appoggio.

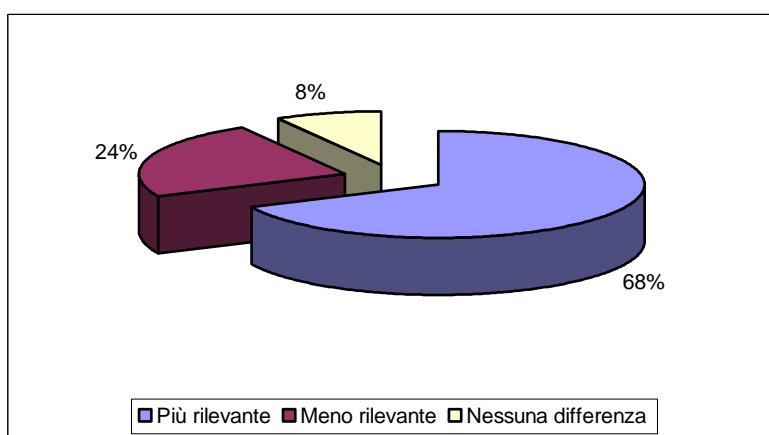


Figura 5. Ruolo Economico rispetto al passato

Se si va poi a fare un pronostico su quale sarà il ruolo economico del movimento cooperativo, l'83% del campione si aspetta che in futuro esso sarà sempre più importante poiché, con la diffusione della consapevolezza dell'importanza della partecipazione delle persone alle attività imprenditoriali, il giro d'affari delle cooperative aumenterà determinandone l'autosufficienza dalle istituzioni e la gestione delle professionalità. Per di più, il coinvolgimento dei giovani e l'uso di moderne tecnologie aiuterà le cooperative a produrre beni di qualità e a raggiungere l'efficienza nei costi, riuscendo a contrastare gli effetti negativi che un fenomeno importante, quale la globalizzazione porta, comunque, con sé. Il modello di governance delle cooperative, oltre a tutto, combina performance a una forte presenza territoriale ed è molto più in sintonia con le attese della società di oggi, che esige trasparenza e controllo democratico nelle attività delle imprese. Le cooperative, inoltre, secondo l'opinione di una parte del campione, hanno delle attitudini che le rendono più autonome dalle fluttuazioni economiche rispetto alle altre imprese e le loro performance nel medio e lungo termine danno una possibilità supplementare di svilupparsi nei periodi di congiuntura negativa.

Il 13% delle risposte, tuttavia, sostiene che l'influenza del movimento andrà via via diminuendo, questo perché non ci sono dei progetti concreti che portino la cooperazione ad avere un ruolo da protagonista sui diversi mercati. In alcuni casi, il campione è convinto che il disinteresse delle istituzioni locali e internazionali avrà un impatto negativo su di essa poiché, anche da un punto di vista economico, si troveranno a non avere alcun tipo di appoggio. Secondo il 17%, invece, l'attuale situazione non subirà alcuna modifica e il movimento cooperativo si manterrà sulle

posizioni acquisite fino ad ora perché non è in grado di trovare stimoli per modificare la condizione in cui ora si trovano.

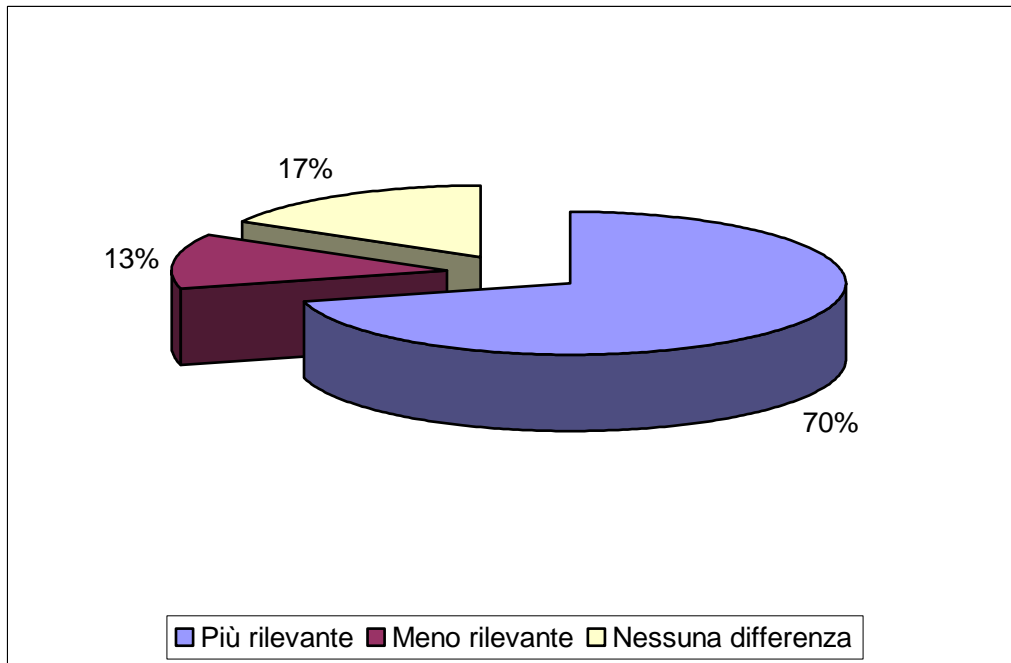


Figura 6. Pronostico sul Ruolo Economico.

Di seguito viene presentato un raffronto nel tempo delle tendenze del ruolo economico della cooperazione.

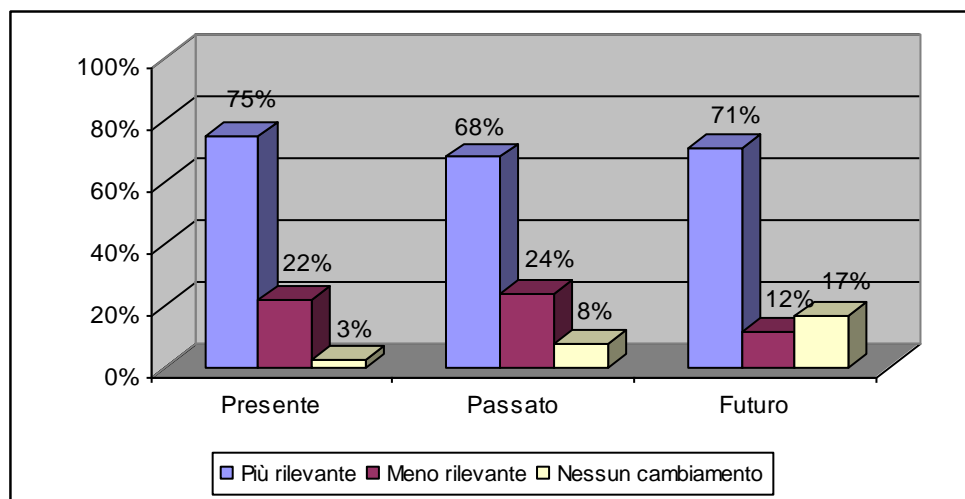


Figura 7. Ruolo Economico.

Ruolo Sociale

Passando all'aspetto sociale, il 79% dei giudizi sul quanto è svolto dalla cooperazione è positivo, sebbene è necessario rilevare, anche in questo caso, come vi sia un 4% del campione che reputa l'agire sociale della cooperazione del tutto privo di significato. Anche in questo caso il giudizio negativo subisce l'influenza del campione asiatico (7%) e di quello europeo (6%).

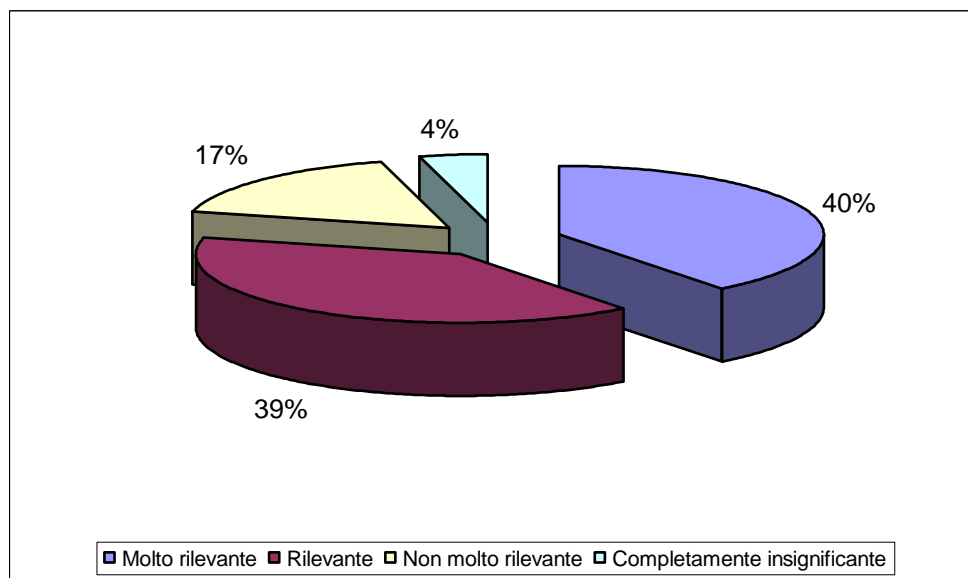


Figura 8. Ruolo Sociale attuale.

Il ruolo sociale della cooperazione, secondo alcuni, si esprime attraverso l'aumento dell'impiego, il contributo allo sviluppo locale e la lotta all'esclusione sociale. Inoltre, essa costituisce una risposta credibile alla mondializzazione: la struttura di base delle sue organizzazioni riunisce i vantaggi dell'impresa a dimensione umana e permette di accedere al mercato mondiale a condizioni concorrenziali, conferendo autorità agli individui nella società, armonizzando le comunità dove vengono minimizzati i problemi sociali e sviluppando realtà dove si instaurano comportamenti solidali fra le persone

Comparando la situazione attuale con il passato, anche in questo caso la maggior parte delle risposte rileva un aumento dell'influenza delle cooperative: il 68% sostiene che il ruolo sociale sia più rilevante oggi che in passato; del parere contrario è il 23% del campione, mentre il 9% dichiara di non essere in grado di cogliere alcuna differenza.

Anche in questo caso, come per i precedenti, la presunta situazione di stallo, che porta ad affermare ai compilatori del questionario che non ci sono differenze rispetto al passato, deriva dalle risposte asiatiche ed europee.

Il giudizio positivo sulle differenze per quanto accadeva nel passato e quanto avviene oggi, è dato dal fatto che, a causa dell'aumento della povertà, le cooperative risultano essere la migliore istituzione per aiutare i poveri, poiché sono in grado di coniugare profitto e mutualità: operano perseguendo contemporaneamente obiettivi economici e obiettivi sociali.

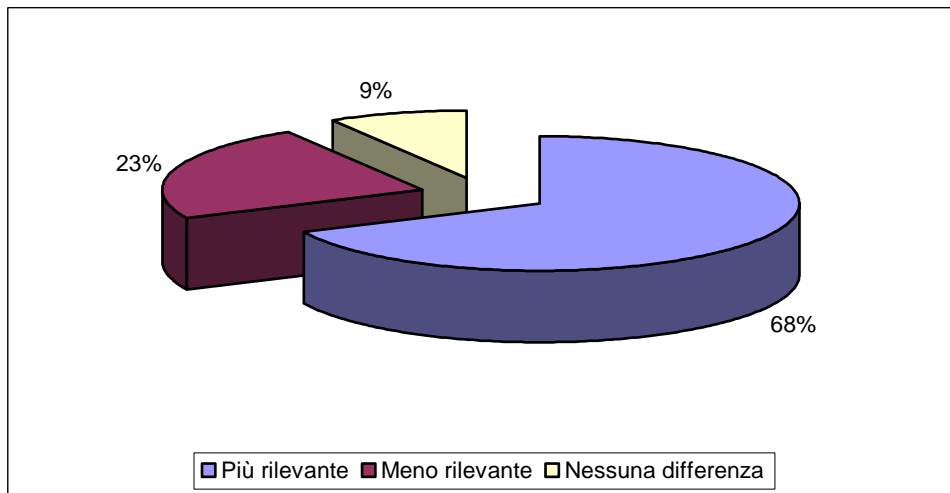


Figura 9. Ruolo Sociale rispetto al passato.

Guardando al futuro, invece, dal 73% delle risposte si evince che negli anni a venire il ruolo sociale della cooperazione sarà molto più rilevante di quanto accadeva in passato, il 7%, sostiene che lo sarà molto meno e un rilevante 20% crede che non ci sarà alcun cambiamento rispetto alla situazione attuale.

Le cooperative dovranno giocare, secondo una parte del campione, un ruolo vitale nella mitigazione delle disuguaglianze sociali ed economiche, a livello locale come internazionale, cercando di realizzare una nuova società del benessere

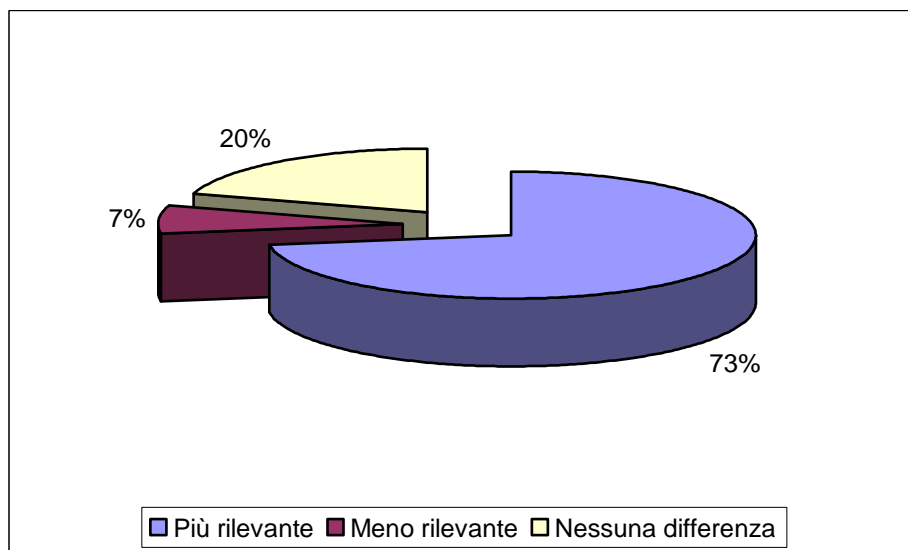


Figura 10. Pronostico sul Ruolo Sociale della cooperazione.

Si può notare come, per quanto riguarda questa domanda, in tutti i blocchi geografici in cui è stato diviso il campione, in molti sono convinti che la situazione del movimento cooperativo non subirà alcuna modifica: in Africa lo ritiene un quarto delle risposte pervenute, nelle Americhe il 7%, in Asia il 14% e in Europa ben il 28%.

Di seguito viene presentato un raffronto nel tempo delle tendenze del ruolo sociale della cooperazione.

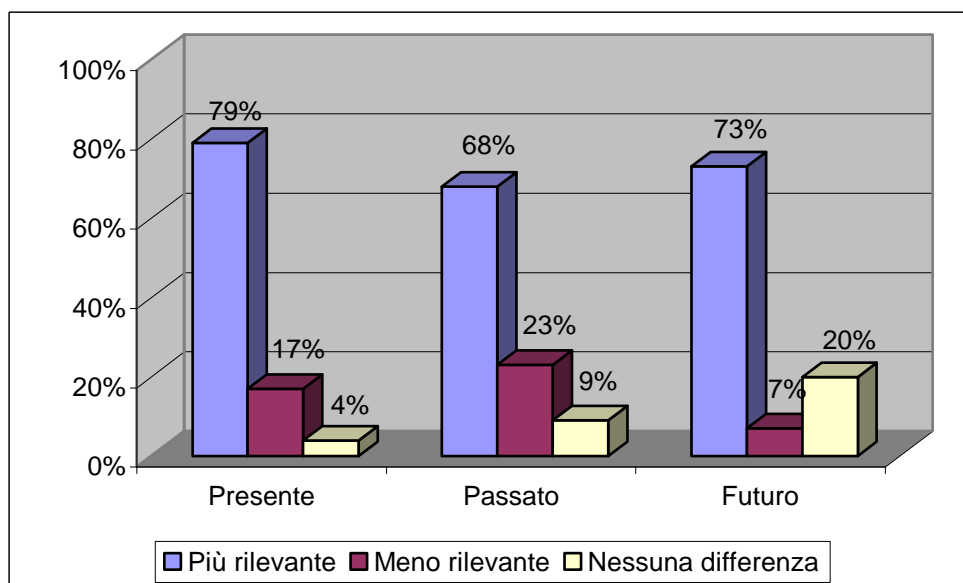
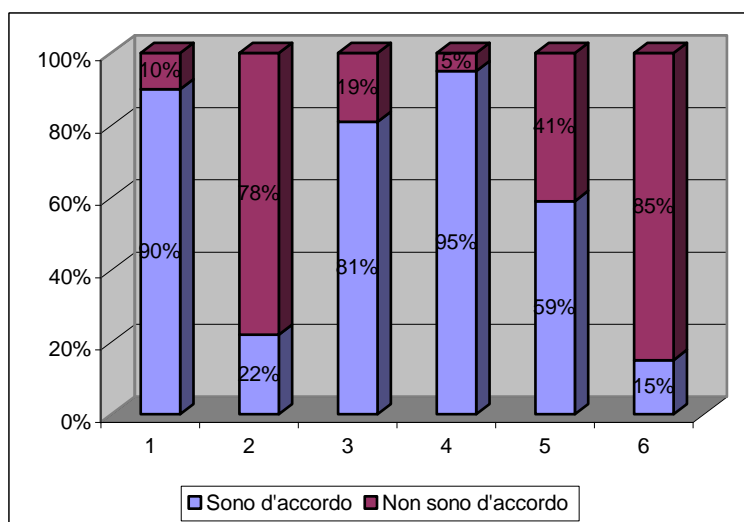


Figura 11. Ruolo Sociale.

Rimanendo concentrati sul futuro, la quasi totalità del campione, 90%, è persuasa del fatto che la cooperazione continuerà a crescere e a svilupparsi, così come il 78% è d'accordo nel pensare che il movimento non stia andando incontro ad un momento di difficoltà. L'81%, tuttavia, avverte il forte bisogno di una riorganizzazione del sistema cooperativo in modo da rendere le strutture più flessibili e reattive ai cambiamenti che avvengono sui mercati anche, e soprattutto, per aumentare la propria capacità competitiva (cosa ritenuta indispensabile dal 95% del campione) e lasciare invariata l'attuale quota di mercato, capacità che il 59% delle risposte mette in discussione. L'85% di coloro che hanno risposto al questionario, infine, è convinto che, ora come ora, si possa e si debba fare ancora molto per cercare di migliorare lo status quo delle cose.



Prop. 1	Crescita e sviluppo
Prop. 2	Crisi del modello cooperativo
Prop. 3	Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo
Prop. 4	Aumento della competitività delle cooperative
Prop. 5	Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizionamenti del movimento
Prop. 6	In questa situazione più di così non si può fare

Figura 12. Possibili strade che intraprenderà in futuro la cooperazione.

INFLUENZA DELLA GLOBALIZZAZIONE E SUE CONSEGUENZE SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

Il 96% del campione sostiene che la globalizzazione ha avuto un'influenza notevole su diversi aspetti della vita delle persone, andando ad impattare in maniera rilevante sulla società e, di conseguenza, sul movimento cooperativo; non si riscontrano sostanziali differenze tra le opinioni delle diverse Regioni del mondo.

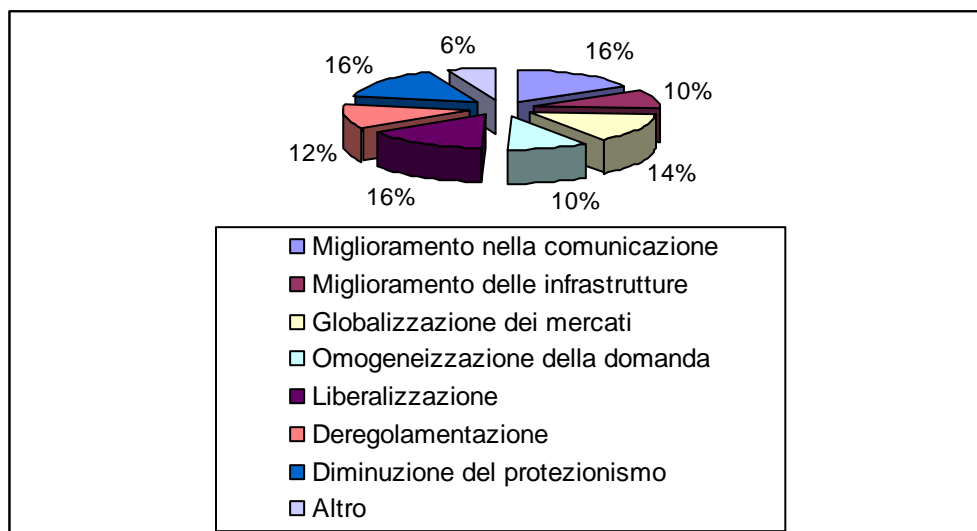


Figura 13. Influenza della globalizzazione e conseguenze sul movimento cooperativo.

Fra gli ambiti che hanno maggiormente subito l'influenza del fenomeno il campione indica il miglioramento nelle comunicazioni e la liberalizzazione di alcuni mercati, il diminuire del protezionismo su questi ultimi (tutti sono assestati sul 16%) e la loro relativa globalizzazione (14%). Il resto del campione si distribuisce in maniera abbastanza regolare sugli altri campi.

La globalizzazione, tuttavia, secondo il campione, ha avuto ricadute – positive e negative – in numerose altre sfere dell'agire quotidiano, grazie all'apertura di nuovi mercati che ha portato:

- al superamento dell'individualismo di settore;
- ad un aumento della competitività;
- ad un riposizionamento strategico delle cooperative per potersi difendere dall'attacco dei colossi delle multinazionali, coi quali ora si trovano a dover competere direttamente.

Secondo alcuni, però, è ancora presto per riuscire a dare un giudizio, anche se, a loro avviso, il fenomeno della globalizzazione ha portato ad una nuova maturità della solidarietà che non pensa più solo al locale, ma anche al globale.

La globalizzazione, secondo alcuni members, ha aumentato il costo della produzione e rallentato le esportazioni – anche perché le cooperative sono carenti di infrastrutture e attrezzature moderne – e i processi di aggregazione e razionalizzazione della filiera produttiva, messi in atto per fronteggiare la concorrenza delle multinazionali (che in molti casi hanno "inselvaggito" diversi settori) in alcuni casi hanno portato ad un aumento dei fatturati, ma anche ad una riduzione della base sociale.

Gli agenti di cambiamento che hanno avuto le ricadute maggiori sul sistema mercato internazionale e, di conseguenza, sul sistema cooperativo, sono l'imporsi delle imprese multinazionali sui diversi mercati (13%), l'aumento della dinamicità degli stessi e la loro

liberalizzazione (entrambi al 12%), l'avvento di nuovi sistemi di comunicazione e l'ampliamento dei mercati di offerta (10%). Tutti gli altri sono considerati equamente influenti sul movimento.

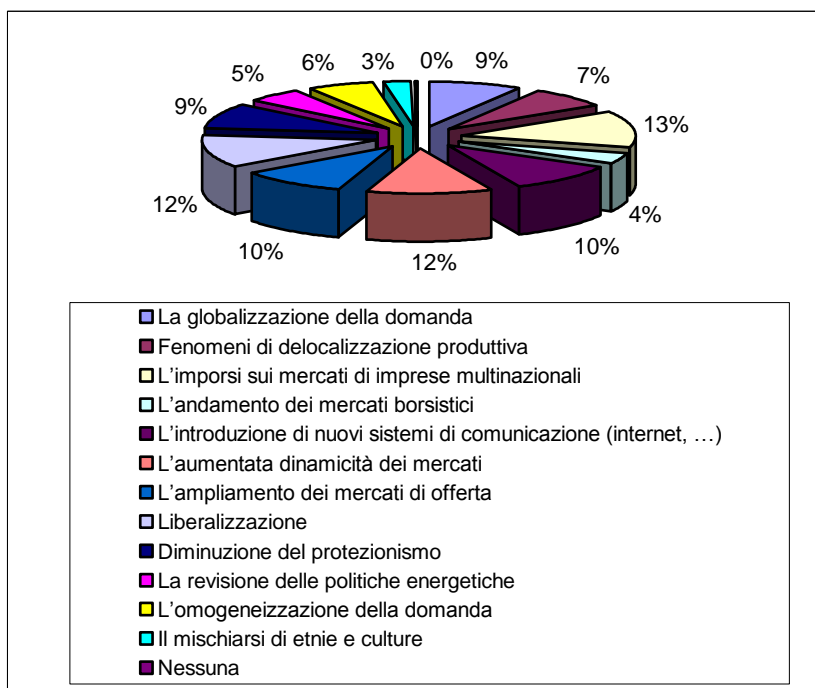
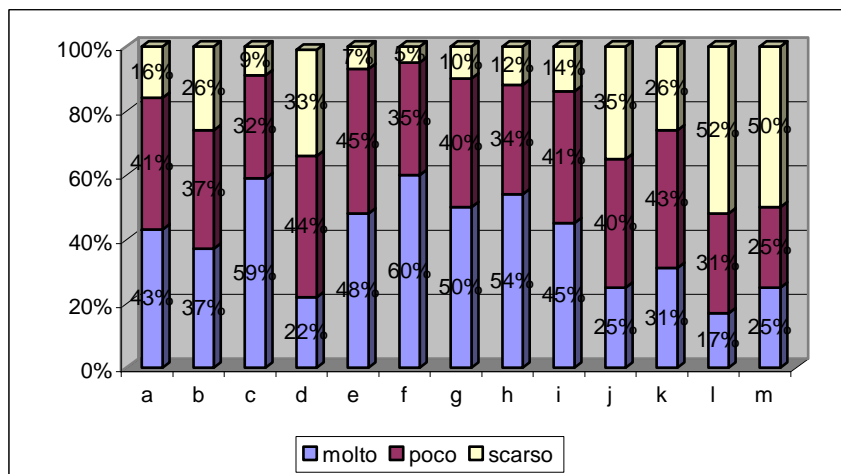


Figura 14. Agenti di cambiamento della globalizzazione.



a	La globalizzazione della domanda
b	Fenomeni di delocalizzazione produttiva
c	L'imporsi sui mercati di imprese multinazionali
d	L'andamento dei mercati borsistici
e	L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)
f	L'aumentata dinamicità dei mercati
g	L'ampliamento dei mercati di offerta
h	Liberalizzazione
i	Diminuzione del protezionismo
j	La revisione delle politiche energetiche
k	L'omogeneizzazione della domanda
l	Il mischiarsi di etnie e culture
m	Nessuna

Figura 15. Come gli agenti di cambiamento della globalizzazione hanno impattato sulla società.

Ed è proprio per contrastare da un lato, e sfruttare dall'altro, gli effetti della globalizzazione, che la totalità del campione sente come necessario l'investimento in **capitale umano** e **conoscenza**, esigenze considerate primarie, come indicato nella Figura 16 (1+2) per lo sviluppo della cooperazione rispettivamente dal 91% e dall'89% del campione. L'**innovazione**, invece, è ritenuta prioritaria per l'84% di coloro che hanno risposto, così come la **capitalizzazione** lo è per l'82%.

Questi investimenti, secondo i members, sono necessari per riuscire ad acquisire una maggior conoscenza dei mercati e per "educare" la nuova classe dirigenziale al fine di dotarla di nuove competenze tecniche e manageriali. Lavorando in questa direzione, a loro avviso, sarà più facile per le cooperative accedere ai mercati finanziari per ottenere finanziamenti (anche a livello internazionale) per sviluppare nuovi progetti.

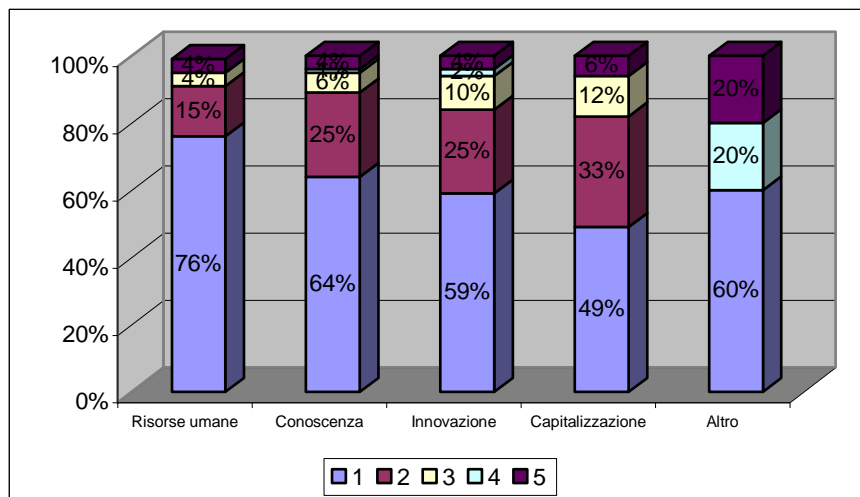


Figura 16. Importanza degli investimenti in risorse umane, conoscenza, capitalizzazione e innovazione valutate su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

Confrontando fra loro le Regioni in cui è stato diviso il campione, si può constatare che il trend generale viene confermato anche nelle singole macro-aree.

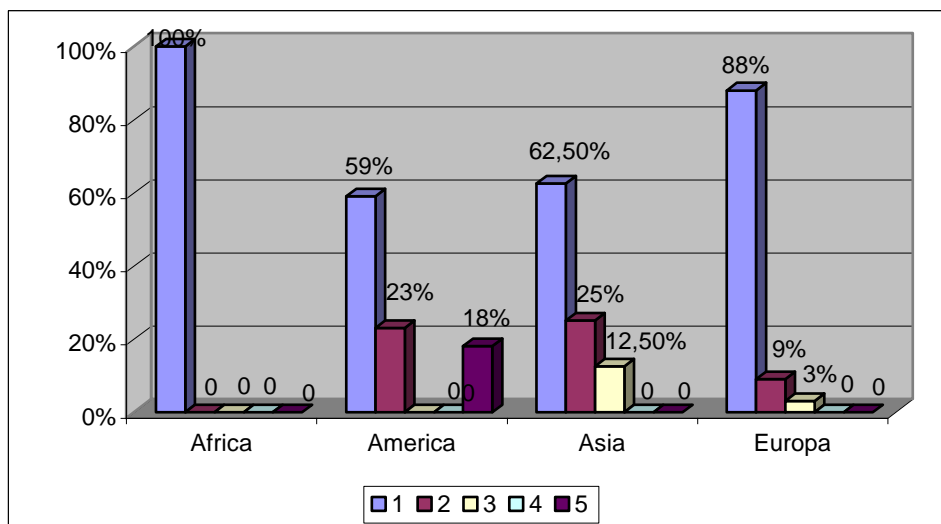


Figura 17. Risorse umane valutate su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

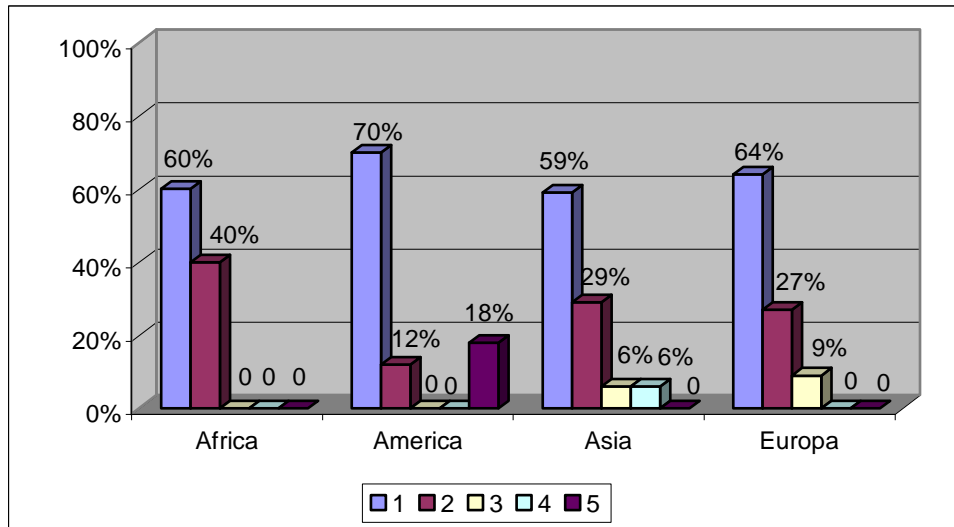


Figura 18. Conoscenza valutata su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

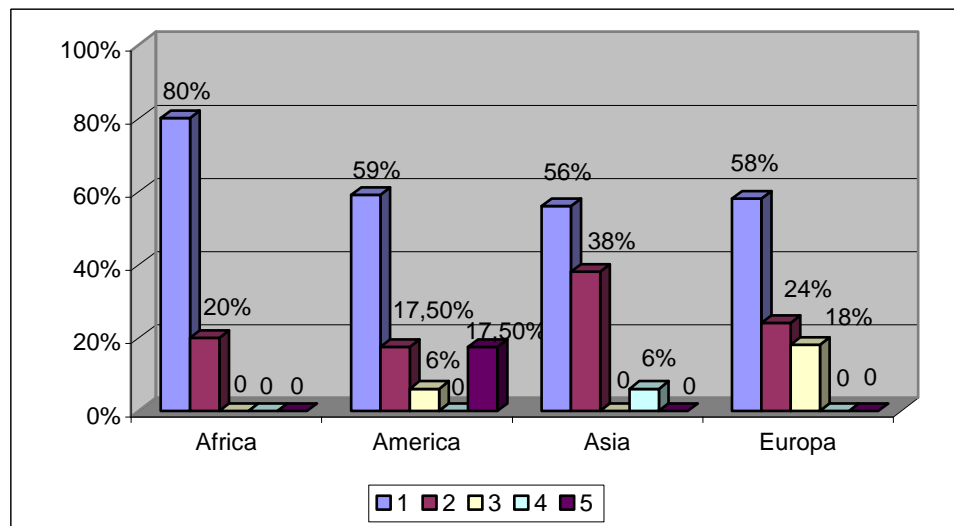


Figura 19. Innovazione valutata su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

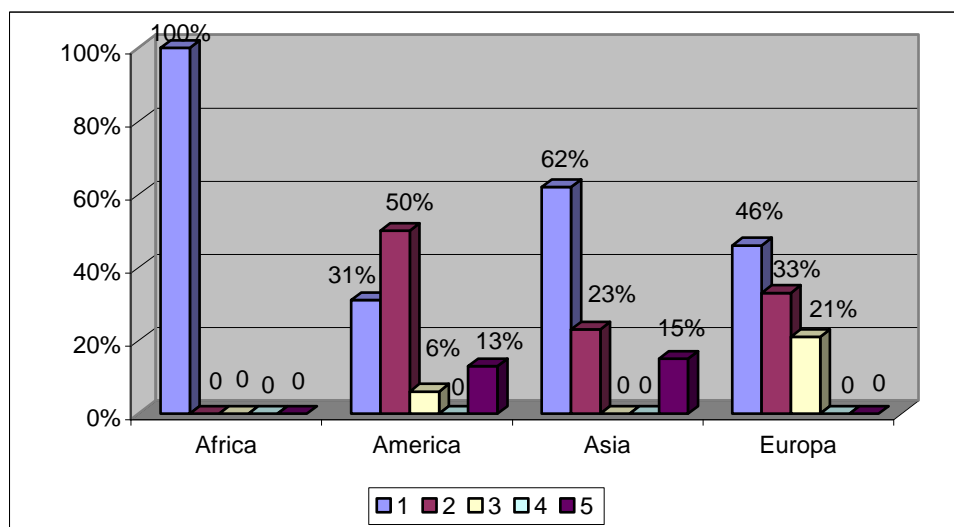


Figura 20. Capitalizzazione valutata su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

MODIFICHE DI LEGGE PREVISTE PER IL FUTURO E RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI

Arrivando ad indagare la sfera che riguarda le emanazioni normative, l'81% del campione sente fortemente la necessità di apportare modifiche alla legislazione vigente per le cooperative nei diversi paesi. Tali cambiamenti sono, comunque, previsti nel 77% dei casi.

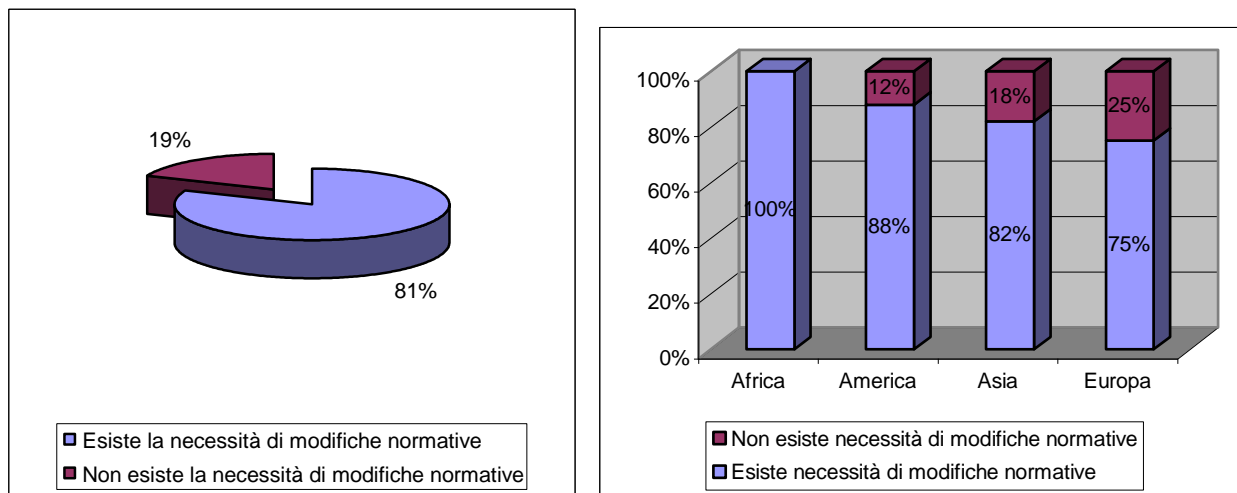


Figura 21. Necessità di modifiche normative.

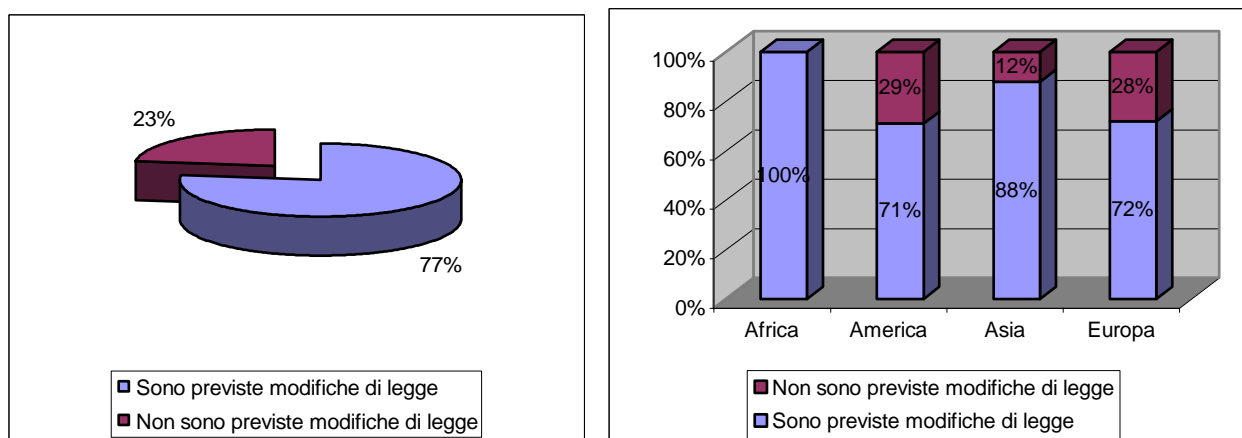


Figura 22. Modifiche di leggi previste.

C'è da rilevare che, in tutte le occasioni in cui viene indicata la necessità di modificare le leggi che normano le cooperative, sono previste attività di riforma. Questo conferma che il rapporto fra la cooperazione e le istituzioni si sta modificando in meglio e che i governi dei diversi paesi iniziano a supportare il movimento.

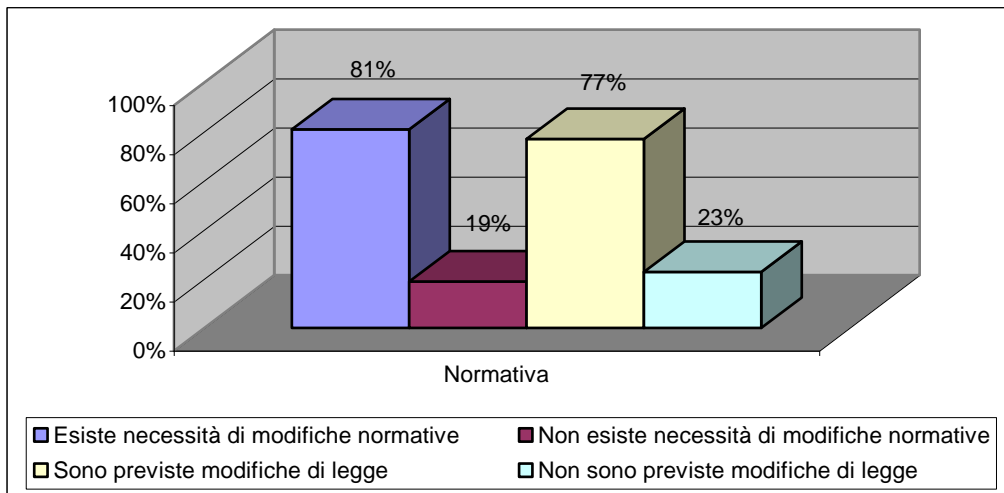


Figura 23. Necessità e previsione di riforme normative.

La tendenza viene confermata anche in ogni singola area geografica come dimostra il grafico in Figura 13.

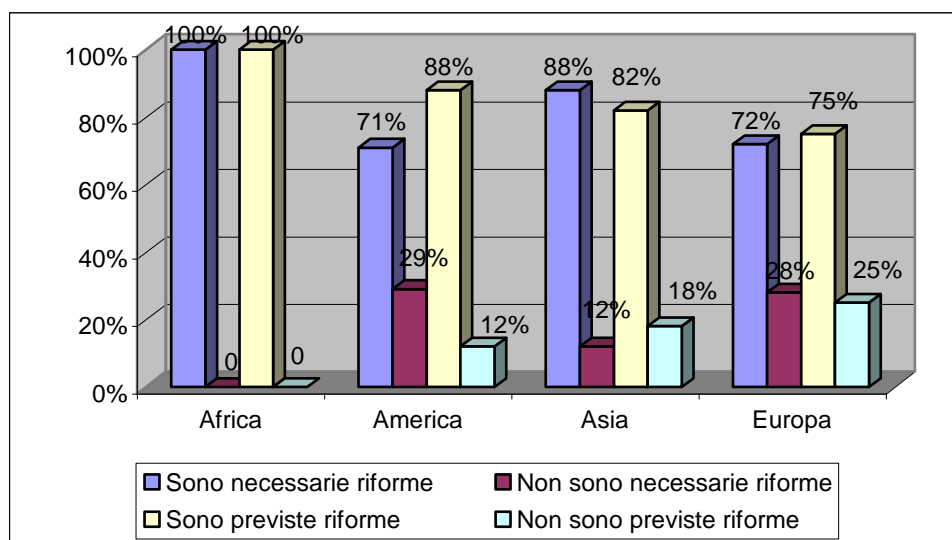


Figura 24. Necessità e previsione di riforme normative in ogni singola area.

Rimanendo sempre in tema di leggi che regolano le cooperative, l'82% del campione afferma che il sistema cooperativo ha partecipato attivamente o in maniera non continua alla stesura/revisione della normativa che lo riguarda; il 17% dichiara di aver preso parte alla riforma, ma sottolinea come l'opinione del movimento non sia mai stata presa in considerazione. Il restante 1% afferma di non essere mai stato coinvolto in alcuna attività di riforma.

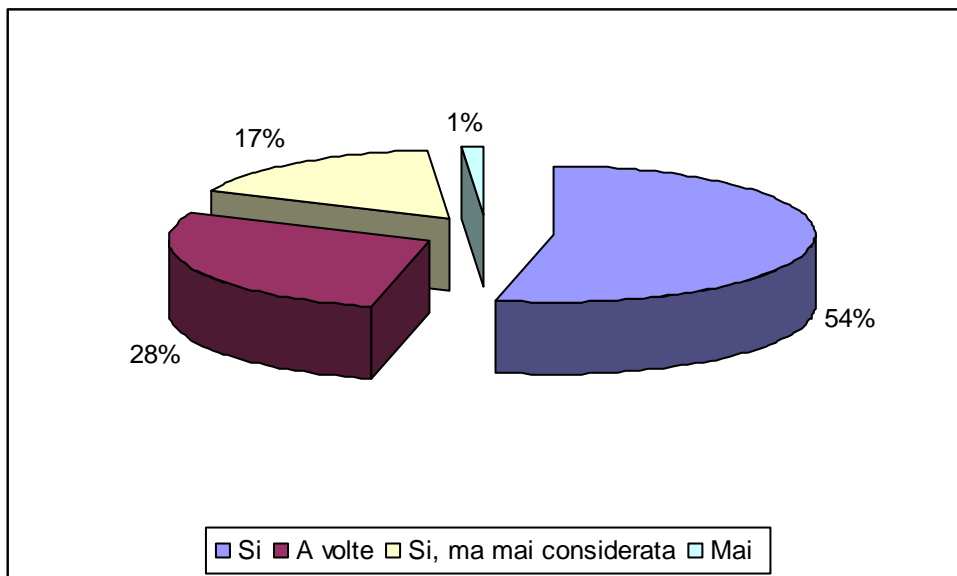


Figura 25. Partecipazione alle riforme normative.

Per quanto riguarda le singole aree solo l'America del Sud, nel dettaglio il campione boliviano, dichiara di non essere mai stato interpellato dalle istituzioni per essere coinvolto in tale attività.

Rimanendo sempre in tema di rapporti con le istituzioni, ma allargando la visione a livello internazionale, solo il 33% del campione, crede che le istituzioni internazionali (e fra queste è contemplata anche ICA) siano fra i principali sostenitori del movimento cooperativo e intervengano per dargli supporto; quasi la metà delle risposte, il 47%, sostiene, infatti, che esse siano indifferenti o, comunque, non di supporto alle cooperative; il restante 20% non sa esattamente quale giudizio esprimere, ma sottolinea, in ogni caso, che le istituzioni dovrebbero cambiare atteggiamento e dimostrarsi più di sostegno: salvo alcuni casi, l'attenzione è insufficiente e manca di sistematicità negli interventi inerenti la cooperazione. Questo a causa di una conoscenza inadeguata del potenziale e delle peculiarità del fenomeno cooperativo, oltre che della mancanza di una rappresentanza forte a livello sia a livello mondiale, sia regionale.

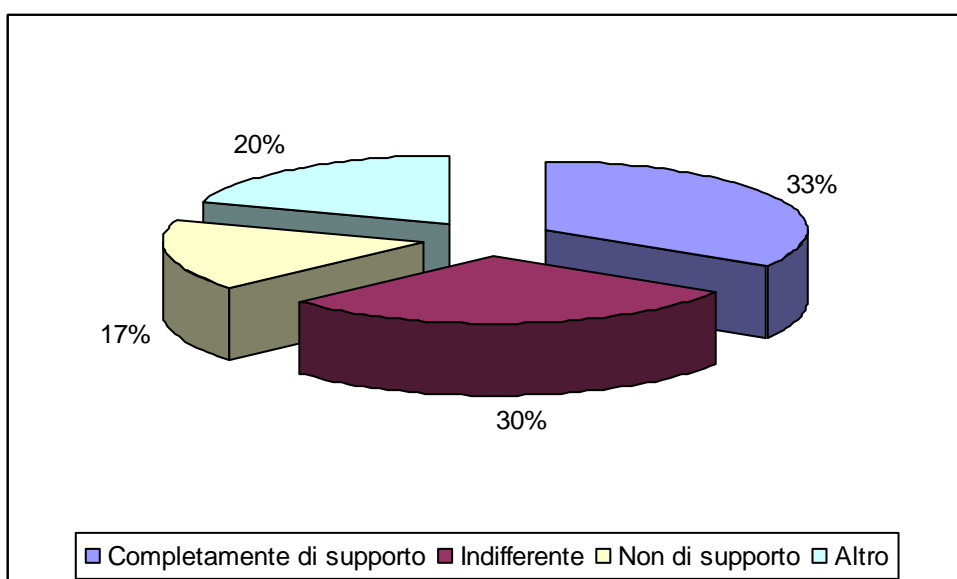


Figura 26. Supporto delle Organizzazioni Internazionali

I PRINCIPI COOPERATIVI

Come era prevedibile il giudizio sui principi è decisamente positivo; per l'intero campione risultano essere prioritari, come indicato nella Figura 27, (1+2) il principio dell'educazione, formazione e informazione (89%), della partecipazione economica dei membri (88%), dell'interesse per la comunità (87%) e del controllo democratico (86%). Autonomia e indipendenza e adesione volontaria sono fondamentali per poco più dei tre quarti del campione; il principio che richiama alla collaborazione fra cooperative è quello meno percepito come prioritario, lo indica come tale "solo" il 68% del campione, entrando in contrasto con la richiesta di molti di dare vita ad un network di cooperative che permetta la diffusione delle best practices, della conoscenza e delle informazioni.

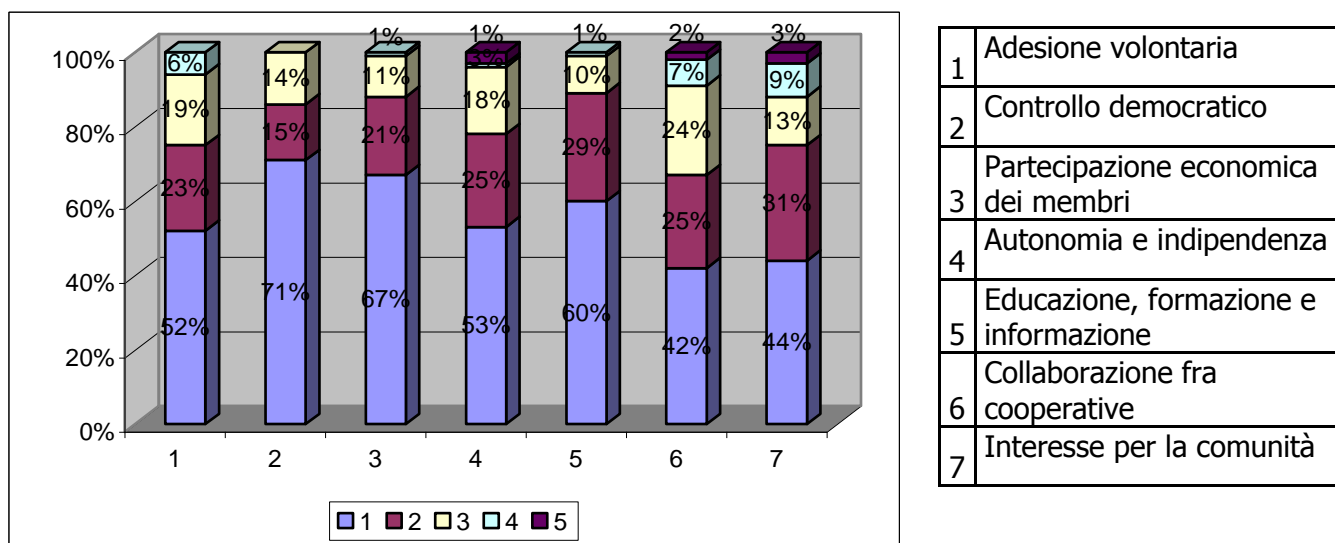


Figura 27. I principi cooperativi valutati su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

Di seguito riportiamo per ogni singolo principio un confronto tra le diverse regioni in cui è stato suddiviso il campione.

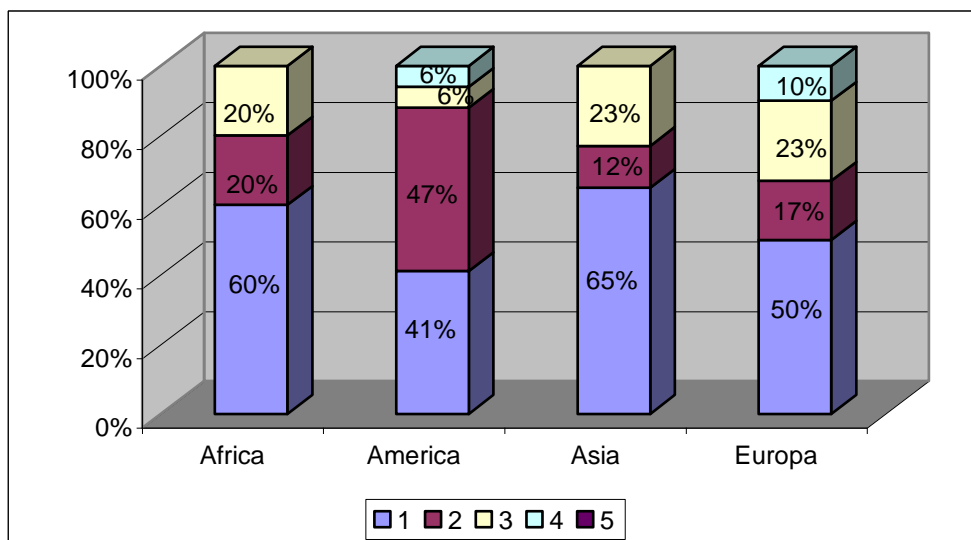


Figura 28. Adesione volontaria valutata su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

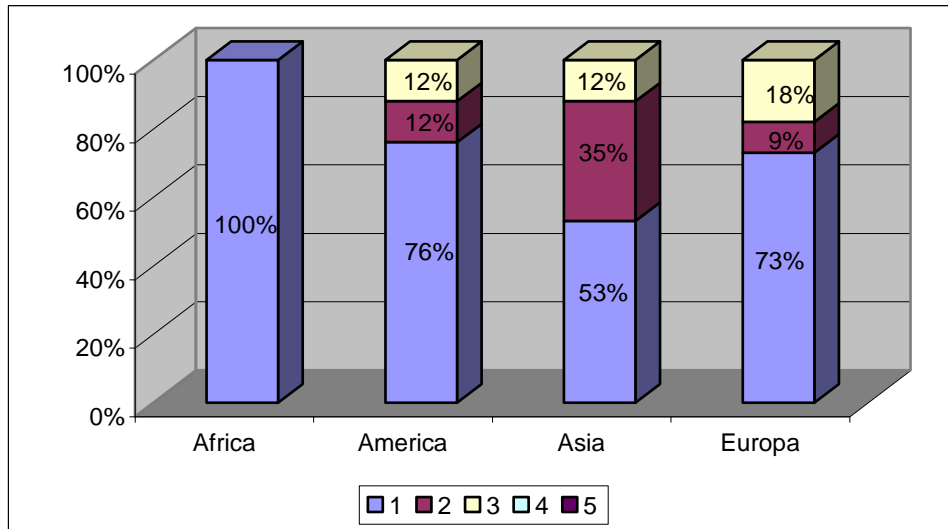


Figura 29. Controllo democratico valutato su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

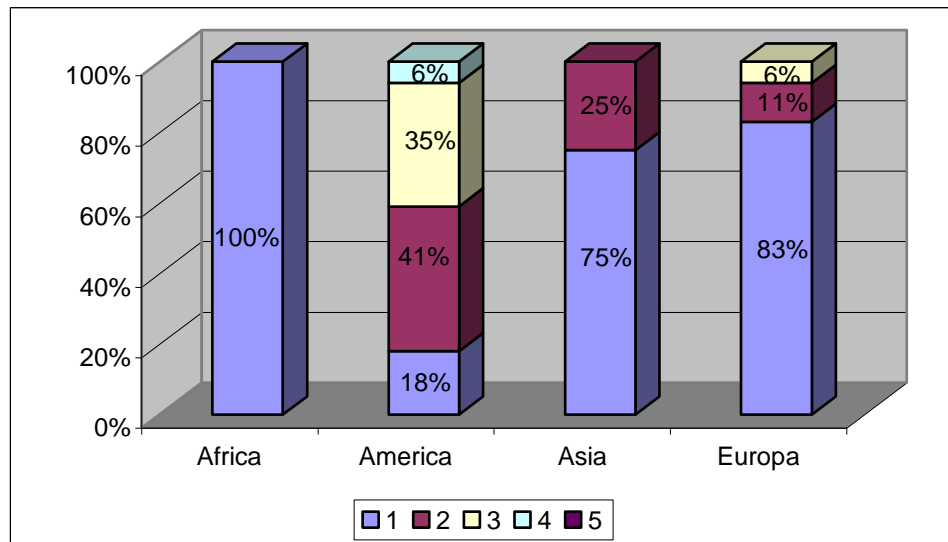


Figura 30. Partecipazione economica dei membri valutata su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

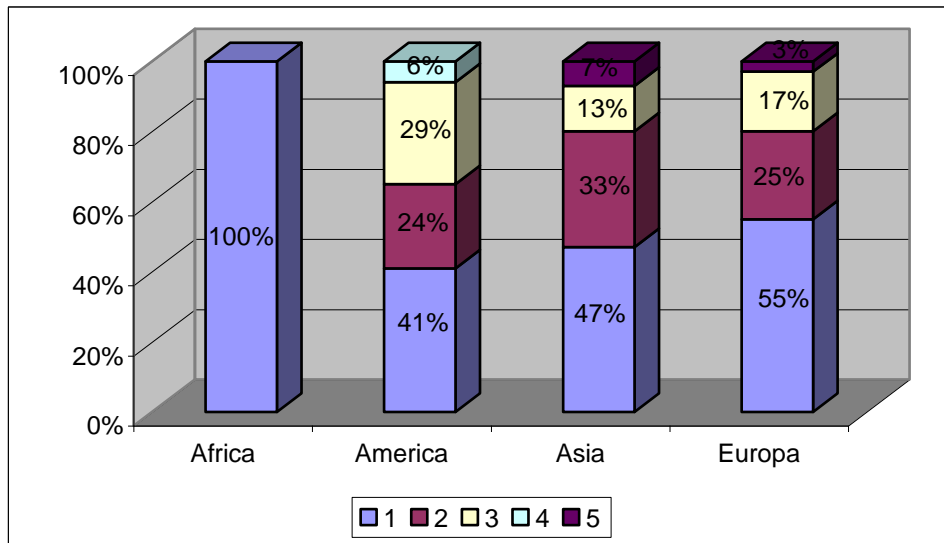


Figura 31. Autonomia e indipendenza valutato su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

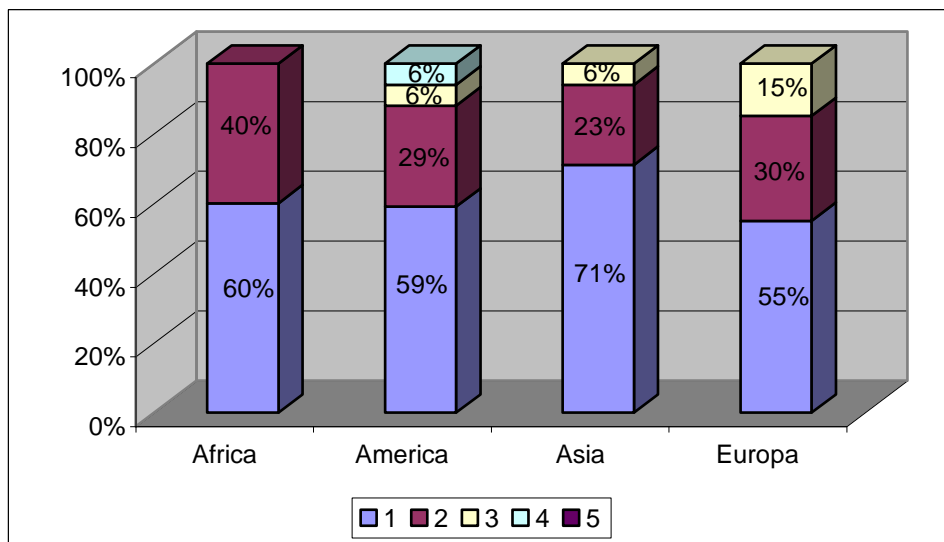


Figura 32. Educazione, formazione e informazione valutato su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrelevante).

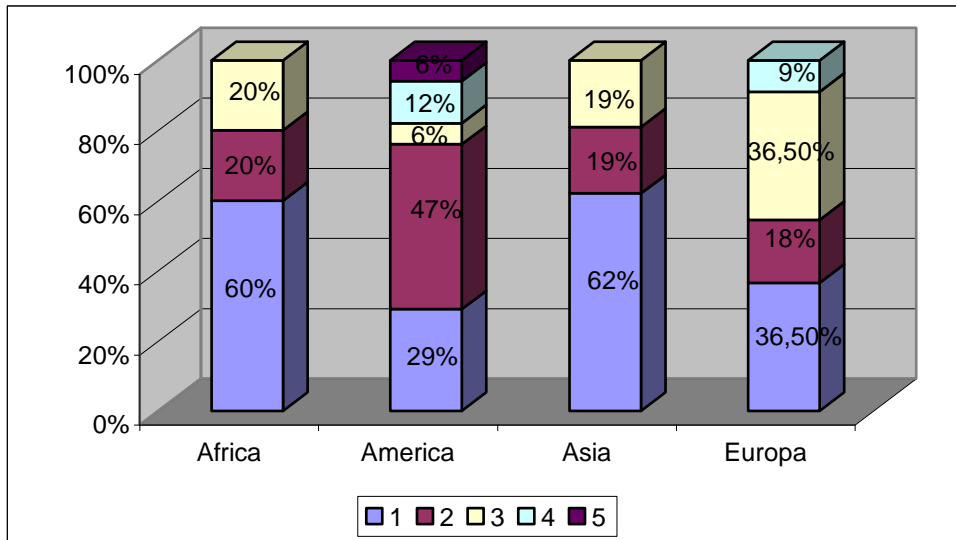


Figura 33. Cooperazione fra cooperative valutato su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

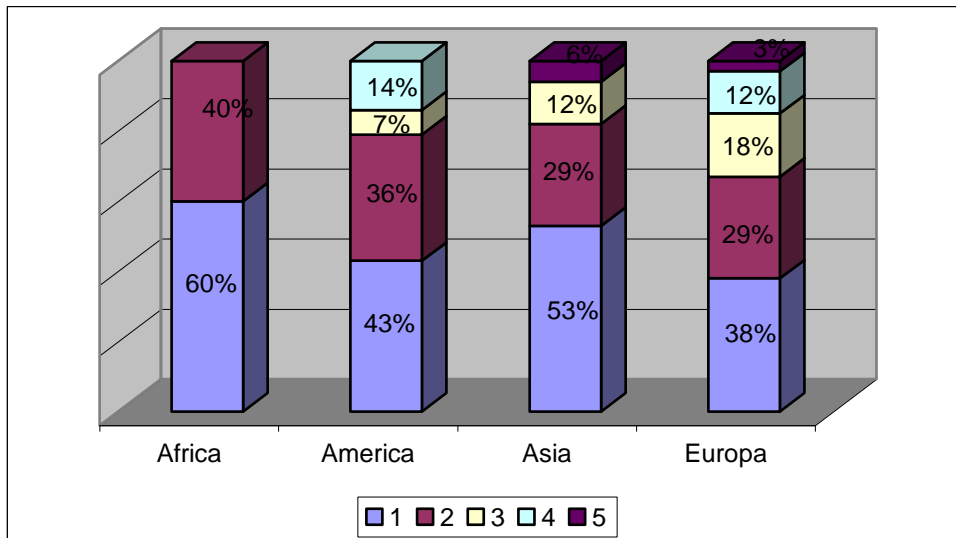


Figura 34. Interesse per la comunità valutato su una scala di valore da 1 (=prioritario) a 5 (=irrilevante).

Africa

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Se consideriamo il continente nel suo complesso abbiamo un 80% di valutazioni positive (rilevante+molto rilevante), se guardiamo alle singole aree vediamo come i paesi dell'area nord africana giudichino assolutamente positivo l'impatto economico della cooperazione

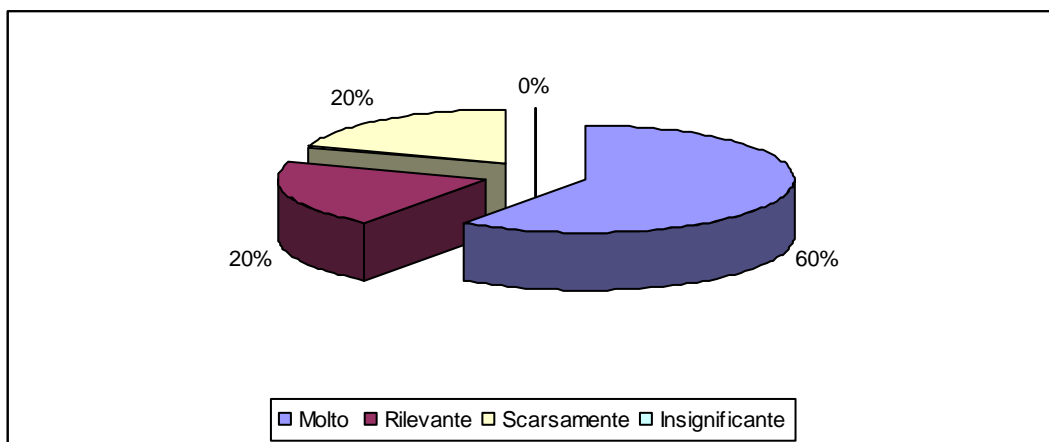


Figura 35. Ruolo Economico attuale.

Al tempo stesso dobbiamo ricordare che il giudizio che vede l'impatto economico come non particolarmente rilevante venga dall'unione delle cooperative del paese più povero tra quelli presi in considerazione, con la situazione politica più tesa (Tanzania: gli scontri del 2001 hanno provocato 23 morti nella sola capitale) e un processo di transizione da un'economia comunista iniziato a metà degli anni ottanta, ma mai completato e tutto questo mentre l'aspettativa di vita andava progressivamente diminuendo fino a raggiungere i 39 anni.

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Il 75% dei giudizi è favorevole, anche se bisogna sottolineare che uno dei soggetti intervistati non risponde alla domanda sul ruolo sociale attualmente svolto dalle cooperative.

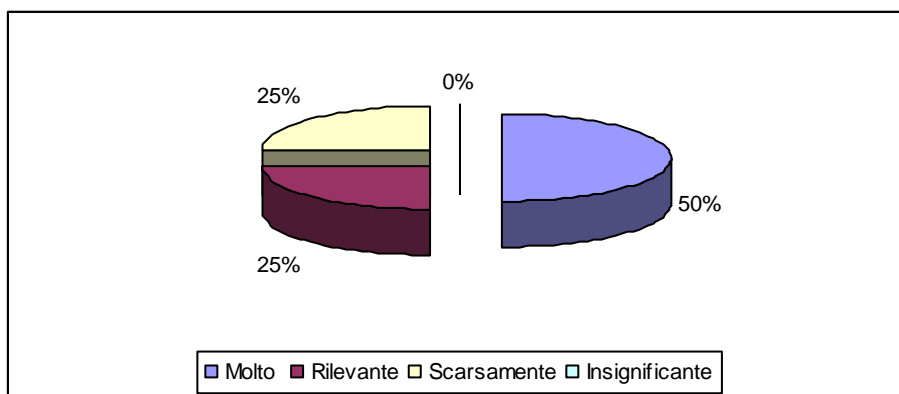


Figura 36. Ruolo Sociale attuale.

Passando ad analizzare la situazione dei paesi dell'Africa del Nord vediamo come il 100% dei soggetti ha un'opinione buona dell'operato della cooperazione a livello sociale.

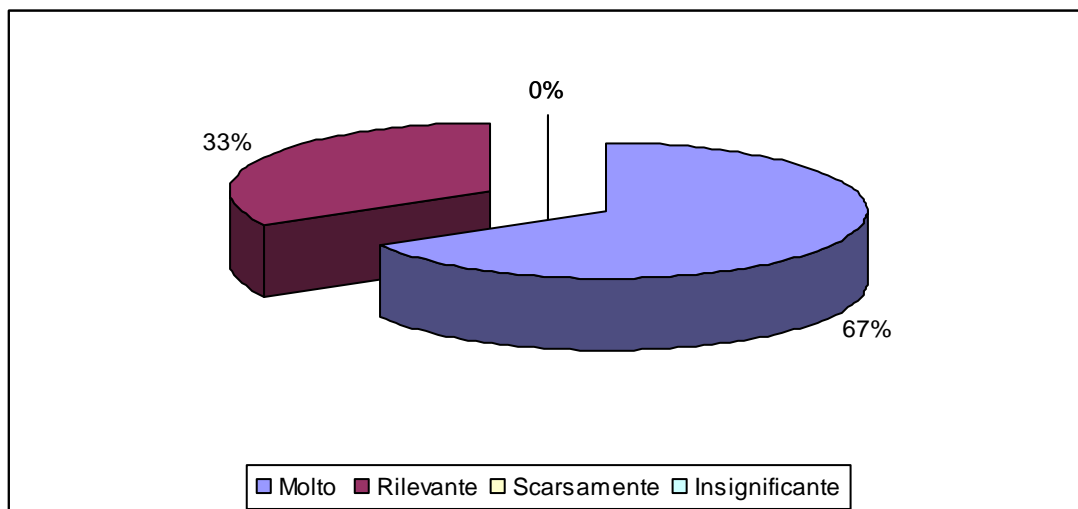


Figura 37. Ruolo Sociale attuale nell'Africa del Nord

Anche in questo caso è il Paese più povero a dare un giudizio negativo sul lavoro della cooperazione a livello sociale. Se accettiamo le tesi della scuola "contextualist", secondo cui la cooperativa dà risultati collegati all'ambiente in cui opera, possiamo comprendere l'assenza di risultati significativi.²²

VALUTAZIONE SUL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

L'80% ritiene che il ruolo economico svolto oggi dalle cooperative sia più elevato che non in passato; il 20% ritiene che sia meno rilevante.

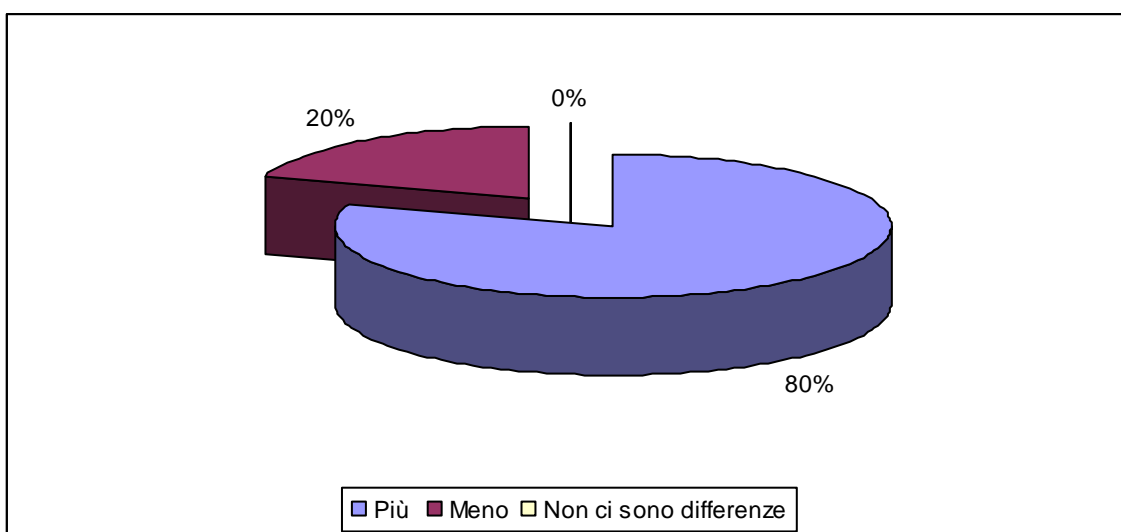


Figura 38. Ruolo Economico rispetto al passato

²² Scuola sociologica che enfatizza l'importanza del contesto socio, economico, politico e legale in cui opera un'organizzazione o un' individuo per il suo sviluppo e la sua evoluzione; per vedere un'applicazione alla realtà cooperativa vedi Baviskar, 1980

Guardando ai paesi del Nord Africa il 100% del campione nota un impatto economico aumentato nel tempo, mentre le risposte che osservano un minore impatto economico della cooperazione rispetto al 1989 derivano da un paese-la Tanzania- in cui le cooperative non ricoprono più quel ruolo fondamentale che avevano all'interno del modello socialista.

VALUTAZIONE DEL RUOLO SOCIALE DELLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

L'80% delle opinioni raccolte indica un variazione positiva dell' impatto sociale, mentre il rimanente 20% indica un apporto ridotto rispetto al passato.

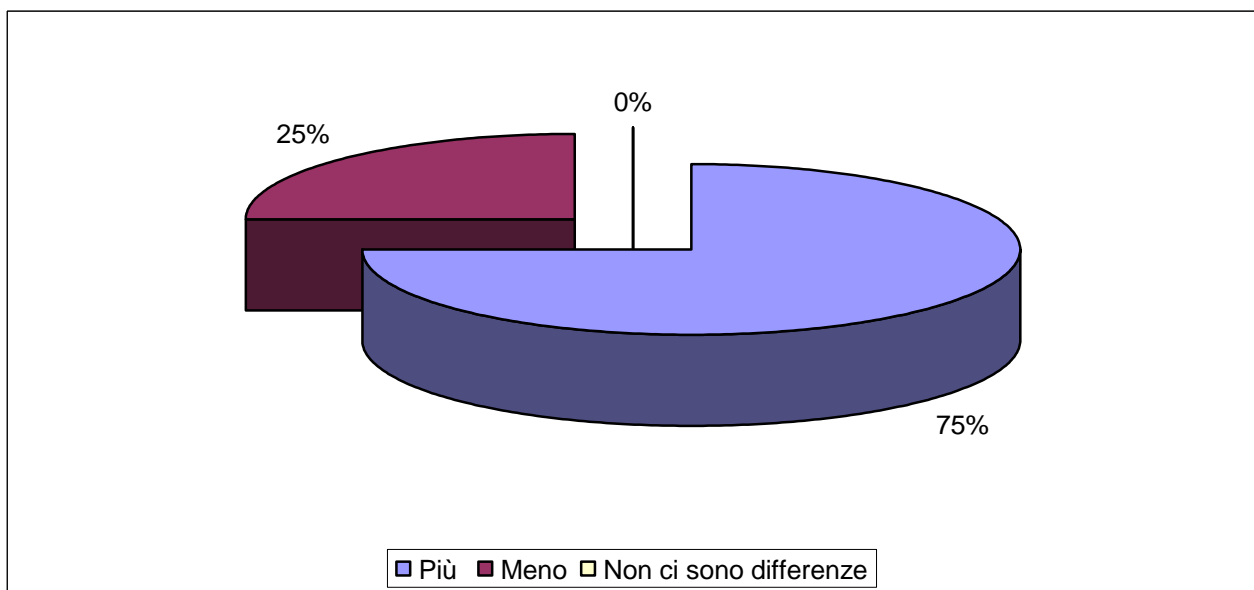


Figura 39. Ruolo Sociale rispetto al passato

Nel Nord Africa il 100% delle cooperative considera aumentato l'impatto sociale della cooperazione, mentre ricordiamo che i dati sul minore impatto sociale vengono sempre dalla Tanzania.

PRONOSTICO SUL RUOLO ECONOMICO CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERA' NEL FUTURO

L' 80% immagina un futuro con un ruolo sempre più importante per la cooperazione. Il restante 20% crede invece che la cooperazione rimarrà sulle posizioni acquisite, senza sostanziali differenze.

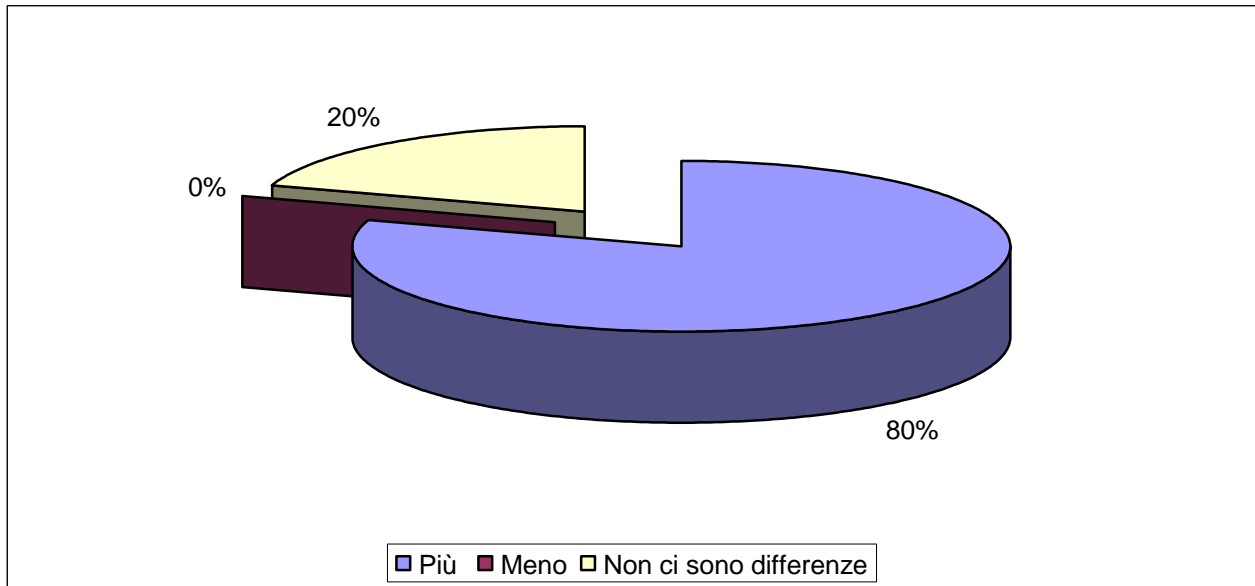


Figura 40. Pronostico sul Ruolo Economico

Se guardiamo la sub-area costituita dai paesi dell'Africa del nord la percentuale dei paesi che indicano una cooperazione cristallizzata sulle sue attuali posizioni sale al 33%.

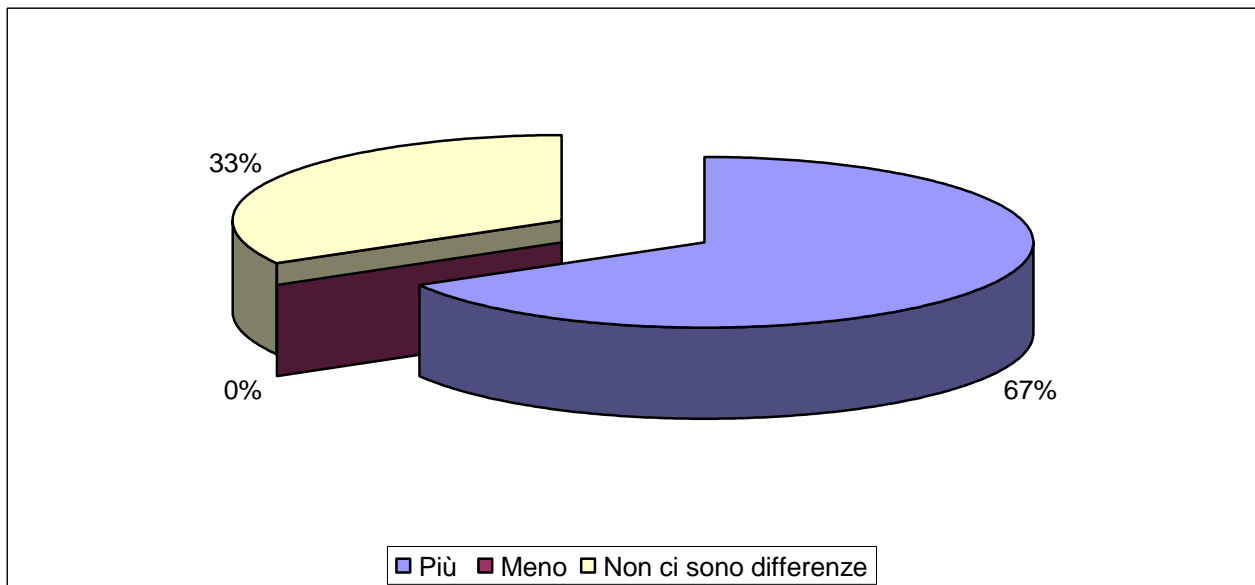


Figura 41 Pronostico sul Ruolo Economico nell'Africa del Nord

Andando nello specifico, dobbiamo ricordare che ben il 50% delle cooperative egiziane non vede alcun movimento o cambiamento dell'attuale posizione, ciò non deve essere necessariamente visto come negativo, perché potrebbe voler dire che ritengono sostenibili e duraturi nel tempo gli importanti traguardi già raggiunti.

PRONOSTICO SUL RUOLO SOCIALE CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERÀ IN FUTURO

Provando ad immaginare quale sarà l'impatto della cooperazione sul tessuto sociale i tre quarti del campione indicano una crescita dell'influsso della cooperazione sulla società.

A livello di sub aree e guardando ai paesi del Nord Africa vediamo come la percentuale diminuisca leggermente scendendo al 67%, mentre nell'Africa sub-sahariana assistiamo ad un plebiscito sulle possibilità di sviluppo dell'impatto sociale della cooperazione.

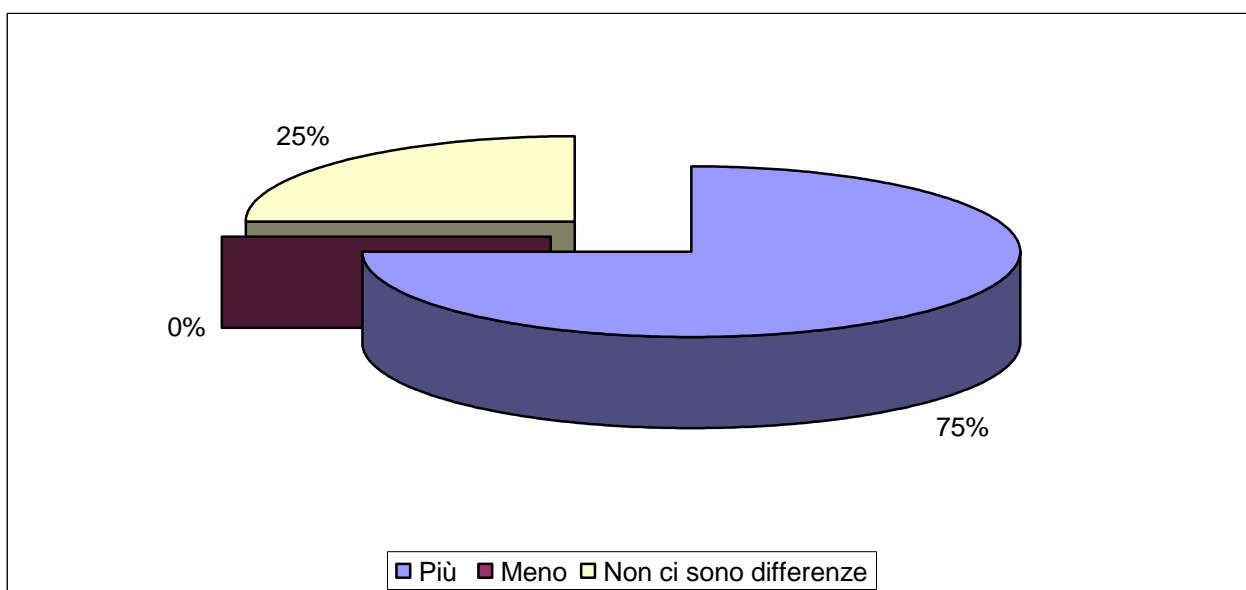


Figura 42. Pronostico sul Ruolo Sociale.

MODIFICHE DI LEGGE PREVISTE PER IL FUTURO

Ben il 100% del campione concorda sulla necessità di modifiche all'attuale legislazione vigente nei diversi paesi; modifiche previste in ciascuno di questi paesi. Dobbiamo notare che l'esigenza è avvertita tanto nei paesi che sono usciti da un'economia programmata di tipo socialista quanto nei paesi che hanno avuto un'economia di mercato per gli ultimi decenni, come il Botswana. Quest'esigenza di modifica alle leggi preesistenti indica la necessità di adeguarsi alle nuove sfide e prepararsi per affrontare il domani, operando in uno schema chiaro e preciso.

PARTECIPAZIONE DEI VARI MOVIMENTI

L'80% del campione afferma che il sistema cooperativo ha partecipato attivamente e in maniera continuativa alla stesura/revisione della normativa che lo riguarda; il 20% dichiara di aver preso parte alla riforma, ma sottolinea come l'opinione del movimento non sia mai stata presa in considerazione.

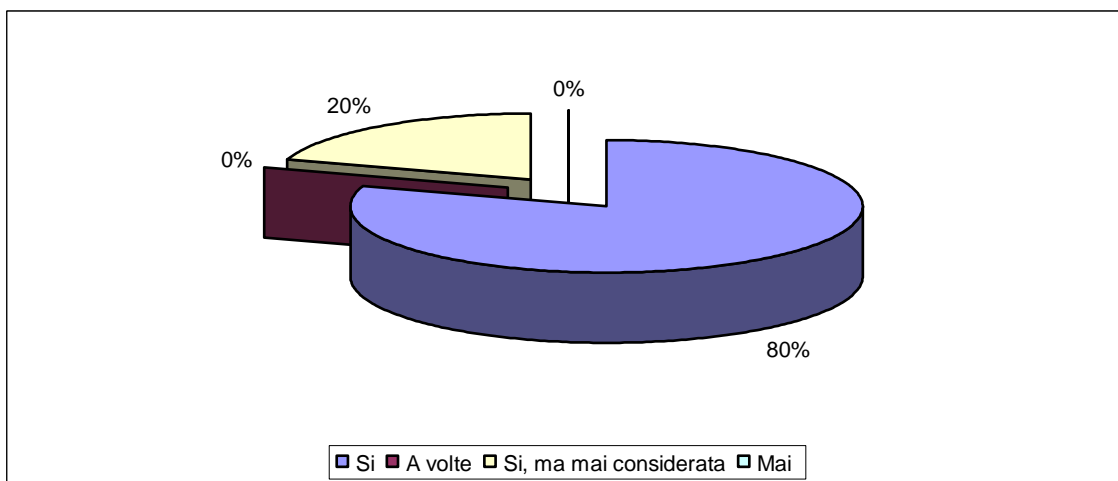


Figura 43 Partecipazione alle riforme normative

Dobbiamo notare che dei due soggetti egiziani uno si sente partecipe dell'evoluzione legislativa, mentre l'altro si sente non considerato.

GIUDIZIO RISPETTO ALL'ATTEGGIAMENTO DELLE ISTITUZIONI INTERNAZIONALI NEI CONFRONTI DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

Il 60% crede che le istituzioni siano fondamentali nel dare supporto; tuttavia il restante 40% le considera come completamente indifferenti alle necessità del movimento cooperativo.

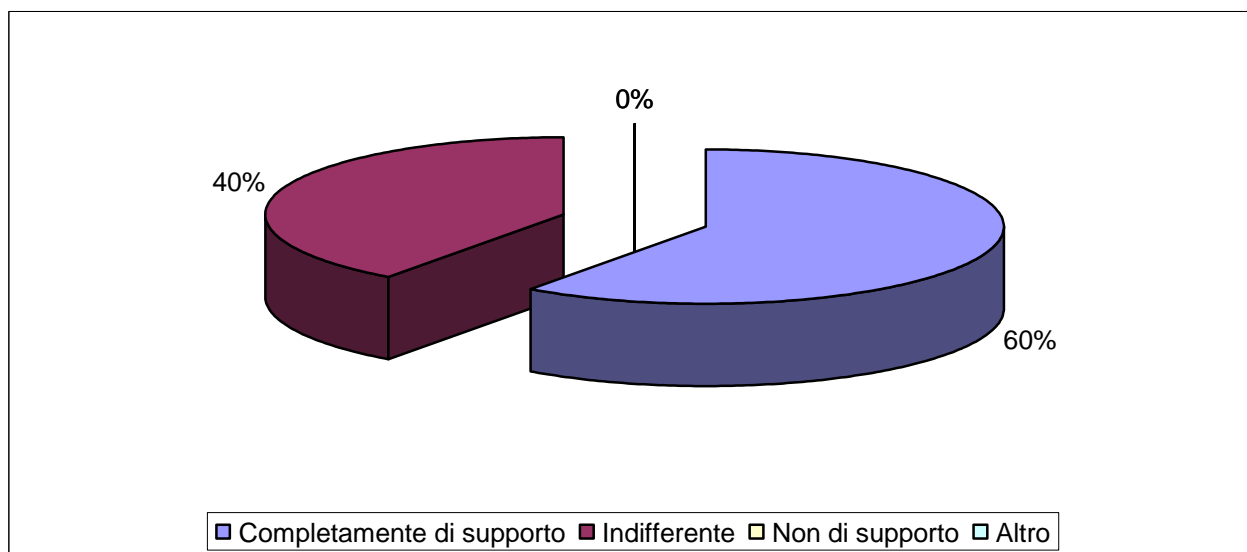


Figura 44 Supporto delle Organizzazioni Internazionali per l'Africa.

Nel Nord Africa troviamo una percentuale superiore di cooperative che giudica positivamente l'operato delle organizzazioni internazionali, ovvero il 67%, mentre la stessa percentuale nell'Africa sub-sahariana scende al 50%, probabilmente perché sono state testimoni di più programmi di aiuti risoltisi in un nulla di fatto o in soluzioni marginali.

INFLUENZA DELLA GLOBALIZZAZIONE E SUE CONSEGUENZE SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

La totalità del campione sostiene che la globalizzazione ha avuto una notevole influenza che ha prodotto effetti rilevanti sul movimento cooperativo.

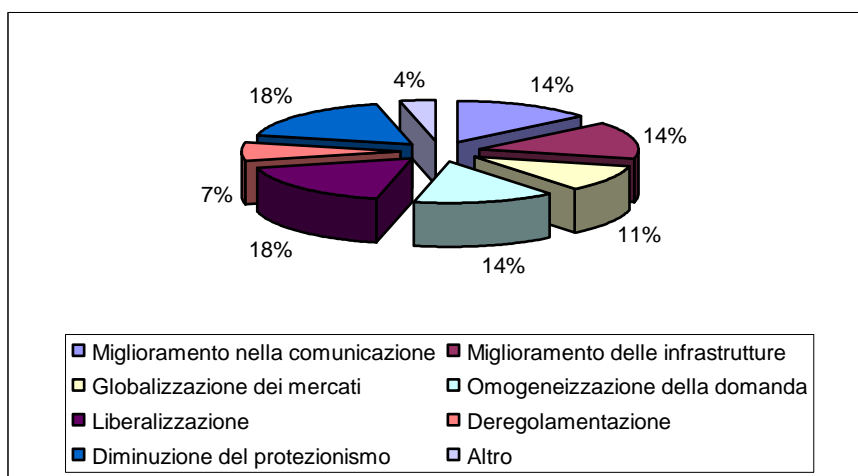
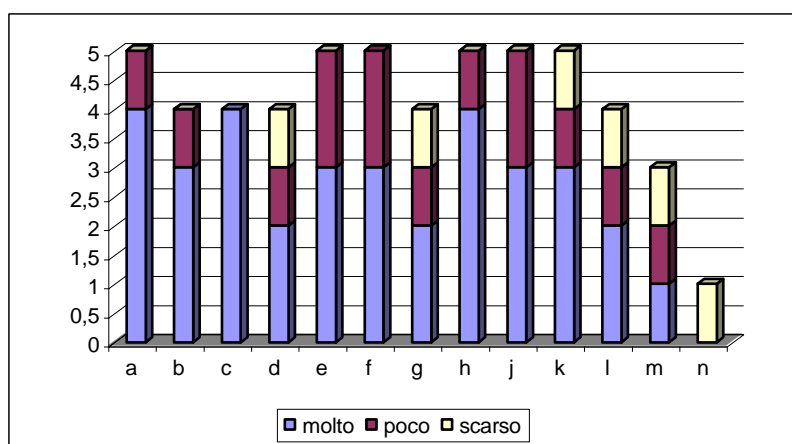


Figura 45 Influenza della globalizzazione e conseguenze sul movimento cooperativo

Non si riscontrano sostanziali differenze tra i valori rilevati nel Nord Africa o nell'Africa sub-sahariana, (la massima differenza registrata è del +4%, a riguardo della deregulation).

AGENTI DI CAMBIAMENTO CHE STANNO INFLUENZANDO IL SISTEMA DI MERCATO INTERNAZIONALE E CHE MAGGIORMENTE IMPATTANO SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

Tutti gli agenti che hanno impatto sul sistema di mercato internazionale e, di conseguenza, sul sistema cooperativo, sono visti come equinfluenti, non emergendo differenze sostanziali tra le diverse opzioni.



a	La globalizzazione della domanda
b	Fenomeni di delocalizzazione produttiva
c	L'imporsi sui mercati di imprese multinazionali
d	L'andamento dei mercati borsistici
e	L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)
f	L'aumentata dinamicità dei mercati
g	L'ampliamento dei mercati di offerta
h	Liberalizzazione
i	Diminuzione del protezionismo
j	La revisione delle politiche energetiche
k	L'omogeneizzazione della domanda
l	Il mischiarsi di etnie e culture
m	Nessuna

Figura 46 Agenti di cambiamento della globalizzazione

POSSIBILI STRADE CHE INTRAPRENDERÀ IN FUTURO IL MOVIMENTO COOPERATIVO

La totalità del campione è convinto che il movimento cooperativo in futuro continuerà a crescere e a svilupparsi, così come l'80% dello stesso è d'accordo nel ritenere che il sistema non sta correndo incontro a una crisi, nonostante la stessa percentuale veda come essenziale una riorganizzazione, così da rendere le strutture del movimento cooperativo più flessibili e in grado di rispondere più prontamente alle sfide della globalizzazione e all'aumento della complessità.

Tutti sono concordi nel rilevare la necessità di aumentare la capacità di competere delle cooperative; se questo non avverrà l'80% intravede difficile la possibilità anche solo di mantenere le attuali quote di mercato, di crescere e di svilupparsi. Una grande maggioranza del campione – 80% – sostiene che sia possibile fare molto di più, ma, al tempo stesso, dobbiamo notare come il 20%²³ ritiene che non sia possibile apportare ulteriori miglioramenti.

²³ Si tratta di un'associazione di cooperative agricole, che non riescono a competere per colpa delle norme protezionistiche che difendono le agricolture dei paesi ricchi.

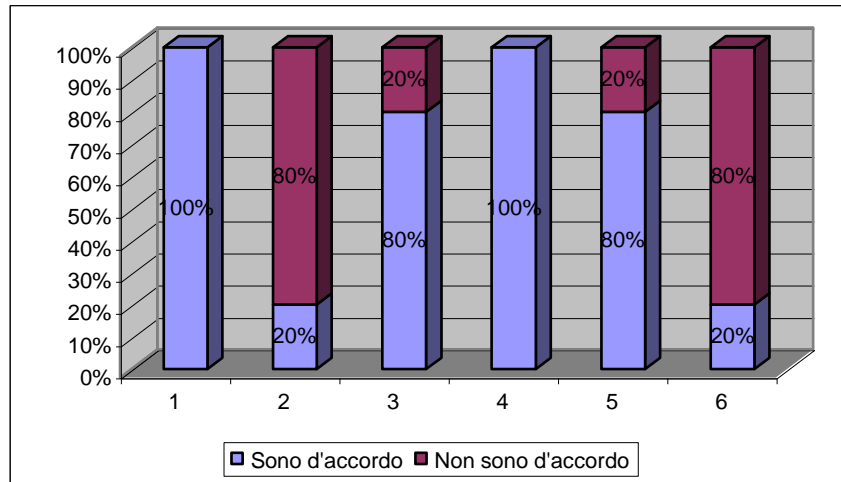


Figura 47 Possibili strade che intraprenderà in futuro la cooperazione

Vediamo nella tabella sottostante a cosa corrispondono a cosa corrispondono i valori:

1	Crescita e sviluppo
2	Crisi del modello cooperativo
3	Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo
4	Aumento della competitività delle cooperative
5	Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizionamenti del movimento
6	In questa situazione più di così non si può fare

Se analizziamo le risposte facendo riferimento all'area del Nord Africa vediamo come per le affermazioni 1-4-5 il campione concordi al 100%, mentre due sono completamente contrarie all'affermazione sulla crisi del movimento cooperativo. L'esigenza di riorganizzazione è meno avvertita -67%-, e la stessa percentuale si trova anche tra le cooperative che hanno la convinzione di poter fare di più.

GIUDIZIO SULL'IMPORTANZA DI INVESTIMENTI IN RISORSE UMANE, CONOSCENZA, CAPITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE.

Tutto il campione concorda sulla necessità di investire in capitale umano. Invece la conoscenza è avvertita in modo meno stringente, visto che il 40% la considera rilevante, ma avverte altre esigenze come ben più forti. Dobbiamo notare come siano le cooperative dei paesi dell'Africa sub Sahariana ad avvertirne minore esigenza, visto che hanno diversi altri problemi da affrontare e che l'esiguità dei flussi di risorse impone delle scelte. A riguardo della possibilità di investire in innovazione assistiamo ad una divisione simile, con le cooperative dei paesi del Nord Africa che vedono chiaro dinanzi a loro la necessità forte e imprescindibile di investire. Parlando invece di capitalizzazione tutti i soggetti del campione avvertono l'opportunità di investirvi aumentando le risorse di cui dispone il movimento.

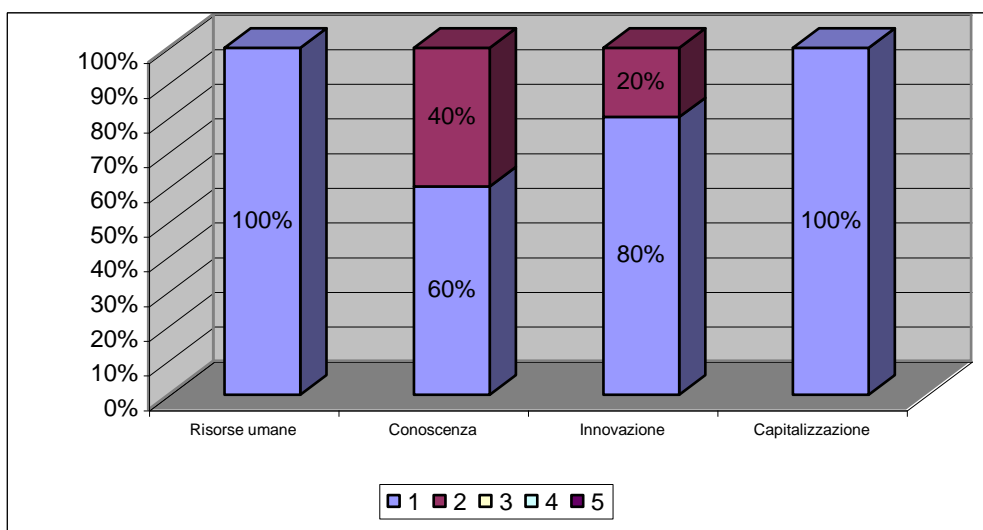
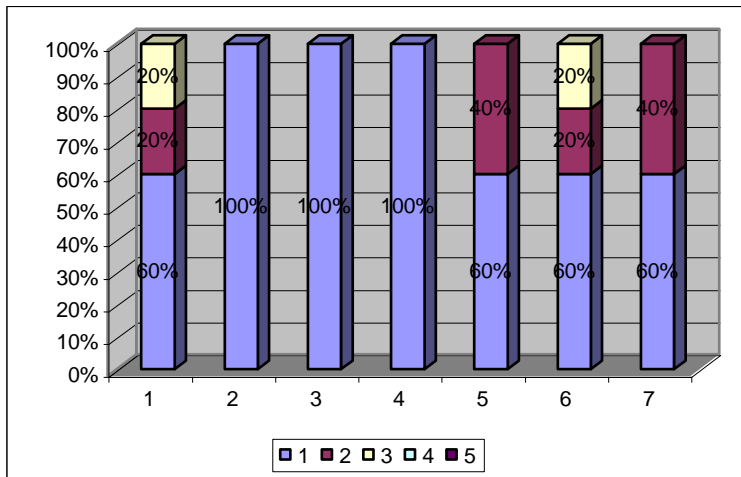


Figura 48 Importanza degli investimenti in risorse umane, conoscenza, capitalizzazione e innovazione

I PRINCIPI COOPERATIVI

Il giudizio su ogni principio è positivo. I principi visti dalla totalità del campione come una priorità assoluta sono quelli di controllo democratico, partecipazione economica dei membri e di autonomia e indipendenza.

Stupisce che su alcuni principi si riscontrino delle risposte d'indifferenza, come vediamo dalla risposta della federazione marocchina sul principio dell'adesione volontaria o dal non desiderio di maggior cooperazione intercooperativa che emerge dalla Tanzania.



1	Adesione volontaria
2	Controllo democratica
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

Figura 49 I principi cooperativi

Se poi passiamo ad analizzare le risposte sui principi dell'educazione e formazione e dell'interesse per la comunità vediamo che il 100% del campione dà un giudizio positivo, con un 60% che li considera come molto rilevanti e un 40% come rilevanti. A livello di sub-aree dobbiamo notare come i paesi dell'Africa del Nord li indichino come principi assolutamente prioritari.

Americhe

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Andando a considerare il continente americano nel suo complesso senza fare alcuna differenza fra America del Nord, America Centrale e Sud America, la valutazione riguardante il ruolo economico svolto dal movimento cooperativo è relativamente positiva: il 59% del campione sostiene che quanto viene fatto è molto rilevante o rilevante; il restante 41% sostiene, invece, che l'operato è scarsamente considerevole.

Il giudizio è pesantemente influenzato dal parere del blocco dei paesi dell'America del Sud che costituiscono l'82% del campione relativo a questo continente: quasi la metà del campione di quest'area (46%) sostiene, infatti, che il ruolo economico del movimento cooperativo è scarsamente rilevante. In controtendenza i paesi del Nord America: i tre quarti di essi reputa positivo (molto rilevante + rilevante) quanto viene fatto.

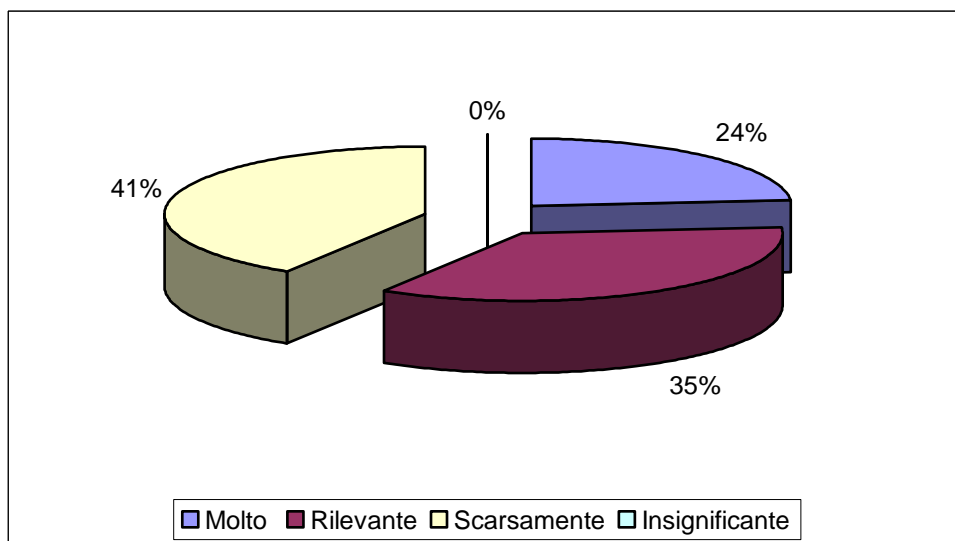


Figura 50. Ruolo Economico attuale.

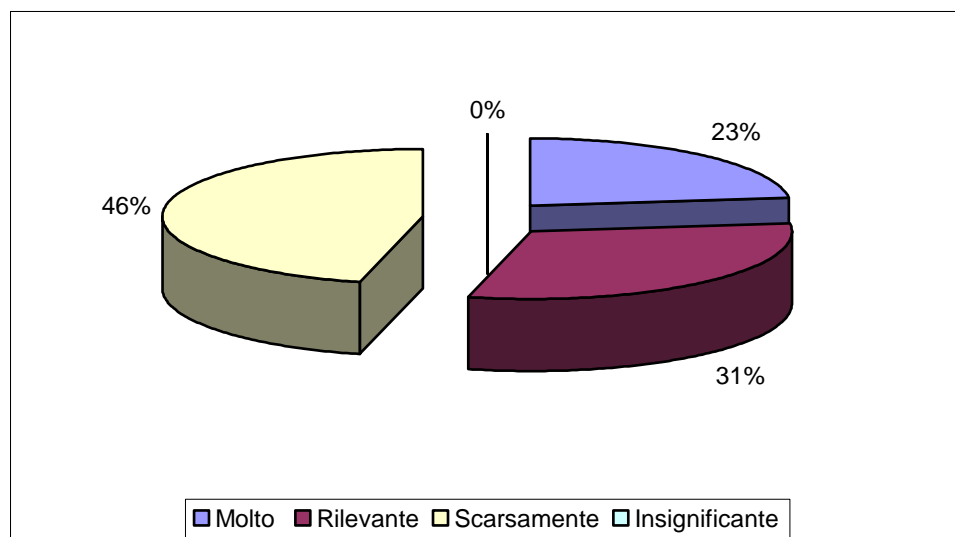


Figura 51. Ruolo Economico attuale nell'America del Sud.

VALUTAZIONE DEL RUOLO SOCIALE SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

Il 76% dei giudizi sul ruolo sociale svolto dalla cooperazione è positivo.

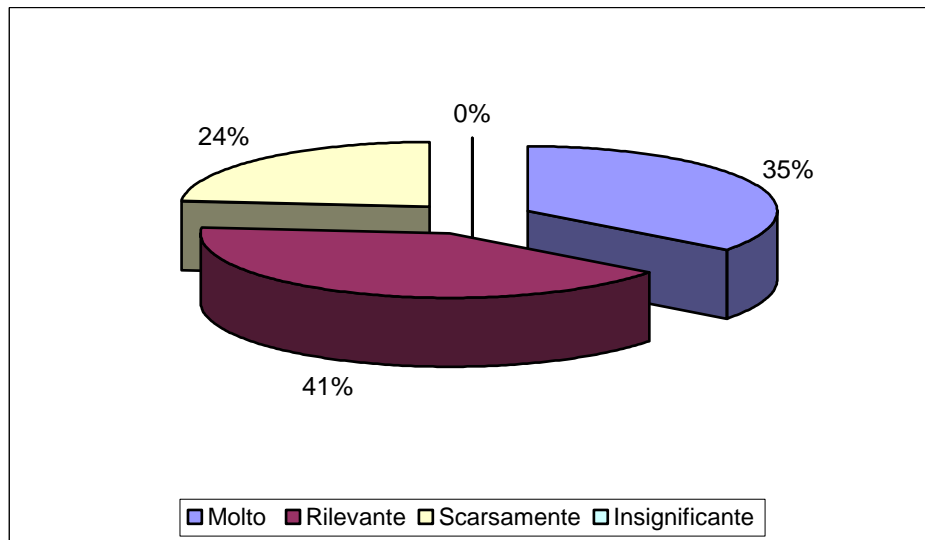


Figura 52. Ruolo Sociale attuale.

Nell'America del Sud il 31% del campione sostiene che a livello sociale la cooperazione sia scarsamente significativa; nel Nord del continente, invece, il campione ha risposto positivamente per la sua totalità.

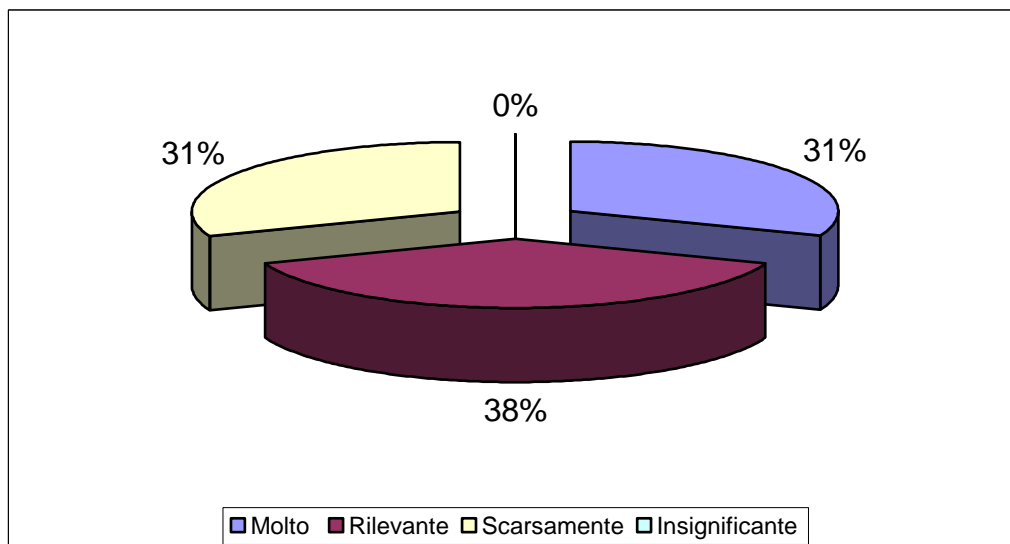


Figura 53. Ruolo Sociale attuale nell'America del Sud.

RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

Il 62% ritiene che il ruolo economico svolto oggi dalle cooperative sia più elevato che in passato; il restante del campione, 38%, sostiene che lo sia meno.

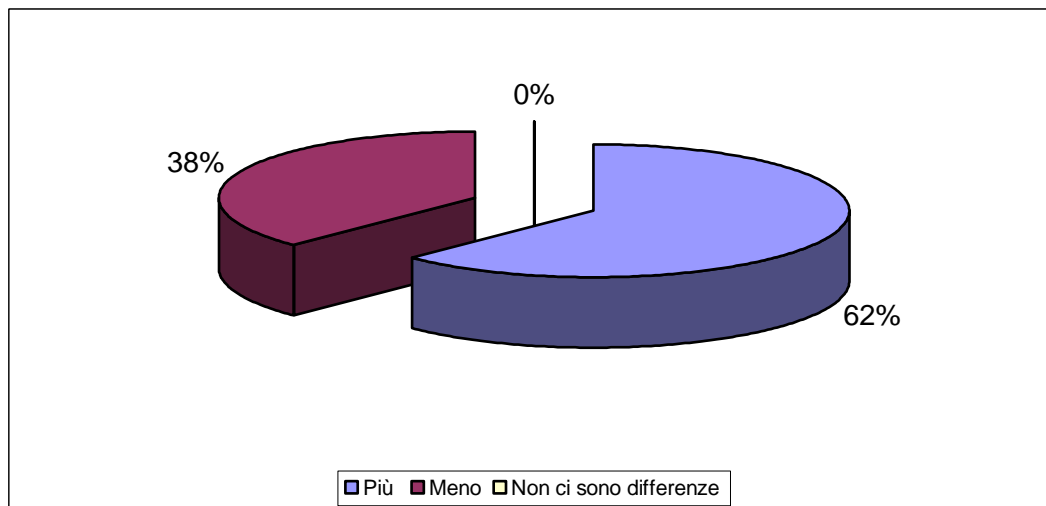


Figura 54. Ruolo Economico rispetto al passato

Prendendo in esame i paesi del Nord America si può constatare che i tre quarti di essi reputano che l'influenza economica della cooperazione è aumentata nel corso del tempo, soltanto lo stato dell'Ohio sostiene il contrario. Dalle risposte provenienti dal Sud America, invece, si rileva che il ruolo economico svolto oggi dalla cooperazione, secondo il 58% delle risposte, è notevolmente più rilevante che in passato; tuttavia, tutte le risposte provenienti dall'Argentina, dal Cile e dal Perù, pari al 42% del campione sud americano, sostengono che lo sia meno.

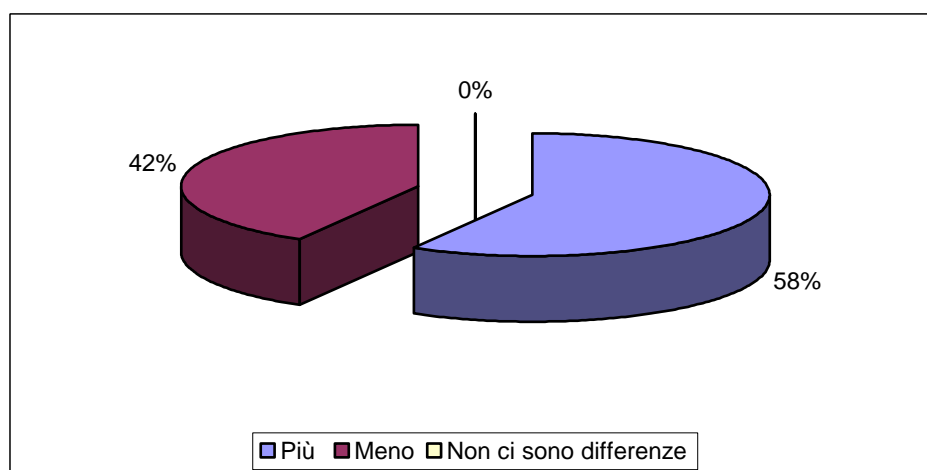


Figura 55. Ruolo Economico rispetto al passato in Sud America

VALUTAZIONE DEL RUOLO SOCIALE DELLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

Anche in questo caso la maggioranza delle risposte riscontra un aumento dell'influenza delle cooperative: il 75% sostiene che il ruolo sociale sia più rilevante oggi che in passato; del parere contrario è il restante 25% del campione. I medesimi risultati percentuali si rilevano, anche analizzando singolarmente il Nord e il Sud della Regione. Parimenti a quanto si è rilevato per il ruolo economico attuale rispetto al passato, Ohio, Perù e Cile affermano che la funzione sociale della cooperazione sia oggi meno rilevante.

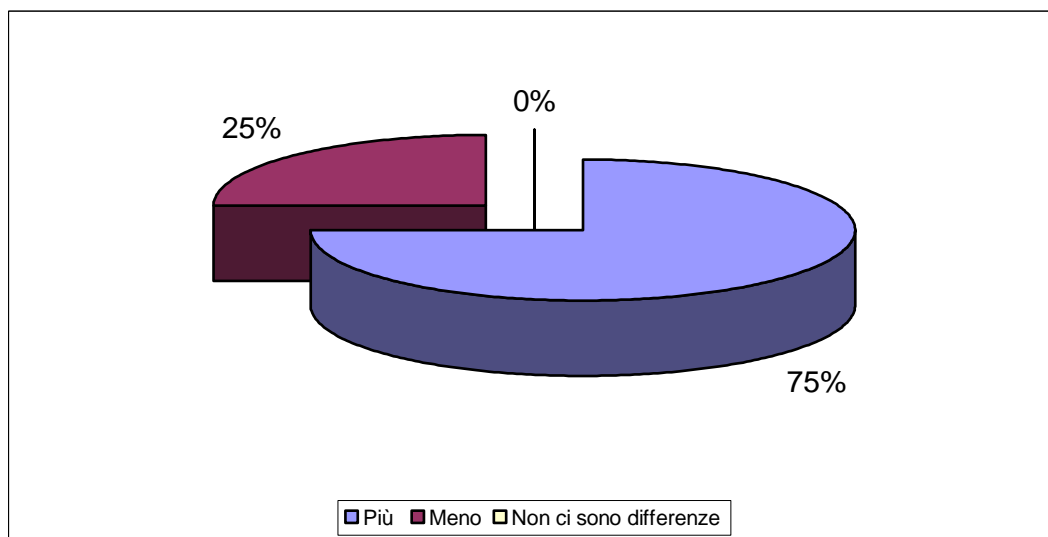


Figura 56. Ruolo Sociale rispetto al passato.

PRONOSTICO SUL RUOLO ECONOMICO CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERA' NEL FUTURO

Il 94% del campione americano prevede che in futuro il ruolo economico della cooperazione sarà sempre più importante, proseguendo il trend degli ultimi anni; soltanto il 6% sostiene che l'influenza del movimento sarà minore.

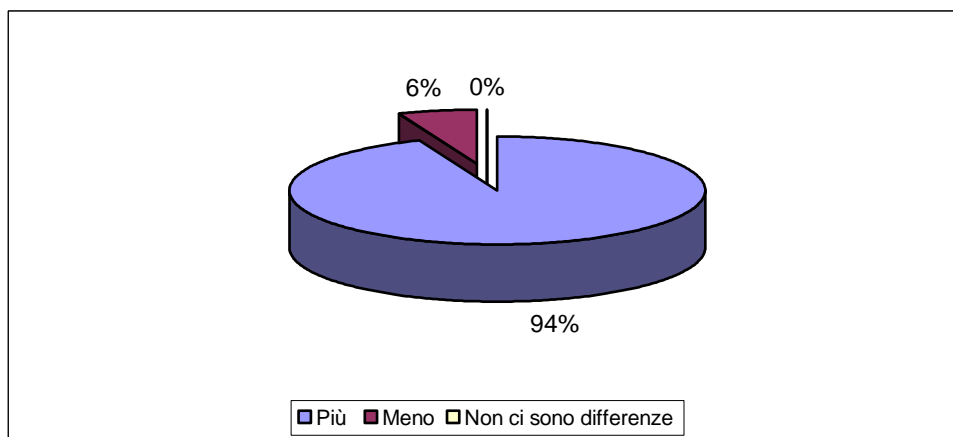


Figura 57. Pronostico sul Ruolo Economico.

Analizzando area per area si nota che, mentre il campione appartenente all'America del Sud è completamente convinto dell'aumento dell'influenza economica della cooperazione in futuro, il Nord America registra le perplessità di un quarto del campione (lo stato dell'Ohio) che è convinto che essa ricoprirà un ruolo economico minore.

PRONOSTICO SUL RUOLO SOCIALE CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERA' NEL FUTURO

Il 93% del campione delle Americhe è convinto che negli anni a venire il ruolo sociale della cooperazione sarà molto più rilevante di quanto accadeva in passato; tuttavia, il restante 7%, sostiene che non ci sarà alcun cambiamento rispetto alla situazione attuale.

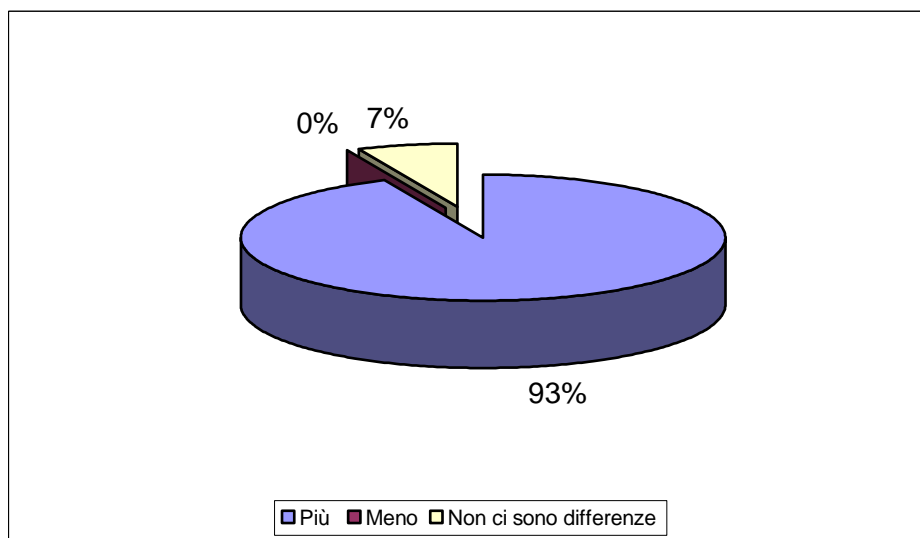


Figura 58. Pronostico sul Ruolo Sociale della cooperazione.

Osservando separatamente il Nord e il Sud dell'America, si rileva che, mentre il campione appartenente al Sud della Regione nella sua totalità è convinto che la cooperazione ricoprirà un ruolo sociale molto più importante in futuro, il 25% del campione del Nord (per la precisione lo stato americano dell'Ohio) è convinto che non ci saranno differenze con quanto accade oggi.

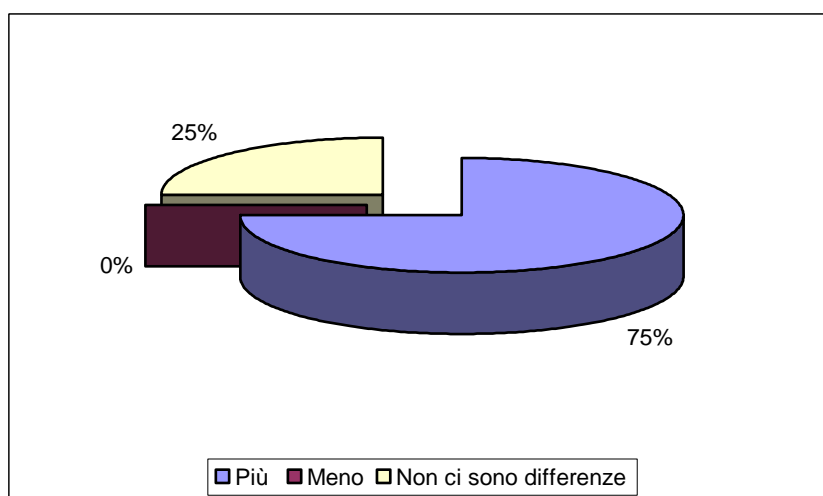


Figura 59. Pronostico sul ruolo sociale della cooperazione nell'America del Nord.

MODIFICHE DI LEGGE PREVISTE PER IL FUTURO

L'88% del campione concorda sulla necessità di apportare delle modifiche alla legislazione vigente per le cooperative nei diversi paesi, modifiche che sono, comunque, previste nel 71% dei casi. Se nel Nord America è stata avviata una riforma legislativa in tutti i Paesi, nel Sud ci sono casi in cui, nonostante si senta fortemente l'esigenza di interventi legislativi, non ne sono previsti nell'immediato futuro.

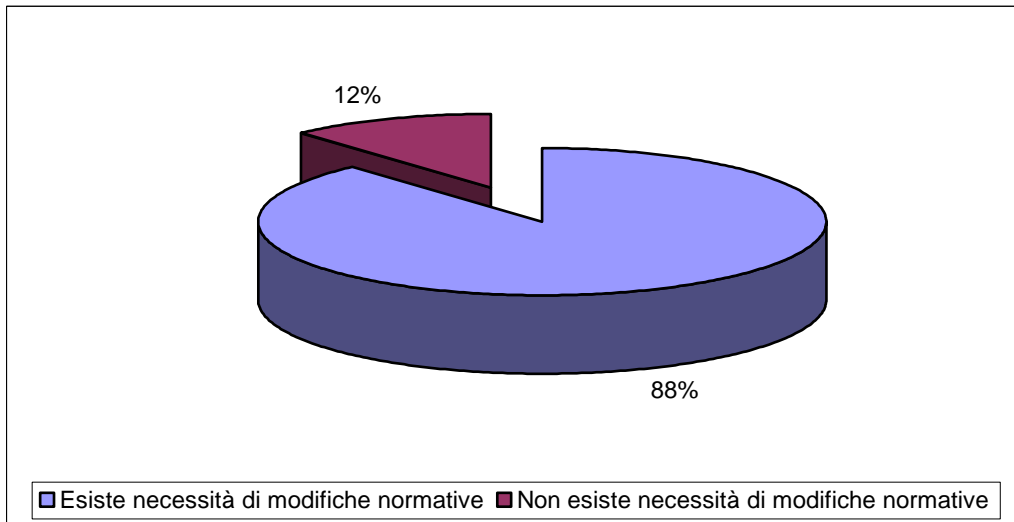


Figura 60. Necessità di modifiche normative.

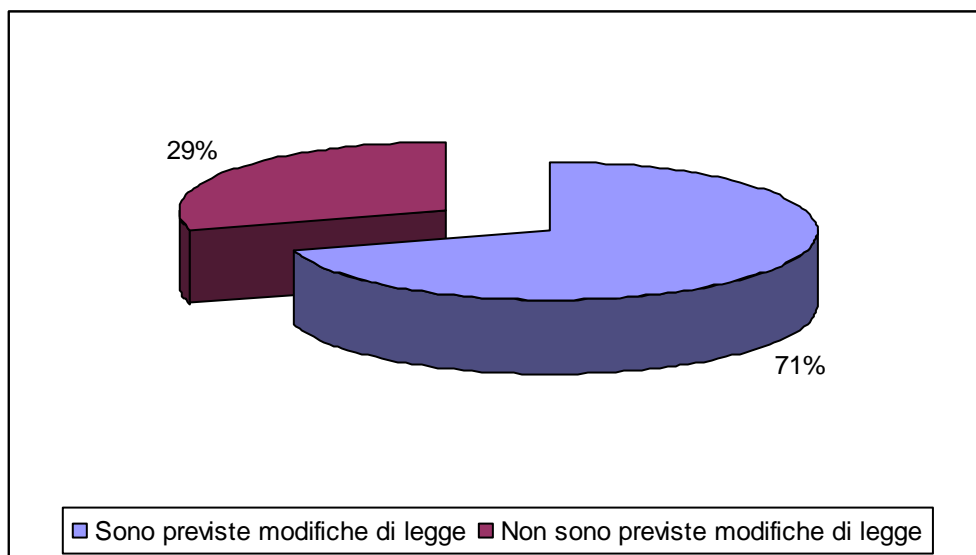


Figura 61. Modifiche di leggi previste.

PARTECIPAZIONE DEI DIVERSI MOVIMENTI

Il 76% del campione afferma che il sistema cooperativo ha partecipato attivamente, in maniera continua o no alla stesura/revisione della normativa che lo riguarda; il 18% dichiara di aver preso parte alla riforma, ma sottolinea come l'opinione del movimento cooperativo non sia mai stata presa in considerazione. Il 6% afferma di non essere mai stato coinvolto in alcuna attività di riforma.

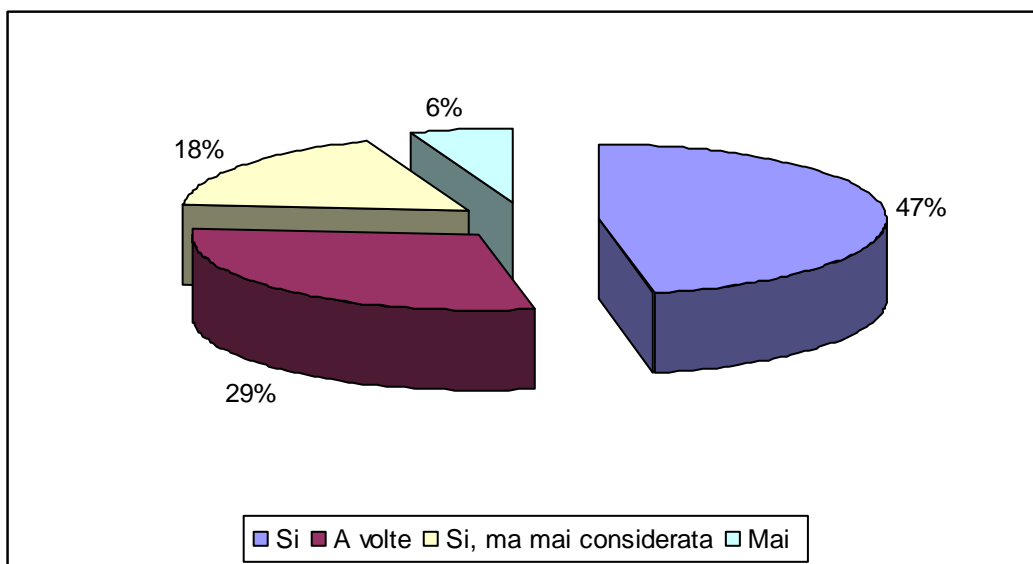


Figura 62. Partecipazione alle riforme normative.

Per quanto riguarda le singole aree della Regione Americana, mentre la totalità del campione del Nord ha sempre preso parte, anche se sporadicamente a questo tipo di attività, nell'America del Sud la situazione presenta situazioni molto diverse fra di loro: il 46% del campione ha attivamente e costantemente partecipato all'attività di riforma, il 23% lo ha fatto sporadicamente. La stessa percentuale ha preso parte all'attività di modifica (è la risposta del campione uruguayano), mentre il restante 8% (il campione boliviano), non è mai stato interpellato.

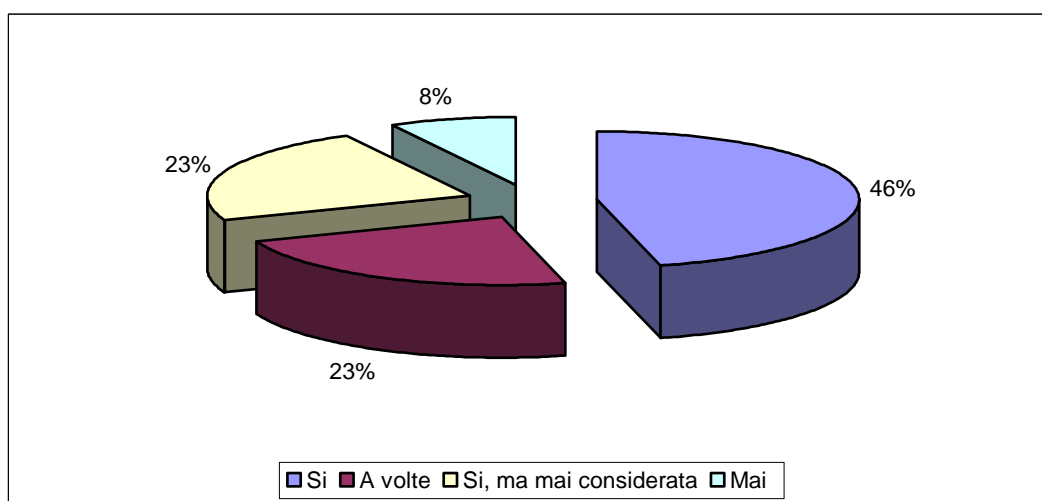


Figura 63. Partecipazione alle riforme normative nell'America del Sud.

GIUDIZIO RISPETTO ALL'ATTEGGIAMENTO DELLE ISTITUZIONI INTERNAZIONALI NEI CONFRONTI DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

Solo il 13% del campione crede che le istituzioni internazionali (e fra queste è contemplata anche ICA) siano fondamentali nel dare supporto al movimento; il 50% sostiene che esse siano indifferenti o, comunque, non di supporto alle cooperative nel loro paese; il restante 37% non sa esattamente quale giudizio esprimere, ma sottolinea che le istituzioni dovrebbero cambiare atteggiamento e dimostrarsi più di sostegno.

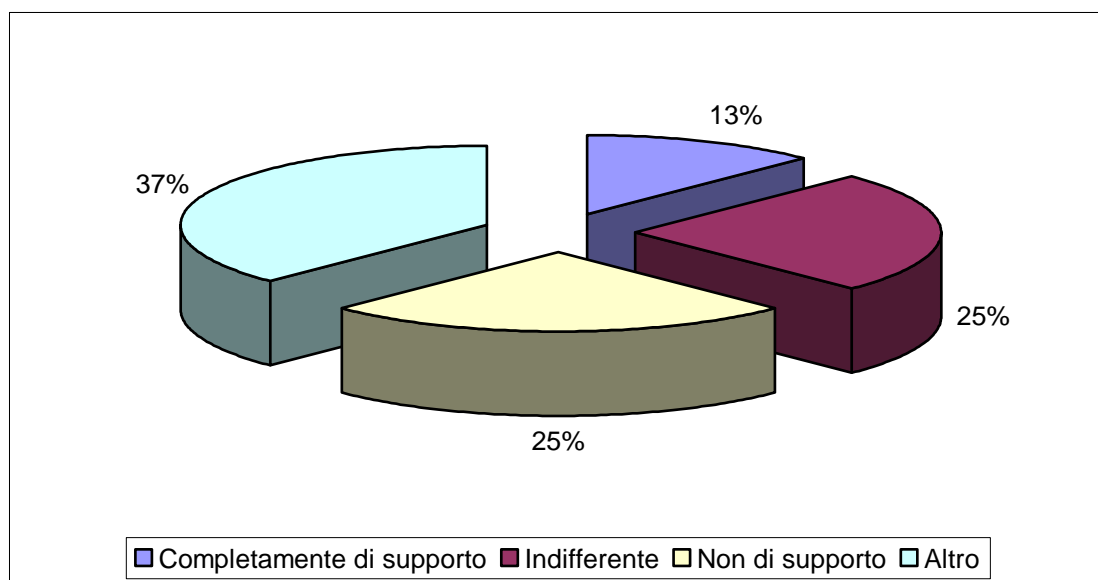


Figura 64. Supporto delle Organizzazioni Internazionali.

Nel Nord America vediamo che solamente il 33% giudica positivamente l'operato delle organizzazioni internazionali; il restante 67% del campione le reputa indifferenti alle problematiche della cooperazione.

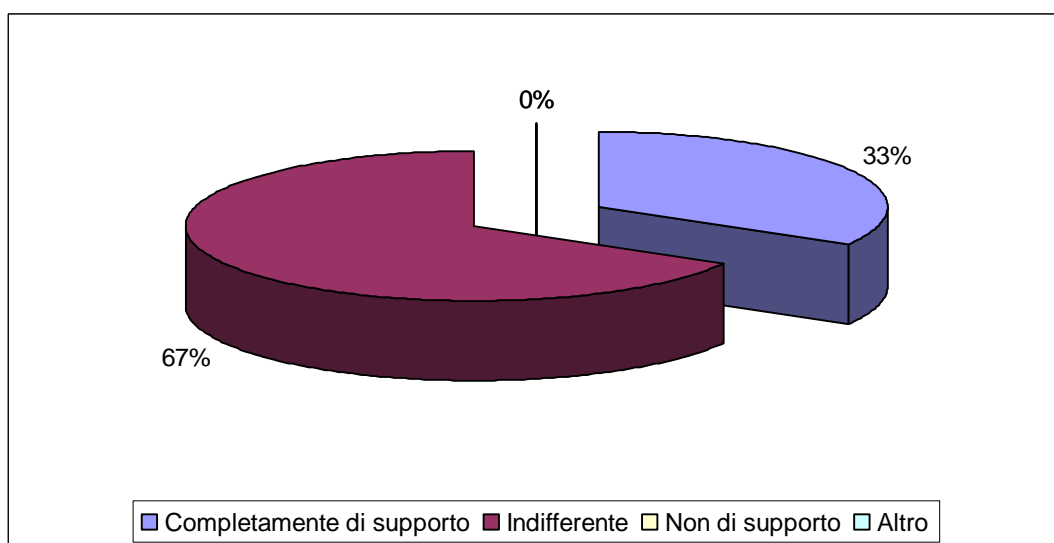


Figura 65. Supporto delle Organizzazioni Internazionali per l'America del Nord.

Nell'America del Sud la percentuale di chi dà un giudizio positivo alle istituzioni internazionali cala drasticamente al 8% (si tratta del campione venezuelano), mentre il 15%; ne giudica indifferente l'operato. Si deve rilevare anche che quasi la metà del campione, il 46%, non è in grado di esprimere un giudizio sull'argomento all'interno del range di valutazione, in ogni caso, il giudizio predominante è che l'atteggiamento delle organizzazioni dovrebbe essere molto più attento alla vita e alla risoluzione delle problematiche del movimento cooperativo.

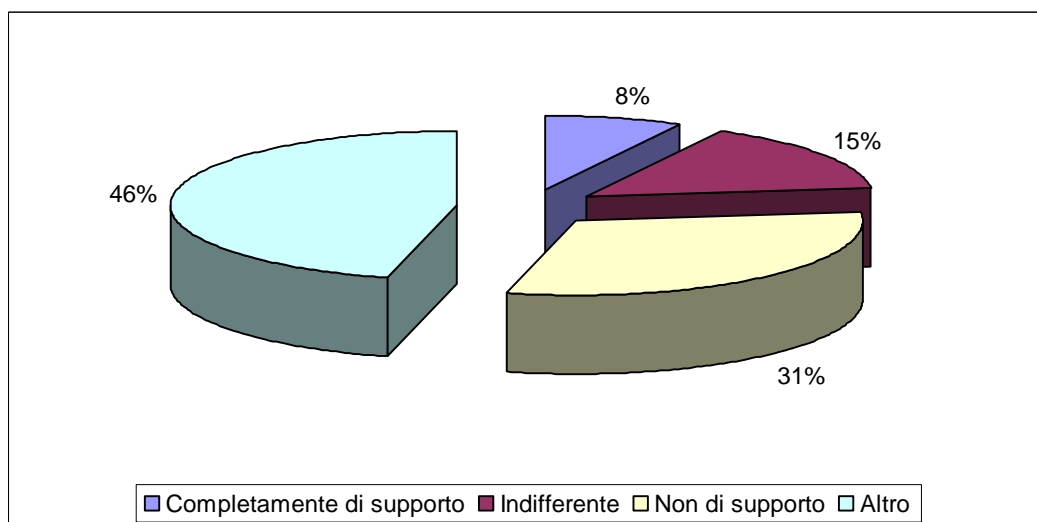


Figura 66. Supporto delle Organizzazioni Internazionali per l'America del Sud.

INFLUENZA DELLA GLOBALIZZAZIONE E SUE CONSEGUENZE SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

Il 94% del campione sostiene che la globalizzazione ha avuto una notevole influenza che ha prodotto effetti rilevanti sul movimento cooperativo; non si riscontrano sostanziali differenze tra i valori rilevati nel Nord e nel Sud dell'America: lo sostiene la totalità del campione del Nord della Regione e il 92% di quello del Sud.

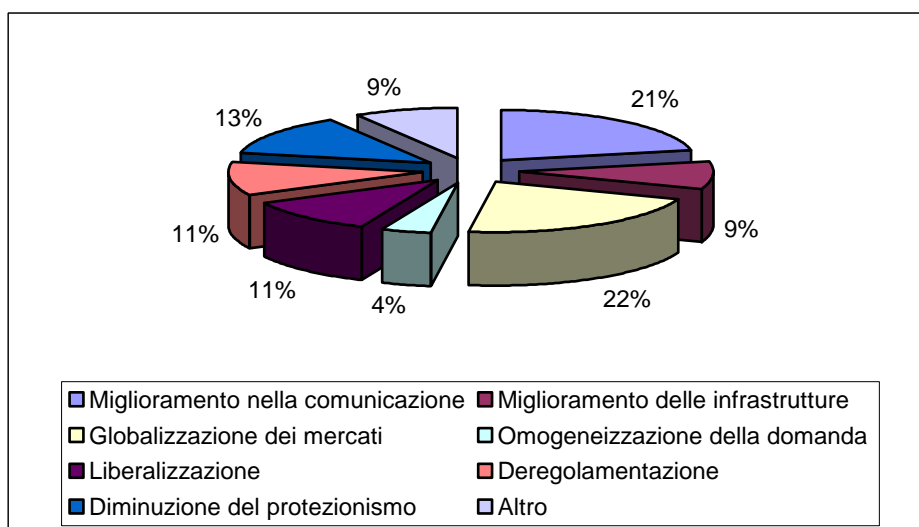
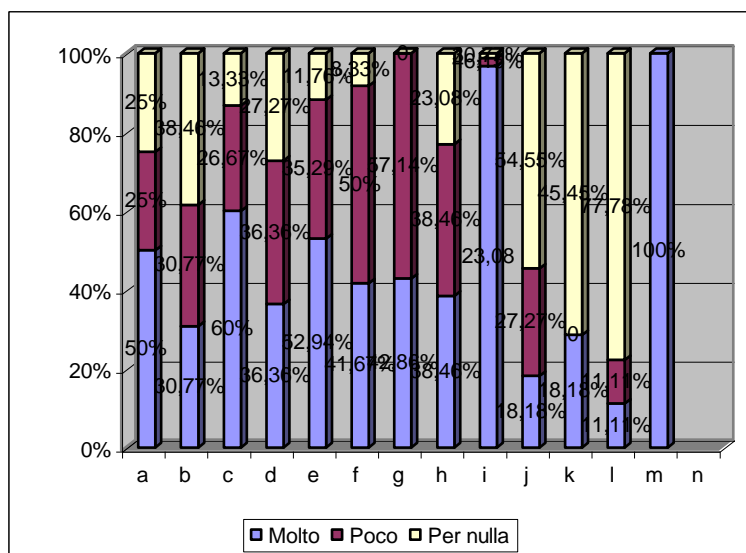


Figura 67. Influenza della globalizzazione e conseguenze sul movimento cooperativo.

I paesi dell'America del Nord, però, indicano fra gli ambiti che hanno maggiormente subito l'influenza del fenomeno sono stati la volontà di derogare alcuni mercati, diminuire il protezionismo su questi ultimi facendoli diventare mercati globali (19%); quelli del Sud, invece, sostengono che la globalizzazione ha avuto le ricadute maggiori sulle comunicazioni (30% delle risposte), portando ad un loro miglioramento e ha contribuito alla globalizzazioni di molti mercati (23%).

AGENTI DI CAMBIAMENTO CHE STANNO INFLUENZANDO IL SISTEMA MERCATO INTERNAZIONALE CHE MAGGIORMENTE IMPATTANO SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

Gli agenti che hanno maggiormente impattato sul sistema mercato internazionale e, di conseguenza, sul sistema cooperativo, sono l'imporsi delle imprese multinazionali sui diversi mercati e l'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (entrambi al 15%), l'ampliamento dei mercati di offerta (11%), la globalizzazione della domanda (10%), l'aumento della dinamicità e la liberalizzazioni dei mercati. Tutti gli altri sono considerati equamente influenti sul movimento.



a	La globalizzazione della domanda
b	Fenomeni di delocalizzazione produttiva
c	L'imporsi sui mercati di imprese multinazionali
d	L'andamento dei mercati borsistici
e	L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)
f	L'aumentata dinamicità dei mercati
g	L'ampliamento dei mercati di offerta
h	Liberalizzazione
i	Diminuzione del protezionismo
j	La revisione delle politiche energetiche
k	L'omogeneizzazione della domanda
l	Il mischiarsi di etnie e culture
m	Nessuna

Figura 68. Agenti di cambiamento della globalizzazione.

Analizzando area per area si può constatare come la revisione delle politiche energetiche, l'omogeneizzazione della domanda e il mischiarsi di etnie e culture non siano argomenti che interessano il campione del Nord America, per il resto l'opinione del campione si distribuisce equamente sugli altri agenti di cambiamento. Secondo il campione del Sud della Regione, la liberalizzazione di alcuni mercati e l'imporsi su questi delle imprese multinazionali (rispettivamente 16% e 14%), insieme alla globalizzazione della domanda e all'introduzione di nuove forme di comunicazione (11%) sono gli agenti che hanno avuto le ricadute maggiori sul sistema cooperativo. Gli altri elementi si collocano all'incirca sullo stesso livello di importanza.

POSSIBILI STRADE CHE INTRAPRENDERÀ IN FUTURO IL MOVIMENTO COOPERATIVO

La totalità del campione è convinta che il movimento cooperativo in futuro continuerà a crescere e a svilupparsi, così come l'85% è d'accordo nel ritenere che il sistema non sta andando incontro a una crisi, anche se una percentuale simile, l'87%, sente che è necessaria una riorganizzazione del movimento così da rendere le strutture più reattive ai cambiamenti del mercato. Quasi la totalità del campione (93%) concorda nell'affermare che le cooperative hanno bisogno di aumentare la propria capacità competitiva, questo anche per essere in grado di mantenere invariata l'attuale quota di mercato, capacità che il 36% del campione mette in discussione. Per oltre i tre quarti delle affermazioni americane, 77%, ora come ora, si può e si deve fare ancora molto per cercare di migliorare lo status quo.

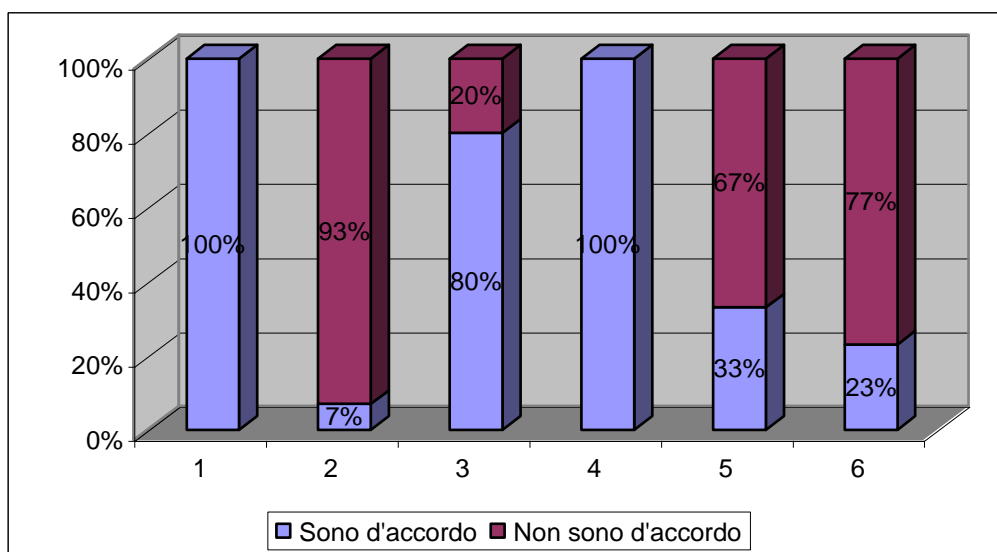


Figura 69. Possibili strade che intraprenderà in futuro la cooperazione.

Prop. 1	Crescita e sviluppo
Prop. 2	Crisi del modello cooperativo
Prop. 3	Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo
Prop. 4	Aumento della competitività delle cooperative
Prop. 5	Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizionamenti del movimento
Prop. 6	In questa situazione più di così non si può fare

Se analizziamo le risposte facendo riferimento al Nord e al Sud della Regione vediamo come per le affermazioni 1 e 4 il campione concordi al 100%; nella domanda 5, al contrario, il 67% del campione non è d'accordo con l'affermazione in cui si sostiene che le cooperative faranno fatica a mantenere invariata la propria quota di mercato. Per quanto riguarda l'affermazione in cui si sostiene che il movimento cooperativo andrà incontro ad un periodo di crisi, l'intero campione del Nord America si dichiara completamente in disaccordo, mentre fra i Paesi del Sud America, il Venezuela dice di avvertire questo timore. Completamente opposte, invece, l'opinione riguardante la necessità di una riorganizzazione del movimento: mentre nel Nord della Regione solo il 33% del campione avverte questa necessità, nel Sud la percentuale si alza drasticamente al 92%.

GIUDIZIO SULL'IMPORTANZA DI INVESTIMENTI IN RISORSE UMANE, CONOSCENZA, CAPITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE.

Quasi la totalità del campione concorda nell'affermare di sentire necessario investire in capitale umano e conoscenza, esigenze, queste, considerate primarie (1+2) per lo sviluppo della cooperazione dall'82% del campione. L'America del Nord, tuttavia, sente come molto più incalzante il bisogno di innovare e capitalizzare, esigenze avvertite anche nel Sud della Regione, ma in maniera meno pressante poiché l'attenzione maggiore (77%) è rivolta alla crescita delle risorse umane e alla promozione e alla diffusione della conoscenza e di nuove competenze, soprattutto fra le classi dirigenti. Il Sud America indica, inoltre, come rilevanti altri investimenti, quali la formazione cooperativa, le attività di Ricerca e Sviluppo, l'integrazione dei diversi Paesi nei vari mercati e le attività di comunicazione.

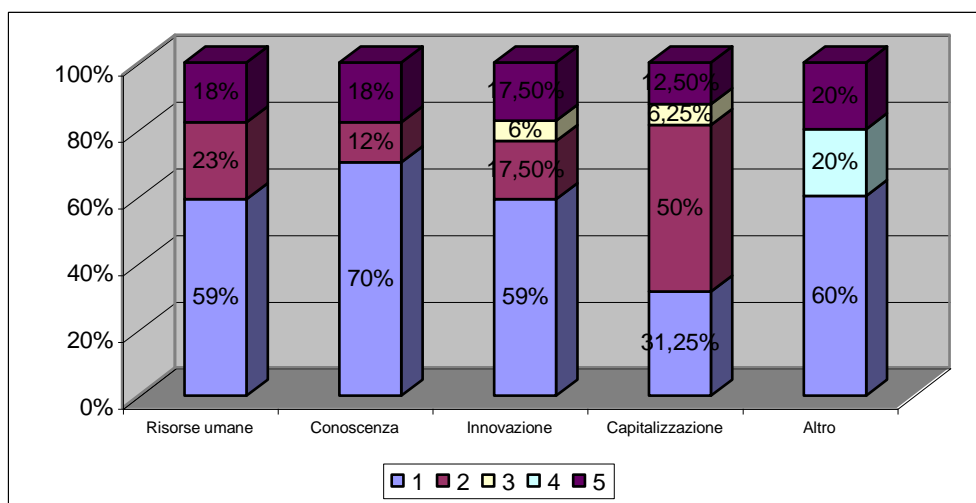
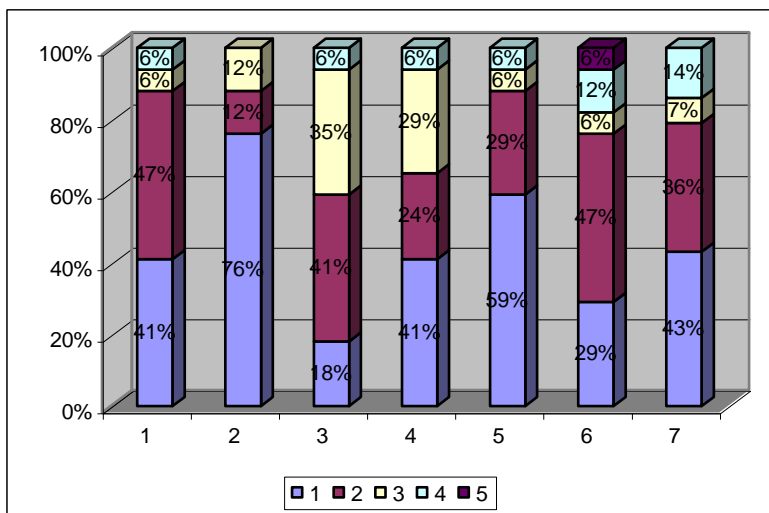


Figura 70. Importanza degli investimenti in risorse umane, conoscenza, capitalizzazione e innovazione.

I PRINCIPI COOPERATIVI

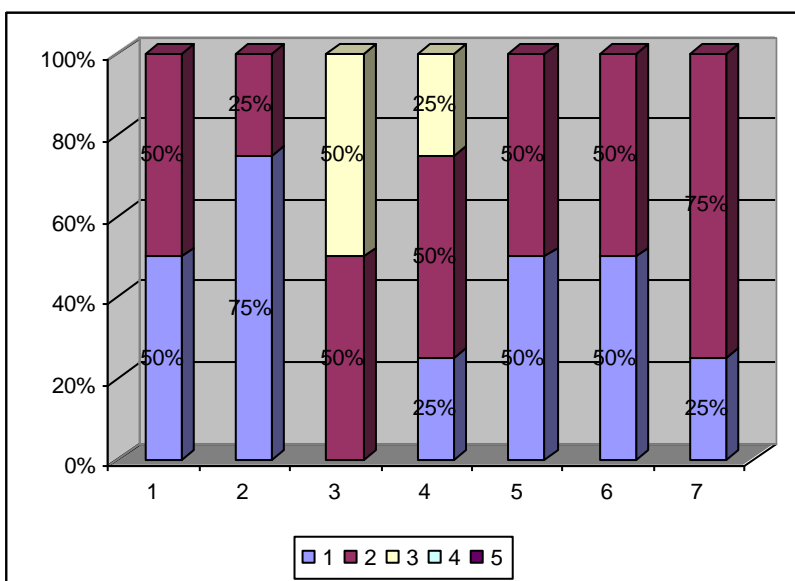
Come era prevedibile il giudizio sui principi è decisamente positivo; per l'intero campione americano risultano essere prioritari (1+2) il principio dell'adesione volontaria, del controllo democratico e dell'educazione, formazione e informazione.



1	Adesione volontaria
2	Controllo democratico
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

Figura 71. I principi cooperativi.

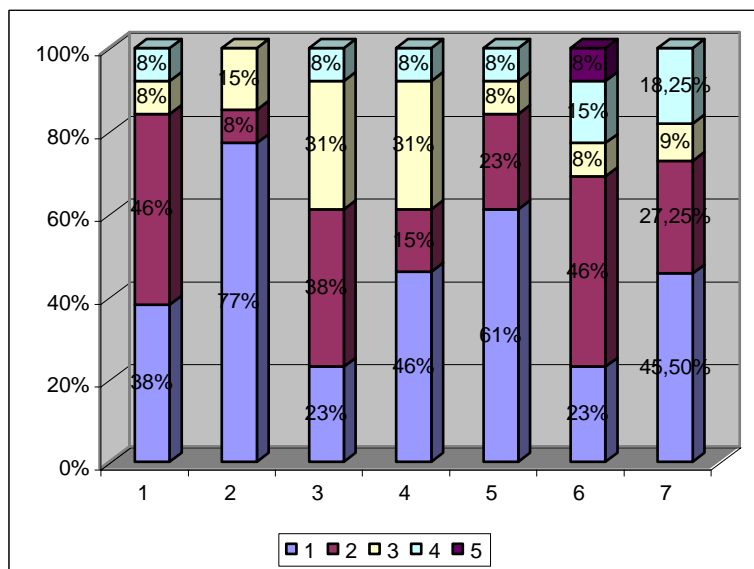
Se poi passiamo ad analizzare le risposte sui principi considerando separatamente il Nord e il Sud delle Americhe, si nota che il primo, il secondo, il quinto, il sesto e il settimo principio sono considerati prioritari (1+2) per il 100% del campione, mentre l'autonomia e l'indipendenza lo sono per il 75% di esso; infine l'educazione, la formazione e l'informazione sono considerate relativamente importanti (2+3) dall'intero campione.



1	Adesione volontaria
2	Controllo democratica
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

Figura 72. I principi cooperativi nel Nord America.

Nel Sud America, invece, le risposte e i pareri sono più frammentati: i principi considerati più importanti sono il controllo democratico, per cui il campione ha espresso l'85% delle preferenze (1+2), insieme all'adesione volontaria e all'educazione, alla formazione e all'informazione (84% con giudizi 1+2). Un po' meno rilevanti sono il sesto e il settimo principio, anche se ben oltre la metà del campione esprime un giudizio positivo su di essi, rispettivamente il 69% e il 73% dei pareri. La partecipazione economica dei membri e l'autonomia e l'indipendenza sono importanti per il 61% del campione.



1	Adesione volontaria
2	Controllo democratico
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

Figura 73. I principi cooperativi nel Sud America.

ASIA

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

L'Asia presa nel suo complesso presenta un 53% di risposte che giudicano il ruolo svolto dalla cooperazione come molto rilevante e un 27% che lo ritiene rilevante. Al tempo stesso, riscontriamo anche come i 13% del campione ritenga l'impatto della cooperazione scarsamente significativo e il 7% come totalmente insignificante.

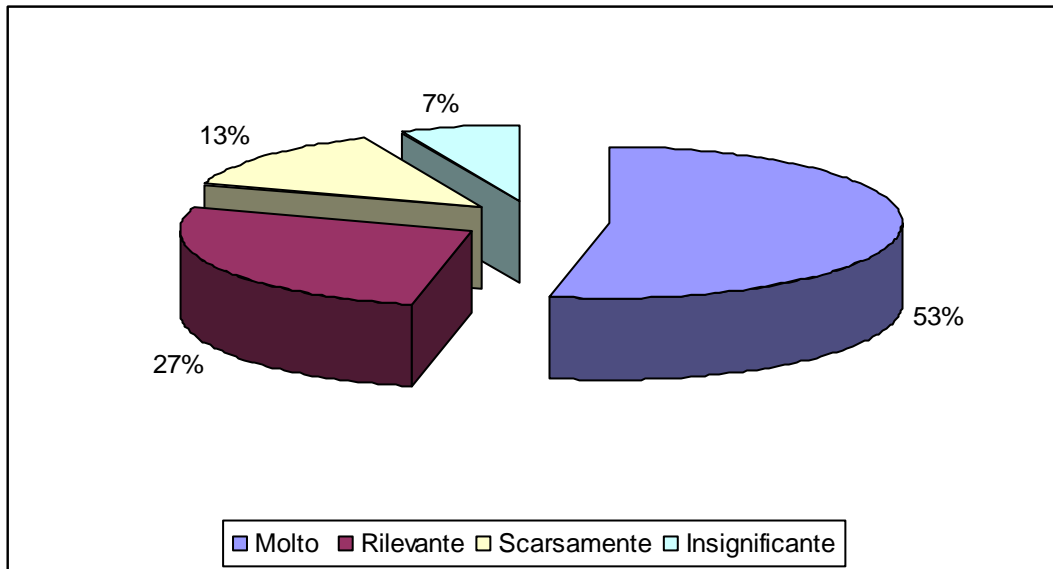


Figura 74. Ruolo Economico attuale.

Le risposte provenienti dai paesi ad high income (parliamo delle risposte fornite dalle cooperative del Giappone, di Singapore e del Kuwait) hanno una minor percentuale -33%- di visione della cooperazione come foriera di effetti particolarmente rilevanti sull'economia, ma al tempo stesso anche il rimanente 67% del campione ritiene che essa occupi un posto importante all'interno dell'economia del proprio paese.

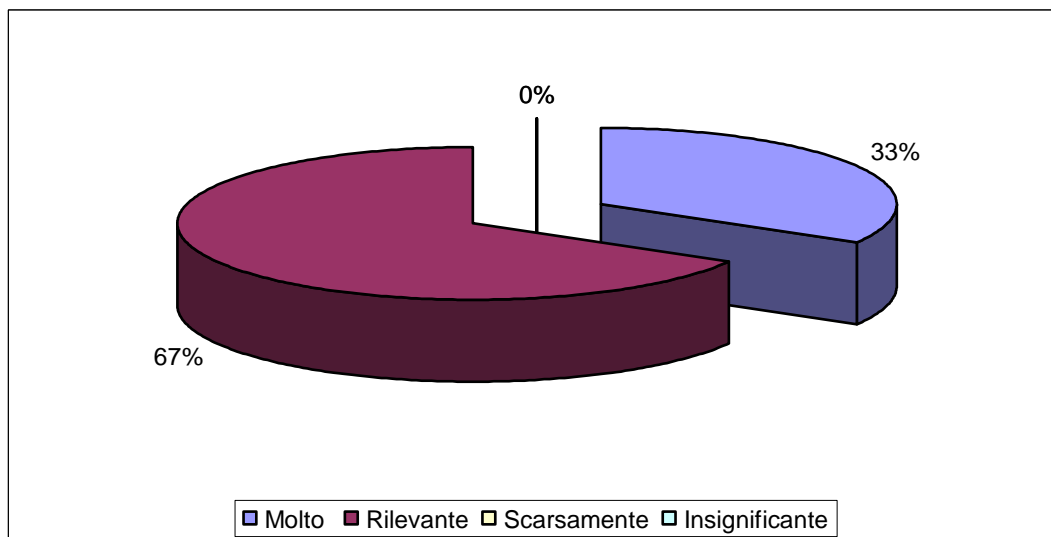


Figura 75. Ruolo Economico attuale nei Paesi high income.

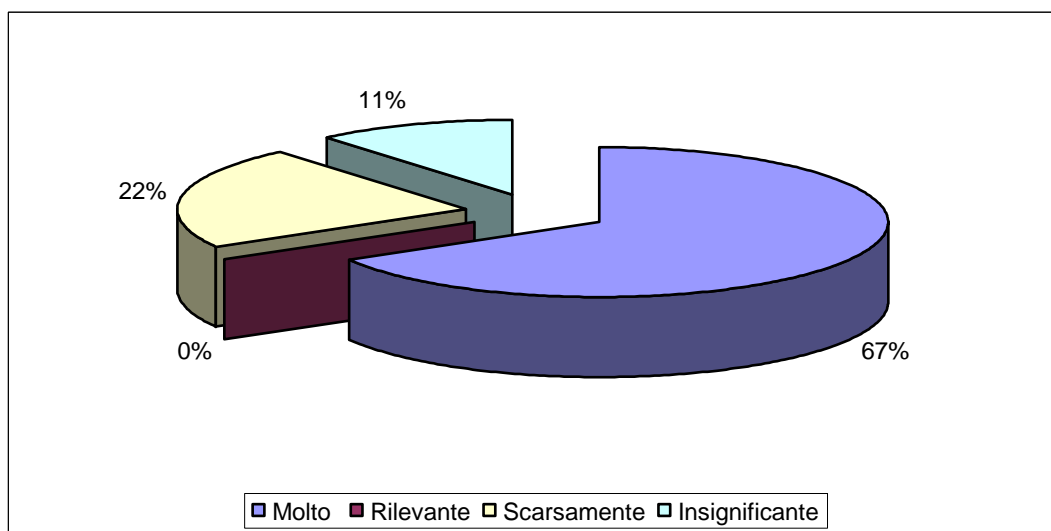


Figura 76. Ruolo Economico attuale nei Paesi meno ricchi dell'Asia.

Denso di significati è anche rivolgere la propria attenzione ai paesi meno ricchi dell'area. Sottolineando che il campione è composto da paesi che presentano estreme differenze sociali, storiche ed economiche, si riscontrano risposte molto variegata. Il 67% delle cooperative giudicano come molto rilevante il ruolo ricoperto dalle cooperative all'interno della sfera economica, mentre l'11% di risposte lo considera insignificante, infine un altro 22% lo ritiene poco rilevante. La percentuale che ha indicato un impatto assolutamente non significativo per la cooperazione proviene dalle risposte fornite dalla federazione delle cooperative di credito dello Sri Lanka, paese travagliato da anni di guerra civile, che inevitabilmente hanno fatto sentire i loro influssi su ogni campo dell'economia e della società, danneggiando anche la cooperazione che, inoltre, paga il fatto di non essere considerata una possibilità di sviluppo dal governo del paese.

L'IMPATTO SOCIALE DELLA COOPERAZIONE ALL'INTERNO DEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE IL QUESTIONARIO

Passando a valutare l'impatto della cooperazione sul piano sociale assistiamo ad un aumento delle risposte che considerano il ruolo svolto dalla cooperazione come molto rilevante-65%- ma al tempo stesso la percentuale di giudizio rilevante diminuisce al 14%, con un 79% complessivo di giudizio positivo e un 20% che considera scarsamente rilevante o addirittura totalmente privo di importanza.

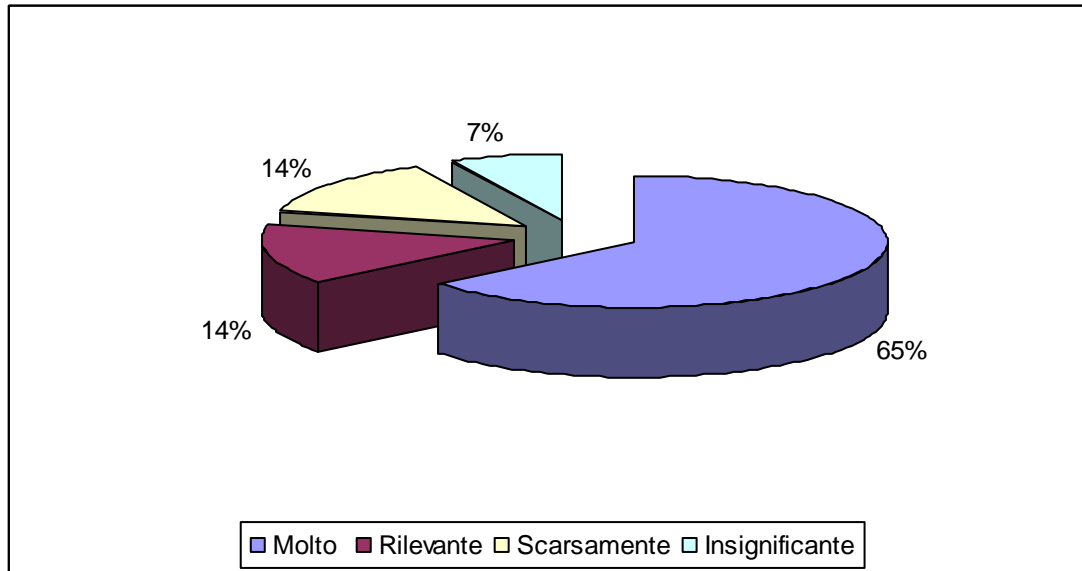


Figura 77. Ruolo Sociale attuale.

Le risposte fornite dalle cooperative dei paesi ad high income spingono il giudizio positivo sulla cooperazione fino a raggiungere ben un 83% di risposte che la vedono come molto rilevante sotto il profilo sociale, il rimanente 17% la considera comunque rilevante.

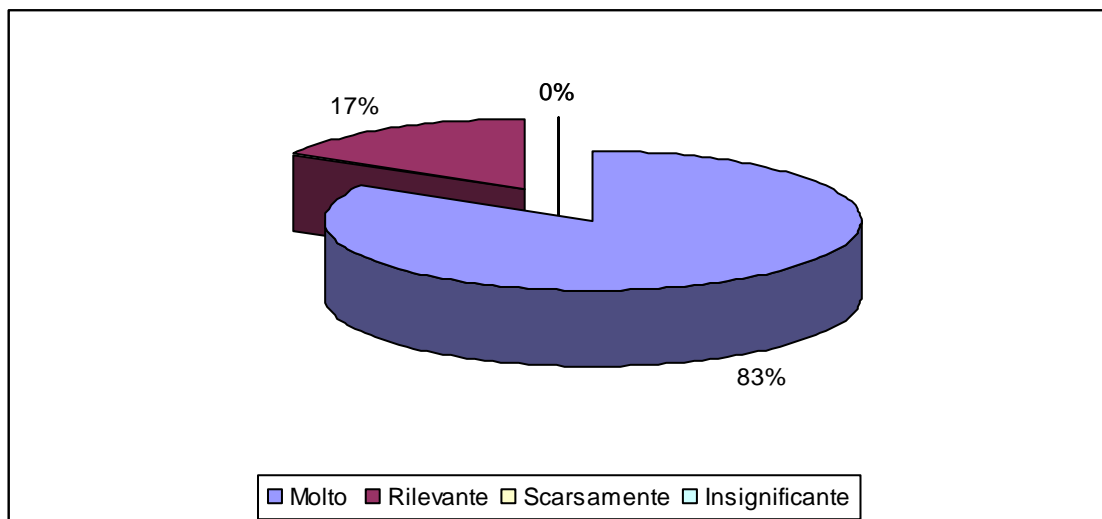


Figura 78. Ruolo Sociale attuale nei paesi high income.

Guardando invece ai paesi classificati come a basso reddito, la cooperazione ricopre un ruolo di particolare rilevanza nel 49% dei casi e rilevante per il 13% del campione. Cresce la percentuale di risposte che indica la cooperazione come foriera di scarsi effetti da un punto di vista sociale, toccando il 25%, mentre un 13% del campione la considera come incapace di produrre effetti sul tessuto sociale del paese.

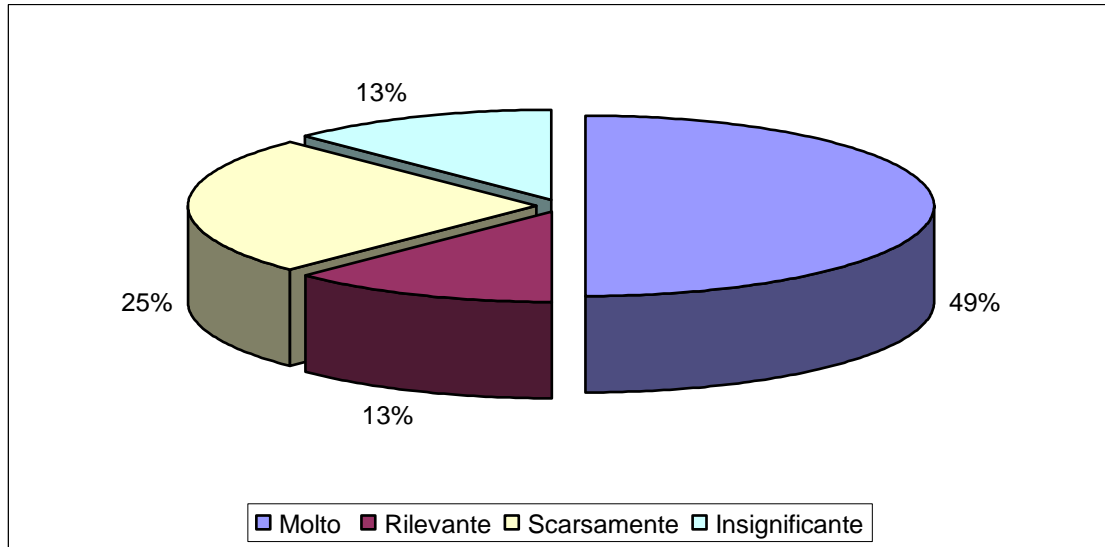


Figura 79. Ruolo Sociale attuale nei paesi a basso reddito.

RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

L'80% del campione nota un aumentato peso specifico della cooperazione all'interno della struttura economica del proprio paese, mentre il 13% indica una sua ritirata e un 7% non riscontra alcun cambiamento.

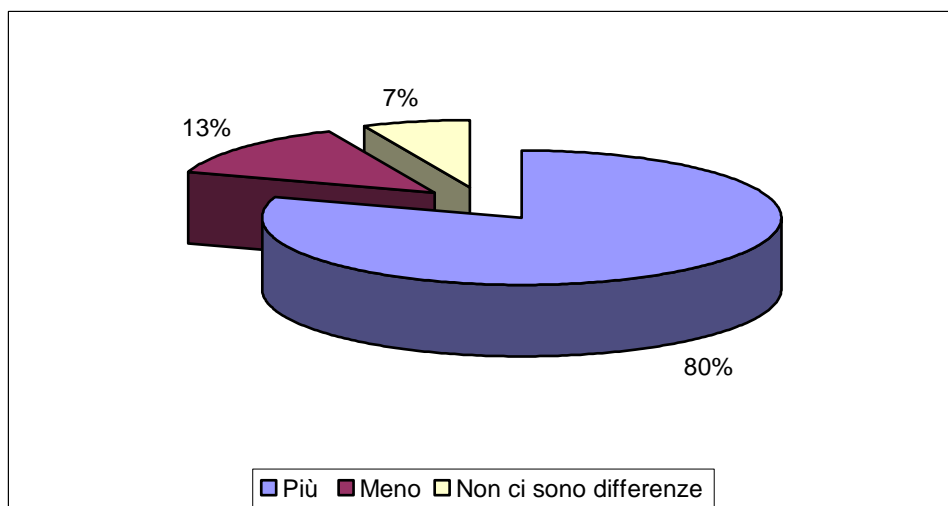


Figura 80. Ruolo Economico rispetto al passato

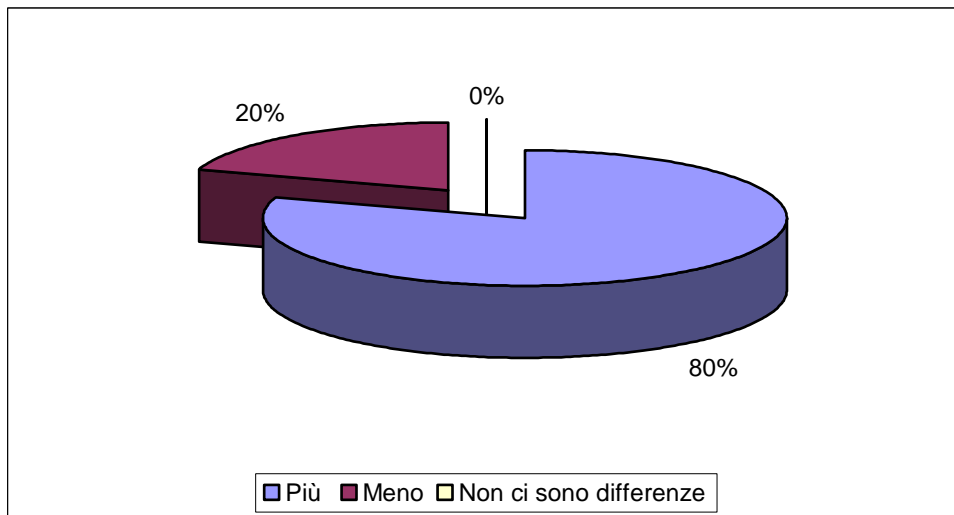


Figura 81. Ruolo Economico rispetto al passato nei paesi high income.

Tra i paesi ad high income la percentuale che indica un maggior peso per la cooperazione non cambia, rimanendo all'80%, mentre la percentuale che ritiene la cooperazione come meno rilevante cresce al 20%.

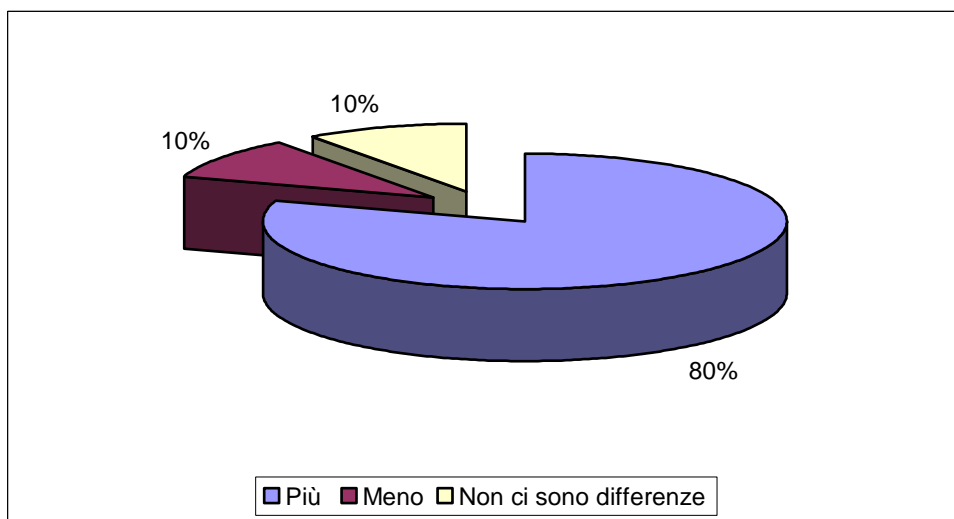


Figura 82. Ruolo Economico rispetto al passato a basso reddito.

Negli altri paesi, la percentuale che nota un incremento dell'importanza per la cooperazione sotto il profilo economico resta stabile all'80%, mentre la percentuale di chi giudica la forza economica della cooperazione in diminuzione scende al 10%; infine il rimanente 10% non riscontra cambiamenti rispetto al periodo precedente.

VALUTAZIONE DEL RUOLO SOCIALE DELLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

L'impatto della cooperazione sul tessuto sociale rispetto al passato è considerato come più rilevante dall'84% del campione, mentre la percentuale di chi vede un peggioramento del ruolo da essa esercitato è dell'8%, stessa percentuale di chi non indica differenze rispetto al passato.

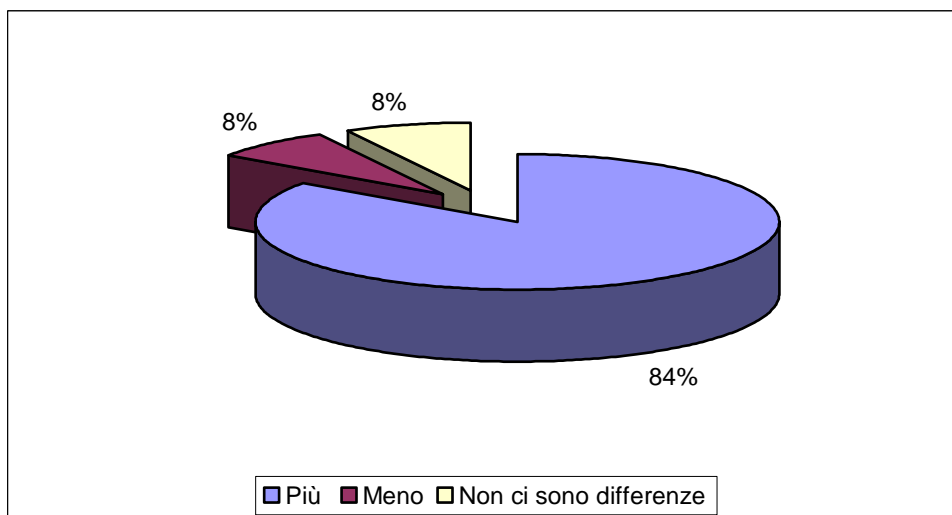


Figura 83. Ruolo Sociale rispetto al passato.

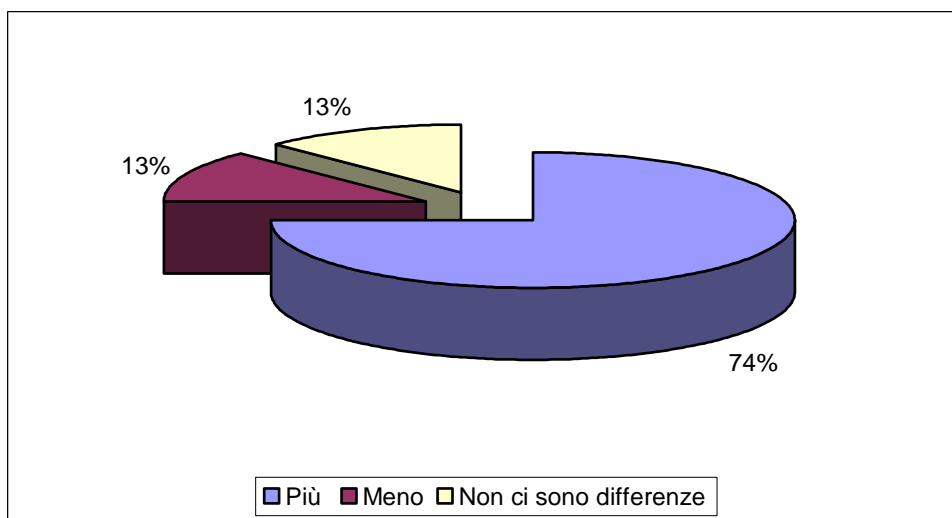


Figura 84. Ruolo Sociale rispetto al passato nei paesi high income.

Nelle risposte provenienti dagli altri paesi abbiamo un 13% che considera la cooperazione come meno rilevante e un 13% che la vede ferma sulle sue posizioni; il 74% del campione ritiene il ruolo sociale del movimento cooperativo in crescita.

PRONOSTICO SUL RUOLO ECONOMICO CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERA' NEL FUTURO

L'86% del campione ipotizza un ruolo sempre più importante per la cooperazione all'interno del sistema economico del proprio paese, solo il 7% teme una probabile ritirata, mentre un altro 7% non si aspetta nessun cambiamento di orizzonte.

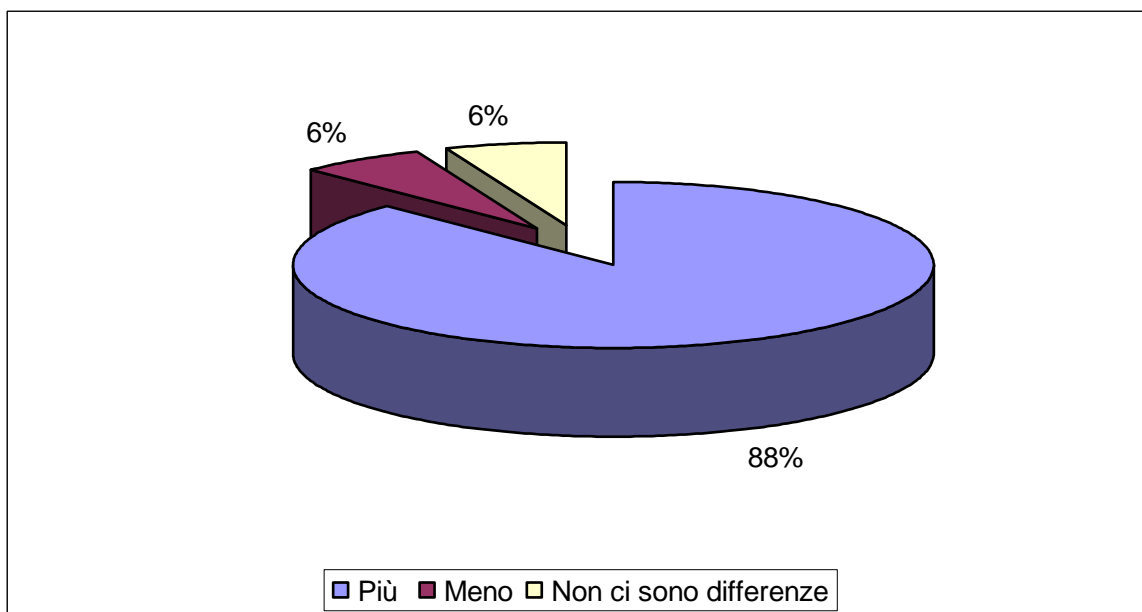


Figura 85. Pronostico sul Ruolo Economico.

Tra i paesi ad alto reddito la cooperazione gode di previsioni leggermente peggiori, con un 17% di opinioni che pensano che le cooperative potrebbero essere costrette a cedere posizioni, anche se resta una solida maggioranza a credere in un orizzonte sereno e di crescita.

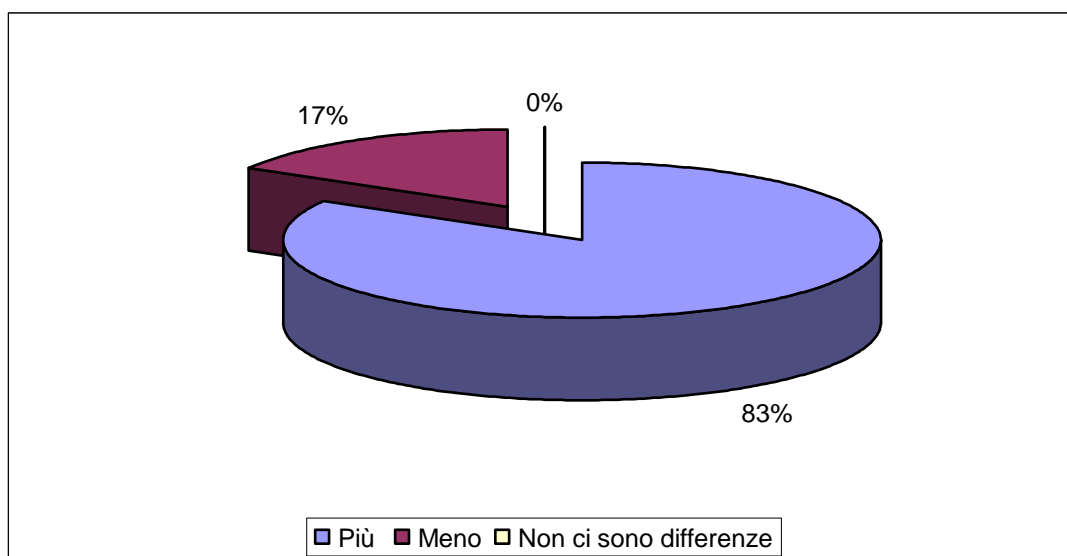


Figura 86. Pronostico sul Ruolo Economico nei Paesi high income.

Negli altri paesi un 9% del campione non vede movimenti dalla situazione attuale, mentre la percentuale di scettici scende al 9% anch'essa e l'82% crede nel futuro che le capacità delle cooperative potranno aiutare a costruire.

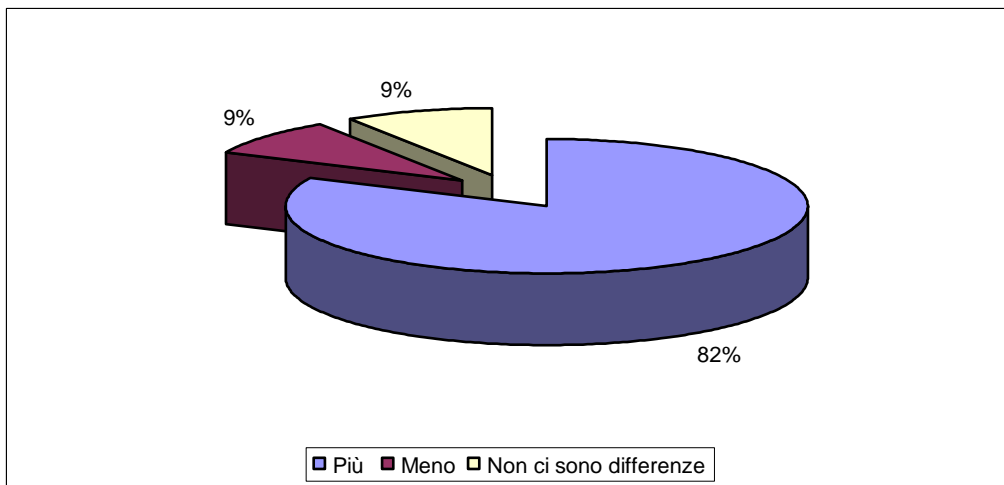


Figura 87. Pronostico sul Ruolo Economico nei Paesi a basso reddito.

PRONOSTICO SUL RUOLO SOCIALE CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERÀ IN FUTURO

Il 79% degli intervistati ipotizza uno sviluppo del ruolo ricoperto dalle cooperative sul piano sociale e una crescita dell'effetto generato dal loro operare; il 14% non pensa che avverranno cambiamenti significativi e il 7% prevede che difficilmente le cooperative riusciranno a tenere la propria posizione.

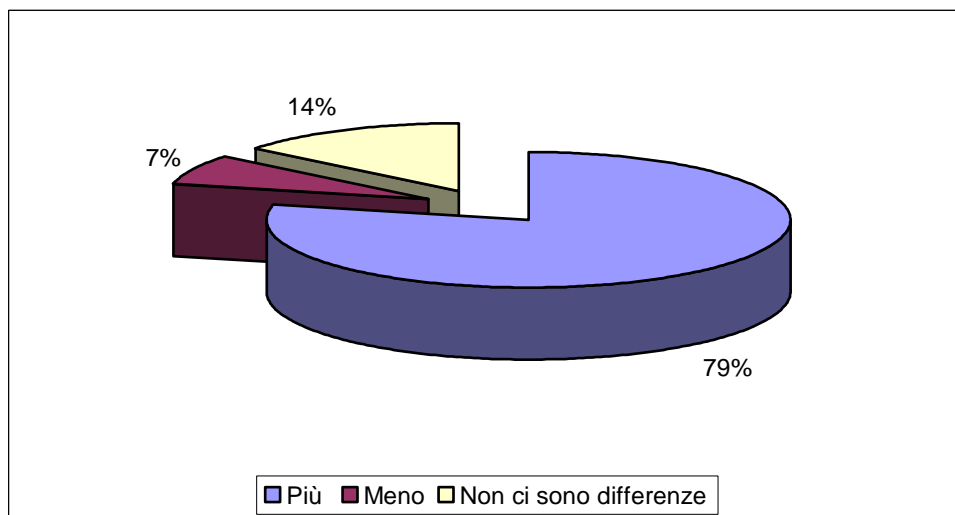


Figura 88. Pronostico sul Ruolo Sociale della cooperazione.

Nei paesi ad high income l'83% prevede un aumento dell'importanza della cooperazione in futuro, mentre l'altro 17% non si aspetta alcun mutamento nella situazione.

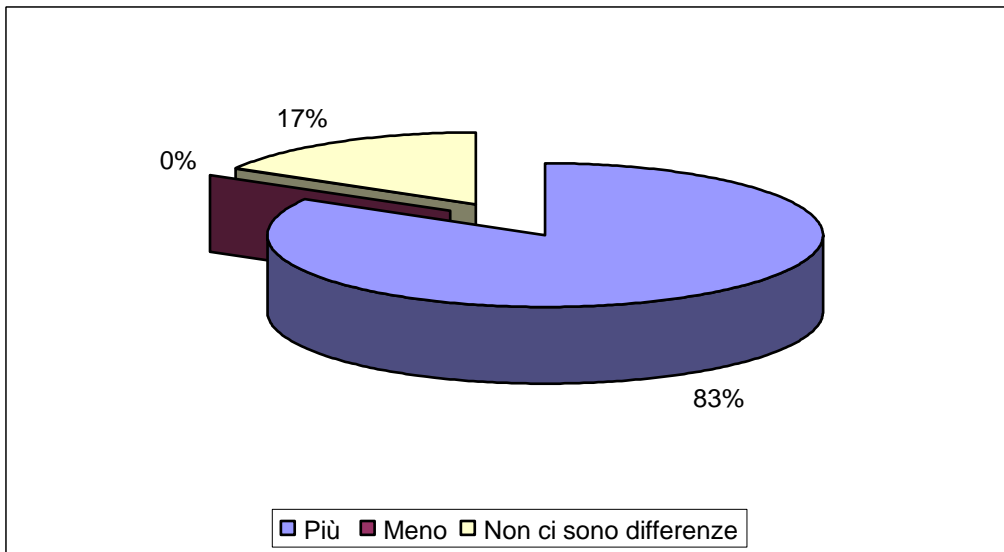


Figura 89. Pronostico sul Ruolo Sociale della cooperazione nei paesi high income.

MODIFICHE DI LEGGE PREVISTE PER IL FUTURO

Notiamo che l'esigenza di modifiche legislative è avvertita da ben l'82% del campione.

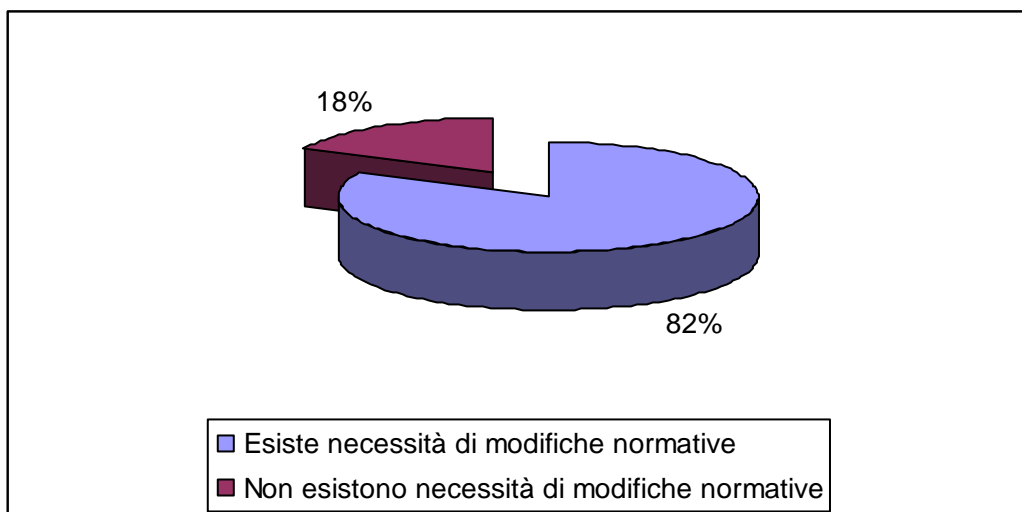


Figura 90. Necessità di modifiche normative.

Questa necessità all'interno dei paesi ad high income è avvertita come meno forte e meno impellente. Il 29% del campione ritiene che non sussista alcun motivo di modificare la legislazione vigente. Invece, tra gli altri paesi, vediamo come la necessità di nuove leggi che regolino il settore salga fino a raggiungere il 90%.

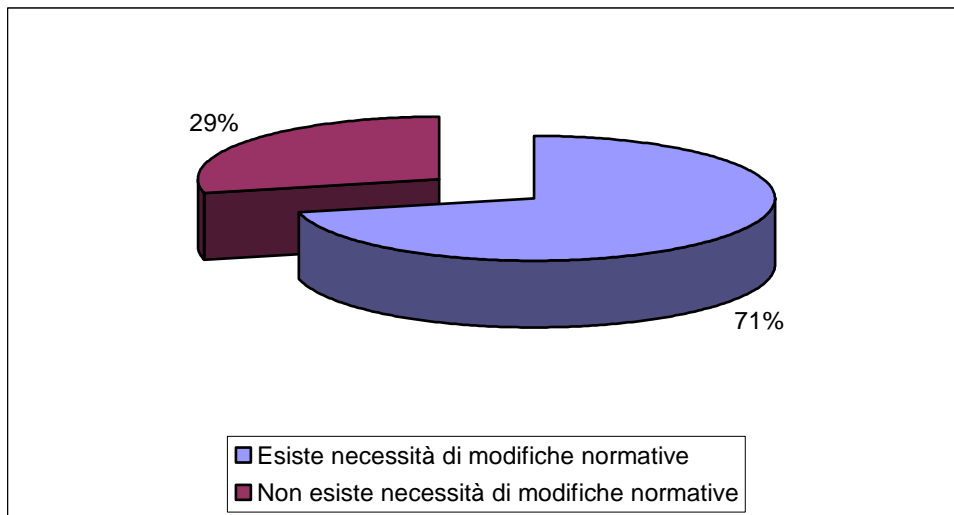


Figura 91. Necessità di modifiche normative nei paesi high income.

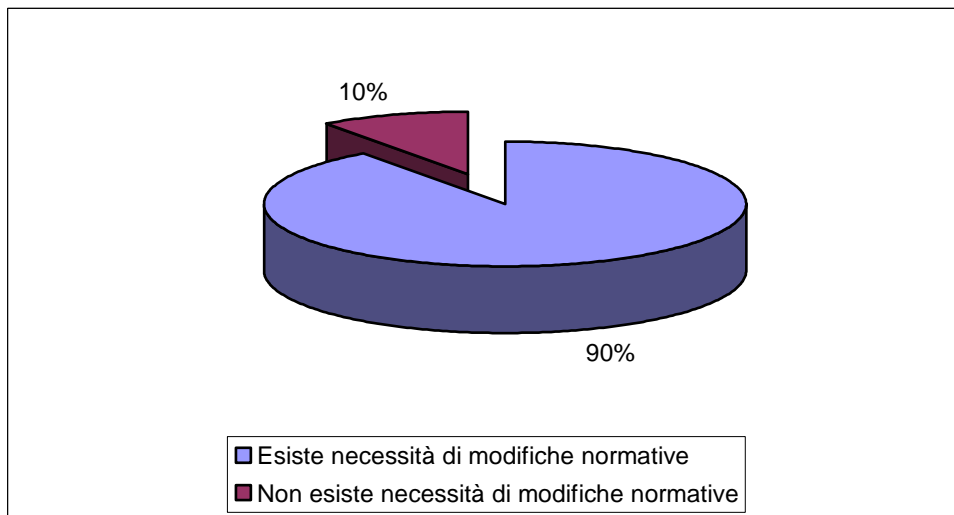


Figura 92. Necessità di modifiche normative nei paesi a basso reddito.

Volgendo lo sguardo al domani, l'esigenza di riforma che pervade il movimento cooperativo dei vari paesi trova riscontro nelle previsioni di nuove leggi che regolino il settore. Ben l'88% del campione si aspetta modifiche legislative per il domani.

Questa percentuale scende al 71% nei paesi ad alto reddito, mentre raggiunge la totalità degli intervistati negli altri paesi.

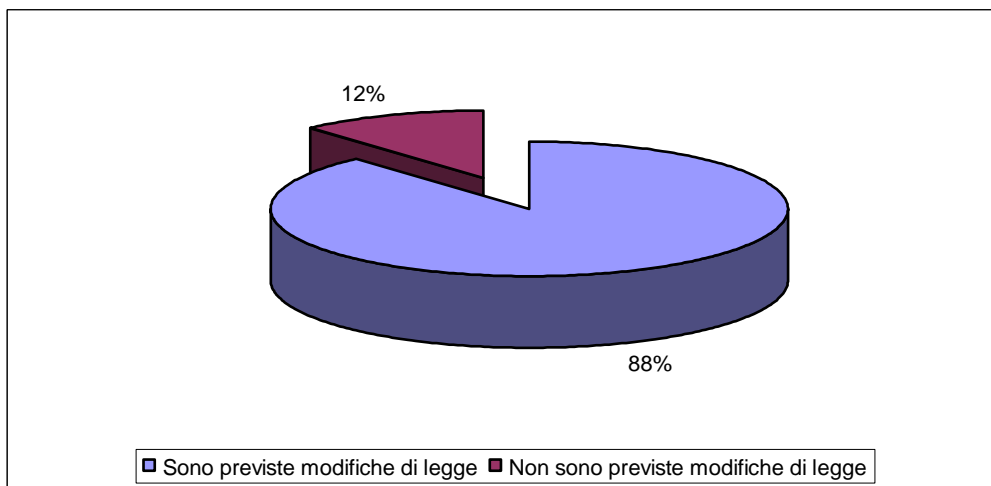


Figura 93. Modifiche di leggi previste.

PARTECIPAZIONE DEI VARI MOVIMENTI

Il 31% del campione afferma che il sistema cooperativo ha partecipato attivamente e in maniera continuativa e costruttiva alla stesura/revisione della normativa che riguarda il settore, il 54% è stato di tanto in tanto coinvolto nel procedimento legislativo mentre il 15% dichiara di aver preso parte alla riforma, ma sottolinea come la propria opinione non sia mai stata presa in considerazione.

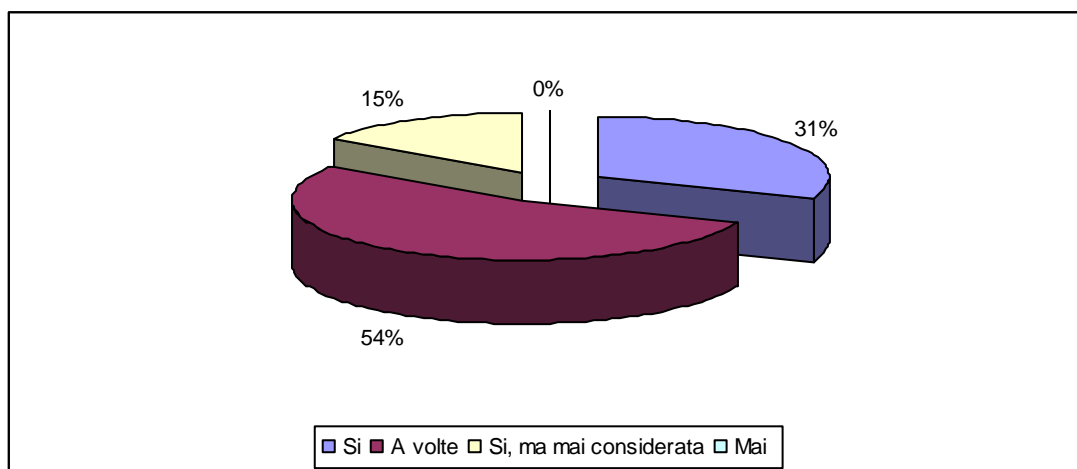


Figura 94. Partecipazione alle riforme normative.

Analizzando le diverse sub-aree interessate notiamo due situazioni abbastanza diverse: nei paesi ad alto reddito il 50% indica che il movimento cooperativo ha partecipato attivamente al processo di riforma, mentre l'altro 50% afferma di essere stato coinvolto solo di tanto in tanto.

Nel caso degli altri paesi la situazione è meno positiva, infatti, solo il 14% è stato un interlocutore continuo del processo legislativo, il 57% è di tanto in tanto entrato in contatto con la controparte politica e ben il 29% afferma di essere stato coinvolto ma non ascoltato.

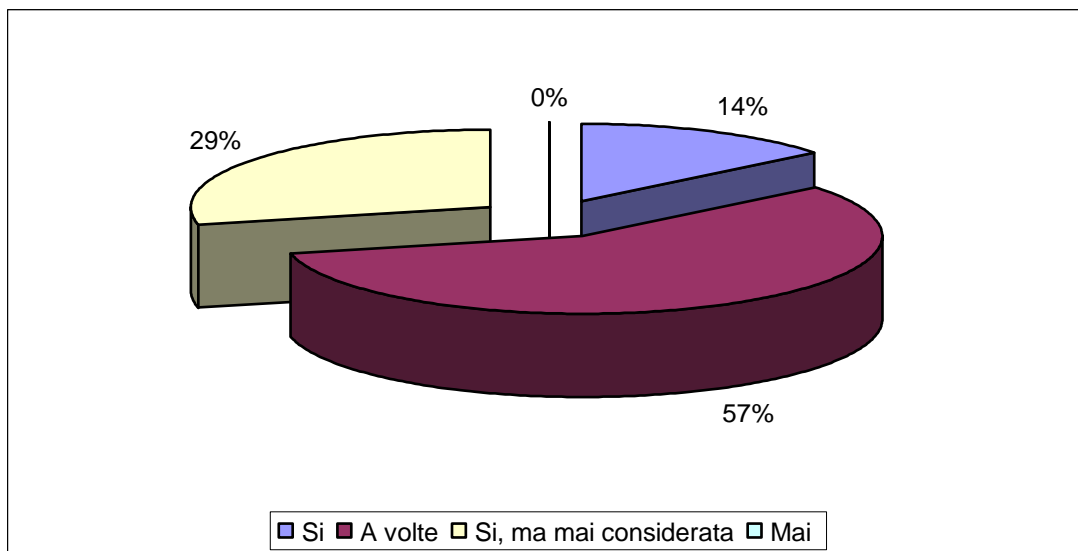


Figura 95. Partecipazione alle riforme normative nei paesi a basso reddito.

GIUDIZIO RISPETTO ALL'ATTEGGIAMENTO DELLE ISTITUZIONI INTERNAZIONALI NEI CONFRONTI DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

Il 39% delle cooperative considera le istituzioni istituzionali come completamente di supporto, mentre il 7% le ritiene estranee alla realtà locale e un 27% le definisce come non di supporto, stessa cifra che non ha dato indicazioni precise.

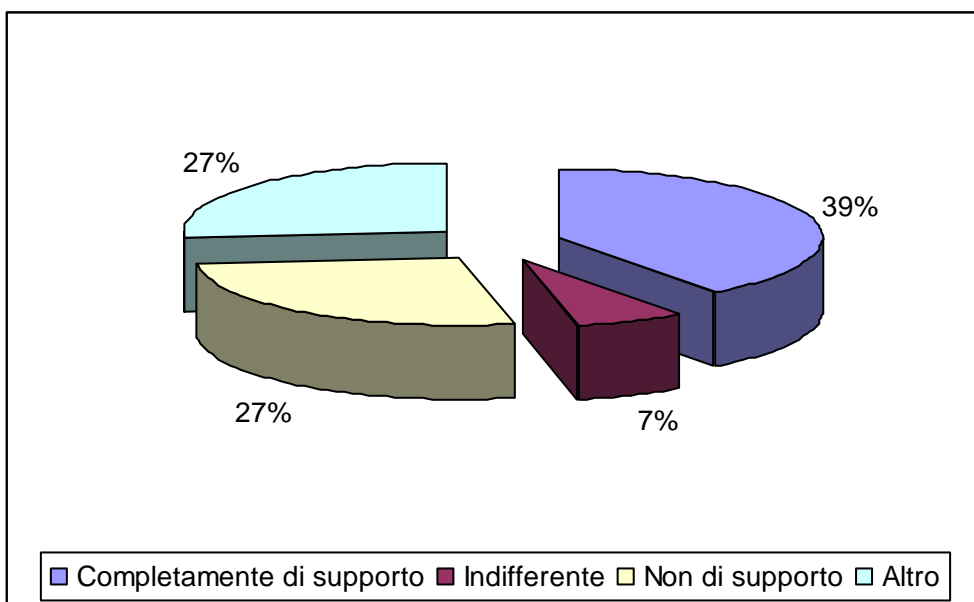


Figura 96 Supporto delle Organizzazioni Internazionali

Nei paesi ad high income il giudizio è più positivo, ben il 50% ritiene le istituzioni internazionali di supporto e l'altro 50% risponde con un generico "altro". Guardando le risposte degli altri paesi notiamo come addirittura la maggioranza relativa delle cooperative indichi le istituzioni internazionali come non di supporto, mentre l'11% indica una situazione di indifferenza, la

percentuale di coloro che ritengono le istituzioni come un valido aiuto, un ottimo supporto scende fino al 33%.

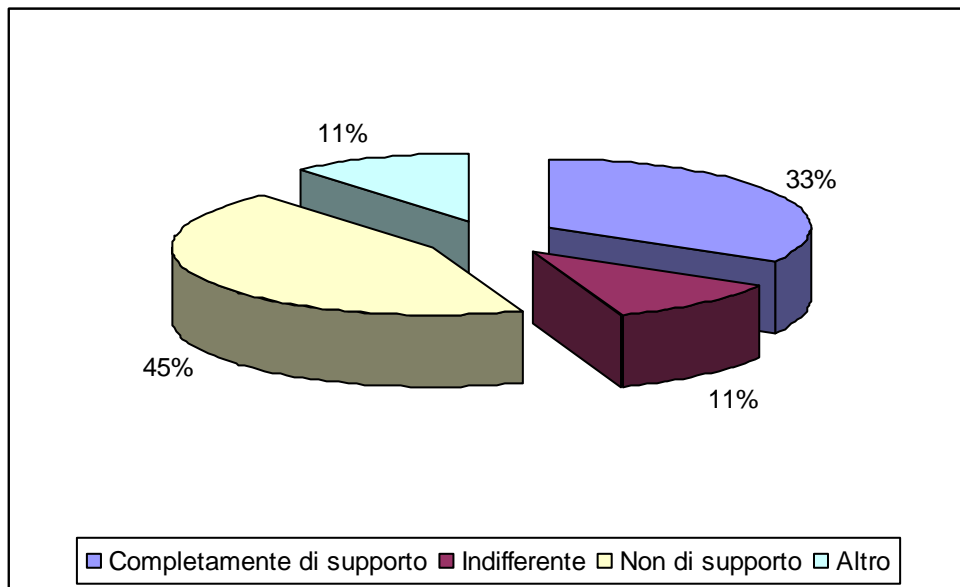


Figura 97 Supporto delle Organizzazioni Internazionali nei paesi a basso reddito

INFLUENZA DELLA GLOBALIZZAZIONE E SUE CONSEGUENZE SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

La quasi totalità del campione – 94% - ritiene che la globalizzazione abbia influenzato l'ambiente in cui esse operano; stupisce che la cooperativa bancaria che ha indicato di non essere stata toccata dalla globalizzazione provenga dalla Korea del Sud, certamente un paese non estraneo alle rivoluzioni che stanno attraversando il nostro pianeta.

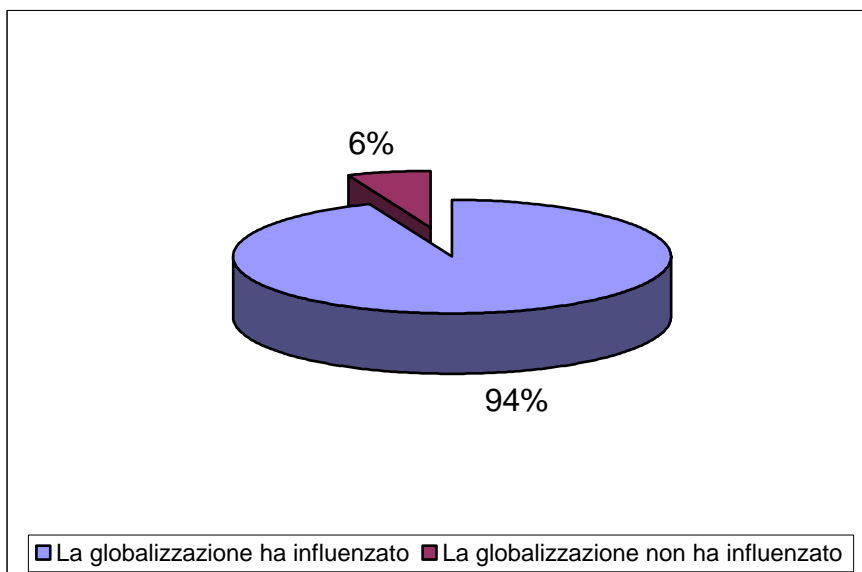


Figura 98 Influenza della globalizzazione

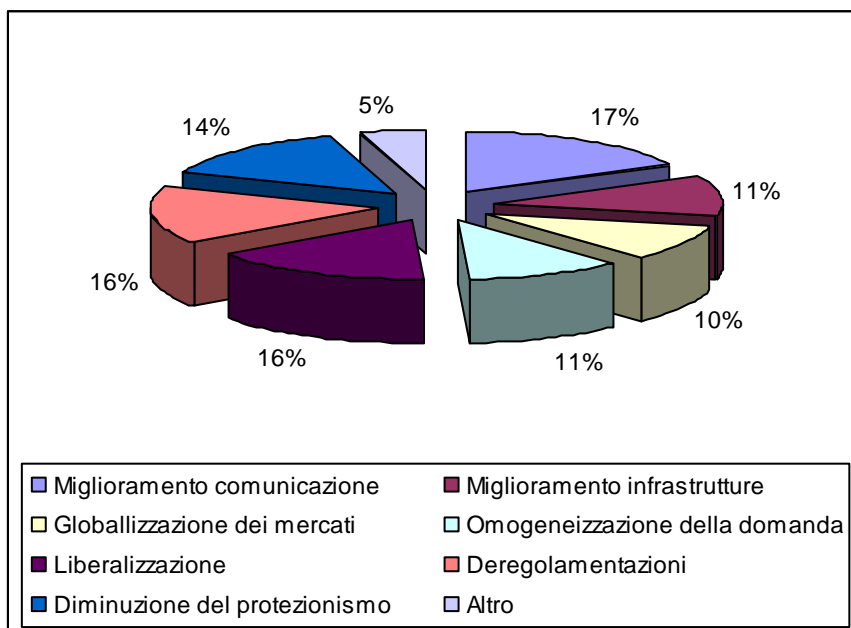
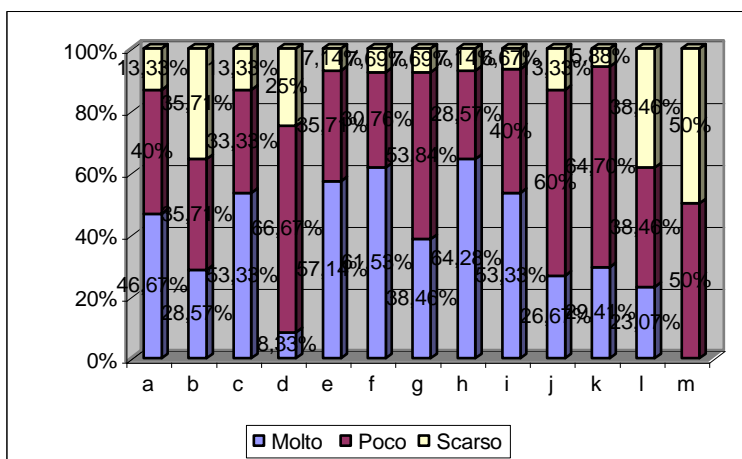


Figura 99 Influenza della globalizzazione e conseguenze sul movimento cooperativo

AGENTI DI CAMBIAMENTO CHE STANNO INFLUENZANDO IL SISTEMA DI MERCATO INTERNAZIONALE E CHE MAGGIORMENTE IMPATTANO SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

Una volta appurato il mutamento delle condizioni nelle quali operano le cooperative abbiamo chiesto al campione di indicare quanto ciascun fattore sta impattando sulla realtà di ogni singola cooperativa o federazione. Il fattore che è stato indicato come quello più rilevante dal maggior numero di cooperative è stato la liberalizzazione, che ha prodotto effetti a cascata in ogni settore. Al contrario i punti che sono stati ritenuti non particolarmente incisivi dal maggior numero di cooperative sono stati i fenomeni di delocalizzazione produttiva e il mischiarsi di etnie e culture.



a	La globalizzazione della domanda
b	Fenomeni di delocalizzazione produttiva
c	L'imporre sui mercati di imprese multinazionali
d	L'andamento dei mercati borsistici
e	L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)
f	L'aumentata dinamicità dei mercati
g	L'ampliamento dei mercati di offerta
h	Liberalizzazione
i	Diminuzione del protezionismo
j	La revisione delle politiche energetiche
k	L'omogeneizzazione della domanda
l	Il mischiarsi di etnie e culture
m	Nessuna

Figura 100 Agenti di cambiamento della globalizzazione

POSSIBILI STRADE CHE INTRAPRENDERÀ IN FUTURO IL MOVIMENTO COOPERATIVO

L'88% del campione ritiene che il movimento continuerà a crescere, contro un 12% che non concorda con questa visione; passando alla seconda domanda il 38% vede una possibilità di crisi, mentre il 62% ritiene che sarà possibile evitarla.

Nelle domande sulla necessità di una riorganizzazione e di un aumento di capacità competitiva la stragrande maggioranza ha concordato-rispettivamente 80% e 87%- .

Ma la maggior parte delle cooperative non dimentica di essere di fronte a una crescente difficoltà di crescita, mentre il rimanente 43% crede di essere in grado di superare agevolmente questi ostacoli.

All'ultimo punto vediamo come l'85% delle cooperative interrogate credano di poter fare di meglio, mentre solo il restante 15% pensa di essere al limite delle proprie possibilità.

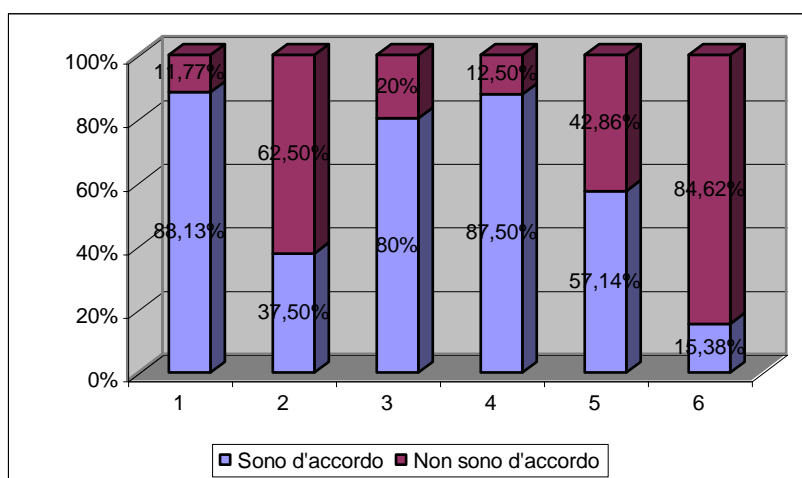


Figura 101 Possibili strade che intraprenderà in futuro la cooperazione

Griglia di lettura:

Prop. 1	Crescita e sviluppo
Prop. 2	Crisi del modello cooperativo
Prop. 3	Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo
Prop. 4	Aumento della competitività delle cooperative
Prop. 5	Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizionamenti del movimento
Prop. 6	In questa situazione più di così non si può fare

GIUDIZIO SULL'IMPORTANZA DI INVESTIMENTI IN RISORSE UMANE, CONOSCENZA, CAPITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

La maggioranza delle cooperative vede la necessità di investire in ciascuna delle diverse possibilità, e quasi sempre tutte le cooperative comprendono l'utilità di aumentare le proprie risorse, siano esse monetarie –la capitalizzazione- o fisiche –innovazione- oppure le risorse umane investendovi direttamente oppure in conoscenza.

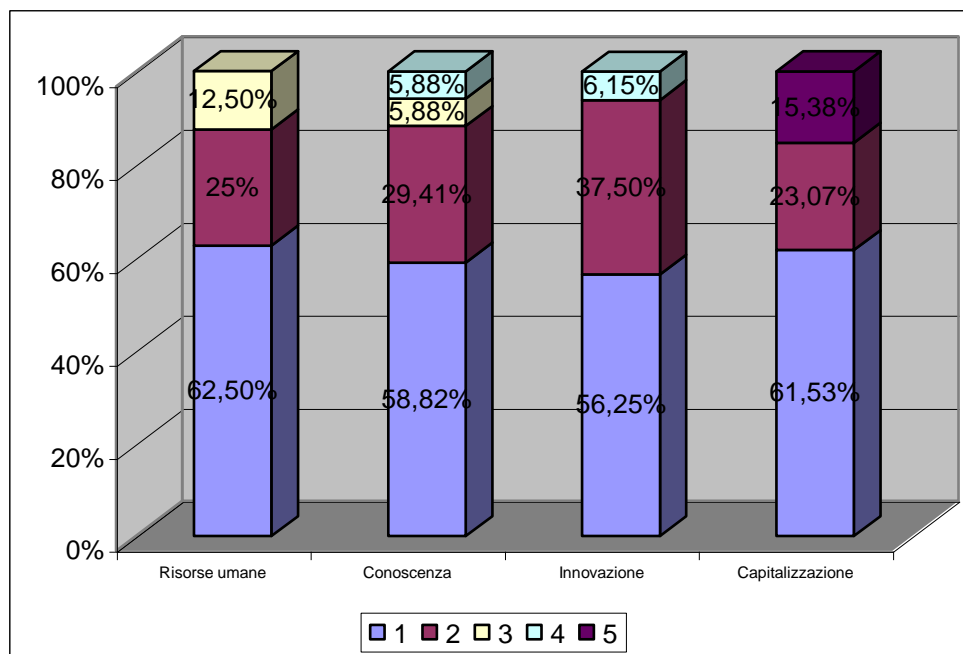
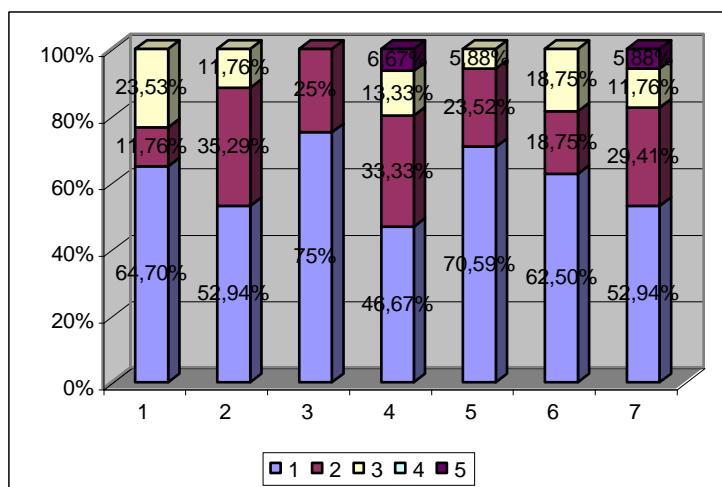


Figura 102 Importanza degli investimenti in risorse umane, conoscenza, capitalizzazione e innovazione

I PRINCIPI COOPERATIVI

I principi cooperativi di adesione, di controllo democratico e di educazione formazione e informazione sono i più condivisi, sia dai paesi ad alto reddito che da quelli a basso reddito, al contrario stupisce vedere come alcuni principi fondamentali come quello di autonomia e indipendenza e di interesse per la comunità riscuotano anche una certa disapprovazione.



1	Adesione volontaria
2	Controllo democratico
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

Figura 103 I principi cooperativi

EUROPA

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE NEL PAESE DI APPARTENENZA DEL COMPILATORE DEL QUESTIONARIO

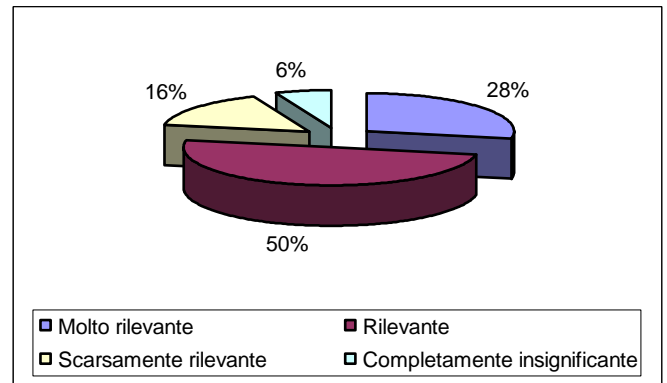
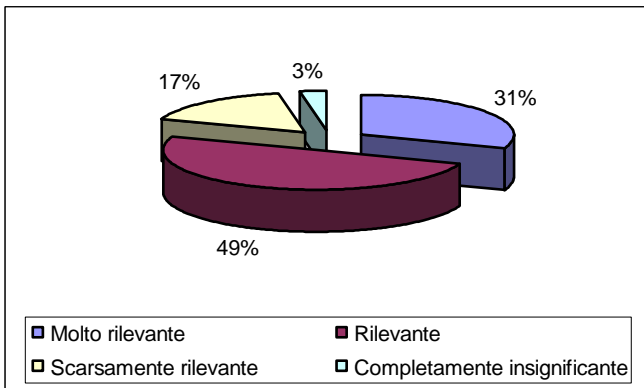


Figura 104 Ruolo economico attuale in Europa.

Figura 105 Ruolo sociale attuale in Europa.

Il 80% (rilevante + molto rilevante) valuta positivamente la funzione economica svolta dalla cooperazione all'interno del proprio Paese oggi. Il 17% lo trova scarsamente significativo, mentre il restante 3% reputa del tutto insignificante questo suo aspetto.

Per quanto riguarda il ruolo sociale il 78% ne dà un giudizio positivo, il 16% lo trova poco incisivo mentre il restante 7% lo considera del tutto insignificante.

Nazioni High Income

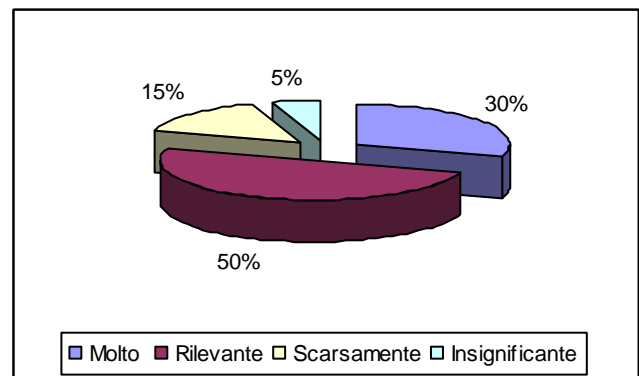
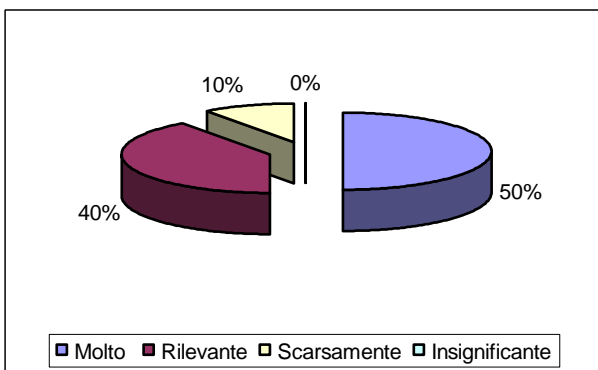


Figura 106 Ruolo economico attuale .

Figura 107 Ruolo sociale attuale.

Nazioni Middle Income

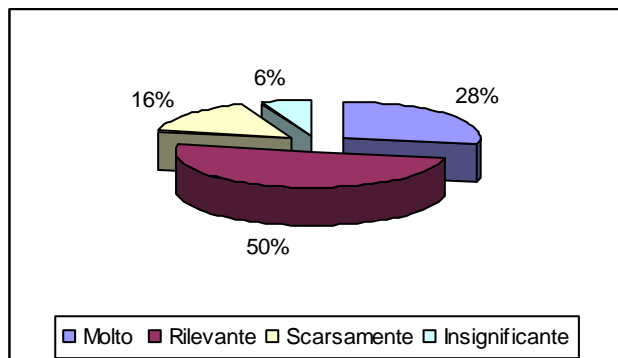
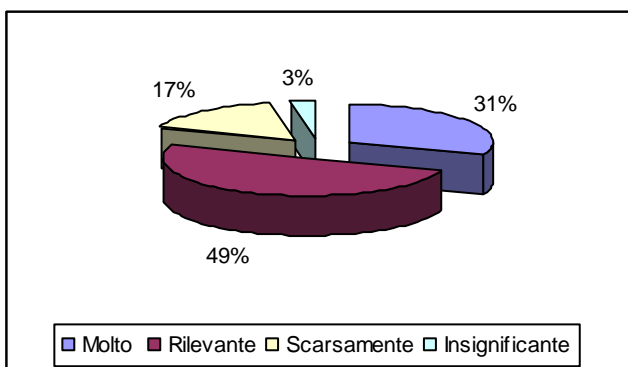


Figura 108 Ruolo economico attuale.

Figura 109 Ruolo sociale attuale.

Per quanto riguarda il ruolo economico i paesi dell'est Europa (corrispondenti ai paesi che la World Bank indica con un'economia a "medio reddito") ritengono che il ruolo che la cooperazione svolge è molto rilevante nel 31% dei casi, mentre i Paesi dell'Ovest concordano con questa affermazione al 50%. Se, però, accorpamo le risposte di chi ha indicato "molto rilevante" e "rilevante" - in quanto esprimono un giudizio di sintesi positivo - i risultati dimostrano come non vi siano differenze tra le sue Sub Aree individuate.

Lo stesso dicasi per la valutazione del ruolo sociale dove i risultati dell'analisi sono praticamente identici.

VALUTAZIONE DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLA COOPERAZIONE OGGI RISPETTO AL PASSATO

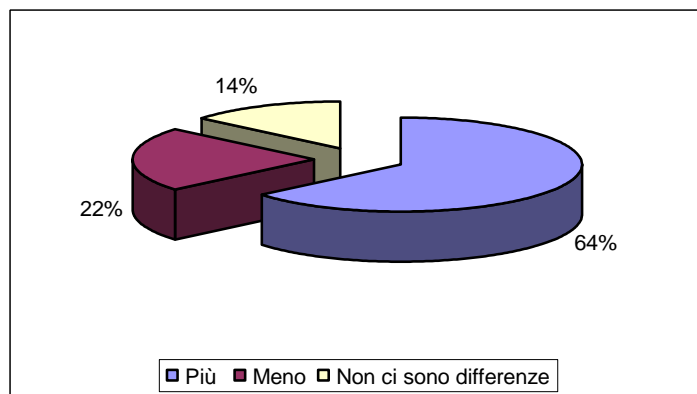


Figura 110 Ruolo economico rispetto al passato in Europa.

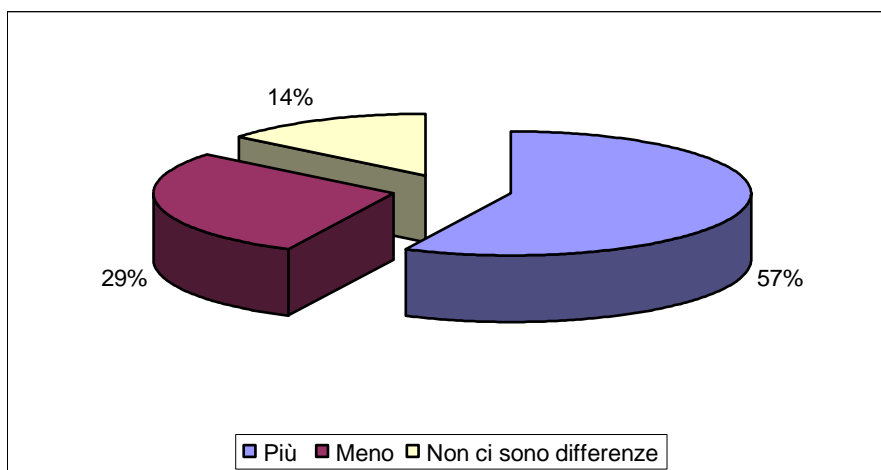


Figura 111 Ruolo sociale rispetto al passato in Europa.

Il 64% sostiene che il ruolo economico svolto oggi all'interno del proprio sistema Paese sia più rilevante che in passato.

Il 22% dichiara che sia meno rilevante, mentre il restante 14% afferma che non ci sono differenze rispetto a quanto succedeva in passato.

Nella valutazione dinamica del ruolo sociale, il 57% sostiene che esso sia più rilevante oggi che in passato, il 29% ritiene che sia meno rilevante, mentre il restante 14% afferma che non ci sono differenze rispetto a quanto succedeva negli scorsi anni.

Nazioni High income

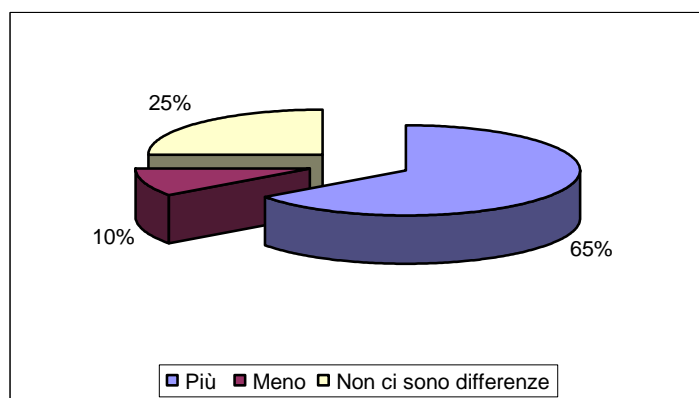
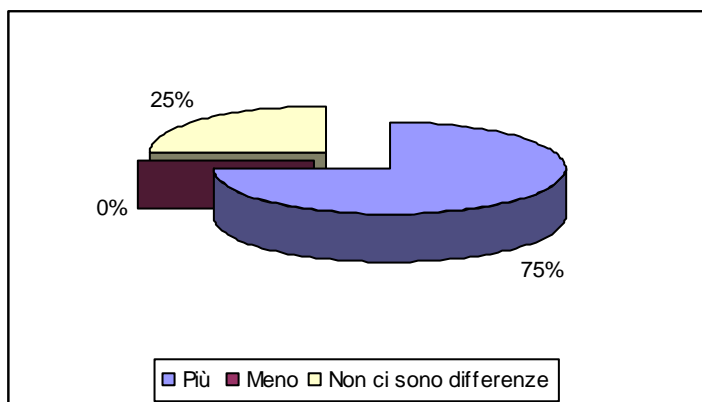


Figura 112 Ruolo economico rispetto al passato.

Figura 113 Ruolo sociale rispetto al passato.

Nei Paesi ad economia sviluppata il 75% degli intervistati ritiene che il ruolo economico svolto dal movimento sia aumentato rispetto al passato, un quarto del campione non rileva differenze e nessuno sostiene che vi sia meno incidenza economica. Nell'esprimere un giudizio sul ruolo sociale il 10% del campione ritiene che la rilevanza di tale variabile indagata sia diminuita.

Nazioni Middle Income

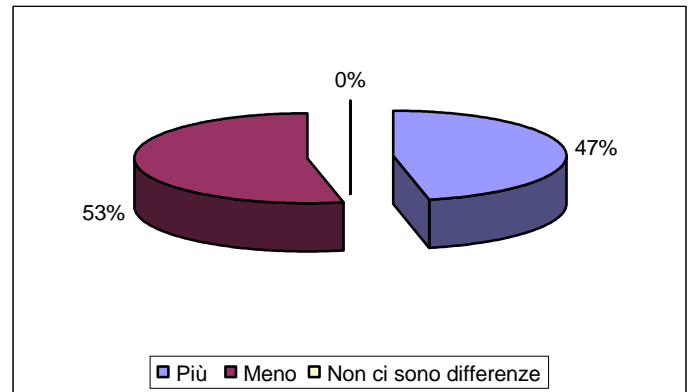
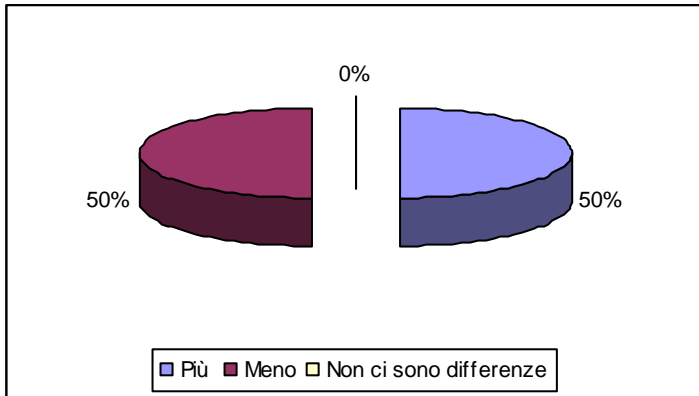


Figura 114 Ruolo economico rispetto al passato.

Figura 115 Ruolo sociale rispetto al passato.

La situazione che si presenta analizzando i dati del campione middle income è singolare: esso si divide perfettamente a metà nel valutare il ruolo economico e le percentuali sono molto simili anche nella stima della variazione del ruolo sociale. In entrambi i casi, nessuno sostiene che rispetto al passato non si siano verificate delle differenze.

PRONOSTICO SUL RUOLO ECONOMICO CHE LA COOPERAZIONE SVOLGERÀ IN FUTURO

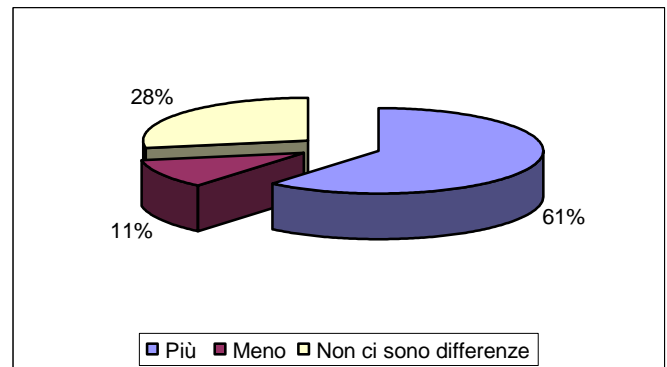
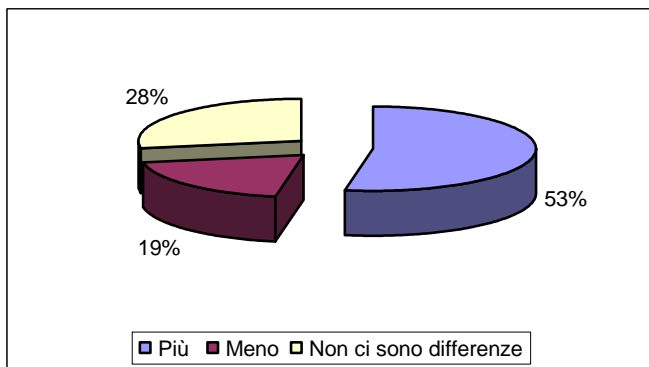


Figura 116 Pronostico sul ruolo economico.

Figura 117 Pronostico sul ruolo sociale.

Nel fare un pronostico sul futuro ruolo che la cooperazione svolgerà sia in ambito sociale sia economico, il 28% sostiene, in entrambi i casi, che non vi saranno differenze. Il 53% pensa che il movimento cooperativo svolgerà un ruolo economico più rilevante e il 61% dichiara che le cooperative ricopriranno un ruolo sempre più importante sotto l'aspetto sociale.

Nazioni High Income

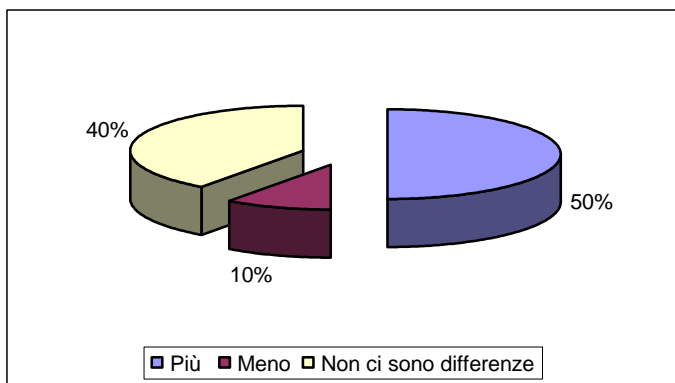


Figura 118 Pronostico sul ruolo economico.

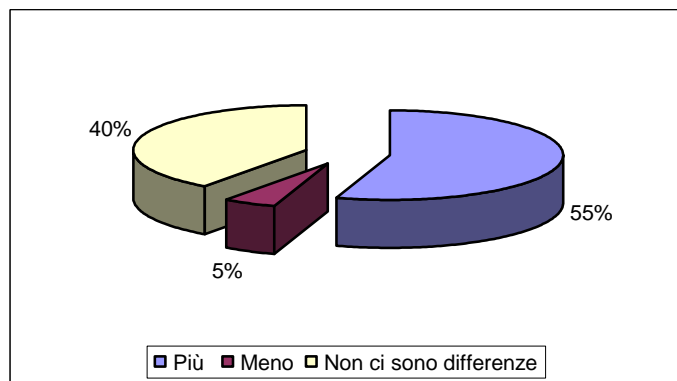


Figura 119 Pronostico sul ruolo sociale.

Nazioni Middle Income

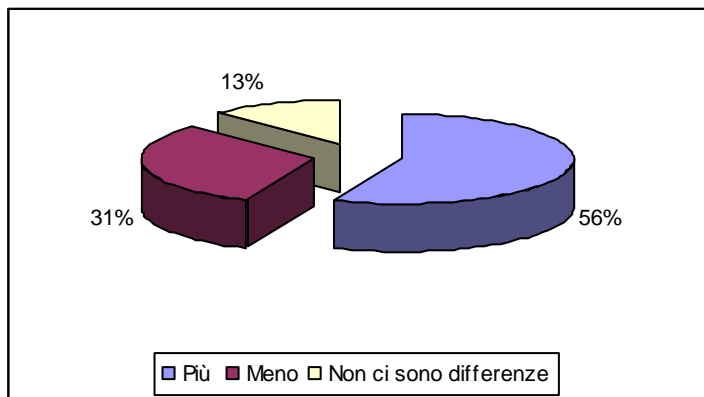


Figura 120 Pronostico sul ruolo economico.

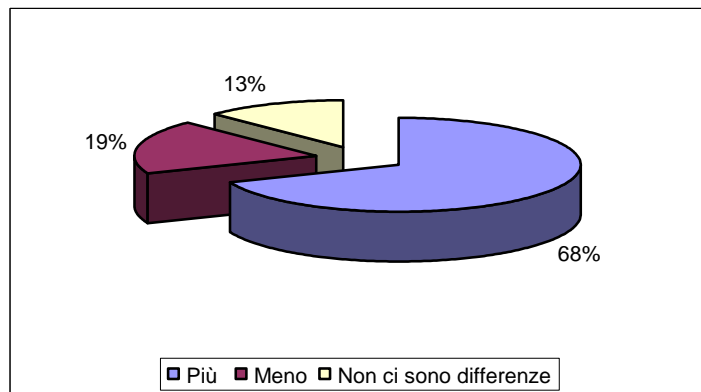


Figura 121 Pronostico sul ruolo sociale.

Dai grafici appare molto chiaro come una consistente fetta del campione afferente ai paesi in via di sviluppo sia più negativa ed abbia meno aspettative dal futuro, ma va evidenziato come il 68% del campione sia convinto che il ruolo sociale si rafforzerà e il 56% lo pensa in riferimento al ruolo economico.

I paesi ad economia progredita sono ottimisti nel senso che più del 50% del campione prevede un rafforzamento dell'importanza della cooperativa; esiste, tuttavia, il 40% di scettici i quali sostengono che nel futuro non si riscontreranno cambiamenti. Il campione che esprime un parere negativo è del 10% nel caso del ruolo economico e del 5% in quello sociale.

MODIFICHE DI LEGGE RIGUARDO ALLA COOPERAZIONE PREVISTE PER IL FUTURO

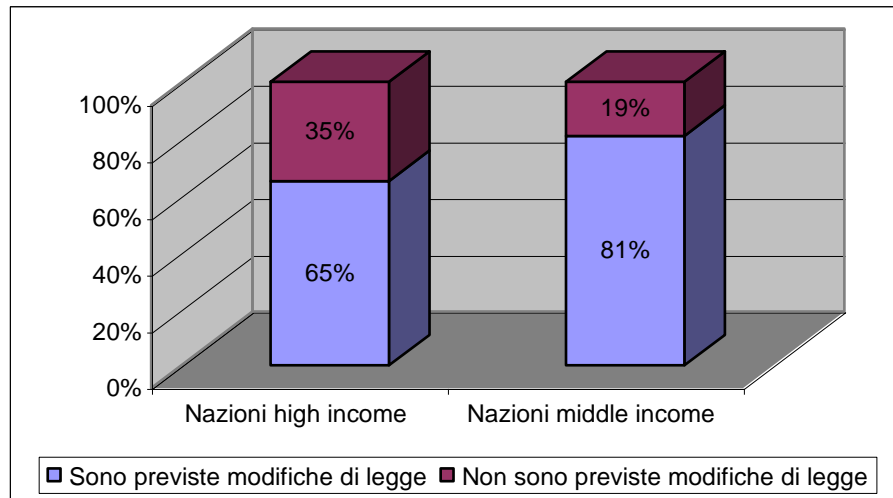


Figura 122 Previsioni di modifiche legislative.

In ben 26 Paesi europei sono previste modifiche di leggi riguardanti la cooperazione: i numeri si equivalgono poiché sia nell'Est sia nell'Ovest i Paesi che hanno avviato una riforma sono 13 e rappresentano, rispettivamente, l'81% (Nazioni Middle Income) e il 65% (Nazioni High Income)

NECESSITA' DI MODIFICHE DI LEGGE

Era importante capire se il movimento cooperativo, nei diversi Paesi, avvertisse la necessità di una modifica normativa. Il 77% del totale del campione europeo sente tale esigenza.

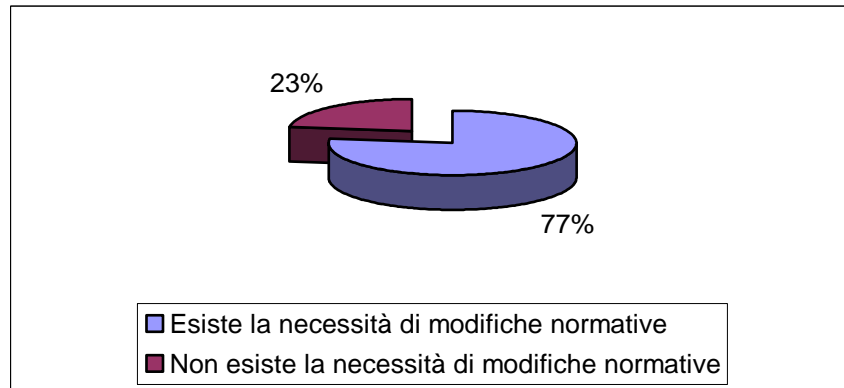


Figura 123 Esistenza di necessità di modifiche normative.

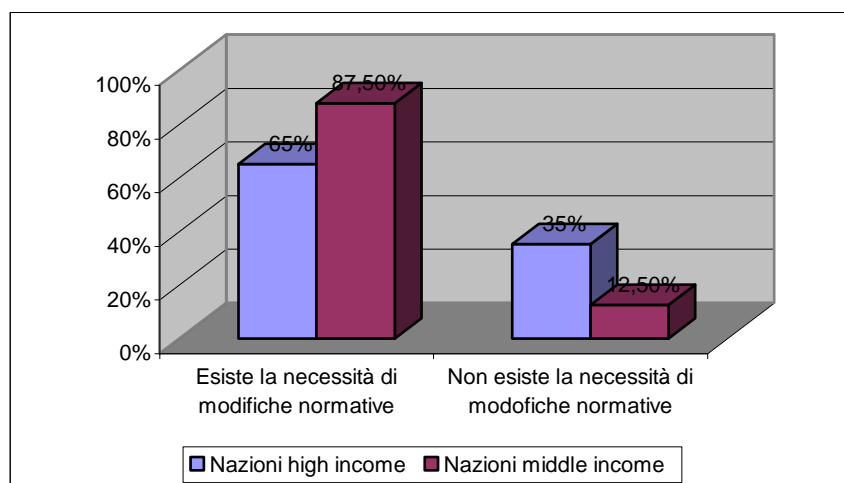


Figura 124 Esistenza di necessità di modifiche normative: un confronto.

La differenza che si rileva tra le due Sub Aree identificate, è che le Nazioni High Income che giudicano non indispensabili le modifiche di legge corrispondono esattamente ai Paesi in cui non sono previsti cambiamenti normativi e che rappresentano il 35%. L'esigenza è, invece, molto sentita nei Paesi dell'Est.

PARTECIPAZIONE DEI VARI MOVIMENTI

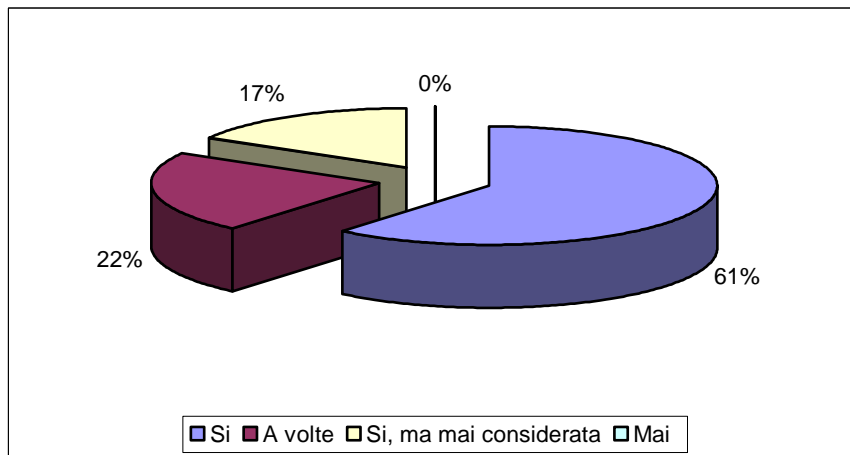


Figura 125 Partecipazione dei movimenti cooperativi alle iniziative legislative.

Il 61% del campione europeo sostiene di partecipare con regolarità alla creazione di nuove norme o alla modifica di vecchie leggi riguardanti la cooperazione. Il 22% dichiara di intervenire solo in alcuni casi, e il 17% lamenta la scarsa presa in considerazione degli interventi del movimento cooperativo.

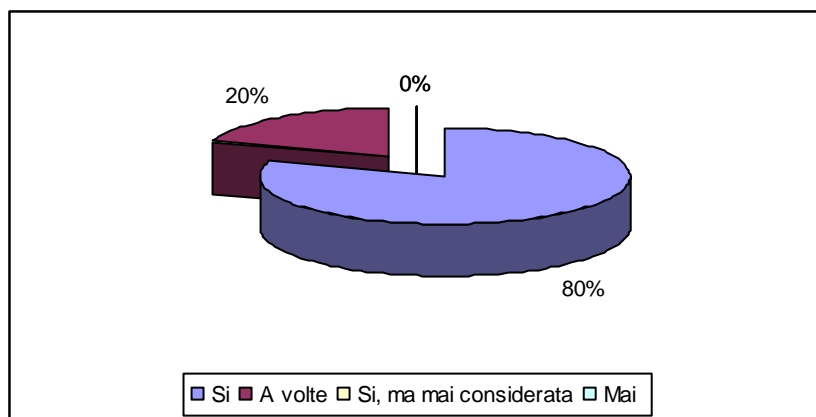


Figura 126 Posizione delle Nazioni High Income.

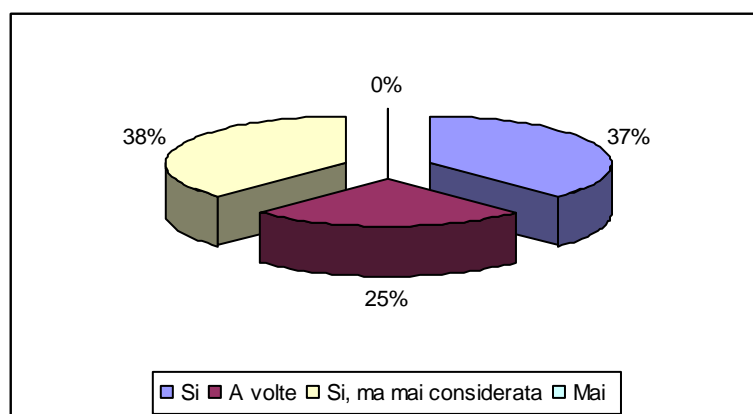


Figura 127 Posizione delle Nazioni Middle Income.

Esiste una netta diversità di opinioni tra le High e le Nazioni Middle Income. Nei paesi dell'Est se il 37% dichiara di partecipare attivamente alle discussioni sulle modifiche di legge e il 25% di farlo solo qualche volta, ben il 38% del campione sostiene di essere preso scarsamente in considerazione.

Nell'Europa dell'Ovest, invece, la situazione sembra essere molto migliore: tutti prendono parte ai lavori legislativi che riguardano la cooperazione (l'80% sempre e il 20% a volte), ma nessuno lamenta di essere scarsamente considerato.

GIUDIZIO RISPETTO ALL'ATTEGGIAMENTO DELLE ISTITUZIONI INTERNAZIONALI NEI CONFRONTI DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

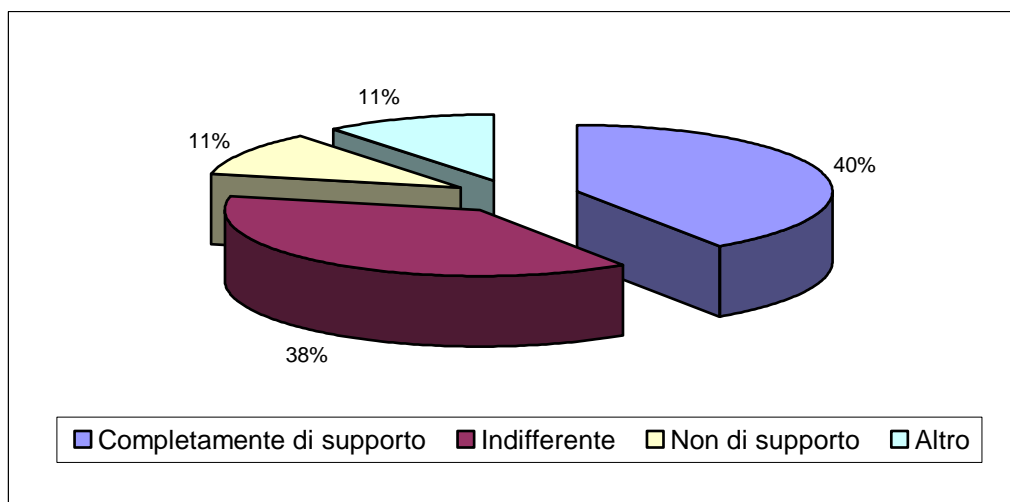


Figura 128 Le istituzioni internazionali viste dal movimento cooperativo del campione europeo.

Il 40% ha un'opinione positiva sulle istituzioni internazionali e le trova completamente di supporto al movimento. Il 38% pensa che esse non esercitino alcuna influenza significativa e l'11% trova che le istituzioni non siano per niente di supporto.

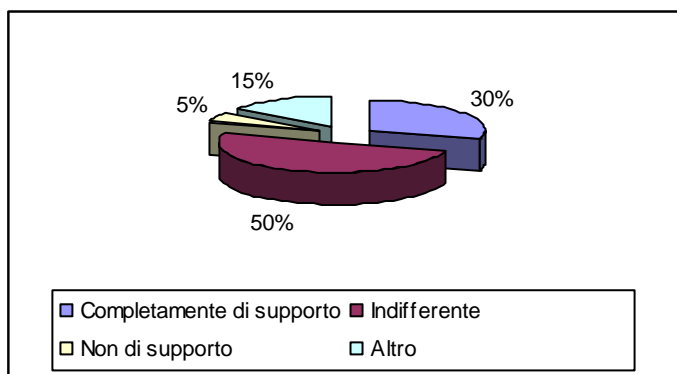


Figura 129 Nazioni High Income.

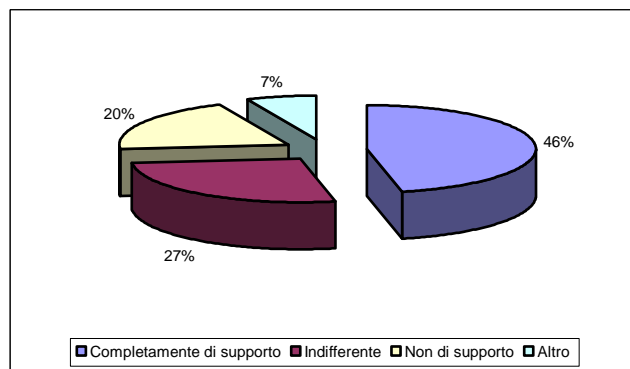


Figura 130 Nazioni Middle income.

La differenza tra le sub aree individuate è molto interessante. Il movimento cooperativo appartenente ai Paesi dell'Ovest dichiara che il lavoro delle istituzioni internazionali sia poi indifferente per la cooperazione; solo il 5% sostiene che esse non siano di supporto. I paesi ad economia in via di sviluppo sono molto più fiduciosi infatti sentono le istituzioni internazionali completamente di supporto al movimento nel proprio paese di appartenenza, una percentuale rilevante, però, dichiara che esse non supportano in maniera concreta la cooperazione.

INFLUENZA DELLA GLOBALIZZAZIONE

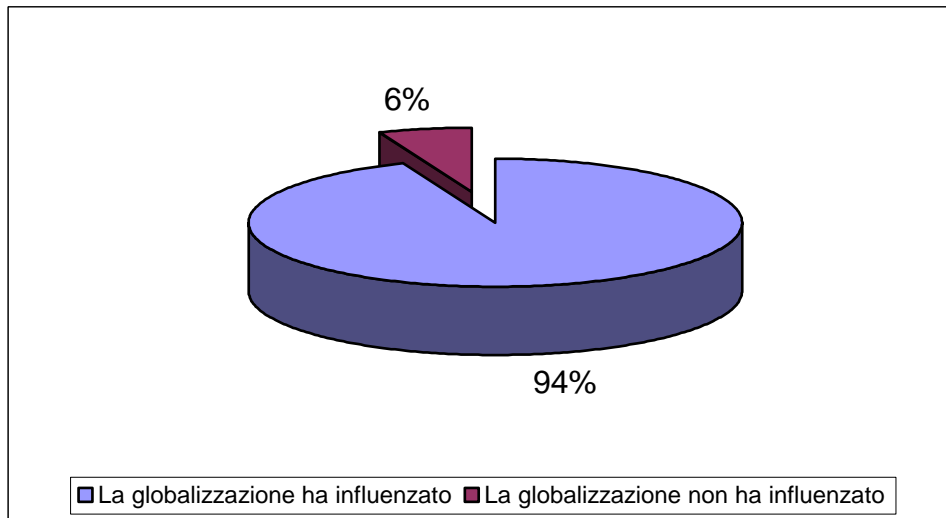


Figura 131 Influenza della globalizzazione.

Il 95% degli intervistati è convinto che la globalizzazione abbia degli effetti sul movimento cooperativo. Più precisamente nell'Ovest tutto il campione ha risposto sì, mentre nell'Est la sola Georgia sostiene di no. E' interessante notare che ha risposto negativamente l'unica nazione europea, appartenente al nostro campione, che la World Bank indica come nazione "Lower Income" e che noi, per comodità di studio e interpretazione dei dati, abbiamo poi inserito tra i Paesi "Middle Income".

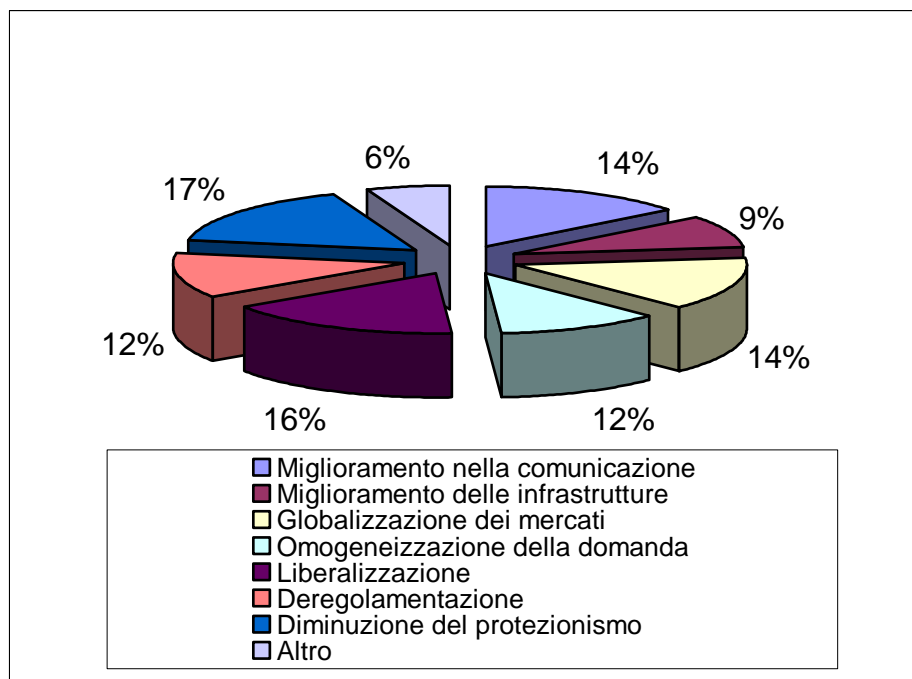


Figura 132 I principali impatti della globalizzazione.

Come si può notare dal grafico soprastante il campione si divide equamente tra le opzioni fornite in questa domanda. La globalizzazione ha, dunque, influenzato diversi aspetti dell'economia impattando sull'operato del movimento cooperativo.

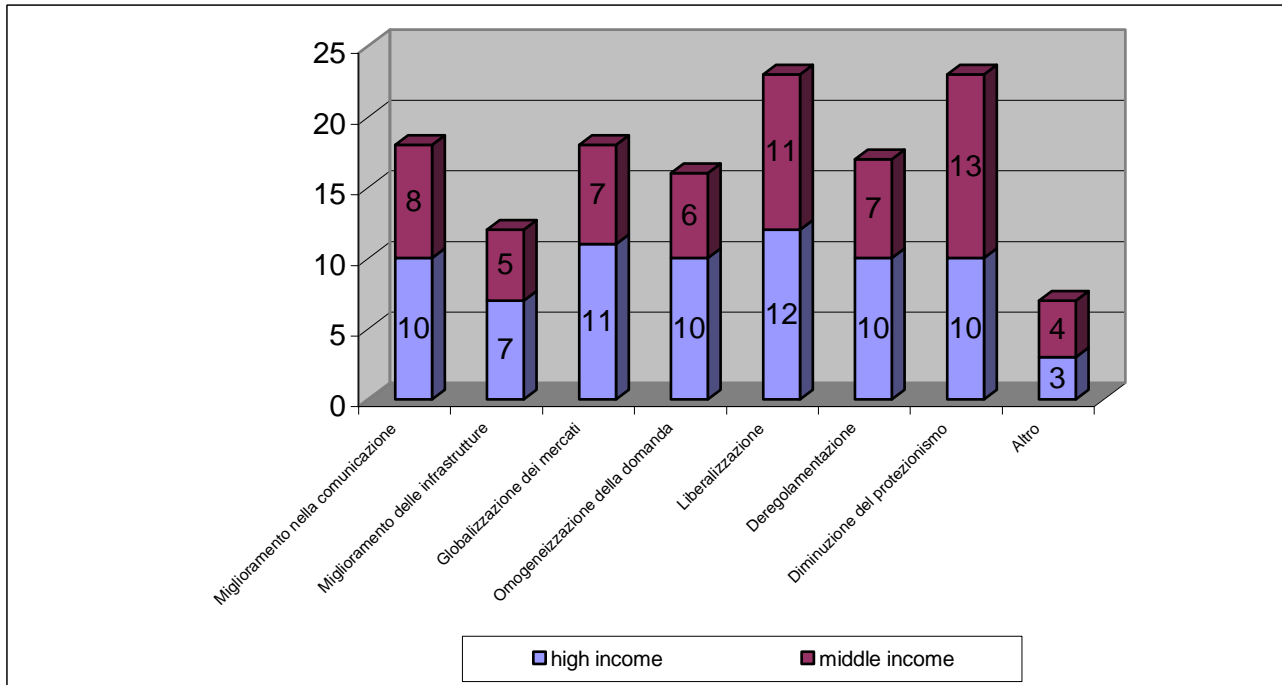


Figura 133 Gli impatti della globalizzazione: un confronto.

Anche tra le due sub aree europee non esistono evidenti differenze, possiamo comunque affermare che le opzioni più indicate sono la liberalizzazione e la diminuzione del livello di protezionismo.

AGENTI DI CAMBIAMENTO CHE STANNO INFLUENZANDO IL SISTEMA DI MERCATO INTERNAZIONALE E CHE MAGGIORMENTE IMPATTANO SUL MOVIMENTO COOPERATIVO

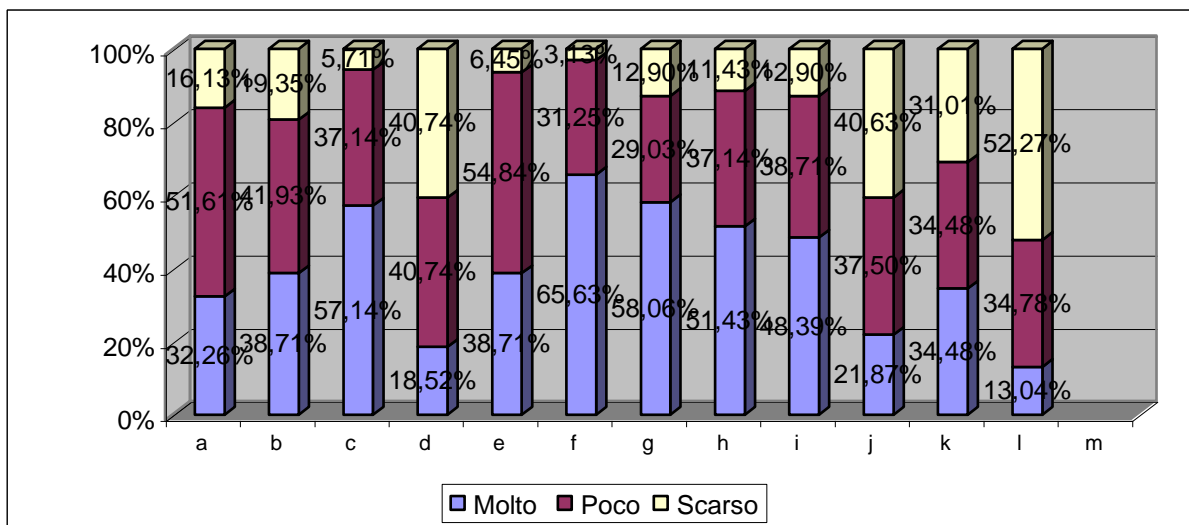


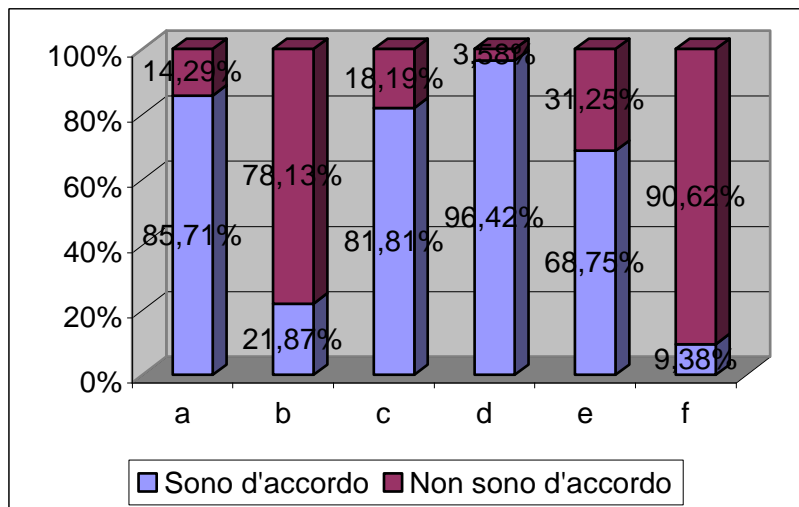
Figura 134 Gli agenti di cambiamento che impattano sul movimento cooperativo.

La tabella di lettura dei valori sull'ascisse è la seguente:

a	La globalizzazione della domanda
b	Fenomeni di delocalizzazione produttiva
c	L'imporsi sui mercati di imprese multinazionali
d	L'andamento dei mercati borsistici
e	L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)
f	L'aumentata dinamicità dei mercati
g	L'ampliamento dei mercati di offerta
h	Liberalizzazione
i	Diminuzione del protezionismo
J	La revisione delle politiche energetiche
K	L'omogeneizzazione della domanda
L	Il mischiarsi di etnie e culture
m	Nessuna

Si noti come le variabili che hanno maggior impatto sul movimento cooperativo, secondo il totale del campione, sono l'aumento della dinamicità del mercato, l'entrata/affermazione delle multinazionali sui diversi mercati e la liberalizzazione e conseguente apertura dei mercati.

POSSIBILI STRADE CHE INTRAPRENDERÀ IN FUTURO IL MOVIMENTO COOPERATIVO



1	Crescita e sviluppo
2	Crisi del modello cooperativo
3	Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo
4	Aumento della competitività delle cooperative
5	Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizionamenti del movimento
6	In questa situazione più di così non si può fare

Figura 135 Possibili percorsi del movimento cooperativo in Europa.

Il campione sostiene che il movimento cooperativo si svilupperà nei prossimi anni ma solo a condizione di una riorganizzazione dello stesso; ciò dovrebbe portare ad aumentare la competitività delle cooperative. Il cambiamento e il ripensamento sono indispensabili poiché una buona parte del campione sostiene che sarà difficile, in futuro, mantenere lo stesso posizionamento di mercato oggi operato dalle cooperative; dunque bisogna raccogliere nuove energie per affrontare le sfide del futuro.

GIUDIZIO SULL'IMPORTANZA DI INVESTIMENTI IN RISORSE UMANE, CONOSCENZA, CAPITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

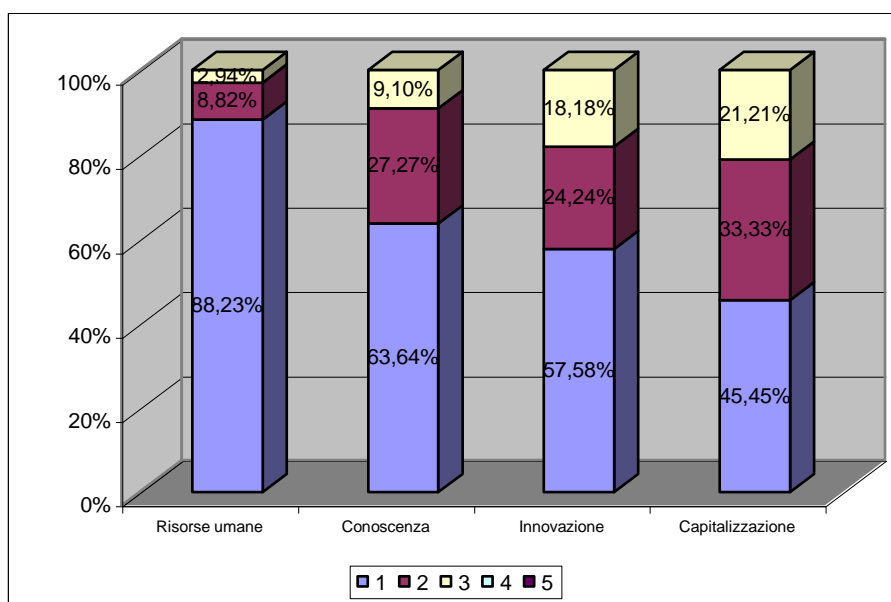


Figura 136 La necessità di investimento.

L'investimento in risorse umane è, attualmente, l'esigenza più avvertita da tutto il campione, ma, come si può osservare dal grafico, vi è un bisogno diffuso di formazione, di investimento e di capitalizzazione.

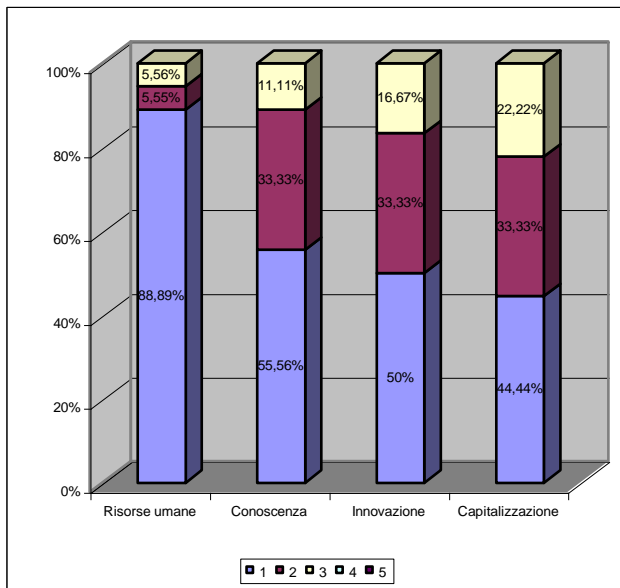


Figura 137 Nazioni High Income.

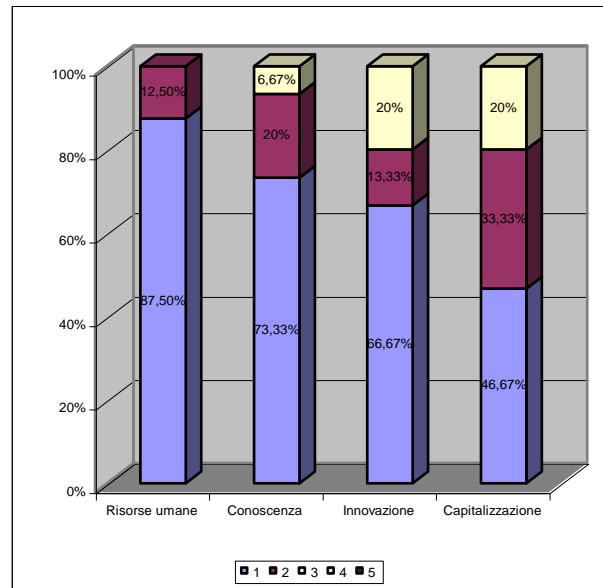


Figura 138 Nazioni Middle Income.

Non vi sono grandi differenze tra le due Sub Aree. I Paesi ad economia sviluppata assegnano, in alcuni casi, un'importanza lievemente minore, ma comunque rilevante, all'investimento sulle diverse variabili considerate.

I PRINCIPI COOPERATIVI

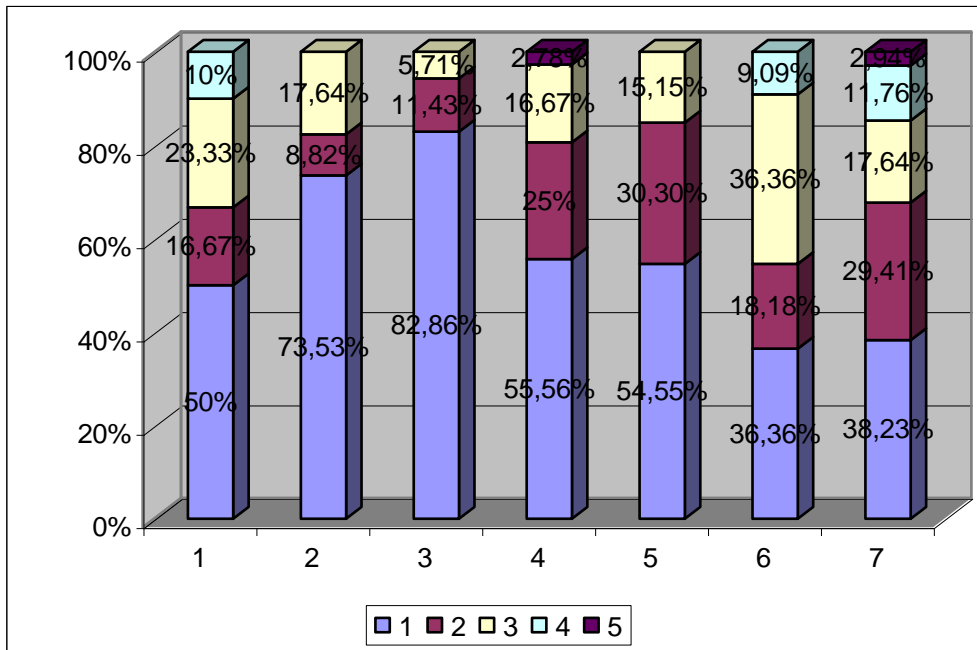


Figura 139 La valutazione dei principi cooperativi.

Legenda dei principi:

1	Adesione volontaria
2	Controllo democratica
3	Partecipazione economica dei membri
4	Autonomia e indipendenza
5	Educazione, formazione e informazione
6	Collaborazione fra cooperative
7	Interesse per la comunità

I principi a cui si dà maggior importanza sono quello della partecipazione economica dei membri e del controllo democratico. Unendo i valori 1 e 2 (molto rilevante e rilevante) si nota che anche i principi dell'autonomia e dell'indipendenza e dell'educazione e formazione sono tenuti ben in considerazione da tutto il campione.

Appare importante rilevare lo scarso valore assegnato a due principi che, oggi, sembrano invece essere sempre più fondamentali e inevitabili: l'interesse verso la comunità e la collaborazione tra cooperative.

Successivamente presentiamo, per ogni principio, un confronto tra le due Sub Aree individuate in Europa.

Figura 140 Adesione volontaria

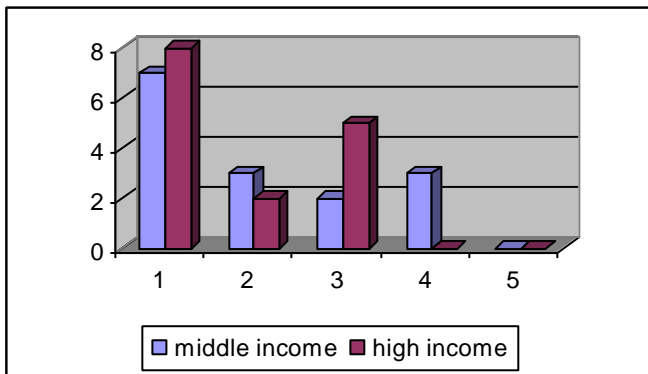


Figura 141. Controllo democratico

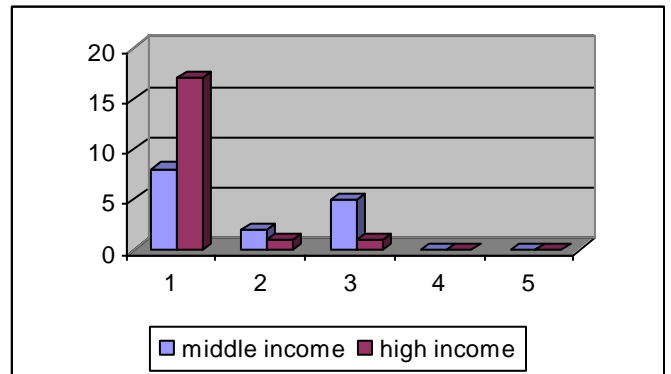


Figura 142 . Partecipazione dei membri

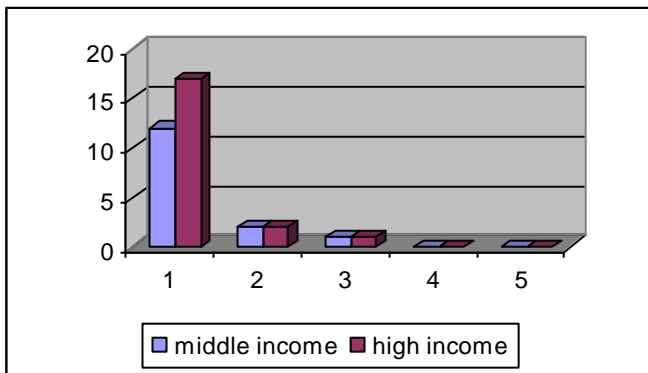


Figura 143 . Autonomia e indipendenza

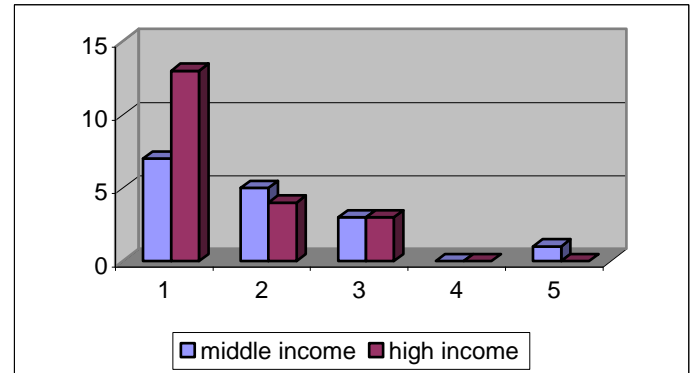


Figura 144. Educazione, formazione e informazione

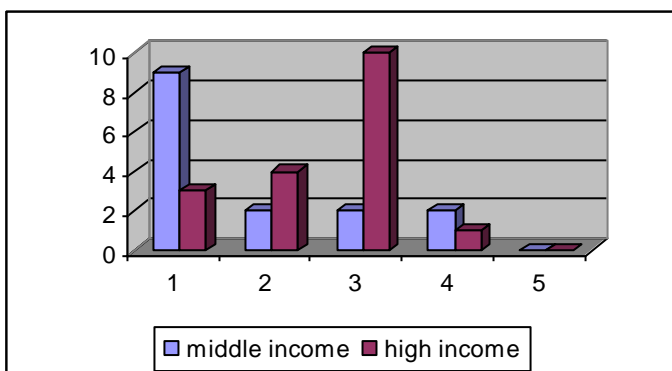


Figura 145. Collaborazioni tra cooperative

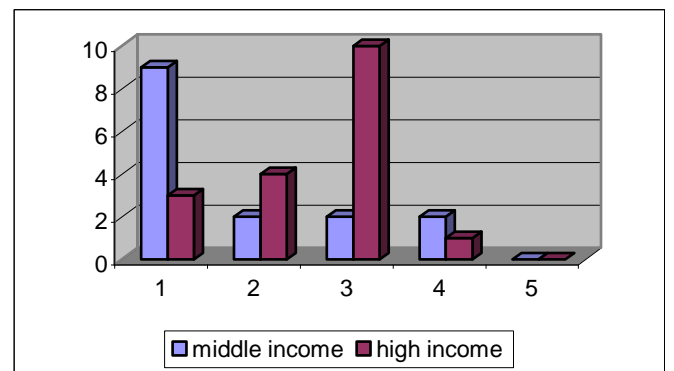
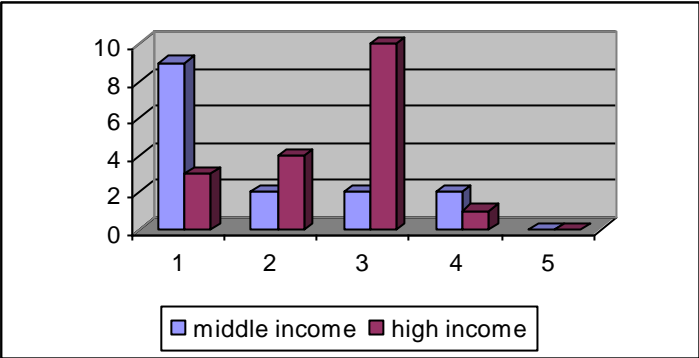


Figura 146 .Interesse verso la comunità



Conclusioni: Linee guida

L'analisi delle risposte ottenute dai questionari e il continuo confronto con la dirigenza di ICA, ha permesso di individuare una serie di linee strategiche, o linee guida, da suggerire ai membri dell'Alleanza, per affrontare in maniera pro-attiva le sfide dell'immediato futuro. Tali indicazioni possono essere raggruppate in 7 punti fondamentali²⁴:

1. la creazione e lo sviluppo di un network interno all'Alleanza che vada a rafforzare la cooperazione fra le cooperative;
2. l'affiliazione da parte di cooperative mature ed economicamente più "forti" di cooperative in fase start-up o in difficoltà;
3. l'implementazione di un data base e di piattaforma informatica attraverso la quale scambiare informazioni, esperienze e best practices;
4. miglioramento del sistema "finanziario cooperativo";
5. investimenti in formazione e condivisione di know-how;
6. azioni di lobby;
7. servizi.

È fondamentale che gli interventi suggeriti vengano portati avanti operando contemporaneamente su due livelli, ovvero:

1. a livello di sistema;
2. a livello di Regioni, Sub-Regioni e singoli paesi.

Al fine di perseguire una crescita omogenea per tutti i membri di ICA, è necessario identificare delle proposte di sviluppo comuni, da realizzare secondo linee guida condivise che tengano conto e salvaguardino le specificità e le caratteristiche peculiari di ogni singola realtà geopolitica.

Il movimento cooperativo può rendere concreto un sistema di **solidarietà/mutualità** sopranazionale, facilitando l'azione solidale e mutualistica; esso rappresenta un modello di globalizzazione differente da quello più comunemente diffuso a livello di mercato poiché supera le barriere locali e nazionali tenendo conto delle diversità e della situazione di ogni singolo paese in cui si trova ad operare.

Per riuscire a ottenere risultati concreti un supporto decisivo deriva dai **principi** guida della cooperazione, qualsiasi tipo di investimento si voglia sostenere. In questo modo, si può arrivare a ipotizzare un concreto ripensamento del modo di fare cooperazione a livello transnazionale collegando in un unico progetto evolutivo le spinte del mercato e della solidarietà/mutualità.

I membri dell'Alleanza devono essere consapevoli del vantaggio competitivo insito nell'essere una cooperativa, che significa, tra le altre cose:

²⁴ Ogni punto sarà sviluppato nei paragrafi seguenti.

- prestare attenzione alle ricadute che il proprio agire ha sulla comunità;
- qualità dei prodotti e/o servizi erogati;
- eticità dell'agire;
- sviluppo sostenibile.

Queste peculiarità sono state la chiave di volta per riuscire ad affrontare e superare periodi di crisi, uscendone rinforzati e con un bagaglio di esperienza che è divenuto la base del suo sviluppo e dei successi conseguiti poi.

Per uno studioso della cooperazione non è difficile riconoscere il plus che deriva dall'essere una cooperativa piuttosto che un'impresa tradizionale poiché essa racchiude in se, naturalmente, alcune delle migliori soluzioni di competitività:

- il sentirsi parte attiva, integrata e integrante di un'organizzazione;
- il ragionare imprenditorialmente in un'ottica di lungo periodo;
- il reagire prontamente ai cambiamenti grazie a una maggiore flessibilità e minore conflittualità interna;
- la maggior vicinanza al mercato;

caratteristiche e potenzialità molto spesso non percepite da numerose realtà cooperative, soprattutto, di minori dimensioni.

Best practice

La tutela e la garanzia della presenza sui banconi dei supermercati di prodotti di qualità portata avanti, per esempio da Coop Italia, durante l'epidemia della cosiddetta "mucca pazza", BSE, o in occasione di altri disastri alimentari che hanno spinto i consumatori a fidarsi della bontà offerta dai prodotti del movimento cooperativo.

La risposta che le cooperative giapponesi sono state in grado di fornire al mercato durante la recessione economica che ha colpito i mercati asiatici alla fine degli anni Novanta, dimostrandosi soggetti innovatori.

Siamo in attesa di ulteriori best practices da Ginevra.

Tali vantaggi valoriali, organizzativi ed economici, derivanti dall'essere una cooperativa, possono rappresentare anche strumenti adeguati per dare risposta alle nuove istanze emergenti derivanti dalla crisi del welfare osservabile in diverse realtà.

Questa crisi si sostanzia nella diminuzione di risorse a disposizione e nella conseguente riduzione degli investimenti pubblici, dalla sanità all'educazione. Di conseguenza aumentano i bisogni insoddisfatti degli individui.

Le cooperative, per loro stessa natura, vicine al mercato e ai desideri dei singoli, sono in grado di soddisfare tali bisogni. Le cooperative eccellenti, da un lato tramite la contemporanea fornitura di servizi e dall'altro, dal mettere in atto, una seria attività di lobby e una diffusione dei propri principi, rappresenterebbero naturale e ottimale risposta, innescando, anche, logiche di sussidiarietà.

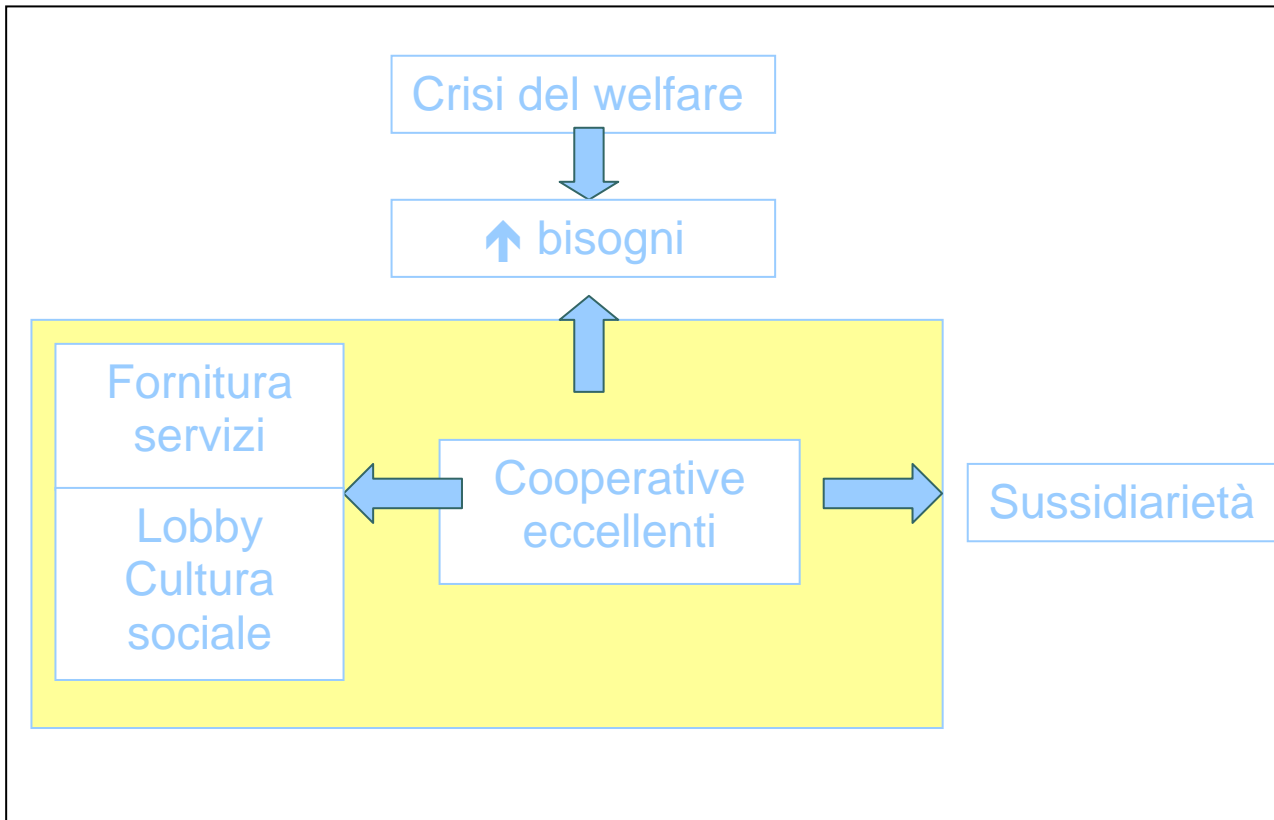


Figura 1. Sistema cooperativo e sussidiarietà.

1) Network

Con network si intende un insieme di organizzazioni e le relazioni che le legano fra loro, un intreccio di legami e punti, con centri che agiscono da ricettori e da distributori di conoscenza.²⁵ Economicamente, la rete può essere pensata come una struttura e un'entità con centri e periferie, costantemente in movimento ed in evoluzione.

In ogni arena competitiva la creazione di un network e il suo utilizzo rappresentano uno strumento utile per affrontare la globalizzazione: il raggiungimento e la difesa delle posizioni acquisite, infatti, è sempre più il risultato dell'interagire tra le imprese e la disponibilità di risorse presenti nel contesto socio-economico di riferimento²⁶. Le esperienze di diversi paesi confermano l'importanza delle reti di organizzazioni nel creare condizioni migliori per sviluppare attività economiche, per ridare impulso a aree in declino e per tutelare settori produttivi già consolidati.

L'appartenere ad una rete permette, tra le altre cose, di:

- accedere ad un pacchetto di servizi di supporto a prezzi competitivi rispetto a quelli che vengono offerti sul mercato;
- avere maggiori opportunità di business, anche grazie alla partecipazione congiunta a progetti portati avanti in partnership o joint-venture con altre organizzazioni appartenenti alla rete;
- fare parte di un circuito di circolazione di conoscenze, esperienza e know-how che consente di dare vita a processi di capitalizzazione del knowledge;
- abbassare le barriere comunicative, incentivando il trasferimento di conoscenze;
- dare vita ad una comunicazione diretta fra i diversi membri del movimento cooperativo;
- stringere più facilmente rapporti con l'esterno dell'organizzazione, a qualsiasi livello, nazionale o internazionale;
- attivare più facilmente processi di innovazione;
- attivare processi pro-attivi attingendo dall'ambiente sulla base delle proprie priorità, invece di adattarsi semplicemente ai cambiamenti che avvengono sul mercato di contesto;
- sviluppare competenze e capacità del management che, in questo modo, si trova inserito in un contesto semi-comunitario e altamente dinamico.

Le reti si delineano, quindi, come un vantaggio competitivo, contribuendo ad aumentare l'efficienza del sistema nel suo complesso con ricadute su ciascun membro.

Per poter godere di ciò, è essenziale che esistano regole comuni rispettate da tutti. La complessità del governo delle reti dipende dalla struttura delle stesse: da un lato si deve

²⁵ *Dizionario di Business & Management*, a cura del Chartered Management Institute, Il sole 24Ore, Milano (Italia) 2003.

²⁶ Michael J. Porter, *Il vantaggio competitivo delle nazioni*.

tener conto della logica del mercato²⁷, dall'altro è necessario non perdere di vista la democraticità e l'accessibilità del tutto poiché la rete è relazione, scambio, movimento, cambiamento, coordinamento e progresso²⁸.

L'abitudine a collaborare con altre imprese porta ad abbassare le barriere comunicative e i vincoli di riservatezza, entrambi fattori che ostacolano la diffusione della conoscenza; la condivisione di routine e di esperienze gestionali con altre realtà imprenditoriali consolidano le dinamiche di apprendimento attraverso le quali ogni impresa trasmette conoscenza e, contestualmente, attinge esperienze.

La cooperazione, da un punto di vista socio/politico, -proprio per il sistema di valori, per l'assetto istituzionale e per le strategie di sviluppo e di integrazione- presenta le peculiarità tipiche di una rete. L'aggregarsi e il cercare accordi tra una cooperativa e l'altra sono reazioni naturali, fondate su una struttura di persone che ha sempre visto nell'unione delle proprie risorse una soluzione efficace ed efficiente alle sfide del mercato. Questa capacità di fare fronte comune si è manifestata soprattutto nei momenti di crisi, nella ricerca di accordi con l'obiettivo di premiare non solo il singolo, ma creando benefici per tutto il sistema. Nel passato queste iniziative sono sorte spontanee ed estemporanee, non collocandosi all'interno di un preciso disegno di crescita o di considerazione del sistema nella sua totalità.

Negli ultimi anni, poi, il movimento cooperativo ha rafforzato i legami di collaborazione e ha introdotto soluzioni innovative come il ".coop", i gruppi di lavoro, il knowledge management, l'intellectual capital e così via, valorizzando i diversi livelli di relazioni tra i soggetti coinvolti, oltre a creare le condizioni per incrementare la capacità delle imprese di generare valore.

ICA, per com'è nata e per il suo percorso di sviluppo, si delinea come un network naturale, un'organizzazione di organizzazioni, promotrice di sviluppo e facilitatrice di contatti. Il mondo coop costituisce un modello esemplare di rete policentrica. Attraverso una flat organization, essa rappresenta il legame socio-politico del mondo cooperativo, il fulcro di emanazione delle linee strategiche comuni.

ICA potrebbe diventare anche lo stimolo per il rafforzamento di network paralleli & dipendenti aventi finalità più orientate al business.

Infatti, continuando consapevolmente la strada già intrapresa, il mondo cooperativo, realtà importante e profondamente radicata nei vari territori e nei diversi tessuti sociali, può rispondere prontamente alle mutevoli esigenze del mercato, grazie alla la capacità di porsi come interlocutore pro-attivo.

²⁷ L'importante, in ogni caso, è che gli investimenti nella rete abbiano la giusta remunerazione.

²⁸ Non è un caso che nelle società non democratiche Internet o altri tipi di rete, fra cui quelle sociali, siano ridotte ai minimi termini, se non cancellati del tutto.

La sfida consiste nell'implementare la struttura esistente, nell'incentivare le potenzialità evolutive del network esistente, partendo dalle competenze acquisite e poi proseguendo senza paure, rafforzando i nodi del network cosicché ogni singola parte possa crescere, arricchendo sia se stessa, sia le altre parti.

In questo quadro le diverse organizzazioni nazionali e regionali ricoprono un ruolo fondamentale: incentivare, facilitare e promuovere la creazione di **network territoriali**. Tali realtà locali, rappresenteranno la "cellula" del network globale, creando sinergie in aree ristrette. Questo primo step è da presidiare; come le cellule si aggregano in organi che a loro volta si uniscono formando un uomo allo stesso modo i network territoriali si aggregano a livello regionale, condividendo priorità e bisogni immediati.

La caratteristica del radicamento territoriale ("**embeddedness**") non è in contraddizione con un'apertura esterna, sia su scala interregionale sia internazionale; è, anzi, necessaria una relazione stretta tra capacità "*endogene*" e apertura *esterna*.

Perché non pensare ad una graduale evoluzione con **operazioni imprenditoriali concrete** dove profitto, qualità del servizio offerto, coinvolgimento sociale, formazione, innovazione, capitalizzazione e know-how, valorizzazione delle risorse umane siano parte di un unico obiettivo?

Il movimento cooperativo, per massimizzare l'efficienza e l'efficacia dai suoi investimenti in questa direzione, dovrebbe stimolare sempre più le diverse realtà regionali a collaborare, sia a livello nazionale sia internazionale, in modo da cogliere tutte le possibili sinergie.

In tale contesto, la collaborazione continua sarebbe particolarmente rilevante per ottimizzare le relazioni tra le imprese, ed in particolare i rapporti di sub-fornitura e d'integrazione finanziaria, oltre a permettere un accesso più facile ai diversi mercati e una più profonda comprensione dell'evoluzione dei bisogni dei consumatori in regioni e paesi distanti fra loro.

Esempi di esperienze nate dall'applicazione di un tale modello sono:

- La creazione di un **network di imprese dotate di piattaforme tecnologiche comuni** che facilitino la gestione dei rapporti tra gli affiliati al network e lo sviluppo d'attività economiche con gli operatori del settore;
- la costituzione di una **cooperativa "regionale"**, come la Società Cooperativa Europea;
- l'istituzione di **gruppi cooperativi**²⁹, sia nazionali sia internazionali.

²⁹ Al gruppo cooperativo internazionale potrebbero partecipare enti, pubblici e privati di qualsiasi nazione, con l'obiettivo di portare avanti la strategia di network, per consentire alle singole imprese di raggiungere più efficacemente il perseguimento degli obiettivi. In questo modo si verranno a creare le condizioni per uno sviluppo di attività, fondendo esperienze e realtà diverse rivolte ad un obiettivo comune.

Società Cooperativa Europea

Il 13 giugno 2002 il Consiglio Europeo ha emanato il testo dello “Statuto della Società Cooperativa Europea”³⁰.

La società cooperativa europea può essere costituita da almeno cinque persone fisiche residenti in almeno due stati membri; da almeno cinque persone fisiche e società di diritto pubblico o privato che abbiano la sede sociale in almeno due stati membri; da società e altre entità giuridiche di diritto pubblico o privato soggette alla giurisdizione di almeno due stati membri diversi; mediante fusione di cooperative; mediante trasformazione di una cooperativa e ha per oggetto principale il soddisfacimento dei bisogni dei propri soci e/o la promozione delle loro attività economiche e/o sociali.

Un gruppo cooperative eccellente:

Mondragon

In Spain, to face market and economic crisis co-operative group have been created³¹. In the last twenty years in Spain various group gained strength in highly competitive sectors. In the industrial sector the most relevant group is Mondragòn (MCC, *Mondragon Corporacion Cooperativa*). In about half century it has given raise to various companies from distribution to production and services.

At the top there is the *Congreso*, a co-ordinating body and a sort of federation responsible of the strategic planning and including the Permanent Committee and the General Board. The company activity is divided per sectors with three main branches: industry, finance and trade.

The Mondragòn experience is probably the best example of co-operative structure in the world. In forty years over 100 co-operative enterprises had been created, providing more than 30.000 jobs by the mid-90s.

The industrial group is characterised by a constant growth all through the years both from a structural point of view (new co-operatives, new plants, new technologies) and as to sales both in Spain and at international level.

MCC has an autonomous financial system, created on purpose so to adequately respond to the group exigencies. It's a bank created not for giving individuals access to credit but rather to avoid the traditional co-operative problem of external financing.

³⁰ COM(1991) 273-C5-0485-1991/0388(COS), www.coe.int.

³¹ For further information please refer to: V.A. *Grupos Empresarial de la Economía social en España*, CIRIEC-España, Valencia, 1999.

La costituzione di un network a livelli diversi permetterebbe di potenziare la relazione di stretta complementarità tra apertura esterna e radicamento (“embeddedness”) locale che si tramuterebbero in vantaggi concreti come la riduzione dei costi e il conseguente aumento dei margini.

In questa logica si sviluppano relazioni di integrazione:

- tecnologica;
- sul mercato del lavoro;
- produttiva tra imprese;
- tra servizi e industria;
- finanziaria tra le imprese;
- territoriale su scala locale, che richiedono un miglioramento della dotazione infrastrutturale ed uno sforzo volto a tutelare la qualità del territorio;
- socio-culturale;
- istituzionale;
- territoriale su scala interregionale e internazionale.

Premessa irrinunciabile sono operazioni di carattere tecnico, economico ed istituzionale quali:

- la pianificazione di azioni comuni e il coordinamento delle reti;
- la gestione della struttura dei sistemi in rete;
- l'implementazione delle dimensioni e della governance di mercati regionali;
- lo sviluppo di strumenti finanziari adeguati alla gestione del rischio nel nuovo contesto;
- la regolamentazione della rete senza ingessarla.

Il compito che ICA, promotore e facilitatore dell'azione, può e deve ricoprire è quello di tracciare linee operative per realizzare innovazioni di medio periodo, partendo dalle esperienze acquisite.

Best practice:

Co-operative Purchasing (Australia)

Co-operative Purchasing Services Ltd (CPS) was registered on 30th October, 1989. As its formation it was known as the "Municipal Association Co-operative Purchasing Scheme Limited". In the first six months a little over half of the 210 councils of the state joined CPS and others joined progressively; after about 12 to 18 months a number of Water Authorities, Co-operatives and Community groups joined as they became aware of the opportunity to save costs.

The concept is simple. It is a fact that that unity is strength. CPS strength is the collective buying power it has to bargain with when negotiating contracts. The value of purchases made through CPS suppliers grows every year and in 1998/99 was almost \$70 million.

By aggregating the buying power of local government better prices, terms and conditions resulted. In effect CPS operates a supermarket or one-stop-shop with a huge range of goods and services including stationery, office furniture & equipment, motor vehicles, fuel, human resources, to name but a few. However the supermarket is merely a catalogue - members place their orders direct with CPS suppliers.

2) Affiliazione

Nella realtà imprenditoriale si definisce affiliazione il processo che unisce due imprese, nell'obiettivo di giungere a uno sviluppo in prima istanza dell'entità più debole.

Quest'attività si estrinseca usualmente in una specie di "adozione" da parte di un'organizzazione solida e avanzata di un'altra carente dal punto di vista non solo finanziario, ma anche, e a volte soprattutto, manageriale e tecnico - nel caso specifico della cooperazione si assisterebbe all'affiliazione da parte di cooperative "forti", di realtà "deboli" o in fase start-up.

Le modalità di offerta di sostegno possono essere varie, anche se è possibile rintracciare alcune relazioni quali:

- sostegno economico-finanziario;
- trasferimento di knowhow (manageriale e tecnico);
- avvio di partnership.

Fino ad oggi la pratica dell'affiliazione ha riguardato quasi esclusivamente processi spontanei tra realtà diverse; spesso, tuttavia, confinati al solo rapporto a due, senza essere esplicitati all'esterno, senza rappresentare lo sprono perché altre iniziative di tal genere potessero essere replicate.

Ad esempio, l'organizzazione di tavole rotonde o l'implementazione di un database, che contenga opportunità di investimento e possibili finanziatori renderebbe molto più semplice, da parte di cooperative eccellenti ed economicamente "mature" l'**affiliare** a se realtà in start-up o in difficoltà in qualsiasi parte del mondo.

L'affiliazione in questo contesto dovrebbe, tuttavia, essere intesa come la creazione di una relazione non solo fra cooperative, ma anche tra queste e le organizzazioni nazionali e regionali e tra le organizzazioni stesse.

Un siffatto sistema creerebbe un valore aggiunto sostanziale nel trasferimento di know how e di esperienze, creando e rinforzando rapporti di partnership. Esistono già esperienze concrete che si sono rivelate significative, non solo in termini economici ma per la capacità di integrare e aggregare gruppi di persone a rischio di esclusione sociale nei paesi più poveri.

La formula cooperativa è ormai universalmente riconosciuta come strumento di crescita³² sociale ed economica; non si dimentichi, inoltre, che le strategie di sviluppo dei paesi più poveri dovrebbero passare attraverso un aumento del peso della cooperazione come dall'assistenza finanziaria e dall'implementazione di politiche coerenti e consistenti³³.

Per favorire la replicabilità di iniziative di affiliazione sarebbe utile partire con l'analisi e il confronto delle esperienze esistenti, così da esplicitare punti di forza e di debolezza, oltre alle soluzioni economicamente più vantaggiose.

Compito di ICA dovrebbe essere quello di:

- Promuovere la pratica in senso lato;
- Promuovere le condizioni operative;
- Monitorare l'utilizzo, efficace ed efficiente, delle risorse trasferite dalla società affiliante all'affiliata;
- Raccogliere informazioni e pubblicizzare le esperienze di successo.

Network e affiliazione, in alcuni casi due lati della stessa medaglia, dovrebbero essere considerati strumenti di una strategia che opera su scenari delineati, in modo che la cooperazione possa essere sempre più:

- Strumento di crescita e di sviluppo;
- Mezzo di integrazione dei gruppi sociali emarginati ed oppressi.

³² Hilde Frafjord Johnson, Minister of International Development, Norway, discorso alla cerimonia di apertura ICA general assembly 2003, Oslo.

³³ Millennium Development Goals, summit di Monterrey, 2000.

Best practice:

National Rural Electric Cooperative Association (NRECA)

NRECA has nearly 1,000 member cooperatives that serve 36 million people in 47 states, in 1997 their assets exceeded \$62 billion USA. NRECA was founded in 1942, and organized specifically to overcome World War II shortages of electric construction materials, to obtain insurance coverage for newly constructed rural electric cooperatives, and to mitigate wholesale power problems. Since those early days, NRECA has been an advocate for consumer owned cooperatives on energy and operational issues as well as rural community and economic development.

Many electric co-operatives are involved in community development and revitalization projects e.g.:

- small business development;
- job creation;
- improvement and/or management of water and sewer systems;
- assistance in the delivery of health care,
- assistance in the delivery of educational services.

International cooperation share experiences and design learned in the successful electrification of rural areas in the United States with countries around the world seeking approaches to more cost-effectively implement their rural electrification programs.

Today NRECA's projects of development are operating in Bangladesh, Bolivia, Caribbean, Dominican Republic, Guatemala, Philippines and Uganda.

For over four decades NRECA has provided technical assistance and project management assistance to support the sustainable development of rural electric utilities. One of the first rural electric utilities established, the "Cooperativa Rural de Electrificación de Santa Cruz de la Sierra", is now the largest rural electric cooperative in the world, with more than 230,000 consumers.

NRECA continues to provide a variety of programs to support the process of rural electrification like:

- technology transfer;
- system analysis and design;
- project evaluation and development;
- strategic planning
- institutional support.

Strengthening CO-operatives and Participative enterprises in Eastern Europe”

Among the main strategic outcomes of the SCOPE³⁴ project, we should mention the following:

- Strong partnerships have been established among cooperative partner BROs (business representative organisations) from the EU and from each of the 10 candidate countries (e.g.: Hungary-Italy, Estonia-Finland, Romania -France), through which best practice models have been studied, expertise has been provided, and European benchmarking has been carried out in such fields as new cooperative forms, consultancy for start-ups, quality management, social services, labour rehabilitation of disadvantaged citizens in competitive enterprises, cooperative legislation, methodologies for research and surveys, building of enterprise consortia and groups, organisation of federations, etc.. Such partnerships are continuing beyond the SCOPE project, as further “daughter” projects are being designed and cooperative and entrepreneurial know-how continues to circulate across Europe.
- While bases have been laid for CEEC-EU business cooperation among cooperative enterprises, such cooperation has materialised in one case already, namely between partners NAUWC (PL) and CGM (Italy) on appointing nurses from Polish health cooperatives into Italian health cooperatives, with the same labour rights as their Italian counterparts, including membership / shareholding of the host cooperative. The first batch of 20 nurses have already arrived in Italy and several dozen more are expected.

Aspettiamo ulteriori esempi da Ginevra

3) Data base e piattaforma informatica

La nascita di una **banca dati informatica** potrebbe essere un volano per ottimizzare le potenziali sinergie fra le cooperative che sarebbero in grado di ottenere maggiori informazioni riguardo a:

- mercati;
- risultati ottenuti;
- gestione;
- best practices;
- disponibilità e modalità di utilizzo di risorse finanziarie;

e diverrebbe molto più semplice stringere accordi orizzontali e verticali tra cooperative, dare vita a joint-venture o partnership e così via.

³⁴ This is an *institution-building project*, aimed at reinforcing organisations of cooperatives and participative enterprises, in their two chief functions: institutional representation and entrepreneurial promotion. In fact, the project showed a strong correlation between institutional development on the one hand and enterprise and local development on the other.

Si verrebbe così a creare una sorta di database transnazionale, di facile consultazione, col fine di riunire le più diverse esperienze e renderle replicabili in altre realtà ³⁵, oltre ad offrire una prima piazza virtuale di incontro dove poter scambiare risorse e servizi.

ICA può svolgere una funzione di promoter evidenziando alle organizzazioni sue membre le opportunità che sono a disposizione, sia su scala globale sia su un ambito territoriale più ristretto.

La creazione di un data base genererebbe due tipologie di ricadute, che si possono riassumere in interne ed esterne. Dal punto di vista, risulterebbe maggiormente agevole, per ogni impresa, reperire risorse più facilmente, stringere relazioni più collaborative con i propri partner, sviluppare una sorta di filiera cooperativa verticale e orizzontale. Questa relazione privilegiata consentirebbe grandi risparmi, oltre a rendere possibile la creazione di una piattaforma informatica comune che renda fruibili, ad ogni cooperativa, le informazioni contenute nel data base, incoraggiando un'ulteriore diffusione dell'utilizzo di internet, agevolando la moltiplicazione di reti intranet espanse, creando sinergie di tipo prima informativo e poi economiche, offrendo un miglior accesso al mercato, diffondendo know-how e creando opportunità di crescita.

Oltre a ciò, si verrebbero a creare indubbi vantaggi verso l'esterno, come ad esempio l'abbattimento automatico dei livelli di diffidenza verso l'esterno e di protezione del proprio business adottati, in quanto le diverse imprese sarebbero portatori di una sorta di bollino cooperativo e quindi affidabili. Ica ha già scelto di facilitare la creazione di una "piazza virtuale", incentivando l'adozione del dominio ".coop", permettendo l'immediato riconoscimento di un'azienda come parte di un certo mondo caratterizzato da valori e da precisi principi etici.

Anche in questo caso ICA può offrirsi come portatore di conoscenza, esplicitando i passi necessari da compiere per rendere possibile tutto questo e le possibili ricadute positive, che possiamo sintetizzare in un generale aumento della competitività delle singole cooperative.

Manca la parte riguardante approfondimenti tecnici & esempi che aspettiamo da Ginevra

4. Financial relation network

Il desiderio di dar vita a un sistema finanziario cooperativo, che fosse in grado di soddisfare le esigenze tanto delle piccole realtà quanto delle grandi, è stato avvertito fin dal 1922, anno di fondazione dell'ICBA ³⁶.

³⁵ Il lavoro risulterebbe particolarmente utile se sostenuto da una particolare attenzione sui settori.

³⁶ International Co-operative Banking Association, a tutt'oggi 55 membri.

Oggi il sistema cooperativo chiede a gran voce il rafforzamento o il cambiamento di questa struttura così da poter contribuire efficacemente a:

- sviluppare il sistema cooperativo, in modo particolare nei paesi low e middle income;
- rafforzare il sistema cooperativo attraverso interventi orientati alla sussidiarietà;
- partecipare ad attività specifiche (esempio, attività di lobby).

Questo può avvenire attraverso:

- la creazione di un vero e proprio network finanziario su base mondiale che riunisca le banche cooperative prima a livello nazionale e poi regionale;
- la costituzione di fondi di sviluppo cooperativo nazionali che raccolgano e redistribuiscano le risorse finanziarie;
- evoluzione del concetto e dell'utilizzo del ristorno quale veicolo di redistribuzione degli utili generati dal core business dell'impresa cooperativa.

Network finanziario

Per rendere possibile tutto ciò è necessario prendere in considerazione e rafforzare le relazioni tra le Credit Unions, Banche cooperative e cooperative di insurance. Tramite la creazione di vie privilegiate per le imprese cooperative il settore finanziario potrebbe dare un sostegno chiaro e forte alla diffusione e allo sviluppo della cooperazione. Perché non pensare a un ruolo di supporto volto a facilitare tanto la nascita che il consolidamento delle singole cooperative?

Ciò risulterebbe particolarmente importante su due fronti:

- da un lato rafforzare il soggetto bancario cooperativo rispetto alla concorrenza;
- dall'altro per divenire l'interlocutore preferenziale per il reperimento di fonti di finanziamento per il sistema cooperativo.

Sarebbe possibile ipotizzare, per esempio, la nascita o il rafforzamento di istituti di credito consorziati fra loro, che facilitino l'accesso al credito, risolvendo uno dei problemi più frequenti delle cooperative. In alcuni paesi (ndr. Francia, Spagna) le banche cooperative svolgono già questa funzione, mentre in altri no; purtroppo non si può pensare soltanto ad una armonizzazione delle esperienze, in quanto le differenti legislazioni vigenti nei vari paesi rendono molto complesso questo processo. Per ovviare a questo problema è necessaria un'attività di lobby seria e continuativa nel tempo.

Un esempio di struttura multilivello che è riuscita sia a raggiungere un buon livello di servizio e ottime posizioni competitive sia a offrire un sostegno alla diffusione dell'idea cooperativa è ben rappresentato dal Credit Mutuel.

Best Practice :

Credit Mutuel

In primo luogo è una banca di prossimità, partner di tutti gli attori dell'economia locale e regionale. Ma esso è anche un'istituzione altamente innovativa, leader della "monétique"³⁷ e pioniera della banca assicurativa, che esercita tutto l'insieme delle attività finanziarie.

Ad oggi è il quarto gruppo bancario di Francia e i suoi imponenti fondi e l'ottima redditività gli conferiscono basi solide per reggere l'aumento della concorrenza e per crescere all'interno dell'Europa allargata.

Un'organizzazione unica in Francia

Banca cooperativa e mutualista, il Crédit Mutuel è un'organizzazione su tre livelli: locale, regionale e nazionale. Tale struttura non è centralizzata, ma la missione dei diversi livelli è rappresentata dal principio di sussidiarietà. La base della struttura è rappresentata dalle casse locali, mentre gli altri livelli esercitano quelle funzioni che le casse non riescono ad assolvere.

Federazione nazionale

Essa ha la struttura della cassa centrale e rappresenta il terzo grado del Credit Mutuel. La federazione rappresenta Credit Mutuel dinanzi ai poteri pubblici e assicura il controllo dei Gruppi regionali, oltre a fornire servizi e programmi di sviluppo.

Centre International du Crédit Mutuel

Da oltre vent'anni, per un motivo puramente solidale, il centro internazionale del Credit Mutuel è impegnato a favorire lo sviluppo dei paesi più poveri. Dal 1998

Casse rurali

Una realtà significativa di piccole casse rurali che si sono aggregate per poter crescere e affrontare meglio le sfide del mercato è costituita dalla rete delle casse rurali italiane.

Le 500 Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali ed Artigiane, con più di 2.800 sportelli (che costituiscono oltre il 10% di tutti gli sportelli bancari italiani), rappresentano un sistema creditizio unico, "*Differente per forza*" al servizio esclusivo delle comunità locali.

Questo significa essenzialmente due cose: finanziare le attività produttive nello stesso luogo dove viene raccolto il risparmio e, come previsto da Statuto, devolvere in beneficenza parte dei propri utili a sostegno del territorio di appartenenza.

³⁷ La "monétique" rappresenta una sorta di moneta elettronica utilizzabile per effettuare acquisti su internet.

Per incrementare sempre più competitività ed efficienza, nel rispetto di valori della cooperazione, il Credito Cooperativo ha cercato, laddove possibile, di darsi una struttura centralizzata. Questo per consentire anche a banche che, prese singolarmente, sono aziende di piccole dimensioni, di essere competitive sia sul piano qualitativo che su quello economico.

Questa struttura ha una doppia articolazione: imprenditoriale ed associativa.

La rete imprenditoriale

Ha il suo fulcro in ICCREA Holding SpA; essa controlla o partecipa le società specializzate del Gruppo nel campo del leasing (Agrileasing), delle assicurazioni (Vita), del risparmio gestito, dei fondi comuni, dei piani di investimento personalizzati, degli strumenti finanziari evoluti (Aureo Gestioni) e della consulenza professionale (Iccrea Banca SpA).

La rete associativa

Ha il principale riferimento nella Federasse, la federazione nazionale delle Banche di Credito Cooperativo – Casse Rurali ed Artigiane. Federasse è l'organismo di rappresentanza e tutela delle BCC-CRA in ambito istituzionale e politico. Essa a sua volta è costituita da 15 Federazioni regionali e interregionali, cui aderiscono direttamente le singole BCC-CRA. Alle Federazioni è assegnato il compito di fornire servizi di consulenza e supporto operativo alle singole Banche. A Federasse, dunque, spetta il ruolo di coordinamento generale del sistema, di rappresentanza sindacale, di tutela degli interessi generali, di gestione delle relazioni esterne e delle attività di comunicazione di tutte le Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali italiane.

Realizzato un sistema nazionale, perché non replicare la medesima esperienza a livello regionale? In questo modo, dopo aver acquisito capacità, competenze ed esperienze, si potrebbe immaginare la nascita di un vero e proprio sistema di banche cooperative coordinate fra di loro, in grado di operare a livello mondiale.

Compito di ICA, non avendo dimensione imprenditoriale, quanto piuttosto politica, sarebbe:

- Tracciare le linee guida strategiche;
- Supportare le nuove relazioni.

Un possibile schema di evoluzione della struttura può essere rappresentato da una serie di livelli successivi che raccolgano le varie realtà cooperative non in una rigida struttura gerarchica ma permettano una maggiore interazione.

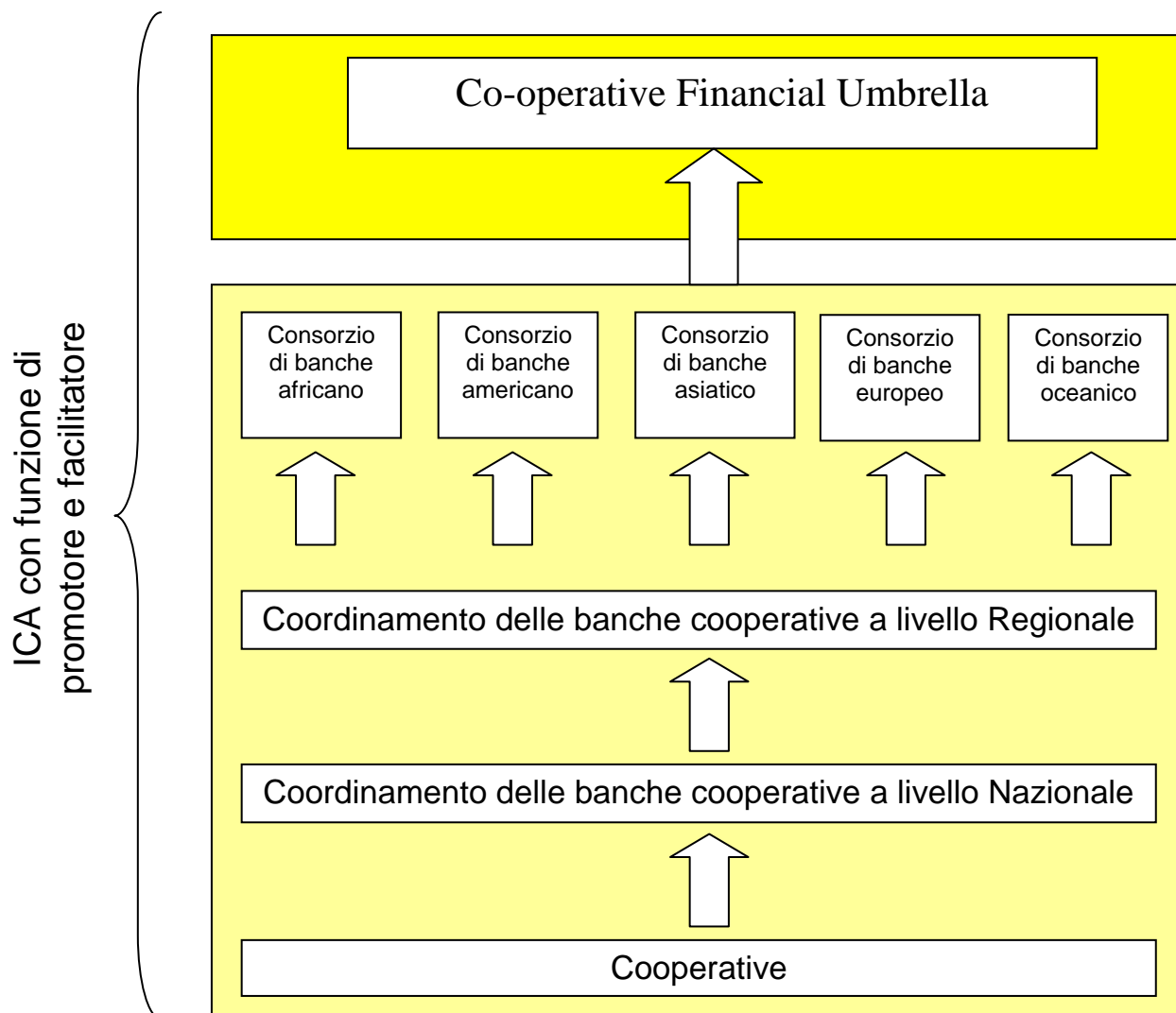


Figura 2. Consorzio internazionale di istituti di credito

Un ottimo esempio di organizzazione che sta riuscendo a crescere e a soddisfare le richieste dei propri associati e indirettamente dei vari stakeholder è rappresentato dall'ICMIF³⁸; essa infatti è riuscita a offrire una serie di servizi reali che vanno dall'organizzazione di conferenze alla preparazione di report di settore, dalla pubblicazione di periodici all'assistenza allo sviluppo.

³⁸ International Co-operative and Mutual Insurance Federation. Essa raccoglie più di 300 membri raccolti in 134 organizzazioni rappresentanti 66 paesi.

Best Practice:

ICMIF

Formed in 1922, it consisted of five member cooperative insurers and was known as the Insurance Committee of the International Cooperative Alliance. Over the years, it developed an increasingly wide range of services for members and grew independent of the ICA, so that in 1972 it changed its name to the International Cooperative Insurance Federation. Recently, there has been even more dramatic growth. Between 1992 and 2000, numbers increased by more than 60 per cent. The growth has been predominately from the mutual sector.

Members of ICMIF believe that their primary purpose is to operate for the benefit of their insureds and to serve their insurance needs by providing, at an affordable price, appropriate products and service. In the case of investment products, they aim for the best return consistent with security. Their customers are usually drawn from the mass market and often they also include a sponsoring organization and its members - a cooperative, trade union or credit union movement, for example. Many ICMIF members originated in such movements and remain affiliated to them. Some work through their sponsoring organizations, others have their own distribution and service channels. All ICMIF members consider it important to stay close to their insureds. Some use a part of their surplus to improve the social well-being of their insureds or the general public through activities such as loss prevention and health care or by granting scholarships. All members are democratically controlled to ensure that they continue to operate primarily for the benefit of their insureds. Seeking to maximize the return paid to the providers of capital is not a proper objective for ICMIF members although the crucial importance of free reserves is recognized. In searching for ways to augment their free reserves, cooperative and mutual insurers are concerned not to jeopardize their historical principles, particularly as they affect the mutual relationship with their insureds who remain the principal reason for their operation.

Fondo di sviluppo cooperativo

ICA potrebbe incoraggiare la creazione di fondi nazionali per lo sviluppo della cooperazione che, gestiti da società ad hoc potrebbero:

- concorrere alla nascita di nuove cooperative;
- supportare la crescita di quelle già esistenti;
- creare le condizioni di sviluppo cooperativo, soprattutto nelle aree più svantaggiate dal punto di vista economico-sociale;
- intervenire in modo tale che la cooperazione possa svilupparsi nel rispetto delle caratteristiche peculiari del territorio in cui esse operano e dei principi cooperativi;
- stringere accordi e alleanze con partner capaci e affidabili.

I campi d'attività principali del fondo riguarderebbero:

- l'assunzione di partecipazioni a rientro programmato in nuove cooperative o nuove società a controllo cooperativo;
- la concessione di finanziamenti a sostegno degli investimenti di cooperative esistenti operanti in zone svantaggiate;
- la partecipazione stabile in società con valenza strategica create per sostenere la promozione e lo sviluppo del sistema cooperativo;
- la partecipazione stabile in società con valenza strategica;
- la promozione di attività a sostegno di progetti di particolare utilità sociale;
- il finanziamento di progetti di formazione, ricerca, studi cooperativi;
- la promozione di progetti di rete;
- la divulgazione delle diverse esperienze mutualistiche;
- il favorire lo sviluppo delle relazioni intersettoriali e il creare aggregazioni sinergiche nelle attività produttive.

I principali interlocutori del fondo sarebbero:

- le cooperative/Associazioni conferenti il capitale al fondo;
- le imprese finanziate, nei confronti delle quali devono essere garantite equità e assistenza nella fase iniziale di start-up;
- la cooperazione nel suo complesso, le cooperative, i consorzi, le società a controllo cooperativo e le strutture associative;
- le istituzioni finanziarie regionali e internazionali.

Il beneficio che il movimento cooperativo trarrebbe dalla creazione di un tale fondo, è una serie di interventi strutturati e finalizzati alla nascita di nuove cooperative e alla valorizzazione del modello d'impresa cooperativo a livello internazionale.

Il progetto, che potrebbe avere, in una fase successiva, una valenza anche di tipo transnazionale³⁹, si potrebbe articolare in due fasi distinte:

1. fase volontaristica e sperimentale;
2. consolidamento⁴⁰.

Best practice:

Fondi italiani per lo sviluppo cooperativo: Coopfond, Fondo Sviluppo, General Fond S.p.A.

Il modello italiano prevede, ai sensi dell'art.11 comma 6 della legge 31 gennaio 1992, n.59, che le società cooperative e i loro consorzi non aderenti alle Associazioni nazionali giuridicamente riconosciute debbono destinare una quota degli utili annuali pari al 3% per la promozione e lo sviluppo della cooperazione ai fondi appositamente costituiti.

A tal scopo sono stati fondati: Coopfond, società di gestione creata nel 1992 per l'amministrazione del fondo di sviluppo di Legacoop; Fondo Sviluppo, società per azioni senza scopo di lucro, costituita nel 1992, promossa e aderente a Confcooperative, operante per lo sviluppo del movimento cooperativo a scopo mutualistico; General Fond S.p.A., costituita e promossa dall'Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI) quale Società per la gestione del Fondo.

Ristorno

Si dovrebbe tenere in considerazione l'evoluzione del concetto di **ristorno**, che va considerato in due accezioni: interna ed esterna. Internamente esso esprime il vantaggio mutualistico derivante dall'essere socio, quindi, perché non consolidare la prassi dell'utilizzo del ristorno a vantaggio dei membri delle cooperative? Il ristorno potrebbe in questo modo rafforzare il legame fra la cooperativa e i propri soci (e di conseguenza la membership).

Esternamente esso potrebbe rappresentare uno strumento per approfondire il legame con la comunità di riferimento, oltre che con il territorio in cui opera. La cooperazione rappresenta parte integrata e integrante della comunità, così come viene implicitamente ricordato nel settimo principio enunciato dall'ICA (interesse verso la comunità). In questo modo, si potrebbero finanziare iniziative episodiche come la costruzione di una rete idrica

³⁹ La proposta di definire un fondo per lo sviluppo del sistema cooperativo a livello transnazionale è già stata proposta a livello di Comunità Europea (sulla base dei risultati registrati dall'applicazione di una norma simile in Italia), ma potrebbe diventare una proposta globale proprio in virtù delle sue potenzialità come strumento in grado di riaffermare il valore dei principi fondanti il movimento cooperativo globale.

In ogni caso, è possibile ipotizzare l'avvio in tempi sufficientemente stretti di proposte di revisione delle normative nazionali e sopranazionali in grado di supportare la nascita di fondi (a livello globale e gestiti secondo politiche sopranazionali approvate in sede di assemblea globale ICA).

⁴⁰ Sulla base dei risultati registrati nella fase sperimentale, si potranno impegnare quelle cooperative in grado di raggiungere risultati economicamente validi in modo da avere prospettive reali di consolidamento nei diversi mercati di riferimento.

o la riqualificazione di un'area, agendo contemporaneamente a livello sia globale sia locale, esplicitando la caratteristica e aspirazione proprie della cooperazione di essere realtà globale.

5. Formazione

La **formazione** ha sempre rappresentato una delle priorità delle aziende cooperative: la vera ricchezza del movimento sta nei soci, nella loro capacità di prendere le decisioni migliori e nella possibilità di avere prestatori di lavoro in grado di affrontare in maniera adeguata i loro compiti.

Oltre a dare una giusta formazione alla propria base sociale, cercando di aggiornarla e di dotarla di una solida preparazione tecnica, bisogna ricordare che ogni programma di formazione dovrebbe tenere conto del fatto che i suoi destinatari non sono i normali dipendenti di una impresa, ma membri di una cooperativa e ciò implica che non si può prescindere dalla peculiarità proprie di un'impresa di questo tipo.

Le risorse finanziarie destinate alla formazione, per essere utilizzate nel modo più proficuo, dovrebbero essere investite in progetti formulati "ad hoc" per la cooperazione.

E' possibile immaginare una pluralità di interventi rivolti al management, ai prestatori di lavoro e ai soci. Tra i progetti che si possono realizzare:

- la creazione di progetti formativi transnazionali, che facilitino il trasferimento e il consolidamento di esperienze da una nazione all'altra;
- la stipula di accordi con le principali business school mondiali per avere a disposizione know-how sempre aggiornato grazie all'ausilio e alla collaborazione con gli Istituti Universitari;
- lo sviluppo di progetti formativi di autoapprendimento, on line, face to face, per dotare il management e la struttura lavoro di competenze di cui si avverte l'esigenza;
- una maggiore attenzione nei riguardi delle peculiarità del mondo cooperativo;
- la costituzione di un database mondiale di scuole, docenti, opportunità formative per il movimento cooperativo;
- incentivare esperienze di e-learning, che oltre all'essere estremamente flessibili sono anche estremamente cost effective.

Best practice

College of Malaysia

Founded in 1956, the College provides training and management advisory services to the co-operative movement in Malaysia with specific programmes in provision in the field of business administration, accounting, information technology and co-operative law. It was established in 1956 with financial aid from the "Colonial Welfare and Development Fund". The government made its contribution by adding extensions to the buildings of the College in 1956, 1964 and 1982. In the 1996 the government gave an allocation to College for renovation of the administration building to College and also allocation was received for the renovation of the hostels.

Since its establishment the administration of the College has been financed from the Co-operative Education Trust Fund, set up with contributions from the net profits of co-operative societies, co-operative in Malaysia are legally required to contribute 2 percent of their net profits into this fund.

We have to remember The Master of Arts in Co-operative Management and Organisational Development.

It is the first master programme in the world to focus on the co-operative management; The programme was initiated by the International Co-operative Alliance (ICA) and developed as a result of a research work involving every section of the movement on co-operatives in 27 countries. This programme is validated by University of Leicester, which one of the top 10 universities in the United Kingdom and is produced by the University Dept of Management, which is the 15th biggest Department of Management in Europe. It is a very flexible programme and being distance learning, it is also very cost effective.

The same program is offered to students in Malaysia; indeed the Co-operative College Malaysia has been chosen to be the regional tutorial centre for the South East Asian region.

UWCC

The University of Wisconsin Center for Cooperatives (UWCC) was established in 1962 as the International Cooperative Training Center. Funds to establish the UWCC were provided by a grant from USAID. Although international cooperative education remains a responsibility of UWCC, our programs now touch all types of domestic cooperatives.

The UWCC is housed within the College of Agricultural and Life Sciences and the University of Wisconsin Cooperative Extension, Madison, Wisconsin. The UWCC utilizes faculty with appointments in the Center as well as faculty

throughout the University of Wisconsin System and has formed working alliances with Cooperative Development Services, the Wisconsin Federation of Cooperatives, and other organizations serving cooperatives.

The UWCC conducts extension/outreach and research. Extension/outreach programs are directed at all aspects of cooperative business principles, organizing cooperatives, cooperative financing, cooperative structure, cooperative management, leadership and governance, and related topics for both agricultural and consumer cooperatives. Research topics investigate all types of cooperative issues.

The UWCC is an inter-disciplinary unit combining the resources of the College of Agricultural and Life Sciences and University of Wisconsin Cooperative Extension, Madison, Wisconsin.

Mission

To study promote and research cooperative action as a means of meeting the economic and social needs of people.

Goals

- Develop and implement inter-disciplinary outreach and extension programs on cooperation, cooperative movements internationally in partnership with U.S. and international donor organizations and cooperatives, foreign government agencies and overseas organizations.
- To study promote and research cooperative action as a means of meeting the economic and social needs of people.

[Aspettiamo da Ginevra ulteriori best practices e il database delle scuole cooperative](#)

6.Lobby

“I lobbysti mi fanno comprendere un problema in 10 minuti, i miei collaboratori in tre giorni”.

J.F. Kennedy

In un'accezione moderna il termine lobby rimanda a coloro che cercano di influenzare i membri delle assemblee durante le loro funzioni ufficiali; è un “gruppo di pressione” che opera rimanendo all'interno dei termini della legalità.

Fare lobby significa mettere in atto una serie di attività finalizzate a portare a conoscenza dei legislatori e dei decision-makers la volontà e le istanze di uno specifico gruppo di interesse. Secondo J.P. Quentin⁴¹ il lobbying è “uno strumento di comunicazione strategica che, attraverso dossier tecnici, porta, all'attenzione di coloro che prendono decisioni politiche, la natura degli argomenti su cui prendere un provvedimento.”

Usualmente si associa la parola lobby alla difesa alla difesa di quelli che vengono definiti interessi forti, ma ciò rappresenta una distorsione: il lobbismo è, o meglio, dovrebbe essere, aperto a tutti poiché questa attività può fornire risultati utili a rinforzare e dare credibilità a qualsiasi organizzazione, favorendo la pianificazione di strategie d'azione.

L'attività di lobby non può essere improvvisata: per portare avanti una politica corretta è fondamentale dotarsi di un'attenta pianificazione strategica degli obiettivi che si vogliono perseguire. Ogni intervento deve essere attentamente programmato in funzione degli scopi predeterminati per evitare di disperdere energie o perdere occasioni.

Operativamente un'organizzazione che intenda agire in questa direzione deve tener conto di:

- essere credibile;
- essere costante nel portare avanti l'attività;
- saper scegliere e studiare l'interlocutore con cui si ha intenzione di interagire;
- evidenziare gli aspetti concreti del problema a cui si vuole trovare soluzione;
- richiedere all'interlocutore a cui si rivolge un impegno specifico.

Per poter essere efficaci in questo campo devono essere assicurate alcune condizioni di base, quali un buon radicamento sociale, nel senso che gli effetti del buon svolgimento dell'azione di lobbying ricadono su tutta società; buone capacità e prestazioni professionali della dirigenza della lobby o del corpo sociale nel quale, come organizzazione, essa si riconosce. Uno dei punti di forza di questo modello strategico è l'intensità e la qualità della partecipazione della base alla vita e alle azioni dell'organizzazione rappresentativa.

⁴¹ www.lobbying-europe.com

Sostenendo l'attività dei propri members ICA indirettamente tutela l'interesse della comunità in generale (anche in questo caso ci si rifà al settimo principio cooperativo): l'organizzazione che sostiene le proprie cooperative associate lo fa in chiave di interesse generale, mai egoisticamente e ha come obiettivo quello di far ottenere benefici anche alla comunità in cui opera.

Best practice

La lobby positiva della Federation national des cooperatives de consommateurs

La Fédération national des coopératives de consommateurs in Francia, nella sua attività, si è fatta portavoce della difesa dei diritti dei consumatori contribuendo al raggiungimento di alcuni obiettivi importanti come il diritto di recesso, le etichette trasparenti sui prodotti. Si parla in questo caso di "lobby positiva": essa non è finalizzata alla tutela di un particolare gruppo d'interesse, ma alla più ampia affermazione degli interessi della comunità; in altre parole vengono evidenziati i valori e le istanze latenti orientando le scelte dei decisori alla garanzia dell'interesse pubblico.

Aspettiamo ulteriori best practices da Ginevra

7. Servizi

In un mondo in continua evoluzione, con un costante aumento della complessità decisionale e operativa, le cooperative, piccole o grandi che siano, hanno spesso bisogno di avvalersi di pareri tecnici in vari ambiti:

- legale;
- manageriale;
- networking;
- finanziario;
- CSR;
- informatico.

Le varie federazioni nazionali hanno provato e provano tuttora a svolgere questa funzione di consulenza, scontrandosi con la scarsità delle risorse e con l'ampiezza dello spettro dei servizi richiesti dai loro associati.

In questa situazione il primo compito che ICA può adempiere consiste nell'identificazione dei bisogni reali delle cooperative. Questo è un passaggio fondamentale, poiché ciò può rappresentare uno stimolo utile alle organizzazioni members per assorbire idee e best practice, tramutandoli, poi, in investimenti concreti, con effetti a cascata sulle singole cooperative.

Il passaggio successivo potrebbe consistere nella creazione di un gruppo di “facilitatori”, un piccolo team di esperti nei diversi campi che cerchino soluzioni economicamente sostenibili e replicabili per attivare e mobilitare le risorse interne delle organizzazioni.

Per produrre risultati utili e concreti in tutte le disomogenee realtà, che costituiscono il movimento cooperativo internazionale, non bisognerà fornire risposte standardizzate ma considerare con attenzione le peculiarità dell'ambito territoriale e la struttura sociale di riferimento per ciascuna organizzazione: local analysis in global vision.

Gli effetti pratici di questo genere di interventi si possono sintetizzare in:

- aumento del livello delle diverse iniziative imprenditoriali
- facilitazione dell'accesso al credito
- accordi equi, anche con organizzazioni non cooperative, per aumentare la competitività.

ICA in sostanza dovrebbe avere un ruolo di analisi della situazione generale, identificando programmi concreti e essere di stimolo per le organizzazioni che dovranno poi tradurli in realtà.

Final issues

Le opportunità che il mondo cooperativo ha di fronte a sé sono numerose.

Come in ogni altro settore dell'economia, oggi nessuna organizzazione può stare al passo dei tempi senza rinnovarsi di continuo. Questo vale anche per la cooperazione, non potendo essa limitarsi alla sola difesa delle posizioni attuali.

TO DO: focalizzare l'attenzione su un numero ristretto di progetti.

Questa può essere una strategia auspicabile: stimolare le risorse interne al mondo cooperativo, indurle a non guardare al futuro con timore, spingerle ad accettare il confronto con l'esterno sarebbe un modo di continuare a percorrere la via intrapresa fin dai tempi dei “Probi Pionieri” di Rochdale, sfruttando le doti di vicinanza al mercato, di capacità di reagire ai cambiamenti, di trovare soluzioni innovative, caratteristiche intrinseche al movimento cooperativo.

Riuscire a raggiungere risultati soddisfacenti permetterebbe al movimento cooperativo non solo di portare all'esterno best practice in grado di evidenziare l'efficacia e l'efficienza del sistema, ma anche di dimostrare a se stessi quanto il modello sia ancora valido e attuale.

TO DO: rafforzare il network:

- Passaggio da network naturale a business network;
- Affiliazione tra aziende cooperative di diversi paesi: Perché non rendere sistemiche iniziative che portino cooperative con solide basi economiche e tecnologiche ad

“adottare” realtà in sviluppo, fornendo loro un supporto economico-finanziario, grazie al trasferimento di know-how manageriale e tecnico, o creando partnerships?

- Facilitare il reperimento di fondi (network finanziario, consorzi, fondi di sviluppo cooperativo);
- Creare una rete di servizi.

TO DO: investire in formazione.

Perché? Per aprire nuove opportunità, attivare un circolo virtuoso, che continui ad innescarsi da solo, senza bisogno di stimoli esterni, che si espliciti in un flusso continuo di nuove conoscenze che arricchisca ulteriormente la comunità.

TO DO: creare un data base comune.

Essa potrebbe rappresentare sia un circuito di conoscenze facilmente accessibili, sia una grande “biblioteca” d’esperienze e di fatti, facilitando così il processo che porta all’assunzione di decisioni impegnative.

TO DO: presentare all’esterno un’immagine unitaria del movimento.

Questa sarà una delle grandi sfide del domani. È importante che la cooperazione sia considerata nella sua totalità e unitarietà per diversi motivi:

- per facilitare la comprensione del suo mondo all’esterno;
- per fugare un’immotivata ostilità nei suoi confronti, dovuta alla mancanza di comunicazioni e di relazioni;
- per facilitare i rapporti in un’ottica di business: se il mondo cooperativo venisse considerato nella sua totalità, avrebbe dimensioni sufficienti a ottenere migliori condizioni d’accesso al mercato dei capitali.

“L’unione fa la forza” non è solo un detto, oggi come ieri e più di ieri: la possibilità di presentare un fronte unito nei confronti del mercato, consentirebbe anche di avere un peso specifico adeguato per svolgere attività di lobbying non solo nei paesi dove la cooperazione è una realtà forte e riconosciuta, ma anche, e soprattutto, in quei paesi dove è estranea o addirittura assente.

ICA
- *Questionario* -

Scheda anagrafica
Nome organizzazione:
Città:
Paese :
E-mail:
Web:
Nome del compilatore:
Posizione del compilatore:
Anno di fondazione:

Settore di riferimento:

Settore di attività	
Agricolo Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Bancario Co-operatives & Credit Unions	<input type="checkbox"/>
Consumo Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Fisheries Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Medico Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Housing Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Assicurativo Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Tourism Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Utility Co-operatives (energy, water etc)	<input type="checkbox"/>
Workers' Co-operatives	<input type="checkbox"/>
Multi-SETTOREal	<input type="checkbox"/>

Prodotto e servizi offerti:

1. Come valuterebbe il ruolo svolto oggi nel vostro paese dalla cooperazione sul fronte sociale (per esempio dal punto di vista della coesione sociale, della diminuzione della povertà, nel creare comunità, etc) e economico (per esempio sui mercati finanziari, nei grandi movimenti dei mercati, generazioni future, etc.)? *Indicate la vostra risposta con una X.*

	Ruolo economico	Ruolo sociale
Molto rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discretamente rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scarsamente rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicate i tre motivi più importanti che hanno motivato la vostra risposta.

- 1.
- 2.
- 3.

2. Secondo voi, oggi, il movimento cooperativo esercita un ruolo economico e sociale più o meno rilevante rispetto al passato (dal 1989)? *Indicate la vostra risposta con una X.*

	Ruolo economica	Ruolo sociale
Più rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meno rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non ci sono state modifiche di rilievo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicate i tre motivi più importanti che hanno motivato la vostra risposta.

- 1.
- 2.
- 3.

3. Come prevedete sarà il ruolo economico e sociale del movimento cooperativo nei prossimi anni? *Indicate la vostra risposta con una X.*

	Ruolo economica	Ruolo sociale
Più rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meno rilevante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non ci sono saranno modifiche di rilievo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicate i tre motivi più importanti che hanno motivato la vostra risposta.

- 1.
- 2.
- 3.

4. Sono previste modifiche di legge riguardo alla cooperazione nel vostro Paese?

Sì No

5. Pensate che delle modifiche normative siano necessarie?

Sì No

Se sì, riguardo a che cosa?

6. Il movimento cooperativo nel vostro paese, ha partecipato alla revisione di alcune norme?

- Sì
 A volte
 Sì, ma le nostre proposte non sono mai state prese in considerazione
 Mai

7. Come giudicate l'atteggiamento delle istituzioni internazionali nei confronti del movimento cooperativo?

- Completamente di supporto
 Indifferente
 Non di supporto
 Altro (indicare)

Date, per favore, una motivazione.

8. Quali sono i tre cambiamenti che hanno avuto a luogo dal 1989 **all'interno del movimento cooperativo**, e quali sono state le loro conseguenze?

- 1.
- 2.
- 3.

9. Quali sono i tre cambiamenti avvenuti negli ultimi anni **a livello internazionale** dal 1989 a oggi che hanno maggiormente influito sul movimento cooperativo e quali effetti hanno avuto?

- 1.
- 2.
- 3.

10. Quali sono i tre cambiamenti avvenuti negli ultimi anni **a livello nazionale** dal 1989 a oggi che hanno maggiormente influito sul movimento cooperativo e quali effetti hanno avuto?

- 1.
- 2.
- 3.

11. In base alle risposte precedenti (domande 7, 8, 9), quali sono i settori che hanno maggiormente subito gli effetti positivi di questi avvenimenti (indicare gli avvenimenti) e quali sono stati gli effetti?

Settore	Effetti
1.	
2.	
3.	

Indicate, per favore, i settori che hanno subito influenze negative da questi eventi, evidenziandone gli effetti:

Settore	Effetti
1.	
2.	
3.	

12. La globalizzazione e le sue conseguenze hanno influito, o stanno influenzando, sul movimento cooperativo del vostro paese?

Sì No

Se sì, quali dei seguenti:

- Miglioramento e velocizzazione nella comunicazione
- Miglioramento delle infrastrutture e velocizzazione dei trasporti
- Globalizzazione dei mercati
- Omogeneizzazione della domanda
- Liberalizzazione
- Deregolamentazione
- Diminuzione del protezionismo
- Altro (Indicare)

13. A vostro parere, quale dei seguenti agenti di cambiamento che stanno influenzando il sistema mercato internazionale hanno maggiore impatto sul movimento cooperativo del vostro paese?
Indicate una o più opzioni con una X.

	1	2	3
La globalizzazione della domanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fenomeni di delocalizzazione produttiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'imporsi sui mercati di imprese multinazionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'andamento dei mercati borsistici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'introduzione di nuovi sistemi di comunicazione (internet, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'aumentata dinamicità dei mercati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ampliamento dei mercati di offerta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberalizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diminuzione del protezionismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La revisione delle politiche energetiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'omogeneizzazione della domanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il mischiarsi di etnie e culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nessuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (indicare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Per ciascuna delle seguenti affermazioni riguardanti le possibili strade che intraprenderà in futuro il movimento cooperativo nel vostro paese, indicate il vostro accordo/disaccordo.

	Sono d'accordo	Non sono d'accordo
Crescita e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crisi del modello cooperativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessità di un ripensamento del movimento cooperativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento della competitività delle cooperative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento della difficoltà nel mantenere gli attuali posizioni del movimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In questa situazione più di così non si può fare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Quale ritenete sia l'importanza nell'investire in risorse umane, conoscenza (=knowledge) e innovazione? Indicate il livello di grado di importanza con un punteggio da 1 a 5 (1 = del tutto irrilevante, 5 = prioritario).

	1	2	3	4	5
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoscenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
capitalizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Per ciascuno dei seguenti ambiti, indicate quali sono gli elementi necessari alle cooperative del vostro settore per affrontare il futuro in un'ottica di crescita.

Ambito	Miglioramenti e crescita
Ambito strategico	1.
	2.
	3.
Gestione dell risorse umane	1.
	2.
	3.
Skills and competences	1.
	2.
	3.

Ambito finanziario	1. 2. 3.
Networking	1. 2. 3.
Innovazione tecnologica	1. 2. 3.
Ambito manageriale	1. 2. 3.
Ambito valoriale	1. 2. 3.
Governance	1. 2. 3.
Politiche di prodotto/servizio	1. 2. 3.
Promozione e partecipazione dei membri	1. 2. 3.
Altro (indicare)	1. 2. 3.
Altro (indicare)	1. 2. 3.
Altro (indicare)	1. 2. 3.

17. Quel dei principi cooperativi è il più importante in termini di rafforzamento dell'identità cooperativa? Indicate la vostra risposta usando una scala da 1 a 5 (1= prioritario, 5= irrilevante).

Principi	1	2	3	4	5
Adesione volontaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controllo democratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partecipazione economica dei membri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia e indipendenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educazione, formazione e informazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborazione fra cooperative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse per la comunità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motivate la vostra risposta, in particolare in riferimento al principio che avete scelto come più importante.