



# STRUTTURA DELLA COOPERATIVA

**Quali sono le sfide a cui una cooperativa deve rispondere? In che modo il doppio ruolo dei lavoratori come membri anche degli organi di governo influisce sull'impresa? Quali sono le funzioni principali all'interno della cooperativa? In questo focus point, esplorerete l'ABC della struttura di una cooperativa.**

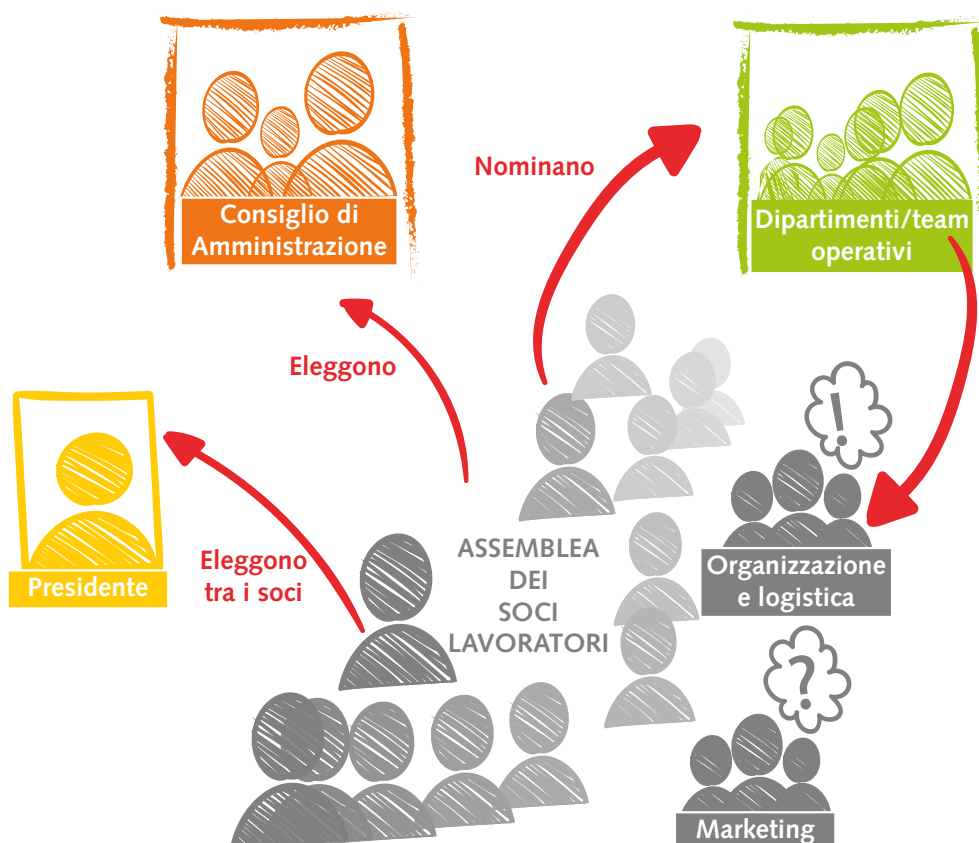
Il modello organizzativo di una cooperativa è funzionale ad affrontare due tipi di sfide:

- Portare avanti in modo efficace la propria attività sia per soddisfare le esigenze dei clienti, sia per essere economicamente sostenibile e competitiva sul mercato, come qualunque altro tipo di impresa.
- Organizzare in modo costante la partecipazione dei soci alla sua gestione secondo i principi cooperativi per mantenere democrazia, coesione e motivazione all'interno del team cooperativo.

Le cooperative di produzione lavoro, la cui missione principale è dare lavoro ai propri soci, sono caratterizzate dal fatto che la maggior parte dei lavoratori sono soci e quindi proprietari. La governance e il funzionamento di queste cooperative riflette la doppia natura della partecipazione dei soci, che sono allo stesso tempo lavoratori e proprietari dell'organizzazione e contribuiscono democraticamente sia al funzionamento operativo, che alla gestione strategica.

Tuttavia, insieme ai soci lavoratori possono esservi altre tipologie di soci all'interno delle cosiddette "cooperative multi-stakeholder", dove stakeholder diversi condividono un interesse comune nel successo di tale impresa. I membri dei vari gruppi sono definiti nei regolamenti della cooperativa e possono includere ad esempio utenti, lavoratori o volontari, ma anche organizzazioni ed Enti come associazioni o comuni. Le cooperative multi-stakeholder sono spesso cooperative sociali, utilizzate come strumento di sviluppo sociale e di comunità. Se volete saperne di più, potete consultare qui gli Standard Mondiali cooperative sociali ([http://www.cicopa.coop/cicopa\\_old/IMG/pdf/world\\_standards\\_of\\_social\\_cooperatives\\_en-4.pdf](http://www.cicopa.coop/cicopa_old/IMG/pdf/world_standards_of_social_cooperatives_en-4.pdf)).

Le cooperative possono assumere un'ampia varietà di strutture e impostazioni, ma includono sempre tre funzioni fondamentali: prendere decisioni strategiche per guidare l'organizzazione, gestire l'organizzazione e svolgere attività operative quotidiane.



## Prendere decisioni strategiche

L'**Assemblea Generale dei soci** è l'organo più potente all'interno della cooperativa: è aperta a tutti i soci e assume le decisioni più importanti e strategiche che riguardano la vita della cooperativa stessa.

L'Assemblea Generale si riunisce almeno una volta all'anno per approvare il bilancio economico e finanziario, definire la destinazione di parte dell'utile e decidere la strategia per l'anno successivo. Tuttavia, ogni volta che è necessario, l'Assemblea può deliberare anche su altri temi rilevanti per la cooperativa.

L'Assemblea Generale solitamente elegge tra i soci il **Presidente della cooperativa**: il Presidente è il rappresentante legale, la persona che può agire per conto della cooperativa dal punto di vista legale e la rappresenta di fronte a terzi e in giudizio. Inoltre l'Assemblea approva il piano annuale di attività e il budget, ed elegge il Consiglio di Amministrazione, composto da persone elette tra i membri. Il **Consiglio di Amministrazione** definisce gli obiettivi strategici per i dirigenti e sviluppa la visione globale per la cooperativa, coerentemente con gli orientamenti e le decisioni prese dall'Assemblea Generale. È responsabile di orientare la cooperativa in una direzione produttiva e del conseguimento dei suoi obiettivi.

Nelle cooperative, tutti i soci sono equamente proprietari dell'impresa: quindi, durante l'Assemblea Generale, ogni socio ha il diritto di esprimere un voto, indipendentemente dal suo status, ruolo o contributo in termini di capitale. Questo in virtù del 2° principio cooperativo *Controllo democratico da parte dei soci* (una testa, un voto). L'Assemblea Generale decide in maniera democratica, a maggioranza.



**Nel caso specifico delle cooperative multi-stakeholder, per esempio le cooperative sociali come citato sopra, i soci possono appartenere a differenti categorie di stakeholder (per esempio lavoratori, utenti, associazioni, volontari, autorità pubbliche, etc.). In questi casi, la loro partecipazione al processo decisionale può essere organizzata votando in maniera proporzionale in base al ruolo assunto tra le varie tipologie di stakeholder.**

L'Assemblea Generale rappresenta l'organo democratico supremo della cooperativa, quello responsabile di indirizzare la cooperativa nella giusta direzione, assicurare il suo funzionamento democratico e l'applicazione dei principi cooperativi nella sua gestione.

## Gestire l'impresa

La gestione della cooperativa è portata avanti dal Consiglio di Amministrazione, che è l'organo di gestione, governo e rappresentanza della cooperativa e che è soggetto alle direttrici indicate dall'Assemblea dei Soci e dallo Statuto.

Alcune cooperative possono avere, oltre al Consiglio di Amministrazione, un Comitato esecutivo, eletto al suo interno. Questa prassi è maggiormente presente in alcuni paesi piuttosto che altri e può essere particolarmente utile in strutture d'impresa complesse, con differenti linee o addirittura diversi siti produttivi.

Un Comitato esecutivo si trova ad un livello inferiore rispetto al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea Generale: il suo mandato è quello di eseguire le attività pianificate e le decisioni prese.

È un organo di gestione che può essere costituito da un piccolo gruppo o da un singolo membro del CdA, il Consigliere Delegato. Nella maggior parte delle cooperative di produzione lavoro, il Comitato esecutivo o il Consigliere Delegato viene quindi eletto tra i soci stessi della cooperativa; nelle cooperative più grandi, a volte, il ruolo può essere ricoperto da professionisti esterni che non sono soci della cooperativa. Questo può accadere quando i soci della cooperativa riconoscono di non avere l'esperienza e le competenze necessarie per portare avanti i compiti tecnici richiesti da questa funzione e prendono democraticamente la decisione di affidare il ruolo ad un non socio.

## Portare avanti le attività dell'impresa

La gestione della cooperativa e delle sue attività quotidiane richiede, come per ogni impresa, competenze tecniche specifiche. Nelle cooperative di produzione lavoro queste competenze sono per lo più in capo ai soci, che, come abbiamo detto, sono allo stesso tempo lavoratori e proprietari.

Essi posseggono infatti un doppio ruolo:

- Svolgono il ruolo di proprietari della cooperativa quando partecipano all'Assemblea, ai processi ed organi decisionali
- Svolgono il ruolo di lavoratori nelle loro attività quotidiane all'interno della cooperativa



Questa doppia condizione è una caratteristica specifica delle cooperative di produzione lavoro!

La struttura organizzativa ed operativa varia da cooperativa a cooperativa (a seconda di vari fattori quali la dimensione, il settore, il tipo di attività, etc.): oltre al Consiglio di Amministrazione (o al Comitato esecutivo o al Cosigliere delegato) citati sopra, possono essere presenti team di lavoro, unità operative o persone singole incaricate di specifiche attività, oppure dipartimenti che fanno direttamente riferimento al Consiglio di Amministrazione, al Comitato esecutivo o al Consigliere Delegato.

In ogni caso, i lavoratori devono saper portare avanti le funzioni operative dell'impresa con le necessarie conoscenze tecniche e sufficiente autonomia: devono prendere decisioni ed organizzare il proprio lavoro nel modo migliore per mettere in pratica la strategia definita dai soci della cooperativa attraverso l'Assemblea Generale.

Le funzioni quotidiane più comuni sono:

- Organizzazione e logistica: si occupa della gestione dei processi necessari alla fornitura dei servizi o prodotti della cooperativa
- Risorse umane: è responsabile di una corretta ed efficace organizzazione dei lavoratori e un adeguato sviluppo delle loro competenze e talenti
- Marketing e relazioni coi clienti: si occupa di individuare, raggiungere e soddisfare i clienti con i prodotti e servizi della cooperativa
- Finanza e Contabilità: riguarda la parte più impegnativa e di controllo finanziario (entrate, costi, profitti, salari, etc.)

## Educazione e Formazione

La promozione della formazione sancita dal 5 principio cooperativo è molto importante: un adeguato investimento sul capitale umano è fondamentale per portare avanti le attività della cooperativa, dal processo decisionale alle funzioni più operative.

Infatti, educazione e formazione sono essenziali per assicurare la partecipazione dei soci e il corretto funzionamento della cooperativa, e – come scoprirete presto – necessitano molto sforzo e lavoro.

Come abbiamo visto, nelle cooperative di produzione lavoro la maggior parte dei lavoratori rivestono un doppio ruolo, quello di lavoratori e quello di proprietari: questa condizione unica può da un lato portare a conflitti di interesse o di ruoli; ma dall'altro lato rafforza il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione e promuove creatività e spirito imprenditoriale, poiché, essendo padroni di loro stessi, i lavoratori devono assumersi la responsabilità diretta del funzionamento della cooperativa. Ad esempio, votano il Presidente della cooperativa e allo stesso tempo possono essere chiamati a far parte del Consiglio di Amministrazione, a svolgere il ruolo di responsabile del Dipartimento marketing o di quello Finanza.



*La partecipazione non può essere imposta o trasferita, può solo emergere dall'interazione tra i soci della cooperativa e richiede competenze, motivazione, comunicazione, autonomia. Solitamente, più un gruppo è partecipato e partecipativo, meglio il gruppo stesso funziona.*

Se una cooperativa di produzione lavoro fosse una nave:

- Tutto l'equipaggio possiederebbe in maniera collettiva l'imbarcazione e deciderebbe democraticamente la sua rotta. Come i soci di una cooperativa fanno attraverso l'Assemblea Generale!
- Un gruppo di marinai, che dimostra competenze adeguate, sarebbe scelto per condurre la nave e controllare le sue funzioni principali: rotta, manutenzione, carburante, organizzazione dei pasti, etc. Come farebbe il Consiglio di Amministrazione!
- Ogni membro dell'equipaggio contribuirebbe alla gestione della nave nei limiti dei compiti, ruolo e responsabilità assegnate a ciascuno. Sono i lavoratori della cooperativa nelle loro attività quotidiane... ma ricordate: sono anche i proprietari della cooperativa e decidono tutti insieme, in particolare tramite l'Assemblea Generale!

Se una cooperativa fosse una nave, sarebbe una nave molto speciale dove ogni membro dell'equipaggio:

- Potrebbe dire la propria per decider la rotta,
- contribuirebbe e parteciperebbe alla gestione della nave,
- sarebbe il proprietario della nave, insieme a tutti gli altri membri dell'equipaggio.