

COOP E LA PARTECIPAZIONE SOCIALE NELL'ANNO EUROPEO DEL VOLONTARIATO: Una realtà, una motivazione

Scientific coordinator: *Carlo Borzaga*

Researcher:

Sara Depedri

Michele Boglioni

Chiara Carini

Beatrice Valline

Partner: Associazione Nazionale Cooperative Consumatori - Coop



COOP E LA PARTECIPAZIONE SOCIALE NELL'ANNO EUROPEO DEL VOLONTARIATO: Una realtà, una motivazione

Sara Depedri¹

Hanno partecipato alla ricerca e alla redazione di alcune parti del rapporto:
Michele Boglioni², Chiara Carini³, Beatrice Valline⁴

Abstract

Il presente rapporto illustra i risultati di una ricerca condotta nel corso del 2011 presso un campione rappresentativo di cooperative di consumo aderenti al sistema ANCC-Coop. La ricerca aveva come obiettivo quello di intervistare i soci volontari eletti di Coop, figura importante sia numericamente che qualitativamente nel sistema Coop poiché rappresenta l'anello di congiunzione tra la cittadinanza e gli organi decisionali della cooperativa, ma anche tra il ruolo mutualistico e l'interesse al socio-utente della cooperativa e il suo ruolo o la sua anima sociale. La ricerca, attraverso un articolato questionario, ha raccolto dati su 663 soci volontari, indagandone motivazioni, percezioni della cooperativa, partecipazione valoriale e psicologica. La lettura è stata affiancata con l'analisi delle politiche perseguite in Coop attraverso l'intervista ai responsabili sociali delle medio-grandi cooperative aderenti ad ANCC-Coop.

¹ Euricse, Trento.

² Euricse, Trento.

³ Euricse, Trento.

⁴ Euricse, Trento.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I - COOP E IL VOLONTARIATO

1. Il sistema Coop
2. Il concetto di partecipazione in Coop
 - 2.1 *La partecipazione proprietaria: alcuni dati*
 - 2.2 *La partecipazione sociale e il volontariato: due concetti diversi in Coop*
3. I soci-volontari Coop: i numeri
4. Il coinvolgimento dei soci-volontari: struttura organizzativa e politiche
 - 4.1 *Punti di forza e di debolezza dei modelli adottati*
 - 4.2 *Le politiche verso i soci-volontari*
 - 4.3 *Obiettivi delle attività sociali e occasioni di coinvolgimento dei soci*
 - 4.4 *Iniziative realizzate, risultati raggiunti e punti critici*
 - 4.5 *Tratti distintivi di ciascuna cooperativa e vantaggi comparati*

CAPITOLO II - IL RETROTERRA TEORICO ALL'INDAGINE

1. La teoria della partecipazione al governo d'impresa
2. La teoria della complessità motivazionale

CAPITOLO III - LE PREMESSE ANALITICHE ALL'INDAGINE

1. Quale strumento di indagine e come costruirlo?
2. È un buon questionario?

CAPITOLO IV - L'ANALISI EMPIRICA SUI SOCI-VOLONTARI ELETTI ED I RISULTATI

1. Il campione
2. La natura del rapporto con la cooperativa
3. Le motivazioni del socio
4. La partecipazione sociale in Coop
5. La soddisfazione ed il *commitment* organizzativo
6. Le politiche di Coop: punti critici

CAPITOLO V - I SOCI-VOLONTARI ELETTI VISTI DA COOP: LE OPINIONI DEI RESPONSABILI DELLE POLITICHE SOCIALI

1. I soci-volontari Coop di oggi (e di ieri)
 - 1.1 *Perché avere volontari in Coop? Punti di forza e di debolezza*
 - 1.2 *Quali relazioni tra socio-volontario e mission Coop?*
 - 1.3 *L'influenza dei soci-volontari nella governance Coop*
 - 1.4 *Quali relazioni tra volontari e lavoratori? La presenza di conflittualità*
 - 1.5 *Come valorizzare e motivare i soci-volontari? Le iniziative delle cooperative*
2. Il socio-volontario Coop di domani
 - 2.1 *Coop senza soci-volontari? Possibili scenari organizzativi alternativi*
 - 2.2 *Il profilo del socio-volontario ideale di Coop*
 - 2.3 *Il futuro del volontariato in Coop*
3. Riflessioni conclusive

4. CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

La Fondazione di ricerca Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) ha nel corso del 2011 intrattenuto una collaborazione con l'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori ANCC-Coop con il fine di realizzare un'indagine su un campione rappresentativo di soci volontari ad oggi attivi nel sistema nazionale Coop. L'interesse per la ricerca è insito nella constatazione che il fenomeno del volontariato rappresenta in Coop un evidente indicatore di partecipazione sociale ed un elemento dai tratti assai distintivi. In primo luogo, il numero complessivo dei volontari coinvolti nelle cooperative aderenti ad ANCC è molto elevato nel suo complesso e caratterizzato da una presenza piuttosto costante, portando ad affermare che si tratta di un fenomeno ben consolidato e che rappresenta da tempo un valore aggiunto per queste organizzazioni. Inoltre, è alquanto peculiare osservare la presenza di volontari (nello specifico, di soci-volontari) in un settore di attività non di stretta rilevanza sociale: risulta esplicito dai dati nazionali sul volontariato che la presenza di lavoratori non remunerati caratterizza in maniera quasi esclusiva le organizzazioni attive nel settore dei servizi di interesse collettivo e sociale, nei quali la dimensione della donazione si affianca a quella di un'esplicita *mission* sociale dell'organizzazione.

Ma quali sono allora le motivazioni che spingono dei soggetti a diventare soci di una cooperativa di consumatori e ad aderire al progetto sociale e solidale di Coop? La ricerca ha l'obiettivo esplicito di studiare le motivazioni alla base della partecipazione sociale e dell'impegno dei soci volontari attraverso un'articolata ricerca empirica, ma cercando anche una comprensione teorica al fenomeno del volontariato e della partecipazione sociale.

Per realizzare un quadro completo e sufficientemente chiaro, risulta essenziale innanzitutto quantificare la presenza dei soci-volontari a più di vent'anni di distanza dall'ultima inchiesta sulle sezioni soci (risalente al 1988), definirne il *trend* e capirne le caratteristiche socio-demografiche e di impegno in cooperativa. Aspetti che verranno affrontati quindi nel Capitolo 1 del presente Rapporto. Una volta rappresentata nel suo complesso la realtà della partecipazione sociale e del volontariato nelle cooperative aderenti ad ANCC-Coop, si spiegherà nel Capitolo 2 l'approccio che i ricercatori hanno voluto seguire nel disegnare gli strumenti di indagine. Risulta, infatti, essenziale capire anche dal punto di vista teorico le basi su cui si fonda lo studio delle motivazioni, dando definizioni esplicite delle varie dimensioni motivazionali e arrivando a riflettere sulle metodologie di indagine. In particolare, la ricerca fa perno su due livelli di raccolta di dati e informazioni: una fase di indagine rivolta ai responsabili delle politiche sociali delle grandi e di alcune medie cooperative ed una fase di somministrazione ed elaborazione questionari ad un gruppo rappresentativo di soci-volontari eletti di Coop. Per quanto riguarda la parte di interviste ai responsabili, la stessa permette di riflettere sulla struttura organizzativa della cooperativa a livello territoriale, sulle politiche attuate per attrarre, selezionare, incentivare e coinvolgere i soci-volontari, sulle sensazioni dei responsabili rispetto a vantaggi e limiti dell'attuale presenza dei soci-volontari. Toccando le interviste argomenti diversi, alcuni stralci delle stesse verranno presentati in punti diversi del presente Rapporto per dare al lettore una visione non solo oggettiva, ma anche di percezione soggettiva di alcuni temi (dalla definizione del volontariato e della partecipazione sociale alla strutturazione della cooperativa). Le riflessioni salienti sulle politiche organizzative verranno comunque presentate nel Capitolo 5. L'indagine sui soci-volontari, che costituisce il *core* della ricerca poiché risponde all'obiettivo primario di individuazione delle loro motivazioni e percezioni, è invece presentata prima nel Capitolo 3 di presentazione degli obiettivi e delle metodologie di analisi e, poi, nel Capitolo 4 di illustrazione del campione analizzato e dei risultati dell'indagine. Questa parte permetterà più puntualmente di verificare le attività svolte dai

soci-volontari, i loro livelli di partecipazione attiva e di relazione con Coop, i loro obiettivi quali soci-volontari, i giudizi sulla struttura in cui operano, i beni e servizi da essi prodotti e gli incentivi ottenuti.

L'analisi empirica è stata curata in modo tale da tenere in considerazione le specificità della partecipazione sociale in Coop, partendo dalla constatazione che essa si esplicita in azione volontaria, spontanea e non economicamente incentivata e che questa partecipazione attiva ha importanti ricadute non solo sui consumatori, ma sul territorio nel suo complesso. I risultati che verranno presentati nel presente Rapporto permetteranno non solo di avere una fotografia ben identificata dei soci-volontari, ma anche di evidenziare criticità e positività della partecipazione sociale e del rapporto tra Coop ed i suoi soci-volontari. Sulla base di queste osservazioni, si potranno proporre modalità di utilizzo dei dati per comunicare all'esterno e all'interno la capacità delle cooperative di promuovere partecipazione sociale e di attrarre una risorsa umana rilevante per l'intermediazione con la clientela e per strutturare *policy* adeguate alla valorizzazione di questo patrimonio.

Essendo il presente Rapporto frutto di un progetto ideato in collaborazione con il Settore Politiche Sociali di ANCC, i curatori della ricerca vogliono ringraziare Carmela Favarulo, con la quale è sin dall'inizio maturato un confronto partecipato su obiettivi e modalità d'indagine e che ha preziosamente dato ai ricercatori commenti sul questionario e coordinato la raccolta dei dati. Si ringraziano Claudio Toso e Sinibaldo Vidibene per i primi commenti al Rapporto. Un ringraziamento, infine, ai responsabili delle politiche sociali delle cooperative per le interessanti informazioni date in sede di intervista e per i miglioramenti proposti agli strumenti di rilevazione e ai loro collaboratori che hanno gestito le fasi di somministrazione e raccolta dei questionari.

CAPITOLO I

COOP E IL VOLONTARIATO⁵

Prerequisito per comprendere il senso del volontariato in Coop e la capacità di queste cooperative di mobilitare risorse umane con obiettivi altruistici è quello di capire chi sono i due principali attori che ci troviamo ad analizzare: Coop, nel suo sistema e nei suoi obiettivi, e i soci-volontari, nel loro ruolo e nei loro tratti specifici. Nel dettaglio, per capire chi è Coop bisogna guardare soprattutto alla sua articolazione territoriale per comprendere la capillarità del fenomeno e l'attaccamento dell'organizzazione al territorio. A tal fine, anche una breve considerazione degli obiettivi e dei tratti di Coop e della sua gestione potranno permettere di spiegare la presenza di volontari in organizzazioni costituite in forma di cooperativa di consumatori. Dall'altra, per capire il ruolo del volontario in un qualunque sistema economico è utile darne una definizione, per verificare poi dettagliatamente chi sono i volontari di Coop.

1. Il sistema Coop⁶

Coop è un sistema articolato di cooperative di consumatori e consorzi. Esso raggruppa 115 cooperative, presenti in 17 regioni italiane, suddivise in piccole, medie e grandi in base al numero di punti vendita e alle caratteristiche di multicanalità delle cooperative. In totale i punti vendita sono 1.444, distinti tra supermercati, ipermercati e discount.

A livello nazionale tutte le cooperative del sistema Coop sono associate a Legacoop, ente rappresentativo a cui aderiscono oltre 15.000 cooperative italiane di tutti i settori.

Tutte le 115 cooperative di Coop sono associate ad ANCC, Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori che svolge il ruolo di direzione strategica e programmatica del sistema Coop, coordinandone le politiche nazionali. ANCC-Coop è suddivisa territorialmente in tre associazioni, a cui spetta il presidio politico-istituzionale nei confronti delle comunità e istituzioni locali: Distretto Adriatico, Distretto Tirrenico e Distretto Nordovest.

Fanno, inoltre, parte del sistema Coop :

- Coop Italia quale centrale di marketing nazionale, dove vengono concepite, sviluppate ed attuate le politiche commerciali del sistema;
- il Consorzio Nazionale Non Alimentari (C.N.N.A.), che rappresenta la centrale logistica nazionale per i beni non alimentari;
- due Consorzi/Centrali di marketing: Centrale Adriatica e Consorzio Nordovest che sono sede di elaborazione e guida dei processi di integrazione imprenditoriale;
- il Consorzio Inres, per la progettazione e la realizzazione punti delle strutture di vendita;
- la Scuola Coop, per la diffusione della cultura cooperativa a partire dai soci e dai lavoratori.

L'articolato sistema di Coop brevemente illustrato è al servizio dei quasi 7 milioni e mezzo di soci delle 115 cooperative presenti sul territorio nazionale. Essi sono concentrati nelle nove grandi cooperative che operano sul territorio nazionale e che contano 6.841.552 soci, pari al 92,1% del totale. La dimensione per numero di soci è, tuttavia, esplicativa anche di un'equivalente diversa dimensione per numero di occupati, poiché i dipendenti delle nove grandi cooperative rappresentano quasi il 90% del totale dipendenti del sistema. L'impatto delle piccole cooperative è tuttavia significativo in termini di dispersione territoriale e rappresenta, quindi, una risorsa per il

⁵ Capitolo curato da Michele Boglioni e Beatrice Valline.

⁶ I dati riportati e parzialmente rielaborati esposti nel presente paragrafo sono stati tratti dal Settimo Rapporto Sociale della Cooperazione di Consumatori Coop 2010.

sistema perché garantisce a Coop la presenza sul territorio e la risposta a specifici bisogni territoriali attraverso le sue 92 cooperative ed i suoi 155 punti vendita.

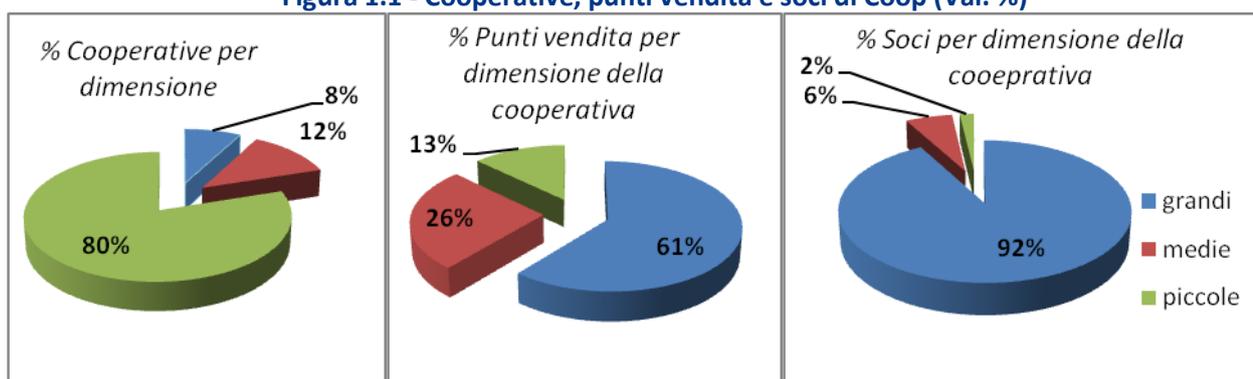
Tabella 1.1 - Le cooperative del Consorzio Coop (Val. assoluti anno 2010)

Cooperative di consumatori	N coop	Punti vendita (ipermercati, supermercati, discount)		Soci iscritti al 31/12/2010	Dipendenti
		Nr.	punti vendita per coop		
Grandi	9	734	da 38 a 160 su scala nazionale	6.841.552	47.627
Medie	14	314	da 7 a 50 su scala prov. o interprov.	451.344	4.622
Piccole	92	155	da 1 a 8	136.951	1.011
Totale	115	1.203		7.429.847	53.260

Fonte: ns. elaborazioni da dati Coop.

L'80% delle cooperative è di piccole dimensioni, ossia con un numero limitato di punti vendita a livello locale (uno o due). Le medie cooperative sono il 12,2% e operano su scala provinciale o interprovinciale con al massimo 50 punti vendita per cooperativa, mentre le grandi sono il 7,8% e operano su scala nazionale con al massimo 160 punti vendita per cooperativa.

Figura 1.1 - Cooperative, punti vendita e soci di Coop (Val. %)



Fonte: ns. elaborazioni da dati Coop.

Nonostante la diversificazione dimensionale delle cooperative aderenti a ANCC-Coop, tutte presentano dei tratti comuni tanto nell'organizzazione interna e nelle attività realizzate quanto soprattutto negli obiettivi statuari, ispirati ai principi cooperativi. Anche se a questi aspetti si dedicherà particolare attenzione nei capitoli successivi, è utile anticipare che l'essere cooperativa di consumatori significa innanzitutto rispettare alcune linee guida, ben descritte ed articolate anche negli statuti delle cooperative ed orientati ai sette principi cooperativi descritti dall'*International Cooperative Alliance* (ICA): adesione libera e volontaria, controllo democratico da parte dei soci, partecipazione economica dei soci, autonomia e indipendenza della cooperativa, educazione, formazione e informazione, cooperazione tra cooperative, interesse verso la comunità.

Anche la *mission* organizzativa è ben definita e delineata essenzialmente da: 1) una funzione sociale di tutela dei consumatori, realizzata fornendo ai soci prodotti e servizi più convenienti, sicuri e adatti al loro benessere, rispondendo quindi ad una specifica domanda; 2) la democrazia cooperativa, supportata, da un lato, da politiche di partecipazione alla vita sociale e da servizi culturali e ricreativi ai soci e, dall'altra, da opportune politiche di reinvestimento di una parte degli utili prodotti nell'attività e nel patrimonio della cooperativa; 3) il sostegno all'educazione del socio,

non solo verso i consumi, ma anche verso il risparmio e la conoscenza; 4) la valorizzazione del lavoro e dell'impegno dei dipendenti e dei soci-volontari; 5) la realizzazione di attività che portino allo sviluppo e all'innovazione dell'impresa, ma agendo in maniera unitaria per migliorare l'intero sistema; 5) lo sviluppo della componente altruistica ed umana, aprendo alla promozione di attività solidaristiche con altri enti e cooperative e ad attività di sostegno a persone e paesi bisognosi; 6) il rafforzamento del ruolo del movimento cooperativo e dei suoi valori.

Sono queste caratteristiche che impregnano l'attività delle cooperative e la loro gestione a spiegare e rafforzare il senso della partecipazione sociale e la presenza di soci-volontari e su questi elementi è quindi bene riflettere chiedendosi cosa significa partecipare in Coop ed essere volontario in Coop.

2. Il concetto di partecipazione in Coop

Il tema della partecipazione è per Coop cruciale nello svolgimento di tutta la sua attività, ne determina i cambiamenti di rotta e le visioni future. Nel 2008, nell'ambito della 7^a Assemblea Nazionale delle sezioni soci si è riflettuto seriamente sul tema ed è stata avviata una serie di importanti cambiamenti riguardanti la compagine sociale e, in particolare, le modalità di partecipazione del socio alla vita dell'impresa.

La partecipazione sociale si esplicita in azione volontaria, spontanea e non economicamente incentivata e ha importante ricaduta non solo per i consumatori, ma per il territorio nel suo complesso. La partecipazione è un modo di espressione della democraticità di un'organizzazione. Per una cooperativa essa ha un valore ancor più profondo e significa permettere al socio di collaborare attivamente con la cooperativa per portare avanti la *mission* per cui essa è stata costituita.

Il sistema Coop ha declinato la partecipazione in cinque sottogruppi: partecipazione economica, proprietaria, al governo, ai servizi e sociale. Vediamo in dettaglio le diverse sfaccettature di questa partecipazione:

- la partecipazione economica è intesa come possibilità per il socio di acquistare i prodotti e i servizi della cooperativa secondo il principio di mutualità;
- la partecipazione proprietaria si realizza nella possibilità di partecipare alle assemblee secondo il principio "una testa un voto", indipendentemente dal valore economico della partecipazione al capitale sociale. Per garantire un'elevata partecipazione ai momenti assembleari, Coop ritiene cruciale la possibilità, prevista dal Codice Civile, di realizzare assemblee separate, oltre a quella generale;
- la partecipazione al governo è la possibilità di far parte attivamente dei processi amministrativi e decisionali del sistema Coop. Ad oggi esistono due tipi di *governance* a cui possono aderire le cooperative: quello monistico e quello duale. In quello monistico i soci entrano a far parte del Consiglio di Amministrazione. In quello duale, introdotto nel 2008, coesistono due enti: il Consiglio di Sorveglianza e il Consiglio di Gestione. Il primo, formato dai soci, svolge funzioni di controllo del secondo, formato dai dirigenti delle cooperative;
- la partecipazione ai servizi prevede il coinvolgimento dei soci nel migliorare i punti vendita delle cooperative, dal punto di vista sia commerciale che sociale, per fare in modo che il socio sia effettivamente al centro delle scelte della cooperativa. Ciò avviene ascoltando i soci e attivando nel concreto le iniziative proposte ritenute rilevanti;
- la partecipazione sociale per Coop, infine, è un'attività nella quale sia il socio che la cooperativa mettono a disposizione energie e risorse per realizzare finalità di utilità sociale. In tale attività

un ruolo fondamentale viene svolto dai volontari, ossia da tutte quelle persone che gratuitamente sono presenti in Coop per diffonderne principi e valori.

Se tutte le declinazioni in cui si articola la partecipazione in Coop sono essenziali proprio per la loro complementarità nel definire l'appartenenza all'organizzazione nel suo complesso, è vero tuttavia che due dei livelli di partecipazione illustrati sono particolarmente importanti per definire il ruolo del volontario della cooperativa: la partecipazione proprietaria e la partecipazione sociale.

2.1 La partecipazione proprietaria: alcuni dati

La partecipazione alla vita della cooperativa tramite le assemblee è spesso considerata comunemente soltanto il momento del controllo dell'operato della cooperativa da parte dei soci, coniugato nel momento formale di presentazione ed approvazione del bilancio. Questa visione è comunque assai limitata e la partecipazione alle assemblee deve essere vista sicuramente come il primo indice del senso di appartenenza dei soci all'organizzazione.

Per Coop il momento assembleare è fondamentale e assorbe risorse ed energie, a livello centrale, di singola cooperativa e di sezione soci. Esso si struttura tipicamente in un'assemblea generale ordinaria e, come anticipato, in assemblee separate che permettono di raggiungere tutto il territorio in cui sono presenti le cooperative. Sulla partecipazione societaria sono state raccolte informazioni specifiche presso le nove grandi cooperative, intervistando anche i loro responsabili delle politiche sociali per capire gli incentivi alla partecipazione su cui essi fanno leva a livello di singola cooperativa.

Dal punto di vista quantitativo, i dati rilevano che nel 2010 sono state indette 549 assemblee separate, sia a preventivo che a consuntivo, a cui hanno partecipato 114.400 soci. In valori percentuali sul totale dei soci è vero che non si tratta di quote partecipative elevate: il dato medio si aggira attorno al 2% e senza grandi differenze tra cooperative. È tuttavia innegabile la valenza positiva del fenomeno, che riesce a mobilitare una "piccola città" di soci consumatori interessati al futuro della propria cooperativa e, in generale, di Coop.

La frequenza delle assemblee è piuttosto variabile: secondo quanto dichiarato dai responsabili intervistati per le nove grandi cooperative e per una rappresentanza delle medie,⁷ poco più della metà di tutte le sezioni soci effettua in media un'assemblea annuale. Un quarto ne indice due e il restante quarto tre e oltre.

A livello qualitativo, uno dei chiari e prioritari obiettivi che il settore politiche sociali di ciascuna cooperativa si pone è certamente l'incremento della partecipazione attiva dei soci. Tra gli strumenti a disposizione di ciascuna cooperativa e, a livello territoriale, di ciascuna sezione soci, vi sono l'informazione a punto vendita, la diffusione di periodici, la comunicazione via email, l'organizzazione di eventi. Meno utilizzati gli incentivi economici e la formazione: qualche cooperativa dichiara di offrire buoni spesa o gadget ai partecipanti alle assemblee, qualche altra cooperativa realizza corsi di formazione specifici per incentivare la partecipazione. In ogni caso, come si avrà modo di approfondire oltre, la partecipazione assembleare è un momento che si crea in maniera graduale con la conoscenza e la fiducia nei confronti dell'organizzazione e non risponde molto ad incentivi o formazione *ad hoc*.

Su questi dati è stato realizzato un approfondimento grazie alle interviste rivolte ai responsabili delle politiche sociali delle grandi/medie cooperative.⁸ Risulta così interessante notare che 4 dei 12 responsabili di cooperativa intervistati si dichiarano insoddisfatti della partecipazione da un punto di vista quantitativo poiché esse registrano tassi dell'1% o inferiori sul totale dei soci. In altri

⁷ Si veda il campione di cooperative analizzate presentato al paragrafo successivo.

⁸ Si veda l'elenco di riferimento alla successiva tabella 1.2.

quattro casi il *trend* è stazionario o lievemente al ribasso, ma non crea particolare preoccupazione. Infine in tre casi viene riportato un tasso di partecipazione buono o addirittura in rialzo nell'ultimo anno, ma ciò è dovuto ad un particolare sforzo in questa direzione, puntando in particolare sull'utilizzo di nuove forme di comunicazione come lettere personalizzate (metodo altrove utilizzato da tempo) oppure tecniche importate dal marketing come quella di inserire informazioni sugli scontrini. Inoltre, spesso, le cooperative hanno ampliato il numero di assemblee per rispondere meglio alle diverse esigenze dei volontari. È stato anche precisato che bisogna distinguere fra momenti istituzionali e attività sociali. Sono i primi a risultare meno attrattivi in quanto "la partecipazione tradizionale è quasi scomparsa" ed una cooperativa, per porre in parte rimedio a questo problema, ricorre a presentazioni in powerpoint per alleggerire tali occasioni e pensa alla realizzazione di un video per i prossimi appuntamenti. Altri metodi sono l'uso di sms e di internet. È laddove, tuttavia, il socio non si percepisce come protagonista che emergono i problemi maggiori.

In qualsiasi caso la comunicazione emerge come la chiave di volta per un coinvolgimento efficace. Gli incentivi materiali sono ampiamente utilizzati, ma quasi nessuno gli dà molta importanza tranne in una situazione in cui l'introduzione di buoni spesa e piccoli gadget, come lampade a basso consumo, sono serviti ad alzare significativamente la partecipazione.

Alla domanda "Crede che la strutturazione attuale in termini di organi e di modalità di coinvolgimento dovrebbe essere snellita per incentivare la partecipazione anche di individui diversi?" solo uno ha dato risposta pienamente affermativa. A volte si ritorna a parlare di diverse forme comunicative e al problema di coinvolgere volontari giovani e/o motivati per "aprire finestre sul futuro" e non "chiudere col passato". L'unica altra critica viene avanzata rispetto alle strutture commerciali dell'azienda che sono più difficili da smuovere, ma per quanto riguarda soggetti esterni quasi tutte le cooperative concordano nel dire che non sono le strutture attuali il problema. Un'intervistata fa anzi notare che:

"La partecipazione bassa è un male comune a tutte le associazioni. Il problema di coinvolgere i giovani è sentito da tutti."

Questa sembra essere la vera sfida di questi anni. Per molti intervistati a preoccupare non è il numero, ma la tipologia delle persone coinvolte e in particolare la difficoltà ad intercettare giovani (come più volte ribadito) e persone realmente motivate che corrispondano al "profilo ideale" di Coop.

2.2 La partecipazione sociale e il volontariato: due concetti diversi in Coop

Le scienze sociali utilizzano un concetto piuttosto elastico di partecipazione sociale, associandolo o disgiungendolo a quello di volontariato rispetto all'oggetto che vanno a studiare. Tale elasticità è criticata, in quanto approssimativa e causa di confusione definitoria. Un aiuto in questo senso è fornito dall'enciclopedia delle scienze sociali Treccani,⁹ che ha cercato di circoscrivere la definizione storicizzandola e approfondendola sul piano analitico.

Seguendo questa impostazione, dal punto di vista storico le radici della partecipazione sociale si devono cercare, all'interno dell'epoca moderna e industriale, nella progressiva espansione e nell'aumento dell'autonomia della sfera privata rispetto a quella pubblica. In particolare, è la nascita dall'associazionismo che ha creato una nuova modalità di interazione e regolazione di interessi non più sotto il controllo di tradizionali formazioni comunitarie, quali clan, chiesa o

⁹ Contributo del prof. Paolo Ceri, docente ordinario di Sociologia all'Università degli Studi di Firenze, scaricabile sul link: http://www.treccani.it/enciclopedia/partecipazione-sociale_%28Enciclopedia_delle_Scienze_Sociali%29/

comunità locale, né dello Stato o degli enti pubblici. Da qui si è sviluppato quindi il concetto di società civile e di partecipazione sociale.

Dal punto di vista analitico, “la partecipazione si configura [...] come un’istanza e un processo di ricostruzione, su nuove basi, della possibilità di un agire autonomo (contro la gerarchia) e nel contempo di un agire solidale (contro il mercato)”. Si ha partecipazione sociale quando si raggiungono al contempo due obiettivi: l’aggregazione tra individui - evitando quindi esclusione e individualismo - e la distribuzione democratica del potere - evitando quindi atteggiamenti di subordinazione.

Partecipare non è solo condividere, ossia dividere con altri un’esperienza - che può andare dalla partecipazione volontaria in un’organizzazione alla partecipazione ad uno sciopero o ad una campagna telematica. Partecipare non è solo cooperare, in quanto la partecipazione sociale non è solo un comportamento (che può essere appunto cooperativo), ma è anche un’attività esercitata in modo democratico. Partecipare è la complementarietà tra condivisione e cooperazione.

Sulla base di queste premesse teoriche, risulta evidente che partecipazione sociale e volontariato non sono e non possono essere usati come sinonimi. Ma, nel concreto, esistono e sono talvolta forti le comunanze. E ciò è assolutamente verificato anche in Coop. In particolare, con l’obiettivo di cercare di descrivere proprio il significato di partecipazione e di volontariato per Coop, è opportuno anticipare qui una parte delle interviste fatte a dodici dei responsabili delle politiche sociali delle cooperative aderenti ad ANCC-Coop, selezionati sulla base degli obiettivi e della rappresentatività nazionale.¹⁰ L’anticipazione di queste riflessioni ci sembra uno strumento capace di chiarire anche le terminologie che verranno usate nel prosieguo del Rapporto, oltre che un modo per rendere la riflessione sulla partecipazione sociale specifica al contesto di analisi.

La maggior parte degli intervistati ha fornito una definizione di partecipazione sociale legata alla propria realtà cooperativa che fa emergere una generale omogeneità di contenuti, a conferma del comune obiettivo perseguito da Coop su tutto il territorio nazionale. In particolare, i responsabili delle politiche sociali affermano che:

“Partecipare è una condivisione di un progetto, fare qualcosa insieme, essere attivi in modo tale che si possa avere un ritorno per sé e per gli altri. Partecipazione sociale è far parte di un gruppo di persone che pensano alla cooperativa come a uno strumento utile per migliorare la qualità della vita propria e della propria comunità. Partecipare alla cooperativa, con la cooperativa, vuol dire conoscere la cooperativa, esprimere la propria opinione, il proprio punto di vista”.

“La partecipazione sociale è l’insieme di attività che i soci della nostra cooperativa svolgono per far conoscere le nostre politiche sociali e commerciali”.

“È la partecipazione dei soci alla vita della propria Coop, che si può esprimere in vari modi e livelli: da fare la spesa nella propria cooperativa a partecipare alle attività sociali, a partecipare ad assemblee e direttivi. O, una partecipazione ancora più alta, assumendo cariche elettive. Partecipare, in quanto socio, ad una realtà di cui si fa parte significa usufruire dei servizi e dare del proprio tempo affinché questi servizi possano funzionare ed essere serviti da altri”.

“È la possibilità che hanno i soci di contribuire alle scelte della cooperativa”.

“È la partecipazione volontaria di soci su tematiche di interesse generale e per la costruzione di azioni per il bene comune”.

“Quella serie di attività, azioni e progetti che servono a promuovere una serie di politiche. [...] Insieme di azioni che cercano di coinvolgere in un rapporto virtuoso i soci attivi, le associazioni e le istituzioni presenti in un determinato territorio”.

“Con il termine partecipazione non si intende un ruolo attivo, ma l’adesione a iniziative organizzate da altri aventi una finalità sociale”.

¹⁰ Si rinvia al capitolo dedicato per l’analisi dettagliata dei risultati.

Tre degli intervistati hanno fornito invece una definizione più ampia, legata ad un concetto più generale e sociologico di partecipazione sociale:

“Partecipazione sociale è mettere in comune le proprie attitudini e conoscenze”.

“La partecipazione sociale è la richiesta che molte persone, gruppi, organizzazioni e comunità portano avanti nei più svariati ambiti della vita sociale; i giovani, le donne, le persone in genere, vogliono partecipare come protagonisti alle organizzazioni di cui fanno parte e ai diversi ambiti della vita economica, sociale, politica e culturale in cui si prendono decisioni importanti che riguardano la loro vita. La stragrande maggioranza della gente sente di far parte di grandi sistemi, strutture e organizzazioni, nei quali svolge un ruolo o una funzione determinanti, senza tuttavia poter accedere al controllo degli stessi, né influire sui loro obiettivi, sul loro funzionamento e andamento globale”.

“Partecipazione sociale è processo di partecipazione civica”, cioè “azioni individuali e anche collettive progettate per individuare e risolvere problemi piccoli e grandi che riguardano il benessere della collettività”.

Infine, due intervistati hanno dato una definizione di partecipazione sociale di tipo aziendalistico, vedendola rispettivamente come:

“Lo strumento che riesce a fornire accesso ad una moltitudine di persone ad ambiti di decisione, di strategia e di controllo”.

“La possibilità o opportunità di intervenire nell’impresa cooperativa o nelle decisioni della stessa”.

La parola volontariato evoca invece in pressoché tutti e dodici gli intervistati la stessa immagine, diversamente espressa e declinata: la gratuità. Solo due intervistati si riferiscono direttamente al socio di Coop nel definire il volontariato, uno di essi mettendo in evidenza un punto debole dell’attività volontaria in Coop, ossia la difficoltà nel chiarire gli obiettivi, di cui si tratterà più approfonditamente nel capitolo dedicato:

“Volontario è colui che mette a disposizione un po’ del proprio tempo, del proprio intelletto, mette a disposizione la propria persona senza scopi di lucro per una finalità utile alla collettività o ad una attività specifica. Volontariato in Coop è un po’ particolare: rispetto alle associazioni di volontariato si individua meno la chiarezza di cosa si va a fare”.

“Impegno di associati alla nostra cooperativa per portare avanti attività e progetti di solidarietà”.

Le altre definizioni di attività volontaria, come anticipato, sono molto omogenee tra di loro e hanno carattere di tipo generale, quindi non declinato rispetto alla cooperativa di appartenenza:

“Si tratta di donare volontariamente del proprio tempo e su autonoma decisione a realizzare alcuni obiettivi”.

“Attività che viene fatta senza scopo di lucro all’interno del proprio tempo libero e ha una forte componente volontaria e di beneficio per la collettività”.

“Aiuto gratuito”.

“Attività fatta in maniera libera e fatta ‘ovviamente’ gratuitamente con varie motivazioni [...] considerate da tutti positive e quindi motivazioni che discendono dal grande tema della cittadinanza, piuttosto che per altri filoni dal grande tema solidaristico, piuttosto che dal grande tema filantropico, nei campi più disparati [...]. In Italia di solito ‘volontariato’ è considerato un’attività svolta da persone, a volte organizzate, a volte no in maniera libera e gratuita con varie motivazioni”.

“Attività a titolo squisitamente gratuito fatta da persone che hanno le competenze o le possibilità di acquisirle”.

“Quando una persona crede talmente ad un’idea che è disponibile a fare delle cose per realizzarla”.

“Attività non remunerata che ha l’obiettivo di perseguire il bene comune e non esclusivamente quello individuale”.

“Persone che si mettono gratuitamente a disposizione anche di altre persone che hanno però una finalità comune”.

“Una scelta di mettersi a disposizione per affermare idee e valori nei quali magari, la persona in questione crede; questo insieme al fatto che questa persona può dare un contributo concreto all’altro, agli altri”. “Sentirsi utili verso gli altri”.

“L’attività di volontariato rappresenta un’attività libera e gratuita svolta per ragioni di solidarietà e di giustizia sociale, che può essere rivolta a persone in difficoltà, alla tutela dell’ambiente o altro e nasce dalla spontanea volontà dei cittadini di fronte a problemi non risolti (o non affrontati) dallo Stato e dal mercato. Per questo motivo il volontariato si inserisce nel ‘terzo settore’ insieme ad altre organizzazioni che non rispondono alle logiche del profitto o del diritto pubblico”.

Confrontando quindi a questo punto le declinazioni di partecipazione sociale e volontariato, emerge chiaramente come la prima sia costituita da un complesso insieme di risorse che contiene al suo interno anche il volontariato. Questa è la visione comune di 8 su 12 responsabili delle politiche sociali:

“La partecipazione sociale è un allontanamento dal termine puro di volontariato, graduato rispetto alle specifiche attività. Non sempre la partecipazione è gratuita”.

“Vedo più che altro dei punti di contatto”[...] “un momento di partecipazione civica attiva che può in qualche modo guardare in tantissime direzioni e un pezzo di questo percorso della persona, degli individui è collegato al fatto che fanno delle azioni utili, concrete, non verso tutto il mondo, ma evidentemente verso persone, associazioni, aree, magari anche di disagio, ben specificate. Il volontariato è visto come uno dei modi in cui si può esprimere la partecipazione civica attiva, una declinazione applicata che porta la persona a confrontarsi con delle azioni concrete a favore di qualcuno”.

“L’attività di volontariato può perseguire i valori dettati o definiti dalla partecipazione sociale”.

“Credo che tutte e due siano una forma di adesione a un progetto, nel nostro caso alla cooperativa. Credo che ci sia una differenza di cuore, cioè ciò che distingue i due atteggiamenti è anche una questione proprio emotiva”.

“Il volontariato è un’attività squisitamente gratuita con alla base la motivazione, azione per il bene collettivo. Questo è anche all’interno di partecipazione sociale. Partecipazione sociale è molto legata al volontariato, ma può essere un atto fatto senza volontariato. Ci sono attività che si possono tranquillamente fare remunerate. Il funzionario attività sociali ha una sua attività ma il tipo di ambiente lo porta ad essere attivo nella partecipazione sociale perché si occupa di questo filone. Il volontariato è molto legato alle finalità sociali ma in più è a titolo gratuito”.

“Non è detto che sempre partecipazione sociale e volontariato rispondono alle stesse finalità e agli stessi obiettivi. Ad esempio, si possono promuovere delle politiche di promozione della partecipazione sociale utilizzando non personale di volontariato ma persone che vengono pagate, con un rapporto lavorativo. L’elemento dell’attività svolta in maniera libera e gratuita non è detto che sia presente in tutti e due gli aspetti. Ci vedo una grande comunanza che è quella comunque di questa attitudine del fare qualcosa, dell’impegnarsi per fare qualcosa che sia di utilità per un certo numero di persone, quindi abbia una dimensione collettiva”.

“La partecipazione sociale può anche essere vissuta all’interno di un contesto istituzionale. Ad esempio: posso diventare assessore alle politiche sociali e questa rappresenta una declinazione della mia attività lavorativa. L’attività di volontariato in quanto tale, come implicito del sostantivo è fatto solo in modo gratuito!”.

“Sia differenze che comunanze. La partecipazione sociale ha aspetti di fruizione che non sono previsti nel volontariato: vado a far la spesa alla Coop, vado ad un corso di cucina organizzato da Coop, sto facendo partecipazione sociale. Se io ricevo cibo alla mensa dei barboni sono un utente. C’è un aspetto di utenza. Il volontariato è un’attività non remunerata, mentre la partecipazione è anche di volontariato, ma alcuni momenti non lo sono (fare la spesa, essere in CDA)”.

Quattro intervistati offrono riflessioni diverse sulle differenze e comunanze tra volontariato e partecipazione sociale. Talvolta è evidente una certa confusione o qualche luogo comune nell’utilizzo dei termini, che si auspica il presente Rapporto aiuti a chiarire: pensare che chi partecipa non possa avere un ruolo attivo nelle attività o che il volontario non possa aspirare a

partecipare a processi decisionali, ma si occupi esclusivamente dell'operatività, è forse riduttivo del ricco movimento presente in Coop. In particolare, queste sono state le affermazioni:

“Una ha un ruolo attivo e l'altro un ruolo più passivo. Il volontario agisce, propone, chi partecipa lo fa come adesione, ma non ha un ruolo attivo nelle iniziative”. Elemento che accomuna i due fronti è la realizzazione di un intento comune, di un progetto, di una finalità”.

“La prima è il tentativo di arricchire con le proprie conoscenze la comunità. La seconda mettere a disposizione del tempo. Elemento comune è la disponibilità”.

“La partecipazione sociale riguarda le attività dell'impresa economica. L'attività di volontariato si occupa di iniziative sociali”.

“In entrambi i casi c'è sempre una persona che si mette a disposizione per una causa, per delle cose in cui crede. Con la partecipazione posso aspirare a prender parte ad aspetti decisionali. Con il volontario non è detto che mi aspetti di far parte di un tavolo di decisione, ma mi riferisco ad azioni più pratiche e più semplici”.

Infine, è da notare come, in generale, i responsabili delle politiche sociali delle cooperative di consumatori hanno fornito una definizione di partecipazione sociale molto legata alla realtà cooperativa in cui operano. Al contrario, la definizione di volontariato è stata per la maggior parte di tipo generale, non specificamente legata a Coop. Nella maggior parte dei casi esiste una visione comune delle differenze e delle comunanze tra i due concetti e, in particolare, risalta un elemento: se si esclude qualche confusione terminologica, volontariato e partecipazione non sono due sinonimi, il volontariato è considerato una parte della partecipazione sociale, ma vi può essere partecipazione sociale senza volontariato. Questa caratteristica, se, da un lato, conferma le premesse teoriche esposte a inizio paragrafo, dall'altro, è certamente anche una peculiarità di Coop, che la distingue sia dalle imprese *tout-court* che dall'associazionismo puro e ne determina gli equilibri e gli eventuali squilibri: su di essi si tornerà a discutere nell'ultimo capitolo del presente lavoro.

3. I soci-volontari Coop: i numeri

Per disporre di una situazione aggiornata e sufficientemente informativa del fenomeno del volontariato e della quantificazione dei soci-volontari eletti in Coop, ma - soprattutto - per capire quale sia l'universo di riferimento dell'indagine, prerequisito alla ricerca è stata l'analisi delle fonti disponibili e dei dati raccolti presso le cooperative sulle caratteristiche dei soci-volontari eletti. In particolare, si sono analizzati i dati raccolti in occasione del Settimo Rapporto Sociale Nazionale della Cooperazione di Consumo (Coop) 2010 e si è predisposto un breve questionario di indagine di alcune caratteristiche dei soci e delle politiche societarie che è poi stato somministrato alle nove grandi cooperative e a tre medie cooperative aderenti all'ANCC.

Essendo la struttura di Coop incentrata su cooperative raggruppabili in tre livelli dimensionali (grandi, medie e piccole) è stato deciso con i responsabili delle politiche sociali delle cooperative di rivolgere l'indagine preliminare e la seguente fase di ricerca qualitativa sui volontari coinvolgendo le nove grandi cooperative (Coop Adriatica, Coop Estense e Coop Consumatori Nordest, Coop Liguria, Coop Lombardia e Nova Coop, Coop Centro Italia, Unicoop Firenze e Unicoop Tirreno) e un piccolo campione di medie cooperative che esprimessero comunque nel complesso rappresentatività territoriale e societaria (Coop Reno, Coop Unione di Trezzo sull'Adda¹¹ e Coop Amiata). Il sottoinsieme di cooperative considerato (Tab. 1.2) individua per ciascuna macroarea -

¹¹ Nel presente Rapporto parleremo sempre della cooperativa Coop Unione di Trezzo sull'Adda adottando quindi la denominazione originaria della Cooperativa, con la quale la stessa era denominata fino al 2010 e, quindi, precedentemente alla trasformazione in Vicinato Lombardia.

distretto Adriatico, distretto Nordovest e distretto Tirrenico - tre grandi cooperative e una media cooperativa, quest'ultima rappresentativa per dimensione e copertura territoriale.

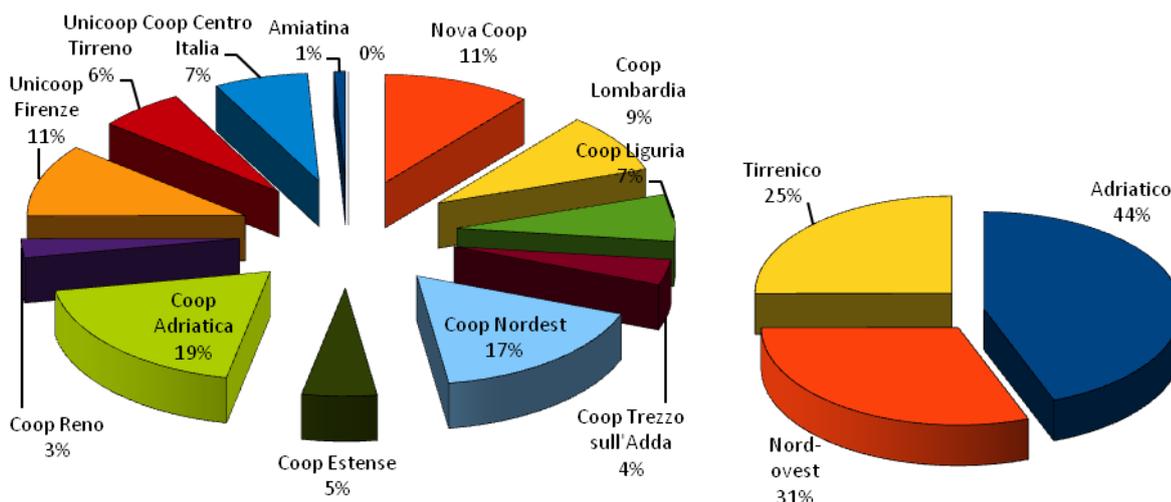
Tabella 1.2 - Cooperative indagate: soci, volontari, sezioni soci e punti vendita (Val. assoluti)

Cooperative	Soci	Soci volontari eletti	Soci volontari non eletti	Soci volontari totali	Sezioni soci	Punti vendita
ADRIATICO						
Coop Adriatica	1.156.554	446	954	1.400	26	171
Coop Estense	630.682	256	154	410	13	54
Coop Nordest	571.984	979	271	1.250	53	85
Coop Reno	65.673	173	35	208	26	36
NORD-OVEST						
Coop Liguria	505.097	361	155	516	39	38
Coop Lombardia	870.113	449	213	662	35	49
Nova Coop	657.832	786	25	811	48	64
Coop Trezzo sull'Adda	72.485	283	0	283	47	37
TIRRENICO						
Coop Amiatina	23.938	62	-	62	12	17
Coop Centro Italia	493.210	515	-	515	27	66
Unicoop Firenze	1.163.032	728	76	804	38	103
Unicoop Tirreno	895.873	434	35	469	29	111
Totale	7.106.473	5.472	1.918	7.390	393	831

Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

Il ridimensionamento dell'universo di riferimento è stato deciso, da un lato, per agevolare la raccolta dei questionari e quindi le procedure di ricerca e, dall'altro, per analizzare prevalentemente le sezioni soci e le cooperative in cui sono in essere più strutturate politiche di coinvolgimento dei soci e di rappresentanza sociale, senza dimenticare comunque la rilevanza delle piccole cooperative in queste attività. Il nuovo universo di riferimento si trova così a coprire il 95% dei soci totali del sistema Coop, ossia oltre 7.100.000 soci la cui distribuzione percentuale per cooperativa è riportata nella Figura 1.2.

Figura 1.2 - Soci 2011 delle 12 Coop sottoposte a indagine (Val. % per cooperativa e macroarea)

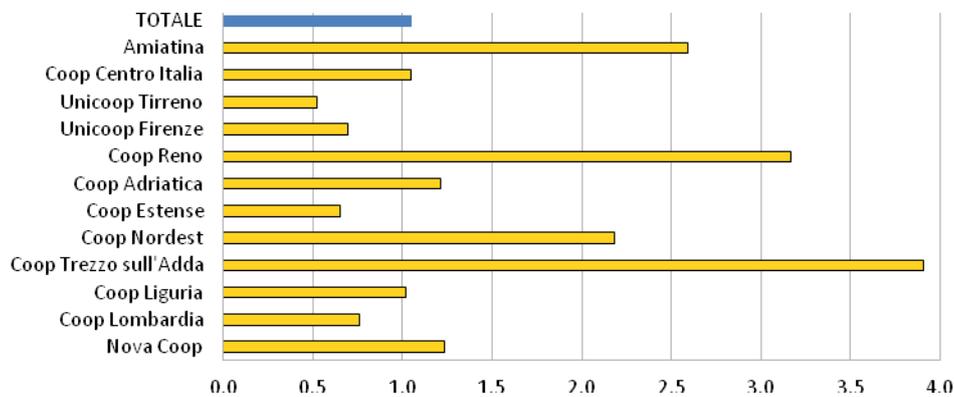


Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

Osservando la distribuzione dei volontari nelle cooperative rispetto al numero di soci (Fig. 1.3), si notano ulteriori differenze: Coop Consumatori Nordest si attesta, assieme a Coop Unione di Trezzo sull'Adda, su livelli elevati, con una media di quasi quattro volontari ogni 1.000 soci. Questo dato può essere una *proxy* della rappresentatività della base sociale da parte dei volontari:

maggiore è il rapporto, più i volontari rappresentano la struttura societaria della cooperativa. Bisogna tuttavia considerare che, laddove la base societaria è molto numerosa (per esempio in Coop Adriatica o Unicoop Firenze, con oltre un milione di soci), il numero di volontari non può crescere in modo direttamente proporzionale, perché raggiungerebbe numeri difficilmente gestibili.

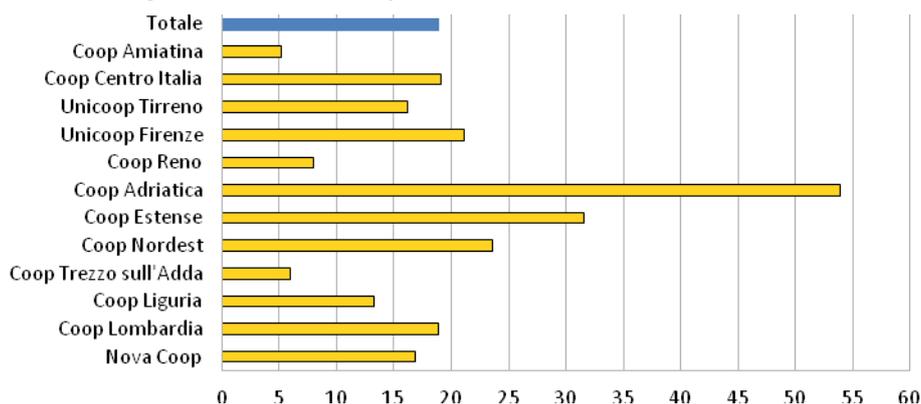
Figura 1.3 - Volontari per cooperativa ogni mille soci



Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

L'analisi per sezione soci (Fig. 1.4) permette ulteriori riflessioni ed è probabilmente la più significativa: infatti misura il grado di partecipazione territoriale dei soci Coop. Infatti, mentre Coop Adriatica ha in media oltre 50 volontari in ogni sezione soci, Coop Amiatina ne rileva in media meno di cinque. La differenza, in termini di capacità di realizzare attività sociali per il territorio, è assolutamente rilevante. Ciò tuttavia non significa che anche pochi soci volontari, fortemente motivati, non possano e non riescano ad attivare risorse preziose per le attività sociali della cooperativa di cui sono soci: vale la pena già evidenziarlo, anche se emergerà meglio nell'analisi di quanto dichiarato dai responsabili delle politiche sociali delle singole cooperative.

Figura 1.4 - Volontari per sezione soci (Val. assoluti medi)



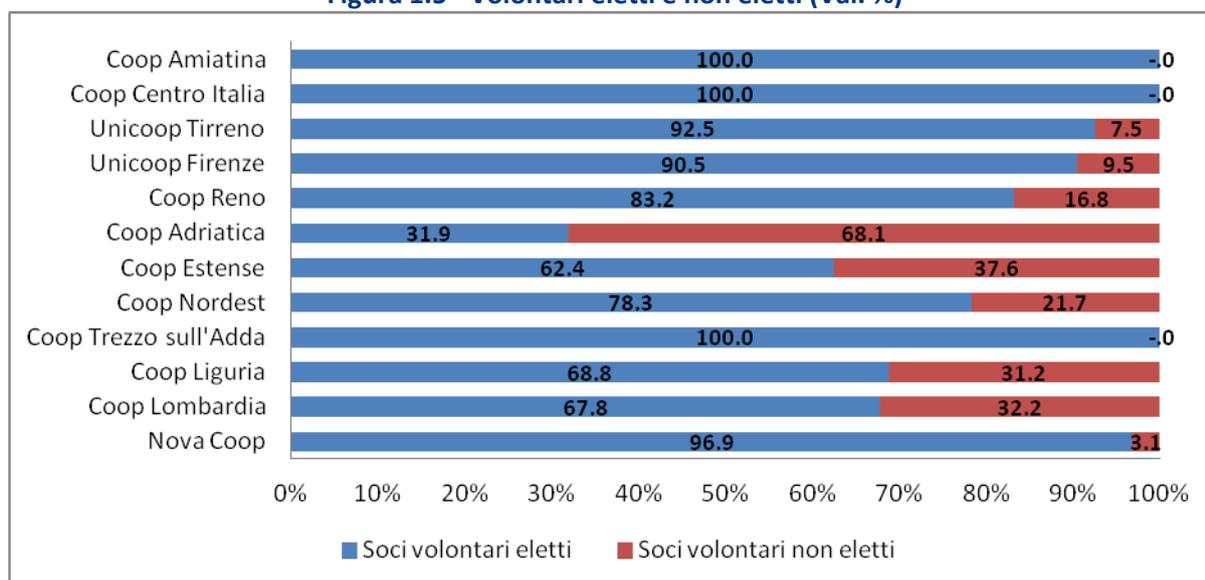
Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

L'analisi finora effettuata ha considerato gli 8.501 soci-volontari complessivi. Tuttavia, all'interno delle cooperative si può distinguere ulteriormente tra soci-volontari eletti - che fanno parte di un organo della sezione soci (comitato o consiglio) regolarmente eletto da tutti i soci - e soci non eletti - che offrono il loro contributo nelle attività della sezione pur non appartenendovi formalmente. La differenza è talvolta sfumata, talvolta meno. Per alcune cooperative non essere eletto significa partecipare solo all'attività esterna, come ad eventi e campagne; in altre cooperative

il socio-volontario non eletto può comunque partecipare anche alla vita della sezione soci, quindi alle riunioni dei comitati, pur senza diritto di voto. La distinzione non deriva in ogni caso da trattamenti discriminatori, ma è collegata all'avvicinarsi delle elezioni con cadenza triennale e al numero massimo di partecipanti ai comitati stabilito dai regolamenti delle singole cooperative: se non vi sono limiti numerici, spesso un volontario non eletto diventa volontario eletto autocandidandosi alle prime elezioni utili.

Per questi motivi risultano molto variabili, in ciascuna cooperativa, le quote di volontari eletti e non eletti: se, in media, su 8.501 volontari il 64% sono eletti, due cooperative - Coop Unione di Trezzo sull'Adda e Coop Amiatina - hanno dichiarato di non avere soci-volontari non eletti. In Nova Coop essi sono solo il 3,1%. Viceversa, in Coop Adriatica e Coop Consumatori Nordest i volontari non eletti sono la maggioranza, rispettivamente il 67 e il 56,1%.

Figura 1.5 - Volontari eletti e non eletti (Val. %)



Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

Descrivendo per tratti generali del volontario tipo di Coop, egli è un uomo, pensionato, mediamente istruito e che non è stato lavoratore dipendente della cooperativa, ma ha con la stessa solo un legame come socio. Se questa è l'immagine-tipo che si può desumere dall'elaborazione dei dati aggregati delle 12 cooperative selezionate (Tab. 1.3), essa è rappresentativa tuttavia di dati medi nazionali. Si rilevano invece notevoli differenze per singola cooperativa, esplicitate nell'alta varianza dei dati e nella presenza di cooperative e sezioni soci che hanno situazioni del tutto speculari (guardando ai valori minimi e massimi riportati in tabella): cooperative in cui i soci sono tutti uomini e cooperative in cui sono tutte donne; cooperative in cui sono presenti solo soci-volontari pensionati e ultra-cinquantenni e cooperative in cui i giovani rappresentano addirittura il 60% del totale; cooperative in cui i volontari hanno un titolo di studio molto elevato (il 60% è laureato) e quelle in cui il ruolo del volontario non è nettamente delimitato e si rischia, quindi, la sua sovrapposizione con ruolo e mansioni dei lavoratori.

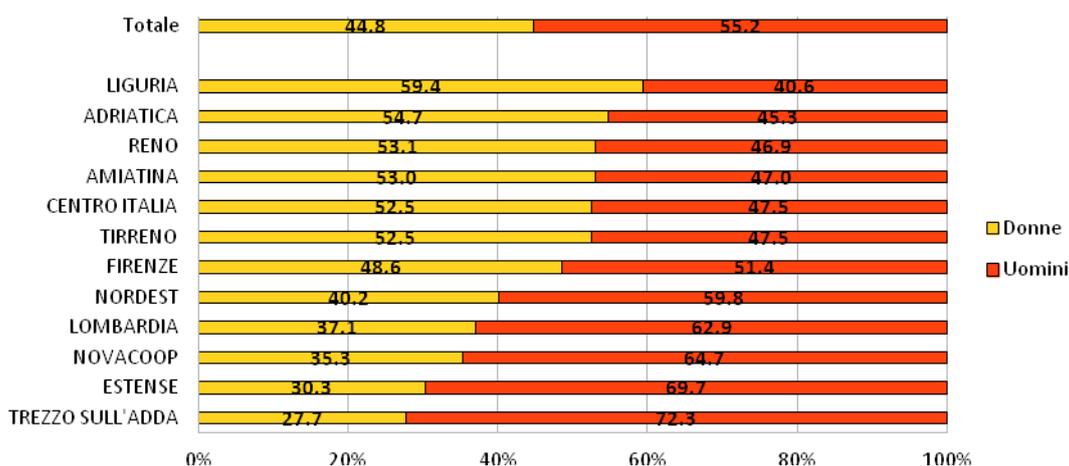
Tabella 1.3 - Caratteristiche socio-demografiche dei soci-volontari

	Donne	< 30 anni	> 50 anni	Pensionati	Diplomati	Laureati	Ex dipendenti /collaboratori	Mansioni simili ai lavoratori
Media	44,76	4,45	75,23	57,85	40,23	12,89	4,64	9,24
Dev. std.	18,79	7,64	20,64	23,15	17,11	12,77	6,42	19,38
Minimo	,00	,00	4,00	,00	,00	,00	,00	,00
Massimo	100,00	60,00	100,00	100,00	88,89	58,82	35,71	80

Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

Scendendo nel dettaglio di alcune variabili, si evidenzia innanzitutto una diversa sensibilità e capacità di coinvolgimento delle cooperative delle donne. Se in media le donne volontarie sono in quota leggermente inferiore agli uomini (circa il 45%), in cinque cooperative - Coop Liguria, Coop Adriatica, Coop Reno, Unicoop Tirreno e Coop Centro Italia - il rapporto si inverte: in particolare, è Coop Liguria a registrare la più elevata partecipazione volontaria femminile, pari a circa il 60% dei soci-volontari totali. A rilevare le quote rosa più basse sono invece Coop Unione di Trezzo sull'Adda (28%) e Coop Estense (30%).

Figura 1.6 - Volontari per genere (Val. %)



Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

Riguardo all'età, i dati per cooperativa si presentano alquanto omogenei rispetto all'età media, ma essi sono tuttavia spiegati da una diversa composizione per fasce di età dei soci-volontari eletti. A livello nazionale, infatti, non è possibile affermare che quello di Coop sia un volontariato giovane, poiché solo il 4,5% dei soci-volontari ha meno di 30 anni, mentre il 75% ne ha più di 50. Non si può tuttavia affermare, senza il timore di essere smentiti, neppure il contrario, ossia che il volontariato di Coop sia esclusivamente anziano poiché le quote di soci-volontari anziani sono fortemente variabili tra cooperative. Si passa dal 23% di volontari pensionati di Coop Centro Italia alle quote elevate registrate da Coop Liguria, Coop Estense e Nova Coop, rispettivamente con l'82%, il 79% e il 75%. Alle stesse corrisponde la quasi assenza di volontari giovani (0% per Liguria ed Estense, 0,9% per Nova Coop).

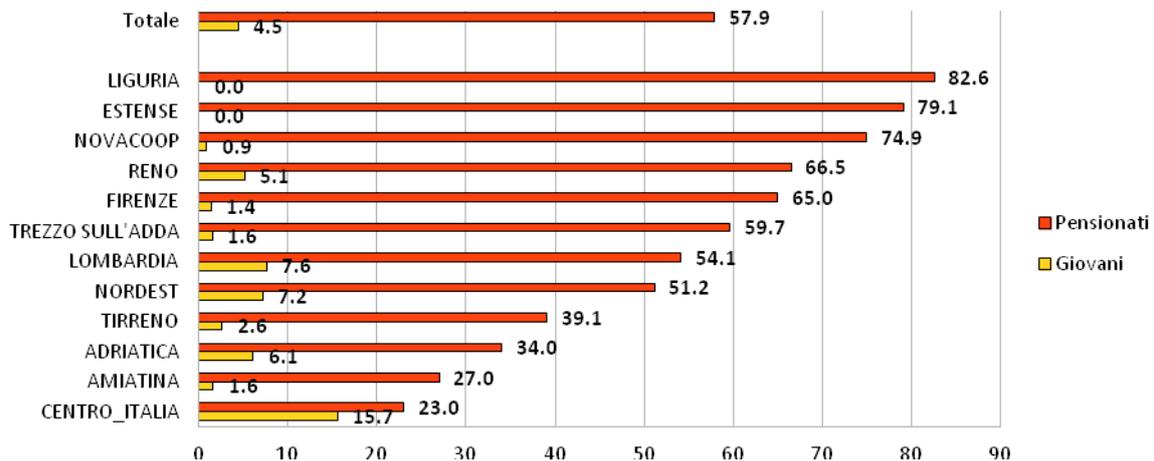
Il volontario in età più avanzata è una grande risorsa, per l'esperienza e, spesso, la pluriennale conoscenza della struttura e dei valori di Coop. Tuttavia riuscire ad avvicinare a Coop risorse giovani, mediante strumenti e iniziative interessanti per queste fasce d'età, è prioritario per mantenere dimensioni e portata delle iniziative sociali. Un dato confermato dai responsabili delle politiche sociali di Coop, come si avrà modo di approfondire nel relativo capitolo dedicato alle interviste ai responsabili.

L'analisi del titolo di studio riporta, come detto in apertura del paragrafo, l'idea di un volontario mediamente istruito: circa il 40% dei volontari è diplomato, il 13% è laureato. Si tratta di quote più che ragguardevoli considerando l'età media piuttosto elevata dei volontari. In questo caso, le differenze per singola cooperativa non risultano particolarmente marcate.

Ben pochi soci attivi (il 4,6%) hanno avuto rapporti di lavoro con la cooperativa. Una quota di poco superiore (il 9,2%) svolge mansioni simili a quelle dei lavoratori della struttura: questo dato, peraltro, è stato rilevato solo in Unicoop Tirreno e in Coop Lombardia, mentre nelle altre la distinzione tra soci attivi e dipendenti è ancor più netta. Il tema del possibile conflitto tra lavoro

retribuito e volontariato sarà trattato nell'analisi delle interviste ai responsabili delle politiche sociali di Coop. In questa sede vale la pena evidenziare che non sembra comunque sussistere una confusione tra le mansioni, che sarebbe altrimenti possibile fonte di conflitti. Il fatto che i soci attivi non abbiano pressoché mai avuto rapporti di lavoro retribuito con la cooperativa se, da un lato, conferma la distinzione sopra riportata, dall'altro, evidenzia una certa lontananza tra lavoratori e *mission* della Coop che potrebbe essere cautamente riavvicinata.

Figura 1.7 - Volontari per fascia d'età (Val. % dei giovani con meno di 30 anni)



Fonte: ns. elaborazioni da questionario cooperative

La situazione generale sin qui descritta identifica, in conclusione, un volontariato caratterizzato da alcune evidenti eterogeneità tra soggetti e tra cooperative e anticipa il tratto della spiccata fedeltà dei soci-volontari alla cooperativa. Date queste eterogeneità, l'aspetto più rilevante sarà quello di identificare se le percezioni e le motivazioni dei soci sono diverse a seconda delle loro caratteristiche e dei gruppi tipologici in cui possono essere inclusi. È facile anticipare cioè l'importanza di riflettere sulla possibile contrapposizione all'interno della cooperativa tra posizioni e senso d'appartenenza di soci giovani e anziani, militanti nella cooperativa da molto o poco tempo, con ideali, motivazioni e obiettivi che potrebbero divergere e che è proprio obiettivo della ricerca analizzare.

4. Il coinvolgimento dei soci-volontari: struttura organizzativa e politiche

Per capire come i soci-volontari vengono coinvolti nella cooperativa sono state proposte apposite domande ai responsabili delle politiche sociali delle nove grandi cooperative e delle tre medie cooperative selezionate per la ricerca.¹² La morfologia organizzativa delle strutture di volontariato e delle attività sociali è piuttosto simile fra le 12 cooperative quando si analizzano i livelli più bassi delle stesse. Tuttavia, anche a causa dell'eterogeneità di grandezza delle cooperative, salendo emergono livelli diversi di strutturazione, con cooperative dalla "linea corta" in cui si passa dalla sezione soci al CDA in maniera piuttosto immediata, e cooperative con più organi intermedi.

In generale, la cellula di partecipazione è il gruppo di soci-volontari che si forma attorno ad un punto vendita o, in alcuni casi, ad alcuni punti vendita. Queste cellule possono essere chiamate

¹² Anche se alle interviste ai responsabili delle politiche sociali è dedicato, come anticipato nell'introduzione, il Capitolo 5, è qui opportuno anticipare le loro riflessioni sulle modalità di coinvolgimento e sulla struttura di Coop, che risulteranno funzionali allo studio delle parti seguenti, offrendo una migliore visione del contesto in cui i soci-volontari eletti agiscono.

“Sezioni soci”, “Comitato soci di negozio”, “Zona soci” o “Distretti sociali”,¹³ ma tutte sono caratterizzate dalla comune funzione di aggregazione e di presidio del territorio, anche se non sempre esse hanno una loro strutturazione interna. Al livello immediatamente superiore vi è solitamente un altro organismo che assume di volta in volta il nome di “Distretto sociale”, “Zona soci”, “Comitato soci di zona” o “Comitati territoriali”. La funzione di questo organismo di secondo livello è tuttavia diversa fra le cooperative: esso generalmente raggruppa più sezioni soci e può essere il primo vero livello dotato di struttura organizzativa interna con presidenti e comitato direttivo, laddove la sezione soci non è strutturata; all’opposto, in alcune cooperative esso può assumere solo una funzione di coordinamento qualora la sezione soci sia dotata di tutti gli organismi atti a renderle operative. Esistono, tuttavia, anche cooperative in cui tali raggruppamenti non sono presenti ed al secondo livello si trova direttamente la “riunione dei presidenti delle sezioni soci”. È questo un organismo presente in tutte le cooperative, ma che tuttavia in quelle più strutturate e nelle sezioni soci organizzate in “Zone” o “Distretti” slitta al livello superiore. In un caso, è stato specificato dal responsabile sociale che queste riunioni dei presidenti delle sezioni soci sono molto rilevanti nella struttura organizzativa poiché in esse vengono prese decisioni che poi il presidente riporta ai propri rappresentanti.

Le elezioni dei vertici direttivi di questi organismi avvengono generalmente ogni tre anni (in un solo caso ogni quattro) e sempre ricorrendo ad autocandidature dei soci. In molti casi, ma non in tutti, è presente una Commissione elettorale che monitora il processo e propone delle candidature a monte, facendo poi integrare o modificare le liste dei soci, oppure interviene sulla lista completa delle autocandidature. Spesso l’ingresso è vincolato al possesso di alcuni requisiti come l’esperienza maturata o una permanenza minima in cooperativa. In sei casi su dodici i responsabili delle politiche sociali intervistati esprimono dubbi o perplessità rispetto alla rappresentatività, che a volte è sbilanciata in favore delle persone anziane. In altri casi è carente la rotazione e si resta legati ai “soliti noti”. Per correggere questi squilibri alcune cooperative sono ricorse all’introduzione obbligatoria di criteri che garantiscano la rappresentatività per età, sesso, ceti sociale o professioni.

Per i livelli organizzativi superiori, non si dispone di una descrizione della struttura della cooperativa da parte di tutti i soggetti intervistati. Tuttavia, si nota come spesso, soprattutto in cooperative grandi, vi è un ulteriore livello prima del CDA, il quale in molti casi è votato direttamente, per intero o in larga parte, dai soci stessi. Gli organismi intermedi possono essere semplici “Assemblee dei presidenti” convocate a scadenze variabili e in occasioni particolari, ma a volte sono organismi più stabili, i cui nomi variano da “Consiglio” a “Consiglio generale”, da “Forum della rappresentanza sociale” a “Consulta” e servono a riunire i rappresentanti degli organismi dei livelli sottostanti.¹⁴ Ci sono poi dei livelli organizzativi che potrebbero anche definirsi “momenti istituzionali”: occasioni che si verificano a cadenza semestrale, annuale o, in alcuni casi, anche triennale, in cui la cooperativa convoca direttamente tutti i soci per discutere di argomenti di grande importanza o le linee strategiche della cooperativa. Essi vengono chiamati “Polo della rappresentanza sociale” o “Consulta dei soci”.¹⁵

¹³ Dato che il nome più diffuso è quello di “Sezione soci”, esso verrà utilizzato nel resto del Rapporto.

¹⁴ Come già accennato, se la cooperativa non raggruppa le proprie sezioni soci in ulteriori “Zone” o “Distretti”, questo organismo riunisce direttamente i presidenti delle sezioni soci, ossia degli organismi di primo livello, ed esso diventa quindi il secondo livello organizzativo, dove talvolta vengono prese decisioni importanti.

¹⁵ Il nome “Consulta” viene talvolta utilizzato per quegli organismi che riuniscono i vari presidenti degli organi inferiori e talvolta per queste occasioni di riunione generale. Come abbiamo visto, è una confusione che c’è anche fra gli organismi di primo e di secondo livello.

Infine, esistono una serie di organismi accessori adottati solo da alcune cooperative come il "Comitato etico", chiamato a redigere il "Codice etico" della cooperativa o i Comitati interni al CDA chiamati a operare su alcune questioni particolari e, quindi, divisi per competenze.

Un'annotazione particolare merita, infine, la Direzione Politiche Sociali. Tale organo si occupa della gestione delle iniziative dei volontari. Spesso tale ufficio centrale ha come dipendenti dei funzionari (a volte definiti "responsabili territoriali" o "responsabili di zona") che svolgono il ruolo fondamentale di anello di congiunzione con le sezioni soci o i distretti (schema utilizzato da sei cooperative). Vi sono però delle lievi variazioni di mansioni e responsabilità da cooperativa a cooperativa. In alcuni casi essi semplicemente partecipano alle riunioni delle sezioni soci o dei distretti e li coordinano. In un caso, però, non si limitano a questo, ma gestiscono anche un fondo che va ad integrare le risorse che le sezioni soci hanno a disposizione per le loro attività. In un altro caso il responsabile entra nel merito delle attività da realizzare per tenere conto degli aspetti economici e della coerenza con i temi generali di Coop.

Tali figure non sono però la regola, o perlomeno non tutti gli interlocutori ne hanno parlato, e alcuni spiegano che la sede centrale ha un contatto diretto con le sezioni soci (o coi distretti), al limite attraverso i loro presidenti, per il coordinamento delle iniziative. A volte alcuni degli organismi intermedi già citati svolgono anche queste mansioni: è il caso della "Consulta sezione soci", della "Consulta dei presidenti della sezione soci", del "Consiglio generale delle sezioni soci" o di un organismo particolare, non nominato precedentemente, chiamato "Stati generali".

I livelli di autonomia delle sezioni soci sono comunque generalmente abbastanza alti e, nella maggior parte dei casi, ognuna di esse (o il distretto di riferimento) ha un proprio budget da gestire in completa autonomia, fermo restando il vincolo della coerenza con le finalità generali della cooperativa. L'entità di tale budget è molto variabile, a volte esso viene stabilito in base a criteri come vendite, numero di soci, fatturato o prestito sociale (criteri utilizzati anche per definire il numero di posti nel direttivo). Spesso gli intervistati ci tengono a specificare, però, che se l'iniziativa è ritenuta valida vengono erogati i fondi necessari. Nei casi restanti in cui il budget è gestito a livello centrale le sezioni soci o i loro rappresentanti vengono comunque coinvolti per determinare la ripartizione dello stesso ed il piano generale delle attività.

4.1 Punti di forza e di debolezza dei modelli adottati

Discutendo dei punti di forza dei propri modelli, molti responsabili delle politiche sociali sottolineano il forte rapporto col territorio, in quanto i soci-volontari legati ad un particolare punto vendita sono anche i principali protagonisti delle attività e, quindi, i primi rappresentanti della cooperativa presso terzi. Nei casi di strutture più snelle è stata messa in luce, invece, l'importanza della "linea corta", ossia del passaggio da sezione soci a CDA, che permette un rapporto molto diretto coi vertici aziendali. In un caso si è parlato dei punti di forza del modello in un'altra chiave di lettura, affermando che i gruppi forti sono quelli in cui le attività sono molte e funzionano bene. Come a dire che, al di là del modello adottato, ciò che conta è la qualità dei singoli partecipanti alle varie sezioni soci, motivo che ritornerà più avanti. In altri casi sono stati evidenziati la grande apertura del modello, l'attenzione alla rappresentatività per genere o età, oppure l'importanza di fare volontariato all'interno di un'organizzazione ben strutturata e dotata di risorse come Coop, che permette quindi un'azione più efficace. Infine, sono degne di nota due particolarità: un intervistato ha messo in luce come, già dal primo approccio, il neo-volontario viene indirizzato verso gruppi di lavoro che si occupano di temi specifici all'interno della sezione soci (sempre fra quelli coerenti coi grandi temi di Coop), in modo da permettere a ognuno di spendersi nelle attività che preferisce; in due cooperative, invece, è stato evidenziato che i soci-volontari

discendono in larga maggioranza dal “mondo comune della sinistra”. Quest’ultimo tratto emerge quasi come un’arma a doppio taglio: se, da un lato, esso è visto come un vantaggio in quanto permette di avere sezioni soci coese che si conoscono bene, dall’altro, diventa una barriera all’accesso di persone nuove ed estranee a quel mondo e, soprattutto, dei più giovani. Su questo aspetto di forte omogeneità ideologica ed anagrafica si avrà modo di riflettere anche più oltre, individuando proprio le ripercussioni sul clima interno e sul senso della partecipazione dei soci-volontari.

Passando quindi ai punti di debolezza, due cooperative non hanno individuato nella loro struttura punti critici. Due dei responsabili hanno invece evidenziato le ricadute negative di modelli molto strutturati: il costo che comportano in termini di risorse e la difficoltà di comprensione per chi è nuovo. Un commento è stato registrato sulla forte separazione fra attività di volontariato e decisioni aziendali, che comporta in alcuni casi una frustrazione per i volontari più impegnati e volenterosi di influire. Un’altra annotazione particolare riguarda il rischio dell’autoreferenzialità: in questo caso, la struttura che la cooperativa si è voluta dare è connotata da un’ampia autonomia delle singole sezioni soci, il che rischia di tradursi in una tendenza a prestare molta attenzione alle voci del territorio di riferimento e poca al quadro generale, portando quindi ad una certa parzialità nel momento in cui si operano delle scelte rispetto ai progetti da promuovere. Altri problemi rilevati riguardano il limite di tempo che il volontario, in quanto tale, può dedicare alle attività, la forte dispersione territoriale e quindi le difficoltà di comunicazione e, infine, la mancanza di un quadro generale nell’organizzazione delle attività, che comporta scarsa incisività dell’azione e difficoltà a comunicare il proprio operato.

4.2 Le politiche verso i soci-volontari

L’analisi delle politiche di gestione del rapporto con i volontari sono molto strutturate in Coop. Emergono, infatti, chiaramente processi di pianificazione, processi di flusso che prestano soprattutto particolare attenzione alle modalità di ingresso di nuovi soci e politiche rivolte allo studio di forme di compensazione o, in generale, incentivazione alla partecipazione.

Guardando alle politiche di reclutamento, ai responsabili delle politiche sociali è stato chiesto di giudicare le eventuali difficoltà a reperire le candidature o autocandidature dei soci-volontari. In ben otto casi su dodici si lamenta un numero di candidature effettivamente scarso, anche se quattro degli intervistati specificano che è un problema legato ad alcune zone particolari. Degli altri quattro, invece, tre individuano la causa nella difficoltà a comunicare la dimensione delle attività sociali e del volontariato in Coop ed uno lega il problema al ricambio generazionale in corso. Anche nelle quattro interviste in cui non si lamentano candidature scarse, due interlocutori ammettono il grosso lavoro richiesto per arrivare ad un numero soddisfacente e solo due esprimono un “no” secco, anche se in un caso si annota un indice di rotazione troppo elevato e nell’altro si ribadisce il limite anagrafico già accennato e la difficoltà ad influire sulle scelte della cooperativa.

Tabella 1.4 - Difficoltà percepita dai responsabili delle politiche sociali nel trovare candidature a membri dei comitati territoriali

Sì (8)	No (4)
<ul style="list-style-type: none"> • In zone particolari (4) • Sì, abbiamo difficoltà a comunicare la dimensione sociale di coop (3) • Sì, è un problema di ricambio generazionale (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • No, ma è un grosso lavoro raccoglierle (2) • No, ma abbiamo un indice di rotazione molto elevato (1) • No, ma non riusciamo a coinvolgere i volontari che vorremmo: la media anagrafica è molto alta (1)

Nota: fra parentesi sono riportate le frequenze

Fonte: ns. elaborazioni risposte interviste ai responsabili delle politiche sociali

Rispetto alle politiche di incentivazione, invece, si nota una discreta omogeneità di trattamento dei soci-volontari nelle cooperative: è infatti difficile che i soci che ricoprono la carica di consigliere o di presidente percepiscano più di un rimborso spese o benefit limitati. Solo in un caso i presidenti di zona o di distretto percepiscono un compenso, mentre in un caso sono previsti buoni spesa per i volontari che si assumono la responsabilità di iniziative impegnative che comportano il rispetto di tempi e che, quindi, esulano dal volontariato puro.

Se l'incentivazione va seguita tuttavia anche sul piano non materiale o monetario, è vero comunque che non sembrano essere realizzate dalle cooperative politiche innovative specifiche per motivare alla partecipazione. In quattro casi i responsabili dichiarano di non aver realizzato alcuna innovazione organizzativa, mentre in tre cooperative è stato adottato di recente il sistema duale e fra le restanti cinque si rilevano le seguenti novità:

- un cambio totale di modello;
- l'introduzione del metodo delle autocandidature;
- la valutazione del punto vendita da parte dei soci;
- un nuovo metodo di elezione del CDA: per il 75% eletto dai soci, per il restante 25% su nomina della Commissione Centrale;
- una razionalizzazione generale della ripartizione in sezioni soci, che saranno aumentate per ridurre invece il numero degli organismi di secondo livello.¹⁶

4.3 Obiettivi delle attività sociali ed occasioni di coinvolgimento dei soci

Discutendo degli obiettivi delle attività sociali ritorna con frequenza il nodo fondamentale delle relazioni con il territorio, già comparso in altri passaggi, e spesso gli intervistati scendono nel dettaglio per spiegare quali temi vengono affrontati e promossi tramite le attività. Vale la pena riportare alcune citazioni alla domanda: "Quali sono gli obiettivi delle iniziative sociali/attività organizzate dalla sua cooperativa tramite i comitati/consigli"?

"[...] per costruire questi¹⁷ rapporti con il territorio. Su cosa ci si impegna in particolare? La responsabilità sociale d'impresa e il percorso verso la sostenibilità. [...]. Nel campo delle politiche sociali noi ci impegniamo prevalentemente, non esclusivamente, ma prevalentemente, su cinque temi: dei consumi, dell'ambiente, della solidarietà, della cultura e abbiamo aggiunto quello della legalità".

"Ciò che interessa è mettere in rete, in sinergia, le capacità di relazione con il territorio. Vogliamo creare opportunità. Sia per i nostri soci-volontari e, per questi (cioè attraverso di questi, credo), di creare opportunità per gli altri che ci circondano".

"Realizzare legame con il territorio [...] concretizzare la mission che è quella di rappresentare l'utilità della presenza della cooperativa nel territorio".

Come l'ultima citazione riporta, l'attenzione al territorio si coniuga molto spesso con la promozione della *mission* della cooperativa, dei suoi valori, dei suoi principi, delle tematiche che la Coop stessa promuove. In altre parole, ricollegandosi a ciò che viene detto in altre parti delle interviste, preme molto riuscire a tradurre in pratiche concrete l'identità distintiva di Coop rispetto ad altre realtà equiparabili e, attraverso quelle, renderla nota e diffonderla. Si nota anche spesso una grande attenzione all'educazione e, in un caso particolare, le iniziative formative sono dichiaratamente la maggiore attività della cooperativa. È significativa al riguardo la risposta di un altro intervistato rispetto agli obiettivi:

¹⁶ In questo caso si annota che tale scelta è stata presa in seguito alla constatazione che finora le sezioni soci ed i distretti si erano andati accumulando in ordine sparso e in maniera spontanea.

¹⁷ L'aggettivo "questi" viene inserito per riportare testualmente l'intervista e si riferisce al fatto che nella domanda subito precedente si era parlato dei legami col territorio.

"[...] (per) rispondere ad una parte della nostra missione che è quella di educare i nostri consumatori e mettere insieme iniziative che coinvolgano le comunità".

Emerge un solo caso particolare in cui l'attenzione è spostata più verso, per così dire, l'interno della cooperativa piuttosto che l'esterno e si dichiara che le attività sociali vengono svolte per

"creare vicinanza, partecipazione, coinvolgimento dei soci alla vita della cooperativa".

Il coinvolgimento dei soci, quindi, compare esso stesso come uno degli obiettivi delle attività sociali. Non a caso, infatti, i soci-volontari spesso non vengono coinvolti solo nella realizzazione, ma anche nella fase di pianificazione delle attività sociali. Una pratica diffusa e sicuramente degna di nota nella definizione delle attività da svolgere, è quella di rivolgersi al territorio per ascoltare la sua voce. Viene spesso messo in luce l'attivismo delle varie sezioni soci per raccogliere i bisogni locali per poi studiare, progettare e finanziare le iniziative che vengono da loro rilevate ricorrendo alle reti e alle relazioni con la comunità di appartenenza e poi proposte in cooperativa. Non tutte le attività vengono però realizzate in questo modo e non in tutte le cooperative. Esiste, inoltre, il limite comune che esse devono essere circoscritte ad aree di interesse condivise da Coop. Alcune cooperative partecipano e finanziano anche iniziative in partenariato con altri enti, mentre altre si dedicano esclusivamente a quelle promosse dal proprio gruppo. Molti sono anche i progetti nazionali di cui la sezione soci diventa il braccio esecutivo e in cui si richiede comunque sempre la partecipazione e condivisione dei volontari affinché si garantisca la piena riuscita della stessa iniziativa.

I soci vengono spinti a partecipare anche ad altri momenti e, in particolare, esistono due altri ambiti (seguendo la tripartizione operata da uno degli intervistati): la promozione della cooperativa nel punto vendita e gli incontri istituzionali. Il primo ambito si realizza nel dialogo coi consumatori, per spingere a diventare socio Coop e promuoverne i prodotti a marchio, e nel prestito sociale. Il contatto diretto fra soci-volontari e consumatori è un punto da rimarcare. In altre fasi dell'intervista, più di un interlocutore ha sottolineato l'importanza di questo elemento per reclutare soci, far conoscere l'identità di Coop e promuoversi sul territorio con metodi alternativi alle grandi campagne pubblicitarie. In questo senso è stata dichiarata l'importanza di avere locali destinati ai soci ed alle loro attività interni al punto vendita. Il secondo ambito riguarda, invece, l'organizzazione delle assemblee di bilancio o simili. In questi casi, come si vedrà nella parte sulla partecipazione sociale, i risultati raggiunti non sempre lasciano soddisfatti i referenti.

4.4 Iniziative realizzate, risultati raggiunti e punti critici

Fra le attività sociali, le iniziative citate dai responsabili delle politiche sociali come più rilevanti rientrano sicuramente quelle attuate su scala nazionale, come "Approvato dai soci", "Buon fine" o "Brutti ma buoni", l'attività di educazione al consumo consapevole e la consegna della spesa a domicilio per persone anziane (identificata solitamente dalle cooperative con nomi diversi). Le singole cooperative sviluppano, inoltre, iniziative di solidarietà a carattere locale, nazionale o internazionale dettate da propria sensibilità a certe tematiche o dalla ricerca di attività sociali alternative e specifiche per il proprio territorio. Così, alcune cooperative hanno previsto nel catalogo punti dei soci la possibilità di donare l'equivalente dei punti raccolti ad alcuni progetti di solidarietà internazionale, nazionale o locale, mentre altre cooperative prevedono la vendita di coupon per la raccolta fondi da destinare a progetti simili. In un caso la cooperativa ha creato una Fondazione per la promozione della solidarietà con il Sud del Mondo, mentre un'altra cooperativa ha rivolto la sensibilizzazione dei soci-volontari alle attività per la tutela ambientale. Interessante è il caso di una cooperativa che ha cercato di allineare il ruolo dei suoi soci-volontari a un più ampio programma di valorizzazione del volontariato giovanile promosso dall'Amministrazione

Comunale.¹⁸ Infine, una cooperativa ha introdotto servizi di alfabetizzazione informatica per gli anziani fatta dai giovani. Quest'ultimo tipo di programmi ha portato grandi soddisfazioni non solo per la partecipazione riscontrata, ma anche perché, nelle parole di un'intervistata:

*“La cosa bella di quest'iniziativa non è tanto il servizio che diamo ai soci, che va bene, ma è soprattutto la ricerca di creare delle occasioni di volontariato, cioè di avvicinamento ai valori che sono valori cooperativi”.*¹⁹

La grande importanza di questi progetti sta quindi nel duplice impatto sulla formazione dei destinatari e sulla promozione del volontariato, della solidarietà e dei valori cooperativi anche presso i giovani. In linea con questi obiettivi, si osserva anche il caso particolare di una cooperativa che ha creato un'Associazione per la realizzazione di programmi di aggregazione sociale. Un programma è quello a cui si è accennato nel paragrafo precedente per individuare progetti sul territorio da promuovere spesso in collaborazione con altre associazioni. Un altro programma prevede l'organizzazione di escursioni sui sentieri della regione.

Altre iniziative interessanti promosse dalle singole cooperative hanno riguardato:

- la costruzione di sezioni distaccate delle biblioteche comunali all'interno dei punti vendita;
- la collaborazione all'organizzazione della marcia Perugia-Assisi;
- la co-progettazione assieme a istituti tecnici del territorio di case a impatto ambientale zero (con il coinvolgimento di aziende che hanno fornito i materiali);
- l'organizzazione di corsi di cucina regionale;
- occasioni di turismo sociale;
- una raccolta alimentare in occasione della Giornata Mondiale contro la Povertà;
- la promozione di prodotti a pasta fresca realizzati da una comunità con disabili psichici, tramite l'inserimento nei punti vendita e “l'informazione capillare” fatta dai soci sul prodotto;
- iniziative simili alla precedente per i prodotti Libera Terra e Solidal.

Ma che risultati portano queste iniziative? In realtà, in molti sono concordi nel dire che le ricadute maggiori si hanno in termini di visibilità e soprattutto nel far capire la peculiarità di Coop, la sua particolare conformazione aziendale, capace di coniugare imprenditorialità e valori attraverso pratiche concrete. Come abbiamo visto, uno dei fattori che limita il numero di autocandidature e di partecipazione è proprio la scarsa conoscenza da parte della popolazione di questa dimensione sociale. Ebbene, a giudizio degli intervistati sono le attività stesse il modo migliore di rimediare a questo *gap* comunicativo. E a più soggetti la comunicazione è rivolta più essa diventa efficace. A tal proposito, è importante osservare che i numeri di partecipanti sono sempre alti e sono motivo di soddisfazione anche la loro attitudine ed il loro comportamento. Stesso discorso anche per quanto riguarda gli altri soggetti del territorio, come organizzazioni e istituzioni, che vengono coinvolti a reciproco vantaggio. In un caso è stata anche osservata una correlazione fra numero di attività realizzate in un determinato comune/territorio e affluenza al punto vendita di riferimento, affluenza che talvolta resta significativamente più alta del normale anche dopo alcuni mesi dall'attività. Dopo un po' l'affluenza comincia a calare, ma “qualcuno resta sempre attaccato”. In quest'ottica, quindi, le attività servono anche ad avvicinare o a ri-avvicinare clienti che per “abitudini consolidate” (così le chiama l'intervistato) si recano presso altre aziende

¹⁸ Tale programma prevedeva di chiedere ai ragazzi di sostenere col loro lavoro alcune strutture pubbliche come biblioteche o centri sociali, anche attraverso il servizio di educazione informatica agli anziani. In cambio essi ottenevano alcuni punti su un'apposita Carta Giovani erogata dal Comune, in base alla quale essi avrebbero poi goduto di servizi a loro rivolti dall'amministrazione pubblica. Uno dei grossi risultati raggiunti sta nel fatto che in molti casi i giovani sono stati molto attivi nel volontariato, accumulando punti, ma poi non hanno mai utilizzato gli stessi, dimostrando che l'azione volontaria è stata esclusivamente altruistica e non finalizzata ai successivi benefici personali. Dato il positivo esito, l'iniziativa è stata riprodotta dai Comuni contigui.

¹⁹ In questo caso i destinatari dell'iniziativa non erano in generale tutti gli anziani del territorio, ma i soci della cooperativa.

per fare la spesa. A prescindere da queste considerazioni, qualcuno fa notare che il risultato delle attività sono gli aiuti concreti che si garantiscono loro. Come a dire che non vi è bisogno di ulteriori giustificazioni per mettere in pratica tali azioni al di fuori delle attività stesse, che rappresentano allo stesso tempo mezzo e fine in quanto “buone” di per se stesse.

Durante l'intervista, oltre ai risultati, è stato anche chiesto quali sono i punti di debolezza di queste iniziative. Ancora una volta, il discorso sulla comunicazione emerge. Se, da un lato, vi è l'ammissione che tali iniziative sono molto efficaci per sensibilizzare e informare le persone coinvolte, si lamenta la difficoltà a raggiungere i terzi, coloro che assorbono l'immagine di Coop solo attraverso le grandi campagne pubblicitarie e restano inconsapevoli di questo aspetto. Si dovrebbero utilizzare meglio anche i nuovi mezzi di comunicazione per far capire che, usando l'efficace espressione di un intervistato:

“le cose sono fatte in altro modo e non sono solo la Littizzetto di turno”.

In altri casi l'autocritica si rivolge verso lo “spezzatino” di azioni che vengono fatte e non rientrano in un quadro coerente. Oltre a far perdere di incisività ciò contribuisce alle difficoltà comunicative. È però doveroso far notare, benché non emerga dalle interviste, che questo è anche il rovescio della medaglia del lasciare la libertà di proporre iniziative ai soci, nonché al territorio, e che quindi le due necessità di coerenza e di autonomia hanno bisogno di una cura particolare per essere riconciliate. Un altro nodo critico sta nel costo di tali iniziative, che potrebbe renderle poco sostenibili nel tempo. Altri due fanno notare l'importanza di promuovere iniziative che vengano sentite dai soci e non subite, in quanto ciò si riflette anche sui risultati e, infine, ritorna la preoccupazione per l'autoreferenzialità che può distorcere la selezione dei progetti da realizzare.

4.5 Tratti distintivi di ciascuna cooperativa e vantaggi comparati

I tratti sin qui descritti delle strutture organizzative e delle politiche promosse dalle varie cooperative porta a riflettere su possibili vantaggi comparati di cui le stesse possono godere. Ai responsabili delle politiche sociali intervistati è stato chiesto in modo esplicito di individuare quali secondo loro sono gli elementi peculiari della propria cooperativa rispetto alle altre cooperative di ANCC o al sistema Coop nel suo complesso, indicando i vantaggi che da ciò derivano alla loro struttura. La prima interessante osservazione è che la maggior parte degli intervistati non è stata in grado di declinare tratti distintivi e vantaggi propri, poiché, da un lato, le politiche sono spesso dettate da principi statutari comuni di Coop, ma, dall'altra (e ciò rappresenta un limite), la cooperativa non si confronta in modo diretto con le altre aderenti ad ANCC. È vero tuttavia che le riflessioni degli intervistati portano alla luce quali vantaggi generali:

- la presenza dei soci nel punto vendita, che per due delle cooperative risulta essenziale per “umanizzare il punto vendita” e comunicare la diversa identità di Coop;
- la visione del volontario come cittadino attivo. Nelle parole dell'intervistato: “Noi abbiamo, in questa direzione, un approccio del tutto particolare [...]: sforzo di ascolto dei soci, dei cittadini, il rapporto molto ricercato con le associazioni e le istituzioni. Sforzo che ci consente di avere uno spaccato sempre aggiornato di quello che succede nel mondo, a volte lo capiamo, a volte no”;
- l'individuazione di temi unici scelti annualmente dai soci che permette di lavorare tutti per un unico fine. Secondo l'intervistato questo agevola la comunicazione e crea anche grande entusiasmo tra i soci. Questo potrebbe essere un metodo per conciliare autonomia nella proposta dei progetti e incisività nei risultati e nella comunicazione;
- la particolare cura dedicata all'aggregazione sociale, perseguita dalla creazione di un'Associazione apposita da cui transitano tutte le proposte per le attività sociali e ricreative;

- l'attenzione alle sensibilità emergenti, alle fasce di portatori di interesse che sono attualmente ai margini della partecipazione sociale a causa della differenza d'età e all'utilizzo dei nuovi media per coinvolgerli. I vantaggi comparati stanno cominciando a misurarli, ma sicuramente si rifanno alla diffusione dell'immagine positiva di Coop e al legame più forte fra la stessa e i suoi soci;
- i vantaggi per la comunità come tratto specifico e, come vantaggio comparato la "volontà di trovare nei soci interlocutori veri";
- l'elevato confronto fra sezioni soci rispetto alle iniziative realizzate, promosso, ad esempio, durante le consulte annuali;
- la creazione di una Fondazione e l'uso particolarmente curato dei media grazie ad un giornale, un sito internet ed una propria trasmissione televisiva settimanale;
- l'avvicinamento dei soci alla sezione commerciale, per stimolare il senso di appartenenza alla cooperativa. Ciò è stato perseguito tramite due strade. La prima è che i soci possono scegliere mensilmente un prodotto da mettere in offerta. La seconda è un vertice sul punto vendita in cui i soci si possono confrontare sulle tematiche che lo riguardano.

CAPITOLO II

IL RETROTERRA TEORICO ALL'INDAGINE

Se il capitolo precedente ha messo in luce il contesto di riferimento, evidenziandone struttura, numeri, politiche, è obiettivo del presente capitolo introdurre il lettore alla ricerca nei suoi obiettivi. Scopo della ricerca è, infatti, quello di capire il ruolo che nella descritta struttura il volontario viene ad avere e la percezione di questo ruolo da parte degli stessi soci-volontari.

Una premessa è a tal fine utile per riflettere sul ruolo del socio-volontario. L'anno del volontariato ha, infatti, messo in luce la rilevanza di questo fenomeno non solo per la produzione di capitale sociale, ma anche per la generazione di valore aggiunto per le organizzazioni che lo influenzano e lo sostengono. I volontari rappresentano per le organizzazioni una fonte di risparmio economico, ma anche, e soprattutto, elementi generatori di innovazione, di visibilità e fiducia, di comunicazione e vicinanza alla clientela, di vantaggi competitivi. I volontari rappresentano un patrimonio soprattutto per le organizzazioni non a finalità di lucro poiché permettono la distribuzione di maggiori servizi (a titolo gratuito o semi-gratuito) a favore della clientela e degli altri *stakeholder* dell'organizzazione.

In questo scenario, la presenza in Coop di oltre 8.000 soci-volontari, tra soggetti eletti nei comitati locali e non, è un chiaro indicatore della capacità dell'organizzazione di attrarre persone interessate al valore sociale dell'impresa. E la presenza di soci-volontari è ancora più rilevante nel momento in cui si tiene presente che essi rappresentano un indicatore di partecipazione sociale. La riflessione sul ruolo dei soci-volontari non deve infatti essere realizzata prescindendo da quelli che sono i gradi di partecipazione dei soci: la partecipazione a livello di proprietà e di governo, la partecipazione alla promozione del servizio e alla realizzazione dell'attività, e soprattutto la partecipazione sociale, volontaristica, con le sue importanti ricadute sul territorio e sul senso di appartenenza e di adesione alla *mission* organizzativa. Le attività di volontariato vanno quindi innanzitutto connotate nella loro valenza di partecipazione sociale, indagando questo fenomeno e le motivazioni alla base della partecipazione sociale.

Ma quali sono gli studi teorici e le analisi empiriche sino ad oggi condotte sui temi oggetto della presente ricerca e come il presente Rapporto può contribuire ad una più approfondita analisi del fenomeno? Sicuramente il soggetto dell'indagine è alquanto originale, poiché riassume in sé una duplice natura: quella di volontario e quella di socio. Entrambe le figure risultano indagate in letteratura, ma spesso e prevalentemente in termini separati e, quindi, affrontando in maniera distinta lo studio delle motivazioni dei lavoratori volontari e lo studio delle motivazioni dei soci di cooperativa. Solo nelle cooperative sociali e in alcune organizzazioni nonprofit, dove i volontari sono spesso coinvolti nella base sociale, le analisi hanno indagato il contributo del socio-volontario alla gestione d'impresa. Ma avanziamo qualche riflessione su questa letteratura.

Innanzitutto, la letteratura sul volontariato è certamente molto ampia. Essa porta prevalentemente a riflettere sulle dinamiche dell'altruismo e sulle fonti comportamentali che conducono le persone a donare lavoro gratuitamente, semplicemente per migliorare il benessere degli altri, sacrificando il proprio. I due termini associati quindi allo studio del volontariato sono quello di "donazione" e di "altruismo". La donazione è particolarmente studiata perché rispecchia l'elemento della gratuità dell'agire economico²⁰ e si viene a dimostrare che il dono esercitato dai volontari delle organizzazioni sociali riesce anche a cambiare il modo d'essere delle istituzioni economiche, spostando l'attenzione dagli obiettivi egoistici e di profitto a quelli solidaristici e di benessere sociale. La donazione promossa dai volontari diventa quindi un meccanismo

²⁰ Zamagni S. (2005), *Gratuità e agire economico: il senso del volontariato*, Working Paper Aiccon, n. 9.

economicamente e socialmente efficiente: economicamente efficiente perché utilizza risorse umane altrimenti inutilizzate dai mercati e dalle organizzazioni for-profit e perché produce risorse aggiuntive che possono poi essere redistribuite; socialmente efficiente perché produce capitale sociale e garantisce una maggiore integrazione sociale, grazie a dinamiche non egoistiche e alla volontà di rendere la società più equa.

Per definire l'altruismo Sen²¹ introduce due concetti chiave: quello di "simpatia" e quello di "obbligazione". Un'azione è prodotta da simpatia quando l'incremento del livello di benessere dei beneficiari influenza - positivamente - anche il livello di benessere dell'agente, che gode riflessivamente del miglioramento delle condizioni degli altri. In altre parole, quando l'agente prova simpatia per un'altra persona soffre e prova piacere con essa, quindi le azioni che intraprende a favore o a danno dell'altra persona sono in ultima istanza egoistiche, in quanto mirate a migliorare il proprio benessere attraverso una modificazione del benessere dell'altro. Un'azione è mossa da obbligazione invece quando l'agente opera in forza di un principio morale esterno. In altre parole, un agente sceglie tra due possibili azioni quella che ritiene sia giusta, anche nel caso l'azione scelta gli produca meno benessere dell'alternativa. Si potrebbe ritenere che una scelta mossa da obbligazione non generi benessere nel momento in cui viene decisa, e che anzi sia percepita dall'agente come costosa in termini di benessere immediato, ma che tuttavia sia foriera di benessere nel lungo periodo. Lo studio di queste due componenti di altruismo risulta particolarmente interessante anche nei contesti organizzativi poiché l'impresa può influenzare la percezione di obbligatorietà verso l'altruismo e, quindi, indurre a comportamenti volontaristici attraverso meccanismi incentivanti extra-contrattuali. Grande attenzione è posta, inoltre, ai volontari come iniettori di altruismo all'interno delle organizzazioni (si veda, ad esempio, Mittone²²) e come attori capaci di generare e rafforzare un sistema etico o codice etico.

Sulla base di questa visione del volontariato, molte analisi empiriche hanno indagato la presenza dei volontari nei contesti socio-economici e nei diversi paesi per valutare quanto le attuali economie si basino su queste incomparabili risorse umane. Esse hanno studiato come i volontari producano *outcome* organizzativi che possono dare origine al fenomeno dell'erogazione di servizi gratuiti o semi-gratuiti alle fasce di soggetti più poveri, specialmente attraverso organizzazioni nonprofit. Esse hanno analizzato chi sono i volontari, guardando alle loro caratteristiche socio-demografiche²³ per riuscire anche ad individuare le possibili fonti da cui attingere nuovi volontari. Scarsa attenzione è stata invece dedicata alla possibilità che il volontario non sia un altruista puro, ma presenti piuttosto un *mix* di motivazioni che vanno dalle componenti pienamente altruistiche ("lo faccio per gli altri e per l'utilità sociale di questo lavoro") alle componenti più individualistiche ed egoistiche ("lo faccio perché forse si apre una successiva possibilità di assunzione nell'impresa o perché migliora il mio curriculum"). Non si tratta ovviamente di profili motivazionali presenti in tutti i soggetti, ma di un'articolazione molto varia che dà origine ad una eterogeneità di volontari all'interno delle imprese.²⁴

Sarà questo l'approccio che seguiremo? Dal nostro punto di vista non esiste ancora una letteratura in grado di esaudire lo studio delle specificità di un socio-volontario di cooperativa. Quella presentata sin qui è quindi solo una parte della letteratura in grado di spiegare l'agire dei volontari. Inoltre e soprattutto, a noi sembra che il ruolo di socio-volontario abbia in Coop uno spessore ancora diverso da quello sin qui indagato e vada studiato in modo e da una prospettiva

²¹ Sen A. (1986), *Collective Choice and Social Welfare*, Holden-Day Inc., San Francisco.

²² Mittone L. (2003), "Altruismo etico e coordinamento nelle organizzazioni: un approccio sperimentale", in Borzaga C., Musella M., *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit*, Edizioni 31, Trento, pp. 129-160.

²³ Fazzi L. (2000), "I volontari", in Borzaga C., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, FIVOL, Roma, pp. 265-294.

²⁴ Marino D., Michelutti M., Schenkel M. (2003), "Soddisfazione, atteggiamenti e motivazioni dei volontari", in Borzaga C., Musella M., *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit*, Edizioni 31, Trento, pp. 351-384.

diversi. In particolare, ciò che ci sembra interessante è la visione del socio-volontario come *stakeholder* di una cooperativa di consumatori. È quindi essenziale riflettere, prima di avviare lo studio, sulla natura delle organizzazioni e sui suoi obiettivi, da una parte, e sulle motivazioni delle persone e sulle analisi comportamentali in generale, dall'altra.

1. La teoria della partecipazione al governo d'impresa

La proprietà dell'impresa viene definita come l'insieme del diritto al residuo e del diritto di controllo sull'impresa, dove il primo è identificato dalla decisione relativa alla distribuzione dei profitti e guarda, quindi, al ritorno economico dell'investimento realizzato, mentre il diritto di controllo concerne le decisioni sulle modalità di gestione dell'impresa.

In questo approccio,²⁵ le cooperative si distinguono dalle imprese di capitali perché la proprietà ed il governo sono assegnate a *stakeholder* (ad esempio, gruppi di portatori di interesse) diversi dai semplici portatori di capitali delle imprese for-profit e a prevalere sono quindi gli interessi di questi *stakeholder*, che delineano quindi anche la *mission* organizzativa. Per fare qualche esempio, le cooperative di lavoro sono organizzazioni di proprietà e governate dagli apportatori di lavoro e hanno come obiettivo la tutela dell'occupazione e l'erogazione di salari sufficientemente elevati; le cooperative di produttori sono organizzazioni controllate dai produttori, quali gli agricoltori, e sono quindi volte a garantire l'accesso a *input* produttivi a costi inferiori o la vendita dei propri prodotti sul mercato finale a prezzi più competitivi e proficui per i produttori stessi.

Le cooperative di consumatori, di nostro specifico interesse, sono organizzazioni di proprietà e controllate da consumatori. Il loro ruolo economico è identificato (si veda sempre la teoria di Hansmann) dalla volontà di gruppi di consumatori di superare il potere monopolistico dei rivenditori a livello territoriale o il controllo dei mercati finali da parte di pochi esercenti, ma anche di controllare in modo più specifico la qualità dei prodotti garantendo che la stessa sia più elevata. Le cooperative di consumatori sono, quindi, organizzazioni che tutelano gli interessi dei consumatori finali facendoli entrare nella base sociale e dotandoli del potere decisionale. In quanto cooperative, il governo è caratterizzato dalla democraticità, intesa come rispetto del principio "una testa, un voto" e quindi di assegnazione di pari potere decisionale indipendentemente dalle quote di capitale sottoscritte; dalla mutualità, intesa come erogazione dei propri servizi ai soci proprietari dell'organizzazione e, quindi, come perseguimento prevalente del loro interesse; dalla porta aperta, indicata dai principi cooperativi come accettazione nella base sociale di chiunque ne faccia domanda. Il governo dell'impresa verrebbe in questo caso identificato come un governo "mono-*stakeholder*": la base sociale dovrebbe essere composta da un'unica tipologia di soggetti portatori di interessi, i consumatori, mentre l'allargamento della cooperativa al perseguimento del benessere della comunità locale o di gruppi marginalizzati di soggetti dovrebbe essere esclusivamente intrapreso secondo le linee ispiratrici del settimo principio cooperativo, denominato "interesse verso la comunità". Cita, infatti, lo stesso principio della Dichiarazione di identità cooperativa: "Le cooperative operano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci" ossia esse hanno non solo un carattere puramente imprenditoriale o mutualistico, ma il compito di contribuire a risolvere i problemi sociali ed economici della comunità (Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, 1995). Ciò non implica, tuttavia, allargare la base sociale alla comunità, ma semplicemente essere cooperative socialmente responsabili, verificando il proprio impatto sul territorio e interagendo a livello locale per promuovere iniziative socialmente rilevanti per la propria comunità. Questo principio sembra

²⁵ Lo studio più noto è quello di Hansmann, ripreso recentemente nella versione italiana del suo lavoro, Hansmann H. (2010), *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.

fortemente perseguito in quelle cooperative di consumatori che inseriscono tra i propri beni e servizi elementi dal carattere solidale, sociale ed altruistico. Trattasi della vendita di beni ecologici e biologici, di beni del commercio equo-solidale, di beni provenienti da cooperative e organizzazioni sociali del territorio; ma anche di servizi di carattere socialmente rilevante come servizi di consegna a domicilio per gli anziani, di politiche giovanili o di politiche per il territorio, di servizi ricreativi per i soci e la comunità locale, di campagne di sensibilizzazione sociale ed educative, ecc.

La domanda è: quando gli interessi sociali vengono portati dall'esterno all'interno dell'impresa? Se molte cooperative (non solo di consumatori) hanno un impatto sociale e perseguono obiettivi sociali, ma senza coinvolgerne i beneficiari o la comunità nelle politiche gestionali, altre cooperative possono decidere di includere tali diverse categorie di soggetti nella propria base sociale. La natura della cooperativa diviene quindi più complessa poiché il socio non è più identificato in un'unica precisa categoria (il consumatore), ma può anche avere un ruolo diverso nell'organizzazione. L'allargamento della base sociale porta ad una struttura di *governance multi-stakeholder*, in cui accanto ai soci-consumatori si hanno, ad esempio, soci-volontari.

È questo il caso di Coop. Benché la cooperativa sia effettivamente una cooperativa di consumatori e benché lo stesso socio-volontario abbia poi con Coop un rapporto di cliente, l'identificazione dello stesso nel termine "volontario" identifica la motivazione del suo coinvolgimento e il tipo di interessi che il socio porta all'interno della cooperativa: non solo quelli di consumatore, ma anche quelli di soggetto che appartiene alla comunità in cui la cooperativa opera, che svolge per la cooperativa un'attività volontaristica e offre, quindi, il suo lavoro gratuitamente per una specifica *mission*, e che presenta i tratti dell'altruismo e della ricerca del benessere altrui. Vista da una prospettiva di teoria economica, Coop si presenta quindi come una cooperativa di consumatori particolare, con struttura proprietaria controllata da portatori di interessi diversi, non solo da consumatori. E così come le motivazioni dell'impresa sono a metà tra lo scopo mutualistico di offrire ai consumatori beni di qualità a prezzi adeguati e lo scopo sociale di essere attenti al territorio e a gruppi svantaggiati di persone, allo stesso modo anche la base sociale risulta composta da persone con interessi potenzialmente non allineati: più individualistici quelli dei soci-consumatori, più altruistici quelli dei soci-volontari.

Quali sono le implicazioni teoriche di una simile struttura di governo? Tra i vantaggi, sicuramente rientrano un più stretto legame con il territorio, una maggiore produzione di capitale sociale e di esternalità positive a livello territoriale (che impattano lo sviluppo locale e sociale), il reperimento di risorse non presenti in altre organizzazioni (il volontariato è una fonte di tempo lavorato gratuitamente e di innovazioni e conoscenze da portare nell'organizzazione), una maggiore trasmissione delle informazioni e l'avvicinamento tra domanda ed offerta. Tuttavia, più la base sociale si allarga e si estende a tipologie di portatori di interesse diversi più crescono i costi della gestione del governo e del processo decisionale. In particolare, conciliare interessi di volontari e consumatori può diventare difficile e portare a processi decisionali lunghi o che fanno prevalere in maniera non rappresentativa gli interessi degli uni su quelli degli altri.

Saranno quindi in Coop più i costi o i benefici della *governance* allargata? Se la *governance multi-stakeholder* può avere i suoi vantaggi, forse il rischio e il costo della gestione in Coop potrebbe essere influenzato dalla sua dimensione. Più le organizzazioni coprono aree territoriali vaste più, infatti, la partecipazione si affievolisce: i soci tendono a sentirsi distanti dall'organizzazione e a non percepire di influenzare la gestione e di conseguenza la partecipazione alle assemblee e alle decisioni può venire meno; l'allontanamento dalla gestione della cooperativa può indurre un equivalente allontanamento dai principi cooperativi ed il prevalere degli obiettivi egoistici e prevalentemente economici su quelli altruistici e mutualistici; si richiede la presenza ed il controllo

da parte di un terzo, di un manager totalmente delegato al controllo del processo e alla gestione, che gestisce quindi il potere in modo autonomo con il rischio di opportunismo e di allontanamento dagli interessi reali della base sociale. Probabilmente se realizzassimo un'analisi comparata tra Coop e le piccole cooperative di consumatori esistenti in alcuni territori il senso di partecipazione dei soci-consumatori sarebbe diverso proprio a causa delle dimensioni organizzative, caratterizzato nella grande realtà da obiettivi più spiccatamente economici del socio, contro maggiori dinamiche di appartenenza delle piccole cooperative, e di conseguenza con maggiori costi e inefficienze di governo nella grande rispetto alle piccole cooperative di consumatori.

A ridurre questi rischi e questi limiti della dimensione organizzativa potrebbero intervenire proprio meccanismi partecipativi diversi e gli elementi di *governance* allargata della cooperativa. Così, la presenza di soci-volontari può aprire ad un diverso senso di partecipazione. La presenza di soci-volontari può, quindi, costituire il vero valore aggiunto per permettere anche alla grande cooperativa di consumatori di rimanere vicina al territorio, di coltivare principi ideologici e di tenere vivo il senso di partecipazione. Potrebbe quindi essere l'elemento in grado di supportare ancora un certo controllo attivo e diretto da parte dei soci evitando la delega totale ai dirigenti.

In questa alternanza di aspetti economici ed ideologici, di obiettivi efficientistici e *mission* allargate, emerge con chiarezza la necessità di affrontare lo studio delle motivazioni dell'organizzazione e dei soci guardando al contributo proveniente anche dalla teoria dei comportamenti degli attori economici.

2. La teoria della complessità motivazionale

Come insegnano gli studi economici comportamentali sviluppatasi a partire dagli anni '90 (e noti con il termine di *behavioral economics*), le motivazioni alla base dell'agire umano sono molteplici ed in particolare è assai limitativo assumere che gli attori economici siano mossi soltanto da motivazioni economiche e dalla volontà di massimizzare il loro esclusivo benessere economico. Così come è stato dimostrato che le organizzazioni possono avere obiettivi diversi e la *mission* di impresa può spostarsi ad interessi sociali o mutualistici diversi dal profitto, così lo stesso individuo può nutrire motivazioni diverse da quelle di massimizzazione del proprio reddito. Quando in particolare si parla del socio di un'organizzazione è ovvio pensare che è l'individuo stesso a scrivere la *mission* organizzativa e a gestire l'organizzazione secondo certi principi. È il gruppo di soci-individui, in altre parole, a decidere le norme sociali prevalenti nella propria organizzazione e ad influenzare i comportamenti che la stessa terrà nei confronti del mercato e dei suoi *stakeholder*. Per questo motivo è necessario capire la teoria comportamentale e lo schema cognitivo del singolo per stendere anche un opportuno strumento di indagine delle motivazioni dei soci.

Il primo contributo che deriva dalla *behavioral economics* è quello che studia le motivazioni. In particolare, la teoria distingue tra motivazioni estrinseche ed intrinseche.²⁶ Le prime emergono quando l'individuo svolge un'attività perché da essa ottiene un riconoscimento materiale (tangibile o verbale), cosicché la soddisfazione deriva non dall'azione in sé, ma dalle sue conseguenze; ne è quindi esempio tipico la retribuzione. Le seconde emergono nel momento in cui un individuo compie un'azione perché la trova interessante e ne trae direttamente un beneficio personale, tale che requisito essenziale è che l'azione avvenga spontaneamente, volontariamente e senza necessità di un vincolo al compierla; ne è quindi un esempio l'interesse personale nello svolgere un'attività divertente. Entrambe le motivazioni sono motivazioni che incrementano il benessere personale dell'individuo poiché ne aumentano o le risorse economiche/estrinseche o il benessere psicologico.

²⁶ Si veda, ad esempio, Frey B. (2005), *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano.

Accanto alle motivazioni prettamente egoistiche esistono poi motivazioni altruistiche. Se le prime sono identificate in qualsiasi elemento - monetizzabile e non - che dia benessere esclusivo a colui che lo consuma, le seconde rappresentano l'attenzione del soggetto per la generazione di benessere altrui indotta dal suo operato. L'altruismo risulta essere una delle preferenze cosiddette *other-regarding* che si esprimono nella cura del benessere anche degli altri individui che con il soggetto interagiscono o degli individui in generale che lui considera rilevanti nel contesto di riferimento (ad esempio, i beneficiari dei servizi della sua organizzazione). Sono, quindi, preferenze sociali per definizione anche l'equità e la reciprocità. Il concetto di equità si riferisce a come i risultati sono distribuiti tra i soggetti o rispetto ad una soglia di trattamento ritenuta giusta (ad esempio, differenze di salario tra i lavoratori, o di benessere tra un'impresa che si appropria di grandi profitti e clienti sfruttati economicamente). La reciprocità implica, invece, il seguire comportamenti corretti quando si vede che anche gli altri soggetti si comportano in modo corretto e rispondere in modo non collaborativo quando l'altra parte tradisce e non si comporta in modo corretto. Altruismo, equità e reciprocità indicano quindi che i comportamenti degli attori economici possono essere spiegati dal modo in cui essi interagiscono con gli altri e dal modo in cui si comparano all'ambiente in cui agiscono. Guardare alle norme sociali prevalenti nella propria comunità o nella propria organizzazione, alla morale degli altri, alla necessità di fare qualcosa per i più deboli, al restituire alla propria comunità una parte delle risorse (anche in termini di tempo) a propria disposizione, sono tutte scelte dettate da preferenze sociali. Esse spiegano l'insorgere di donazioni, di doveri morali, di dinamiche cooperative e solidali. Ed è dimostrato che spesso i comportamenti cooperativi anziché competitivi, gli allineamenti di obiettivi anziché la visione individualistica degli stessi, portano a un maggiore benessere sociale e allo sviluppo di fiducia.

Oltre a fotografare le motivazioni, la teoria comportamentale ci aiuta a capire anche le evoluzioni nelle motivazioni e negli atteggiamenti. Innanzitutto, è assunto e dimostrato che gli individui partono con proprie motivazioni e con propri tratti personali/caratteriali che influenzano le decisioni che intraprendono sul piano economico. Essi cercano inoltre quelle istituzioni e quei contesti che meglio si allineano alle loro aspettative e motivazioni: il lavoratore con forti principi morali cerca un lavoro socialmente riconosciuto e senza traccia di illiceità; il volontario cerca attività e organizzazioni dal forte contenuto sociale; i soggetti motivati dai soli aspetti estrinseci cercano di investire in azioni che diano elevati profitti; ecc. È una sorta di meccanismo di auto-selezione: soggetti con certi tratti tendono ad essere selezionati in organizzazioni o attività con caratteristiche simili, soprattutto dal punto di vista dei "valori". Tuttavia, anche l'interazione con l'ambiente circostante e l'apprendimento dei comportamenti altrui porta nel tempo a forgiare le preferenze, le motivazioni ed i comportamenti dei soggetti. Si rilevano cioè dinamiche di conformismo (cioè le persone tendono a seguire norme di comportamento presenti nella società) e di evoluzione delle motivazioni a seguito di un processo di apprendimento cognitivo. L'insegnamento che deriva dagli altri e dalle istituzioni in cui agiamo influenzano perciò le nostre decisioni, demotivandoci oppure stimolando i nostri interessi e aumentando, quindi, la nostra motivazione intrinseca ad agire.

Quanto queste considerazioni e definizioni possono essere utili per lo studio delle motivazioni dei soci-volontari eletti di Coop? In primo luogo, come abbiamo già citato inizialmente, la letteratura sul volontariato che enfatizza la componente altruistica (vedendo gli stessi prevalentemente se non esclusivamente come soggetti "donatori" o "altruisti puri") è limitativa. Le analisi empiriche più recenti hanno già dimostrato che le motivazioni alla base dell'agire di qualsiasi individuo sono composite e i comportamenti sono spesso dettati simultaneamente da motivazioni intrinseche ed estrinseche, auto-interessate e altruistiche. Così, anche per i volontari si è osservato che coesistono motivazioni altruistiche e motivazioni almeno in parte auto-interessate

e che, più approfonditamente, tra le scelte *self-interested* rientrano sia aspetti estrinseci (quali il denaro, la carriera, i *benefit* ricevuti) che intrinseci (come l'autonomia, il riconoscimento non economico, l'interesse per l'attività svolta). E se, in generale, i volontari possono essere spinti al volontariato anche alla ricerca di benefici personali, tanto più i soci volontari di una cooperativa di consumatori potrebbero essere attratti da *benefit* materiali, come i prodotti, o elementi non solo altruistici. Le premesse dell'analisi comportamentale devono essere quindi tenute presenti nel costruire strumenti di indagine completi che indaghino l'ampio spettro delle motivazioni che possono spingere a diventare soci-volontari e che permettano di giungere ad una definizione più precisa della soddisfazione e dell'impegno del socio-volontario.

In secondo luogo, l'analisi comportamentale ci porta a riflettere su come effettivamente la cooperativa possa incentivare o, in generale, influenzare i comportamenti dei propri soci. E non solo attraverso politiche rivolte al socio stesso, ma anche gestendo in un modo trasparente, equo, reciprocante, basato sulla fiducia e la cooperazione, le relazioni con gli *stakeholder* dell'organizzazione. Si pensi, ad esempio, a come il socio-volontario possa sentirsi più motivato non solo in una realtà che gli offre grandi possibilità di coinvolgimento e riconoscimenti personali (incentivi individuali), ma che si dimostra anche attenta al suo territorio, innovativa, basata su valori etici simili ai suoi e che rafforzano i suoi ideali. Anche lo studio delle motivazioni dei soci-volontari di Coop non deve quindi prescindere da queste assunzioni e deve indagare le dinamiche delle motivazioni e le percezioni del socio sia rispetto alla sua posizione che rispetto all'ambiente organizzativo in generale.

Sulla base di queste riflessioni, si procederà nel prossimo capitolo a presentare gli strumenti atti a testare in modo il quanto più possibile completo e chiaro le motivazioni alla base della partecipazione sociale e le sfaccettature della percezione psicologica della partecipazione. Si riprenderanno quindi le componenti egoistiche ed altruistiche, intrinseche ed estrinseche, strutturando un questionario basato su scale validate e incrociando i dati con variabili individuali, lavorative ed organizzative. Quest'ultima fase permetterà di comprendere le determinanti della partecipazione sociale e dell'impegno dei soci volontari soprattutto in termini di coinvolgimento attivo nell'organizzazione.

CAPITOLO III

LE PREMESSE ANALITICHE ALL'INDAGINE

1. Quale strumento di indagine e come costruirlo?

Al fine di ottenere delle valutazioni da parte delle persone su un determinato contesto o ambiente in cui esse sono attive le modalità di indagine possono essere differenziate. Per capire quale metodologia applicare bisogna tenere in considerazione gli obiettivi che si vogliono raggiungere e il campione di soggetti che si intende studiare.

Rispetto agli obiettivi della presente indagine, è necessario tenere presente che:

- non si vogliono cogliere i problemi specifici di un gruppo di lavoro o di una singola cooperativa, ma l'obiettivo è quello di cogliere le caratteristiche generali del volontariato in Coop;
- si devono affrontare valutazioni qualitative e non solo raccogliere dati quantitativi;
- si devono affrontare molte questioni e fare molte domande precise, individuando a priori quali possono essere i "temi caldi" tanto per il singolo volontario quanto per la cooperativa.

Rispetto invece alle caratteristiche del gruppo di persone da contattare è necessario considerare che:

- la numerosità dei soggetti da coinvolgere nel campione deve essere abbastanza elevata considerando le dimensioni dell'universo (ad esempio, del totale dei soci-volontari eletti di Coop);
- volendo avere una rappresentatività nazionale degli intervistati è necessario coinvolgere persone presso cooperative molto disperse sul territorio, ma facendolo in tempi abbastanza rapidi e con costi non troppo elevati;
- si deve dare opportunità ai volontari di esprimere sinceramente le loro opinioni, senza sentirsi controllati dalla loro cooperativa né rintracciabili per caratteristiche.

Queste premesse portano ad individuare vantaggi e svantaggi dei possibili strumenti di analisi:

- i gruppi di lavoro o focus group sono una modalità di indagine qualitativa, in cui si fanno sedere intorno ad un tavolo le persone per discutere in modo aperto e libero sui temi posti dal gestore del gruppo e interrogando su atteggiamenti personali; il metodo risponde quindi pienamente alla necessità di parlare degli aspetti più rilevanti della gestione, di raccogliere opinioni qualitativamente molto rilevanti e di far esprimere le opinioni in modo ampio; tuttavia esso ha dei costi di gestione molto elevati quando effettuato su larghi campioni e ampi territori e non permette di concentrare le molte risposte in indici sintetici che permettano di esprimere l'opinione di gruppi allargati; sono quindi strumenti più adatti all'indagine su specifici problemi o su singole cooperative;
- le interviste individuali sulla base di una traccia, anche gestite telefonicamente, sono una modalità utilizzata soprattutto dai sociologi perché permette di far esprimere alle persone in modo molto aperto e dettagliato le loro opinioni; tale metodo presenta, quindi, vantaggi di una forte personalizzazione della risposta e della raccolta di molti dettagli, ma rischia di essere dispersivo quando le persone non focalizzano le risposte in modo preciso sulla domanda; si tratta inoltre di una procedura molto lunga e quindi applicata soprattutto a gruppi piccoli di intervistati, anche se la soluzione delle interviste telefoniche supera l'ostacolo delle distanze;
- il questionario è uno strumento sfruttato nella ricerca sociale (sociologia, economia, indagini di opinione) che raccoglie informazioni in modo standardizzato e su campioni anche molto grandi; lo strumento è composto da un insieme strutturato di domande e relative categorie di risposta che possono essere inquadrati in tre tipologie: (i) domande chiuse, quando le risposte

sono definite a priori da chi costruisce il questionario e all'intervistato viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione; (ii) domande aperte che non prevedono delle risposte predeterminate, ma viene lasciato uno spazio in cui è possibile rispondere liberamente; (iii) domande su scala graduata, nel caso in cui venga chiesto di esprimere un'opinione o l'accordo con un'affermazione assegnando un punteggio di valutazione. Il questionario permette di costruire una matrice dati (o *dataset*) con risposte anche di natura qualitativa e di effettuare poi analisi di tipo matematico/statistico sui dati raccolti e preferibilmente su grandi numeri. Tali caratteristiche individuano nel questionario lo strumento che meglio si adatta a campioni molto grandi e dispersi territorialmente e che meglio esprime con indici sintetici la situazione generale di un fenomeno o l'opinione generale di un gruppo di persone, pur permettendo analisi dettagliate per sottocampioni quando il numero degli intervistati diventa molto grande. Il questionario rispetta inoltre perfettamente l'anonimato e risolve così il problema della sincerità di risposta, soprattutto se gestito in autonomia, ad esempio, con accesso on line; ma tuttavia non permette di analizzare bene le risposte aperte, che per questo sono solitamente molto poche e semplificate in domande a risposta chiusa talvolta incomplete e incapaci di rappresentare completamente le idee ed i pensieri degli intervistati.

Dati gli obiettivi dell'indagine e le caratteristiche del campione, il questionario è stato lo strumento adottato dai ricercatori per indagare le motivazioni e la partecipazione sociale dei soci-volontari eletti di Coop. Volendo tuttavia indagare anche le politiche realizzate dalle singole cooperative e le opinioni dei responsabili delle politiche sociali di ogni cooperativa, trattandosi in questo caso di un campione assai ridotto si è scelta la metodologia dell'intervista individuale telefonica, che permette di cogliere le specificità territoriali e delle figure responsabili e che si basa su domande aperte che fanno emergere importanti aspetti qualitativi e informazioni aggiuntive.

Nel questionario si è deciso di includere tutte e tre le tipologie di domande usualmente previste (a risposta chiusa, aperta e su scala); le prime utilizzate prevalentemente per descrivere i tratti dell'intervistato e del suo ruolo, le seconde per lasciare qualche riflessione conclusiva aperta sulla cooperativa e sulle politiche da realizzare, le domande su scala per portare gli intervistati ad esprimere un giudizio sui principali aspetti indagati.

Ponendo l'attenzione alle domande su scala, che rappresentano il focus della ricerca, si è cercato di confrontarsi con la letteratura nazionale e, soprattutto, internazionale e di attingere il più possibile dalla stessa alcuni costrutti validati.²⁷

Le tematiche affrontate sono in particolare le seguenti:

- le motivazioni della partecipazione in qualità di socio-volontario; guardando alla letteratura sui soci, le sole indagini condotte per valutare la motivazione dei soci sono quelle di Birchall e

²⁷ Con il termine "costrutto" si identifica una batteria di *item* relativi ad un'unica domanda e volti ad identificare una dimensione unitaria, una disposizione ordinata di elementi che tipicamente sono interconnessi tra di loro e danno nell'insieme tutte le sfaccettature di quella dimensione. Così, il costrutto della soddisfazione per il lavoro non è altro che l'insieme di tutti gli elementi che determinano soddisfazione per il proprio lavoro e deve quindi comprendere i vari aspetti che un lavoratore considera quando giudica quanto è soddisfatto per il proprio lavoro: dal salario alle relazioni, dal trattamento ricevuto all'orario di lavoro, dall'interesse per l'attività svolta a tutti i benefici economici e non ricevuti, ecc. La psicologia basa molte delle analisi su costrutti, poiché nel costrutto è insito un forte elemento cognitivo. Si considera cioè che un'unica domanda secca non riesca ad individuare con efficacia la percezione reale e sfaccettata del soggetto e sia quindi necessario indagare lo stesso elemento con più sottodimensioni.

Proprio perché la domanda può essere percepita diversamente ed individualmente e quindi l'aspetto cognitivo rende difficile l'individuazione di tutte le possibili sottodimensioni del costrutto, le domande vanno validate, ossia i ricercatori procedono realizzando batterie di *item* molto lunghe e dettagliate, sottoponendo le stesse in versioni diverse a gruppi di soggetti omogenei ed eterogenei, a testare quindi il questionario e a verificare se statisticamente gli *item* sono formulati correttamente, compresi e quindi "fittano" o presentano correlazioni significative tra loro. Nel paragrafo successivo si presenterà la breve modalità di validazione realizzata anche per il nostro questionario.

Simmons²⁸ che tuttavia hanno posto l'attenzione più sulla partecipazione; i costrutti utilizzati in generale in letteratura per individuare le motivazioni all'agire economico sono quelli degli psicologi e riferiti alle motivazioni intrinseche. Ne è un esempio l'*Intrinsic Motivation Inventory* (IMI), che rappresenta il costrutto delle motivazioni intrinseche più dettagliato e validato. Esso è tuttavia: (i) incompleto poiché non considera le motivazioni economiche, che invece per un socio dovrebbero essere co-presenti insieme a quelle intrinseche appunto; (ii) adatto soprattutto ai lavoratori. Di conseguenza, il costrutto è stato riadattato e integrato, nonostante si sia rispettata la formulazione dell'IMI ed in particolare si siano usati *item* identificativi delle sotto-dimensioni individuate dal costrutto originale. L'IMI racchiude infatti in sé le dimensioni dell'interesse e del divertimento, della competenza, dell'impegno e dell'importanza, delle tensioni, dei valori e dell'utilità, della percezione di scelta, delle relazioni. Per ognuna delle dimensioni si sono individuati o leggermente riadattati gli *item* rappresentativi, cui sono stati quindi aggiunti due *item* di tipo estrinseco-economico. Considerando inoltre che le motivazioni possono evolvere nel tempo, il questionario ha proposto la stessa batteria di *item* sia per le motivazioni all'ingresso che per quelle al momento dell'intervista, per verificare eventuali cambiamenti; alle due domande è stato affiancato un costrutto riassuntivo sul senso di piacere e di utilità più generale;

- il senso di appartenenza all'organizzazione, indagato tuttavia non nella componente economica, ma in quella psicologica; la letteratura principale di riferimento è quella di Van Dyne e Pierce,²⁹ modello che individuava sette elementi per misurare il senso di appartenenza e nello specifico la proprietà psicologica, l'impegno, l'identificazione e l'internalizzazione organizzativa, la soddisfazione e il coinvolgimento nel lavoro. Essendo alcuni di questi elementi indagati in altre parti del questionario, il costrutto dell'appartenenza è stato qui colto nelle sotto-dimensioni della proprietà psicologica, dell'identificazione organizzativa e dell'internalizzazione organizzativa e gli *item* sono stati adattati nel questionario alla figura del socio; si è così in grado di verificare quanto il socio percepisce di essere parte integrante dell'organizzazione e di condividere con essa un obiettivo. Accanto a questo costrutto è stato inserito anche quello dell'identificazione con i valori organizzativi e di gruppo, al fine di verificare l'allineamento o *fit* degli ideali e dei valori individuali con quelli della cooperativa e degli altri soci;
- la soddisfazione per la propria posizione di socio e per i singoli aspetti della relazione con la cooperativa; tale domanda è stata formulata partendo dal costrutto della soddisfazione sul lavoro adattato in italiano da Zaniboni *et al.*;³⁰ il costrutto è caratterizzato, per i lavoratori, dalla presenza di *item* che identificano i benefici di tipo economico e non, il rapporto con il contesto lavorativo, la soddisfazione per le caratteristiche della propria posizione/inquadramento, gli aspetti relazionali, l'equità del trattamento; queste sotto-dimensioni sono state prese in considerazione e riadattate ai soci, considerando che ovviamente anche il socio valuta quanto è soddisfatto per i benefici materiali e psicologici ottenuti, per le relazioni e il trattamento ricevuto, e così via. La soddisfazione risulta essere il costrutto più complesso e composto quindi da un numero superiore di *item* (13 quelli adottati). Essa è inoltre analizzata molto

²⁸ Birchall J., Simmons R. (2004), "What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.75, n.3, pp. 465-495.

²⁹ Van Dyne L., Pierce J.L. (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, 25, pp. 439-459.

³⁰ Zaniboni S., Fraccaroli F., Corbiere M. (2010), "Work Values of People with Severe Mental Disorders Registered in Vocational Programs: Validation of the Work Values Questionnaire", *Canadian Journal of Community Mental Health*, Vol. 29, 1, pp. 107-122.

- brevemente in termini evolutivi chiedendo ai soci intervistati se si ritengono più soddisfatti di quando entrati in cooperativa e se ciò è correlato ad una partecipazione crescente nel tempo;
- il legame con l'organizzazione e l'impegno in essa profuso nel breve e nel lungo periodo, con indagine del cosiddetto *commitment* organizzativo; tale costrutto è prevalentemente usato dagli economisti in indagini come la *Work Value Survey* e presenta una serie di *item* riassuntivi e di carattere generale volta a individuare la soddisfazione per l'attività nel complesso, l'impegno profuso, la gioia nell'azione o al contrario la rimostranza verso il proprio inquadramento, la fedeltà. Anche per tale costrutto tutte le sottodimensioni e gli *item* sono stati riadattati alla figura del socio, ma con piccoli accorgimenti volti ad indagare la relazione nel breve e nel lungo periodo.

Accanto a questi costrutti principali si è ritenuto inoltre opportuno inserire ulteriori costrutti volti ad indagare aspetti che possono essere fortemente correlati agli aspetti sin qui presentati, essendo in parte possibili determinanti del senso di appartenenza o della soddisfazione, o possibili conseguenze delle stesse. Così, ad esempio, sono stati inseriti costrutti volti ad indagare: (1) l'eventuale perseguimento di comportamenti che vanno oltre al ruolo per il quale l'intervistato è presente in cooperativa e individuano quindi quei comportamenti promossi autonomamente per un senso di dovere o di particolare interesse, che vanno al di là delle mansioni cui si è adibiti; essi identificano un coinvolgimento del socio più elevato di quanto normalmente dovuto e quindi una partecipazione a tutto tondo agli obiettivi della cooperativa; (2) i tratti della personalità (o *big five*) che sono utilizzati nella letteratura per capire se esiste un effetto selezione dei soggetti all'interno di alcune tipologie organizzative e quindi nel nostro caso se i volontari presentano caratteristiche simili e definite da grande altruismo e relazionalità, ovvero se vi è eterogeneità tra i soggetti coinvolti; (3) i livelli di fiducia, indagati attraverso un costrutto applicato tipicamente dagli economisti nelle analisi sperimentali e volto ad indagare il senso di fiducia in generale, indice per gli studiosi di una maggiore volontà di cooperazione per il raggiungimento di beni comuni o collettivi e di una maggiore predisposizione a impegnare proprie risorse per la realizzazione degli stessi.

Identificati i costrutti principali, il questionario è suddiviso in cinque sezioni, pensate per ricostruire il percorso fisico e psicologico del soggetto all'interno della cooperativa.

Sezione I - La posizione di socio-volontario eletto in Coop, che indaga il rapporto in qualità di socio-consumatore guardando alle frequenze degli scambi, in qualità di socio-volontario guardando alle mansioni svolte e all'eventuale ruolo di socio-prestatore, e in qualità di soggetto con altro ruolo organizzativo quale consigliere o coordinatore; la sezione affronta la valenza cognitiva del ruolo in cooperativa indagando la percezione di sé nella cooperativa ed i comportamenti extra-ruolo.

Sezione II - Il contatto iniziale e le motivazioni del diventare socio, indagate secondo i costrutti della motivazione intrinseca ed economica e approfondendo le modalità secondo cui il socio è entrato in contatto con la cooperativa, incrociando tali osservazioni con la presenza di *competitors* con stesso ruolo sul territorio.

Sezione III - La partecipazione sociale, indagata secondo i costrutti dell'appartenenza e dell'identificazione precedentemente descritti e approfondita soprattutto in termini di frequenza della partecipazione, motivazioni alla partecipazione alle assemblee e alla non partecipazione.

Sezione IV - La soddisfazione e le prospettive future in Coop, viste nella loro complessità psicologica e affiancando alle scale graduate anche alcune domande a risposta chiusa ed a domanda aperta sul futuro di Coop in termini di politiche che i volontari percepiscono come urgenti da attuare e come possibili leve per migliorare la gestione interna.

Sezione V - Informazioni personali, che rappresentano delle variabili di controllo, ovvero delle discriminanti per capire se le risposte sono influenzate da caratteristiche personali piuttosto che organizzative o viceversa; rientrano quindi in questa sezione le domande su scala sui tratti personali e molte domande chiuse su genere, età, titolo di studio, posizione lavorativa del socio, nonché una domanda di controllo sul coinvolgimento attivo del socio anche in altre organizzazioni produttrici di capitale sociale del territorio.

Il questionario così costruito risulta il nostro principale strumento di indagine e su di esso si rifletterà nel paragrafo successivo. Si vuole comunque ricordare che allo stesso, rivolto ai soci-volontari eletti, è affiancata un'altra fase della ricerca che indaga le politiche territoriali di Coop e che è stata realizzata intervistando i responsabili delle politiche sociali di cooperativa con lo strumento dell'intervista su traccia.

2. È un buon questionario?

Per comprendere se il questionario inizialmente costruito si presentava come uno strumento appropriato per la rilevazione, comprensibile e fruibile, è stato innanzitutto realizzato un testaggio preliminare dello stesso su un piccolo campione di soci-volontari eletti scelti da una cooperativa offertasi volontaria. I soggetti intervistati sono stati 14, con un tasso di risposta del 78% rispetto all'iniziale campione selezionato. Si sono così innanzitutto individuate le eventuali domande con basso tasso di risposta, per le quali si sarebbe suggerita l'eventuale eliminazione causa non comprensione della domanda o non volontà di rispondere. Al riguardo, si è osservato che gli intervistati non esitano a fornire né giudizi sulla cooperativa e sull'attività né informazioni personali; il tasso di risposta non risultava significativamente diverso per alcune domande, indicando quindi che tutti gli intervistati riuscivano a giungere sino al fondo del questionario senza abbandonare prima. Le principali osservazioni emerse hanno riguardato:

- la presenza di tre domande che hanno causato qualche perplessità tra gli intervistati, relative alla posizione futura in cooperativa, alla modalità con cui si è diventati soci, alle possibili politiche per attrarre nuovi soci; alle suddette domande sono stati quindi applicati degli accorgimenti e modifiche;
- l'individuazione delle domande con maggior tasso di risposta: il tasso è risultato abbastanza omogeneo, ma si rispondeva tipicamente più volentieri alle domande delle Sezioni I e II;
- l'individuazione delle domande considerate problematiche dagli intervistati: solo due persone hanno osservato la difficoltà di interpretare alcune batterie di domande poste su scala da 1 a 7; ove possibile le scale sono state perciò sostituite chiedendo di indicare i tre soli aspetti principali;
- le osservazioni generali degli intervistati sul questionario: cinque persone hanno trovato il questionario interessante, un'opportunità per esprimersi come soci, e utile anche per capire meglio il ruolo ricoperto; tre persone hanno criticato la lunghezza (uno solo in modo più pesante) e suggerito (due persone) la semplificazione delle domande a risposta multipla; si è agito togliendo dalla versione iniziale del questionario tre domande che risultavano meno significative nell'analisi e più ridondanti e di difficile interpretazione;
- le dichiarazioni sul tasso di difficoltà a rispondere al questionario: 10 persone hanno indicato livello di difficoltà nullo o minimo (risposte inferiori a 3 su scala da 1 a 7) e solo due persone hanno dichiarato un tasso di difficoltà abbastanza elevato (assegnando punteggio 5); a seguito della semplificazione del questionario attuata non è stato ritenuto necessario intervenire ulteriormente;

- le dichiarazioni sul tasso di difficoltà a compilare on line: 11 persone hanno dichiarato di non aver avuto alcuna difficoltà perché pratiche di informatica; due persone non hanno avuto difficoltà anche se non pratiche di pc; una persona ha avuto qualche difficoltà; nessuno ha dichiarato che era difficile e sarebbe stato meglio il cartaceo. Ciononostante è stata predisposta una versione cartacea facilmente compilabile e somministrabile in affiancamento alla modalità web;
- le dichiarazioni sul tempo di risposta all'on line: la maggior parte degli intervistati ha dichiarato di aver impiegato 20 minuti, con un massimo di 45 minuti per la persona che si era dichiarata non pratica di informatica; la semplificazione del questionario dovrebbe aver ridotto il tempo medio della compilazione on line a 15-17 minuti;
- l'analisi delle correlazioni all'interno delle batterie di domande su scala da 1 a 7 ha permesso di identificare eventuali *item* da semplificare e si sono in tal modo ridotti alcuni costrutti cercando di far sì che ognuno non fosse composto da più di 10 *item* (fatta eccezione per la domanda sulla soddisfazione) e con una media di 7 *item* a costrutto. Sono stati in particolare tolti *item* ridondanti, la cui correlazione con altri *item* presenti nel costrutto era risultata superiore allo 0,9.

Dopo aver effettuato il primo test, si è giunti ad un questionario finale leggermente semplificato, ma assolutamente invariato negli obiettivi, nelle sezioni e nei costrutti. Essendo lo stesso costruito sulla base di costrutti e domande riadattate dalla letteratura e spesso applicate in origine a lavoratori, nonché presentando il questionario elevate specificità, ci sembra opportuno, per trasparenza scientifica, proporre una ri-validazione, anche semplice, dei costrutti usati. La valutazione della bontà del questionario nella versione finale è possibile prendendo a riferimento tutti i dati raccolti (che si presenteranno nel capitolo successivo) e realizzando due pratiche statistiche di analisi dell'affidabilità.

Una prima valutazione è effettuata attraverso l'analisi fattoriale, che individua se il costrutto utilizzato è composto da più sotto-costrutti o dimensioni. Più dettagliatamente, l'analisi fattoriale si presenta come un metodo statistico per ricondurre la domanda da un unico insieme di variabili (*item*) ad una o più dimensioni comuni alle variabili stesse, tra loro correlate e il cui numero è inferiore alle variabili originarie. Per la maggior parte dei costrutti adottati nel questionario l'analisi fattoriale fa emergere la difficoltà a dividere la batteria di *item* in sotto-dimensioni e presenta quindi una notevole correlazione interna tra la maggior parte degli *item* dei costrutti utilizzati.

Tabella 3.1 - Esempio di analisi fattoriale delle motivazioni all'ingresso (2 dimensioni)*

Elementi	1^ dimensione	2^ dimensione
Condivisione dei valori di COOP	0,39	0,52
Azione per il territorio	0,45	0,62
Azione per persone bisognose	0,44	0,52
Vicinanza della sede di volontariato	0,55	-0,20
Implementazione curriculum	0,61	-0,30
Benefici economici personali	0,58	-0,51
Benefici e opportunità per i familiari	0,57	-0,54
Partecipazione alle decisioni della Cooperativa	0,49	0,30
Identificazione nel posto	0,67	-0,39
Relazioni nuove	0,67	0,31
Auto-stima	0,66	0,13
Riconoscimento sociale	0,71	-0,13
Sviluppare amicizie	0,69	0,14

* Gli elementi appartengono a una sotto-dimensione quando il coefficiente di correlazione è superiore rispetto a quello rilevato nelle altre dimensioni ovvero superiore allo 0,500; tanto più esso è elevato tanto più vi è legame tra la variabile e la dimensione

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

È interessante osservare che la generazione di sotto-dimensioni caratterizza in particolare la domanda sulle motivazioni dei soci (Tab. 3.1). La domanda sulle motivazioni all'ingresso era stata costruita in modo da evidenziare eventuali componenti intrinseche ed estrinseche, secondo quanto definito in letteratura. Tuttavia, l'analisi fattoriale fa emergere in modo più netto due diverse componenti alla base delle motivazioni all'adesione e alla permanenza in cooperativa: la dimensione valoriale e la dimensione individualistica o di vantaggio personale. Rientrano infatti nella prima dimensione gli *item* espressione della volontà di fare qualcosa di ideale e per gli altri (adesione ai valori di Coop, fare qualcosa per il territorio e per persone bisognose); rientrano nella seconda dimensione i benefici personali che il socio può trarre dalla partecipazione, sia di natura estrinseco-economica (benefici per sé e per la famiglia) che intrinseco-relazionale (stare a contatto con la gente, senso di auto-stima, ecc.).

Guardando alla domanda sulla soddisfazione, invece, gli *item* vengono associati in un'unica dimensione e risulta particolarmente difficile trovare dei sotto-costrutti poiché tendono piuttosto ad isolarsi singoli *item*, come i benefici economici e l'equità distributiva. L'analisi fattoriale fa così emergere come sufficientemente buoni i costrutti utilizzati, ma richiede ulteriori verifiche attraverso l'applicazione dei test alla complessità degli *item* di volta in volta utilizzati nelle domande.

La seconda procedura utilizzata è volta a verificare l'affidabilità e la fedeltà del costrutto, valutabile attraverso lo studio dell'Alpha di Cronbach. Questo non è altro che un indice di consistenza interna basato sulla media delle correlazioni tra tutti gli *item* di un costrutto e viene utilizzato spesso nelle analisi psicologiche per misurare l'attendibilità di una scala, ossia della coerenza interna alla stessa. Il test è stato applicato alla maggioranza dei costrutti (Tab. 3.2) e conferma la bontà delle domande sottoposte. L'Alpha risulta infatti sempre uguale o superiore allo 0,8 ed in particolare risultano molto buoni i costrutti della soddisfazione e dell'*extra-role behaviour*. L'affidabilità è inoltre elevata per i costrutti dell'identificazione e del *commitment* quando da queste batterie di domande si tolgono gli *item* emersi nell'analisi fattoriale come estranei al costrutto (in particolare nell'identificazione quando si analizza solo l'identificazione nell'organizzazione e non nel gruppo) o quando si inverte la scala degli *item reverse* (ad esempio, nella domanda sul *commitment* si inverte il valore dichiarato per l'*item* "tendo a non dire agli altri che sono socio Coop").

Tabella 3.2 - Esempio di analisi di affidabilità dei costrutti (Alpha di Cronbach)

<i>Elementi</i>	<i>Alpha di Cronbach</i>
<i>Extra-role behaviour</i>	0,884
Motivazioni all'ingresso	0,835
Motivazioni oggi	0,846
Motivazioni intrinseche	0,875
Elementi della partecipazione sociale	0,876
Impegno organizzativo	0,870
Identificazione	0,897
Soddisfazione	0,911
Commitment	0,797

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

In conclusione, è possibile affermare che il questionario utilizzato è affidabile e sufficientemente completo, anche se ovviamente possono rimanere ai ricercatori e ai referenti Coop domande non soddisfatte poiché non trattate nel questionario stesso.

CAPITOLO IV

L'ANALISI EMPIRICA SUI SOCI-VOLONTARI ELETTI ED I RISULTATI

1. Il campione

Obiettivo dell'indagine era quello di realizzare interviste ad un campione di soci-volontari eletti che fosse statisticamente rappresentativo. Cosa significa? I soggetti possono essere raggruppati per categorie che possono spiegare differenze nelle azioni, nelle percezioni e quindi nelle risposte che si raccolgono. Un'analisi statistica, per poter essere considerata rappresentativa dell'universo oggetto d'indagine, deve quindi tenere in considerazione queste disomogeneità tra individui e utilizzare quindi campioni che tengano conto di criteri di rappresentatività di vari gruppi di soggetti.

Ai fini della presente indagine, si è ritenuto che i giudizi espressi dalla popolazione intervistata potessero essere influenzati tanto dalle caratteristiche della cooperativa quanto dalle caratteristiche dei soggetti. Rispetto alla cooperativa, sicuramente i criteri statistici più usati per differenziare tra gruppi organizzativi sono quelli della localizzazione e della dimensione aziendale. Questi criteri sono quindi stati adottati nella presente indagine e le cooperative sono state raggruppate (Tab. 4.1) per territorio, distinguendo tra Distretto Adriatico, Distretto Nord-ovest e Distretto Tirrenico e cercando all'interno di ogni area di avere una discreta rappresentatività delle 12 sezioni soci, nonché per dimensione, distinguendo tra piccole sezioni soci, se contavano meno di 10 soci eletti, medie sezioni soci, se con un numero di soci eletti compreso tra 11 e 19, e grandi sezioni soci, se la struttura contava su più di 19 soci eletti. L'universo delle sezioni soci è stato quindi suddiviso in 9 classi (3 aree x 3 dimensioni) e da queste sono state estratte casualmente con procedura statistica le sezioni contattate poi per la somministrazione dei questionari.

Tabella 4.1 - Universo delle sezioni soci

Area	Numero soci eletti			Totale
	Fino a 10	11 - 18	19 ed oltre	
Adriatico	29	48	41	118
Nord-Ovest	57	72	18	147
Tirrenico	23	44	37	104
Totale	109	164	96	369

Fonte: ns. elaborazioni sui dati raccolti da questionario Cooperative

Il campione delle sezioni soci estratte è risultato pari a 52 unità, la cui suddivisione per raggruppamento è illustrata nella Tabella 4.2.

Tabella 4.2 - Il campione delle sezioni soci

Area	Numero soci eletti			Totale
	Fino a 10	11 - 18	19 ed oltre	
Adriatico	4	8	6	18
Nord-Ovest	7	9	3	19
Tirrenico	4	6	5	15
Totale	15	23	14	52

Fonte: ns. elaborazioni

Rispetto alla rappresentatività per caratteristiche dei soci, i criteri adottabili potevano essere due: uno strutturato, l'altro semplificato. Rispetto alla prima modalità, si sarebbe dovuto analizzare l'universo dei soci nei tratti fondamentali (genere, età, anzianità nella cooperativa) e selezionare un campione rappresentativo di questi criteri che incrociasse allo stesso tempo le

variabili organizzative. La procedura avrebbe tuttavia comportato un'eccessiva frammentazione dell'universo e del conseguente campionamento. L'alternativa scelta è stata quindi di affidarsi alla casualità statistica dell'estrazione per i soli criteri organizzativi. Ciò significa che, date le sezioni soci selezionate, si è somministrato il questionario a tutti i soci della sezione, in modo da avere una rappresentatività casuale dell'universo dei soci-volontari eletti. Essendo il campione comunque costituito da un numero sufficientemente elevato di soggetti essi possono, per il principio di casualità, rappresentare in maniera statisticamente significativa l'universo senza rischiare di avere problemi di auto-selezione degli intervistati.

Fatta l'estrazione delle sezioni soci da sottoporre a indagine, il campione dei soci è risultato composto da 830 soci-volontari eletti distribuiti sulle 52 sezioni soci selezionate e secondo le dimensioni organizzative di seguito illustrate.

Tabella 4.3 - Distribuzione del campione dei soci-volontari eletti da intervistare

Area	Numero soci eletti			Totale
	Fino a 10	11 - 18	19 ed oltre	
Adriatico	33	129	140	302
Nord-Ovest	59	140	76	275
Tirrenico	30	102	121	253
Totale	122	371	337	830

Fonte: ns. elaborazioni

I soggetti che hanno risposto al questionario sono stati 663, con un tasso di risposta quindi pari al 79,9%, ottimo risultato se comparato con la media delle risposte ad indagini campionarie. I questionari sono stati per la maggior parte compilati in versione cartacea, mentre solo il 14,8% ha compilato il questionario su supporto web (accedendo ad apposito link). La maggior parte dei questionari (93,7%) è compilata in maniera completa, mentre per i restanti non si è risposto essenzialmente alle ultime domande volte ad indagare le caratteristiche personali. I casi mancanti (*missing case*) sono comunque complessivamente pochi e le domande per le quali si sono registrati tassi di risposta inferiori sono quelle relative alla partecipazione alle assemblee.

Il campione dei rispondenti risulta distribuito in modo sufficientemente allineato al campione estratto. Anche se non si dispone di informazioni sulla cooperativa di provenienza per 14 (2,1%) dei soggetti intervistati, si nota una buona distribuzione e un numero sufficiente di soggetti per ogni cooperativa (Tab. 4.4) ed una distribuzione territoriale omogenea, con il 33,9% degli intervistati nel Distretto Adriatico, il 34,1% nel Distretto Nord-Ovest e il 30% nel Distretto Tirrenico.

Tabella 4.4 - Distribuzione del campione dei soci-volontari eletti intervistato per cooperativa

	Frequenza	Percentuale
Coop Adriatica	67	10,1
Coop Amiatina	22	3,3
Coop Centro-Italia	46	6,9
Coop Estense	79	12,0
Unicoop Firenze	71	10,7
Coop Liguria	51	7,7
Coop Lombardia	62	9,4
Coop Nordest	63	9,5
Nova Coop	87	13,1
Coop Reno	15	2,3
Unicoop Tirreno	60	9,0
Coop Unione di Trezzo sull'Adda	26	3,9
Mancante	14	2,1
Totale	663	100,0

Fonte: ns. elaborazioni

Gli intervistati sono nel 57,6% dei casi uomini; nel 38,9% dei casi hanno un titolo di studio equivalente alla scuola dell'obbligo mentre i laureati sono solo il 13,5% del totale; l'età media è molto elevata, considerando che solo il 16% dei soci-volontari eletti ha meno di 45 anni, il 28,4% ha tra i 46 e i 60 anni e la maggioranza assoluta (55,7%) ha più di 60 anni. In linea con la distribuzione per fasce d'età, si rileva che la presenza di pensionati è in Coop prevaricante: il 61,8% degli intervistati è pensionato, mentre sono pochissimi gli studenti (0,8%) e le casalinghe (4,4%) e si registra comunque una sorprendente presenza di soci-volontari che hanno una posizione lavorativa ed affiancano quindi il volontariato in Coop ad impegni lavorativi esterni retribuiti (30,9% di cui solo 20 soggetti sono liberi professionisti o lavoratori autonomi). L'anzianità di carica in qualità di socio-volontario eletto è abbastanza elevata, poiché solo il 9,3% degli intervistati la ricopre al massimo da 5 anni, un quarto da meno di 10, mentre il 30% è socio eletto da più di 20 e meno di 30 anni e il 15,2% da oltre 30 anni. Un profilo che delinea quindi un mondo del volontariato in Coop caratterizzato da un'elevata fidelizzazione e grande costanza all'azione ed al coinvolgimento, ma che apre alla riflessione sulla scarsa capacità di attrarre i giovani e trovare nuove leve con cui sostituire a breve potenziali soci eletti uscenti.

Tabella 4.5 - Caratteristiche dei soci-volontari eletti intervistati

	<i>Percentuale</i>
GENERE	
Femmina	42,4
Maschio	57,6
ETA'	
Meno di 45 anni	16,0
Da 45 anni a 60 anni	28,4
Più di 60 anni	55,6
TITOLO DI STUDIO	
Licenza elementare	13,7
Licenza media inferiore	25,2
Formazione professionale (3 anni)	14,1
Diploma scuola media superiore (5 anni)	33,5
Laurea o post-laurea	13,5
CONDIZIONE PROFESSIONALE	
Occupato dipendente	26,8
Occupato parasubordinato	0,9
Occupato indipendente	3,2
Disoccupato	2,1
Pensionato	61,8
Casalinga	4,4
Studente	0,8
Totale	100,0

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Accanto alle classiche caratteristiche socio-demografiche che descrivono il campione, è interessante prestare attenzione anche ai tratti della personalità dei soci-volontari eletti. Se l'analisi della personalità risulta alquanto curiosa nel contesto di ricerca, essa tuttavia permette di comprendere se le persone cui ci troviamo di fronte sono degli 'altruisti puri' e quindi si tratta di quei volontari descritti nella letteratura economica come coloro che sono disposti a donare il loro tempo per gli altri e hanno spiccati livelli di cooperazione, altruismo e relazionalità, o se all'opposto aderiscono come soci-volontari persone con tratti molto diversi, ma tutte accomunate dall'interesse per l'attività proposta. Il tratto più presente tra i soci-volontari è sicuramente quello dell'altruismo e dell'apertura alle problematiche sociali (i soci-volontari si identificano in questo tratto ad un livello medio di 6 su 7) e la maggior parte delle persone si ritengono affidabili e

disciplinate (con un accordo medio di 5,8). I soci volontari sono anche frequentemente curiosi e aperti alle novità, indicando questo tratto la capacità di portare innovazione attraverso il volontariato. C'è invece una maggiore eterogeneità dei soci-volontari (attestata da punteggi medi inferiori ma soprattutto da una deviazione standard più elevata) nei tratti dell'estroversione, della ricerca di realizzazione personale e della riservatezza. Differenze, queste, spiegate non solo dal genere (uomini e donne presentano tratti talvolta diversi), quando soprattutto dall'età.

Il fatto che i soci-volontari siano aperti e altruisti spiega, almeno in parte, le risposte sui livelli di fiducia da essi dichiarati. Oltre ad auto-identificarsi come persone generalmente affidabili (punteggio medio di 5,6 su scala da 1 a 7), i soci intervistati dichiarano in media che ci si può fidare abbastanza delle altre persone in generale ed anche se il punteggio rilevato non sembra molto elevato (attestando a 4,2) esso risulta comunque superiore a quanto rilevato in altre indagini e accompagnato da una bassa adesione all'affermazione che non ci si può fidare mai di nessuno (2,3) e da una elevata adesione all'affermazione che ci si può fidare quando le persone danno prova di essere affidabili (5).

2. La natura del rapporto con la cooperativa

Il legame con la cooperativa può essere verificato attraverso numerosi indicatori: dalla tipologia di scambi materiali e psicologici che si realizzano con la cooperativa, all'identificazione del tipo di scambio con la cooperativa; dalla realizzazione di mansioni richieste o non richieste dal proprio ruolo alla volontà di partecipazione e attivismo.

Innanzitutto, il legame con la cooperativa può essere influenzato dalle caratteristiche concorrenziali locali. Si verifica così che il territorio su cui operano i volontari intervistati è caratterizzato dalla presenza di molti supermercati ed ipermercati di tipo sia cooperativo che non cooperativo: il 64% degli intervistati dichiara la presenza di supermercati privati, il 29,2% di supermercati di forma cooperativa ma diversi da Coop e la stessa cooperativa ha nel 41,5% dei casi sul territorio più punti vendita. Data la descritta struttura concorrenziale, è interessante osservare innanzitutto che, laddove sono presenti supermercati diversi sempre di natura cooperativa, anche se spesso non esisteva la possibilità di farsi soci e quindi il rapporto con il supermercato poteva essere solo di tipo commerciale (48,2% dei casi), quasi la metà dei soggetti (47,8%) poteva diventarvi socio ma non lo ha fatto, mentre solo il 4% ha scelto di diventare socio anche dell'altra cooperativa presente sul territorio, indicando quindi una fidelizzazione ed un senso di appartenenza ad un'unica realtà. Appartenenza rafforzata dal fatto che comunque le altre strutture non avrebbero quasi mai garantito servizi ai soci simili a quelli offerti dalla propria cooperativa (secondo quanto affermato dal 59,5% degli intervistati).

La forte relazione con la cooperativa e il rapporto di quasi esclusività con la stessa viene poi comprovato dalla frequenza degli acquisti presso Coop piuttosto che presso gli altri supermercati o ipermercati: ben il 60,8% degli intervistati dichiara infatti di fare sempre la spesa presso Coop e un ulteriore 34,7% molto spesso, mentre solo pochissimi soci-volontari hanno relazioni commerciali solo sporadiche con la cooperativa.

Inoltre, osservando le specificità del rapporto tra la cooperativa ed i soci-volontari eletti si rileva che essi sono nel 68% dei casi anche soci-prestatori, ovvero contribuiscono al prestito sociale, dimostrando un coinvolgimento economico elevato, ma soprattutto una fiducia a tutto tondo nelle attività della cooperativa. Essi ricoprono inoltre frequentemente anche altre cariche all'interno della cooperativa: il 12,1% dei soci volontari eletti intervistati è anche membro del Consiglio di amministrazione o del Consiglio di sorveglianza della cooperativa, il 25,7% è coordinatore di

gruppi di soci per lo svolgimento di attività specifiche presso la cooperativa, il 63,1% ricopre cariche diverse, come quella di membro del Comitato direttivo, del Comitato di negozio o della Commissione etica, mentre—considerando la possibilità che un socio ricopra più di uno di questi incarichi—il 37,7% non ha alcun incarico aggiuntivo nella cooperativa al di fuori di quello di socio-volontario eletto.

Tabella 4.5 – Percezione di sé nella Cooperativa (val.medii)

	<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Formazione professionale</i>	<i>Diploma scuola superiore</i>	<i>Laurea</i>	<i>Totale</i>
Uno dei soci	5.39	5.51	5.30	5.64	5.41
Un socio che influenza le politiche della Cooperativa	3.36	3.45	3.24	3.38	3.37
Un cliente con rapporto privilegiato	3.34	3.48	3.45	4.11	3.51
Uno dei tanti clienti	3.76	3.50	3.50	3.08	3.57
Un cittadino della comunità in cui la Cooperativa opera	4.91	5.00	4.76	4.97	4.87

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Letti nel complesso, questi dati portano a riflettere sulla percezione del socio-volontario di Coop: egli si percepisce più come socio, più come volontario o più come cliente della cooperativa? Di fronte a questa domanda (tab.4.5), la maggior adesione è stata data alla percezione di sé come uno dei soci della cooperativa (giudizio medio di 5,4 su scala da 1 a 7 dove 1 indicava 'non mi sento per niente in questo ruolo' e 7 'mi sento totalmente in questo ruolo'), anche se è forte comunque la percezione di sé come un cittadino della comunità in cui la cooperativa è attiva (punteggio medio di 4,9) il che fa intendere che il socio voglia portare la voce del territorio e l'espressione di una azione volontaria fatta per e all'interno della propria comunità. È al contrario molto bassa la percezione di sé esclusivamente come cliente (punteggio medio 3,5), ma è comunque bassa anche la percezione di essere per la cooperativa un socio con grande influenza sulle politiche interne (3,4). In modo interessante, mentre non si rilevano differenze significative di percezione tra uomini e donne e per fasce di età, i volontari con titolo di studio elevato si sentono maggiormente clienti con un rapporto privilegiato rispetto ai volontari con più basso titolo di studio, e la stessa visione è dichiarata dai soci prestatori, che quindi percepiscono di avere un rapporto con la cooperativa più intenso anche sotto il profilo commerciale.

La maggior parte dei soci volontari eletti è coinvolta nella cooperativa prevalentemente nella partecipazione e nell'organizzazione di incontri e riunioni (attività svolte dal 75,5% degli intervistati), ma spesso i soci volontari sono di supporto anche all'organizzazione di eventi diversi all'interno della cooperativa (48%) e si prestano a gestire rapporti e attività di comunicazione con il territorio (32%) anche promuovendo sullo stesso le attività di Coop (24,6%). A livello di progetti promossi da Coop, i soci –volontari eletti sono prevalentemente coinvolti in mansioni di verifica della bontà e della funzionalità dei prodotti obiettivo di "Approvato dai soci" (progetto che coinvolge il 27,6% del totale) o nella promozione di prodotti equo-solidali inerenti al progetto "Fa la spesa giusta", mentre meno del 10% è coinvolto negli altri progetti "Buon fine" o "Brutti ma Buoni" per la gestione della merce invenduta e "Ausilio" per la consegna della spesa a domicilio.

Se l'analisi delle mansioni consente di valutare l'impegno nello svolgimento di attività prettamente pratiche, interessante è osservare la percezione del sé nelle dinamiche di *in-role* e soprattutto *extra-role behaviour*. Le due componenti sono valutate attraverso una domanda specifica che coglie le diverse sfaccettature dell'agire. Essa individua nettamente un buon coinvolgimento dei volontari in attività definibili extra-ruolo ed in particolare nella volontà di trasmettere agli altri i valori e gli ideali della cooperativa (punteggio medio di 5 su scala da 1 a 7) e nelle dinamiche legate alla comunicazione interna ed esterna e all'aumento delle conoscenze (punteggi medi

superiori a 4,7 assegnati agli item che descrivono il socio come interessato a parlare con persone esterne per convincerle a diventare soci, a dare suggerimenti agli altri per far funzionare al meglio la cooperativa, a tenersi informati su temi utili per la cooperativa e a spronare le attività che possono migliorare il senso di benessere in cooperativa). Se il punteggio medio è esplicativo solo in parte, è interessante osservare che si sentono molto coinvolti in queste stesse attività (assegnando punteggi di 6 o 7) un quarto dei soggetti intervistati. Inoltre, la partecipazione extra-ruolo è ugualmente sentita da uomini e donne, lavoratori e pensionati, anche se—come nelle aspettative—sono i soci più anziani a promuovere maggiormente attività extra-ruolo soprattutto perché è l’esperienza maturata a permettere di trasmettere meglio principi e motivazioni ormai saldi. Ma le differenze maggiori emergono, in modo curioso, confrontando i soci che sono anche prestatori di Coop con quelli che non aderiscono al prestito sociale: i primi si presentano infatti decisamente più propensi ad inserire i soci entranti, ad aiutare gli altri soci, a trasmettere i valori e gli ideali di Coop, a comunicare con l’esterno e a migliorare il clima aziendale. Elementi che fanno presumere che l’adesione al prestito sociale non sia assolutamente connessa a valutazioni di convenienza economica, ma sia al contrario percepita proprio come un prestito concesso alla propria cooperativa per supportare anche economicamente i suoi investimenti sul territorio e per realizzare uno scambio a tutto tondo con Coop.

Tabella 4.6 – Attività svolte in-role ed extra-role (val.medii)

	<5 anni	6-10 anni	11-20 anni	20-30 anni	>30 anni	Media
Inserire i nuovi soci	3.78	4.01	4.36	4.11	4.27	4.16
Aiutare gli altri per il bene della Cooperativa	4.02	4.18	4.42	4.31	4.57	4.34
Trasmettere i valori della Cooperativa	4.65	5.07	5.17	4.91	5.40	5.07
Dare per l’efficienza della Cooperativa	4.60	4.64	4.75	4.58	4.85	4.69
Persuadere altri ad aderire alla Cooperativa	4.30	4.71	4.97	4.68	4.78	4.75
Tenersi informati su temi utili	4.64	5.06	4.83	4.62	4.87	4.79
Impegnarsi per aumentare il benessere in Cooperativa	4.71	4.85	4.87	4.67	5.05	4.82
Nulla oltre ruolo	3.78	3.92	4.38	4.07	4.80	4.22

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Guardando alle modalità di ingresso in Coop, prima di essere soci-volontari eletti la maggior parte degli intervistati aveva con Coop un rapporto di socio-consumatore (62,1%), mentre pochi erano solo consumatori senza avere la tessera di socio (21,3%); il passaggio da socio volontario non eletto ad eletto è avvenuta invece solo per il 9% degli intervistati, e quasi insignificanti sono le percentuali di soci-volontari che erano in precedenza dipendenti della cooperativa (6%) o che non avevano alcun rapporto con la cooperativa (1,5%). Il passaggio a soci-volontari eletti è avvenuto prevalentemente per stimoli ricevuti da persone che già facevano volontariato in Coop (modalità di accesso per il 62,1% degli intervistati) o perché la cooperativa ha direttamente proposto di diventarlo in occasione della campagna territoriale per il rinnovo degli organismi di rappresentanza territoriale (41,2%). È comunque interessante osservare che la diffusione delle informazioni avviene non solo attraverso modalità dirette da parte della cooperativa (un quarto degli intervistati ha ricevuto informazioni in sede di Assemblea o di attività sociali promosse dalla cooperativa), ma è spesso affidata a modalità informali di comunicazione tra i soggetti del territorio, e non solo per il già citato coinvolgimento promosso da chi già fa volontariato in Coop, ma anche dalla proposta che è stata avanzata da altri enti ed organizzazioni del territorio o dal diffuso meccanismo del ‘passaparola’.

3. Le motivazioni del socio

Aspetto centrale nella valutazione del senso del volontariato in Coop è lo studio delle motivazioni che portano ad aderire alla base sociale e ad aderirvi in particolare come soci-volontari eletti, con un ruolo quindi istituzionale ben definito e centrale nella realtà analizzata. Come premesso nella presentazione della ricerca e dei suoi obiettivi, l'analisi delle motivazioni risulta particolarmente interessante perché i soci-volontari di Coop hanno, quantomeno dal punto di vista teorico, un profilo complesso, a metà tra quello di socio di una cooperativa di consumatori e quello di socio di una struttura attenta alle esternalità sociali prodotte, a metà quindi tra il ruolo di consumatore e quello di volontario. Ci si attende quindi che queste due dimensioni siano compresenti anche nei motivi che spingono il socio ad aderire, delineando quindi un mix tra motivazioni estrinseche (o economiche) ed intrinseche (o ideologiche e legate all'interesse per l'attività). Entrambe le dimensioni sono state tenute in considerazione nella formulazione della domanda sulle motivazioni dell'appartenenza e la stessa è stata fatta valutare dagli intervistati sia al momento dell'ingresso che ad oggi. Ciò permettendo di avere una valutazione approssimata anche dell'evoluzione delle motivazioni nel tempo e del rischio di perdita di alcune motivazioni o all'opposto di riemersione di componenti ideologiche sulle componenti estrinseche.

L'analisi dei dati (Tab.4.7) mette in luce la netta prevalenza delle motivazioni intrinseche su quelle estrinseche. I motivi principali che hanno fatto decidere i soci di diventare soci-volontari sono stati la condivisione dei valori di Coop (punteggio medio 5,7), la volontà di fare qualcosa per il proprio territorio (punteggio medio 5,5) e la possibilità di fare qualcosa per persone bisognose (5,2). Importanti, anche se meno dei precedenti, sono stati anche gli aspetti relazionali, indicizzati dalla possibilità di stare più a contatto con la gente e di stringere nuove amicizie (cui sono assegnati punteggi medi rispettivamente di 4,8 e 4,6). La partecipazione attiva anche al processo decisionale attrae discretamente verso la cooperativa, riscuotendo un punteggio medio di 4,4, in linea con il senso di auto-stima che si ricava dall'essere soci-volontari. Non rappresentano assolutamente motivazioni all'ingresso gli elementi prettamente economici, come i buoni acquisto e gli altri benefit per sé e per la famiglia (punteggi rispettivamente di 2,3 e 1,9), né i benefici estrinseci indiretti come la possibilità di sviluppare contatti utili per il proprio futuro professionale o l'aver un'esperienza nuova in curriculum (punteggi assegnati inferiori a 2). I dati portano quindi ad affermare che la motivazione altruistica (indicizzata nei primi tre aspetti e rappresentata da motivazioni attente al benessere generato per gli altri) è decisamente più elevata della motivazione personale (o *self*) soprattutto estrinseca (espressa dagli altri valori); solo le relazioni rappresentano il beneficio (o la motivazione) personale che i soci-volontari eletti cercano dalla partecipazione alla base sociale della loro cooperativa.

Guardando alle differenze tra soggetti, si osserva che soci maschi e femmine sono accomunati da identiche motivazioni, fatta eccezione per una leggera maggior propensione delle donne ad aderire alla cooperativa per avere una certa visibilità sociale e per una logica conformista, dettata dall'aver l'opportunità di svolgere un'attività ritenuta importante dalle persone che si conoscono (punteggio assegnato di 3,9 contro il 3,5 dei maschi). Le persone con titolo di studio inferiore e più anziane sono motivate anche dal fatto che la cooperativa sia localizzata in una zona vicina e facile da raggiungere, nonché dai buoni acquisto, mentre le persone con alto titolo di studio ed occupate assegnano livelli di importanza minimi ai benefici economici e alle motivazioni estrinseche in genere. Mentre quindi le persone più anziane e meno formate possono presentare una pluralità di motivazioni, anche se con prevalenza delle componenti altruistico-relazionali su quelle economiche, per i più giovani e formati è quasi esclusivamente la motivazione altruistica a prevalere, anche in coerenza con la maggior possibilità per questo gruppo di volontari di ottenere

all'esterno della cooperativa beni relazionali, competenze e reddito. Solo i giovanissimi si distinguono per l'interesse a sviluppare comunque grazie a Coop una formazione che valorizza curriculum e opportunità professionali future. Infine, osservando le diverse motivazioni per anzianità di servizio in cooperativa non si rilevano differenze significative tra volontari appena entrati e volontari anziani, a dimostrazione del fatto che nel tempo non sono cambiate le motivazioni all'ingresso e Coop riesce ad attrarre sempre sulla base di motivazioni altruistiche e disinteressate.

Tabella 4.7 – Motivazioni che hanno spinto a diventare soci-volontari eletti della Cooperativa (val.medi)

Età	< 45 anni	46-60 anni	> 60 anni	Totale
Condivisione dei valori di COOP	5.57	5.64	5.68	5.65
Azione per il territorio	5.79	5.56	5.38	5.50
Azione per persone bisognose	5.26	5.13	5.14	5.16
Vicinanza della sede di volontariato	3.20	3.41	3.72	3.53
Implementazione curriculum	3.30	2.04	2.24	2.38
Benefici economici personali	2.00	1.98	2.59	2.30
Partecipazione alle decisioni della Cooperativa	4.68	4.09	4.46	4.39
Identificazione nel posto	2.65	2.08	2.29	2.29
Benefici e opportunità per i familiari	2.08	1.64	1.98	1.89
Relazioni nuove	4.34	4.51	5.14	4.82
Auto-stima	3.63	3.95	4.60	4.23
Riconoscimento sociale	3.01	3.51	4.00	3.67
Sviluppare amicizie	4.21	4.36	4.81	4.57

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Analizzando infine le motivazioni attuali, i soggetti intervistati presentano una perfetta continuità di motivazione: nessuno dei valori dichiarati all'ingresso è mutato significativamente e si continua a registrare quindi una netta prevalenza delle motivazioni altruistiche su quelle intrinseche non economiche e, per ultime, sulle motivazioni estrinseco-economiche. Nonostante la perfetta omogeneità dei risultati faccia presumere una parziale incapacità degli intervistati di ricostruire le reali preferenze all'ingresso, essa è anche un indicatore della coscienza dei soci-volontari eletti di una cooperativa in grado supportare con continuità le loro motivazioni iniziali e di valorizzare le motivazioni altruistiche. L'unico dato di rilievo è rappresentato dalla percezione dei soci con titolo di studio più elevato di aver ancor di più accresciuto le proprie motivazioni altruistiche ed in particolare dalla loro dichiarazione di voler restare soprattutto per la volontà di fare qualcosa per il proprio territorio (giudizio medio superiore a 6).

La presenza di forti motivazioni intrinseche, intese nell'accezione di interesse per l'attività e di piacere che si prova nel farla, è stata infine indagata attraverso una domanda specifica di carattere generale. I dati confermano che, in media, agli intervistati 'piace molto essere socio-volontario eletto di Coop' (consenso di 5,4 su scala da 1 a 7) sia perché l'essere socio 'ha un'utilità anche sociale' sia perché 'può riportare alla luce valori non egoistici' (punteggio medio di 5,4 per entrambi). Quello di socio-volontario attivo è quindi percepito come 'un ruolo importante' (media di 5,3) e per il quale i soci ritengono di 'impegnarsi molto' (punteggio medio di 4,9). Oltre ai valori medi, si consideri poi che la deviazione standard è per tutti gli aspetti considerati sufficientemente bassa, ad indicare che le persone non tendono a posizionarsi sugli estremi, ma che c'è una forte concentrazione di risposte tutte sui valori medio-alti.

Anche per questa domanda le differenze nelle percezioni tra gruppi di soci-volontari eletti non sono altamente significative. Tra i dati di rilievo, si nota una percezione leggermente più positiva dei soci laureati a ritrovare nell'attività un modo per far riemergere valori non egoistici. I soci

volontari più anziani hanno un maggior impegno dichiarato ed una maggiore percezione di ricoprire un ruolo importante per la cooperativa. Chi ha un lavoro esterno percepisce un po' meno, invece, un senso di piacere nello svolgere l'attività di volontariato in Coop (punteggio medio di 5 contro il 5,5 dei pensionati ed il 5,7 delle casalinghe) e si può anche impegnare di meno (punteggio medio di 4,5). Infine, tra i soci prestatori tutte le motivazioni sono più spiccate, ad indicare un maggior coinvolgimento intrinseco-emotivo nella cooperativa.

Tabella 4.8 – Motivazioni intrinseche dell'essere soci-volontari eletti di Coop (val.medii)

<i>Età</i>	<i>< 45 anni</i>	<i>46-60 anni</i>	<i>> 60 anni</i>	<i>Totale</i>
Senso di piacere per il ruolo ricoperto	5.19	5.26	5.51	5.38
Impegno dichiarato	4.66	4.66	5.09	4.89
Utilità sociale rilevata	5.48	5.33	5.42	5.40
Recupero di valori non egoistici	5.21	5.33	5.41	5.35
Benefici non economici ricevuti	3.78	3.64	3.82	3.76
Importanza assegnata al ruolo in Cooperativa	5.01	5.23	5.37	5.27

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

4. La partecipazione sociale in Coop

Per indagare la partecipazione dei soci-volontari eletti alla cooperativa è necessario capire se essi si relazionino con la stessa come meri persecutori di propri fini piuttosto che come soggetti coinvolti negli obiettivi organizzativi. L'analisi viene condotta passo passo attraverso una serie di costrutti che forniscono una visione completa del senso di partecipazione.

La prima domanda indaga il senso di appartenenza psicologica. I dati mostrano che i soci-volontari eletti si sentono di 'fare parte' della cooperativa (giudizio di 5,5 su scala da 1 a 7) ed esprimono quindi un forte senso di appartenenza psicologica. Esso viene rafforzato innanzitutto da un potere di *voice* molto rilevante (giudizio sulla possibilità e volontà di esprimere alla cooperativa eventuali dissensi sulle modalità di azione di 5,6) e da un senso di benessere psicologico che l'appartenenza genera (all'affermazione 'mi sento a mio agio nel ricoprire questo ruolo' gli intervistati esprimono un livello medio di accordo di 5,3). Il senso di appartenenza psicologica non è tuttavia determinato o rafforzato né da logiche di successo o di senso di auto-imprenditorialità (il punteggio che rappresenta questa dinamica è infatti di 4,1) né dal fatto che il ruolo di socio aiuti a definire meglio la propria identità (punteggio di 3,7). I soci percepiscono comunque di avere ruoli abbastanza complementari a quelli degli altri soci della cooperativa (accordo di 4,7) e di dare quindi un contributo al suo funzionamento (accordo di 4,4) anche se umilmente non si ritiene di fare la differenza in modo sostanziale. Guardando alle differenze tra gruppi, si individua in modo interessante che: i maschi presentano in media un senso di appartenenza psicologica leggermente più spiccato delle donne; i soci con titolo di studio più basso sentono maggiormente le componenti di auto-definizione e auto-imprenditorialità rispetto alle persone con titolo più elevato, come se la cooperativa offrissi attraverso la partecipazione un'identificazione sociale soprattutto alle persone che ne hanno minore possibilità; l'anzianità di servizio in cooperativa (più che l'età anagrafica dell'intervistato) impatta positivamente e significativamente sulla sensazione dei soci di far parte della cooperativa (con un punteggio che varia da 5 dei soci eletti da meno di 5 anni a 5,9 tra i soci eletti da più di 30 anni), di tradurre il successo della cooperativa in successo personale (da 3,9 a 4,7) e di definire se stessi (da 3,5 a 4,2); non si rilevano differenze significative tra pensionati e lavoratori, ma i pochissimi studenti presenti dichiarano elevati livelli di appartenenza psicologica; infine, in linea con un maggior coinvolgimento a tutto tondo nella cooperativa, i soci prestatori hanno un senso di appartenenza

psicologica più spiccato soprattutto rispetto al sentirsi a proprio agio e parte dell'organizzazione (con scarti di 0,4 punti dai soci non prestatori).

Tabella 4.9 – Dimensioni dell'appartenenza psicologica (val. medi)

Anzianità di volontariato	<5 anni	6-10 anni	11-20 anni	20-30 anni	>30 anni	Totale
Capacità di contribuire al successo e al funzionamento della Cooperativa	4.58	4.45	4.40	4.23	4.49	4.39
Percepire di fare una differenza positiva per la Cooperativa	4.12	3.94	4.07	3.86	4.17	4.01
Complementarietà tra la propria azione e quella degli altri soci	4.92	4.78	4.76	4.69	4.69	4.75
Non esiterei a esprimere il mio dissenso se percepissi che qualcosa fosse fatto in modo sbagliato nella mia Cooperativa	5.37	5.76	5.72	5.42	5.46	5.56
Mi sento di far parte di questa Cooperativa	5.05	5.38	5.52	5.44	5.90	5.49
Mi sento a mio agio nel ricoprire il ruolo di socio attivo di questa Cooperativa	4.94	5.31	5.43	5.28	5.69	5.36
Sento che il successo di questa Cooperativa è il mio successo	3.87	4.12	4.10	4.07	4.69	4.17
L'essere socio di questa Cooperativa mi aiuta a definire meglio chi sono	3.54	3.46	3.65	3.66	4.14	3.69

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Accanto alla percezione di appartenenza del socio, sono quindi raccolti dati oggettivi del livello di partecipazione sociale. In media, i soci intervistati partecipano a 13 incontri all'anno, comprese assemblee, direttivi, consigli, ecc. Nel 35% dei casi gli incontri cui i soci partecipano sono meno di 10 all'anno, un ulteriore terzo partecipa a 10-13 incontri all'anno, mentre un comunque significativo 6% partecipa anche a più di 30 incontri all'anno, dimostrando comunque una presenza molto elevata agli incontri istituzionali organizzati dalla/con la propria cooperativa.

Passando ad una quantificazione della partecipazione su scala da 1 a 7, dove 1 indica mai, 4 abbastanza frequentemente e 7 sempre, si osserva che mediamente i soci-volontari eletti partecipano molto frequentemente alle assemblee (punteggio medio di 5,6, con il 40% circa degli intervistati che dichiara di parteciparvi sempre e il 21% quasi sempre), ma anche a riunioni e incontri informali indetti dai responsabili della propria cooperativa e alla vita sociale in generale (punteggi superiori a 5 in media per entrambe le attività, con il 20% dei soci che partecipa sempre agli incontri formali). È invece leggermente inferiore la partecipazione ad incontri informali e soprattutto la presenza presso i box soci nei punti vendita. La partecipazione non è significativamente diversa per uomini e donne, né per persone con diverso titolo di studio, ma piuttosto è correlata all'anzianità di servizio in cooperativa. Da quanti più anni i soci sono infatti attivi in cooperativa tanto più è elevata la frequenza con cui essi partecipano non solo alle assemblee (media che passa da 5,2 dei soci eletti da meno di 5 anni a 5,8 di quelli presenti da più di 30), ma anche e soprattutto agli incontri informali (passando da una media di 4 per i primi ad una di 5 per gli ultimi). Ciò indica non solo una diversa volontà di partecipazione da parte dei soci che condividono da più anni un percorso con la cooperativa, ma una maggiore difficoltà a stimolare nei nuovi entrati una partecipazione attiva continua. Ciò è almeno in parte dovuto, tuttavia, al tempo effettivo a disposizione dei diversi gruppi di soci poiché, distinguendo per posizione lavorativa, si rileva chiaramente che i pensionati possono recarsi presso la cooperativa per incontri ed assemblee molto più frequentemente dei lavoratori occupati.

Diventano a tal fine utili, quindi, approfondimenti sulla non adesione alle assemblee e sulle motivazioni alla partecipazione alle stesse. Dei 60 soggetti che dichiarano di partecipare poco o per nulla alle assemblee (10% circa del totale intervistati, che ha assegnato punteggi alla partecipazione tra 1 e 3) la maggior parte dichiara di non utilizzare il meccanismo della delega poiché ha fiducia

comunque nelle decisioni che vengono prese dai rappresentanti e dai dirigenti della cooperativa, mentre l'altra metà circa degli intervistati dichiara di delegare spesso o qualche volta propri rappresentanti. Solo 3 dei soggetti intervistati affermano di non avere interesse né alla partecipazione né alla delega e di non credere nel loro potere di voto.

Tabella 4.10 – Motivi per cui si partecipa alle assemblee (val.medi)

<i>Titolo di studio</i>	<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Formazione professionale</i>	<i>Diploma scuola superiore</i>	<i>Laurea</i>	<i>Totale</i>
Perché ricopro una carica sociale (membro del CdA o del CdS)	3.65	3.73	3.75	3.88	3.78
Per supervisionare il bilancio e le attività manageriali	3.28	3.49	3.34	3.42	3.32
Perché la maggior parte dei soci che conosco partecipa	2.95	2.98	2.48	2.62	2.82
Per un senso di dovere	5.10	4.75	5.09	4.90	4.99
Per gli omaggi offerti dalla Cooperativa	1.97	1.89	1.75	1.76	1.91
Per poter partecipare alla cena sociale/rinfresco	1.56	1.58	1.47	1.58	1.59
Perché sono interessato	5.53	5.44	5.69	5.79	5.56
Perché è un modo per vedere e conoscere la realtà della Cooperativa	5.50	5.59	5.76	6.02	5.66
Perché molte cose non mi vanno bene e voglio farlo presente	3.54	3.45	3.22	2.91	3.32

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

La situazione risulta quindi molto positiva sia guardando ai pochi dati di chi non partecipa che soprattutto analizzando le risposte di chi partecipa quasi sempre alle assemblee. I soci partecipano infatti prevalentemente perché interessati alle questioni discusse in assemblea (punteggio medio di 5,6), perché il trovarsi in assemblea è un modo per vedere e conoscere la realtà cooperativa (5,5) e perché essi provano un certo senso di dovere verso la partecipazione (punteggio medio di 5). La partecipazione attiva non è spiegata né dalla volontà di controllo sull'operato dei manager (accordo di 3,3), né per dinamiche di conformismo alla partecipazione degli altri soci (accordo di 2,8), né tantomeno per gli omaggi ed i benefici materiali che si ricevono eventualmente dalla partecipazione (accordo di 1,8). Solo raramente la partecipazione diventa espressione di *voice* del socio, che dichiara di essere presente per mostrare ciò che eventualmente non va nella cooperativa. Le motivazioni alla partecipazione non differiscono significativamente tra tipologie di soci.

La maggioranza dei soci-volontari eletti dichiara inoltre di essere molto interessata alle questioni che vengono aperte in assemblea (punteggio medio di 5,1) anche se spesso non c'è piena padronanza delle tematiche affrontate (punteggio medio di 4,2 assegnato alla conoscenza delle stesse) e non c'è una partecipazione attiva con domande e interventi individuali (accordo di 3,7, sotto la media quindi di 4) anche quando l'assemblea sembra lasciare sufficiente spazio e tempo anche per intervenire. Leggermente più attivi sotto il profilo degli interventi in assemblea sembrano essere i soci con titoli di studio più elevati (scarto medio di 0,7 punti dalle persone con titolo inferiore), mentre più spesso i soci con bassa formazione dichiarano di non essere interessati alle tematiche trattate. Se, quindi, la frequenza della partecipazione è un indice di fedeltà all'organizzazione e per questo è proporzionale all'anzianità e meno influenzata da altre variabili, è vero tuttavia che l'intensità della partecipazione è influenzata più dalle proprie conoscenze personali che da quelle maturate attraverso la cultura organizzativa. Di conseguenza, è possibile affermare che per quelle classi che partecipano con meno frequenza alle assemblee esiste comunque un processo di selezione positiva dei più motivati e che esistono due categorie di soci nelle assemblee: i fedelissimi alla cooperativa e alle assemblee, ma meno attivi e i soci più formati che quando possono partecipano perché interessati.

Tabella 4.11 – Interesse delle tematiche aperte in assemblea (val.medii)

Sesso	Femmina	Maschio	Totale
Sono interessato alle questioni aperte in assemblea	5.13	5.12	5.13
Ritengo di avere sufficiente padronanza con le tematiche emerse in assemblea	4.08	4.31	4.21
Partecipo attivamente, facendo domande ed intervenendo nell'assemblea	3.55	3.89	3.74
Partecipo ma non sono interessato alla maggior parte della discussione	2.11	2.21	2.17
Non c'è spazio e tempo nell'assemblea per intervenire	1.99	2.39	2.21

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Gli indicatori di partecipazione possono essere inoltre riassunti in un valore generale di importanza percepita della partecipazione. Alla domanda 'Quanto ritieni importante partecipare alle assemblee?' il 50% dei soci-volontari eletti assegna un punteggio pieno di 7 ed un ulteriore 25% ritiene molto importante la partecipazione alle assemblee. Né la posizione occupazionale dei soci, né la loro anzianità di servizio, o il titolo di studio o il genere influenzano la percezione di rilevanza della partecipazione, segnale di una diffusa concezione dell'assemblea come il momento della partecipazione per eccellenza e da parte di tutti.

Quale ultimo costrutto per lo studio della partecipazione sociale, è utile fare riferimento alla coerenza dei valori tra il socio e la cooperativa. Tale approfondimento permette di definire la dimensione dell'individuazione del socio sia nella cooperativa che nel gruppo in cui agisce. I dati fanno osservare una forte sovrapposizione tra i valori di Coop e della propria cooperativa e quelli del socio: vi è infatti un elevato accordo dei soci-volontari eletti sul fatto che i valori di Coop si adattino bene a ciò che essi ritengono importante nella vita, che corrispondano ai loro valori personali e che le cose cui essi assegnano un valore siano molto simili a quelle cui Coop assegna un valore (punteggi medi tra 5,2 e 5,4 per tutti gli item considerati). Rispetto al gruppo, invece, nonostante vi siano discrete differenze nelle abilità e conoscenze percepite dei soci (accordo medio di 4) l'intervistato non percepisce assolutamente di avere valori che lo distinguono dagli altri soci (accordo medio di 3). A conferma delle ipotesi teoriche secondo cui la condivisione dei valori aumenta con il permanere nell'organizzazione e con l'apprendimento dei valori nel tempo (*learning* cognitivo e ideologico), riconoscono un perfetto allineamento tra i propri valori e quelli di Coop soprattutto i soci-volontari che ricoprono la carica da più tempo (scarto di 0,6 punti in media) e gli stessi percepiscono anche un maggior scostamento tra i loro valori e quelli degli altri soci della cooperativa (nonostante il punteggio medio rimanga basso e pari a 3,4). Dati non influenzati né dall'età del soggetto né dal suo ruolo lavorativo, ma come sottolineato esclusivamente dall'anzianità di servizio come socio-volontario eletto e dalla partecipazione in qualità di socio-prestatore (a tutti gli item relativi alla individuazione del socio i prestatori assegnano punteggi di accordo più elevati degli altri soci).

5. La soddisfazione ed il *commitment* organizzativo

La valutazione della soddisfazione dei soci permette di individuare il benessere generato dall'attività in cooperativa, ma anche gli eventuali aspetti di criticità (positiva e negativa) del rapporto con la stessa, per capire su quali singoli elementi del rapporto societario la cooperativa può agire per migliorare le percezioni che di essa hanno i soci-volontari eletti. Inoltre, la valutazione del *commitment*, come insieme di soddisfazione, fedeltà e impegno verso la cooperativa, è indice degli effetti del senso di benessere del socio sulle attività dell'organizzazione e di come essa si traduce in un coinvolgimento attivo e in un legame di lungo periodo.

Sotto il primo profilo, la soddisfazione deve quindi essere valutata nelle sue diverse sfaccettature, ossia in tutti gli elementi che possono essere giudicati in termini di soddisfazione.

Emerge così che per tutti gli aspetti proposti i soci si dichiarano mediamente più che soddisfatti. L'unico aspetto per il quale c'è soddisfazione media inferiore è la visibilità sociale che l'attività di volontario di Coop ha permesso di acquisire nel territorio (punteggio medio di 3,8). Benché le differenze tra i vari item risultino sempre abbastanza ridotte, gli aspetti che risultano soddisfare maggiormente i soci intervistati sono le relazioni con gli altri soci (punteggio medio di 5) e con i lavoratori della cooperativa (4,6), il modo in cui si è trattati (indice di un'equità nelle procedure, cui è assegnato punteggio medio di 4,8) e la propria crescita personale ed ideale (4,7). Il fatto che tutti i punteggi medi si attestino sotto il 5 indica una soddisfazione non troppo elevata, soprattutto con riferimento sia agli elementi estrinseci dell'attività svolta (i benefici economici ricevuti, l'equità di come tali benefici sono distribuiti, la formazione ricevuta) che agli elementi intrinseci-relazionali (la partecipazione, le relazioni, la comunicazione) e le componenti altruistiche o solidaristiche. A tale proposito, si nota infatti che alla soddisfazione per il benessere generato alla comunità locale viene assegnato un punteggio medio di 4,3, poco al di sopra della sufficienza, come se il contributo dato non desse poi un sufficiente feedback in termini di benessere verificabile dei beneficiari delle attività di volontariato svolte e il socio percepisse di fare prevalentemente gli interessi della cooperativa. Gli aspetti della soddisfazione che presentano, inoltre, una deviazione standard più elevata, indicando una variabilità maggiore nei punteggi assegnati e quindi differenze di percezione tra i soci più elevate, sono quelli relativi alle relazioni soprattutto con i lavoratori della cooperativa e con i dirigenti, sulla visibilità sociale garantita e sui benefici economici ottenuti.

Tabella 4.12 – Soddisfazione per i vari aspetti della propria attività in Cooperativa (val. medi)

Anzianità di volontariato	<5 anni	6-10 anni	11-20 anni	20-30 anni	>30 anni	Totale
La partecipazione nella gestione della Cooperativa	4.30	4.32	4.28	4.24	4.53	4.32
I benefici economici che la Cooperativa offre	4.06	4.35	4.18	4.24	4.61	4.28
L'equità della distribuzione dei benefici tra i soci	4.37	4.58	4.45	4.36	4.78	4.49
Le relazioni con gli altri soci	4.57	5.04	5.05	4.95	5.14	4.99
Le relazioni con i dirigenti della Cooperativa	4.18	4.67	4.65	4.26	4.63	4.49
Le relazioni con i lavoratori della Cooperativa	4.27	4.73	4.73	4.39	5.04	4.63
La formazione ricevuta in qualità di socio	4.14	4.57	4.50	4.45	4.83	4.52
La crescita personale e ideale	4.40	4.73	4.58	4.64	5.07	4.68
Il modo in cui viene trattato ed ascoltato	4.85	4.98	4.80	4.71	4.95	4.83
La frequenza delle comunicazioni tra la Cooperativa e i soci	4.75	4.73	4.62	4.33	4.47	4.54
La visibilità sociale che la posizione di socio permette di raggiungere nella comunità	3.66	3.75	3.63	3.76	4.26	3.79
Il contributo a generare benessere per la comunità locale	4.27	4.40	4.19	4.33	4.47	4.31
Quello che la Cooperativa offre rispetto alle aspettative iniziali	4.37	4.45	4.41	4.38	4.69	4.45

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

La capacità della cooperativa di soddisfare nei diversi aspetti i propri soci è sentita in modo del tutto simile da uomini e donne, da soci con basso ed alto titolo di studio. Essa aumenta tuttavia progressivamente con l'anzianità di servizio in cooperativa e in parte con l'età anagrafica. In particolare, i soci presenti in Coop da più anni e più anziani si sentono significativamente più soddisfatti degli altri (con scarti di oltre 0,6 punti) rispetto alle relazioni, alla formazione ricevuta e alla crescita personale, alla visibilità sociale raggiunta, ma anche ai benefici economici di cui godono. Elemento, quest'ultimo, che soddisfa in particolare pensionati, casalinghe e i pochi studenti, considerando che il loro basso reddito tende a far apprezzare di più qualsiasi beneficio economico che la cooperativa permetta di ottenere. La categoria di soggetti meno soddisfatta in assoluto per tutti gli aspetti è quella dei disoccupati, che hanno quindi probabilmente un minor

senso di coinvolgimento e si aspettano dalla cooperativa opportunità diverse e migliori. E ancora una volta, i soci prestatori sono più soddisfatti delle caratteristiche della loro attività di quanto lo siano i soci che non partecipano al prestito sociale.

L'altra dimensione della soddisfazione percepita è rappresentata dal *commitment*. Esso esprime innanzitutto la soddisfazione in modo sintetico e i dati permettono di affermare che complessivamente i soci-volontari eletti di Coop si sentono piuttosto soddisfatti della loro posizione di soci, assegnando un punteggio medio di 4,9 su scala da 1 a 7. Altra dimensione del *commitment*, la valutazione del coinvolgimento intrinseco del soggetto permette di verificare che gli intervistati sono quasi sempre molto contenti di aver scelto di diventare soci-volontari di Coop (punteggio medio di 5,5) e simile è la compiacenza ad aver aderito a Coop anziché ad altre eventuali organizzazioni (adesione pari a 5). Il legame con la cooperativa è dimostrato inoltre dalla disponibilità ad impegnarsi di più se ce ne fosse bisogno per garantire l'efficienza e la continuità dell'attività della cooperativa (punteggio medio di 4,8), ma anche nella bassa disponibilità a tradire la cooperativa per migliori offerte esterne o a non voler comunicare agli altri la propria partecipazione quale socio Coop (aspetti con cui la maggior parte degli intervistati non si trova assolutamente d'accordo). Il senso di *commitment* nelle sue diverse componenti è solo leggermente superiore per i soci da più tempo attivi in cooperativa, che, oltre ad avere una maggiore percezione di benessere e gioia nella partecipazione, sono anche un po' più critici verso la cooperativa, affermando più frequentemente che a volte non sono d'accordo con le scelte dell'organizzazione. Indice non tanto di disaccordo, quanto del fatto—verificato in molte organizzazioni e nelle precedenti analisi—che chi rimane è più fedele, ma ha anche un maggior senso di partecipazione e quindi di senso critico.

Tabella 4.13 - Dimensioni del *commitment* organizzativo (val.medii)

<i>Età classi</i>	<i>< 45 anni</i>	<i>46-60 anni</i>	<i>> 60 anni</i>	<i>Totale</i>
Mi sento soddisfatto complessivamente della mia posizione di socio	4.86	4.73	5.04	4.92
La maggior parte delle volte sono contento di aver scelto di diventare socio Coop	5.38	5.34	5.54	5.46
Sarei disposto ad impegnarmi o a dare di più alla Cooperativa per garantirne l'efficienza e la continuità	4.88	4.78	4.87	4.84
Tendo a non dire agli altri che sono socio Coop	1.72	1.52	1.75	1.68
Diventerei socio di una qualsiasi altra Cooperativa se mi fossero offerte condizioni e una posizione simili	2.30	1.99	2.00	2.05
Sono molto compiaciuto di aver scelto di diventare socio Coop e non di altre cui inizialmente potevo aderire	4.63	4.69	5.19	4.95
Spesso mi è difficile sentirmi d'accordo con le scelte di questa Cooperativa	2.18	2.44	2.70	2.53

Fonte: ns. elaborazioni da questionario Volontari

Se gli elementi analizzati rappresentano indicatori statici ed attuali delle percezioni dei soci, agli stessi è stato chiesto di valutare l'evoluzione di soddisfazione ed impegno nel tempo. Entrambe le dimensioni risultano essere abbastanza cresciute negli anni, secondo quanto percepito dai soci, ed in particolare la partecipazione è aumentata più della soddisfazione (punteggi medi rispettivamente di 4,9 e 4,7 dove 4 significava 'abbastanza aumentata'). Non è tuttavia la presenza in cooperativa da molti anni a far aumentare soddisfazione e partecipazione. Tutti i soci dichiarano sempre che lo stare in cooperativa aumenta in generale il loro benessere e la volontà di dare di più, atteggiamenti che sono aumentati ancor più significativamente per i soci-prestatori.

Queste affermazioni sono confermate anche in visione prospettica. Osservando infatti le prospettive future dei soci-volontari eletti rispetto alla loro posizione in cooperativa, emerge che più della metà (53,6%) è intenzionata a continuare a ricoprire il ruolo di socio con le caratteristiche

attuali ed un ulteriore 43% cercherà di essere anche più coinvolto di quanto non so sia stato finora, accettando anche incarichi più impegnativi. Solo il 2,4% cercherà di diminuire il suo impegno nella cooperativa e il restante 3% crede che smetterà di fare volontariato in Coop. Tra le motivazioni che potrebbero spingere all'uscita spiccano prevalentemente le motivazioni personali, quali impegni familiari e questioni di salute, mentre comprometterebbero poco la volontà di restare eventuali litigi con altri soci o la chiusura di punti vendita della cooperativa in prossimità con la propria residenza. Una certa attenzione è comunque rivolta alle politiche gestionali di Coop, poiché una cattiva gestione potrebbe far propendere ad uscire una parte abbastanza elevata dei soci (motivazione che ottiene un punteggio di 4,2 su scala da 1 a 7).

A conclusione della riflessione sul benessere dei soci all'interno della cooperativa, è interessante osservare che gli intervistati dichiarano di nutrire grande fiducia nei confronti del presidente della loro cooperativa (punteggio medio di 5,6 su scala da 1 a 7) e che anche la fiducia verso gli altri principali responsabili dell'attività di Coop (dirigenti, organismi di controllo e lavoratori) è più che buona (punteggi medi tutti prossimi a 5,2). È vero tuttavia che in alcuni casi la figura del dirigente e quella dei lavoratori suscitano qualche perplessità tra gli intervistati, non dipendenti tuttavia dalle caratteristiche del socio e del suo livello di coinvolgimento nella cooperativa, ma esclusivamente collegate alla realtà organizzativa di riferimento (con alcune cooperative in cui si registra una fiducia verso il dirigente di 5,8 e alcune in cui questa scende a 4,4).

6. Le politiche di Coop: punti critici

Agli stessi soci intervistati è stato chiesto di valutare quali potrebbero essere le politiche per attrarre nuovi soci-volontari e come vedono l'utilizzo di nuovi strumenti, soprattutto informatici, per agevolare la comunicazione interna e ammodernare le procedure. Rispetto alla prima questione, i soci ritengono che bisognerebbe investire soprattutto sui giovani con campagne mirate (64,4% di consensi) e valorizzare i principi di Coop promuovendoli anche all'esterno (42% di consensi) senza doverli ripensare in maniera sostanziale (ad una necessità di ripensamento dei principi pensa solo il 21,7% degli intervistati). Il ruolo dei volontari è di per sé equilibrato e non va ripensato, ma piuttosto l'erogazione di qualche beneficio economico aggiuntivo potrebbe rilevarsi positiva (secondo quanto pensa il 30% circa degli attuali soci-volontari eletti), evidenziando quello che in economia viene definito un effetto *crowding-in*: l'incentivazione economica funge da leva sulla motivazione intrinseca e sulla componente psicologica. Una modalità importante per attrarre nuovi soci è anche quella di essere più innovativi nella comunicazione (aspetto importante per il 41,4% degli intervistati) e ciò rafforza l'idea che sia necessario guardare all'innovazione tecnologica come ad una modalità per agire in questa direzione.

Ben il 31,2% dei soci-volontari eletti ritiene infatti che l'utilizzo di social network, forum, email ed altri strumenti informatici possa essere un modo per attrarre nuovi soci-volontari, ma questi strumenti sono ritenuti in generale molto utili anche per far conoscere meglio la cooperativa e farsi conoscere meglio (come afferma il 56,3% degli intervistati) e per migliorare alcuni aspetti della partecipazione sociale (45,2%). Non si tratta inoltre di strumenti percepiti come esclusivi dei giovani: solo il 14,7% li ritiene modalità per entrare in contatto con Coop ad esclusivo utilizzo dei giovani, mentre il 42% sarebbe disposto ad impararli anche se non li conosce se fossero funzionali a migliorare la qualità dei servizi di Coop. È vero tuttavia che il 19,6% non sarebbe disposto a impiegare tempo per impararli e gestirli.

Alla domanda aperta sugli eventuali ambiti di interesse che il socio riterrebbe opportuno sviluppare nella sua cooperativa, l'attenzione viene posta molto frequentemente alle tematiche inerenti la qualità dei prodotti, con una spiccata sensibilità dei soci-volontari per il rafforzamento

della cura dei prodotti biologici, a chilometro zero e del commercio equo-solidale. La tutela dell'ambiente e l'attenzione al territorio sono tra gli altri ambiti di interesse che i soci vorrebbero vedere più sviluppati in Coop, insieme alla valorizzazione delle iniziative culturali/ricreative. Oltre ad un rafforzamento di obiettivi verso cui i soci sono tipicamente impegnati, è interessante comunque notare come la voce dei soci-volontari si alzi anche su problematiche concrete di gestione della cooperativa e dei punti vendita: si sollevano in particolare i problemi di una più attenta politica di valorizzazione delle risorse umane, che volga a migliorare il trattamento dei dipendenti; la necessità di una maggiore attenzione alla clientela soprattutto dal punto di vista economico, perseguendo politiche di sconto o rispondenti alle difficoltà economiche di alcune fasce di clienti; l'importanza della formazione dei soci e del territorio, anche attraverso corsi impegnativi su tematiche di attualità per i giovani, sulla salute, sulla cultura dei consumi; la rilevanza di politiche di coinvolgimento attivo, soprattutto per i giovani; l'allargamento della rete attraverso partnership soprattutto con le piccole botteghe ed i produttori locali, con le associazioni e le iniziative solidali del territorio. Tutte istanze molto coerenti ancora una volta con l'elevato peso delle motivazioni intrinseche dei soci-volontari eletti.

CAPITOLO V

I SOCI-VOLONTARI ELETTI VISTI DA COOP:

LE OPINIONI DEI RESPONSABILI DELLE POLITICHE SOCIALI³¹

Se è stato importante e utile sondare nei dettagli il volontariato di Coop dal punto di vista degli attori stessi, il necessario completamento della ricerca deve trattare anche il punto di vista di Coop sul tema del volontariato e della partecipazione sociale. La presenza dei volontari è infatti frutto di attente politiche che rispondono a precisi obiettivi e si adeguano ai cambiamenti interni ed esterni e alle necessità delle persone.

Per capire quindi come le descritte percezioni dei soci-volontari non siano semplicemente il frutto di un'auto-motivazione, ma anche la risposta a precise politiche ed obiettivi organizzativi, l'analisi empirica è stata affiancata ad una serie di interviste rivolte ai responsabili delle politiche sociali di Coop. L'indagine è stata realizzata nel mese di dicembre 2011 intervistando sulla base di una traccia i dodici responsabili delle cooperative coinvolte nella ricerca: le nove grandi cooperative e tre medie cooperative, una per ogni distretto³². Essendo l'analisi qualitativa, di seguito si riporteranno alcuni, più significativi stralci delle conversazioni avvenute con i responsabili³³ in modo da comparare le loro sensazioni e risposte su tematiche comuni.

Quale nota metodologica, si osserva che l'indagine è stata realizzata sulla base di una traccia di domande elaborate dai ricercatori dell'istituto. Le interviste sono state condotte da remoto tramite il programma Skype, da computer a computer o da computer a telefono, a seconda delle disponibilità degli intervistati. In entrambi i casi, tale modalità ha permesso un'elaborazione immediata delle domande a computer nonché la registrazione su file mp3 per il successivo controllo e per la rielaborazione dei dati. Solo un'intervista è stata precompilata a cura dell'intervistato. Un'indagine qualitativa³⁴ con queste premesse permette elevati livelli di approfondimento delle tematiche in oggetto, con la possibilità di comprendere la reale conoscenza dei fatti da parte dell'intervistato, le opinioni, le percezioni. L'intervistato non è costretto a contenere il proprio punto di vista nelle modalità proposte dal ricercatore che, pur ben strutturate, possono a volte non riportare elementi ritenuti importanti o richiedono valutazioni numeriche difficili da realizzare per specifiche tematiche. I principali svantaggi dell'indagine qualitativa consistono nella non rappresentatività statistica, non misurabilità e soggettività dei risultati: si tratta di elementi che causano forte diffidenza nei confronti delle metodologie qualitative, sia nell'opinione pubblica che negli ambienti scientifici, ma se complementari agli altri strumenti già utilizzati possono dare una sfaccettatura diversa e più completa del tema oggetto d'indagine.

La durata presunta dell'intervista era pari ad un'ora: trattandosi di un'indagine con domande di opinioni e riflessioni, la durata effettiva è dipesa molto dalla persona intervistata, dalla sua disponibilità a raccontare ma anche, viceversa, dalla sua capacità di sintesi. In concreto, si è passati da un minimo di 45 minuti (un caso) ad un massimo di 2 ore e mezza (un caso), con una media pari a circa 1 ora e 20 minuti.

Le persone intervistate (responsabili delle politiche sociali della cooperativa), ricoprono ruoli diversi rispetto alla strutturazione delle singole cooperative: direttore o funzionario delle politiche sociali, direttore soci e consumatori, direttore organizzazione soci, responsabile comunicazione e politiche sociali, responsabile attività istituzionali e tempo libero, funzionario alla segreteria

³¹ Capitolo a cura di Beatrice Valline, con la collaborazione di Michele Boglioni.

³² Si rinvia al Capitolo I per l'analisi dei livelli di campionamento.

³³ Le dichiarazioni degli intervistati sono riportate, dove possibile, virgolettate. Laddove non lo sono, si è cercato di riassumere i concetti per poter fornire il contributo di tutti gli intervistati senza, tuttavia, appesantire troppo il testo.

³⁴ Silverman David, a cura di Gobo Giampietro (2002), *Come fare ricerca qualitativa. Una guida pratica*, Carocci editore.

generale e sociale, vicepresidente. In ogni caso, tutti e dodici i profili corrispondevano a persone responsabili della gestione e dell'organizzazione a livello centrale dell'attività dei soci volontari. Dei 12 intervistati, 4 sono donne e 8 uomini. L'età media è pari a 52 anni: si rileva un solo intervistato giovane (30 anni), tre hanno tra i 40 e i 50 anni, sei hanno tra i 50 e i 60 anni e 2 hanno più di 60 anni. Benché l'età media sia elevata, il campione è risultato comunque eterogeneo e quindi in grado di rappresentare nel contempo istanze innovative di risorse più giovani, ma anche forti fondamenti valoriali di altri con un'esperienza ultra ventennale in Coop.

1. I soci-volontari Coop di oggi (e di ieri)

“La partecipazione alla vita dell'impresa Coop costituisce una ricerca di miglioramento della qualità della vita di un territorio, un modo di fare impresa non guardando solo al profitto, ma guardando a tanti altri aspetti; dà la possibilità di essere inseriti in un contesto di relazioni con altre persone, con le associazioni del territorio. Chi fa volontario in Coop in qualche modo aderisce a questo modello di sviluppo sostenibile che è molte volte contrario o contrapposto a quello che è il modello del mercato che guarda solo il profitto.”
“Il volontario è, per definizione, una persona che per ragioni private e personali svolge un'attività libera e gratuita. Molte sono le persone che, nel nostro paese, hanno deciso e decidono di svolgere quest'attività presso cooperative sociali, nella maggior parte dei casi i volontari sono anche soci delle cooperative stesse. I volontari sono dunque da considerare come attori importanti e caratterizzanti il mondo della cooperazione e dell'imprenditoria sociale”.

Questa definizione, della quale si ringrazia un'intervistata, coglie molto bene diverse sfaccettature del volontariato: le motivazioni, la libertà e gratuità delle prestazioni, il legame con la cooperazione, il fatto che il volontariato rappresenti un valore aggiunto per Coop che la conduce ad essere più vicina alla logica dell'impresa sociale o dell'impresa socialmente responsabile ed interessata alla realizzazione di attività solidaristiche e di politiche di sviluppo sostenibile.

Ovviamente si riproduce qui il dibattito presentato nel capitolo di discussione del retroterra teorico: perché volontari in una cooperativa di consumatori? Quali sono le motivazioni che spingono a sentirsi soci-volontari in una realtà che fattura milioni di Euro all'anno? Forse l'uso del termine 'volontario' come già discusso nel primo capitolo, è al contempo significativo ed impegnativo, e forse per questo motivo molte cooperative preferiscono chiamarli soci eletti o soci attivi. O come un intervistato afferma: “non mi piace usare il termine volontario: un volontario puro accetta il fatto di esserlo se tutto è coerente intorno a sé”. Diventa quindi essenziale in Coop garantire questa coerenza tra una *mission* aziendale improntata anche alla socialità ed obiettivi altruistici e solidaristici dei soci volontari. Diventa, inoltre, necessario, per una cooperativa di consumatori di grandi dimensioni come Coop, rispondere al suo obiettivo di essere rappresentativa del proprio territorio proprio attraverso la voce e l'azione dei soci-volontari.

Per riflettere sul senso di volontariato in Coop, la parola è stata data ancora una volta ai responsabili delle politiche sociali intervistati e l'analisi sistematizzata delle loro indicazioni permetterà di concludere qualitativamente la riflessione sulle motivazioni delle cooperative nel ricorrere ai volontari, individuandone punti di forza e debolezza, ruolo della partecipazione, influenza dei volontari nelle decisioni della cooperativa e iniziative esplicitamente rivolte alla valorizzazione del loro contributo in Coop.

1.1 Perché avere volontari in Coop? Punti di forza e di debolezza

Legame con il territorio, promozione della socialità, affermazione dei valori cooperativi e di solidarietà, visione ideale, la centralità della persona, socio consumatore: questi sono i principali motivi per cui le cooperative si avvalgono del contributo di soci-volontari.

I responsabili delle politiche sociali di Coop hanno fornito interessanti risposte, diversamente calibrate rispetto al modo di lavorare di ciascuna cooperativa nonché alle personali convinzioni degli intervistati. Dietro queste diversità vi è comunque un unico comune denominatore: avere volontari in Coop è una grande ricchezza, non è casuale, ma legato alla natura e ai valori di Coop. C'è chi lo afferma con convinzione "...è nel nostro DNA, nella nostra storia, è una ricchezza. Le cooperative hanno sempre avuto, da Rochdale in poi, la partecipazione volontaria in varie forme e intensità. Non posso pensare ad una partecipazione solo come consumatori: se la limiti a quella non avremmo mai nemmeno la partecipazione come elettori o approvatrici di bilancio o persone in grado di farci fare delle sterzature nella via che come tecnostuttura portiamo avanti. Sono una modalità di contatto con il territorio che nessuna altra azienda ha, ci portano istanze e sensibilità, ci ricordano quello che siamo. È importante che ci siano volontari [... perché se no si creerebbe una casta: chi c'è terrebbe fuori chi non c'è per paura che gli fregghi il posto. Qui non c'è nessun posto da fregare: qui non c'è nessuno che prende tot euro al mese, quindi non c'è niente da perdere".

Senza volontari si perderebbe quel legame con il territorio che fa l'unicità e la specialità di Coop: "credo sia l'unico modo di avere quel valore aggiunto di relazione con il territorio. (...) Sono "arciconvinto" che non ci può essere alcuna struttura aziendale che realizza nella qualità e nella continuità del rapporto quello che riescono a realizzare i soci volontari.(...) Lo scambio con il territorio deve essere fatto da gente che è lì. Non ci può essere alcuna struttura aziendale che realizza quella cosa lì".

Avere soci-volontari è dunque importante "perché è una Coop di consumatori (...) non è un semplice supermercato. Nel carrello c'è qualcosa in più (...) avere volontari in Coop aiuta la Coop a conoscere meglio il territorio."

Tra le medie cooperative il legame con il territorio viene particolarmente sentito, non tanto per aumentare la visibilità, ma come tradizione radicata a livello di piccole realtà di paese: "credo che la cosa più importante, quella che viene dalla generazione pregressa, è legata alla tradizione della propria Coop di paese, alla propria creatura".

Una finestra sul mondo: anche per questo motivo ci sono volontari in Coop. Una finestra dalla quale l'esterno Coop può guardare e farsi guardare:

"Avere volontari ci può portare idee e una finestra sul mondo per noi importante: i volontari non decidono ma sono in grado di influenzare le decisioni e di portare all'attenzione della tecnostuttura temi che provengono dal mondo esterno. Anche noi dipendenti Coop viviamo nel mondo esterno, ma le nostre opinioni sono un po' più filtrate".

"I volontari ci consentono di farci conoscere meglio sul territorio, promuovere la socialità, permettono più facilmente di instaurare legami con le associazioni, consentono maggiore visibilità e contribuiscono a diffondere il principio dell'impresa cooperativa."

La persona al centro, quindi il volontario che dà valore a Coop. Così pensa un intervistato di una grande cooperativa: "se non ci fossero queste persone che fanno queste cose il logo Coop perderebbe di credibilità. Dietro quel logo ci sono valori, persone in carne e ossa che fanno la differenza. Un volontario può darti valore laddove frequenta un punto vendita ma anche laddove in remoto parla con un'altra persona. Anche in quel caso potrebbe presentarsi come socio Coop". La conferma di questo assunto viene anche da una cooperativa più piccola: "il valore è altissimo:

nel momento in cui la persona mette a disposizione sé stessa e il proprio tempo per affermare con forza determinati valori, è una ricchezza che non si può quantificare”.

La Coop come impresa di persone, di soci consumatori: per alcuni intervistati questo è il motivo principale che sta dietro la scelta di avere soci-volontari:

“Credo che sia l’unico strumento per rendere vivo quel legame tra il socio e l’impresa e quindi mantenere vivo il carattere tipico di Coop di essere impresa di persone. Se non ci fosse questo tipo di volontariato, di partecipazione, che è l’occasione per dare consapevolezza al socio che è padrone della propria impresa, verrebbe meno proprio l’impresa”.

“Se questa è un’associazione di consumatori, sono consumatori che si mettono insieme per darsi un servizio comune, una tutela comune, bisogna che ci credano ... bisogna che all’interesse si abbini anche una visione ideale e allora, siccome il volontariato esprime questa visione ideale, credo sia importante che ci sia e che si mantenga”.

“Se le cooperative di consumatori vogliono continuare ad essere anche organismi sociali con una forte presa sui grandi temi dei nostri tempi e vogliono continuare ad avere risultati concreti su quella che è la loro mission, cioè tutelare la salute dei consumatori, devono continuare a strutturarsi anche attraverso la partecipazione attiva e concreta di volontari che sul territorio costruiscono progetti e iniziative e fanno da opinion leader su questi temi. Cercando di coinvolgere anche persone che non sono socie della cooperativa per farli rendere conto dell’importanza, della positività di avere una coscienza ambientalista piuttosto che di avere una cultura della legalità, piuttosto che di avere un approccio concreto e consapevole e informato ai numerosi atti di consumo che ognuno di noi compie nella giornata.”

Un’ultima interessante visione, legata a quella appena esposta, si sofferma particolarmente sul carattere economico di una cooperativa di consumatori: avere volontari “è la nostra forza e la nostra differenza rispetto agli altri. Lavorare come volontari all’interno di un’impresa economica significa essere non solo più partecipi all’impresa, ma essere anche un elemento aggiuntivo per gli obiettivi sociali della stessa”.

Avere volontari è di per sé un punto di forza di Coop. Questo è senza dubbio quanto emerge dalle risposte appena analizzate. Diventa tuttavia interessante approfondire meglio l’argomento, osservando le risposte degli intervistati alla domanda specifica: “Quali sono i punti di forza e di debolezza dell’aver volontari in Coop?”

La Tabella 1 riporta le affermazioni di ciascun responsabile delle politiche sociali delle cooperative. I punti di forza convergono con coerenza verso le risposte fornite nella domanda sul perché avere volontari³⁵: sono punti di forza dell’aver volontari la possibilità di realizzare concretamente attività fondate sui valori Coop, di affermare Coop come impresa di persone, di far emergere l’unicità e il valore di Coop sul territorio, di relazionarsi con facilità con i clienti.

È l’analisi dei punti di debolezza che diventa cruciale nell’ottica di fornire spunti di miglioramento delle politiche sociali di Coop. Gli intervistati hanno individuato almeno tre criticità dell’aver soci-volontari:

1. la complessità del confronto tra volontari e cooperativa
2. la complessità del coordinamento dei volontari da parte della cooperativa
3. la scarsa rappresentatività dei volontari rispetto alla compagine sociale.

Riguardo alla complessità del confronto, è evidente che, per una cooperativa, dover gestire il rapporto, talvolta quotidiano, con le sezioni soci e i loro volontari, è un’attività che richiede impegno e attenzione nel considerare tutte le istanze e le sensibilità. Tensioni e disaccordi possono nascere in quanto non sempre le decisioni prese a livello centrale corrispondono al pensiero di

³⁵ Dal punto di vista metodologico le due domande non sono state fornite in modo consecutivo ma sono state separate così da permettere approfondimenti diversi all’intervistato e rilevare eventuali discrepanze al ricercatore.

coloro che sono attivi nelle sezioni soci (la chiusura di due piccoli punti vendita, come ha raccontato un intervistato, è stata, ed esempio, una decisione non condivisa dai soci attivi ma ritenuta necessaria dalla cooperativa).

Collegata alla complessità del confronto vi è la complessità del coordinamento, quindi la difficoltà riscontrata talvolta (non sempre) nell'utilizzare al meglio una risorsa tanto importante quanto multidimensionale (dal punto di vista culturale, sociale, anagrafico, professionale, etc.) qual è quella del volontariato. Gli strumenti adottati dalle cooperative per il coordinamento, presentati nel primo capitolo, sono diversi anche rispetto alla dimensione e alle risorse della cooperativa: le più grandi e strutturate hanno più referenti delle politiche sociali (chiamati talvolta funzionari), ciascuno con una specifica area territoriale di competenza, quindi con più sezioni soci da coordinare. In tal caso la presenza del funzionario nelle sezioni soci è frequente e il coordinamento diventa più agevole.

Tabella 5.1 – Punti di forza e di debolezza dell'avere volontari in Coop

	Punti di forza	Punti di debolezza
1	Condivisione, fare concretamente cose che discendono dai valori Coop.	Possono condizionare. (Però per me questa è una ricchezza). Uno si può vedere più debole perché deve tenere conto delle istanze, però questo è coerente con quello che noi diciamo di essere.
2	Riscontriamo un grande valore aggiunto dalla loro presenza	È più complicato, rispetto ad un altro marchio della grande distribuzione, avere un socio volontario con cui bisogna confrontarsi.
3	È un'organizzazione di persone. Questo è il valore e la difficoltà. Citando il proprio presidente "La democrazia costa fatica". Il metodo è contenuto.	È un'organizzazione di persone, questa è la difficoltà. "La democrazia costa fatica".
4	Il volontario dà valore e afferma il principio che Coop è prima di tutto un'impresa di persone.	"Dover dire a volte dei no. C'è anche un piccolo pericolo e un elemento di delicatezza nel momento in cui il socio volontario ritiene di rappresentare tutti, mentre invece ogni socio volontario deve rapportarsi con altri 2000 che magari hanno sensibilità diverse". Elementi di complessità più che di debolezza.
5	Solo punti di forza. Avere volontari ci garantisce di essere distintivi e unici sul territorio.	
6	È un punto di forza per definizione il fatto di avere i volontari. È la ricchezza della Coop, poi che sia complesso, coordinarli è certo, è vero, però allora non sarebbe la Coop (...) Suggestivo di alternare nel tempo il Direttore soci." È molto più semplice dirigere i dipendenti.	Complessità del coordinamento.
7	Soci volontari preparati. Credo molto nella formazione delle persone. Ma Coop deve fornire una bella formazione: far capire Coop, la sua struttura, i valori del prodotto Coop.	Non riuscire a dare la percezione di una coerenza tra quello che diciamo di fare e quello che a territorio succede. Dobbiamo essere più che coerenti con quello che diciamo di essere.
8	Insegna commerciale con alla base dei soci, non dei consumatori.	Non riuscire a sfruttare questa massa di punti di forza.
9	Averli	Non essere rappresentativi.
10	Senza i soci volontari attivi molti degli aspetti sociali dell'impresa Coop verrebbero meno. Saremmo come le altre aziende della grande distribuzione.	I volontari rappresentano centinaia di migliaia di persone. È difficile gestire un'organizzazione così articolata, mettere insieme voci di migliaia di persone. Non siamo sicuri di recepire tutte le istanze che i soci vorrebbero fossero invece ascoltate.
11	I volontari sono un modo efficace per relazionarsi con i soci clienti e con il territorio.	Non sempre i nostri volontari riescono ad essere davvero rappresentativi. A livello formale rappresentano in modo ineccepibile la base sociale. Ma a livello operativo, entrano in certi blocchi culturali (per età anagrafica, formazione politica, etc.) e hanno difficoltà a portare avanti le istanze di Coop. Sono tutti volontari, noi abbiamo solo da ringraziarli, anche se fanno poco, lo fanno male, ma con la buona fede di fare il meglio che possono. A volte è l'azienda che non dà gli strumenti adeguati.

Le cooperative meno strutturate, invece, si avvalgono del responsabile alle politiche sociali che, periodicamente, visita le sezioni soci e partecipa alle riunioni dei comitati, portando la *vision* della cooperativa e accogliendone suggerimenti. In tal caso, il coordinamento diretto e continuo sul territorio viene (in parte) realizzato dando alle sezioni soci chiare direttive basate su di un progetto condiviso.

Il terzo elemento di criticità dell'avere volontari in Coop è la loro scarsa rappresentatività: si tratta di un dato rilevato da almeno tre intervistati (ma da altri è stato richiamato in altre domande). Come si è avuto modo di vedere nel primo capitolo di questo lavoro, i soci volontari – eletti e non eletti, sono circa 8.500. Se si considerano solo quelli eletti, quindi coloro che sono stati nominati attraverso elezioni nei comitati delle sezioni soci, si arriva a circa 5.400 volontari. Data una compagine sociale di oltre sette milioni di soci o, se si vuole circoscrivere, dati i quasi 115.000 soci che partecipano alle assemblee separate, è difficile immaginare che i soci volontari rappresentino le istanze e le sensibilità di tutti i soci. Se alla limitata rappresentatività percentuale, si aggiunge la scarsa rappresentatività socio-demografica del territorio in buona parte delle cooperative (confermata dall'elevata età media nonché da un'estrazione politico-sindacale circoscritta dei volontari), si possono intravedere due percorsi, tra loro integrati, di miglioramento: da un lato aumentare la visibilità della progettualità sociale di Coop, rendendo note e attrattive le iniziative di Coop ad un pubblico più vasto ed eterogeneo dell'attuale socio attivo. Dall'altro, continuare a coltivare la grande ricchezza portata dagli attuali soci-volontari, cercando anche di coinvolgerli in attività meno tradizionali e più aperte a nuove risorse. Non si tratta, va detto, di attività finora trascurate dalle cooperative sentite: gli sforzi fatti in tal senso sono notevoli ma, a detta di alcuni intervistati, poco efficaci. Le campagne di adesione di nuovi soci attraverso la presenza di soci a punto vendita, locandine e manifesti, le comunicazioni delle attività attraverso diversi mezzi (dal periodico Coop per il cliente, il socio o il dipendente), sono solo alcuni degli strumenti utilizzati. Si tratta, verosimilmente, di rendere più efficaci, più credibili, più diretti, questi strumenti: forse solo aggiungere la parola “volontariato” a quella di “socio” potrebbe andare in questa direzione, migliorando la rappresentatività?

1.2 Quali relazioni tra socio-volontario e mission Coop?

“Il volontario dedica parte del suo tempo per realizzare la missione della sua impresa”.

“Il volontariato presidia la coerenza rispetto ai valori della mission, che è la tutela del consumatore”.

“I volontari sanno di prestare la loro opera ad un'attività che è sì di carattere commerciale, quindi c'è del business, ma che non va a qualcuno o qualcosa in particolare, senza quindi distribuzione di utili. Tenendo in piedi una struttura di questo genere, fanno un servizio al proprio paese, al proprio quartiere”.

Per queste tre affermazioni non sono necessarie complesse interpretazioni e la visione dei tre intervistati è omogenea: il ruolo del socio-volontario è contribuire a realizzare la missione sociale e valoriale dell'impresa.

“Moltissime” sono le relazioni tra mission e volontariato, afferma un intervistato. “I valori che stanno dietro la mission di Coop sono comuni non solo alle sezioni soci ma a tantissime associazioni culturali che operano nel nostro territorio”: associazioni ecologiste, ambientaliste. Anche con i Gas: tantissimi elementi in comune – filiera corta, etc.

Ancora di valori parlano due intervistati, entrambi pensando ad un avvicinamento delle persone a Coop per una comunanza di intenti:

“Chi si avvicina al mondo Coop intravede qualche elemento che condivide... idee, valori,... Il volontario che si avvicina ha dentro di sé, nella sua percezione anche della vita di tutti i giorni, valori vicini alla missione della cooperativa, al modello societario della cooperativa.”

“Tanti volontari, anche giovani si avvicinano a Coop perché vedono un nesso tra le loro aspettative e idealità e ciò che Coop promuove: vi è una sintonia immediata attraverso il punto vendita, attraverso iniziative di solidarietà/ambientali”.

Il ruolo dei volontari, più specificamente, è andare oltre l'obiettivo commerciale:

“La mission della Coop è vendere bene e di buona qualità ad un giusto prezzo, promuovere educazione, risparmio, sostenibilità ambientale, mutualità e solidarietà. (...) Tutto quello che sta dentro la mission, aldilà dell'aspetto vendita, è arricchito dall'ausilio di volontari, è un valore. Lo rende credibile e permette una diffusione di quello che sta nella nostra mission molto maggiore di quello che potrebbe fare il solo personale dipendente”.

“La nostra mission è di essere leader di prezzo, attenti a qualità e sicurezza dei prodotti ma anche mettere in piedi iniziative solidaristiche per far crescere i nostri soci dal punto di vista civile e culturale”.

Esiste anche un motivo di tipo politico, dal quale Coop si vuole rendere autonoma ma che è ancora radicato nelle sezioni soci “storiche”: i soci volontari “vengono dal mondo comune della sinistra”, “portano la mission nel loro DNA. Per loro è la continuità di quello che facevano fino a 10 anni fa. L'ANCC è l'ultima o penultima, comprendendo anche i sindacati, organizzazione in Italia che dia spazi di questo tipo. Con grandi limiti ma la mission se la sentono dentro: loro sono la cooperativa. Non i soci della Coop”. Se questa è l'affermazione di una Coop del distretto Adriatico, non diversa è la visione di un'altra del distretto Nord-Ovest: “Vengono dal mondo della sinistra: vi è una vicinanza al partito ed al sindacato”. Si tratta di una generazione di giovani pensionati. Forza: gruppo di persone fortemente coeso con un livello di adesione valoriale alla Coop molto molto alto e che può dedicare alla Coop molto del suo tanto tempo a disposizione. Debolezza: in questa logica queste persone vanno ad esaurirsi. “Facendo affidamento sul fatto che le persone di questo tipo c'erano, erano tante ed erano presenti, nelle cooperative di consumatori non si è mai affrontato in maniera seria e strutturata con ampio respiro il tema di come fare da adesso in poi, se farlo e, se sì, come garantire le politiche sociali”.

Questa affermazione raccoglie, tra l'altro ulteriori e interessanti spunti legati al futuro del volontariato in Coop, che si approfondiranno nell'ultimo paragrafo.

1.3 L'influenza dei soci-volontari nella governance Coop

Affrontando il tema del volontariato, finora i responsabili delle politiche sociali delle dodici cooperative coinvolte nell'indagine hanno riportato affermazioni piuttosto simili o comunque complementari.

La domanda sulla possibilità dei volontari di influenzare la *governance* e i processi decisionali di Coop ha invece evidenziato posizioni divergenti. Quattro intervistati credono che questa influenza realmente esista:

“Da noi può influenzare molto il governo dell'impresa in quanto vi è l'organismo ‘stati generali’ che viene convocato in sede 4-5 volte all'anno per partecipare a tutti i processi decisionali dell'impresa: dal preventivo, al consuntivo, al piano di sviluppo, al piano occupazionale, al parere rispetto a chi sarà il presidente del consiglio di sorveglianza. Influiscono nel governo, nelle scelte strategiche. La gestione dell'impresa è invece affidata al consiglio di gestione, dove ci sono i manager”.

“Secondo me influenzano in maniera abbastanza marcata: tutti i consiglieri di sorveglianza portano le istanze della loro sezione soci, anche se nel consiglio di sorveglianza si devono affrontare i problemi della Coop, non del singolo. Spesso però son cose che riguardano tutti”.

“I volontari influenzano perché portano la loro sensibilità, ci fanno capire quali sono i temi più importanti per il mondo che loro rappresentano, sono gli stakeholder di sicuro più ascoltati dalla cooperativa. La cooperativa a tutti i suoi livelli è costretta ad ascoltarli perché se li ritrova. È un’influenza sulle linee di indirizzo della Coop. Il tuo negozio Coop: modificare viabilità del parcheggio, orari cooperativa. Il giorno dopo la riunione è cambiata la cosa, questo è bello”

“Sì, effettivamente il socio volontario influenza il governo, perché esiste il tipo di articolazione della rappresentanza sociale. Non è garantito, ma il modello c’è e funziona”.

C’è chi è convinto dell’influenza dei soci-volontari in Coop ma è più cauto e la ritiene più uno stimolo. O chi crede ci sia influenza ma solo se il volontario entra nel Consiglio di Amministrazione della cooperativa:

“Il volontario può svolgere una forte azione di stimolo sulle politiche sociali della cooperativa”.

“È una domanda un po’ cattiva...Per me è una grande possibilità quella di avere un CDA al 75% di provenienza del territorio: vuol dire avere attenzione ai soci volontari, a quello che si recepisce da loro. La misura...si influenza grazie alla presenza di persone che conoscono le realtà territoriali. (...) I nostri soci sono così attenti alle problematiche da poterle anticipare. Quindi loro riescono ad influire, perché hanno una provenienza territoriale. Il volontariato in sé non lo so quanto influenzi...È invece l’approccio volontario dei consiglieri di amministrazione di provenienza territoriale che influenza il processo decisionale. Diversamente, se non avessimo questo tipo di provenienza non so quanto si riuscirebbe...”

“Lo influenza soprattutto per quanto riguarda l’attenzione che hanno nei punti vendita, attraverso suggerimenti. E grazie alle sezione soci se nel 2011 abbiamo messo a punto vendita i bidoni per la raccolta degli oli esausti: un’esigenza dei soci a punto vendita”.

“Diciamo il 40%. Il CDA può fare un progetto di sviluppo per l’anno a venire. Una volta fatto non lo va a portare a scatola chiusa: a volte c’è una mutazione dei progetti, benché compatibile”.

Vi è infine una visione meno positiva, rilevata da tre intervistati, che vedono un’influenza del socio-volontario solo sul piano operativo:

“Il volontario nel distretto sociale influenza il piano di lavoro delle attività sociali, quelli in CDA gestiscono la cooperativa”

“Qui non sono così positivo. Dipende: su temi con chiave sociale riescono a influenzare tanto. Io li penso, li costruisco però poi c’è sempre una fase di discussione con loro perciò poi i progetti diventano ciò che loro vogliono che diventino. Su altri versanti molto molto di meno, cioè non riescono ad avere influenza sulle politiche commerciali. A marzo sarà fatta una consulta soci in cui cercheremo di rendere più significativo e presente il rapporto tra socio attivo, suoi rappresentanti e processi decisionali all’interno della cooperativa.”

“Formalmente tanto. Consapevolmente poco a causa della complessità dell’azienda. Il momento più alto dell’espressione della proprietà è il momento della scelta dei propri rappresentanti nei CDA. Problema forte: non si può chiedere a mille persone di essere capaci di sapere se il consigliere è in grado di leggere o no un bilancio consolidato. Questa difficoltà viene in parte superata da Presidente e Vicepresidente che hanno le competenze per gestire l’azienda e hanno grande senso della Coop”.

Le differenti posizioni qui rilevate derivano senza dubbio dalla storia di ogni singola cooperativa, dal legame con le sezioni soci e dal coinvolgimento effettivo dei soci-volontari che si riesce ad ottenere, o si vuole ottenere. Inoltre, esiste una differenza nell’influenza del volontariato anche rispetto al metodo di governo adottato dalla cooperativa, quindi duale o monistico: nelle cooperative con il sistema duale o comunque con organi specifici di rappresentanza proprietaria,

gli intervistati hanno evidenziato una maggior influenza del volontario nella *governance*. Infine, va anche osservato come alcuni intervistati abbiano interpretato la domanda riferendosi al volontario in senso stretto, quindi a colui presente esclusivamente nella sezione soci, la cui influenza nel governo della cooperativa è per ovvi motivi limitata. Altri intervistati, viceversa, hanno considerato volontario anche il consigliere in Consiglio di Amministrazione, se proveniente dalla sezione soci.

1.4 Quali relazioni tra volontari e lavoratori? La presenza di conflittualità

Il tema della conflittualità tra lavoratori e soci-volontari è un tema frequentemente dibattuto nell'analisi delle organizzazioni non a scopo di lucro dove queste due categorie si trovano molto spesso a doversi relazionare.

Nella maggior parte dei casi tale conflittualità esiste, latente o visibile. L'obiettivo che, anche a livello teorico ci si pone, è di trovare le modalità adeguate per gestire tali conflittualità, facendole convergere in elementi positivi di crescita per le persone e per l'organizzazione.

I risultati ottenuti dalle cooperative confermano la presenza di conflittualità, dichiarata dalla maggior parte degli intervistati (9 su 12), seppur in forme e per ragioni diverse.

È necessario innanzitutto distinguere tra due gruppi di lavoratori, quelli nel punto vendita e quelli nella direzione della cooperativa:

“Con i dipendenti del punto vendita esistono potenziali conflitti perché non sempre essi hanno chiaro il ruolo del socio volontario e quindi hanno un’aspettativa nei confronti dei soci come se essi fossero forza lavoro gratuita da sfruttare un po’ e se questo non accade si lamentano. 15 anni fa c’erano dei soci che facevano veramente cose che erano da dipendenti – chiudevano le porte di sicurezza, etc.. Ancora adesso alcuni soci anziani vanno a mettere a posto i cestini della spesa: non è il loro compito. A volte spiegare ai dipendenti che non lo è può causare tensione. A volte, inoltre, i dipendenti li possono sentire come dei controllori, che vanno a riferire del loro operato al Direttore...”

“Il conflitto con chi lavora in direzione è molto più sfumato perché siamo abili nel lavorare con loro. (...) Non necessariamente quello che piace ai soci noi riteniamo sia una politica sociale aziendale. Non necessariamente ciò che piace alla direzione aziendale piace ai soci. È un contrasto non negativo, da gestire e dipende dai singoli responsabili di zona e dalla rigidità dei soci. (...) Far passare ai soci tematiche che noi riteniamo importanti non è così facile, è difficile convincerli per motivi culturali, anagrafici, etc. Se facciamo un’attività che i nostri soci non possono fruirne, i soci non sono così contenti.”

Per un intervistato, si tratta di un grande conflitto generato dalla duplice mission di Coop, commerciale e sociale: “Il più grande conflitto che abbiamo. Esistono due anime di Coop: commerciale e sociale. Basterebbe riuscire a far due cose: far capire ai soci volontari che loro non sono i soci tutti, i proprietari della cooperativa. Dall’altra parte va spiegato agli amici commerciali che se non ci fossero le politiche sociali, produrre solo attraverso il marketing e le campagne pubblicitarie...sarebbe un disastro. La reputazione che ha Coop passa anche per quelle politiche che loro ritengono inutili o fastidiose.”

A livello di punto vendita i possibili conflitti sono più evidenti:

“Il rapporto con i dipendenti presenta delle possibili conflittualità. Per esempio, i prodotti marchio Coop: i soci conoscono bene questi prodotti, i dipendenti meno e a volte i soci non lo accettano. Tuttavia non sono conflitti da mettere in risalto”.

“Sì, ci sono potenziali conflitti. Potrebbe esserci il grande conflitto del dipendente invaso in caso di presidio attivo dei soci attivi perché potrebbe dirti “lo fai fare a loro perché loro non li paghi” (...). Si attivano ogni tanto due meccanismi: da un lato la critica dei dipendenti in punto vendita da parte dei soci

in quanto, a parere di questi ultimi, i primi non fanno quello che dovrebbero; l'altro è speculare in difesa dei dipendenti quando si pensa che la cooperativa non faccia determinate cose verso i dipendenti.

"Il rapporto tra volontari soci e dipendenti è sempre stato un elemento di forte debolezza. Veniamo qua, facciamo un'attività che comunque serve alla cooperativa, almeno creiamo le condizioni per farlo (es. preparare il materiale a punto vendita, etc.). (...) C'è ancora consolidata questa presenza dei soci come "collaboratori". (...) Le conflittualità vanno affrontate serenamente. Dobbiamo essere attenti come organizzazione a evitare i disagi relazionali.

Più in generale, secondo due intervistati, tensioni tra lavoratori e volontari derivano dalla mancanza di comunicazione:

"Esistono potenziali conflitti, che però derivano dalla non conoscenza (...) Si possono produrre degli attriti ma perché non è sufficientemente chiaro il ruolo rispettivo, che è molto diverso".

"La tensione tra lavoratori e volontari è elevata laddove non si costruisce relazione (...). Chi lavora al punto vendita deve conoscere le attività dei soci; laddove manca un'informazione preventiva – io socio ti metto di fronte ad un fatto compiuto - ci possono essere elementi di scontro, che bisogna invece cercare di evitare. (Al contempo) Il socio volontario può vedere male qualcuno della struttura o qualche rappresentante sociale. Tuttavia, non è nella nostra situazione un elemento critico, perché forse il nostro meccanismo a monte garantisce che il volontario di oggi possa diventare il presidente di distretto di domani. Siamo stati tutti eletti e posso appellarmi al fatto che mi avete votato voi".

Una visione alternativa è il far derivare la conflittualità non dall'elemento economico, ma da quello personale:

"La forma di impresa cooperativa è affine al coinvolgimento di più persone possibili, siano essi lavoratori e/o volontari. I due ruoli sono diversi e pensiamo che potenziali conflitti possano determinarsi da questa diversità e non tanto dall'attività retribuita o gratuita che sia!"

Infine vi è la posizione positiva di tre intervistati, secondo i quali la conflittualità sopra delineata non è presente nella loro cooperativa:

"Non vedo potenziali conflitti soprattutto da noi con la governance duale: ognuno ha il proprio ruolo, i soci sono proprietari, i dipendenti si occupano della gestione dei punti vendita"

"No, potrebbe esistere [conflitto, n.d.r.] se i ruoli non fossero chiari. Però per fortuna questa cosa da noi è chiara: i colleghi dei punti vendita conoscono il lavoro delle sezioni soci, molto spesso interagiscono con le sezioni soci"

"Non ci sono conflitti. Forse qualche volta può venir fuori che il presidente [di una sezione soci, n.d.r.] non ha nemmeno un gettone mentre un consigliere che entra in CDA sì, ma il valore del gettone è talmente basso che ciò non porta a grosse iniquità".

Volendo riassumere brevemente le dichiarazioni riportate dai responsabili alle politiche sociali delle cooperative, le maggiori conflittualità, se presenti, si evidenziano tra soci volontari e dipendenti dei punti vendita. Non sono quasi mai causa di forti disagi e lamentele anche se, va detto, esse talvolta possono non arrivare, o arrivare filtrate alla direzione centrale della cooperativa. Sono conflitti dovuti quasi sempre a difficoltà nel creare una comunicazione fluida tra volontari e dipendenti. Sono diminuiti nel tempo grazie ad una chiarificazione dei ruoli: il dipendente è addetto alla gestione del punto vendita, il socio-volontario è preposto alla valorizzazione della *mission* di Coop. Le politiche sociali di Coop, quindi, devono continuare a lavorare in questa direzione, ponendo sempre grande attenzione alle dinamiche relazionali e comunicative, talvolta fonti non trascurabili di demotivazione da parte sia del socio-volontario che

del dipendente: “ogni tre mesi almeno, le sezioni si preoccupano di far incontrare i soci volontari con il direttore del punto vendita, perché è importante che abbiano relazione con il punto vendita e non solo con la responsabile soci”.

1.5 Come valorizzare e motivare i soci-volontari? Le iniziative delle cooperative

“La motivazione è data dal coinvolgimento, dalla sensazione del raggiungimento di determinati obiettivi. Se un socio viene coinvolto in un processo di conoscenza si ha una buona risposta da parte sua”.

Valorizzare il volontariato parte quindi dalla predisposizione di adeguati strumenti per la motivazione. Ogni cooperativa agisce in modo diverso sui suoi soci-volontari, come è evidente dalla Tabella 5.2: il coinvolgimento e l'autonomia sono tuttavia due elementi ricorrenti in quasi tutte le realtà territoriali. Affinché i volontari percepiscano l'importanza del loro operato è importante renderli partecipi dei risultati ottenuti.

La formazione dei soci volontari è invece un punto sul quale Coop deve impegnarsi molto per affinarla e renderla più efficace: alcune cooperative ammettono di aver tentato percorsi formativi, ma con scarsi risultati. Altre invece affermano di aver iniziato solo da poco o di avere in cantiere una formazione dei soci-volontari. Le modalità formative dipendono inevitabilmente dalle caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti e, come è stato testimoniato, i volontari di età più avanzata tendono a preferire le classiche lezioni frontali a tecniche più innovative di formazione partecipata (in piccoli gruppi, etc.). Tuttavia, escludere modalità di quest'ultimo tipo implica non cogliere l'interesse dei volontari più giovani. Emerge quindi la necessità di affrontare in maniera sistematica questo argomento al fine di razionalizzare e rendere efficace la formazione quale elemento di motivazione del volontariato, peraltro emerso anche nell'analisi dei questionari rivolti ai soci volontari eletti (vedere il Capitolo IV).

I soci-volontari in Coop non ricevono alcun beneficio economico per l'attività svolta, se si escludono i rimborsi per le spese di viaggio nel caso di incontri in sede, qualche gita e talvolta un regalo a Natale: questo assunto vale per undici cooperative su dodici e sia per i soci eletti (anche con cariche specifiche) che non eletti. Solo in una cooperativa è stato deciso un approccio al volontariato di tipo diverso: i soci che collaborano attivamente e con continuità alle iniziative di Coop (detti “soci superattivi”) ricevono buoni spesa a periodicità mensile (al massimo 250 euro). Per il gruppo che offre la sua collaborazione con minor responsabilità ma con una certa continuità è prevista l'elargizione di buoni spesa due volte all'anno (al massimo 100 Euro ciascuno). Per tutti vi è infine a Natale un buono sconto del 10% su un tetto massimo di spesa predefinito. Si tratta di un approccio al volontariato di tipo “corretto”, come viene affermato dalla stessa cooperativa: i compensi sono comunque esigui e ancora di volontariato si può continuare a parlare.

Innovazione non è una parola ancora abusata in Coop: ben poche cooperative hanno affermato di adottare strumenti di incentivazione innovativi per i volontari. Talvolta vi è stata una certa confusione tra nuove attività e strumenti incentivanti. Due cooperative hanno adottato lo strumento del social network, con esiti interessanti e positivi in termini di adesioni: è evidente come esso riesca a captare una categoria di persone giovani interessate in modo diverso a Coop. Il punto, come affermano gli intervistati, è trovare le modalità per rendere questo strumento efficace anche per il reclutamento di nuovi soci volontari.

Tabella 5.2 - Strumenti per la valorizzazione del socio-volontario Coop

	<i>Strumenti (oltre la formazione)</i>	<i>Formazione</i>	<i>Benefici estrinseci</i>	<i>strumenti innovativi di incentivazione</i>
Coop Consumatori Nordest	Responsabilizzazione, autonomia decisionale	Sì con scarsi risultati (taratura verso il basso), necessità di razionalizzare	No, solo rimborsi spese	No
Coop Adriatica	Pubblicazioni, interventi, prese di posizione dei gruppi dirigenti	Grande elemento incentivante in occasione di campagne	Viaggi, consulta	Progetti per i giovani: Coop for Music (abbandonato), Coop for Words (in essere: concorso letterario)
Coop Amiatina	Bilancio sociale	Sì, dal 2012, già realizzata la formazione formatori	Non dalla direzione. Agevolazioni grazie alle attività realizzate (sconti per gite, teatro, etc.).	Attraverso le sezioni soci che incentivano una nuova attività perché riconosciuta interessante...
Coop Centro Italia	Budget di sezione cospicuo e direzione soci come supporto	Sì, seminari formativi a contenuto economico e valoriale	No, solo rimborsi spese viaggio per incontri in sede centrale	No, la tradizione pare ancora funzionare
Coop Estense	Iniziative per i consumatori, consulte	Sì, ogni tre anni su significato, ruolo e aspettative dei volontari. Nuovi aspetti che si potrebbero inserire: dinamiche relazionali e lavoro di gruppo.	No, solo panettone a Natale e pizza un paio di volte all'anno	No
Coop Liguria	Ascolto: progetto Camelot negli ipermercati di incontri quadrimestrali tra il direttore, i suoi stretti collaboratori e i soci volontari	In costruzione	Cassetta natalizia, a volte abbonamenti	No, ma grande lavoro sulle persone
Coop Lombardia	Grande autonomia delle sezioni soci, coinvolgimento	Iniziato da poco: attività a punto vendita per conoscenza marchio Coop, formazione per i soci eletti capillare ed estesa	No, solo a volte cene	Social network con esiti positivi Questionario per gli acquirenti dei prodotti a marchio Coop
Coop Reno		Sì	Rimborsi spese vive e partecipazioni ad attività ludico-sociali.	Non ancora!!
Coop Unione di Trezzo sull'Adda	Condivisione degli indirizzi di impresa, far partecipare il volontario nel bene e nel male ai risultati	Sì, poche, scarsi risultati	Momenti conviviali che ripagano molto	Corsi di informatica per giovani con esiti non positivi
Nova Coop	Ascoltare, esprimere apprezzamento, dare visibilità al loro operato (riviste), rendicontare quello che viene fatto	Sì, programma annuale della direzione soci. Formazione sul sapere essere (stare in gruppo, etc.) nonché formazione periodica su temi generali (es. acqua) e sul saper fare (empowerment)	Buoni sconto a tutti a Natale, buoni spesa a Natale e luglio per chi si impegna di più nelle sezioni soci, buoni spesa continuativi per chi è presente in modo costante (socio superattivo), gite, rimborsi spese per viaggi in sede	Social network, interessante la partecipazione extra societaria. Flash mob: modo innovativo di coinvolgere persone.
Unicoop Firenze	Partecipazione alle decisioni a livello attivo.	Sì, piano di formazione dinamico con strumenti informatici per 20 sezioni soci su 38	Rimborsi spese per attività, cena sociale	Lettera personale ai nuovi soci di invito alla presentazione della Coop con proiezione di un film: scarsa partecipazione. Il percorso partecipativo del socio Coop è più lungo.
Unicoop Tirreno	Coinvolgimento attraverso le iniziative	Non moltissima: su prodotti a marchio Coop, su solidarietà o cooperazione.	Solo rimborsi spese	No

2. Il socio-volontario Coop di domani

Le pagine precedenti hanno voluto fornire un profilo del socio-volontario eletto di Coop, del suo valore per Coop, dei punti di forza e di debolezza. Data questa situazione, i prossimi due paragrafi si occuperanno di capire e sviluppare il pensiero dei responsabili delle politiche sociali di Coop sul futuro del volontariato.

2.1 Coop senza soci-volontari? Possibili scenari organizzativi alternativi

Le cooperative sono piuttosto categoriche: la Coop senza soci-volontari perderebbe il significato e i contenuti che storicamente le si è voluto dare. Tutti e dodici gli intervistati si sono espressi in questo senso:

“Non ci può essere Coop senza volontari. C'è un valore aggiunto (...) ad avere una relazione con gente che abita lì”.

“No, sono categorico: non sarebbe possibile avere una Coop senza volontari perché verrebbe meno la governance stessa dell'impresa. Non immagino scenari alternativi”.

“Una Coop senza volontari non potrebbe mai essere una Coop, senza valori, senza iniziative consumeriste, senza l'obiettivo prioritario di promuovere i consumatori”.

“La Coop senza volontari sarebbe un'altra cosa. Non me la so vedere. Scenari senza volontari: no, la grande forza del movimento Coop a livello italiano è quello di avere questo valore aggiunto che sono i nostri soci che sono i proprietari della Coop ma che la costruiscono”.

Coop senza volontari finirebbe per assimilarsi alle altre catene di distribuzione:

“Sarebbe un'entità molto più simile alle catene private, vedi Esselunga, ecc... e le attività sociali si trasformerebbero in puro marketing socio-commerciale”.

“Senza i volontari saremmo degli operatori commerciali sul mercato senza nient'altro. (...) No, non vedo scenari organizzativi senza volontari. Anche in questa operazione di oggi [incorporazione, n.d.r]: io cerco di far presente che si scontra con un desiderato, cioè una massa che abbiamo alla base, disseminata paese per paese, che sente suo il supermercato”.

Una Coop senza volontari si fa fatica ad immaginarla, sarebbe molto più triste, perché significherebbe far perdere la partecipazione diretta, il contatto con il territorio:

“Non sarebbe. Faccio fatica a vederla senza volontari (...) Saremmo di fronte ad un'impresa che crede nel fatto di dover rispondere ai propri consumatori, ai propri clienti, quindi ha tra i propri valori questo, però poi raccoglie questi bisogni attraverso strumenti statistici, attraverso modi di coinvolgimento che sono importanti ed onerosi ma che sono più neutri o comunque che presuppongono meno una possibilità di partecipazione diretta e anche di condizionamento da parte della base sociale. ”

“La Coop senza volontari ... È 28 anni che lavoro in Coop, ho sempre lavorato con i volontari, faccio fatica a immaginare uno scenario diverso.” Scenari alternativi: gruppi di opinion leader, chiamati di volta in volta su determinate problematiche a dare un contributo. “I soci sono protagonisti dell'ascolto (...) sono persone attaccate alla Coop ma sono anche consumatori, parlano con le persone ... incanalando bene le eventuali informazioni (...) servono alla cooperativa perché sono un orecchio sul territorio.”

“Molto più triste. Sarebbe comunque Coop. Aldilà di quanto i soci attivi, quindi i volontari, siano capaci di portare all'esterno il valore che sta dietro alla mission di Coop, mancherebbe anche il contributo interno dato dalle sezioni soci di stimolo, di approvazione, di crescita, quindi molto più triste. Anche perché chi lo fa per lavoro...a me piace tanto però è lavoro: per quanta passione io possa mettere comunque è una passione retribuita. Quella dei volontari è passione pura”.

“Non vedo uno scenario alternativo senza contraccolpi veramente grossi: verrebbe meno la relazione con il territorio che c’è ora, (che è) molto importante.”

Tuttavia, non si può negare la presenza di realtà cooperative senza volontari, che funzionano:

“Ci sono esperienze senza volontari: Coop Swiss, impresa di successo che propone contenuti (cioè valori) e li traduce attraverso iniziative commerciali”.

“Senza volontari la Coop perderebbe il significato che ha ora. Anche se ce ne sono cooperative senza volontari”.

Interessante (e divertente) l'immagine di un intervistato che vede la Coop senza volontari come un'organizzazione a metà tra una fondazione e un villaggio turistico: “Sarebbe una via di mezzo tra una fondazione e un villaggio turistico”. Fondazione: bella burocrazia, documenti, bandi di concorso ma si perderebbe l'aspetto umano che sta dentro la solidarietà. (...) Villaggio turistico: attività organizzate in maniera molto più perfetta, ma molto più fredde e seriali. “Sarebbe una realtà molto più povera perché ci perderemmo questo ascolto quotidiano dei soci che incontriamo, che parlano. Quello che è da fare non è togliere i volontari ma cambiare come sono i volontari, accettando il fatto che il mondo cambia e non è un fattore controllabile”. Oltre alla descrizione colorita, l'intervistato propone delle misure di cambiamento, ossia agire sul volontariato di oggi per creare il volontariato di domani. Allo stesso modo la pensa un altro responsabile intervistato: “senza persone in carne ed ossa non credo che questa cosa [fornire informazioni su temi di interesse generale, n.d.r] abbia la stessa efficacia. Io credo che i nostri comitati di zona abbiano bisogno di essere molto cambiati però io non credo che sia positivo superare totalmente quell'esperienza. È un compito difficilissimo però io credo che si debba trovare una strada per avere comunque un minimo di presenza e di partecipazione attiva delle persone sui nostri temi fondamentali.”

Il volontariato in Coop quindi ha una ragione forte d'esistere di tipo storico, territoriale, relazionale ma deve essere riformato nella sua struttura portante, ormai un po' invecchiata, specie in alcune realtà. I prossimi due paragrafi riprenderanno ancora la questione.

2.2 Il profilo del socio-volontario ideale di Coop

Tempo, capacità relazionali e adesione ai valori di Coop: queste le principali caratteristiche che un volontario che si avvicina a Coop dovrebbe avere. L'averne del tempo a disposizione, tuttavia, è un elemento da considerare in modo più flessibile di quanto si faceva in passato: non è più possibile immaginare di avere solo persone con tanto tempo disponibile, ma bisogna introdurre anche una concezione di partecipazione più leggera. Così si esprime infatti un intervistato: “Non esiste l'idealtipo di volontario. Immagino un modello di sezione in cui sono presenti diversi tipi di persone. (...) Persona con tempo disponibile, propensione alla relazioni interpersonali, adesione ai valori e ai principi della cooperativa, capacità o voglia di lavorare in gruppo, da volontario. Ci sarà chi ha tanto tempo per stare in punto vendita con i soci quasi tutti i giorni, chi avrà competenze per organizzare attività per famiglie, etc...Tante tipologie diverse ma comunque, per avere un valore aggiunto, tempo, relazione e valori sono i tre valori fondamentali. Flessibile la definizione: non si può dire di no [a chi vuole entrare come socio attivo, n.d.r.] ma si riduce il tempo che viene dedicato al volontariato in maniera rigida e continuativa: non c'è più quello che viene nella sede del partito giorno e notte. Potrei immaginare ci sia una cerchia ristretta di volontari che danno del tempo in maniera più continuativa. Ma nella massa dei nostri soci può esistere anche una cerchia allargata di quelli che partecipano quando le cose sono interessanti, come utenti ma anche come

coadiutori dell'organizzazione. Ci possono essere quindi dei cerchi progressivi di vicinanza alla cooperativa.”

Un volontario, come evidenziato in apertura del paragrafo, deve aderire ai valori di Coop (“chi si candida in Coop è per essere un socio attivo e ha una certa sensibilità e si ritrova nei valori della cooperazione. Vuole rappresentare consapevolmente la propria impresa e quindi darsi da fare volontariamente per promuovere attività sul territorio in coerenza con i valori della cooperativa”). E deve sentire proprie le tematiche sociali in cui essa è attiva: ambientali, solidaristiche, della legalità, consumeristiche. Così approfondiscono il concetto due intervistati:

“...Persona che ha una spiccata attitudine sociale e ad interessarsi, a tentare di avere comportamenti attivi, ad essere parte attiva dei grandi temi dei nostri tempi, allora, ragionando per aree tematiche: ambiente, solidarietà, legalità, consumo consapevole, cittadinanza, cultura, tempo libero, ecc... e che considera il far parte come socio attivo un punto di forza per poter attivare buone pratiche nel suo territorio di appartenenza e su attività legate a questi temi. Mi immagino un socio che non è più legato alle grandi costruzioni ideologiche del secolo scorso ma è legato alle attività che la cooperativa fa. Quindi è attento al consumo consapevole e riconosce la funzione di tutela dei consumatori che le cooperative di consumatori hanno, riconosce sui temi ambientali tutto uno sforzo che le Coop stanno facendo per ridurre l'impatto ambientale e per diffondere una cultura della sostenibilità di tutte le azioni, che è attento e impegnato sui temi della cittadinanza e riconosce quello che le cooperative stanno facendo anche su questo tema. Su tutti questi temi non solo riconosce a Coop tutta una serie di cose ma vuole essere, da una parte, parte attiva di questo processo e, dall'altra, anche quello che interviene con funzioni di critica quando pensa che le Coop non stanno facendo tutto quello che potrebbero fare.”

“Credo che queste tendenze che ci sono, sia alla questione ambientali, sia a questioni legate a consumi anche a km 0, credo che è un mondo che ... anche i gruppi di acquisto solidali ... credo che è un mondo con cui ci dovremo confrontare. Il volontario deve essere una persona che mette tempo libero a disposizione per creare e sostenere progetti. La Coop può dare la struttura, può dare l'organizzazione, però devono esserci persone fortemente motivate ... pensare che in Coop possono realizzare questo loro desiderio, questa loro voglia di cambiare anche alcune cose. Nel futuro noi non potremo altro che essere degli elementi, degli strumenti per poter permettere l'evoluzione di certi processi. Questo è un po' il profilo che deve avere un volontario, quello di essere sicuramente fortemente motivato su alcuni aspetti che vanno dal discorso dei consumi giusti a... La Coop è quindi molto coerente su questo: gli riconosce un ruolo e il fatto che, nel momento in cui è una grande cooperativa, essa può orientare anche il mercato. Io credo molto in questo aspetto perché le scelte commerciali comunque influenzano il mercato. Se noi riusciamo a far passare questo concetto, il volontario in Coop può avere una sua utilità nell'indirizzare le scelte”.

“In termini di desiderata dovrebbe essere...dovrebbero essere più propositivi, più capaci di passare dalle linee, dalle politiche, alla proposta di progetti di realizzazione, oggi devono essere spesso guidati in questo percorso”.

“Per l'attività che facciamo (quella che abbiamo detto all'inizio, nel campo dell'alimentazione) deve essere un ambientalista, ma non dalla pancia piena! (...) Nel senso vero, salutista (...) non consumista, che abbia, al di là delle proprie attività personali, un certo disincanto nel fare attività non incentivate. C'è una cosa che io dico spesso in Cda quando tendenzialmente ci sentiamo tutti un pochino progressisti: la sobrietà la spendiamo in tutti i campi come una grande qualità, però è il peggior nemico del commercio (...) Ci auspichiamo che la sobrietà inciderà sui nostri fatturati? Però (...) vorrei un socio sobrio, che veda queste cose con disincanto, che fa queste cose anche se sa di non essere incentivato...va nell'interesse della gente del suo quartiere/paese.”

Le conoscenze del mondo Coop e le sensibilità ambientali e solidali dovrebbero coniugarsi anche alla competenza del volontario. Per un intervistato essa si costruisce nel tempo all'interno di Coop, per un altro sarebbe necessario trovare già all'esterno persone competenti, sia dal punto di vista della realizzazione delle attività che della gestione della sezione soci:

“Dovremmo parlare di un “multi-profilo” perché “non possiamo pensare di trovare sul mercato un profilo perfetto”. Socio che abbia davvero “una visione che comprenda tutta una serie di valori: per cui il guardare all’altro, il considerare il territorio in quanto tale non solo laddove si vive ma il “territorio mondo”, che sappia guardare “alle persone che vivono dall’altra parte del pianeta, che hanno bisogno e sono meno fortunate. Che abbia a cuore l’idea cooperativa in quanto tale: fare insieme e dare valore all’individuo”. Profilo con competenze importanti. Il tema della cultura e della conoscenza è un aspetto importante. Esperienza davvero proiettata nel futuro. Volontario che rappresenta un modo di pensare e di vivere che “tenga conto del fatto che noi prendiamo in prestito questo mondo e dobbiamo cercare di riconsegnarlo anche migliorato rispetto a chi verrà dopo”. (...) Tuttavia “più gente si avvicina alla cooperativa, meglio è”. Poi “il profilo ideale si costruisce strada facendo”... “Dobbiamo farci dire le aspettative e noi, insieme, aiutarle (...) Senza mai considerare finito questo percorso”.

“C’è l’assoluta necessità di trovare gente competente, che abbia la consapevolezza del ruolo che svolge.” Chi decide quali progetti svolgere ed ha a disposizione delle risorse da gestire deve avere anche la consapevolezza necessaria per compiere queste scelte. Leggere i bisogni del mio territorio. Saper utilizzare gli strumenti a disposizione ed avere la sensibilità per farlo. E poi la capacità di analizzarlo, ma per questo c’è la struttura aziendale che aiuta. Per quanto riguarda la attività sociali: competenza e sensibilità per fare cose giuste al momento giusto. Per quel che riguarda la governance: consapevolezza di guardare avanti e non il contingente. Metafora: “Se ho a disposizione una Ferrari, devo saper utilizzare una Ferrari”.

Infine, altri quattro spunti sul socio-volontario ideale: un socio che conosce il marchio Coop, con capacità organizzative, comunicative e progettuali, che conosce bene il territorio e che non cerca benefici di tipo personale:

Teoricamente dovrebbe essere un socio che conosce il prodotto a marchio, sa quello che c’è dietro non solo da un punto di vista commerciale ma da un punto di vista del valore (vivverde, solidal): però è abbastanza utopica, questa conoscenza non è radicata tanto nemmeno nei dipendenti. Pretenderla da un socio volontario non è facile. Poi dovrebbe possedere capacità organizzative e di comunicazione esterna da aumentare il coinvolgimento di soci attivi. Ma è abbastanza utopico.

“Dovrebbe conoscere bene la realtà socio-economica della comunità in cui vive ed opera e dovrebbe avere un forte approccio relazionale e di coinvolgimento”.

“ (...) dovrebbero essere più capaci anche di un’autonomia progettuale. Non solo perché siamo democratici, ma anche perché serve avere delle persone capaci di relazionarsi anche in questo modo con l’esterno, con il territorio nelle sue forme, dalle organizzazioni ma anche le istituzioni ma anche la scuola...”.

“Abbiamo difficoltà ad avere volontari, poi trovare il volontario tipo...” Ma almeno un requisito dovrebbe averlo: non cercare benefici di natura personale. Gruppo di persone rappresentative della composizione della società.

Gli spunti forniti dai responsabili alle politiche sociali intervistati sul socio-volontario ideale di Coop sono tanti. Tuttavia, essi si sono mantenuti, anche in questo caso, in una posizione di concretezza, pur puntando idealmente verso l’alto: riconoscono che un profilo perfetto del volontario non è possibile trovarlo e, talvolta, non è nemmeno auspicabile. La diversità di profili può fare la ricchezza del volontariato Coop.

Le principali caratteristiche che dovrebbero essere rinvenute in un gruppo di soci-volontari di una cooperativa di consumatori ad insegna Coop sono quindi le seguenti:

- disponibilità (relativa) di tempo;
- progettualità;
- capacità relazionali, comunicative e organizzative;

- adesione ai valori di Coop;
- sensibilità alle tematiche ambientali, solidaristiche, della legalità e consumeristiche;
- conoscenza dei prodotti a marchio Coop;
- conoscenza del territorio in cui opera ma anche del sistema-mondo;
- azioni disinteressate.

Su alcuni di questi elementi Coop può agire, con attività informative e formative dei soci già volontari. Su altri, di tipo più personale (la sensibilità a determinate tematiche, l'adesione ai valori, l'agire disinteressato), Coop può agire attraverso campagne di adesione dei soci volontari più chiare, mirate ed efficaci, in grado di attrarre persone davvero interessate a portare avanti e sentire propri gli obiettivi sociali di Coop.

2.3 Il futuro del volontariato in Coop

“L’evoluzione sarà fortissima. I processi di unificazione fra cooperative secondo me avranno un’accelerazione. Ci troveremo ad avere imprese cooperative grandissime sia per volumi di affari che per struttura organizzativa interna, sia per mercati, con esigenze assolute di avere rappresentanza adeguata su tutto il territorio. Il pericolo è quello nel grande di perdere quello che secondo me è fondamentale. Quindi dovremo avere la forza e la coerenza di definire dei rapporti reali, veri col territorio e mantenerli. È chiaro però, ancora una volta, che pensare di avere relazioni di questo tipo demandate a dei volontari che non realizzino la complessità di essere tali e la responsabilità che ne deriva può rappresentare un problema. Anche se le organizzazioni sociali saranno estese, ramificate sul territorio e saranno riconosciute formalmente (...) ma non ci sarà un aumento della consapevolezza del ruolo che loro (i volontari) svolgono, il rischio è che i gruppi dirigenti prevarranno in maniera sempre più pesante. Il rischio è di perdere la distintività indispensabile.”

Con questa lucida affermazione, un responsabile del distretto Adriatico immagina rischi e opportunità del volontariato di domani. Diventa interessante affiancarla a quella, opposta, di un responsabile del distretto Tirrenico:

“Evoluzioni: non ce ne saranno, non credo siano necessarie e opportune innovazioni di coordinamento tra le varie Coop. Quella che va tutelata per ciascuna impresa cooperativa è quella di mantenere una propria autonomia e radicamento sul territorio in base alle sue specificità. Non esiste il volontario Coop del sistema Coop, ma il volontario Coop di ciascuna impresa”.

L'idea che il volontariato attuale vada bene anche per il futuro è presente anche in una visione più moderata: “Non so come si evolverà ma mi auguro che comunque mantenga queste caratteristiche che ha ora, di un rapporto estremamente stretto e di un grande valore aggiunto, soprattutto in questi momenti dove tematiche della solidarietà, della partecipazione volontaria e del raggiungimento di un obiettivo comune sono assolutamente necessarie. È una grande risorsa quella dei soci volontari, se vogliamo usare un termine aziendale”.

Vi sono poi altre due visioni fra loro, in parte, contrapposte: da un lato quella di chi delega l'onere e l'onore di cambiare ai soci-volontari stessi, dall'altro quella di chi ammette invece che deve essere Coop a intercettare e mantenere poi al suo interno nuove risorse, proponendo strumenti e percorsi adeguati:

“È dal volontario che vogliamo riuscire a capire quali cambiamenti ci sono da fare, che idee”.
“Laddove tu cerchi il contatto con le giovani generazioni, con i ragazzi, con le scuole ecc. trovi, per certi aspetti in modo ancora più importante rispetto a quanto avveniva fino ad alcuni anni fa, delle sensibilità incredibili. Il tema non è la difficoltà ad intercettare persone e giovani disponibili a fare volontariato. Il

tema vero è se tu sarai in grado di proporre cose e percorsi che abbiano un senso. Se è così vedo delle prospettive positive.” “L’aggancio al territorio, nell’accezione che cercavo di dire prima, l’impegno delle persone, se è realizzato nel mondo, nei mondi, nei quali vive, è, secondo me, uno dei presupposti più importanti che possa contribuire a far avvicinare le persone da un parte ed a garantire quindi prospettiva dall’altra”. “Quando noi riusciamo, nelle persone che magari questa sensibilità all’inizio non ce l’hanno, a collegare il territorio (paesino, quartierino, ecc.), al mondo, questo costruisce e fa evolvere il profilo dei volontari in modo molto importante. Sono quelle persone che poi, alla fine, hanno questa visione e quindi staranno con te per tanto tempo”.

Il volontariato Coop dovrà evolversi verso un maggiore coinvolgimento e partecipazione sui valori della missione della cooperativa. Coinvolgimento non sempre facile, in un contesto storico dove qualcuno rileva una scarsa partecipazione e coinvolgimento che presuppone una struttura organizzativa adeguata:

“Se ciascuna cooperativa è in grado di coinvolgere veramente la propria base sociale, i propri soci eletti quantomeno nella gestione dell’impresa, le prospettive saranno rosee, anche se riusciremo a fare qualcosa di concreto in nome della solidarietà, del rispetto delle persone e dell’ambiente”.

“È necessario contestualizzare: in questo mondo e in questo contesto storico ci sono persone poco abituate a partecipare. Non credo ci si possa aspettare una crescita del volontariato. Noi dovremmo avere la capacità di poter, a livello nazionale, sintetizzare con pochi temi il nostro ruolo, concentrare alcune tematiche che abbiano rilievo a livello nazionale. Allo stesso tempo dobbiamo cercare di mantenere la vicinanza ai nostri territori. Sarà sempre più difficile avere volontari ma dobbiamo essere noi più espliciti e chiari nel far comprendere meglio qual è il nostro ruolo.

“Io credo alla partecipazione del volontario ma in una struttura che ti da un supporto organizzativo. (...) Un volontariato che viene lasciato senza struttura da sempre non ha generato effetti positivistissimi. Nel senso che poi alla lunga le persone abbandonano. Altro elemento (...) la coerenza, quindi la comunicazione delle cose che si fanno anche quindi in coerenza con quelli che sono i valori. Credo che dovremmo sempre più tendere a far sentire il volontario Coop come un’istanza sul territorio. Nel senso: la sezione soci deve avere un maggior riconoscibilità di essere una struttura organizzata come lo sono tante altre associazioni (...) Nel nostro caso molte volte siamo un po’ timidi, evitiamo di avere maggiore visibilità”.

Ancora nel senso di maggior e miglior partecipazione si esprime un altro intervistato. Rimarcando, inoltre, la necessità di forze volontarie nuove, più formate, intergenerazionali, consapevoli e rappresentative: “Il volontariato continuerà ad esserci. La necessità è un’evoluzione, riuscire a fare passi in avanti in quella che è la partecipazione: trovare modalità nuove, più efficaci, far sì che i soci sentano di avere un ruolo nella Coop, anche il ruolo della partecipazione proprietaria (che non significa solo alzare la manina per approvare il bilancio). Altra evoluzione: riuscire a far crescere il ruolo dei soci come protagonisti sul territorio. È un bisogno di Coop e è una cosa che gratifica i soci. Per far questo è necessario non buttare via i soci che abbiamo ma arricchire la Coop con nuovi pezzi di società civile: Coop deve trovare dei modi per attirare nuove risorse umane ma soprattutto per non farle scappare. Se riusciamo ad avere soci più formati, più intergenerazionali, più consapevoli, saremo in grado di essere più rappresentativi fuori e dentro: ma richiede che l’azienda accetti soci più rappresentativi. Un socio più rappresentativo è un socio che chiede di più, a cui devi dare di più. (...) Non ci serve gente che viene qui ad occupare il tempo libero, a “organizzare le cene sociali o i tornei con la bocciola”. Vogliamo gente che pensa di costruire e portare avanti insieme a noi attività e percorsi sui grandi temi in cui Coop è impegnata: tutela salute consumatori, consumo consapevole, solidarietà, legalità.

Infine, un responsabile delle politiche sociali fornisce uno spunto su una possibile contraddizione di Coop, alla quale si è già accennato nel paragrafo di apertura di questo capitolo e

della quale il socio-volontario deve essere consapevole e trovarne il giusto senso: “(...) Dare del lavoro volontario in un'impresa che dà valori bellissimi ma che ha anche un grosso fatturato può stare stretto, dove ci sono stipendi manageriali (ma se non dai stipendi manageriali ai manager non è detto che loro rimangano a farlo nella Coop solo perché la adorano): è un'ambiguità nella quale bisogna avere il coraggio di saperci stare, ci sono contraddizioni non risolvibili. Coop non potrà essere un'azienda fatta di soli volontari, né di soli dipendenti. È un'azienda fatta di volontari e dipendenti”.

Le affermazioni fornite dai responsabili delle politiche sociali sul futuro del volontariato in Coop sono fortemente collegate e coerenti con la visione che essi hanno del socio-volontario ideale di Coop. Quasi tutti concordano sul fatto che un'evoluzione ci sarà, per molti ci dovrà essere e dovrà andare verso la costruzione di un volontariato:

- competente: non basta la buona volontà, servono persone formate o disponibili ad esserlo
- consapevole, del mondo, del proprio territorio e di Coop: solo la conoscenza porta all'azione efficace
- intergenerazionale: giovani, adulti e anziani possono fornire apporti tra loro complementari
- partecipe: sia alle attività sociali che alla *governance* della cooperativa di cui è socio
- rappresentativo: delle istanze e sensibilità del territorio in cui opera
- strutturato: senza una struttura organizzativa, il volontariato perde di efficacia e si risolve in buone azioni individuali con scarsi risultati.

3. Riflessioni conclusive

Grazie alla disponibilità e alla competenza sul tema delle persone sentite, il presente capitolo ha permesso di aggiungere all'indagine una preziosa componente qualitativa e percettiva. La parola è stata data e ora viene restituita ai responsabili delle politiche sociali delle dodici cooperative coinvolte nell'indagine: loro sono le affermazioni, a loro ritornano i risultati elaborati e l'individuazione delle possibili strategie di miglioramento. Ogni cooperativa ha una sua storia e gestisce autonomamente le politiche sociali per il territorio di competenza con risultati a volte molto simili, ma talvolta anche molto diversi. Questo è emerso nelle interviste e vale la pena ribadirlo in fase conclusiva. Dati i diversi punti di partenza, non sempre i suggerimenti che si leggeranno di seguito si possono applicare omogeneamente a tutte le Coop, ma si tratta in ogni caso di obiettivi comuni a cui tutte le cooperative dovrebbero tendere e, in qualche caso, stanno tendendo.

In generale, l'indagine ha rivelato la grande forza del volontariato in Coop. Da tutti gli intervistati i soci-volontari sono considerati una risorsa preziosa, senza la quale verrebbe snaturato il senso e si perderebbe l'unicità di Coop, tra cui *in primis* la sua vicinanza ai bisogni del territorio. Tutti i responsabili delle politiche sociali presentano in comune un elemento: non vogliono, o non osano, parlare di volontari Coop. Parlano di soci eletti, soci attivi delle loro sezioni soci. Parlano di partecipazione, a volte assimilandola a quella dei soci alle assemblee, a volte a quella dei soci nelle rispettive sezioni. Nel rapporto sociale 2010 di ANCC-Coop si trova solo due volte il termine “lavoro volontario” ma non una volta “volontario” riferendosi a chi si occupa delle attività sociali. Allo stesso modo, negli Statuti e nei Regolamenti delle cooperative il riferimento al volontariato non è scontato e, se presente, è ridotto.

Ciononostante, Coop può parlare a pieno titolo di soci-volontari. Si tratta di una chiarificazione terminologica non banale, che potrebbe apportare cambiamenti anche importanti nell'immagine di Coop, comunicando all'esterno cosa fa Coop nelle “sezioni” (forse un termine un po' arcaico per attirare nuove risorse?) e cosa si può fare per Coop.

Affinché i volontari si sentano valorizzati all'interno dell'organizzazione, secondo gli intervistati è necessario che, *ex ante*, Coop fornisca loro gli strumenti per realizzare con una certa autonomia le attività e, *ex post*, li renda partecipi dei risultati ottenuti. In quest'ottica, gli strumenti principali su cui Coop agisce sono l'informazione, la formazione, piccoli benefici estrinseci (buoni spesa, gite, etc.) e la rendicontazione delle attività svolte. Il punto debole sul quale si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione è la formazione dei volontari: essa risulta mediamente poco utilizzata, benché in aumento, poco efficace, frammentata e poco innovativa. La razionalizzazione e l'innovazione della formazione, distinguendo tra iniziale (per i nuovi volontari) e continua (per quelli già presenti), potrebbe essere quindi un obiettivo importante per Coop, sia per attrarre persone giovani che la richiedono, sia per aumentare le competenze di chi è in Coop da tanto tempo.

La ricchezza del volontariato Coop può, e deve, derivare dalla diversità delle persone che si avvicinano a Coop. Non solo pensionati, ma nemmeno solo giovani. Non solo militanti in associazioni di *advocacy*, ma anche membri di giovani famiglie. Un gruppo di volontari che abbia una certa disponibilità di tempo – ma tarata rispetto alle possibilità – che si riconosca nei valori di Coop e con una sensibilità alle tematiche portate avanti da Coop. Un gruppo all'interno del quale si possano ritrovare persone di estrazioni sociali e professionali varie, portatrici di competenze, conoscenze e capacità diverse, tra cui progettualità, capacità relazionali, comunicative e organizzative.

Pur senza sminuire quello che è stato fatto finora e chi lo ha fatto, che ha dato e continua a dare grande valore aggiunto alla *mission* di Coop - e su questo punto i responsabili delle politiche sociali sono unanimemente d'accordo - Coop ha bisogno di rimettersi al passo con i tempi. Di innovare nelle strutture per il volontariato esistenti, di avere un volontariato competente, consapevole del mondo, del proprio territorio e di Coop, intergenerazionale, partecipe anche alla *governance* dell'impresa, rappresentativo di tutti i soci e strutturato.

CONCLUSIONI

Quando da semplici cittadini o da ricercatori di settore pensiamo a Coop sicuramente, data la sua capillare diffusione sul territorio nazionale, riusciamo quantomeno ad immaginare i grandi numeri di questa cooperativa di consumatori in termini di valore della produzione e ricavi, in termini di numero di soci e di lavoratori, in termini di cooperative e punti vendita. Probabilmente per la maggior parte degli interpellati Coop può essere associata alla cooperazione e riferita appunto all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori; forse qualcuno può descriverne i principi e gli obiettivi vedendola come l'organizzazione del territorio, il negozio che ha a cuore la tutela dei consumatori. Ma forse la prima cosa che ci lascia stupiti è la presenza alquanto significativa di soci-volontari al suo interno. Perché una cooperativa di consumatori si struttura coinvolgendo nella sua base sociale oltre ai soci consumatori anche soci volontari? Quali sono le specificità di questa figura e che senso ha per queste persone essere oltre che soci anche volontari di Coop? In cosa consiste la loro 'donazione volontaria' e quale è il senso della loro diversa partecipazione alla cooperativa?

Lo studio della partecipazione sociale dei soci-volontari eletti risulta certamente di interesse per far comprendere le radici e l'evoluzione di un fenomeno sociale e di un elemento di capitale sociale del proprio territorio, per esternalizzare la conoscenza di un fattore che sicuramente rappresenta un valore aggiunto di Coop, per sottolineare la rilevanza di oltre 8000 persone impegnate in questa organizzazione in attività solidali, sociali e ambientali, nella tutela quindi non di soli consumatori, ma anche della cittadinanza in generale. L'interpellare i soci-volontari eletti per conoscerne percezioni e motivazioni è inoltre e soprattutto un modo, per la stessa cooperativa, di capire quanto essi rappresentino non solo una risorsa allo stato presente ma anche una risorsa su cui poter contare in futuro. La ricerca che è stata presentata in questo rapporto ha avuto quindi l'obiettivo e forse il merito, dati i risultati raggiunti, di far riflettere sotto molteplici profili - e tra soggetti diversi - sull'importanza del socio-volontario di Coop nella diffusione di valori e motivazioni altruistiche e nella gestione di politiche sociali. Questa ricerca, come premesso, nasce nell'anno del volontariato (il 2011) e porta i suoi risultati nell'anno della cooperazione (il 2012): passaggio particolarmente simbolico che porta a riflettere su come il socio-volontario eletto di Coop rappresenti proprio un anello di congiunzione tra queste due realtà e in particolare sia, in una cooperativa che è di consumatori, il soggetto di riferimento per lo sviluppo e la valorizzazione del settimo principio cooperativo, quello dell'interesse allargato verso la comunità. Se Coop riconosce cioè tra i suoi valori e nella sua *mission* oltre alla natura commerciale e mutualistica quella sociale e solidale, i due elementi non risultano affatto stridere nell'organizzazione, ma anzi sono avvalorati dalla presenza dei soci-volontari eletti. Il chiamarli "volontari" (nonostante qualche perplessità da parte dei responsabili delle politiche sociali) è un modo per rafforzarne il valore di risorsa umana non remunerata, che rappresenta per Coop vantaggi comparati che altre associazioni non hanno. È il termine che identifica il mezzo attraverso cui portare il valore sociale e solidale nell'organizzazione. È l'individuazione di una precisa categoria di portatori di interesse della cooperativa, quella più vicina alla collettività e quella disinteressata agli incentivi economici.

È tenendo presente questo termine che la stessa descrizione del fenomeno diventa ancora più significativa. Grazie ai suoi 8.500 volontari le cooperative hanno la possibilità di realizzare concretamente attività fondate sui valori di Coop e di trasmettere i valori all'esterno, di affermare Coop come impresa di persone, di far emergere l'unicità e il valore di Coop sul territorio e di portare vettori altruistici e motivazioni intrinseche al suo interno. E ciò grazie ad attente politiche di coinvolgimento e di incentivazione non economica. Queste affermazioni non sono confermate solo nell'approccio ideologico e nell'impostazione delle politiche da parte dei responsabili delle

politiche sociali di Coop, ma si ritrovano nelle percezioni degli stessi soci-volontari eletti intervistati: un elevato senso di appartenenza e di percezione di sé nel contesto cooperativo; un forte allineamento valoriale ed ideologico tra socio-volontario, cooperativa e altri soci; una dichiarata appartenenza psicologica all'organizzazione e motivazioni all'adesione e alla permanenza soprattutto altruistiche, ideologiche ed intrinseche. Lo dicono chiaramente gli intervistati: non siamo soci-volontari per trarne benefici personali, ma perché crediamo nei valori e nella *mission* di Coop e ci impegniamo per migliorare il clima interno e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Se l'analisi dei dati evidenzia il forte legame con la cooperativa, la soddisfazione e l'impegno dei soci-volontari eletti, la continua partecipazione e la fedeltà alla cooperativa come gli esiti positivi per eccellenza delle politiche intraprese, non bisogna tuttavia nascondere alcuni elementi di criticità.

Un generale elemento di criticità della gestione dei rapporti con i volontari in Coop è la loro difficoltà nell'essere rappresentativi in termini assoluti al momento delle assemblee: i soci-volontari che mediamente partecipano sono infatti 5.400 contro 115.000 soci. Ciò ovviamente non comporta difficoltà e costi decisionali o sotto-rappresentatività, ma porta a riflettere su come le politiche di Coop vadano dirette in almeno due direzioni: quella di aumentare la visibilità della progettualità sociale di Coop, rendendo note e attrattive le iniziative di Coop ad un pubblico più vasto ed eterogeneo dell'attuale socio attivo e quella di continuare a coltivare la grande ricchezza portata dagli attuali volontari, cercando anche di coinvolgerli in attività meno tradizionali e più aperte a nuove risorse, magari garantendone più peso nella *governance*.

Guardando comunque alle politiche verso i soci-volontari in senso stretto, partendo quindi dai processi di selezione e aggregazione, emerge innanzitutto come una percentuale assai elevata di soci-volontari eletti abbia un'età elevata e sia pensionata e anche se ciò collima con una fedeltà pluriennale alla cooperativa, essa è però spesso indice di una bassa presenza di giovani e a volte addirittura di una chiusura da parte del nucleo storico dei soci-volontari a nuovi entranti e a nuove idee. Ciò non solo pone alla cooperativa interrogativi su come la sua funzione sociale sarà portata avanti tra qualche anno se non si recluteranno nuovi soci-volontari, ma porta anche a riflettere su come le politiche sociali intraprese possano rischiare di non rappresentare sufficientemente opinioni e voci diverse del territorio. È a tal fine opportuno per le cooperative considerare politiche di comunicazione al territorio in grado di attrarre i giovani e politiche di incentivazione e riconoscimento che facciano aumentare la loro volontà di partecipazione; la quale si conferma dai dati comunque elevata e non inferiore a quella dei soci anziani. La presenza di soci-volontari giovani non è comunque soltanto una necessità per la continuità delle attività, ma anche è anche una fonte di confronto interno tra più categorie di soggetti, di diffusione di conoscenze diverse e quindi di innovazione per la cooperativa.

In secondo luogo, il rapporto tra volontari e cooperativa è un rapporto complesso, nel confronto e nel coordinamento, e va gestito. Si tratta di due punti di debolezza che sono emersi talvolta nelle interviste ai responsabili delle politiche sociali delle cooperative, ma che tuttavia possono essere superati dalle cooperative, da una parte, usando gli strumenti e le competenze a disposizione per risolvere conflittualità anche nei rapporti con i lavoratori e dall'altra seguendo procedure e modalità di comunicazione trasparenti che, come emerge dalle interviste ai soci-volontari, siano percepite più eque.

In terzo luogo, da studiosi vogliamo riflettere su un riscontro particolare della letteratura economica: se la motivazione intrinseca, intesa come interesse per l'attività e volontà di svolgerla per la sua valenza sociale e ideologica, ovviamente aumenta la partecipazione, i comportamenti collaborativi e i risultati per l'impresa, dall'altra essa è più difficile da gestire e più rischiosa. A

volte gli eccessi ideologici portano infatti al prevalere di gruppi e di leadership distorsive delle preferenze altrui e quando quei comportamenti devono essere mutati un intervento da parte dei vertici può portare a scontri, totale demotivazione ed uscita dei più fortemente motivati. In Coop questo rischio concreto potrebbe emergere laddove il socio-volontario non sia sufficientemente in relazione con gruppi e soggetti diversi e quindi le sue idee siano non solo prevalenti, ma anche impositive nei confronti degli altri. A tal fine, è opportuno che le cooperative tengano controllati gli eccessi di motivazione intrinseca e valoriale dei soci-volontari per garantire che questi siano allineati a quelli della cooperativa ed interagiscano con quelli degli altri gruppi di soggetti rafforzandoli e non sovrastandoli.

Alla luce di queste brevi osservazioni conclusive, è dunque difficile fornire dei suggerimenti generali a Coop per una gestione migliore dei propri soci-volontari e delle proprie politiche sociali. I risultati raggiunti sono più che buoni e si rilevano soprattutto in una piena comprensione da parte dei soci-volontari di quello che è il loro ruolo e la loro, oltre che dell'organizzazione, missione. Se tuttavia guardare al presente significa compiacersi delle politiche intraprese, guardare al futuro significa trovare nuove sfide da affrontare a cominciare dalle politiche di attrazione dei nuovi volontari e da quelle di incentivazione alla partecipazione, ma non sottovalutando anche la diversa visibilità che il socio-volontario può dare di Coop sul territorio. Perché i volontari sono la linfa continua delle dinamiche sociali di Coop e, come affermano gli intervistati, il rapporto tra Coop ed i suoi soci-volontari è un rapporto 'in simbiosi' e in forma di appendice operativa poiché 'i soci stanno a Coop come le mani alle braccia o i piedi alle gambe', è uno scambio di valori in un rapporto anche educativo 'madre-figlio, in cui tuttavia la brava mamma dovrebbe ascoltare i figli' e in cui si hanno 'delle ambizioni materne e ci si prende cura dei vari aspetti della vita di una persona'. È una 'reciproca contaminazione' o una sorta di 'vasi comunicanti' 'in cui la cooperativa ti aiuta a dare però ti fa anche ricevere tanto'.