

10

# LA COOPÉRAZIONE, UNA LEVA DI PERFORMANCE

territoires  
en transition

RIFERIMENTO EFC

ÉCONOMIE DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE

UNA DESTINAZIONE  
DELLE IMPRESE,  
ASSOCIAZIONI,  
ATTORI PUBBLICI,  
CITTADINI...

ATEMIS  
LABORATOIRE D'INTERVENTION  
ET DE RECHERCHE [atemis-liffr](http://atemis-liffr)



con la partecipazione di

 La Fabrique  
des transitions

**Questa scheda fa parte del Référentiel EFC - Territoires en transition\***



### **Parte 1 • Un nuovo quadro di riferimento al servizio dei territori**

1. Il modello economico
2. Le dimensioni di valore
3. Le risorse immateriali
4. Sviluppo economico e sobrietà: l'effetto forbice

### **Parte 2 • I limiti del modello economico dominante**

5. Dal punto di vista degli attori economici
6. Dal punto di vista delle comunità

### **Parte 3. Evolvere verso un modello economico di servizio**

7. Rivelare, valutare le diverse dimensioni del valore
8. Nuovi determinanti della produttività
9. Generare entrate e contributi in relazione al valore creato

### **Parte 4 • Promuovere la cooperazione e sostenere l'impegno delle persone**

#### **10. La cooperazione, una leva di performance**

11. Sostenere la cooperazione
12. Gli ingredienti dell'impegno

### **Parte 5. Costruire e condurre una traiettoria di transizione territoriale**

13. L'Ecosistema Coopérativo Territorializzato: una forma rinnovata di attore economico
14. Rinnovare la gestione dei progetti, le dinamiche di transizione
15. Rispondere alle nuove sfide della regolamentazione
16. Utilizzare la spesa pubblica come leva per la transizione
17. Risorse immateriali e territorio: consolidare il patrimonio immateriale territoriale
18. Emergenza e formalizzazione degli Ecosistemi Cooperativi Territorializzati: quadro valutativo

## Modalità di produzione delle conoscenze

Il repository EFC *Territoires en Transition* è un documento la cui redazione è stata coordinata da ATEMIS. Si basa su:

► Sul patrimonio derivante dal lavoro di intervento e di ricerca svolto dall'inizio degli anni 2000 da tutti i membri del laboratorio ATEMIS, secondo un approccio pluridisciplinare di intervento- ricerca, e sulla produzione di un insieme di conoscenze accumulate.

Più specificamente, il repository *Territoires en Transition*:

► Questo documento amplia il quadro sviluppato nel corso delle tre edizioni del workshop «Città pari, territori pilota della transizione».

Il workshop è stato condotto dall'Istituto europeo per l'economia funzionale e cooperativa (IE-EFC) e co-facilitato tra il 2018 e il 2021 da ATEMIS in collaborazione con la città di Loos-en-Gohelle.

► Integra avanzamenti metodologici e teorici legati al programma Coop'Ter, sviluppato nel quadro di una partnership tra ATEMIS e l'ADEME tra il 2020 e il 2025.

## Modalità di redazione delle schede

La produzione del riferimento è stata coordinata da Patrice Vuidel (ATEMIS).

Ogni scheda presenta nozioni, illustrazioni e un esercizio che consentono di manipolare le nozioni presentate, oltre a risorse per approfondire.

Dominique Dupuis, nell'ambito dell'IE-EFC ha formalizzato la prima versione di un insieme di schede.

Le schede 1, 5, 6, 7 e 9 sono state condivise ed arricchite dai contributi dei partecipanti al Cantiere "Verso un quadro di riferimento (una dottrina) condiviso sulle dimensioni economiche della transizione su scala territoriale", proposto nell'ambito dei Cantieri della Fabbrica delle Transizioni. Il Cantiere è coanimato da Brigitte Corinthios per conto dell'IE EFC e da Patrice Vuidel per il laboratorio ATEMIS. Patrice Vuidel ha arricchito e finalizzato la redazione delle schede.

### Le schede sono pubblicate con licenza Creative Commons BY NC ND - Versione 4.0 Internazionale

Questa scelta ha lo scopo di rendere accessibili (senza diritti d'autore) queste creazioni di ordine intellettuale, di sostenere gli scambi che le riguardano e di favorire il loro arricchimento sulla base di un'esperienza condivisa, a condizione di soddisfare e rispettare le condizioni d'uso.

La licenza scelta corrisponde ai seguenti principi:

- **Attribuzione (BY)** : autorizzazione all'uso a condizione di citare le fonti (cioè rendere visibile l'utilizzo di estratti del documento e menzionare il titolo del documento).
- **Non Commerciale (NC)** : i documenti non possono essere venduti come tali. Possono essere riprodotti e diffusi integralmente. Non possono essere utilizzati come supporto a prestazioni di consulenza o di formazione retribuite, salvo accordo specifico con ATEMIS o l'IEEFC.
- **Nessuna Modifica (ND)** : non è possibile apportare modifiche senza un'autorizzazione scritta preventiva e senza fornire successivamente un riscontro. L'evoluzione e/o la modifica dei documenti resta soggetta alle regole relative alla citazione delle fonti.

**Per citare questo documento: ATEMIS – IEEFC, 2024, Scheda 10 – La cooperazione, una leva di performance. Quadro di riferimento EFC – Territori in Transizione.**



L'IE-EFC ha ricevuto assistenza finanziaria dall'ADEME per realizzare la produzione delle schede informative.

ATEMIS non ha ricevuto alcun finanziamento per produrre questo repertorio, poiché tutto il lavoro è stato svolto su base volontaria. ATEMIS ha contribuito finanziariamente alla formattazione delle schede.

# Sommari

## 6 Definire la cooperazione

- Le tre forme di cooperazione sul lavoro
- La cooperazione con i beneficiari

## 8 La cooperazione come leva di performance alternativa

## 11 Il territorio come luogo di cooperazione

- Dall'impresa all'Ecosistema Cooperativo Territorializzato

## 12 Andare oltre

- Esercizio
- Risorse aggiuntive

territoires  
en transition

**Oggi si parla molto spesso di cooperazione, ma questo concetto copre realtà molto diverse a seconda che si parli di cooperazione internazionale o tra territori, di economia cooperativa o ancora di cooperazione nel lavoro. È quest'ultimo concetto che ci interesserà qui.**

Il concetto di performance e i fattori chiave che oggi fungono da punti di riferimento, derivanti dalla tradizione industriale dell'organizzazione del lavoro, limitano la nostra capacità di affrontare sfide come la qualità del servizio e i vincoli di bilancio. Pertanto, cerchiamo di dimostrare che la cooperazione permette di costruire fattori di performance alternativi, in grado di superare questi limiti.

The Italian translation of your text is: «Una parte finale evoca la dimensione territoriale della cooperazione e le trasformazioni nelle relazioni tra gli attori che essa induce.» Un' seconda scheda in questa parte sulla cooperazione permette di affrontare la questione del sostegno alla cooperazione.

**Per approfondire, ti viene proposto un esercizio e delle risorse.**

# Definire la cooperazione

Lo sviluppo economico si è basato, fino ad oggi, su un processo ininterrotto di divisione e specializzazione del lavoro, tra i dipendenti di una stessa azienda, tra aziende, tra settori di attività. Parallelamente, le sfide di coordinamento tra queste attività separate l'una dall'altra sono diventate primarie. La divisione del lavoro e la specializzazione hanno permesso all'industria da un lato di confrontarsi con la complessità, dall'altro di aumentare la produttività. Tuttavia, questa dinamica raggiunge dei limiti: perdita di significato del lavoro; costi del coordinamento che superano gli effetti positivi della produttività; effetti negativi sulla qualità del lavoro a compartimenti stagni...

Tuttavia, bisogna notare che in ogni momento e in ogni situazione, gli operatori non hanno mai potuto limitare la loro attività alla prescrizione. Per «fare bene» e gestire lo scarto che esiste tra la prescrizione, che riguarda un'anticipazione, un desiderio, un ordine, e il reale, gli operatori devono inventare delle risposte e

viluppare un lavoro reale che si discosta dalla prescrizione. Nel quadro della coordinazione, gli operatori sono portati a realizzare tale scarto tenendo conto degli altri, dei loro "interlocutori" designati dalla coordinazione. Questa dimensione dell'attività è denominata "Cooperazione".

Così:

- ▶ La cooperazione non può derivare da un'ingiunzione del tipo: "cooperate". Si tratta di un processo che è il risultato di un'intenzione strategica e di condizioni organizzative da mettere in atto.
- ▶ A differenza della coordinazione (schede di mansione, procedure, ecc.), la cooperazione non può essere prescritta; tuttavia, essa presuppone risorse specifiche, come ad esempio il fatto, molto semplicemente, di conoscere e comprendere il lavoro degli altri.



## Definizione

La cooperazione implica la considerazione dei vincoli altrui nelle scelte e nei compromessi che gli attori effettuano nelle loro attività concrete. La cooperazione si basa sul coordinamento, ma va anche oltre. Si riferisce alla capacità di ciascun individuo di lavorare nel proprio ambito di competenza tenendo conto del lavoro altrui. La cooperazione si riferisce quindi alla qualità del lavoro come attività che crea valore a livello economico, sociale o personale, e alla qualità delle relazioni tra gli attori.

## Le tre forme di cooperazione sul lavoro

► **Cooperazione orizzontale**

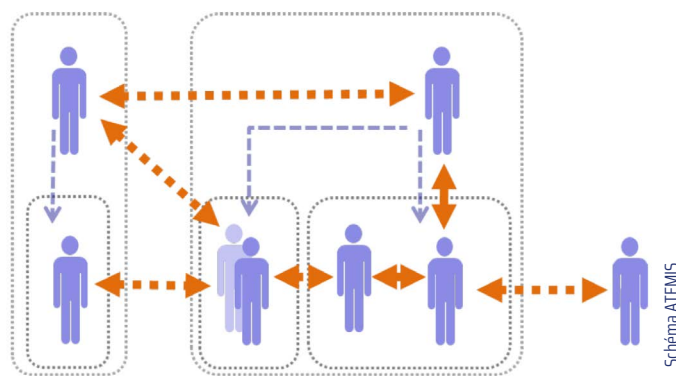
relazioni tra pari dello stesso mestiere, dello stesso team di lavoro, dello stesso livello gerarchico

► **Cooperazione verticale**

relazioni all'interno della linea gerarchica dell'organizzazione

► **Cooperazione trasversale**

relazioni con l'utente, il beneficiario finale del servizio OPPURE tra team o servizi diversi OPPURE con i membri di un'altra azienda. La cooperazione nel lavoro diventa, quindi, la condizione per una possibile cooperazione tra entità diverse.



A livello aziendale e collettivo, la cooperazione si basa sulla volontà di non entrare in logiche di competizione e/o di dominazione attraverso atteggiamenti di committenti/ subappaltatori. Ciò implica modelli economici compatibili e forme di governance appropriate. Questi modelli si ispireranno a una logica di servizio, ovvero a una dinamica che si basa sul senso dell'azione (in che modo ciò rende un servizio), la forma dell'azione (la coproduzione), le condizioni dell'azione (le condizioni di accessibilità al servizio), la qualità e l'efficacia dell'azione.

## La cooperazione con i beneficiari

La relazione di servizio mira ad «agire con» e «agire a beneficio di», piuttosto che ad «agire sulle» persone. Da questa prospettiva, il coinvolgimento dei beneficiari deve andare oltre la mera partecipazione; deve implicare la cooperazione.

Partire dalle esigenze dei beneficiari per un progetto è il punto di partenza principale per gli approcci partecipativi osservati nelle comunità locali «in transizione». Queste comunità hanno implementato numerose innovazioni nella selezione dei progetti e nella gestione partecipativa. Tuttavia, il successo delle loro iniziative dipende dalla capacità dei residenti di adottare un atteggiamento cooperativo, ovvero dalla loro capacità di integrare la propria partecipazione nella comprensione delle problematiche che la comunità deve affrontare. Infatti, sebbene la partecipazione dei residenti sia un punto focale, non li pone al di sopra dei servizi, ma piuttosto all'interno di una dinamica di comprensione reciproca delle sfide reciproche, in altre parole, di cooperazione.

La sfida è simile per gli attori economici e i loro clienti se vogliamo trasformare con successo l'economia verso un futuro più sostenibile. La cooperazione è fondamentale, ad esempio, nel rapporto tra gli orticoltori e i gruppi che acquistano i loro prodotti direttamente attraverso i programmi di Agricoltura Sostenuta dalla Comunità (CSA). I clienti sono incoraggiati a comprendere le sfide che gli orticoltori devono affrontare: la necessità di supporto nei campi in determinati periodi e la gestione dell'incertezza relativa alla quantità e alla qualità dei prodotti, legata alle condizioni meteorologiche. Ci si aspetta inoltre che integrino queste sfide nel rapporto di servizio: compro un cesto, ma non ho il controllo completo sul suo contenuto. Accetto il rischio di ricevere a volte cesti meno pieni. In cambio, il produttore deve impegnarsi a conoscere i propri clienti, promuovere una certa diversità di prodotti, ascoltare i feedback ed essere in grado di incorporarne alcuni nel proprio piano e nella propria organizzazione produttiva.

# La cooperazione come leva di performance alternativa

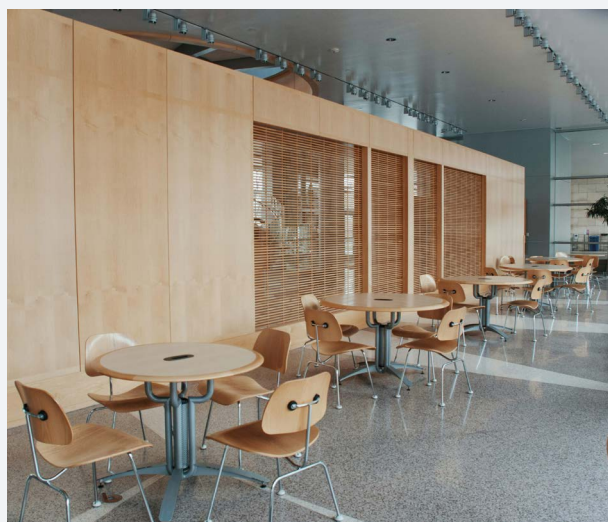
## ► Questo esempio proviene da un intervento condotto da ATEMIS

**La direzione degli affari scolastici della città, che gestisce in particolare i team tecnici (pulizia e ristorazione) che operano negli istituti scolastici, si confronta con una doppia sfida: da un lato, la volontà di mantenere un'ambizione di qualità del servizio offerto, garantendo ai bambini un ambiente di vita piacevole; dall' altro, la necessità di rispondere a vincoli di bilancio che gravano sulle finanze comunali. Come fare sempre meglio con meno risorse finanziarie?**

Un primo insieme di azioni intraprese dalla direzione dei servizi va nella direzione di una ricerca di «ottimizzazione» dell'organizzazione del lavoro, mobilitando pratiche abituali dell'impresa industriale: polivalenza imposta per facilitare le sostituzioni, annualizzazione del tempo di lavoro per facilitare la gestione delle assenze e dei congedi, la creazione di una funzione di capisquadra per supervisionare le squadre tecniche, ecc. Queste misure incontrano una certa resistenza da parte degli agenti e non appaiono soddisfacenti per nessuno, compreso all' interno del team di direzione.

La collectività è confrontata con una tensione tra il progetto

politico, che dimostra particolare attenzione alle condizioni di lavoro, alla qualità delle relazioni professionali, alla centralità della relazione educativa nel servizio scolastico, e alla risposta organizzativa, che non trova altre soluzioni per affrontare le proprie sfide se non l'attuazione di misure per rendere il lavoro più flessibile e aumentare la produttività attraverso un maggiore utilizzo di procedure e controlli (tramite team leader).



L'esempio proposto illustra come i riferimenti derivati dalla tradizione industriale di organizzazione del lavoro conducano, nell'ambito della ricerca di un'ottimizzazione della performance, a ricorrere a dispositivi di razionalizzazione, di flessibilizzazione e di un controllo rafforzato secondo un sistema normativo stabilizzato (conformità).

Si vede anche che gli impatti possono portare un rischio di degradazione del quadro di lavoro e di conseguenza di un deterioramento del servizio reso.

Infatti, i meccanismi della performance industriale sono inadeguati rispetto alle sfide di una comunità attenta alla qualità del servizio reso alla popolazione e agli attori del territorio. Il controllo della qualità attraverso il monitoraggio presuppone la capacità di definire criteri stabili nel tempo e indipendenti dagli attori e dalle situazioni: ciò porta a chiedere agli stessi utenti di conformarsi a questi criteri. I guadagni di produttività ottenuti attraverso l'intensificazione del lavoro, la flessibilità e l'intercambiabilità presuppongono che il processo lavorativo possa essere completamente protocollizzato, per renderlo indipendente dagli agenti, dai professionisti che lo realizzano, dalla loro motivazione, dal loro impegno, dalla loro storia e dalle loro competenze specifiche.

L'applicazione di queste misure di ricerca della performance nelle attività di servizio, relazionali e innovative può generare effetti altamente problematici, sia sul piano dell'efficacia effettiva (effetti controproducenti, blocchi, perdita di padronanza) sia sul piano della salute degli operatori (sofferenza, disturbi psicosociali, conflitti, disimpegno).

### **La cooperazione si presenta dunque come una leva di performance alternativa e meglio adattata, sui due fronti:**

► Il rapporto con la qualità: la qualità di un servizio (ad esempio la pulizia di un locale) non deriva mai dalla semplice applicazione di un protocollo, ma da una coproduzione con gli utenti, attraverso la presa in considerazione

dei loro bisogni, una valutazione condivisa della fattibilità e apprendimenti reciproci sulla responsabilità di ciascuno nel processo.

La cooperazione è il processo attraverso il quale è possibile costruire una visione condivisa e un accordo sulla qualità di un servizio.

► La dinamica di produttività: la fluidità delle attività, soprattutto quando generano interazioni tra diversi attori appartenenti a mestieri e organizzazioni differenti, non dipende dalla razionalizzazione delle procedure (concepite sulla carta), ma dalla capacità delle persone di intendersi e di accordarsi rapidamente sul modo più pertinente di agire insieme. Ciò passa essenzialmente attraverso la mobilitazione di risorse immateriali, quali:

- la fiducia tra gli attori e nei confronti dell'organizzazione,
- la pertinenza delle regole e dei dispositivi,
- la competenza derivante da un'esperienza condivisa e riflessiva,
- l'autorità professionale riconosciuta dagli altri,
- l'impegno delle persone, la qualità della loro "presenza", il loro coinvolgimento.

La cooperazione è una leva importante per la fluidità e la produttività del lavoro, a condizione di prestare attenzione allo sviluppo delle risorse immateriali.

Per questo, la cooperazione richiede di essere sostenuta da un supporto politico e strategico e da dispositivi specifici nell'organizzazione (che saranno affrontati nella scheda n. 11). Questi sforzi rientrano in una logica di investimenti immateriali da prevedere e valutare nella gestione economica dell'organizzazione.

► *Vedremo nella scheda seguente le modalità di sostegno alla cooperazione nonché il modo in cui ATEMIS ha accompagnato la definizione di un insieme di principi destinati a sostenere il lavoro e la cooperazione*



### ► Esempio: La cooperazione tra LDE e il suo trasportatore

Un altro esempio illustra l'interesse di passare da una logica di « committente - fornitore» sostenuta unicamente dal coordinamento a un'integrazione delle sfide della cooperazione.

Questo esempio proviene da un accompagnamento condotto da ATEMIS, nell'ambito della dinamica del Club EFC Grand Est.

LDE è un'azienda che vende manuali scolastici e attrezzature per gli istituti scolastici in Francia e a livello internazionale. Gran parte della sua attività si concentra nel periodo dell'inizio dell'anno scolastico. Per i clienti, il rispetto dei tempi di consegna e la disponibilità degli ordini prima dell'inizio della scuola sono elementi essenziali della qualità del servizio. Tuttavia, la consegna è affidata a un trasportatore nell'ambito di una gara d'appalto classica, sulla base di un capitolato prestabilito. Quindi non è «gestita» direttamente da LDE. Ogni anno, sebbene la stragrande maggioranza delle consegne avvenga senza problemi, emergono comunque dei «bug» che LDE vorrebbe ridurre al minimo.

Sorge l'interesse a «investire nella relazione» con il trasportatore scelto a livello nazionale, per esplorare il potenziale della cooperazione. Compreso riconoscendo il fatto che il

Il contratto si inserisce in una logica di medio termine e non cerca il «minimo sindacale» in termini di prezzo. In una prima fase, i rappresentanti del vettore sono invitati per uno scambio al fine di esporre l'intenzione di cooperazione. Fin da questo primo scambio, emergono alcune prime piste: essere più pertinenti nelle informazioni date agli autisti per facilitare l'organizzazione della consegna e preparare meglio gli stabilimenti all'accoglienza della consegna dal lato LDE, integrare nell'organizzazione delle ferie dei dipendenti questa sfida specifica della consegna a fine agosto dal lato del vettore, ecc.

Si è deciso di organizzare due momenti di conoscenza reciproca attraverso una visita su ciascuno dei siti: quello di LDE e il sito del trasportatore. Questo, in modo che i team coinvolti possano comprendere meglio l'attività e le sfide lavorative di ciascuno. Gli scambi avvenuti in occasione di questa conoscenza reciproca hanno portato a una serie di aggiustamenti nella relazione e nell'organizzazione tra le due aziende, che hanno fatto sì che all'inizio del successivo anno scolastico non siano state rilevate alcuna reclamo da parte dei clienti. La qualità del servizio è stata mantenuta e non ci sono stati costi legati alla gestione delle reclamo.

## Le territoire come luogo di cooperazione

### Dall'impresa all'Ecosistema Cooperativo Territorializzato

L'economia della funzionalità e della cooperazione invita a costruire una nuova proposta di valore basata su una soluzione integrata di beni e servizi che sia in sintonia con gli usi dei beneficiari. Tuttavia, quando ci si interessa alle grandi funzionalità della vita (abitare, essere in salute, alimentarsi, lavorare, coltivarsi, muoversi, ecc.), i bisogni e gli usi sono in parte condizionati dal territorio in cui si vive:

- ▶ il territorio, da un lato, come spazio geografico, con una pianificazione e funzionalità specifiche (territorio urbano, rurale, isolato, di pianura, di montagna, ecc.);
- ▶ il territorio, dall'altro lato, come società locale, che ha sviluppato uno stile di vita e valori specifici, e ha messo in atto risposte proprie alle sue sfide e ai suoi bisogni. Un territorio sul quale esistono già — oppure no — attori in grado di contribuire all'evoluzione delle forme di risposta da apportare.

Inoltre, come abbiamo già ricordato, gli effetti di esternalità sono situati territorialmente.

Superando spesso il campo d'intervento dell'impresa, così come quello di un singolo servizio pubblico, la costruzione di una soluzione integrata che risponda alla situazione e ai bisogni specifici degli abitanti, lavoratori e/o visitatori del territorio richiede allora partenariati sostenuti dalla cooperazione tra un insieme di attori, fornitori di beni e servizi, persino attori pubblici, per costituire questa soluzione globale e affrontare un perimetro di sfide più ampio (sfera funzionale).

Il raggruppamento degli attori che contribuiscono alla realizzazione della nuova proposta di valore non può più organizzarsi seguendo una logica di catena del valore, ma deve essere pensato in una forma di ecosistema produttivo basato sulla cooperazione tra i suoi membri.

A questa condizione, la performance si inserisce sia nella mobilitazione delle risorse locali sia come risposta a sfide territorialmente situate.

*Non approfondiamo ulteriormente, in questa scheda, l'approccio territoriale della cooperazione né la dinamica di costituzione degli Ecosistemi Cooperativi Territorializzati perché la scheda 13 è dedicata a questi argomenti.*

<sup>1</sup> Una «Soluzione integrata di beni e servizi» significa che senza la vendita dei beni, i servizi non hanno motivo di esistere, e viceversa.



## Esercizio:

▶ **Cooperazione orizzontale, verticale, trasversale:**

Identifica situazioni lavorative che riflettono una questione di cooperazione, e non solo di buona coordinazione. Questi esempi possono essere positivi (ogni interlocutore ha tenuto conto delle questioni dell'altro nella relazione) o negativi (un bug, una difficoltà possono essere analizzati dal punto di vista dell'assenza di cooperazione).

### Le risposte

▶ **confortevole essere l'attore dominante in una relazione di lavoro.** Questa "dominanza" può derivare da una relazione gerarchica o da una situazione di committente (attraverso un contratto o un appalto pubblico).

Individuate alcune situazioni di questo tipo dal punto di vista della cooperazione: quale conoscenza avete delle sfide lavorative dei vostri interlocutori? Esistono spazi per condividerle e discuterle?

### Le risposte



## Risorse aggiuntive

Le interviste di **Noémie Fompeyrine** (missione resilienza - Città di Parigi) e **Benoit Bourel** (Vice-rettore responsabilità sociale - Università Cattolica di Lilla) che affrontano il tema della cooperazione.

Interviste integrate nel video che presenta le sfide del trasferimento di esperienza tra territori nell'ambito di Villes pairs, territori pilota della transizione.

Clicca sull'immagine o segui questo link:

<https://www.ieefc.eu/les-ateliers-de-lieefc/villes-pairs-territoires-de-transition/>

# territoires en transition

**RIFERIMENTO EFC**

**ATEMIS**  
LABORATOIRE D'INTERVENTION  
ET DE RECHERCHE [atemis-lir.fr](http://atemis-lir.fr)



con la partecipazione di

 **La Fabrique  
des transitions**