

41°
Congresso Nazionale
Legacoop

2 | 3 | 4 MARZO 2023 ROMA

Sintesi **Documento Congressuale 2023**

L'impresa del futuro:
cooperativa, per tutte



1.	L'epoca dell'incertezza e della discontinuità	3
	Il contesto globale e gli elementi di scenario	3
	L'urgenza di un nuovo modello per lo sviluppo sostenibile	4
	La crescita della spinta mutualistica	5
2.	Il ruolo di Legacoop in questo scenario	6
	Il mondo Legacoop, oggi	6
	Un nuovo protagonismo cooperativo: identità e valori	8
	Verso una nuova rappresentanza	8
3.	Progetti, proposte, contributi per un'agenda cooperativa da offrire al Paese	13
	Lavoro	13
	Innovazione	14
	Welfare	14
	Legalità	15
	Sostenibilità	16

1. L'epoca dell'incertezza e della discontinuità

Il contesto globale e gli elementi di scenario

Il periodo storico che stiamo vivendo è caratterizzato da una grande **sfida di carattere sociale, economico e ambientale** che introduce discontinuità evidenti con il passato. Si tratta di fenomeni complessi, che segnano l'inaugurarsi di un'**epoca di profonda e inedita trasformazione**, all'interno della quale è necessario collocarsi con valori e identità in grado di guidare, orientare, o per lo meno interferire con gli eventi.

I cambiamenti climatici e la nuova coscienza ecologica

La crisi climatica sta generando impatti ormai irreversibili per persone, risorse, economie ed ecosistemi in tutto il mondo. Di fronte a tali fenomeni e al più recente acuirsi della crisi energetica, in alcune aree del mondo è maturata una nuova attenzione al valore intergenerazionale dell'uso delle risorse naturali.

La trasformazione digitale

Il processo di digitalizzazione è un mutamento globale, rapido e irreversibile, che sta trasformando interi sistemi di produzione, gestione e governance. Apre a potenziali impatti negativi, ma porta indubbe opportunità, in termini di diffusione della conoscenza, innovazione, risposta a nuovi bisogni e tempi di vita.

Le sfide demografiche

L'invecchiamento della popolazione e la crescente denatalità impattano profondamente le nostre società, con ricadute in ambito sanitario, sociale, politico ed economico. Un nuovo approccio al fenomeno delle migrazioni consentirebbe di rispondere alle problematiche di sviluppo demografico di molti paesi, alla tenuta della loro capacità produttiva e alla promozione di modelli di società più inclusivi.

La crescita delle disuguaglianze economiche e sociali

I divari tra i segmenti più ricchi e più poveri della popolazione si stanno allargando. Per contro, il sistema bancario continua a registrare un patrimonio in crescita, confermando la necessità di un modello di redistribuzione del reddito più vicino al benessere delle persone.

La ridefinizione dei rapporti geopolitici e geo-economici internazionali e la radicalizzazione delle democrazie

Lo spostamento del potere economico globale dalle economie occidentali verso le economie emergenti nell'Est e nel Sud del mondo è un fenomeno ormai consolidato. Dovunque nel mondo si assiste a fenomeni di instabilità governativa, frammentazione politica e polarizzazione delle opinioni.

I cambiamenti nel mondo del lavoro e della produzione

Dopo anni di globalizzazione sfrenata e produzione delocalizzata si sta assistendo a un ritorno della produzione ai paesi di origine, con la con-

trazione delle catene di produzione. Anche per effetto della digitalizzazione, cambiano le forme di occupazione e le strutture organizzative e aumenta la necessità di nuove competenze.

Documento integrale, da pag. 2 a pag. 6

Focus: Le opportunità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), pag. 6

L'urgenza di un nuovo modello per lo sviluppo sostenibile

Il modello economico che ha guidato le politiche economiche e sociali dei paesi occidentali si è basato per lungo tempo su un **rapporto dicotomico tra Stato e mercato**. Per oltre quattro decenni, in particolare, è prevalso un modello secondo cui il motore per lo sviluppo della società e per il benessere delle persone risiedeva in un grande mercato della concorrenza e in uno Stato con funzioni minime per lo più di tipo regolatorio e/o riparatorio.

Il sopraggiungere di alcune grandi crisi ha progressivamente messo in discussione tale modello: la **crisi finanziaria del 2007-2008** ha messo in evidenza lo smisurato potere acquisito dalla finanza e acuito la crescita delle disuguaglianze; la **pandemia da Covid-19 ha fatto emergere** il bisogno di realizzare finalità di interesse collettivo anche in nome di una maggiore tutela pubblica e spinto verso il recupero di logiche territoriali e locali; l'avvento della **guerra in Ucraina**, con i suoi elementi di incertezza, fa intravedere l'ombra di una potenziale nuova, profonda recessione.

È emersa dunque con forza la necessità di una visione diversa dell'economia, di un **modello di crescita orientato a politiche sociali ed economiche sostenibili**. L'esigenza di cambio di paradigma tro-

va conferma anche nella significativa **inversione di tendenza delle istituzioni internazionali**, che negli ultimi anni hanno affermato il valore di modelli imprenditoriali e organizzativi che promuovono uno sviluppo economico e industriale sostenibile. E ne hanno riconosciuto il ruolo svolto in qualità di argine agli effetti negativi di breve e lungo termine generati dalle varie crisi.

Si fa riferimento agli **attori dell'economia sociale**, definiti a livello europeo tramite alcuni principi comuni: *“il primato delle persone, nonché del fine sociale e/o ambientale, rispetto al profitto; il reinvestimento della maggior parte degli utili e delle eccedenze per svolgere attività nell'interesse dei membri/degli utenti (“interesse collettivo”) o della società in generale (“interesse generale”); la governance democratica e/o partecipativa”*. Aspetti che caratterizzano da sempre la forma cooperativa, che anzi vi unisce poi i valori dell'autoimprenditorialità, dell'esercizio diretto dei diritti proprietari, del principio dell'intergenerazionalità a tutela delle generazioni future.

Diversi aspetti confermano come oggi l'attenzione nei confronti di questi soggetti sia **entrata nell'agenda pubblica**: dal recente Piano di azione sull'Economia Sociale della Commissione europea, all'inserimento di uno specifico «ecosistema di prossimità ed economia sociale» all'interno della strategia industriale comunitaria, fino all'approvazione di alcuni documenti da parte di rilevanti organizzazioni internazionali (Risoluzione sul tema del lavoro dignitoso e dell'economia sociale e solidale dell'ILO, Raccomandazione sull'economia sociale e solidale del Consiglio dell'OCSE). Anche alcuni paesi europei hanno già definito legislazioni avanzate in questo ambito, in qualche caso addirittura precedendo gli indirizzi comunitari.

Il processo di affermazione non può dirsi tuttavia concluso e diversi sono i fronti aperti. In particolare, sul versante nazionale, è necessario ancora un **forte lavoro di animazione culturale e di promozione legislativa** che porti a una maggiore chiarezza sul tema e alla sua sistematizzazione giuridica, armonizzando la legislazione italiana a quella europea.

È su questo punto che si gioca il **ruolo che il movimento cooperativo può svolgere**; questo è il momento in cui determinare con chiarezza i valori e il ruolo della forma di impresa cooperativa, come specie di impresa sostenibile e perno di una visione futura di ecosistemi sostenibili.

Per la sua storia, i suoi principi e le sue dimensioni, infatti, il **movimento cooperativo può rappresentare il pilastro di una nuova economia sociale e sostenibile**, interpretando un nuovo protagonismo e alleandosi con i soggetti che, come lui, intendono contribuire al sogno di una società più giusta.

Documento integrale, da pag. 7 a pag. 13

Focus: L'economia sociale in alcuni ordinamenti europei, pag. 11

La crescita della spinta mutualistica

Nell'ultimo decennio e specialmente in seguito alla pandemia, sono riemersi con forza e autorevolezza **spinte verso visioni e valori di mutualismo e pratiche di "neomutualismo"**.

Se è vero che questa propensione non ha sempre trovato nella forma cooperativa e mutualistica la sua naturale traduzione, è indubbio che rappresenti però, oggi, una grande opportunità di crescita e di rilancio per il movimento e per l'impresa cooperativa.

Sempre di più, infatti, le imprese cooperative sono viste come forme d'impresa alternative al classico modello capitalista dell'impresa privata basata sulla massimizzazione del profitto, non più confinate - o «adatte» - al solo ambito del welfare ma considerate capaci di frequentare tutti i mercati e **tutti i settori imprenditoriali**. Forme distintive di essere impresa che, nel modo di produrre valore, rispettare le persone e il lavoro, redistribuire equamente il valore prodotto e generare benessere sulle comunità, costituiscono un **modello virtuoso ed efficace nel fare economia e società**.

Alla luce dell'attualità, il punto non è dunque capire se il mutualismo regga o meno alla prova del mercato, ma **costruire con forza tutte le condizioni** - istituzionali, legislative, economiche, e soprattutto culturali - **che permettano la soddisfazione dell'emergente "domanda di mutualismo" attraverso la forma cooperativa**.

Documento integrale, da pag. 13 a pag. 15

2. Il ruolo di Legacoop in questo scenario

Il mondo Legacoop, oggi

All'esplosione della pandemia da Covid-19 le nostre **10 mila imprese** producevano un **fatturato complessivo di oltre 82 miliardi**, associavano **7,6 milioni di socie** e impiegavano 456 mila addetti.

Se nel 2021 l'impatto medio della pandemia si è rivelato con sorpresa meno duro del previsto, nel 2022 alcune questioni nodali hanno interessato la cooperazione, come l'intero sistema produttivo italiano ed europeo: l'aumento dei costi di produzione giunto fino al consumo, l'innalzamento dei tassi di interesse da parte delle banche, la carenza di manodopera. E tuttavia, **il movimento cooperativo di Legacoop** - pur con sfumature diverse per territori, settori, dimensioni di impresa, filiere - **ha mediamente retto**.

Restano però oggi, per le nostre imprese, preoccupazioni e difficoltà concrete che le stanno in molti casi mettendo a dura prova. E che impongono a Legacoop di continuare ad essere al loro fianco con modalità e strumenti sempre più efficaci pretendendo, al contempo, maggior attenzione istituzionale e un reale sostegno.

Se si guarda all'evoluzione del movimento cooperativo di Legacoop su una traiettoria di medio lungo periodo, nel decennio 2011-2021 - mentre il numero delle imprese italiane attive restava costante attorno ai 5 milioni - **il numero di cooperative attive da 80 mila è sceso a 76,5 mila**, con un numero di cooperative nate in costante flessione.

In quel periodo anche **il numero delle aderenti a Legacoop è calato**, passando da 14.257 nel 2011

a 10.466 nel 2021. Un fenomeno in parte segnato da operazioni di manutenzione degli elenchi, a cui si è accompagnata una profonda sostituzione della base associativa, con l'uscita di circa 8.300 imprese e l'ingresso di circa 4.600 nuove associate.

A fronte di oltre la metà di cooperative italiane attive aderenti all'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI), **le cooperative aderenti a Legacoop ammontano al 13% del totale delle attive**. Tale quota, però, pesa per il 46% del valore della produzione, il 65% del patrimonio netto, oltre la metà del capitale sociale e un terzo dell'occupazione totale della cooperazione nazionale (escluso settore finanziario-assicurativo).

Nell'alveo di Legacoop, poi, attraverso la Federazione Italiana della Mutualità Integrativa Volontaria (FIMIV), sono rappresentate circa **300 società di mutuo soccorso**, con oltre 1 milione 200 mila tra socie e assistite.

Documento integrale, da pag. 16 a pag. 18

La distribuzione dimensionale e territoriale

Rispetto alla distribuzione dimensionale, la base sociale di Legacoop è costituita per circa il **2% da grandi o grandissime imprese** che producono l'80% del valore della produzione e più della metà degli addetti; da un **5% di medie imprese**, con il 10% della produzione e il 20% degli addetti; e per il **93% di piccole e microimprese** che producono il restante 10% del valore e impiegano un quarto degli addetti. In coerenza con il sistema produttivo italiano, il movimento cooperativo di Legacoop è un sistema di piccole e soprattutto microimprese.

Sono dunque necessarie **politiche industriali as-**

sociative finalizzate a sostenere le cooperative in questa epoca di transizione: unificazioni, fusioni, contratti di rete; un nuovo ruolo dei consorzi, misure di capitalizzazione, politiche in grado di aumentare la massa critica e il potere contrattuale rispetto ad altri agenti e alle controparti.

Sul fronte territoriale, i dati mostrano che **nel Mezzogiorno e nelle isole** sono situate il **37% delle associate a Legacoop**. L'analisi dei loro fatturati extraregionali consente di calcolare **un volume di produzione complessivo di circa 9 miliardi**, a testimonianza dell'importanza di una presenza economica e sociale dal carattere esteso a livello nazionale.

Documento integrale, da pag. 18 a pag. 19

La sostenibilità cooperativa, oltre il PIL

L'analisi di alcuni fenomeni interni alle imprese e sfuggenti agli indicatori quantitativi di bilancio evidenzia che nel corso del 2022:

- > due terzi delle cooperative associate hanno promosso **attività di formazione non obbligatoria** e circa la metà ha attivato almeno un'azione **di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro** oltre a quelle previste per legge;
- > il 26% dichiara di avere introdotto **innovazioni di prodotto** e il 36% **innovazioni di processo**;
- > Il 44% ha avviato almeno un processo/progetto di **economia circolare** e il 40% si è dotato di impianti di autoproduzione di **energia rinnovabile**.
- > il 40% ha impostato azioni volte alla **selezione di forniture e fornitori con elevati standard di sostenibilità**.

In quest'ottica, l'associazione sta lavorando per la definizione di un **modello di misurazione dell'impatto** generato nel medio-lungo periodo dal proprio ecosistema di imprese sostenibili.

In sintesi, i numeri dell'ultimo decennio denotano l'emergere di tre tendenze: una **progressiva diminuzione del numero delle associate**, anche se non del valore prodotto; una concentrazione della **cooperazione di medio grandi dimensioni**; un **arretramento nei settori più tradizionali** e verso le zone di più antico radicamento.

Questo scenario consegna a Legacoop una sfida: promuovere con maggior intensità la nascita e il radicamento di impresa cooperativa nel Mezzogiorno, nelle aree interne, nelle periferie sociali ed economiche, dimostrando al Paese e alle istituzioni che quei territori, attraverso un accresciuto insediamento cooperativo, possono rappresentare una risposta di coesione sociale e territoriale per l'intera nazione.

In tal senso, non manca un **quadro di opportunità**, che deriva sia dal nuovo ciclo di programmazione europea che dal PNRR, e rispetto al quale è necessario consolidare o promuovere un'**infrastruttura associativa** in grado di massimizzare le risorse disponibili in relazione a progetti di cooperazione.

Documento integrale, da pag. 19 a pag. 23

Focus: Il valore del socià e del lavoro in cooperativa, pag. 21

Focus: Consorzi e aggregazioni d'impresa, filiere, cooperazione tra cooperative, pag. 23

Un nuovo protagonismo cooperativo: identità e valori

L'attuale contesto dipinge un quadro molto favorevole all'**affermazione dell'identità e soggettività cooperativa** e al riconoscimento della cooperazione come modello di una nuova economia sostenibile.

Tra i soggetti in grado di soddisfare i bisogni economici, sociali e culturali attraverso l'azione imprenditoriale, l'impresa cooperativa si connota già infatti – al di là dei settori, delle dimensioni e della tipologia di scambio mutualistico – per la capacità di generare valore, per la sua redistribuzione e la produzione di esternalità positive sui territori, per l'attenzione che pone alle persone e alla società. Nel modello cooperativo troviamo dunque **elementi identitari e democratici** che ne confermano l'assoluta rilevanza anche in questa fase storica, e la possibilità di contribuire, con un **nuovo protagonismo**, all'affermazione di un modello di società più giusta ed equa.

Se i valori cooperativi sono dunque ancora attuali, è attraverso il loro incontro con i principi della **sostenibilità** e dell'**innovazione digitale** che il movimento cooperativo può rafforzare la propria funzione sociale di ricucitura delle disuguaglianze, interpretando nella modernità i principi cooperativi del mutualismo, dell'intergenerazionalità, dell'equa ripartizione delle risorse e del cooperare per competere.

Un modello imprenditoriale sostenibile

Il modello di sviluppo dell'impresa cooperativa si sostanzia nelle aree dell'economia digitale e della conoscenza, dell'economia circolare e della *green economy*, della tutela della biodiversità. Garantisce inoltre diritti, pari opportunità ed equità intergenerazionale, collaborando così a tutto tondo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Può dunque essere driver per il futuro del nostro Paese, un punto di riferimento per un **modello di business inclusivo e sostenibile**.

Il mutualismo digitale

Dall'incontro con la trasformazione digitale l'impresa cooperativa può rafforzare il **mutualismo come modello per la crescita dell'economia**, della società e delle persone. Il mutualismo digitale innova e riafferma la distintività del modello di impresa cooperativa rispetto a quello capitalistico, ad esempio attraverso forme di garanzia, trasparenza, tutela e gestione dei dati, un'equa redistribuzione del valore da essi prodotto, la nascita di nuove forme di autoimprenditorialità, intergenerazionalità e protagonismo dei socæ.

Documento integrale, da pag. 24 a pag. 27

*Focus: Il contributo alla Dichiarazione ICA
sull'identità cooperativa, pag. 25*

Verso una nuova rappresentanza

La struttura organizzativa di Legacoop è il frutto di una lunga evoluzione che, nel corso dei decenni, ha cercato di rispondere nel modo più efficace alle proprie **funzioni fondamentali**: rappresentanza delle cooperative, tutela e valorizzazione del modello, erogazione di servizi alle imprese e promozione cooperativa. Nel corso degli anni, il ruolo riconosciuto all'associazione è cambiato, spostandosi sempre più dalla funzione di rappresentanza verso attività di servizio.

Emergono, però, significative novità che porteranno a mutare radicalmente il quadro associativo: la nascita sempre più frequente di **realità imprenditoriali "ibride"**, l'accelerazione della **transizione digitale**, il tendenziale **calo della contribuzione associativa**, che pongono un tema di accesso ai servizi e di un efficace esercizio delle funzioni di tutela e rappresentanza.

È dunque necessario un **processo di rinnovamento e autoriforma** che ci consenta di rispondere ai bisogni delle nostre imprese e di contribuire adeguatamente alla rigenerazione del Paese e delle sue istituzioni, attraverso un adeguato ridisegno organizzativo e la messa in campo di nuove funzioni.

Documento integrale, da pag. 27 a pag. 29

Focus: Legacoop associazione di rappresentanza e tutela, mediatore ed aggregatore sociale, pag. 29

Advocacy e co-progettazione: il profilo trasformativo del movimento cooperativo

In primo luogo, è necessario far evolvere il nostro rapporto con le istituzioni verso una relazione di autentica **advocacy** e condivisione reciproca di finalità comuni, improntata alla **coprogettazione** e all'ascolto reciproco. Un approccio che si è consolidato in occasione della pandemia da Covid-19, quando si è assistito a un rinnovato rapporto con le istituzioni per la messa in atto delle misure di emergenza necessarie al Paese e alla diffusa consapevolezza che il Paese si governa solo attraverso un **dialogo costruttivo tra istituzioni e corpi intermedi**.

Ancor più nell'attuale contesto, Legacoop è chiamata non solo a tutelare gli interessi, per quanto legittimi, delle proprie associate ma a sviluppare una capacità propositiva e di interlocuzione che si traduca anche in una funzione di mediatore sociale e promotore di risultati utili al rafforzamento delle comunità. Ricercando un ruolo politicamente sempre più autorevole, autonomo e indipendente, l'associazione può proporsi come **primario interlocutore** delle istituzioni nazionali, regionali e locali, per realizzare – anche nel quadro del PNRR – progetti cooperativi pubblico-privati in grado di massimizzare l'efficienza degli interventi di sostegno all'economia anche grazie all'attenzione agli impatti sociali e ambientali.

In quest'ottica, l'associazione può dunque farsi interprete della costruzione di una proposta e delle adeguate iniziative di mobilitazione per giungere ad un **patto tra Governo e parti sociali** che abbia come orizzonte temporale i prossimi quattro anni di attuazione del PNRR, con al centro il coinvolgimento dei lavoratori, la riforma della Pubblica Amministrazione, il rilancio del Sud, la transizione ecologica.

Documento integrale, pag. 29-30

Servizi alle imprese e alla comunità: verso l'Associazione piattaforma

L'attuale epoca di transizione richiede di offrire alle nostre associate **servizi adeguati alle loro esigenze di competitività e sviluppo nonché di garantirne la diffusione e la fruibilità** a tutte le aderenti, a prescindere dal loro territorio di appartenenza o dal settore di attività.

Pur avendo dato dimostrazione delle potenzialità offerte dal sistema digitale di Legacoop, i due anni del Covid hanno evidenziato alcuni limiti, legati alla frammentarietà dei siti e delle piattaforme e a una limitata digitalizzazione dei servizi.

Per questo l'organizzazione ha dato vita a un **piano di transizione associativa**, dal classico modello verticale in logica top-down, verso una forma organizzativa cosiddetta "di piattaforma", che grazie al digitale sia in grado di far dialogare le strutture associative e di raggiungere con i propri servizi le cooperative e i socie in ogni parte d'Italia. Un modello che punta a far agire l'associazione come un **sistema integrato**, mettendo a disposizione di tutte le componenti le competenze presenti sui territori e promuovendo le migliori pratiche esistenti in maniera diffusa.

Questo modello va ora tradotto nella progettazione di **servizi per le imprese** riconducibili a tre categorie, da diffondere omogeneamente sul territorio nazionale e da personalizzare in relazione a dimensione dell'impresa e tipologia di mercato:

- › **Servizi personalizzati per il sostegno alla competitività sui mercati**, tramite la condivisione, l'aggregazione e la clusterizzazione di dati e informazioni in possesso dell'associazione o forniti dalle imprese aderenti su base libera e volontaria e il loro matching con altre banche dati;

- › **Protocolli associativi per la qualità e l'eccellenza cooperativa**, attraverso la definizione di indicatori d'impresa a garanzia di una caratterizzazione imprenditoriale secondo principi di qualità e di trasparenza e la promozione di marchi e brand associativi che garantiscano anche un vantaggio competitivo alle associate che se ne avvalgono;
- › **Servizi per favorire lo sviluppo di relazioni, la creazione di filiere, reti e piattaforme cooperative**, fruibili dalle singole associate ma utili a sviluppare, in tutto il Paese, una capillarità associativa necessaria a far decollare la nostra capacità di proselitismo e a fornire così risposte più adeguate ai bisogni emergenti nelle comunità.

Documento integrale, da pag. 31 a pag. 33

Cultura e promozione cooperativa: un'organizzazione più attrattiva

Il ruolo trasformativo di Legacoop passa anche dalla sua capacità di promuovere nelle comunità la cultura e la formazione cooperativa per sviluppare e far nascere **nuova cooperazione e nuove forme di mutualismo**.

Su questo fronte, una delle priorità deve essere quella di **investire sulle nuove generazioni e nella parità di genere**, favorendo un adeguato ricambio anche a livello dirigenziale su entrambi i fronti. Va in questo senso la proposta di promuovere azioni di sensibilizzazione verso i giovani (es. organizzazione di incontri tra giovani operatori e giovani studenti, di esperienze di alternanza scuola-lavoro o in materia di servizio civile digitale, un rinnovato ruolo di stimolo della Fondazione Ivano Barberini) nonché una piena parità di genere, sia

attraverso il sostegno ad adeguate misure legislative che tramite un percorso di advocacy interno.

Una maggiore attrattività dell'organizzazione si raggiunge poi anche grazie a **servizi per la promozione d'impresa cooperativa**. In quest'ottica, è necessario focalizzarsi su sei possibili assi:

- > i **workers buy out** (o "imprese recuperate");
- > le **cooperative di comunità**;
- > le **comunità energetiche**;
- > la **promozione associativa di cooperazione tra lavoratore autonome e tra professionisti** (soprattutto nelle nuove professioni e in settori innovativi come quello creativo e digitale) e il **rilancio della nostra presenza in settori strategici per il Paese e per il made in Italy**, quali l'agricoltura, l'industria, ecc.;
- > le **reti cooperative territoriali "aperte"**, per l'integrazione ad esempio delle risorse culturali, naturali, artigianali di un territorio, delle filiere di economia circolare e sostenibile, o di produttore e consumatore;
- > una forte focalizzazione su **servizi a supporto della nascita di start-up**, in grado di intercettare anche nuove ibridazioni imprenditoriali, reti o filiere che fanno riferimento a realtà giuridicamente molto diverse tra loro ma che condividono obiettivi comuni.

Non da ultimo, va realizzata una concreta proposta **politica di promozione di una nuova classe dirigente cooperativa**, improntata al ri-equilibrio di genere e generazionale, consapevole del valore della "cultura cooperativa" oltre che alle necessarie capacità di gestione d'impresa.

Documento integrale, da pag. 33 a pag. 36

Focus: Il ruolo delle imprese della distribuzione cooperativa nella promozione della cooperazione e della sostenibilità, pag. 35

Focus: La governance sostenibile delle società cooperative, pag. 36

Legacoop, alleanze e Alleanza delle Cooperative

Le sfide che Legacoop ha davanti richiedono un'organizzazione al contempo competitiva e unitaria, in grado di raggiungere nuovi traguardi nella tutela degli interessi cooperativi rilanciando i valori della sua identità storica in un **positivo confronto con altri soggetti**.

Tali sfide, infatti, non possono essere affrontate da soli. L'**Alleanza delle Cooperative**, pur con tutte le sue difficoltà, è una realtà con regole comuni di convivenza, prassi e politiche condivise. È dunque necessario far evolvere una riflessione, tenendo sempre **l'unità organica come obiettivo strategico** a cui tendere e individuando obiettivi intermedi e immediatamente spendibili sia sul piano organizzativo che in termini di un approccio comune ai temi di confronto istituzionale-legislativo e di collocazione nel nuovo scenario politico-economico del Paese.

Non possiamo però immaginare l'Alleanza delle Cooperative come autoreferenziale e sufficiente. Abbiamo bisogno di **guardare anche fuori** e creare rapporti con quel vasto mondo di imprese che popolano il mondo dell'economia sociale e non solo; di instaurare relazioni nella gestione di vicende complicate per quanto riguarda ad esempio il tema dei rinnovi contrattuali; di mantenere unita la presenza in tante realtà di tipo finanziario che fanno riferimento al mondo cooperativo nel suo complesso.



41°
Congresso
Nazionale



2 | 3 | 4
Marzo 2023

Auditorium Parco della Musica
ROMA

Senza l'Alleanza delle Cooperative il movimento cooperativo sarebbe più debole e la sua identità avrebbe meno forza; l'Alleanza è dunque necessaria più che mai, ma ora - forse - non più sufficiente a rispondere a tutte le sfide e ai bisogni di oggi. Il movimento cooperativo italiano può contribuire all'affermazione del proprio modello di sviluppo inclusivo e sostenibile proprio ponendosi al centro di una rete di relazioni con il mondo dell'economia sociale e con altri soggetti che si muovono secondo la stessa visione, portando la forza, i valori e l'esperienza della sua storia.

Documento integrale, pag. 37

3. Progetti, proposte, contributi per un'agenda cooperativa da offrire al Paese

Di seguito vengono presentate le **attività** e le **proposte** su cui Legacoop sta lavorando o ha intenzione di lavorare nel futuro, per svolgere il proprio ruolo trasformativo e supportare il benessere delle proprie imprese, delle persone e delle comunità.

Le attività si sviluppano secondo cinque direttrici che rappresentano le sfide su cui l'organizzazione – e la cooperazione tutta – è chiamata a intervenire oggi e in futuro. Si tratta dei **cinque pilastri** che hanno connotato l'attività dell'organizzazione in questi anni anche nell'ambito dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

Documento integrale, pag. 38

Lavoro

Grazie alla sua presenza trasversale in tutti gli ambiti della produzione, la cooperazione sta affrontando i molteplici aspetti che riguardano la revisione dei modelli organizzativi e produttivi derivante dalle trasformazioni che sta subendo il mondo del lavoro.

L'associazione sta lavorando per realizzare, a seguito dell'operato del gruppo di lavoro della Direzione nazionale, un **Manifesto del lavoro cooperativo**, come carta dei valori e delle possibili strade per adeguare al futuro il lavoro in cooperativa, in materia ad esempio di rappresentanza e valore del lavoro, lotta alle disuguaglianze, partecipazione dei soci e dei lavoratori.

Accanto al Manifesto, e in coerenza con esso, si

intendono poi sviluppare progetti che definiscano e valorizzino il protagonismo cooperativo nel mondo del lavoro nonché individuino le competenze necessarie per garantire un futuro ai lavori in cooperativa.

Documento integrale, da pag. 38 a pag. 43

I nostri impegni per il futuro

- › Realizzazione di un **Manifesto del lavoro cooperativo**, come carta dei valori sul futuro del lavoro in cooperativa che raccoglie in un unico strumento il catalogo dei possibili impegni da perseguire in materia;
- › Sperimentazione di **linee guida sulla partecipazione** democratica dei lavoratori come elemento culturale e politico fondante della cooperativa;
- › Supporto alla **formazione** e all'**innalzamento delle competenze per la cooperazione**, anche attraverso il Fondo paritetico interprofessionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative;
- › Sviluppo di una **bilateralità cooperativa**, attraverso il potenziamento degli strumenti in essere (Fon.Coop) e lo sviluppo di una nuova bilateralità nell'ambito degli ammortizzatori sociali.

Innovazione

Per Legacoop la trasformazione digitale e il processo di digitalizzazione rappresentano una grande opportunità di sviluppo di una **nuova economia cooperativa**. Sul tema, l'organizzazione ha sviluppato due percorsi paralleli portati avanti rispettivamente dal gruppo "Innovazione" della Direzione nazionale e dal progetto per l'Innovazione e la trasformazione digitale cooperativa di Fondazione PICO.

Grazie al lavoro del team, e in stretta connessione con Fondazione PICO, sono stati individuati **tre temi** sui quali porre attenzione sviluppando progettualità, politiche associative e promuovendo un nuovo modello di innovazione che tenga al centro le persone e renda l'Italia più unita, più giusta e sostenibile grazie alle nuove tecnologie.

Documento integrale, da pag. 43 a pag. 46

I nostri impegni per il futuro

- › Sostegno a **programmi di trasformazione digitale**, finalizzati all'accrescimento delle competenze sul tema e al riposizionamento strategico e competitivo delle imprese cooperative;
- › Supporto alla **costruzione di piattaforme cooperative** e alla condivisione dei dati in filiera, attraverso una loro corretta gestione;
- › Promozione della **cultura digitale cooperativa** e advocacy sui temi della trasformazione digitale, anche attraverso la realizzazione di un Manifesto del mutualismo digitale.

Welfare

Legacoop vuole una società in cui le persone e le comunità siano responsabili, attive, protagoniste e cooperative. Per questo, il tema del welfare non è esclusivo appannaggio di un settore – la cooperazione sociale – ma uno degli **strumenti per favorire il benessere delle persone e rinforzare le comunità**.

In particolare, l'impegno di Legacoop si sostanzia sia in materia di advocacy, soprattutto in relazione al rapporto con la Pubblica Amministrazione, che su una serie di progetti concreti, che riguardano la creazione di reti e iniziative a sostegno dell'integrazione socio-sanitaria, l'utilizzo delle tecnologie a supporto delle fragilità e la rigenerazione urbana.

Documento integrale, da pag. 46 a pag. 50

I nostri impegni per il futuro

- › Definizione di **progetti pilota per la creazione di processi di integrazione socio-sanitaria**, attraverso la creazione di reti di prossimità e la promozione di processi di co-progettazione estesa;
- › Potenziamento del **ruolo di advocacy**, nei contesti di riferimento e con le P.A., con l'utilizzo di strumenti di amministrazione condivisa, la creazione di nuove alleanze e la comunicazione dell'impatto sulle comunità;
- › Promozione dell'**invecchiamento attivo** mediante l'utilizzo di tecnologie, sviluppando una filiera innovativa a supporto del sostegno all'autonomia abitativa e alle opportunità di socializzazione;
- › Valorizzazione della **rigenerazione urbana**, soprattutto rispetto alle tematiche e al settore dell'abitare, dei servizi sociali, della cultura.

Legalità

Il rispetto delle norme e della legalità è per Legacoop una **conditio sine qua non dell'agire economico e imprenditoriale**. La legalità, intesa come atteggiamento, come tensione alla costruzione di un mercato e di una società più giusta, è il principio a cui associazione e cooperative si devono ispirare nell'agire quotidiano, per dare un contributo al Paese coerente con i valori cooperativi.

Su questo concetto di legalità Legacoop può costruire un **posizionamento unico e fortemente identitario** nel panorama socioeconomico italiano. L'impegno dell'organizzazione va dunque in questa direzione, tramite la promozione di una cultura della legalità e della trasparenza, lo sviluppo di partnership e iniziative sul tema, la realizzazione di campagne e azioni di sensibilizzazione in materia.

Documento integrale, da pag. 50 a pag. 53

I nostri impegni per il futuro

- › Promozione della **cultura della legalità e della trasparenza**, attraverso un potenziamento degli strumenti di autoregolamentazione, di prevenzione e controllo e il contrasto alla falsa cooperazione;
- › Sviluppo di **collaborazioni con organizzazioni impegnate sui temi della legalità**, a partire dall'iniziativa di partenariato con UNHCR per il contrasto alla criminalità e allo sfruttamento dei richiedente asilo;
- › Potenziamento del **Protocollo di Legalità per la lotta alla corruzione nel settore degli appalti pubblici**, sia nei confronti delle cooperative che della struttura organizzativa a tutti i livelli;
- › Impegno per il **contrasto al tema del massimo ribasso**, ancora messo in atto con forme mascherate.

Sostenibilità

La sostenibilità è insita nel modello di impresa cooperativa, e rappresenta - come si è visto - l'approccio olistico che caratterizza l'azione complessiva di Legacoop, sia al proprio interno, che verso l'esterno. In questo senso, l'organizzazione si è data l'obiettivo di sviluppare una **cultura della sostenibilità** finalizzata a interpretarne i temi attraverso la chiave di lettura dell'**identità cooperativa**, che diventa così leva per incrementare la competitività delle cooperative stesse nell'affrontare le sfide dell'Agenda 2030 e ne rafforza il ruolo di "attori chiave per la sostenibilità".

L'organizzazione sta dunque lavorando a una serie di progetti legati alla promozione della cultura della sostenibilità, attraverso azioni di formazione e sensibilizzazione, nonché alla definizione di un sistema di indicatori di impatto. Il gruppo di lavoro della Direzione nazionale ha poi identificato due ulteriori ambiti prioritari sui quali lavorare: beni comuni e comunità energetiche.

Documento integrale, da pag. 53 a pag. 58

I nostri impegni per il futuro

- > Definizione di un **sistema di indicatori di impatto** in materia di contributo economico, occupazionale, sociale e ambientale delle imprese cooperative, declinati e arricchiti con dimensioni specifiche del mondo cooperativo;
- > Realizzazione del **primo Bilancio di sostenibilità** di Legacoop, per misurare e rendicontare anche all'esterno il contributo dell'organizzazione e delle imprese associate allo sviluppo sostenibile;
- > Promozione della **cultura della sostenibilità**, attraverso percorsi di formazione e servizi dedicati alle imprese cooperative nonché lo sviluppo di un marchio di qualità che certifica il loro impegno sul tema;
- > Sostegno allo **sviluppo di comunità energetiche di stampo cooperativo**, mettendo a disposizione una filiera di competenze e servizi;
- > Promozione, **valorizzazione e cura dei beni comuni e dei territori più fragili**, sia tramite forme di gestione condivisa dei beni che attraverso processi di sviluppo locale.



Il 41° Congresso Nazionale di Legacoop è **paper-free**,
ti consigliamo di non stampare questo documento
ma di usarlo e condividerlo solo in digitale.

41°
Congresso Nazionale
Legacoop

2 | 3 | 4 MARZO 2023 ROMA

Documento Congressuale 2023

L'impresa del futuro:
cooperativa, per tutte



1.	L'epoca dell'incertezza e della discontinuità	3
1.1.	Il contesto globale e gli elementi di scenario	3
1.2.	L'urgenza di un nuovo modello per lo sviluppo sostenibile	7
1.3.	Il neomutualismo alla prova del cambio di paradigma economico	9
1.4.	La crescita della spinta mutualistica	13
2.	Il ruolo di Legacoop in questo scenario	16
2.1.	Il mondo Legacoop, oggi	16
2.1.1	Numeri e tendenze generali	17
2.1.2	La distribuzione dimensionale e territoriale	18
2.1.3	La sostenibilità cooperativa, oltre il PIL	19
2.1.4	Le politiche associative messe in campo	22
2.2.	Un nuovo protagonismo cooperativo: identità e valori	24
2.3.	Verso una nuova rappresentanza	27
2.3.1	Dalla crisi della rappresentanza al ruolo di agente di proposte e soluzioni	27
2.3.2	Advocacy e co-progettazione: il profilo trasformativo del movimento cooperativo	29
2.3.3	Servizi alle imprese e alla comunità: verso l'Associazione piattaforma	31
2.3.4	Cultura e promozione cooperativa: un'organizzazione più attrattiva	33
2.3.5	Legacoop, alleanze e Alleanza delle Cooperative	37
3.	Progetti, proposte, contributi per un'agenda cooperativa da offrire al Paese	38
3.1.	Lavoro	38
3.2.	Innovazione	43
3.3.	Welfare	46
3.4.	Legalità	50
3.5.	Sostenibilità	53

1. L'epoca dell'incertezza e della discontinuità

1.1. Il contesto globale e gli elementi di scenario

Il periodo storico che stiamo vivendo è caratterizzato da una grande **sfida di carattere sociale, economico e ambientale** che introduce discontinuità evidenti con il passato. Sono discontinuità radicali che riguardano il mondo del lavoro, la società, le istituzioni, la politica, l'economia, la quotidianità di ciascuno di noi. Delineano il quadro in cui il movimento cooperativo, le imprese cooperative, i socie e i lavoratori si trovano oggi ad operare. Rappresentano elementi di scenario da conoscere e approfondire, che in qualche caso possono rappresentare un'opportunità, ma in altri rischiano di scaricare il proprio impatto diretto sulle persone e le comunità, rendendone alcune più fragili e marginali.

Si tratta di fenomeni complessi¹, legati a un lungo processo di crisi che segna l'inaugurarsi di un'**epoca di profonda e inedita trasformazione**, all'interno della quale è necessario collocarsi con valori e identità in grado di guidare, orientare, o per lo meno interferire con gli eventi.

I cambiamenti climatici e la nuova coscienza ecologica

Siamo di fronte a una crisi climatica epocale, che emerge ormai con evidenza crescente in ogni processo naturale: il riscaldamento globale con le ondate di caldo, le siccità e i fenomeni meteorologici estremi, la riduzione dei suoli fertili per

erosione, cementificazione, deforestazione, l'inquinamento di acqua, aria e suolo, la perdita di biodiversità.

I cambiamenti climatici hanno già avuto impatti importanti, pervasivi e in alcuni casi ormai irreversibili per persone, risorse, economie ed ecosistemi in tutto il mondo. Risorse naturali sempre più scarse e più costose da reperire si scontrano con una domanda globale di acqua, cibo, energia, terra e minerali in continua crescita. L'urgenza di misure a contrasto di tali fenomeni è stata ribadita anche nella recente - ma deludente - Cop27, la Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici tenutasi in Egitto. È ormai certo che la questione ambientale richieda anzitutto una drastica trasformazione del sistema economico, senza la quale il programma socio-ecologico rischia di rivoltarsi contro i lavoratori, le classi medie e le aree più svantaggiate del globo.

Di fronte a tali fenomeni e al più recente acuirsi della crisi energetica, in alcune aree del mondo è maturata infatti una profonda consapevolezza della necessità di porre maggiore attenzione alla salvaguardia del pianeta e nascono nuove opportunità di individuazione di modelli di intervento più consoni e attenti al valore intergenerazionale dell'uso delle risorse naturali, che garantiscano la tutela ambientale.

La trasformazione digitale

Il processo di digitalizzazione è un mutamento globale, epocale, irreversibile, rapido e trasformativo, che comporta rischi ma anche grandi opportunità. Muta le forme del produrre, del consumare e la cultura sociale della società. L'accelerazione che esso sta vivendo, combinata con i

¹ Nella loro analisi si è fatto principalmente riferimento ai trend globali descritti dal Competence Centre on Foresight - Megatrends Hub della Commissione europea.

costi in calo dell'implementazione di nuove tecnologie, stanno trasformando interi sistemi di produzione, gestione e governance.

Un riassetto che ha come protagonisti nuove forme e nuovi attori, e che apre a potenziali impatti negativi, ad esempio sulla libertà d'espressione e sulla democrazia, sulla privacy, sulla progressiva dipendenza tecnologica delle nostre economie e la concentrazione di potere nelle mani di pochi attori privati. Ma sta già portando con sé anche indubbe opportunità in termini di abbattimento delle distanze e diffusione della conoscenza, innovazione, flessibilità, possibilità per le imprese di riposizionamento strategico e di sbocco su nuovi mercati, risposta a nuovi bisogni e nuovi tempi di vita.

Le sfide demografiche

Meno spettacolare della rivoluzione digitale e apparentemente meno allarmante del cambiamento climatico, l'invecchiamento della popolazione è un fenomeno che potrebbe avere un impatto altrettanto profondo sulle nostre società. Si stima che entro il 2030 la popolazione mondiale raggiungerà gli 8,5 miliardi, sarà sempre più anziana e, rispetto ad oggi, più concentrata nei centri urbani². Il cambiamento sarà disomogeneo tra le regioni, con una rapida crescita della popolazione in molte economie ancora in via di sviluppo e un arresto - o addirittura una diminuzione - in molti paesi sviluppati, che vedranno le proprie aree rurali e interne a maggior rischio di spopolamento.

Al tema della gestione degli anziani e di politiche mirate di invecchiamento attivo, con le sue ricadute in ambito sanitario, sociale, politico ed economico, si aggiunge il fenomeno della crescente

denatalità. L'Istat stima, ad esempio, che in Italia il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e individui non in età lavorativa (0-14 e 65 anni e più) passerà da circa 3 a 2 nel 2021 a circa 1 a 1 nel 2050³, con preoccupanti effetti sulla tenuta dell'economia e dei sistemi pensionistici e di welfare.

In questo quadro, accanto alla necessità di politiche per la famiglia e per il welfare, emerge una ulteriore sfida/opportunità: il fenomeno delle migrazioni verso i paesi più industrializzati. Si tratta di un fenomeno che potrebbe assumere dimensioni "bibliche", se non affrontato in tutta la sua complessità. Una questione che non può essere affidata alla sola crescente percezione di insostenibilità per una gran parte delle popolazioni dei paesi di destinazione, ma che richiede invece uno sforzo di comprensione e interpretazione, a livello sia sociale che politico.

Occorre una strategia globale e lungimirante per porre in essere strategie e azioni per la regolazione dei flussi e politiche di maggiore integrazione. Un approccio nuovo, che reclama una visione di riequilibrio geopolitico tra i paesi del bacino mediterraneo e precise politiche europee a tutela dei paesi di approdo e di accoglienza e integrazione in tutta la Comunità europea.

Il tema delle politiche migratorie se così interpretato - e accompagnato da accordi con i paesi di migrazione e di contrasto alla criminalità - può supportare le nazioni europee nel mantenere inalterata la propria capacità produttiva e nel promuovere modelli di società inclusivi e più calibrati sulle esigenze delle persone.

È questo un tema prioritario di governo, che spinge a riflettere su come una buona politica possa generare un impatto positivo sullo sviluppo

2 Stime del Competence Centre on Foresight - Megatrends Hub della Commissione europea.

3 Previsioni della popolazione residente e delle famiglie, Istat, settembre 2022.

economico e sociale dei paesi di approdo, rispondere alle problematiche relative allo sviluppo demografico di molti paesi occidentali e sopperire al calo della popolazione che sta investendo anche l'Italia.

La crescita delle disuguaglianze economiche e sociali

Sebbene la disuguaglianza globale tra i paesi e il numero assoluto di persone che vivono in condizioni di estrema povertà a livello mondiale si sia mantenuto costante, i divari tra i segmenti più ricchi e più poveri della popolazione si stanno allargando. Le disparità di reddito, di genere, l'accesso all'istruzione, l'assistenza sanitaria e i loro effetti combinati continueranno a rappresentare le sfide sociali, economiche e politiche più importanti per il prossimo futuro.

Solo in Italia, nel 2021 le persone in povertà assoluta erano 5,6 milioni⁴. Un numero che può aumentare per effetto del recente rialzo dei prezzi: un'indagine di ottobre 2022 sottolinea ad esempio come, a causa dell'aumento del prezzo dell'energia, 4,7 milioni di italiani non hanno già potuto pagare una o più bollette di luce e/o gas negli ultimi 9 mesi⁵. Per contro, il sistema bancario continua a registrare un patrimonio in crescita: basti pensare al rilevante aumento della patrimonializzazione riscontrato dalle principali banche italiane nel periodo dell'emergenza (+15%)⁶. Tutti aspetti che rilanciano la necessità di un modello di redistribuzione del reddito più vicino al benessere delle persone.

La ridefinizione dei rapporti geopolitici e geoeconomici internazionali e la radicalizzazione delle democrazie

Lo spostamento del potere economico globale dalle economie affermate del Nord America e dell'Europa occidentale verso le economie emergenti nell'Est e nel Sud del mondo è ormai consolidato e dovrebbe continuare. Se le tendenze attuali rimarranno tali, entro il 2050, l'influenza economica e politica del G7 si sposterà progressivamente verso i mercati emergenti dell'E7⁷. La tensione tra Occidente e Oriente, e tra i relativi sistemi di valori, si è poi acuita con l'inizio della guerra in Ucraina, i cui impatti nel lungo termine sono al momento poco prevedibili.

Anche nelle democrazie occidentali, tuttavia, si è assistito all'avvento delle cosiddette democrazie "radicalizzate", che hanno tendenzialmente abbandonato il campo della moderazione e della "competizione al centro" per spostarsi su quello, appunto, della radicalità. Dovunque nel mondo siamo di fronte a fenomeni di instabilità governativa, frammentazione politica e polarizzazione delle opinioni. I sistemi di governo si moltiplicheranno e diversificheranno sempre di più, lasciando spazio alla crescente influenza anche di attori non statali.

I cambiamenti nel mondo del lavoro e della produzione

La globalizzazione ha determinato cambiamenti rilevanti, che risultano legati agli ambiti della tecnologia, della conoscenza e dell'espansione dell'interdipendenza economica sul sistema globale. In questo campo, dopo anni di produzione

4 Dati Istat 2021.

5 Indagine condotta dagli istituti mUp Research e Norstat, per conto di facile.it

6 The Banker, TOP 1000 World Banking ranking.

7 Cina, India, Indonesia, Brasile, Russia, Messico, Turchia.

delocalizzata si sta assistendo tuttavia a un ritorno della produzione ai paesi di origine, e quindi alle aree di consumo, al fine di personalizzare l'offerta, con la contrazione delle catene di produzione che potrebbero assumere una dimensione non più globale, ma regionale. Come ogni processo di transizione, tale fenomeno crea per le imprese sfide e al contempo opportunità per riposizionarsi nelle nuove filiere internazionali.

La digitalizzazione, le nuove generazioni che en-

trano nel mondo del lavoro e le generazioni più anziane che lavorano più a lungo, inoltre, stanno cambiando un po' dovunque le forme di occupazione e le strutture organizzative. I progressi nella tecnologia e nell'automazione hanno il potenziale per sostituire compiti sia di routine che cognitivi, aumentando al contempo la necessità di nuove competenze e creando opportunità – e rischi – senza precedenti.

Focus: Le opportunità del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Come è noto, il PNRR è la declinazione italiana del Next Generation EU – NGEU, il fondo approvato dal Consiglio Europeo con l'obiettivo di sostenere e supportare la crescita dei paesi europei. Si tratta di un **programma di portata e ambizione inedite**, che prevede investimenti e riforme lungo alcune grandi direttrici: accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione e le opportunità di lavoro e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

Nel fragile quadro congiunturale odierno, il PNRR rappresenta per l'Italia l'occasione per **ridisegnare un Paese diverso, più giusto ed equo**, per ridurre le disuguaglianze, favorire la ripresa della crescita e dello sviluppo, aumentare l'occupazione e ridurre i divari territoriali, affrontare le trasformazioni della digitalizzazione e della riconversione *green*.

Ci troviamo di fronte a un delicato passaggio, nel corso del quale l'utilizzo della leva del bilancio pubblico dovrà passare dalla logica dei ristori e delle compensazioni a un'**azione capace di dare forma alle traiettorie di sviluppo** su cui si muoveranno le prossime generazioni di cittadine, di lavoratori e di imprese. Gli studi disponibili richiamano l'attenzione sulla necessità che alla maggiore spesa corrisponda un incremento dell'efficienza generale del sistema economico. Le valutazioni di Banca d'Italia mostrano, ad esempio, che il moltiplicatore degli investimenti pubblici può scendere da 1.3 a 0.5 in base alla minore o maggiore efficienza di sistema che essi sono in grado di attivare.

Su questo si giocherà la **sfida del PNRR**: non basta spendere, molto dipenderà anche dall'impatto che gli investimenti saranno in grado di esercitare sulle dimensioni interne dello sviluppo.

1.2. L'urgenza di un nuovo modello per lo sviluppo sostenibile

Il modello economico prevalente che ha guidato le politiche economiche e sociali dei paesi occidentali si è basato per lungo tempo su un **rapporto dicotomico tra Stato e mercato**, in cui l'intervento dell'uno ha prevalso su quello dell'altro a seconda della stagione storica che si stava attraversando.

Per oltre quattro decenni, a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, è prevalso un modello secondo cui il motore per lo sviluppo della società e per il benessere delle persone risiedeva in un grande mercato della concorrenza – orientato al costante ampliamento degli spazi per l'iniziativa d'impresa, intesa come impresa di proprietà di azionisti tesi alla massimizzazione dei profitti – e in uno Stato con funzioni minime per lo più di tipo regolatorio e/o riparatorio.

Nell'ultimo decennio, il sopraggiungere di alcune grandi crisi ha progressivamente messo in discussione tale modello, mostrando i limiti di un approccio basato sull'idea che lo sviluppo economico e il benessere sociale fossero dipendenti soprattutto dal libero gioco delle forze di mercato.

La recessione innescata dalla **crisi finanziaria del 2007-2008** ha messo in luce come lo smisurato potere acquisito dalla finanza rispetto ai sistemi di produzione, con la ricerca sempre più spinta di creazione di valore per la remunerazione degli azionisti, avesse portato alla **finanziarizzazione dell'economia** e a un **forte scollamento dalla società**. Non reinvestendo i propri profitti nella sfera della produzione ma nella molto più profittevole finanza, da strumenti produttivi alcuni tipi di imprese sono divenuti sempre più veicoli di investimento, non sempre generando così crescita e benessere per le persone.

Alla conseguente **destabilizzazione dell'eurozona** le istituzioni europee hanno risposto con **politiche di austerità e rigore fiscale**, con ingenti ricadute a livello economico e sociale in termini, ad esempio, di aumento della disoccupazione, riduzione della protezione sociale e degli investimenti pubblici, crescita negativa del PIL. Si sono resi sempre più visibili i limiti di un sistema capitalistico che affida alla continua ricerca di competizione all'interno del mercato il tentativo di sopperire ai vincoli di spesa pubblica degli Stati ed è emersa la necessità di virare maggiormente verso politiche sostenibili, orientate piuttosto alla cooperazione economica, alla crescita e alla solidarietà.

L'inadeguatezza del modello economico prevalente degli ultimi cinquanta anni si è resa ancora più evidente nel corso della **crisi pandemica da Covid-19**. Due anni di pandemia hanno minato alle fondamenta la globalizzazione, modificando gli assetti di vita delle persone e delle imprese. Di fronte a un unico bene comune - la vita - si è assistito al **recupero di logiche territoriali e locali**, sia di livello nazionale che comunitario. Al sistema globalizzato e senza governance sviluppato con l'incentivo delle istituzioni alla libera circolazione di merci e persone, infatti, si è contrapposto il bisogno di realizzare **finalità di interesse collettivo**, anche in nome di una maggiore tutela pubblica, attraverso un intervento più decisivo dello Stato.

Alla crisi pandemica, più recentemente, si sono aggiunte le difficoltà derivanti dalla **guerra in Ucraina**. Un avvenimento che ha concorso ad accentuare gli elementi di incertezza del contesto internazionale, soprattutto attraverso l'accelerazione del rialzo dei prezzi iniziato con la ripresa post-pandemia, la minaccia della crisi energetica e l'ombra di una potenziale nuova, profonda recessione. Gli effetti dell'evento bellico alle porte dell'Europa hanno definitivamente posto l'attenzione sulla mancanza di presa dell'economia di mercato nel garantire la pace e la democrazia e ribadito il bisogno di unità e solidarietà.

Le crisi menzionate, sia prese singolarmente che analizzate attraverso un comune denominatore – il fallimento dell’idea di predominanza del profitto sul benessere sociale, economico e ambientale – hanno portato con sé nel corso del tempo anche delle opportunità, da leggersi attraverso una **maggiore attenzione a politiche sociali ed economiche sostenibili** e orientate alla cooperazione economica, al fine di favorire la crescita attraverso meccanismi di solidarietà anche nel modo di stare nel mercato.

È emerso un bisogno di socialità, intesa come capacità collettiva di rispondere ai rischi e alle minacce descritti, a cui si è provato a rispondere in un primo momento attraverso **surrogati tecnologici di reti sociali**, secondo l’idea che le nuove tecnologie potessero risolvere le problematiche sociali facendosi funzionali alla sostituzione dei rapporti tra le persone. Il tentativo – alimentato dall’iniziale successo della cosiddetta *sharing economy* (o “economia della condivisione”) – ha prodotto però contraddizioni importanti, causando spesso l’affermazione di interessi economici monopolistici piuttosto che un autentico orientamento all’espressione di nuove forme di socialità.

In secondo luogo, come risultato alle crisi e ai fallimenti del mercato, si è assistito ad un **ritorno sulla scena dei poteri pubblici**, nella convinzione che lo Stato potesse rimediare alle fratture della società esclusivamente attraverso la propria capacità di investimento e l’utilizzo di ingenti risorse pubbliche. L’intervento delle istituzioni, tuttavia, non può contare oggi sulle stesse leve del passato, essendosi intanto notevolmente indebolito per effetto della carenza di nuove risorse, dell’implosione del welfare pubblico, delle liberalizzazioni effettuate in campo economico e di un diffuso minore consenso culturale.

Di fronte a una sempre più marcata disaffezione per la vita pubblica da parte dei cittadini, nelle democrazie occidentali le istituzioni pubbliche si

trovano inoltre oggi a fare i conti con una forte **instabilità politica e volatilità elettorale**, con la frammentazione dei partiti politici e la polarizzazione e radicalizzazione delle loro opinioni.

In questo contesto, è ancora più difficile operare per costruire un’ **“agenda popolare”** in grado di dare risposte concrete ai **bisogni di breve termine** dei cittadini (in termini di sicurezza, benessere, sviluppo, ecc.), peraltro in un quadro istituzionale che riconosce come rilevante un’ **“agenda strutturale” di lungo periodo**, che garantisca – entro il rispetto dei vincoli di bilancio – la produttività e lo sviluppo economico, l’organizzazione di una società in declino demografico ormai sistematico, l’attenzione all’ambiente e ai cambiamenti climatici.

Nel contesto di radicale cambiamento descritto, è ormai chiaro che serve il concorso di risorse, idee e valori che sono fuori dalla portata dei soli meccanismi governati dallo Stato e dal mercato e si pone l’esigenza di un **nuovo modello di crescita orientato a politiche sociali ed economiche sostenibili**. Serve, cioè, una visione diversa dell’economia, che sappia promuovere la sostenibilità, conciliando attività economiche, sviluppo sociale e salvaguardia ambientale, anche in un’ottica di rispetto delle generazioni future. Un modello che aiuti anche a superare la disaffezione verso la vita pubblica e a rimotivare la fiducia nelle istituzioni democratiche.

Tale esigenza trova conferma anche dalla significativa **inversione di tendenza dell’Unione europea** che ha riconosciuto la necessità di un cambiamento di politiche. Le istituzioni europee possono rappresentare il **“luogo” di risoluzione di molti problemi nazionali**, grazie alla definizione di strategie comuni in molti campi, all’obbligo di attenzione al bilancio, alla possibilità di fornire una risposta più temperata alla globalizzazione dei mercati grazie a politiche di tipo sovranazionale.

Come vedremo al paragrafo 1.3, negli ultimi anni le istituzioni europee hanno iniziato a valorizza-

re la significativa tradizione di organizzazioni e di forme di impresa che si differenziano dalle imprese “for profit”, riconoscendone il valore in quanto soggetti in grado di immettere nei meccanismi di funzionamento del mercato due dimensioni ugualmente significative, la dimensione economico-imprenditoriale e quella sociale.

Esistono dunque già **modelli alternativi di sviluppo** che hanno mostrato la capacità di dare luogo a una trasformazione ecologica, economica e sociale più equa. Ed è ad essi – riconducibili all’ampio e plurale ambito definito dell’ “economia sociale”, in cui si esprime in modo rilevante il modello cooperativo – che ad oggi si guarda.

1.3. Il neomutualismo alla prova del cambio di paradigma economico

Sulla spinta del crescente bisogno di un cambio di paradigma economico, l’Unione Europea e la comunità internazionale hanno riconosciuto il valore di **modelli imprenditoriali e organizzativi** che promuovono uno sviluppo economico e industriale sostenibile, creano e mantengono posti di lavoro di qualità, contribuiscono all’inclusione sociale e nel mercato del lavoro dei gruppi svantaggiati e offrono pari opportunità a tutti, favoriscono la partecipazione attiva dei cittadini nelle società.

Si fa riferimento agli **attori dell’economia sociale**, che vengono definiti a livello europeo come i soggetti che condividono caratteristiche e principi comuni fondamentali rinvenibili nei seguenti aspetti:

- › *“il primato delle persone, nonché del fine sociale e/o ambientale, rispetto al profitto;*

- › *il reinvestimento della maggior parte degli utili e delle eccedenze per svolgere attività nell’interesse dei membri/degli utenti (“interesse collettivo”) o della società in generale (“interesse generale”);*
- › *la governance democratica e/o partecipativa”⁸.*

Si tratti di aspetti rilevanti, a cui la forma cooperativa unisce poi i valori dell’autoimprenditorialità, dell’esercizio diretto dei diritti proprietari, del principio dell’intergenerazionalità a tutela delle generazioni future.

Come si è visto al paragrafo precedente, l’attenzione a tale modello imprenditoriale non è del tutto nuova, ma il suo pieno riconoscimento è abbastanza recente. Vi si è giunti proprio grazie alla mutata prospettiva e alla presa di consapevolezza delle autorità pubbliche, a cui si è affiancata una crescente spinta dal basso da parte di organizzazioni, comunità di ricerca e università impegnate sul tema.

Fino a poco tempo prima sostenitrici della forza del mercato come *problem solver* universale, le istituzioni europee e internazionali hanno infatti riconosciuto il ruolo che queste forme di intervento hanno svolto in qualità di **argine agli effetti negativi di breve e lungo termine generati dalle varie crisi** precedentemente descritte. Nonché, nello specifico, di contributo alla resilienza sociale ed economica in occasione della pandemia da Covid-19. E diversi aspetti confermano oggi che l’economia sociale è ormai ufficialmente entrata nell’agenda pubblica internazionale e costituirà uno dei cardini della politica europea per i prossimi anni.

È infatti di dicembre 2021 l’approvazione del **Pia-**

8 COM(2021)778, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Creare un’economia al servizio delle persone: un piano d’azione per l’economia sociale”.

no di azione sull'Economia Sociale da parte della Commissione europea. Un piano di durata decennale, che prende le mosse da una precedente iniziativa sull'imprenditoria sociale⁹ ed è il risultato di un ampio processo di consultazione con cittadini e portatori di interessi. Si tratta di un piano che mira a **sviluppare il potenziale di crescita dei soggetti dell'economia sociale** (che vengono esplicitamente indicati come cooperative e società di mutuo soccorso, oltre che fondazioni e associazioni) e ad aumentarne il contributo alle transizioni verde e digitale. L'approvazione del Piano rappresenta un passaggio importante perché, oltre ad essere un orientamento formale che avrà ricadute sulle politiche degli Stati membri, produrrà anche effetti sostanziali sull'allocazione delle risorse europee a valere sia sul bilancio della Commissione che sul bilancio delle Agenzie.

Un'ulteriore conferma dell'importanza riconosciuta all'economia sociale dalle istituzioni europee arriva dall'inserimento di uno specifico **«ecosistema di prossimità ed economia sociale»** all'interno della **strategia industriale dell'Unione europea**, la roadmap per la ripresa dell'industria comunitaria in un'ottica di maggiore digitalizzazione, sostenibilità e resilienza del mercato unico europeo. L'economia sociale, in sostanza, viene definita come uno dei settori industriali strategici – in aggiunta ad altri 13 precedentemente individuati¹⁰ – per raggiungere l'obiettivo di un'economia più sostenibile, digitale, resiliente e compe-

titiva a livello globale. Sappiamo peraltro, e qui vogliamo affermarlo pienamente, che **la cooperazione non è un settore industriale, ma una forma di impresa** in grado di competere in tutti i settori merceologici dell'economia.

Alla strada che sta percorrendo l'Unione europea si affianca quella tracciata da alcuni organismi internazionali. Nel giugno 2022 la discussione della 110^a Conferenza dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha prodotto una **Risoluzione sul tema del lavoro dignitoso e dell'economia sociale e solidale**¹¹. Nel documento si riconosce come, in un momento in cui crescono le richieste di nuovi modi di fare impresa, l'economia sociale e solidale offra un modello di impresa che promuove l'inclusione, la sostenibilità e la resilienza e si ribadisce in particolare l'importanza delle cooperative come segmento più organizzato del settore in molti Paesi del mondo. Si tratta di un documento rilevante in quanto è il prodotto di un negoziato tra le tre componenti dell'Agenzia – i governi, le parti datoriali e i rappresentanti dei lavoratori – tutte concordi nel riconoscere il contributo di questo ambito al lavoro dignitoso e allo sviluppo sostenibile e la necessità di un suo rafforzamento.

In ultimo occorre menzionare la **Raccomandazione sull'economia sociale e solidale adottata dal Consiglio dell'OCSE**, sempre a giugno 2022¹². Prima norma internazionale in questo ambito, la Raccomandazione fornisce ai Paesi aderenti un

9 COM(2011)682, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni "Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale".

10 Si fa riferimento ai seguenti settori industriali: edilizia; industrie digitali; sanità; agroalimentare; energie rinnovabili; industrie ad alta intensità energetica; trasporti e industria automobilistica; elettronica; tessile; aerospaziale e difesa; cultura e industrie culturali e creative; turismo; commercio al dettaglio.

11 ILC.110/Resolution II, Resolution concerning decent work and the social and solidarity economy.

12 OCSE: Raccomandazione del Consiglio sull'economia sociale e solidale e sull'innovazione sociale, OECD/LEGAL/0472

quadro politico, concordato a livello sovranazionale, per promuovere lo sviluppo dell'economia sociale e garantirne la continua espansione. Si tratta di riconoscimento che aggiunge rilievo alla discussione internazionale sul tema e che influenzerà le legislazioni dei paesi aderenti.

Il quadro presentato conferma dunque che la risposta alla **ricerca di un modello alternativo** alla polarizzazione tra Stato e mercato **risiede nelle variegate forme e soggetti che animano il campo dell'economia sociale** e delinea un contesto in cui a tali attori è riconosciuto un ruolo sempre più importante in campo economico, sociale e ambientale. Un ruolo per cui le istituzioni pubbliche – prima tra tutte l'Unione europea – prevedono forme di sostegno, indirizzo e promozione a vari livelli e scelte future in materia di policy e di allocazione delle risorse finanziarie. Alcuni paesi europei hanno già definito **legislazioni avanzate in questo ambito**, in qualche caso addirittura precedendo gli indirizzi comunitari.

Focus: L'economia sociale in alcuni ordinamenti europei

In Spagna e Francia, rispettivamente dal 2011 e dal 2014, la legislazione si è fortemente modificata in termini di **sostegno e sviluppo dell'economia sociale**, anche sulla spinta del movimento generato da organizzazioni attive sul tema (come lo stesso movimento cooperativo che ad esempio, in Spagna, rappresenta oltre il 90% degli attori compresi dalla definizione di economia sociale).

Analizzando i processi messi in campo da tali Paesi, si evince come - accanto all'individuazione dei soggetti costituenti l'ambito soggettivo dell'economia sociale (in linea con le caratteristiche delineate dal Piano di azione della Commissione europea) - siano stati prioritariamente affrontati due temi: quello della **governance** del sistema e quello della definizione di **normative** a supporto del loro sviluppo.

Rispetto al primo tema, gli ordinamenti europei citati hanno individuato **luoghi istituzionali di rappresentanza** dei corpi intermedi, espressione delle diverse componenti dell'economia sociale, individuato un Ministero di riferimento per la sua tutela e promozione e disegnato una **rete regionale di supporto**. In relazione al secondo tema, le **normative nazionali** hanno interessato diverse materie, dalla tutela sociale dei lavoratori agli strumenti finanziari di promozione (anche dell'impresa cooperativa), dalla facilitazione al trasferimento di aziende ai dipendenti, fino alla disciplina sugli appalti pubblici.

Sono tutte materie sulle quali in **Italia**, pur esistendo già una disciplina di riferimento, sarebbe opportuno **promuovere un'attività di revisione legislativa** interpretando il *favor* che anima l'Unione europea dopo che, nel primo decennio del secolo, la legislazione cooperativa ha subito importanti arretramenti anche a causa delle procedure d'infrazione avviate dalla Commissione, soprattutto in materia fiscale.

Tuttavia, anche a livello europeo il processo di affermazione non può dirsi del tutto concluso e diversi sono i fronti ancora aperti che contribuiscono ad alimentare alcune ambiguità. Richiamando ad esempio la strategia industriale UE, c'è da sottolineare come nelle azioni a suo supporto (i cosiddetti *"transition pathway"*, percorsi di transizione) il tema dell'economia sociale sia trattato **ancora in modo confuso**.

C'è poi un crescente **appropriamento da parte delle imprese tradizionali "for profit" del linguaggio e dei temi dell'economia sociale**, aspetto che contribuisce ad accreditare l'idea che l'impegno sociale sia una responsabilità comune a tutte le imprese, indipendentemente dalla struttura proprietaria o dai vincoli legati alla redistribuzione dei profitti.

C'è ancora, infine, **discordia sulla rappresentazione** che ricomprende nel novero dell'economia sociale soggetti imprenditoriali e non imprenditoriali, sebbene ormai anche nei soggetti che non nascono con una vocazione imprenditoriale sia diffusa la componente di risposta a problemi sociali attraverso la produzione di beni e servizi.

Sul versante nazionale, è necessario ancora un **forte lavoro di animazione culturale e di promozione legislativa** che porti a una maggiore chiarezza sul tema e alla sua sistematizzazione giuridica, soprattutto con riferimento ai soggetti che compongono l'economia sociale, armonizzando la legislazione italiana a quella europea. La normativa nazionale, infatti, distingue oggi i soggetti non profit che svolgono determinate attività, definite di interesse generale (gli Enti del Terzo Settore), dai soggetti che svolgono ogni tipo di attività economica, senza riconoscerne ancora le caratteristiche delineate invece dal Piano di azione della Commissione europea (le cooperative).

E, proprio su questo punto, si gioca il **ruolo che il movimento cooperativo, con la sua storia, i suoi principi e le sue dimensioni può svolgere**; a fron-

te, soprattutto, dell'esplicita inclusione da parte della Commissione europea delle cooperative tra i soggetti dell'economia sociale, in virtù dei valori e delle caratteristiche che permettono la trasformazione del lavoro in valore per la società. Questo è il momento in cui determinare con chiarezza i valori e il ruolo della forma di impresa cooperativa, come specie di impresa sostenibile e perno di una visione futura di ecosistemi sostenibili.

Il movimento cooperativo e mutualistico si connota infatti, fin dalle sue origini e in natura, come soggetto intermedio finalizzato a rappresentare i valori e le istanze dei ceti minacciati di esclusione favorendone l'inclusione attraverso la produzione di beni e servizi in forma associata, auto-organizzata e mutualistica. L'attenzione al contrasto alle povertà si denota in particolare nella promozione della redistribuzione dei profitti in modo da creare valore sul territorio e per le comunità, consentendo una **crescita economica equa e solidale**. L'associazione autonoma di persone, inoltre, si sviluppa in processi democratici di gestione dell'impresa, aiutando il contesto sociale nel quale si colloca a stimolare la partecipazione civile attraverso l'inclusione.

Per tutte queste ragioni che bene sintetizzano i suoi tratti distintivi, la cooperazione si colloca efficacemente nel modello proposto dalla Commissione europea e dalle agenzie internazionali. Anche quando non si è posto esplicitamente in antagonismo all'impresa capitalistica, il movimento cooperativo è stato infatti capace di proporre valori, visioni e proposte radicalmente alternativi, che ne hanno fatto un **soggetto indispensabile e costitutivo del mondo dell'economia sociale** e hanno anzi contribuito alla sua affermazione nel panorama nazionale, europeo e internazionale. Di questo settore, quindi, il **movimento cooperativo può rappresentare il pilastro**, interpretando un nuovo protagonismo e alleandosi con altri soggetti che come lui intendono contribuire al sogno di una società più giusta.

Il quadro di riferimento entro cui muoversi resta sempre quello dell'Unione europea, come orizzonte di riferimento su cui lavorare per proporre soluzioni ai problemi sociali del Paese, in quanto contesto in grado di determinare politiche comuni e possibilità di sviluppo sostenibile per i territori e le comunità.

Un'esperienza avanzata da questo punto di vista è quella della cooperazione in ambito culturale, fattore strategico per lo sviluppo di un nuovo modello di sviluppo. In quest'ambito, già da tempo si sperimentano a pieno – ad esempio nel contesto del Bauhaus europeo¹³ – forme plurali, ibride e partecipate, diffuse su tutto il territorio nazionale e con alto impatto sociale che si ricollegano alle esperienze di economia sociale di stampo europeo.

1.4. La crescita della spinta mutualistica

Nel generale quadro di trasformazione delineato, sono emersi – o riemersi con forza e autorevolezza – **filoni culturali e pratiche economiche e sociali** che nel tempo avevano sviluppato una critica all'ideologia capitalista come unica interpretazione dell'economia di mercato. Tali visioni erano state a lungo rimosse dal dibattito pubblico nel corso del quarantennio neoliberista o ridotte a meri tentativi sperimentali da quei filoni politici che, sviluppati proprio dai movimenti sociali ed economici prodotti dalle contraddizioni della modernità capitalista, con il tramonto del Novecento avevano aderito acriticamente a una visione privatistica, lucrativa e concorrenziale del gioco economico. Rinunciando così a una funzione progressista, storicamente derivata dalla

rappresentanza delle forze del lavoro e della produzione, e dei ceti marginalizzati e sfruttati dall'economia contemporanea.

Fra questi filoni alternativi, come si è detto, vi sono state innanzitutto le due già citate **visioni pubblicistica e dell'economia della condivisione**; quest'ultima acriticamente fraintesa tanto da includere in un primo momento anche pratiche di matrice capitalista e finanziaria concretizzate nella cosiddetta "economia di piattaforma", finalizzate non certo alla disintermediazione tra domanda e offerta quanto a nuove e insidiose forme di intermediazione tendenzialmente monopolistica tra produttore e consumatore.

Nondimeno, in particolare nell'ultimo decennio e specialmente in seguito alla pandemia, si è verificato un riemergere di spontanee **spinte verso visioni e valori di mutualismo e pratiche di "neomutualismo"**, come reazione alle contraddizioni e all'incapacità dell'economia globale di fronteggiare i problemi di segmenti sempre più ampi della popolazione minacciati dalla decrescita e dai drammatici fenomeni descritti.

In questi anni, Legacoop ha potuto costantemente monitorare e analizzare gli andamenti crescenti di tali opinioni e il consolidarsi di segnali significativi, ormai certamente non più "deboli". Analizzando l'adesione dell'opinione pubblica a valori di cooperazione, condivisione e mutualismo¹⁴ si rileva che nell'ultimo anno – il primo dopo la pandemia – **tre italiani su quattro manifestano una crescente esigenza di mutualismo**, soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione. La consapevolezza nei confronti di questo concetto è cresciuta ed esso è fatto coincidere con un'economia incentrata prima di tutto su "assistenza

13 Iniziativa promossa dalla Commissione europea, con l'obiettivo di creare una connessione tra il Green Deal europeo e i luoghi in cui viviamo. È un invito ad immaginare assieme il vivere del futuro, attraverso un dibattito interdisciplinare e la condivisione di idee per la creazione di comunità e spazi di vita "belli, inclusivi e sostenibili".

14 I dati di seguito riportati fanno riferimento al Report Fagilitalia 2022, di Ipsos e Area Studi Legacoop.

e aiuto reciproci” (47%), secondo un’interpretazione dunque sempre più concreta e declinata sulla quotidiana realtà economica, piuttosto che in senso ideale o addirittura utopistico.

Oltre 8 italiani su 10, infatti, dichiarano un bisogno di imprese che siano in grado di contaminare il mercato e gli attori economici circostanti con una **visione generativa più ampia e coinvolgente il bene comune e i beni pubblici**, e non finalizzata al mero lucro. Queste pratiche, in definitiva, sono sempre più viste come “un bene per l’economia” e per il Paese, e non solamente per le persone direttamente coinvolte nello scambio mutualistico e quindi nell’attività dell’organizzazione.

È vero anche che questa forte propensione al mutualismo non ha sempre trovato nella forma cooperativa e mutualistica la sua naturale traduzione. È indubbio, però, che tale propensione rappresenti una grande opportunità di crescita e di rilancio per il movimento e per l’impresa cooperativa, che spinge semmai a indagare le cause della limitata attrattività e a interrogarsi sulle modalità più efficaci per intercettare tali esigenze e darvi efficacemente risposta.

È insita in questa sensibilità che riemerge con forza in conseguenza dei traumi di questi anni, infatti, una sorta di **forza universalistica dei valori alla base dello scambio mutualistico**, un’energia in grado di travalicare l’interesse dei singoli e, in virtù dell’esempio e del legame generativo della solidarietà, di contaminare sia le relazioni sociali sia l’ambiente economico in generale.

È un fatto che questo tipo di imprese siano oggi sempre più viste per la loro natura reale: forme d’impresa alternative al classico modello capitalista dell’impresa privata basata sulla massimizzazione del profitto, non più confinate - o «adatte» - al solo ambito del welfare ma considerate capaci di frequentare tutti i mercati e **tutti i settori imprenditoriali**. Forme distintive di essere impresa che, nel modo di produrre valore, rispettare

le persone e il lavoro, redistribuire equamente il valore prodotto e generare benessere sulle comunità, costituiscono un **modello virtuoso ed efficace nel fare economia e società**, tanto da essere individuate quali potenziali interlocutori privilegiati dei fondi PNRR, in virtù della loro affidabilità e radicamento sociale e territoriale.

Al di là delle citate contraddizioni rispetto alle nuove forme di economia della condivisione, si può affermare quindi che la spinta di allora ha alimentato il manifestarsi e consolidarsi di forme e fenomeni riconducibili per valori e prassi ai tradizionali filoni del **mutualismo**. Fenomeni sostenuti dunque in modo sempre più lucido e consapevole da una domanda crescente da parte dell’opinione pubblica di mutualismo inteso come “una necessità per il futuro”, proprio per la sua capacità di generare “opportunità per migliorare le cose”.

Lo spazio di sviluppo di questo tipo di prassi, in questi anni, si è ampliato proprio per la loro propensione ad agire in una logica cooperativa e non antagonista rispetto allo Stato e al mercato. E per la loro capacità di **trasformare radicalmente i mercati concorrenziali**, affermando la dignità del lavoro e la ripartizione equa del valore prodotto.

Beni comuni, coesione sociale, tutela e rigenerazione dell’ambiente e degli ecosistemi umani, sostenibilità in generale: è rispetto a tutte queste dimensioni - che il capitalismo ha inteso come meri accessori della produzione e del consumo, e che diversamente i movimenti mutualistici e cooperativo hanno posto come elementi cruciali per il raggiungimento dello scambio mutualistico interno ed esterno - che si basa l’attuale autorevolezza di questi ultimi nel concorrere alla elaborazione del **nuovo modello di sviluppo post pandemico** nella lunga crisi a venire. Anche in virtù del valore che tali movimenti assegnano all’autoimprenditorialità, come forma per fare insieme e per costruire con altri il proprio futuro, scegliendo l’esercizio dei diritti proprietari orientati alla soddisfazione

41°
Congresso
Nazionale



2 | 3 | 4
Marzo 2023

Auditorium Parco della Musica
ROMA

dei propri bisogni ma in un'ottica di attenzione alle generazioni che verranno.

In tal senso, dopo oltre due secoli di pratiche quotidiane ed evoluzioni nel flusso di un'economia di mercato che quando non ha cercato di oscurarne o rimuoverne il valore ha dovuto riconoscerne l'importanza, alla luce dell'attualità il punto non è più capire se il mutualismo regga o meno alla prova del mercato, ma **costruire con forza tutte le condizioni** – istituzionali, legislative, economiche, ma soprattutto culturali – **che permettano la soddisfazione dell'emergente “domanda di mutualismo” attraverso la forma cooperativa.**

Vale quindi la pena - con onestà - interrogarsi su un tema: il movimento cooperativo italiano, e Legacoop in particolare, sono adeguati a intercettare questa nuova domanda di mutualismo? Alcuni dati, come vedremo più avanti, sembrano rispondere negativamente al quesito: le imprese cooperative iscritte al registro imprese sono in calo, così come le adesioni alle centrali cooperative. Una prima risposta a questo quesito dovrà scaturire dal confronto di questo Congresso; e a questo obiettivo è dedicata la parte seguente del nostro documento.

2. Il ruolo di Legacoop in questo scenario

2.1. Il mondo Legacoop, oggi

In questi anni recenti, Legacoop ha realizzato un importante sforzo, a livello di strutture di settore, territori e strumenti disponibili, per **ampliare sempre di più la conoscenza dinamica della propria base associativa** e del sistema cooperativo.

Dati e numeri relativi alle imprese, quindi, ma anche scenari economici e previsionali, finalizzati a supportare le cooperative nella comprensione dei mercati di riferimento, e analisi dei trend economici e sociali, per permettere loro di interpretare la realtà in rapido movimento di questi anni. Le cooperative di Legacoop non sono un mondo avulso dalla cooperazione italiana in generale, e dal sistema produttivo nel suo complesso. Tutte queste dimensioni nei loro andamenti richiedono confronti continui, misurazioni e analisi dei fenomeni che li riguardano.

In questi anni, inoltre, è sempre più cresciuta l'esigenza di **misurare gli impatti** non solamente economici delle imprese nei confronti dei socia, dei lavoratori, ma pure dei territori, dell'ambiente e delle comunità circostanti. L'investimento in dati e ricerche, quindi, ha riguardato l'incremento e l'implementazione delle fonti e delle banche dati disponibili, l'ampiamento delle partnership di ricerca, il coinvolgimento di università, centri di ricerca, intelligenze singole e collettive a sostegno di un crescente lavoro di analisi. Perché il movimento cooperativo di Legacoop in questi anni è cambiato molto e rapidamente, insieme a tutto ciò che lo circondava.

All'esplosione della pandemia le nostre **10 mila imprese** producevano un **fatturato complessivo di**

oltre 82 miliardi, associavano **7,6 milioni di socia** e impiegavano **456 mila addetti**. Nei duri mesi dell'emergenza si paventava un crollo e l'avvio di una situazione in quel momento ignota e spaventosa. L'impatto delle chiusure pareva drammatico e dalle conseguenze potenzialmente devastanti, interi settori per gruppi di ATECO erano costretti a incrociare le braccia, altri sopravvivevano anche grazie ai ristori e operavano nella confusione come e quanto possibile.

Nel corso del 2021 abbiamo invece constatato con sorpresa che non solo l'impatto medio della pandemia dal punto di vista strettamente economico era stato decisamente meno duro, ma che le cooperative di Legacoop avevano attivato una istintiva **"funzione anticiclica"** ed erano sottoposte ad una ripresa talmente impetuosa da raggiungere, e in taluni casi superare, tutti i livelli pre-crisi, persino nei settori più colpiti dalle chiusure come il sociale, il culturale e alcuni comparti dei servizi.

Il 2022 è stato l'anno del brusco risveglio, e non certo perché quella ripresa fosse inconsistente; anzi, tutti gli indicatori delle cooperative di Legacoop misurati nel corso dell'anno dalla congiunturale quadrimestrale hanno mostrato che, pur nella consapevolezza del degenerare della situazione economica per la crisi dei costi e dei prezzi, i livelli della domanda e dell'occupazione sono rimasti tonici e persino i tassi di fiducia delle imprese nel corso di questo autunno si sono mantenuti sorprendentemente alti.

Insomma, le questioni nodali che hanno afflitto la cooperazione, come tutto il sistema produttivo italiano ed europeo pur con sfumature diverse, si sono manifestati con chiarezza e hanno impattato l'onda di ripresa post pandemica. La **fiammata dei costi di produzione** ha risalito le filiere ed è giunta al consumo (in questo senso i segnali della nostra grande distribuzione, leader nazionale, hanno anticipato a tutti la crisi incipiente);

il surriscaldarsi del **rapporto tra banche e imprese**, conseguente al non condivisibile approccio di contrasto all'inflazione tramite l'innalzamento dei tassi di interesse, ancora minaccia il nostro sistema di imprese, tradizionalmente esposte su questo versante; la **carezza di manodopera** è salita al primo posto tra i problemi segnalati dalle cooperative quale ostacolo allo sviluppo delle attività.

È un fatto inedito, quest'ultimo, che - emerso per la prima volta agli albori del 2021 - è peggiorato nel corso del biennio, e in alcuni settori e territori si è manifestato con durezza segnalando i gravi malfunzionamenti dei nostri sistemi di istruzione, formazione, incrocio domanda e offerta, e tutte le fragilità del mercato del lavoro italiano. E nondimeno, il **movimento cooperativo di Legacoop** - pur con sfumature diverse per territori, settori, dimensioni di impresa, filiere - **ha mediamente retto** e ancora adesso attraversa l'agone economico con un tono tutt'altro che intimorito, sebbene profondamente modificato nella composizione.

E pur vero che restano però oggi, per le nostre imprese, preoccupazioni e difficoltà concrete: la fatica della quotidiana sfida imprenditoriale, i continui e improvvisi ostacoli alla ripresa, le problematiche derivanti dall'attuale incertezza dei mercati, per effetto anche della guerra in Ucraina e della crisi energetica. Elementi che stanno in molti casi mettendo a dura prova ogni ragionevole volontà e impegno per il rilancio. E che impongono a Legacoop di continuare ad essere al fianco delle proprie imprese con modalità e strumenti sempre più efficaci nonché, al contempo, di pretendere maggior attenzione istituzionale e un reale sostegno per chi ogni giorno lavora per generare valore economico e benessere, coesione sociale e legami duraturi tra persone e comunità.

2.1.1. Numeri e tendenze generali

Per comprendere meglio gli andamenti anche di questi anni recenti, e poter fondare in modo ragionato le linee strategiche future, occorre ampliare lo sguardo all'evoluzione del movimento cooperativo di Legacoop su una traiettoria di medio-lungo periodo, e nel quadro della **cooperazione italiana e del sistema produttivo nel suo complesso**. In questo modo è possibile individuare alcuni trend evolutivi, e le caratteristiche sia positive sia negative su cui basare le strategie future o da affrontare con adeguate politiche industriali associative.

Secondo Unioncamere, nel decennio che va dal 2011 al 2021, mentre il numero complessivo delle imprese italiane attive restava pressoché costante attorno ai 5 milioni, il **numero di cooperative attive è sceso da 80 mila a 76,5 mila** (138 mila registrate nel 2021). E mentre l'incidenza del numero di cooperative sul totale delle imprese attive è rimasto sostanzialmente invariato (attorno all'1,5% del totale), la sua incidenza rispetto alle società di capitali è scesa sensibilmente in un decennio (dal 7,7% al 5,5%). Il numero di cooperative nate, quindi, è andato nel decennio costantemente calando, più in coerenza con gli andamenti delle società di persone che di capitali, passando dalle 7.800 del 2011 alle 2.545 del 2021.

È in questo quadro che occorre osservare il complesso delle cooperative aderenti a Legacoop e i fenomeni che le hanno riguardate nel decennio.

In particolare, il **numero delle aderenti** nel periodo in esame **è passato dalle 14.257 del 2011 alle 10.466 del 2021**. A questa costante flessione di associate - segnata anche da operazioni di manutenzione degli elenchi - si è accompagnata una profonda sostituzione della base associativa. Nel decennio, infatti, all'uscita di circa 8.300 imprese è corrisposto l'ingresso di circa 4.600 nuove associate.

È inoltre utile confrontare alcuni indicatori rispetto all'universo della cooperazione italiana. A questo proposito si rileva che, quanto alla numerosità, le cooperative aderenti all'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI) rappresentano oltre la metà delle cooperative italiane attive, ma l'82% del fatturato e oltre i due terzi degli occupati italiani. Quanto alle **aderenti a Legacoop, esse ammontano al 13% del totale delle attive**, con un'incidenza femminile sull'occupazione del 60%. La quota di aderenti Legacoop, tuttavia, muta decisamente il proprio impatto sul totale osservando i principali indicatori economici: infatti, pesa per il 46% del valore della produzione, per il 65% del patrimonio netto, per oltre la metà del capitale sociale e per un terzo dell'occupazione totale del movimento cooperativo italiano pari a circa il 40% degli occupati di Alleanza delle Cooperative Italiane (escluso settore finanziario-assicurativo); inoltre esprime i due terzi dei socia ACI.

Anche in relazione alla cooperazione di più recente costituzione e attiva (dati 2014-2020), concentrata prevalentemente nei settori dei servizi, sociale, manifatturiero, è necessario evidenziare che le cooperative aderenti a Legacoop presentano caratteristiche di maggior robustezza e solidità; per questo segmento, infatti, la **produzione media delle associate si attesta a oltre 650 mila euro/anno** rispetto a 400 mila euro/anno per le non aderenti; la patrimonializzazione media sfiora gli 80 mila euro, al confronto dei 15 mila delle cooperative non organizzate; infine, la capitalizzazione media supera i 46 mila euro, contro i 6 mila scarsi delle non associate.

Nell'alveo di Legacoop, inoltre, attraverso la Federazione Italiana della Mutualità Integrativa Volontaria (FIMIV), sono rappresentate circa **300 società di mutuo soccorso** distribuite su tutto il territorio nazionale, con oltre 1 milione 200 mila tra socia e assistite. Si tratta di un'esperienza consolidata, che ancora oggi manifesta la propria attualità in riferimento sia all'assistenza sa-

nitaria che alle forme di base della reciprocità mutualistica.

In questo panorama, occorre richiamare alcuni aspetti nella composizione della base sociale che costituiscono caratteristiche strutturali del sistema Legacoop, rispetto alle quali è necessario elaborare e promuovere politiche industriali associative che tengano conto delle reali e attuali caratteristiche del sistema: la distribuzione dimensionale delle imprese aderenti e la loro distribuzione territoriale, descritte di seguito.

2.1.2. La distribuzione dimensionale e territoriale

La base sociale di Legacoop è costituita per circa il **2% da grandi o grandissime imprese** che producono l'80% del valore della produzione e più della metà degli addetti; da un **5% di medie imprese**, con il 10% della produzione e il 20% degli addetti; e per il **93% di piccole e microimprese** – queste ultime l'80% del totale – che producono il restante 10% del valore e impiegano un quarto degli addetti totali.

L'elemento dimensionale, quindi, alla luce di questi dati, è il primo fattore da tenere presente in un processo di riflessione – e autoriflessione – del movimento cooperativo di Legacoop che, del resto in coerenza con le caratteristiche del sistema produttivo italiano nel suo complesso, è, per sua natura, ampiamente un **sistema di piccole imprese e soprattutto microimprese**.

È evidente che l'impatto economico di tale fascia dimensionale sul sistema è meno incidente. Eppure, il movimento cooperativo italiano, al di là del suo peso muscolare in termini di impatto sul PIL, è nazionale, distribuito su tutto il territorio, radicato nelle comunità locali, proprio perché si dirama nelle migliaia di cellule vitali costituite dalle piccole cooperative e dalle microcooperative.

Ora si apre una fase fondamentale, in cui il sistema associativo ha il compito di analizzare e comprendere le conseguenze della crisi sulle fasce fragili di associate e deve predisporre misure adeguate. Sono necessarie **politiche industriali associative** per sostenere le cooperative in questa epoca delle transizioni: unificazioni, fusioni, contratti di rete; un nuovo ruolo dei consorzi, misure di capitalizzazione, un'organizzazione della domanda di strumenti finanziari ma anche di beni e servizi che permetta politiche più avvedute ed equilibrate, in cui la massa critica aumenti il potere contrattuale rispetto agli altri agenti e alle controparti. Lo stimolo al consolidamento imprenditoriale dovrà basarsi sulle caratteristiche reali di questo tessuto di cooperative, che hanno punti di debolezza, evidentemente dovuti alla soglia dimensionale, ma pure punti di forza che emergono con grande evidenza nel confronto con i dati relativi alle imprese non associate e addirittura, in taluni casi, alle imprese non cooperative.

Non bisogna pensare, soprattutto, che questo segmento ampio di associate non contenga al suo interno **elementi di forte innovazione o grandi potenzialità** che, tuttavia, richiedono adeguate politiche a supporto. A titolo di esempio, si può richiamare il caso delle imprese per loro natura e per definizione più innovative, ossia quelle attive nel **settore dell'ICT**.

Oltre l'80% delle associate Legacoop comprese in questo perimetro sono imprese con una media di 6 dipendenti, un valore della produzione di circa 366 mila euro anno e un patrimonio di 184 mila euro. Singolarmente prese, le unità di tale platea denotano una soglia dimensionale media inferiore alle esigenze del mercato, ma è evidente che la coesistenza nel perimetro Legacoop - in presenza di adeguate politiche in grado innalzarne la massa critica in una logica consorziale o di cooperazione tra cooperative, specialmente nel quadro ampio segnato dal PNRR - permetterebbe al sistema di giovare di competenze ed energie

rivolte sia verso i mercati esterni, sia a supporto delle esigenze di trasformazione tecnologica del tessuto imprenditoriale stesso dell'associazione.

Sul fronte territoriale, un tema che emerge con forza dai numeri e che delinea un ulteriore aspetto e tendenza è relativo alla presenza cooperativa nel Mezzogiorno e nelle isole.

Suddividendo il Paese in quattro aree - Nord-ovest, Nord-est, Centro, Mezzogiorno e isole - si nota che **qui sono situate il 37% delle associate a Legacoop**, ossia 2.500 cooperative.

Una valutazione complessiva e reale della presenza cooperativa nel Mezzogiorno deve tuttavia tenere in debito conto non solo le imprese distribuite per sede giuridica, ma anche il volume di produzione di imprese dimensionalmente rilevanti ed effettivamente attive sul territorio nazionale. In proposito, l'analisi **dei fatturati extraregionali** della platea di cooperative incidenti in tal senso permette di riallocare nel Sud e nelle isole del Paese circa 4 miliardi di valore della produzione, a cui si aggiungono gli oltre 2 miliardi sviluppati nella Regione Lazio. Un **volume di produzione complessivo di circa 9 miliardi**, in conclusione, testimonia l'importanza di una presenza economica e sociale della cooperazione che mantiene un suo carattere esteso a livello nazionale.

2.1.3. La sostenibilità cooperativa, oltre il PIL

Al di là degli andamenti, di lungo periodo e congiunturali, delle cooperative aderenti e delle specificità territoriali, settoriali e dimensionali, negli anni recenti è emersa con crescente intensità l'esigenza di comprendere i **trend di comportamenti, impatti**, fenomeni interni alle imprese e **sfuggenti ai meri indicatori quantitativi di bilancio**.

L'epoca delle transizioni e la sempre maggiore attenzione al tema della sostenibilità, infatti, oltre al consueto interesse scientifico e associativo per l'evoluzione qualitativa del contenuto imprenditoriale dell'agire cooperativo, ha posto l'esigenza di contribuire, spesso in assenza di metriche e indicatori standard, condivisi ed affidabili, a perimetrare l'area delle questioni aperte e a descrivere, misurare, interpretare una serie di questioni relative alla vita e alla qualità delle imprese associate.

Una definizione delle principali dimensioni dei fenomeni in corso (anche tramite una segmentazione sempre più precisa per dimensioni, settori e territori) ha permesso nel tempo di ottenere una linea evolutiva di tali dimensioni e una mappa dei punti avanzati – e quindi di forza – ma pure dei territori più tradizionali, meno propensi o in grado di promuovere innovazioni e prassi complementari al proprio puro **core**. Con questi ultimi che risultano utili ad individuare le **aree di possibile sviluppo e necessità di politiche associative** a supporto della promozione di processi e attività trasformative del tessuto imprenditoriale.

Una prima area di indagine ha riguardato le **politiche in materia di risorse umane**. In proposito, nel corso del 2022, due terzi delle cooperative associate hanno promosso attività di formazione non obbligatoria per i propri soci o dipendenti. In questo quadro di tradizionale maggiore sensibilità dell'impresa cooperativa per le prassi di formazione, va considerato, tuttavia, che il 22% delle imprese non ha previsto in merito alcuna azione ulteriore rispetto alla formazione di legge.

In relazione ai temi della **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**, circa la metà delle cooperative associate hanno già attivato almeno una azione aggiuntiva a quelle previste per legge. Anche in questo caso, però, occorre valutare l'ampio spazio relativo al segmento che non ha in alcun modo affrontato la questione.

Oltre alla qualità del capitale umano, poi, uno dei

temi essenziali in questa fase di trasformazioni ad ampio spettro riguarda la propensione e la capacità di assecondare e promuovere il cambiamento interno alle imprese. Prendendo in esame il triennio 2018-2020, in tema di **innovazione e R&S** (Ricerca & Sviluppo), il 26% delle imprese associate dichiara di avere introdotto innovazioni di prodotto e il 36% di avere introdotto innovazioni di processo. Nel triennio in esame, la quota di imprese che dichiarano di avere effettuato investimenti in R&S rimane pressoché invariata attorno al 20% delle cooperative con un investimento medio di 500mila euro.

Una delle più sensibili aree di intervento è poi quella della **sostenibilità**, intesa in senso lato. Il 44% delle imprese ha avviato almeno un processo/progetto di "economia circolare" prevalentemente nell'ambito del riuso (22%), riciclo (20%), recupero di sottoprodotti (14%), recupero per produzioni di energia (4%).

Sul fronte specifico della **sostenibilità ambientale**, molto attuale per le conseguenze della crisi energetica, va considerato che quasi il 40% delle cooperative si è già dotata di impianti di autoproduzione di energia rinnovabile. E se la quota di quelle che non ha agito in tal senso (47%) o non sa se farlo (33%) appare ancora ampia, mediamente un terzo delle imprese ha dichiarato di avere pianificato nel triennio 2022-2025 investimenti per dotarsi di energia rinnovabile, proporzione che raggiunge quasi la metà allargando lo sguardo al più generale tema dell'efficientamento e risparmio energetico (45%).

La sostenibilità ambientale costituisce evidentemente uno degli aspetti ormai centrali del genericamente inteso ambito della responsabilità sociale d'impresa. In proposito, quasi la metà delle imprese associate (46%), redige ormai una qualche **forma di rendicontazione delle attività** non direttamente connesse al **core** aziendale e in materia di CSR.

Inoltre, oltre il 40% delle associate ha impostato azioni volte alla **selezione di forniture e fornitori con elevati standard di sostenibilità**. Al riguardo, uno dei temi certamente più sensibili e da sviluppare riguarda il rapporto tra le cooperative associate e le filiere locali e cooperative. Per oltre l'80% delle associate il 40% delle proprie forniture deriva da imprese del proprio territorio, e per la metà delle imprese questa percentuale supera il 70%. Di converso la percentuale scende drasticamente se si osserva solo la quota di forniture derivata da altre cooperative.

Più in generale, come si vedrà al paragrafo 3.5, l'associazione ha avviato un importante lavoro di definizione di un **modello di misurazione dell'impatto** prodotto a livello di sistema cooperativo, attraverso l'individuazione di indicatori economici, sociali e ambientali arricchiti con dimensioni specifiche del mondo cooperativo (equità, inclusività, democrazia, ecc.), in grado di guardare ai risultati di breve, ma anche e soprattutto ai cambiamenti generati nel medio-lungo periodo dall'ecosistema di imprese sostenibili della cooperazione.

Focus: Il valore del sociale e del lavoro in cooperativa

Tra le principali sfide che la cooperazione si trova oggi ad affrontare c'è la necessità di dare una **rinnovata centralità al sociale**, senza cui le imprese cooperative sarebbero semplici *imprese*. Qualsiasi strada di "futuro" la cooperazione voglia percorrere nei prossimi anni dovrà passare da un forte investimento sulle "nostre" persone, da un miglioramento delle loro condizioni di vita e di lavoro.

Il valore medio della retribuzione di un lavoratore dipende dalla composizione dell'occupazione: principalmente per settore economico, qualifica professionale e orario di lavoro, oltre che per fattori meno legati alla posizione contrattuale, quali l'età, il genere, la cittadinanza.

Da un'analisi di confronto tra le associate a Legacoop e le non associate si evidenzia una netta **differenza delle retribuzioni** a favore delle cooperative aderenti a Legacoop rispetto alle cooperative non associate, anche se con una crescita contenuta dello stesso valore medio giornaliero. Va tuttavia considerato che molti CCNL si sono rinnovati solo

dopo il 2019 per cui gli effetti economici potranno rendersi palesi solo nelle prossime annualità.

C'è tuttavia una questione salariale che ci obbliga, come associazione, a riprendere a tutto tondo una battaglia - che veda protagoniste anche le nostre imprese - contro tutto ciò che deprime il valore del lavoro in impresa (es. appalti al massimo ribasso, contratti pirata, ecc.).

La questione salariale non riguarda infatti solo il valore delle retribuzioni. Richiede una riflessione anche sulle **modalità di organizzazione del lavoro**, sugli orari e sui tempi spesso molto frammentati e parcellizzati, che possono determinare situazioni reddituali riconducibili a caratteristiche di "lavoro povero" e poco consoni ai fini della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La sfida per noi, quindi, è quella di investire sulla **qualità del lavoro** nelle nostre imprese e pensiamo che questa sfida debba rappresentare un terreno di confronto comune con le organizzazioni sindacali, anche attraverso modalità più forti di riconoscimento della rappresentanza, valorizzazione dei contratti e contrasto alle gare al massimo ribasso "mascherate", come verrà poi meglio esplicitato in alcuni progetti presentati nel Capitolo 3.

2.1.4. Le politiche associative messe in campo

I numeri dell'ultimo decennio denotano l'emergere di tre tendenze generali contestuali:

- > una **progressiva diminuzione del numero delle associate**, anche se non del valore prodotto;
- > una concentrazione della **cooperazione di medio grandi dimensioni**;
- > un **arretramento nei settori più tradizionali** e verso le zone di più antico radicamento.

Questo scenario consegna a Legacoop una sfida comune, da interpretare nel più autentico spirito cooperativo. Il movimento nasce e si afferma per essere un'esperienza radicata nelle comunità e diffusa in tutti i territori; ecco perché il Sud del Paese, le aree interne, le periferie sociali ed economiche rappresentano il terreno su cui promuovere con maggior intensità la nascita e il radicamento di impresa cooperativa. È questo il campo su cui sperimentare di nuovo la capacità di contrastare fenomeni di esclusione, marginalizzazione, sradicamento sociale, economico e culturale. Questa sfida per noi vale come dimostrazione al Paese e alle istituzioni che quei territori, attraverso un accresciuto insediamento cooperativo, possono essere una risorsa anche dal punto di vista economico e rappresentano, soprattutto, una risposta di coesione sociale e territoriale senza cui non potremo mai dirci veramente un unico Paese.

In tal senso, non manca un **quadro di opportunità** che agevoli questi sviluppi. Un'analisi dei finanziamenti dei fondi europei e nazionali dell'ultimo settennio di programmazione in materia di coesione, per regione e in relazione al numero di progetti e ai finanziamenti verso le cooperative e le cooperative Legacoop, ha mostrato che **nel ciclo 2014-2020 le cooperative sono state beneficiarie di 1 miliardo di euro**, di cui il 54% da finanziamenti UE ed il restante 46% da finanziamenti nazionali.

Le cooperative Legacoop, in particolare, hanno realizzato 3.466 progetti, con 217 milioni di finanziamento e 754 cooperative coinvolte, il cui 38% è situato nel Mezzogiorno. Qui, in particolare, sono stati svolti il 20% dei progetti con un terzo dei finanziamenti. È evidente, quindi, che agli albori della nuova programmazione europea e specialmente nel quadro definito dal PNRR, è necessario consolidare o promuovere un'**infrastruttura associativa** in grado di massimizzare le risorse disponibili in relazione a progetti di cooperazione.

In conclusione, tutte le analisi contrastano con una visione che vede il movimento cooperativo per sue caratteristiche intrinseche più arretrato e legato a logiche tradizionali o a specifiche incapacità di affrontare il cambiamento. E, tuttavia, occorre uscire da una prospettiva agiografica che attribuisca all'impresa cooperativa una naturale maggior propensione o sensibilità per forme di innovazione pure sociale che, invece, sono sempre conseguenza di scelte consapevoli sia a livello di impresa sia a livello di sistema.

In generale, anche gli indicatori maggiormente qualitativi rispetto alle sole dimensioni quantitative confermano il **movimento cooperativo di Legacoop come coerente e parte del sistema produttivo italiano**, con tutte le contraddizioni e gli elementi in chiaro e scuro che ciò comporta.

È evidente che non solo la disponibilità al cambiamento, ma anche la facoltà di promuoverlo e sostenerlo, si fondano pure su condizioni strutturali, quali la dimensione di impresa e la collocazione geografica o settoriale, che favoriscono o ostacolano la predisposizione al cambiamento. Tutte le analisi, infatti, indicano che i **maggiori trend di innovazione** riguardano maggiormente imprese di medio-grandi dimensioni, collocate nell'area settentrionale del Paese, e in settori o comparti maggiormente soggetti alle dinamiche di mercato.

È per queste ragioni, e alla luce dell'immagine piuttosto nitida che fotografa le dimensioni, le ca-

ratteristiche e le sfumature del sistema cooperativo di Legacoop, che appaiono ampi i **margini di sviluppo per politiche e servizi** che, oltre ad allargare la base associativa e a presidiare i territori in fase di ripiegamento, tendano a incrementare

la massa critica delle cooperative esistenti accompagnandole e sostenendole nel multidimensionale processo delle transizioni che in questa epoca si trovano necessariamente ad affrontare.

Focus: Consorzi e aggregazioni d'impresa, filiere, cooperazione tra cooperative

Perché le cooperative possano effettivamente perseguire il loro scopo naturale di agenti del cambiamento e del miglioramento anche in senso sociale dei mercati in cui operano, occorre che siano dotate di una **massa critica adeguata**.

A tal fine non concorre solamente la dimensione della singola impresa, che pure ha la sua importanza e deve essere adeguatamente sostenuta con politiche di consolidamento e capitalizzazione, ma sono sempre più necessarie - e sempre più richieste in termini di servizi dalle stesse associate - **politiche e misure finalizzate alla cooperazione tra cooperative**, al coordinamento di attività e progetti, all'aggregazione della domanda di beni o servizi (materie prime, energia, servizi finanziari) in funzione dell'incremento del potere negoziale rispetto a terzi, all'articolazione di **politiche di filiera e di progettazione di attività intersettoriali**, all'impiego di **logiche e strutture consorziali** esistenti o di nuova realizzazione.

In questo senso, lo strumento dell'**aggregazione di impresa** in funzione dell'incremento delle dimensioni di scala può costituire uno fra gli strumenti e le prassi che comunque possono contribuire a implementare politiche associative innovative.

Un ruolo di rilievo viene già svolto dai **consorzi**, in quanto facilitatori delle relazioni fra i socæ e aggregatori di competenze e capacità da essi detenute. Si tratta di una modalità di operare che permette di raggiungere mercati altrimenti irraggiungibili, sia grazie alle specializzazioni sulle **competenze tecniche specialistiche**, verticali, legate ai settori di mercato, sia nel suo ruolo di **supporto alle opportunità** attraverso una specializzazione di tipo trasversale (controllo di gestione, servizi legali ecc.), che permette di conseguire economie di scala rilevanti e favorisce l'interazione, le partnership e l'integrazione tra le cooperative. In quest'ottica, il consorzio deve essere vissuto sempre più come **HUB per gestire i processi di innovazione**, anticipando esigenze future per poter garantire la sostenibilità del business e il continuo sviluppo dei socæ.

Anche l'esperienza dei **rapporti di filiera** assume una rilevanza strategica per il corretto e progressivo sviluppo del sistema. La presenza di grandi cooperative con insediamento su tutto il territorio nazionale ha favorito la crescita di grandi filiere produttive, che riescono a mettere in campo politiche commerciali di dimensione nazionale e internazionale e a promuovere processi di innovazione, dalla produzione alla trasformazione. Realtà imprenditoriali che riescono a coniugare valori e principi della cooperazione aggregando le realtà presenti sul territorio, anche tramite appositi **protocolli d'intesa**. Tra i progetti più innovativi in quest'ambito si cita il protocollo d'intesa realizzato da Legacoop Agroalimentare, Culturmedia e Federparchi finalizzato alla costruzione di progettualità per la valorizzazione integrata di territori caratterizzati da aree protette delle risorse naturali, culturali e delle produzioni locali in chiave di sostenibilità dello sviluppo del territorio.

2.2. Un nuovo protagonismo cooperativo: identità e valori

L'attuale contesto dipinge un quadro molto favorevole all'**affermazione dell'identità e soggettività cooperativa** e al riconoscimento della cooperazione come modello di una nuova economia sostenibile.

Di fronte alle profonde e inedite trasformazioni richiamate e all'urgenza di applicazione di un diverso paradigma di intervento, il modello di impresa cooperativa rappresenta già una realtà consolidata, che riesce a realizzare una piena integrazione tra produzione di valore economico, progresso sociale e tutela ambientale, garantendo l'autoimprenditorialità delle persone e l'auto-organizzazione sociale. Ed è già una forma di impresa che interviene nei mercati trasformandoli in forma pluralista e rispettosa delle persone, in virtù di quell'assetto valoriale messo in pratica nel corso della propria lunga tradizione e riconosciuto anche nella Costituzione italiana¹⁵.

Tra i soggetti in grado di soddisfare i bisogni economici, sociali e culturali attraverso l'azione imprenditoriale, l'impresa cooperativa si connota infatti – al di là dei settori, delle dimensioni e della tipologia di scambio mutualistico – per la capacità di generare valore, per la sua redistribuzione e la produzione di esternalità positive sui territori, per l'attenzione che pone alle persone e alla società nella creazione di questo reddito e nella sua redistribuzione. E lo fa forte della propria capacità di intervenire nel mercato con **attività imprenditoriali orientate all'efficienza, all'innovazione e alla sostenibilità**.

Nel modello cooperativo troviamo dunque **elementi identitari e democratici** che ne confermano l'assoluta rilevanza anche in questa fase storica, e la possibilità di contribuire, con un **nuovo protagonismo**, all'affermazione di un modello di società più giusta ed equa. Ciò non può però prescindere da una riflessione costante sull'applicazione dei valori e dei principi cooperativi in termini di **coerenza**. Questo significa, da un lato, un'attenzione massima alla qualità della governance e all'applicazione del modello cooperativo seguendo il criterio di tolleranza zero verso ogni forma di fenomeno distorsivo, dall'altro la capacità di misurare il valore aggiunto prodotto – come movimento e come organizzazione – oltre a quello prettamente economico, in termini sia di impatto sociale e ambientale, che di autenticità e rispetto dei principi cooperativi.

15 Si fa riferimento, com'è noto, all'art 45, comma 1, che recita: "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità".

Focus: Il contributo alla Dichiarazione ICA sull'identità cooperativa

Nel 1995, l'Alleanza Internazionale delle Cooperative (ICA, International Cooperative Alliance) ha adottato la **Dichiarazione sull'Identità Cooperativa**. La Dichiarazione, successivamente riconosciuta da parte di molti Stati e organizzazioni multilaterali e incorporata nello Statuto dell'ICA, definisce il modello di business cooperativo esplicitandone i valori etici e cooperativi su cui è basato e stabilendo, inoltre, i sette principi cooperativi universali, operativi e applicabili a qualsiasi tipologia di cooperativa.

In occasione del 33° Congresso Mondiale delle Cooperative, tenutosi a Soul, Korea, nel dicembre del 2021, l'ICA ha avviato un **processo di riflessione e consultazione** volto ad approfondire lo studio sulla identità cooperativa e valutare se la Dichiarazione sull'Identità Cooperativa potesse stare al passo con i tempi. Il processo di consultazione si porrà alcune **domande** principali quali: l'identità cooperativa è un concetto definito in maniera adeguata? È un concetto largamente compreso? Le cooperative operano in maniera coerente con quanto dichiarato? In caso contrario, perché no? È necessaria una interpretazione attualizzata che tenga conto delle sfide e delle opportunità dei nostri giorni? Sono necessarie modifiche alla definizione formale della nostra identità? È possibile lo sviluppo di strumenti che aumentino la consapevolezza delle cooperative sulla loro identità e che stimolino delle azioni coerenti?

L'identità cooperativa non è mai stata così importante come nell'attuale momento di crisi e la consultazione intende coinvolgere tutta la comunità cooperativa globale. Al fine di contribuire alla discussione, Legacoop si è posta l'obiettivo di coinvolgere le cooperatrici e i operatori in questo processo di revisione e aggiornamento. Obiettivo è avviare un processo di analisi sui valori e sui principi cooperativi e un susseguente **percorso di sensibilizzazione, approfondimento e discussione** all'interno dell'ecosistema Legacoop in linea con il percorso congressuale.

Per il movimento cooperativo italiano, e per Legacoop, si tratta di un'**opportunità per riaffermare con forza l'identità cooperativa**, offrendo un contributo alla discussione internazionale e raccogliendo al contempo spunti utili sul piano nazionale e organizzativo.

Uno dei temi centrali del 33° Congresso Mondiale ICA è stato inoltre il **riconoscimento dell'idea cooperativa nella Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale immateriale dell'Unesco**. Un riconoscimento che, da una parte, rafforza e tutela il modello cooperativo anche di fronte ai repentini mutamenti politici e pone valori e pratiche cooperative su un piano sovranazionale come pratica di diplomazia culturale. E che, dall'altro, impone alla cooperazione la responsabilità rispetto al proprio ruolo nella cura e valorizzazione delle risorse naturali e culturali (i cosiddetti "**commons**") in modo partecipato, inclusivo, multiculturale, coerente adli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Se i valori cooperativi sono dunque ancora attuali, è attraverso il loro incontro con i principi della **sostenibilità** e dell'**innovazione digitale** che il movimento cooperativo può rafforzare la propria funzione sociale di ricucitura delle disuguaglianze, interpretando nella modernità i principi cooperativi del mutualismo, dell'intergenerazionalità, dell'equa ripartizione delle risorse, della coscienza del limite e del cooperare per competere.

Due aspetti, in particolare, confermano l'attualità del modello d'impresa cooperativa e rappresentano gli aspetti su cui anche Legacoop deve lavorare per interpretare un nuovo protagonismo cooperativo: l'approccio olistico alla sostenibilità e il nuovo mutualismo reso possibile dall'innovazione digitale.

Un modello imprenditoriale sostenibile

Il modello di impresa cooperativa dialoga con l'Agenda 2030 e mira all'affermazione di un **modello di sviluppo sostenibile**, che vede nell'integrazione tra le tre dimensioni dello sviluppo (economica, ambientale e sociale) il paradigma trasversale per assicurare il benessere delle persone e del pianeta. Ciò in virtù dell'essere un soggetto plurimo, integrato, trasversale, che copre diverse dimensioni dell'attività economica e produttiva e che, al contempo, ha a cuore lo sviluppo della società e la salvaguardia del pianeta.

Già oggi il modello di sviluppo dell'impresa cooperativa si sostanzia nelle aree dell'**economia digitale e della conoscenza**, dell'**economia circolare** e della **green economy**, della **tutela della biodiversità** e della transizione verso un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente (in linea con la cosiddetta strategia europea del "Farm to Fork"). Garantisce inoltre **diritti, pari opportunità** per tutti ed **equità intergenerazionale**, collaborando così a tutto tondo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, su cui il nostro Paese sconta peraltro ancora un certo ritardo.

È sostenibile uno sviluppo che lascia alle generazioni future almeno lo stesso capitale - economico, naturale ma anche sociale - che la generazione presente ha prodotto e consumato. E da questo punto di vista, grazie alla produzione di beni relazionali e al **rafforzamento del capitale sociale** che rende possibile, il modello cooperativo contribuisce anche a contrastare la desocializzazione e a colmare il deficit strutturale che il modello dicotomico Stato-mercato ha comportato.

È sostenibile, inoltre, uno sviluppo che mantiene saldo il **rapporto tra impresa e lavoro** e che pone quest'ultimo al centro, come elemento di realizzazione ed emancipazione sociale (lavoratore o socio/lavoratore) e come motore dello sviluppo e dell'attività di impresa (cooperativa).

Il sistema della cooperazione può diventare un **driver per il futuro del nostro Paese**, un punto di riferimento per un modello di business inclusivo e sostenibile che rifletta una trasformazione concreta e coerente e in grado di valorizzare il valore non economico, l'"immateriale" con metodologie e metriche specifiche.

Sui temi della sostenibilità, Legacoop può offrire molto, anche in virtù del suo essere una **filiere** con competenze diversificate in cui tali principi e pratiche possono essere agite in maniera strutturata e coordinata, in qualità di **associazione di integrazione progettuale**, che non si sostituisce alle cooperative ma crea le condizioni per far ragionare le cooperative *per* filiere e *tra* filiere.

È in quest'ottica che nei prossimi anni andrà fatto uno sforzo importante per fornire al mondo cooperativo strumenti e azioni con cui contribuire in maniera sempre più incisiva allo sviluppo sostenibile. L'organizzazione dovrà giocare un ruolo di "attore di sviluppo", dalla promozione di una cultura della sostenibilità, alla gestione del rapporto con i vari portatori di interesse, alla capacità di misurazione e rendicontazione delle performance e degli impatti generati. Un approc-

cio sistemico, che vada ben al di là del traguardo dell'Agenda 2030 e che si ponga come stimolo continuo l'innovazione dei propri processi, prodotti, servizi. Per contribuire attivamente alla creazione di una società inclusiva, fondata sulle 5 P dello sviluppo sostenibile: Persone, Prosperità, Pace, Partnership e Pianeta.

Il mutualismo digitale

Dall'incontro con la digitalizzazione e la trasformazione digitale l'impresa cooperativa può rafforzare, rinsaldare e affermare il **mutualismo come modello per la crescita dell'economia**, della società e delle persone. Nelle imprese cooperative, infatti, la trasformazione digitale non è solo orientata all'efficientamento e all'innovazione, ma anche al potenziamento e miglioramento del patto mutualistico.

In questo senso, la trasformazione digitale, lungi dall'essere il mero superamento dell'analogico, può divenire **parte della strategia per lo sviluppo dell'economia sociale e solidale**, a garanzia del pluralismo nei mercati e della riduzione dei rischi di monopolizzazione.

Di fronte ai cambiamenti epocali che stanno attraversando la società e l'economia, il mutualismo digitale **innova e riafferma la distintività del modello di impresa cooperativa** rispetto a quello capitalistico, potenziando la corretta pratica dell'identità cooperativa, ad esempio attraverso forme di garanzia, trasparenza, tutela e gestione dei dati, una maggior democrazia e un'equa redistribuzione del valore aggiunto prodotto dal loro utilizzo. Esso estende e amplia, inoltre, l'insediarsi di nuove forme di autoimprenditorialità, intergenerazionalità, protagonismo dei soci, reciprocità e cooperazione tra cooperative e di filiera, nonché la nascita di innovative imprese cooperative.

Il mutualismo può divenire così lo strumento per realizzare, anche nel digitale, una **modalità generativa e non solo estrattiva dell'economia**, per fare impresa praticando sostenibilità economica, ambientale e sociale, migliorando il benessere e accrescendo la partecipazione, la qualità della vita e del lavoro delle persone coinvolte nel patto mutualistico nonché delle comunità in cui operano.

Sul tema dell'innovazione digitale, il movimento cooperativo è chiamato ad agire per promuovere uno sviluppo consapevole e sostenibile, fruibile da tutte le persone, rafforzando nel sistema economico-sociale la presenza di imprese in grado di sviluppare strategie competitive sostenibili e capaci di agire secondo i **principi di reciprocità, autenticità ed eccellenza**.

2.3. Verso una nuova rappresentanza

2.3.1. Dalla crisi della rappresentanza al ruolo di agente di proposte e soluzioni

Si parla ormai da trent'anni di crisi della rappresentanza. Siamo in una fase storica che - complice l'instabilità politica - rischia di sfociare in un forte neocorporativismo, con le principali organizzazioni che rappresentano il mondo del lavoro e dell'impresa che hanno come riferimento prevalente se stesse e la propria organizzazione e si mettono in competizione con gli altri soggetti di rappresentanza per sopravvivere e contrastare il calo fisiologico di risorse economiche disponibili. Per questo è importante mettere a fuoco un'analisi condivisa sullo stato di Legacoop e proporre un piano d'azione conseguente, tale da progettare il modello associativo a noi più adeguato.

La struttura organizzativa di Legacoop è il frutto di una lunga evoluzione che, nel corso dei decen-

ni, ha cercato di rispondere nel modo più efficace alle proprie **funzioni fondamentali**: rappresentanza delle cooperative, tutela e valorizzazione del modello, erogazione dei servizi alle imprese e promozione cooperativa.

Nel corso degli anni, il ruolo riconosciuto all'associazione è cambiato e alla funzione principale di **rappresentanza** si è affiancata sempre di più l'**attività di servizio**. Da attività accessoria negli anni in cui l'adesione delle cooperative seguiva dinamiche identitarie e ideologiche, i servizi hanno via via assunto maggior peso nella stessa scelta delle cooperative di aderire all'associazione.

Tale dinamica ha portato nel tempo Legacoop a sviluppare e moltiplicare servizi e competenze (nazionali, settoriali, territoriali), creando però concentrazioni di offerta nelle aree e nei settori più forti, lasciando più fragili le aree e i settori a minor densità cooperativa e causando così asimmetrie associative e, a volte, duplicazioni d'offerta.

Emergono però, in questi anni, delle significative novità che porteranno a mutare radicalmente il quadro associativo:

- la nascita sempre più frequente di **nuove realtà imprenditoriali "ibride"**, forme societarie che nelle tradizionali dinamiche associative non sempre trovano rappresentanza, ma che si riconoscono nel quadro valoriale di riferimento cooperativo e che sono interessate ad accedere ai servizi associativi;
- l'accelerazione della **transizione digitale**, che ha modificato nella sostanza i mercati e le relazioni sociali, introducendo nuovi servizi e nuove modalità di rappresentanza rispetto al passato;
- il tendenziale **calo della contribuzione associativa**, che pone nuovi problemi di efficienza

e adeguatezza ma soprattutto richiede di interrogarsi sulla capacità di garantire pari opportunità per tutte le associate nell'accesso alla fruizione dei servizi e nell'esercizio delle funzioni di tutela e rappresentanza.

Novità non trascurabile è, infine, la **rapidità** con cui questi cambiamenti si manifestano, costringendo a un altrettanto veloce ripensamento delle funzioni associative. Un ripensamento che per essere efficace e duraturo nel tempo – e quindi capace di adeguarsi ai cambiamenti che saranno sempre più rapidi rispetto al passato – deve ridefinire un processo organizzativo non limitato a un mero "adeguamento informatico e strumentale", ma a un **cambiamento di paradigma delle funzioni fondamentali dell'associazione di rappresentanza**, modificando non solo il "come facciamo" ma anche il "cosa facciamo".

Focus: Legacoop associazione di rappresentanza e tutela, mediatore ed aggregatore sociale

Un'importante funzione associativa può uscire rafforzata in quest'epoca di transizione e di passaggio verso il futuro.

Sappiamo che Legacoop non intende assolutamente disperdere la propria peculiare distintività derivante dal fatto di rappresentare non tanto un settore di attività o una categoria imprenditoriale, quanto una **forma d'impresa** presente in ogni settore imprenditoriale e in grado di aggregare soggetti appartenenti a differenti categorie imprenditoriali.

In questi anni difficilissimi abbiamo riscoperto e reinterpretato questa funzione associativa distintiva: la nostra capacità di essere - oltre che associazione di rappresentanza e tutela, erogatore di servizi alle imprese - anche un **agente di rappresentanza di istanze sociali e territoriali**, un mediatore d'interessi legittimi, un ente propositivo nei confronti dell'agire istituzionale; insomma un partner delle istituzioni con la capacità di promuovere - attraverso il sistema d'impresa rappresentato - soluzioni per le comunità e il Paese, alleanze imprenditoriali e sociali efficaci, mirate alla costruzione di risposte alle persone e in sintonia con uno sviluppo sostenibile.

Questo quadro di mutamento sostanziale nella domanda e nei bisogni di servizi corre di pari passo con l'esigenza, altrettanto urgente, di **rinnovata legittimazione ed efficacia** della struttura associativa nell'esercizio delle proprie funzioni di rappresentanza e tutela.

A partire da queste riflessioni, vogliamo offrire una nostra prima e adeguata risposta alla necessità di **rinnovamento dei corpi intermedi** attraverso un **processo di autoriforma** e corrispondere al bisogno di **servizi adeguati ed efficaci** per le nostre imprese attraverso un adeguato **ridisegno organizzativo**.

Per fare questo ci proponiamo di:

- far evolvere il nostro rapporto con le istituzioni e i vari portatori di interesse in una relazione di autentica **advocacy** e condivisione reciproca di comuni finalità, improntata alla **coprogettazione** e all'ascolto reciproco;
- promuovere **la diffusione e la fruibilità dei nostri servizi** presso tutte le associate, a prescindere dal proprio luogo di residenza o del proprio settore di attività;
- progettare **nuovi servizi** adeguati alle esigenze di competitività e sviluppo delle nostre associate;
- promuovere nelle comunità la **cultura** e la **formazione cooperativa** per sviluppare e far nascere **nuova cooperazione e nuove forme di mutualismo**.

Solo così potremo adeguatamente interpretare il nostro ruolo nel movimento cooperativo italiano e internazionale e contribuire al rinnovamento del Paese e delle sue istituzioni.

2.3.2. Advocacy e co-progettazione: il profilo trasformativo del movimento cooperativo

Come si è già detto, l'economia sociale sta vivendo - in Europa e nel mondo - un momento di particolare attenzione, individuando nel modello cooperativo un esempio al quale guardare per riorientare lo sviluppo sociale ed economico del futuro. Questo significa che il movimento cooperativo può proporsi come la **forza sociale ed economica** in grado di attivare un **cambiamento nel**

modello di sviluppo, nella ripartizione delle risorse, nella crescita economica, nella ricostruzione di una nuova socialità.

È necessario allora, per Legacoop, proporsi – nell'esercizio delle funzioni di rappresentanza – come **soggetto di trasformazione**, in grado di essere agente di proposte e soluzioni finalizzate al benessere collettivo e allo sviluppo sostenibile, in quanto rappresentante d'impresе che svolgono quelle funzioni.

D'altro canto, alle associazioni di rappresentanza viene già chiesto oggi di essere fino in fondo «corpi intermedi»: non solo tutelando gli interessi, per quanto legittimi, delle proprie associate ma sviluppando una **capacità propositiva e di interlocuzione** che si traduca anche in una funzione di mediatore sociale e promotore di risultati utili al rafforzamento delle comunità. Questa funzione è stata nel tempo - e sarà ancora - per il movimento cooperativo un proprio tratto caratterizzante.

Il tema su cui interrogarsi diventa dunque come costruire legami con i territori che consentano la promozione e la nascita di forme di autorganizzazione sociale e di autoimprenditorialità diffusa.

L'esperienza del Covid ci ha insegnato che tutto questo è possibile, che agiamo in uno scenario completamente nuovo e che vi è spazio per ri-legittimare a tutti i livelli la funzione del mondo cooperativo.

La rappresentanza degli interessi cooperativi nei confronti delle istituzioni, compito fondamentale di Legacoop, è stata riportata al centro dell'attenzione proprio in occasione della pandemia da Covid-19, quando si è assistito a un **rinnovato rapporto con le istituzioni** per la messa in atto delle misure di emergenza necessarie al Paese in campo economico e sociale.

Soprattutto nei mesi più difficili, Legacoop – come altre associazioni di rappresentanza – ha svolto

un enorme lavoro di **tutela delle proprie imprese**, in molti casi attraverso un continuo confronto con le istituzioni provinciali, regionali e nazionali, affrontando compiti di rappresentanza, difesa e servizio con un'intensità mai sperimentata prima.

Sono emerse in quel periodo le doti tipiche del mestiere di chi fa rappresentanza di interessi collettivi: la capacità di ascolto empatico, l'abilità nell'interpretare e ri-elaborare le domande della propria gente, la tecnica di traduzione degli interessi individuali in interessi comuni. Ed è maturata in maniera diffusa la consapevolezza che il Paese si governa solo attraverso un **dialogo costruttivo tra istituzioni e corpi intermedi**.

Nell'attuale contesto, Legacoop deve quindi interpretare il ruolo di un'**organizzazione politicamente sempre più autorevole, autonoma ed indipendente** a livello nazionale, territoriale e settoriale, attraverso una nuova stagione di rappresentanza degli interessi cooperativi e di rilancio delle politiche concertative.

I prossimi anni saranno decisivi per il ritorno dell'Italia a un tasso di crescita accettabile, anche attraverso l'investimento oculato dei fondi europei e del PNRR. Con la forza della sua storia e della sua identità, Legacoop può proporsi come **primario interlocutore** del Governo nazionale, dei Governi regionali e delle istituzioni locali, per realizzare progetti cooperativi pubblico-privati in grado di massimizzare l'efficienza degli interventi di sostegno all'economia anche grazie all'attenzione agli impatti sociali e ambientali.

In quest'ottica, Legacoop può farsi interprete della costruzione di una proposta e delle adeguate iniziative di mobilitazione per giungere ad un **patto tra Governo e parti sociali** che abbia come orizzonte temporale i prossimi quattro anni di attuazione del PNRR, con al centro il coinvolgimento dei lavoratori, la riforma della Pubblica Amministrazione, il rilancio del Sud, la transizione ecologica.

2.3.3. Servizi alle imprese e alla comunità: verso l'Associazione piattaforma

I due anni del Covid hanno dato una dimostrazione delle potenzialità offerte da una rete adeguata e dalle piattaforme digitali, non solo nell'erogazione di servizi, ma anche nella costruzione di filiere cooperative e di presidio e rappresentanza a tutti i livelli su tutto il territorio. Gli strumenti digitali, seppur in una soluzione di emergenza, hanno da una parte moltiplicato le occasioni di poter essere presenti su più tavoli istituzionali (nazionali e regionali) con le migliori professionalità e competenze, dall'altra aumentato i servizi e l'assistenza alle imprese. L'emergenza ha mostrato una straordinaria capacità di lavoro a tutti i livelli, ma adesso è necessario definire soluzioni, infrastrutturali e organizzative, che possano rispondere alle esigenze di un'associazione – e delle persone che vi lavorano – in situazioni “ordinarie”, capaci di adeguarsi alle mutevoli esigenze e rispondere prontamente ad altre eventuali imprevisti.

Nel corso del 2020, seppur nella pronta reazione alla fase emergenziale, si sono tra l'altro evidenziati alcuni limiti nel sistema digitale Legacoop:

- la **frammentarietà dei siti e delle piattaforme**: nel momento in cui le cooperative avevano maggior bisogno di informazioni e assistenza si è dovuto fare uno sforzo per ricondurre tutto in un unico contenitore che consentisse di razionalizzare e massimizzare gli sforzi;
- la **scarsa “digitalizzazione” dei nostri servizi**: i servizi erogati erano in quella fase principalmente “informazioni di servizi associativi” che rimandavano ad attività “analogiche”.

Per questi motivi, una delle azioni intraprese da Legacoop è stata quella di dar vita ad un **piano di transizione associativa**, dal suo classico modello

verticale verso una forma organizzativa cosiddetta “di piattaforma”, un sistema reticolare che grazie al digitale riesca a far dialogare le strutture associative, sia in grado di raggiungere con i propri servizi le cooperative e i socæ in ogni parte d'Italia, valorizzando le competenze di ogni nodo della rete.

L'associazione piattaforma che si sta costruendo ha come obiettivo il **superamento delle dinamiche “top-down”** per trasformare ogni eccellenza del sistema cooperativo - ovunque essa sia fisicamente - in un nodo della rete e creare un sistema capillare capace di raggiungere ogni territorio, garantendo così un innalzamento della qualità associativa e il superamento delle asimmetrie territoriali e/o settoriali.

Questo ripensamento del modello associativo è volto a favorire i processi di integrazione di Legacoop per metterla in grado di agire come un **sistema integrato**, mettendo a disposizione di tutte le componenti associative le competenze presenti sui territori e promuovendo le migliori pratiche esistenti in maniera diffusa.

Il modello che emerge è di un'evoluzione associativa verso quella che le ultime ricerche e studi definiscono **“strategia ecosistemica”**, un modello che non si limita ad uno scambio dall'associazione alla cooperativa, ma che coinvolge le cooperative stesse nell'ecosistema, favorendo la collaborazione e l'intersettorialità, per consentire alle imprese di essere più forti e competitive sui mercati e, attraverso le sinergie con altri nodi dell'ecosistema, diventare protagonisti dei processi di sviluppo territoriale sostenibile.

Lo sviluppo della rete e le piattaforme di servizio dell'innovazione tecnologica di Legacoop hanno quindi l'obiettivo di **aumentare e sostenere la capillarità** della nostra presenza al **servizio di ogni nodo territoriale fisico e non sostituibile** e, al contempo, di permettere a quei nodi territoriali fisici

di scambiare e proporre nella rete competenze, esperienze, buone pratiche e progetti comuni.

A partire da questi presupposti occorre - ancor di più - prestare attenzione, grazie alla tecnologia, all'efficace copertura di tutti i territori, e specialmente di quelli considerati "più fragili" o a più scarsa presenza cooperativa: è lì che occorre agire con intensità, sia per sviluppare nuova cooperazione sia per garantire il carattere nazionale dell'organizzazione.

Il progetto di associazione piattaforma permetterà di "consegnare a domicilio" delle nostre associate servizi in ogni area territoriale e in ogni settore, nonché di assicurare maggior prossimità e presenza fisica alle nostre cooperative. Questo processo di trasformazione organizzativa, inoltre, consentirà la verifica dell'impatto effettivo dei servizi erogati, mettendoci nelle condizioni di valorizzare e ottimizzare tutte le risorse e competenze disponibili, a prescindere dalla loro localizzazione e aumentando il livello di efficacia e di sostenibilità economica dell'organizzazione.

Questo modello va dunque ora tradotto nella progettazione puntuale di **servizi per le imprese** riconducibili a tre grandi categorie, da diffondere omogeneamente sul territorio nazionale e da personalizzare in relazione a dimensione dell'impresa e tipologia di mercato:

- **Servizi per il sostegno alla competitività sui mercati:** Attraverso l'utilizzo dei dati - ottenuti per scelta libera e volontaria delle imprese aderenti - potremo rendere alle nostre associate nuovi servizi grazie alla loro condivisione, aggregazione e clusterizzazione, secondo principi di **cooperazione digitale tra cooperative**. Questo permetterà, anche attraverso il matching di informazioni aggregate in possesso dell'associazione e provenienti da altre banche dati, di generare **servizi personalizzati** per ogni singola

impresa, a supporto delle loro esigenze di maggior efficienza e competitività sui mercati;

- **Progettazione di protocolli associativi per la qualità e l'eccellenza cooperativa:** Sempre di più è forte la richiesta di una caratterizzazione imprenditoriale secondo principi di qualità e di trasparenza. Un'associazione moderna può qui giocare un ruolo importante, soprattutto se - come noi - rappresenta un "modo di fare impresa" legato a valori e principi distintivi. Si tratta di lavorare per selezionare precisi indicatori d'impresa, capaci di generare protocolli di qualità da legare a marchi e brand associativi di eccellenza e - successivamente - affermarne il riconoscimento per garantire un vantaggio competitivo alle associate che se ne avvalgono.
- **Servizi per favorire lo sviluppo di relazioni, la creazione di filiere, reti e piattaforme cooperative:** Tali servizi saranno fruibili dalle singole associate ma rispondono anche all'esigenza di sviluppare, in tutto il Paese, una **capillarità associativa**, necessaria a fornire risposte più adeguate ai bisogni emergenti ma anche a far decollare la nostra capacità di proselitismo e risposta ai bisogni delle comunità.

Maggiore capillarità significa anche una Legacoop **più presente nelle periferie sociali**, in grado di penetrare su tutto il territorio nazionale e non solo nei luoghi già presidiati da articolazioni strutturate, creando le condizioni per un'affermazione del modello cooperativo e dei suoi benefici a livello più ampio.

A questo proposito, l'uso dei dati in senso mutualistico e cooperativo rappresenta uno strumento formidabile perché in grado di generare un enorme valore informativo anche per le comunità in grado di elaborarle: si tratta, in altre parole, di **nuovi beni collettivi locali**.

Per questo c'è chi si interroga sulla possibilità di costruire piattaforme locali, anche ancorate a organizzazioni già esistenti, per l'archiviazione, l'aggregazione e, soprattutto, l'interrogazione dei dati ai fini della creazione di valore per le comunità di riferimento. L'esercizio di queste funzioni innovative nell'alveo di Legacoop potrebbe rappresentare un ambito di sperimentazione di nuovi equilibri tra gli interessi di cittadine, consumatore e lavoratore e aprire a nuove alleanze, che poi potrebbero contaminare anche altri ambiti di negoziazione, a partire dai diritti dei lavoratori. Un nuovo orizzonte di rappresentanza associativa che si apre.

2.3.4. Cultura e promozione cooperativa: un'organizzazione più attrattiva

Il ruolo trasformativo di Legacoop passa anche dalla sua capacità di ampliare la base associativa, intercettare nuovi operatori, favorire la crescita del movimento sul territorio nazionale e diffondere così nel Paese i valori, la visione e le pratiche distintive della cooperazione.

L'attrattività dell'organizzazione passa innanzitutto dal rispetto e dalla corretta declinazione degli **ideali fondativi della cooperazione**, e può legarsi anche all'offerta di **nuove forme di impresa cooperativa** (cooperative di comunità, comunità energetiche, ecc.), in quanto modelli che possono avere un forte *appeal* per generare autoimprenditorialità e indipendenza delle persone.

Su questo fronte, una delle priorità di Legacoop deve essere proprio quella di **investire sulle nuove generazioni e nella parità di genere**, favorendo un adeguato ricambio anche a livello dirigenziale su entrambi i fronti.

Il mondo dei giovani sta sviluppando **esperienze e sensibilità che intercettano direttamente temi centrali della cultura di Legacoop**. Si pensi alla

consapevolezza maturata rispetto ai temi ambientali, dell'economia verde e circolare, della sostenibilità, che si trovano in perfetta sintonia con le finalità perseguite dall'organizzazione. I giovani costituiscono un **alleato sociale "naturale"** che Legacoop deve sapere intercettare indubbiamente sul piano culturale ma anche su quello della rappresentanza e dei servizi.

Va in questo senso la proposta di promuovere **azioni di sensibilizzazione** che consentano a molti giovani di orientarsi rispetto a un mondo che spesso viene raccontato loro in modo distorto e, a questo proposito, potrebbe essere particolarmente efficace l'organizzazione di incontri tra giovani operatori e giovani studenti così come la promozione di esperienze di alternanza scuola-lavoro.

In quest'ambito, un ruolo di rilievo spetta alla **Fondazione Ivano Barberini**, luogo di produzione di ricerca storica, economica e sociale sull'importanza della forma d'impresa cooperativa nello sviluppo e nell'evoluzione delle società contemporanee. Rilanciata nel corso di questi anni, riorganizzata su una dimensione nazionale anche tramite un ampliamento della governance e un largo coinvolgimento di territori e imprese, la Fondazione ha impostato - e sta realizzando - un ambizioso programma di sviluppo delle attività culturali e delle relazioni. Veicolo di interlocuzione con gli ambiti di ricerca anche grazie a un marchio autorevole e riconosciuto, essa costituisce uno strumento privilegiato per divulgare la storia, i valori e la cultura del movimento cooperativo, di Legacoop in particolare e italiano in generale, anche per diffonderli alle nuove generazioni.

La promozione cooperativa tra i giovani ha poi già un suo asse di lavoro nelle attività del **servizio civile universale**, che coinvolge annualmente centinaia di giovani nella conoscenza del modello cooperativo. Il servizio civile è un'esperienza unica per i giovani, per migliorarne il contesto perso-

nale e aumentare la loro capacità di contribuire al benessere della propria comunità, attraverso l'agire solidaristico e l'impegno volto alla tutela dei beni comuni. Altrettanto importante si prospetta l'attività che stiamo svolgendo con il **nuovo servizio civile digitale**, in cui gli operatori volontari del servizio civile sono a supporto di anziani e categorie fragili per promuovere l'uso consapevole degli strumenti digitali.

Il tema delle nuove generazioni si incrocia, poi, con quello della **promozione della parità di genere**, sul quale va recuperato il ritardo del nostro Paese rispetto ad altri paesi europei, anche attraverso misure legislative che accelerino la transizione verso una piena parità. Un percorso di advocacy che va compiuto analogamente anche all'interno del mondo cooperativo, a partire dall'aggiornamento degli attuali regolamenti in vigore per la composizione degli organismi direttivi a tutti i livelli.

Una maggiore attrattività dell'organizzazione si raggiunge poi anche grazie a **servizi per la promozione d'impresa cooperativa**. In questi anni si è lavorato intensamente per lo sviluppo di politiche strutturate in quest'ambito, sia grazie all'attività del fondo mutualistico Coopfond, sia attraverso attività associative direttamente promosse dall'associazione ad ogni livello territoriale e settoriale.

Nonostante questo lavoro non possiamo dirci pienamente soddisfatti e proponiamo di fare un nuovo e significativo passo in avanti attraverso la focalizzazione su **sei possibili assi di promozione cooperativa**:

- i **workers buy out (o "imprese recuperate")**, dove la partecipazione dei lavoratori è volta a prendere in mano il destino della propria azienda, dandole continuità e futuro, salvaguardando posti di lavoro, ma anche conoscenze e competenze che altrimenti andrebbero perse;

- le **cooperative di comunità**, in cui la partecipazione dei cittadini è rivolta a promuovere processi di sviluppo locale dal basso, di rigenerazione urbana, di contrasto allo spopolamento nelle aree interne, ma anche animazione economica del territorio e valorizzazione dei beni comuni, generando valore che viene ridistribuito all'interno della comunità tutta, spesso proprio a supporto dei più fragili;
- le **comunità energetiche**, in cui la partecipazione dei cittadini e delle imprese è rivolta non solo al perseguimento di vantaggi di natura economica, come il risparmio sul costo delle bollette, ma anche alla voglia di essere parte di un processo di transizione ecologica che possa garantire la salvaguardia dell'ambiente attraverso stili di vita più sostenibili. La promozione di comunità energetiche potrebbe, in particolare, in tempi brevi ed in forma massiccia e diffusa, generare un nuovo importante "asset cooperativo" capace di coinvolgere migliaia di persone e centinaia di comunità;
- la **promozione associativa di cooperazione tra lavoratori autonomi e tra professionisti** (soprattutto nelle nuove professioni e in settori innovativi come quello creativo e digitale) **e il rilancio della nostra presenza in settori strategici per il Paese e per il *made in Italy***, quali l'agricoltura, l'industria, ecc., che consentirebbero anche di dotarci di un sistema di relazioni ed alleanze con soggetti sociali, categorie economiche e professionali che potrebbero rafforzare il senso di una rinnovata e inedita alleanza tra corpi intermedi;
- le **reti cooperative territoriali "aperte"**, che favoriscono la messa a sistema delle risorse culturali, naturali, artigianali di un territorio, facilitano la transizione digitale delle produzioni e dei servizi e sono strumenti di potenziamento delle capacità e di sviluppo di relazioni per rafforzare filiere di economia circolare e

sostenibile. E che possono aggregare anche produttore e consumatore al fine di alimentare una domanda educativa e di cultura in costante decrescita nel nostro Paese;

- una forte focalizzazione sui **servizi a supporto della nascita delle start-up** in grado d'intercettare anche ibridazioni imprenditoriali, reti o filiere che spesso sui territori si sviluppano, mettendo a sistema realtà giuridicamen-

te molto diverse tra loro ma che condividono obiettivi comuni.

Non da ultimo, oltre a dichiarare spesso la nostra volontà di sostenere percorsi di ricambio generazionale, si vuole qui definire una concreta proposta **politica di promozione di una nuova classe dirigente cooperativa.**

Focus: Il ruolo delle imprese della distribuzione cooperativa nella promozione della cooperazione e della sostenibilità

Grazie alle significative esperienze nei settori del consumo, dell'utenza e del dettaglio, le imprese della distribuzione cooperativa rappresentano - oltre che un rilevante asset economico - un **veicolo culturale di diffusione su larga scala di conoscenza sulla cooperazione**, in virtù dei rapporti intrattenuti con milioni di cittadine, consumatore, produttore, distributore.

Esperienze e relazioni che si traducono, a livello produttivo e distributivo, nello sviluppo di **filiere sostenibili** lungo l'intera catena del valore e che hanno ricadute fin sulle scelte quotidiane di cittadine e consumatore, consentendo alle nostre imprese distributive di essere **vettori di sostenibilità ambientale e sociale a tutto tondo**. Su questo fronte, ad esempio, la Marca del Distributore (MDD) può rappresentare un importante elemento che coniuga convenienza, qualità e impegno sostenibile a sostegno delle filiere agroalimentari italiane, difendendo il potere di acquisto di cittadine e consumatore e rappresentando, al contempo, una straordinaria opportunità di sviluppo per le piccole e medie imprese (cooperative e non), così come per i grandi produttori.

Una nuova generazione di cooperative si è affermata in questi anni e, nonostante le contingenze veramente straordinarie che si sono verificate, non ci sono risposte sufficienti per non dare vita a un processo ampio e diffuso di ricambio della nostra classe dirigente. È ormai il tempo di mettere alla prova una nuova leva di cooperative, improntata al ri-equilibrio di genere e generazionale, consapevole del valore della "cultura cooperativa" oltre che alle necessarie capacità di gestione d'impresa.

Una nuova leva in grado, al contempo, di allargare gli orizzonti del movimento, di ampliarne l'influenza, il radicamento sociale ed economico, di contaminare il mondo con i valori, le visioni e le pratiche cooperative. Sarà importante misurare, anche nel corso di questa tornata congressuale, quanto i fatti potranno essere coerenti con le affermazioni che frequentemente ritroviamo nei nostri codici comportamentali e nei nostri principi cooperativi.

Focus: La governance sostenibile delle società cooperative

Una buona governance rappresenta uno strumento decisivo e trasversale per affrontare le sfide che le cooperative hanno oggi di fronte. In quest'ottica, è necessario garantire la **rappresentanza delle basi sociali** e, al contempo, rafforzare la qualità e l'esperienza dei socia membri dei Consigli di amministrazione, dei dirigenti e degli altri organi della cooperativa.

Sul primo fronte, occorre garantire la **partecipazione dei socia** alla gestione strategica e alle decisioni che impegneranno la trasformazione delle cooperative nelle transizioni digitali, ambientali e della nuova cultura della sostenibilità. Per questo è necessaria la massima **trasparenza delle informazioni**, anche sulla base delle esperienze che sono state condotte nel corso della pandemia, quando si sono sperimentate nuove forme di coinvolgimento delle basi sociali.

Occorre poi garantire, anche secondo le nuove normative, la **presenza di genere nei Consigli di amministrazione**, come elemento di qualificazione e di sviluppo della cooperativa, elemento decisivo per la nuova identità cooperativa. L'approvazione del recente "Codice della crisi d'impresa" apre alla necessità di un adeguamento della cultura dei controlli e alla definizione di una **corretta dialettica tra organi di controllo e organi di governo e strumenti di gestione della cooperativa**.

La creazione di valore condiviso con i socia e con le comunità, da sempre caratteristica dell'impegno cooperativo, deve oggi adeguarsi alle nuove normative legate alla diffusione della cultura della sostenibilità. Alle cooperative va proposto un lavoro di confronto e dibattito sulle implicazioni che nel sistema cooperativo può avere la definizione di **"successo sostenibile"**, proveniente dal Nuovo Codice di Corporate Governance, il codice di autodisciplina promosso da Borsa Italiana per le società quotate¹. In quest'ambito, partendo dal lavoro fatto con le "Linee guida per la buona governance cooperativa", va realizzato un adeguamento verso un vero e proprio **"Codice di autodisciplina"** che caratterizzi la nuova cooperazione in questa fase di transizione. Sulla base di quelle linee guida, è necessario poi che ogni cooperativa adotti una "Relazione sulla mutualità" che consenta una discussione sulle caratteristiche del mutualismo nelle varie forme cooperative.

Un lavoro strategico per la nuova governance sostenibile deve porsi, infine, l'obiettivo di **diffondere la nuova cultura della governance a livello delle intere filiere**, sia attraverso la diffusione e discussione a tutti i livelli delle proposte di nuovo Codice sia attraverso una campagna di informazione e formazione a livello nazionale, che punti all'utilizzo di nuovi strumenti (es. piattaforme digitali MOOC, contenuti per l'e-learning, per la formazione e l'autoformazione dei membri dei Consigli di amministrazione, ecc.). L'impegno per la diffusione dei valori cooperativi nella società rappresenta un elemento indispensabile anche per la nascita di una **nuova leva di cooperatore**.

¹ Il codice contiene raccomandazioni che costituiscono un modello di "best practice" per l'organizzazione e il funzionamento della governance delle società quotate italiane.

2.3.5. Legacoop, alleanze e Alleanza delle Cooperative

Le sfide che Legacoop ha davanti richiedono un'organizzazione al contempo competitiva e unitaria, in grado di raggiungere nuovi traguardi nella tutela degli interessi cooperativi, rilanciando i valori della sua identità storica in un **positivo confronto con altri soggetti**.

Tali sfide, infatti, non possono essere affrontate da soli. L'**Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI)**, pur con tutte le sue difficoltà è una realtà, con regole comuni di convivenza, prassi e politiche condivise. Di fronte alle criticità emerse in questi anni al suo interno, è necessario far evolvere una riflessione, tenendo sempre l'**unità organica come obiettivo strategico** a cui tendere, ma individuando obiettivi intermedi ed immediatamente spendibili sia sul piano organizzativo che in termini di condivisione nell'approccio comune ai temi di confronto istituzionale-legislativo e di collocazione nel nuovo scenario politico-economico del Paese. Infatti, oggi più che mai, il bisogno di essere e di rappresentarci uniti è assolutamente prevalente oltre che necessario per non scalfire la nostra forza nella tutela e salvaguardia delle imprese associate.

Ciò anche in virtù di nuove forme di **competizione associativa** - anche esterna alla cooperazione - scatenata dalla situazione economico-finanziaria, che aumenterà sempre di più. Rispetto a questo,

Alleanza delle Cooperative ci ha permesso in questi anni di mantenere un livello di regole condivise e soprattutto di creare una sorta di «protezione». Anche in futuro dobbiamo garantirci queste condizioni per agevolare il nostro sviluppo, il presidio e la corretta interpretazione dei valori cooperativi a confronto con tutte le nuove forme di neomutualismo e di economia non profit.

Non possiamo però immaginare l'Alleanza delle Cooperative come autoreferenziale e sufficiente. Abbiamo bisogno di **guardare anche fuori** e creare rapporti con quel vasto mondo di imprese che popolano il mondo dell'economia sociale e non solo; di instaurare relazioni anche nella gestione di vicende complicate per quanto riguarda ad esempio il tema dei rinnovi contrattuali; di mantenere unita la presenza in tante realtà di tipo finanziario che fanno riferimento al mondo cooperativo nel suo complesso.

Senza l'Alleanza delle Cooperative il movimento cooperativo sarebbe più debole e la sua identità avrebbe meno forza; l'Alleanza è dunque necessaria più che mai, ma ora - forse - non più sufficiente a **rispondere a tutte le sfide e ai bisogni di oggi**.

Il movimento cooperativo italiano può contribuire all'affermazione del proprio modello di sviluppo inclusivo e sostenibile proprio ponendosi al centro di una **rete di relazioni** con il mondo dell'economia sociale e con altri soggetti che si muovono secondo la stessa visione, portando la forza, i valori e l'esperienza della sua storia.

3. Progetti, proposte, contributi per un'agenda cooperativa da offrire al Paese

Alla nuova visione di rappresentanza si collegano molti temi concreti che riguardano la **qualità del supporto** che Legacoop può dare alle proprie imprese e la trasformazione che può portare nel Paese e nella società. La funzione associativa svolta da Legacoop, infatti, interviene su tre livelli: non soltanto verso le imprese cooperative, ma anche verso i territori in cui esse operano e le persone – socie, lavoratore, individui – che a vario titolo su quei territori e in quelle cooperative si trovano ad operare.

In questo capitolo, vengono presentate le **attività** e le **proposte** su cui Legacoop sta lavorando o ha intenzione di lavorare nel futuro, per svolgere il proprio ruolo trasformativo e supportare il benessere delle proprie imprese, delle persone e delle comunità.

Le attività si sviluppano secondo cinque direttrici che rappresentano le sfide su cui l'organizzazione – e la cooperazione tutta – è chiamata a intervenire oggi e in futuro. Si tratta dei **cinque pilastri** che hanno connotato l'attività dell'organizzazione in questi anni anche nell'ambito dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Le proposte e i progetti presentati per ciascun tema vengono sia dai gruppi di lavoro interni, costituiti in seno alla Direzione nazionale, che dalle più ampie politiche associative dell'organizzazione.

Accanto ai cinque pilastri, l'impegno di Legacoop continuerà anche per la tutela e la **promozione della cultura e della creatività**, in quanto ambito trasversale agli obiettivi dello sviluppo sostenibile e motore innovativo di nuove economie non più basate sulla proprietà delle materie e capaci

di sviluppare modelli di imprenditorialità coerenti con l'interesse generale. In particolare, i temi della cultura e della creatività incrociati con quelli del welfare, dell'ambiente e della natura, dell'educazione, dell'abitare e del turismo sostenibile possono rappresentare gli asset per lo sviluppo di nuove filiere cooperative, la materia su cui progettare linee e progetti strategici.

3.1. Lavoro

Grazie alla sua presenza trasversale in tutti gli ambiti della produzione, la cooperazione sta affrontando i molteplici aspetti che riguardano la revisione dei modelli organizzativi e produttivi derivante dalle trasformazioni che sta subendo il mondo del lavoro.

Digitalizzazione, sostenibilità e inclusione prospettano mutamenti sostanziali per la qualità e la quantità delle prestazioni lavorative, a causa delle trasformazioni della domanda e della rivoluzione dei processi. Il lavoro nelle cooperative è stato e sarà impattato da questi cambiamenti in maniera rilevante, seppure in misura diversa a seconda dei settori. La particolare presenza cooperativa nei settori ad alta intensità di lavoro costringe a considerare, in questa prospettiva di trasformazione, sia le necessità di **tutela del lavoro**, che quelle di **evoluzione delle competenze** necessarie per affrontare le nuove sfide. A fronte di ambiti in cui il lavoro in cooperativa risulta abilitante e tutelante, ve ne sono altri nei quali il fenomeno del cosiddetto "lavoro povero", con bassa occupazione e basso reddito, soprattutto fra le lavoratrici, sono prevalenti.

Su questo fronte Legacoop sta lavorando per realizzare, a seguito dell'operato del gruppo di lavoro della Direzione nazionale, un **Manifesto del lavoro cooperativo**, come carta dei valori e delle possibili strade per adeguare al futuro il lavoro

in cooperativa. A partire dall'analisi dei dati della cooperazione attuale in Italia, il Manifesto individua le specificità del lavoro cooperativo, traccia una possibile via valoriale rispetto ai bisogni sopra elencati e raccoglie in un unico strumento il catalogo dei possibili impegni da perseguire nel medio periodo da parte della cooperazione. Accanto al Manifesto, e in coerenza con esso, si intendono poi sviluppare progetti che definiscano e valorizzino il protagonismo cooperativo nel mondo del lavoro nonché individuino le competenze necessarie per garantire un futuro ai lavori in cooperativa.

L'impegno in materia di rappresentanza e valore del lavoro

Il primo aspetto su cui Legacoop intende intervenire è quello del riconoscimento del **valore del lavoro**. Questo impegno passa da una **nuova sfida salariale** che - seppur resa più complessa dalla fase inflattiva - diventa non più eludibile per arginare in particolare i fenomeni sperequativi esplosi negli ultimi decenni.

L'allargamento delle differenze tra ricchi e poveri, giovani e anziani, uomini e donne è un trend che la cooperazione ha combattuto, molto spesso, meglio di altre forme di impresa ma che in molti settori non è stata capace di arginare a sufficienza. Ritornare a riflettere su questo tema rappresenta un obbligo per le nostre imprese, ricercando le opportunità di mercato, gli elementi per una sua regolazione, il riconoscimento normativo del valore del lavoro. Occorre agire su diversi piani: su quello della **qualità della committenza pubblica** sostenendo, per esempio, le norme di contrattazione degli appalti all'aumentare del costo del lavoro e l'esclusione della valutazione del prezzo negli appalti di servizi alla persona; e sulla **qualificazione della committenza privata** all'interno delle filiere, a partire da quelle cooperative, accettando di analizzare e rivedere il profilo della

distribuzione del valore prodotto nella filiera secondo principi perequativi.

Il fine possibile di tali riflessioni deve portare a definire una **nuova politica salariale della cooperazione**. La definizione di un salario minimo per i lavoratori degli specifici settori produttivi rappresentati dai contratti collettivi e definito dalla contrattazione stessa può essere un elemento utile per la qualificazione del mercato del lavoro nel suo complesso oltre che strumento efficace per arginare il **dumping** contrattuale. Obiettivo ultimo, questo, che dovrebbe essere perseguito attraverso una corretta **regolamentazione della rappresentanza**.

La sfida del sostegno ai redditi più bassi e dell'eradicazione del lavoro povero non si conclude però con l'individuazione di minimi salariali, ma deve concretizzarsi in **politiche salariali** che consentano, attraverso un aumento del valore delle nostre produzioni, materiali e immateriali, la valorizzazione piena dell'apporto di lavoro. A ciò si devono aggiungere **politiche di welfare** che consentano una piena occupazione a chi oggi ne è escluso a causa del carico del lavoro di cura (figli, anziani, disabili), e l'abbattimento del part-time involontario derivante da un'organizzazione del lavoro ancora dipendente da appalti "mascherati" al massimo ribasso e dalla mancanza di strutture di supporto alla cura della famiglia. Problemi che colpiscono in modo più marcato il lavoro femminile e particolari aree del Paese in cui le strutture di welfare locale risultano insufficienti.

Sono questi temi che pongono in capo all'associazione anche la sfida della rappresentanza: per questo siamo pronti e favorevoli a un **riconoscimento, anche normativo, del valore della rappresentanza delle associazioni sindacali**, consapevoli che pure attraverso questo passaggio si possano definire standard salariali minimi che, per il tramite della contrattazione, tengano conto delle specificità settoriali e delle tipologie

di impresa. Ma è anche attraverso la rappresentanza che può passare un nuovo protagonismo cooperativo capace di sostenere e sviluppare le nostre specificità oltre che nell'ambito economico in quello delle **norme contrattuali, del welfare aziendale, degli istituti della bilateralità** (come già avviene oggi nella previdenza complementare) per promuoverne la capacità inclusiva, soprattutto nei confronti di giovani e donne, e per svilupparne i profili di sostenibilità, tenendo conto degli impatti territoriali e comunitari del lavoro cooperativo.

La lotta alle disuguaglianze

Una cooperazione in grado di affrontare le sfide del mercato occupazionale è anche in grado di proporre un modello di organizzazione del lavoro che sia in grado di supportare la condivisione degli impegni di cura delle persone, favorendo il superamento dei divari economici, in particolare fra i generi e le generazioni.

L'introduzione di una **valutazione sistematica dell'impatto delle politiche organizzative e contrattuali** sui generi e sulle generazioni e **l'adozione di discriminazioni positive** che ne favoriscano l'inclusione e il sostegno economico devono essere centrali sia nelle politiche del lavoro che in quelle sociali, per marcare la distintività cooperativa sul piano dell'equità e offrire, al contempo, profili competitivi in termini di attrattività.

In particolare, la digitalizzazione nelle imprese sta portando enormi opportunità e grandi sfide nel mercato e nella vita quotidiana delle persone, che l'accelerazione indotta dalla pandemia ci ha fatto sperimentare in termini dirompenti e pervasivi. I nuovi profili della società, del mercato e del lavoro digitale si presentano spesso ambivalenti.

Ad esempio, la pandemia ha reso il fenomeno dello **smart working** oramai strutturale, garantendo

continuità di lavoro nell'emergenza e approcciando nuove forme di flessibilità organizzativa per le persone e per le imprese. Occorre tuttavia fare attenzione perché non renda strutturale l'asocialità del lavoratore rispetto all'impresa e non divenga un mezzo per perpetuare il **gender gap**, fornendo condizioni economiche peggiori o opportunità di carriera diseguali a chi si occupa del lavoro di cura. In quest'ambito, Legacoop sottolinea l'importanza di sostenere approcci che trovino il proprio centro di equilibrio intorno ai valori cooperativi dell'equità e della partecipazione.

Innovazione significa anche nuove professioni, maggior spazio per affermare i talenti soprattutto delle nuove generazioni e potenzialità di creatività finora sconosciute. Tutti ambiti e settori che devono essere curati e presidiati dalla cooperazione. D'altro canto, innovazione oggi significa anche lavori sempre più intermediati dalla tecnologia e nuove forme di sfruttamento che devono restare fuori dall'esperienza cooperativa, che, viceversa, deve porsi come **modello alternativo di interpretazione del lavoro digitale**. Quando pensiamo ai lavoratori delle grandi piattaforme informatiche, abbiamo in mente le esperienze alternative che la cooperazione già oggi è stata in grado, seppur in forma sperimentale, di mettere in campo e sulle quali è necessario investire. Un nuovo protagonismo del mutualismo in ambito digitale può non soltanto favorire relazioni di solidarietà e autoimprenditorialità tra lavoratori in questi nuovi settori, ma portare negli stessi i profili del "prosumerismo", che tanto ruolo hanno avuto nell'affermazione del modello cooperativo e nella pratica di forme di giustizia economica. Si pensi, per esempio, alla necessità di far conoscere al consumatore finale il valore di un pasto consegnato in modo "giusto", favorendo scelte di consumo che includano nel prezzo la corretta valutazione del valore del lavoro.

Sul fronte della lotta alle disuguaglianze, inoltre, la **cooperazione culturale e creativa** può rappre-

sentare un potente strumento di emancipazione per la dignità del lavoro creativo, oltre che per l'emergenza educativa. In questo ambito, molte esperienze sviluppate (ad es. da cooperative di artiste e tecniche libere professioniste, cooperative di archeologhe, ecc.) hanno saputo meglio tutelare e riqualificare il lavoro anche durante la pandemia e possono essere replicate in altri campi, diventando alternativa attrattiva per professioniste e giovani talenti che non aspirano al lavoro pubblico ma che, pur nella flessibilità, necessitano della giusta dignità.

Linee guida sulla partecipazione

Una cooperativa inclusiva e giusta passa anche da una **rinnovata centralità del lavoratore**. Non è infatti sufficiente mettere a disposizione dei nostri lavoratori le migliori condizioni economiche, normative e di conciliazione vita-lavoro se a queste non si accompagnano **percorsi di partecipazione, governance e trasparenza** realmente inclusivi e democratici. Si tratta di un obiettivo da perseguire in particolare nei settori in cui questo è un elemento costitutivo dello scambio mutualistico, come nella cooperazione di lavoro, e da estendere a tutte le forme cooperative. Si tratta peraltro di un terreno di sfida che anche le forme di impresa capitalistica, a partire dalle grandi multinazionali, stanno ponendo al centro della loro retorica comunicativa/operativa e che invece la cooperazione è in grado di interpretare e riempire di senso e significato perché parte fondante del proprio essere.

Su questo fronte, Legacoop sta lavorando alla definizione di **linee guida sulla partecipazione**, partendo dall'idea che il valore costitutivo della partecipazione dei soci sia un tratto culturale e politico proprio della cooperativa, a prescindere dall'oggetto e dalla forma dello scambio mutualistico, che influenza e pervade la struttura del lavoro.

Sulla base di questi presupposti, proponiamo l'avvio di azioni finalizzate a sperimentare **prassi di democrazia associativa e di partecipazione democratica dei lavoratori**, utilizzando il patrimonio degli strumenti di "democrazia deliberativa" già a disposizione delle cooperative, a partire da tre livelli:

1. formalizzazione di **procedure e strumenti per l'informazione dei lavoratori** e per la gestione dei feedback;
2. formalizzazione di **procedure e strumenti per la partecipazione organizzativa**, a partire dalla dialettica tra management e rappresentanze dei soci e dei lavoratori nella definizione dei processi di innovazione;
3. definizione di **affidamenti (avvisi) comuni finalizzati a tutelare l'interesse generale** e intergenerazionale dell'impresa cooperativa e il miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori (welfare di partecipazione).

Formazione continua, transizioni e nuove competenze per la cooperazione

Cooperare è formare, un binomio inscindibile dell'agire cooperativo fondato su processi di apprendimento continui e innovativi. Tali processi saranno facilitati da strumenti formativi capaci di sostenere una progettualità creativa, veicolare saperi ed esperienze, attivare il confronto e rafforzare le competenze alla base del cambiamento, promuovere valore al lavoro cooperativo. Il successo della cooperazione dipenderà anche da quanto sarà capace di sperimentare **metodologie e contesti di apprendimento più efficaci e inclusivi** per far convergere le aspettative e le caratteristiche personali con le opportunità di crescita e sviluppo dell'ecosistema cooperativo.

In questa prospettiva, la formazione per Legacoop assume un ruolo strategico, in virtù della

sua **funzione trasformativa**: è produzione di conoscenza condivisa capace di incidere sui comportamenti, sulla mentalità e gli atteggiamenti, necessari non solo a eseguire lavori nuovi o differenti ma soprattutto a interpretare diversamente il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni, a promuovere un senso ampio di appartenenza, ad aprirsi ad ambiti operativi inesplorati.

Non a caso la Commissione europea ha adottato la proposta di fare del 2023 l'Anno europeo delle competenze evidenziando che *“le transizioni verde e digitale stanno aprendo nuove opportunità per i cittadini e l'economia dell'Unione. Disporre delle competenze adatte mette i cittadini in grado di affrontare con successo i cambiamenti del mercato del lavoro e di partecipare pienamente ai processi democratici”*¹⁶.

Anche la cooperazione è chiamata ad attuare una **strategia di innalzamento delle competenze** che può muovere solo da un nuovo rapporto dialettico tra mondo produttivo e un sistema formativo capace di connettersi alle direttrici strategiche di sviluppo. In questo ambito, un ruolo rilevante potrà essere svolto dal **Fondo paritetico interprofessionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative**, per sostenere politiche e pratiche formative di qualità, non frammentate e con una prospettiva di lungo periodo, capaci di creare nuove imprese cooperative, nuovo lavoro nelle imprese, di valorizzare e promuovere il lavoro giovanile e femminile.

In quest'ottica la formazione va considerata come un **processo continuativo** che deve rientrare nella strategia politica delle imprese cooperative e non può limitarsi all'acquisizione di competenze tecnico-professionali ma deve estendersi alle cosiddette competenze trasversali, fondate su solide competenze di base e multidisciplinari che consentano

di interpretare e affrontare il cambiamento per innovare processi, prodotti, organizzazioni e territori. E per promuovere la diffusione e il rafforzamento delle distintive competenze cooperative ispirate ai valori identitari come il protagonismo, la partecipazione, la responsabilità e l'autodeterminazione dei lavoratori, l'attenzione alla sostenibilità dei propri comportamenti e la capacità alla collaborazione.

Sviluppo di una bilateralità e pariteticità cooperativa

Una cooperazione in grado di aiutare le imprese a stare sul mercato del lavoro, a modificarsi per restarci e a cogliere le opportunità del futuro ha bisogno di strumenti che, in un'ottica di sussidiarietà col sistema pubblico, possano fornire le risorse tecniche ed economiche che consentano, a tutte le dimensioni di impresa, di affrontare queste sfide.

In questo senso, anche alla luce delle riforme già avviate e di quelle che il PNRR e le politiche europee ci porranno innanzi - oltre al potenziamento degli strumenti già in essere, Fon.Coop su tutti - è opportuno avviare un percorso per analizzare l'effettiva fattibilità e la relativa tenuta di **strumenti di bilateralità cooperativa** in diversi ambiti.

In primis, nell'ambito degli strumenti di **politica passiva del lavoro** (ammortizzatori sociali), alla luce della nuova riforma approvata nel corso dell'ultima legislatura. Strumenti che, anche attraverso un meccanismo di solidarietà tra settori, consentano di gestire le transizioni occupazionali in modo giusto e senza porle totalmente in capo a lavoratori e imprese, e che permettano di allineare le contribuzioni previste alle reali esigenze del sistema

16 COM(2022)526, Proposta di decisione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a un Anno europeo delle competenze 2023.

cooperativo (auspicabilmente contribuendo alla riduzione del cuneo fiscale).

In secondo luogo, attraverso strumenti paritetici in grado di intervenire in materia di **salute e sicurezza sul lavoro**, idonei per essere iscritti nell'elenco degli organismi paritetici così come definiti dal recente Decreto del Ministro del Lavoro, n. 171/2022.

I nostri impegni per il futuro

- Realizzazione di un **Manifesto del lavoro cooperativo**, come carta dei valori sul futuro del lavoro in cooperativa che raccoglie in un unico strumento il catalogo dei possibili impegni da perseguire in materia;
- Sperimentazione di **linee guida sulla partecipazione** democratica dei lavoratori come elemento culturale e politico fondante della cooperativa;
- Supporto alla **formazione** e all'**innalzamento delle competenze per la cooperazione**, anche attraverso il Fondo paritetico interprofessionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative;
- Sviluppo di una **bilateralità cooperativa**, attraverso il potenziamento degli strumenti in essere (Fon.Coop) e lo sviluppo di una nuova bilateralità nell'ambito degli ammortizzatori sociali.

3.2. Innovazione

Per Legacoop la trasformazione digitale e il processo di digitalizzazione rappresentano una grande opportunità di sviluppo di una **nuova economia cooperativa**. Sul tema, l'organizzazione ha sviluppato due percorsi paralleli portati avanti rispettivamente dal gruppo "Innovazione" della Direzione nazionale e dal progetto per l'Innovazione e la trasformazione digitale cooperativa di Fondazione PICO¹⁷.

Grazie al lavoro del team, e in stretta connessione con Fondazione PICO, sono stati individuati **tre temi** principali sui quali porre attenzione sviluppando progettualità, politiche associative e promuovendo un nuovo modello di innovazione che tenga al centro le persone e renda l'Italia più unita, più giusta e sostenibile grazie alle nuove tecnologie.

¹⁷ Fondazione PICO è il Digital Innovation Hub per la trasformazione digitale cooperativa realizzato da Legacoop con il contributo di Coopfond, con la mission di supportare le cooperative italiane nella gestione della trasformazione digitale per accelerare la propria crescita, acquisire nuove competenze, creare una cultura innovativa e sviluppare modelli di business sostenibili e responsabili. È riconosciuta dal Network impresa 4.0 del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e partecipa all'Atlantei4.0, il portale delle strutture che sostengono la digitalizzazione delle imprese, nato dalla collaborazione tra Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico. Aderisce a Repubblica Digitale, l'iniziativa promossa dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri per contrastare ogni forma di divario digitale di carattere culturale.

Cultura Digitale Cooperativa e Partnership Pico-Google.Org

Il progetto associativo “Cultura digitale Cooperativa”, sviluppato all’interno del team della Direzione nazionale, nasce per supportare le imprese aderenti a Legacoop nello sviluppo di una cultura d’impresa innovativa, che permetta di:

- **innalzare le competenze e conoscenze** per i lavoratori e i soci, anche in collaborazione con il sistema scolastico, i Centri di ricerca, le Università, gli incubatori;
- **attrarre nuovi talenti e giovani**, promuovendo la formazione di “nuova cooperazione”.

In particolare, l’iniziativa intende accompagnare le imprese nel **riposizionamento strategico e competitivo** - locale, nazionale e internazionale - attraverso lo sviluppo di culture, processi e progetti innovativi e sostenere **l’imprenditoria femminile e giovanile** nonché la riduzione del divario di genere, promuovendo la forma cooperativa quale modello imprenditoriale intrinsecamente innovativo e sostenibile.

Il primo risultato atteso del progetto è l’aumento delle imprese/organizzazioni che ricorrono alla transizione digitale a sostegno dello sviluppo competitivo su base locale, nazionale, internazionale. Proprio su questo filone di attività nasce l’importante **collaborazione tra Fondazione PICO e Google.org**, la divisione filantropica di Google. Un progetto pluriennale (2022 - 2024), sostenuto grazie a un fondo da 3,5 milioni di euro finanziato da Fondazione Google.org, che ha l’obiettivo di permettere a 500 imprese italiane cooperative e non profit - soprattutto le più vulnerabili - di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Possono presentare domanda di contributo per realizzare i **programmi di trasformazione digitale** le imprese cooperative aderenti ad una delle associazioni costituenti l’Alleanza delle Cooperative

Italiane che rientrino prioritariamente in una delle seguenti categorie: con sede legale in un’area di maggior svantaggio socio-economico, cooperative di comunità, WBO, a maggioranza femminile, con forte presenza di migranti, che gestiscono beni confiscati alla mafia, sociali con particolare attenzione a quelle di inserimento lavorativo, che partecipano a progetti aperti in grado di coinvolgere e condividere gli strumenti e il know-how con altri soggetti (filieri, reti, piattaforme, ecc.).

CO-APP: condividiamo dati in filiera

Un altro ambito su cui Legacoop sta intervenendo è quello della **condivisione e gestione dei dati**, anche attraverso lo sviluppo di **piattaforme cooperative**. Il modello cooperativo è infatti molto adatto per gestire la complessa governance dei soggetti che forniscono e scambiano dati digitali: i dati digitali di un socio di una cooperativa appartengono sia alla cooperativa che al socio che li genera nel corso dell’interazione con gli strumenti digitali (si pensi ad esempio a un portale di e-commerce di proprietà della cooperativa, di cui il socio è a sua volta proprietario pro quota secondo il principio “una testa un voto”).

Il progetto CO-APP ha lo scopo di creare le condizioni per la condivisione di dati tra imprese cooperative e tra imprese e loro soci, così da consentire la **costruzione di piattaforme cooperative democratiche di dati** tra pari.

L’obiettivo è quello di **sensibilizzare le imprese** perché conoscano e possano valutare i vantaggi derivanti dalla condivisione volontaria di dati per il proprio business, nonché di mettere a disposizione gli **strumenti necessari** ad una corretta gestione e condivisione dei dati (es. modifiche statutarie, regolamenti, ecc.), realizzando un intervento pilota di condivisione dati in uno specifico settore di attività o tramite un modello inter-settoriale ed interterritoriale.

Sul tema, è già intervenuta l'Unione europea con il Regolamento sulla governance dei dati, che definisce le cooperative di dati come *“servizi di intermediazione dei dati offerti da una struttura organizzativa costituita da interessati, imprese individuali o da PMI, che sono membri di tale struttura, avente come obiettivi principali quelli di aiutare i propri membri nell'esercizio dei loro diritti in relazione a determinati dati”*¹⁸. Tali soggetti mirano a rafforzare la posizione dei singoli individui affinché compiano scelte informate prima di acconsentire all'utilizzo dei dati, influenzando i termini e le condizioni, stabiliti dalle organizzazioni di utenti dei dati, in modo da offrire scelte migliori ai singoli membri del gruppo, o trovando possibili soluzioni alle posizioni contrastanti dei singoli membri di un gruppo in merito alle modalità di utilizzo dei dati, laddove tali dati riguardino più interessati all'interno di tale gruppo. In tale contesto è importante riconoscere che i diritti - a norma del Regolamento (UE) 2016/679 - sono diritti personali dell'interessato e che quest'ultimo non può rinunciarvi. Le cooperative di dati potrebbero altresì rappresentare uno strumento utile per le imprese che, in termini di conoscenze in materia di condivisione dei dati, sono spesso equiparabili ai singoli individui.

L'utilizzo dei dati e del digitale apre inoltre nuovi scenari per l'evoluzione delle forme di governance, attraverso l'individuazione di **strumenti innovativi per il supporto alla partecipazione** consapevole di soci e amministratori alle decisioni da assumere. Su questo fronte, il ricorso al digitale può contribuire a migliorare, anche nelle imprese cooperative a larga base sociale, le forme di partecipazione, democrazia e sviluppo delle forme dello scambio mutualistico.

In un'ottica evolutiva, poi, l'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) potrebbe anche migliorare il processo decisionale, rompendo fra l'altro la tradizionale dipendenza informativa (in primis dei soci verso il CdA, nonché dei non esecutivi verso gli esecutivi) e ponendo le basi per un confronto interno più efficiente.

L'ausilio dell'Intelligenza Artificiale potrebbe rivelarsi inoltre utile anche per le imprese cooperative, per la raccolta e l'analisi di informazioni, per valorizzare data set alternativi e produrre scenari predittivi.

L'impegno per il neo-mutualismo digitale cooperativo

Il Comitato Scientifico della Fondazione PICO ha lavorato ad un **Manifesto programmatico** attraverso cui le imprese cooperative - su base nazionale e internazionale - potranno interagire con i rapidi processi di trasformazione digitale, grazie all'integrazione della cultura cooperativa nel mondo digital. Al documento, che sarà condiviso anche in sede europea e internazionale, hanno contribuito oltre 15 tra accademici e rappresentanti della Fondazione.

L'obiettivo a tendere è quello di fornire una **definizione di nuovo mutualismo digitale** e dotare le imprese di strumenti concreti per governare, attraverso modalità cooperative, i sempre più rapidi processi di trasformazione digitale.

Il mutualismo digitale si basa sul presupposto che ogni attività mutualistica che si svolge nella dimensione reale dell'interazione tra soci e cooperativa può avere un suo corrispondente nella rete. Quindi è necessario il riconoscimento giuri-

18 Regolamento (UE) 2022/868 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 maggio 2022 relativo alla governance europea dei dati e che modifica il regolamento (UE) 2018/1724 (Regolamento sulla governance dei dati).

dico rispetto al quale tutte le attività che vengono svolte in rete tra un socio e la cooperativa determinino, ugualmente a quelle svolte nel mondo fisico, un'interazione mutualistica.

I lavori della Fondazione si sono concentrati, in particolare, su tre specifici temi di focus:

- **Piattaforme cooperative:** di lavoro, di incrocio domanda e offerta di beni e servizi, di dati;
- Gestione dei **dati** in una logica di **bene comune**;
- Sviluppo di una **nuova cultura imprenditoriale mutualistica**.

L'idea alla base dell'iniziativa è che il dialogo tra la cultura cooperativa e i processi di trasformazione digitale **rafforzi la natura del patto mutualistico cooperativo**, estendendo le sue ricadute non solo su socio e lavoratore, ma anche sulle comunità e su tutti i portatori di interesse. Un incontro che agevola e sviluppa le forme dello scambio mutualistico, dell'esercizio democratico del diritto di proprietà nell'impresa e agisce sulla qualità stessa del fare impresa cooperativa.

Il mutualismo digitale viene visto da Legacoop, pertanto, come uno strumento per fronteggiare le molteplici sfide che il periodo storico ci mette davanti garantendo la redistribuzione dei vantaggi dell'automazione e della robotizzazione, dell'uso dei dati e dell'efficientamento produttivo, senza lasciare l'innovazione solo a beneficio del profitto.

I nostri impegni per il futuro

- Sostegno a **programmi di trasformazione digitale**, finalizzati all'accrescimento delle competenze sul tema e al riposizionamento strategico e competitivo delle imprese cooperative;
- Supporto alla **costruzione di piattaforme cooperative** e alla condivisione dei dati in filiera, attraverso una loro corretta gestione;
- Promozione della **cultura digitale cooperativa** e advocacy sui temi della trasformazione digitale, anche attraverso la realizzazione di un Manifesto del mutualismo digitale.

3.3. Welfare

Legacoop vuole una società in cui le persone e le comunità siano responsabili, attive, protagoniste e cooperative. Per questo, il tema del welfare non è esclusivo appannaggio di un settore – la cooperazione sociale – ma uno degli **strumenti per favorire il benessere delle persone e rinforzare le comunità**.

Per l'associazione la nozione di welfare assume infatti un significato che abbraccia trasversalmente la vita delle persone, andando ben oltre l'offerta di assistenza e di servizi nell'ottica di un benessere complessivo, di uno sviluppo equilibrato e dell'esercizio dei diritti costituzionalmente garantiti.

Su questo tema Legacoop può mettere in campo **sinergie e filiere intersettoriali** in grado di interagire su più versanti in maniera coordinata e coerente. Con queste finalità sono stati creati ambiti di progettazione comune e interventi che

assumono i bisogni delle persone senza parcellizzare le risposte, con un taglio “sartoriale” che lascia anche ampi spazi di flessibilità e adattamento. Un approccio che consente particolare appropriatezza e al contempo promuove azioni sistematiche incisive sullo sviluppo sociale ed economico dei territori e delle comunità.

In particolare, l'impegno di Legacoop si sostanzia sia in materia di advocacy, soprattutto in relazione al rapporto con la Pubblica Amministrazione, che su una serie di progetti concreti, che riguardano la creazione di reti e iniziative a sostegno dell'integrazione socio-sanitaria, l'utilizzo delle tecnologie a supporto delle fragilità (ad esempio rispetto a una sfida oggi particolarmente urgente, quella dell'invecchiamento della popolazione), e la rigenerazione urbana.

I progetti pilota per l'integrazione socio-sanitaria

L'integrazione di diversi modelli di welfare sviluppati in ambito cooperativo può agevolare la **trasformazione dei sistemi di welfare nazionali e territoriali**, garantendo la resilienza e una migliore vivibilità delle aree interne (caratterizzate da carenza di servizi) e contribuendo allo sviluppo di una visione a lungo termine di risposta ai bisogni già esistenti ma trasformati dalle emergenze (sanitaria, demografica, ecc.) e dal modo in cui tale emergenze vengono gestite a livello nazionale, regionale e locale.

Legacoop sta lavorando alla definizione di uno o più **progetti pilota** sul territorio nazionale, e principalmente su aree interne del Paese, che - in un'ottica di innovazione dei servizi per il welfare di prossimità e comunità - possano migliorare le condizioni di vita di soggetti fragili (es. diversamente abili, anziani con problemi di salute mentale, bambini, ecc.), attraverso **processi di integrazione socio-sanitaria ed educativa territoriali** e la **creazione di reti di prossimità** con le ne-

cessarie competenze cooperative, a partire dalla rete delle cooperative e delle mutue componenti l'Area Welfare di Legacoop e i relativi stakeholder.

Il progetto, elaborato dal gruppo di lavoro della Direzione nazionale, ha la finalità di definire un **modello cooperativistico partecipato e replicabile** - composto ad esempio da cooperative sociali, cooperative di medici, cooperative di abitanti, mutue sanitarie e mutue storiche, cooperative di comunità - che, in collaborazione con altri settori della cooperazione, permetterà lo sviluppo di **co-progettazioni estese** con partnership multidisciplinari e la diversificazione di prodotti e servizi erogati (es. fruizione di spazi di social housing, predisposizione di piani di assistenza focalizzati a target specifici, filiere di servizi per l'infanzia, spazi integrati di socializzazione).

Il ruolo di advocacy

Sui temi del welfare è fondamentale **potenziare il ruolo di advocacy**, rafforzando tanto il sistema cooperativo, a livello locale, nazionale, europeo e internazionale quanto il confronto con le istituzioni pubbliche in un'ottica di amministrazione condivisa attraverso anche gli strumenti della **co-programmazione e co-progettazione pubblico-privato** dalla quale non si può prescindere quando si affronta il tema e si vogliono mettere al centro le istanze delle persone.

Accanto a ciò è necessario sviluppare **alleanze strategiche** anche complementari al sistema mutualistico, creando reti plurime e rappresentative dell'identità del territorio su finalità di interesse generale comuni. Rinnovando così il patto fiduciario necessario a servire la collettività nella prossimità e a creare filiere di attori che - anche grazie alla co-progettazione - possano permettere il collegamento e l'innovazione delle differenti tipologie di welfare nei territori, integrando anche risorse tra pubblico e privato.

Fare rete dentro e fuori il mondo cooperativo, ricostruendo le relazioni con le parti sociali e i sindacati, diventa importante anche per ricostruire la fiducia e la legittimazione con tali organizzazioni, nonché per mettere a fuoco iniziative comuni di politiche attive del lavoro per l'inclusione lavorativa delle persone fragili e svantaggiate. Su questo punto, si evidenzia inoltre l'importanza di dare spazio (anche creativo) ai giovani per ricostruire la relazione tra generazioni e per generare la passione necessaria ad attrarli e a trattenerli nel sistema cooperativo.

A questo proposito, diventa importante anche aumentare la capacità comunicativa raccontando le **migliori esperienze, il valore aggiunto** e l'impatto che il sistema cooperativo ha nell'economia sociale. In questo senso, è necessario ricostruire un sistema di valori condivisi per riprendere il **senso di comunità**, ritornando a marcare la differenza, puntando a uno stile di comunicazione più efficace e coraggioso, partendo da un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'associazione stessa, facendoci anche promotori di relazioni di prossimità strutturate e di ascolto non solo con le direzioni delle cooperative ma anche con i lavoratori per valorizzarne la partecipazione e il protagonismo..

Invecchiamento attivo e tecnologie a supporto del nuovo welfare

Le grandi e repentine trasformazioni sociali e demografiche in atto richiedono un **ripensamento delle tipologie di servizi** rivolti in primis alle persone anziane e non autosufficienti e alle persone con disabilità.

In particolare, l'**invecchiamento attivo** è stato definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) nel 2002 come "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza per migliorare la qualità della vita delle persone che invecchiano". Numerosi studi

internazionali testimoniano il legame positivo esistente tra l'invecchiare in maniera attiva e i benefici sulla salute fisica e psicologica, inclusa la percezione di una maggiore qualità e soddisfazione della vita.

A fronte di bisogni profondamente cambiati per una categoria sempre più ampia di persone che invecchiano, le modalità di risposta devono snodarsi lungo una **filiera diversificata** che metta a sistema anche le risorse e le competenze di cui le persone stesse dispongono e le renda attori protagonisti nel rispetto del loro diritto all'autodeterminazione. Approccio questo che è fondamentale adottare non solo per le persone anziane, ma anche nei confronti di tutte le altre fragilità a partire dall'ambito dei servizi di salute mentale.

Su questo tema, un primo ambito su cui Legacoop intende lavorare riguarda principalmente i **servizi residenziali e gli strumenti a sostegno dell'autonomia abitativa**, con la possibilità di fornire un'offerta diversificata - dall'abitare assistito alle residenze socio-sanitarie - grazie all'utilizzo di tecnologie abilitanti e/o di supporto all'organizzazione stessa dei servizi. Un obiettivo che può essere perseguito attraverso la creazione di una **filiera innovativa di sostegno alla persona**, a garanzia della creazione di un ambiente protetto in risposta al tema della solitudine e della sicurezza domestica.

Un secondo ambito di attività, in parte collegato al precedente, riguarda più in generale la **promozione dell'autonomia dell'anziano** per arginarne l'isolamento e la fragilità, favorirne l'invecchiamento attivo e il benessere psico-fisico nell'affrontare e gestire consapevolmente la senilità. L'obiettivo, in questo caso, è quindi l'offerta, sul territorio, di sostegno domiciliare nonché di **occasioni e luoghi di socializzazione** che potranno conferire senso alla condizione esistenziale della vecchiaia e della fragilità in un'ottica intergenerazionale.

La sfida della rigenerazione urbana: nuovi mutualismi, filiere, programmi d'azione intersettoriali

Nella sfida della rigenerazione urbana, che pone al centro indiscriminatamente la qualità di vita delle persone, può essere rilanciata la **competitività delle cooperative che operano nel settore dell'abitare, dei servizi sociali, della cultura**, perché ne definiscono *de facto* un perimetro imprenditoriale di filiera.

L'enfasi posta dalla nuova strumentazione sulle pratiche concertative e partenariali è determinante ai fini della sostenibilità dei programmi di rigenerazione urbana e le cooperative di abitanti, così come le cooperative sociali e culturali, restano **alleati naturali della Pubblica Amministrazione** nel perseguimento dell'interesse generale e nella gestione dei beni comuni.

Il PNRR e la conseguente disponibilità di risorse stanno aprendo nuovi scenari e potranno creare **nuove opportunità nel campo della rigenerazione urbana**, purché, a livello locale, venga superata la visione politica di privatizzazione o di emergenza, entrambe di breve periodo, e si pongano in essere condizioni durevoli di capacità e prospettive per le comunità di abitanti.

La missione mutualistica delle cooperative comporta per natura lo **sviluppo di progetti di infrastruttura sociale** basati sul riconoscimento del bisogno e sulla trasformazione della domanda reale in servizio. La domanda a cui storicamente e potenzialmente si rivolge il settore della cooperazione in Italia, anche attualmente, non trova una risposta esaustiva né nel pubblico, né nel mercato sociale, perché la logica della sostenibilità o della redditività condizionano rispettivamente l'efficacia e la profilazione dell'offerta.

In questo quadro, Legacoop Abitanti e Legacoop Sociali hanno realizzato nel 2019 l'**Accordo Quadro "Abitare l'Innovazione Sociale"**, contenente un piano di attività poi realizzato nell'ambito

del progetto SocABlIITA. Il progetto, sostenuto da Coopfond, ha dato vita a un percorso laboratoriale e di ricerca, arrivando alla definizione di strumenti per la co-progettazione e la valutazione di impatto sociale in materia di rigenerazione urbana, contenuti nella prima pubblicazione di Fondazione Barberini "Transizioni Urbane Cooperative" (collana Trasformazioni).

Anche Legacoop Abitanti e Culturmedia hanno avviato da tempo un dialogo sui temi della rigenerazione urbana e sulla **co-progettazione di filiera di servizi abitativi e funzioni culturali**, realizzando momenti di confronto su progetti ed esperienze - "Energie Ibride Cooperative" - con l'obiettivo di esplorare la dimensione dell'inter-settorialità nell'azione mutualistica collegata alla rigenerazione urbana, con particolare attenzione a iniziative di ibridazione tra abitare e produzione culturale.

Queste esperienze andranno potenziate tramite un rinnovato **piano d'azione integrato tra settori** volto a promuovere la formazione di cooperative e P.A. rispetto agli strumenti individuati nel progetto SocABlIITA e a realizzarne l'integrazione con strumenti e processi già presenti in Legacoop. Nonché, al contempo, finalizzato a supportare percorsi imprenditoriali di progettazione integrata di "abitare e servizi" e a sostenere azioni di advocacy per promuovere politiche di welfare abitativo che prevedano strumenti adeguati in termini di risorse e modalità attuative.

I nostri impegni per il futuro

- Definizione di **progetti pilota per la creazione di processi di integrazione socio-sanitaria**, attraverso la creazione di reti di prossimità e la promozione di processi di co-progettazione estesa;
- Potenziamento del **ruolo di advocacy**, nei contesti di riferimento e con le P.A., con l'utilizzo di strumenti di amministrazione condivisa, la creazione di nuove alleanze e la comunicazione dell'impatto sulle comunità;
- Promozione dell'**invecchiamento attivo** mediante l'utilizzo di tecnologie, sviluppando una filiera innovativa a supporto del sostegno all'autonomia abitativa e alle opportunità di socializzazione;
- Valorizzazione della **rigenerazione urbana**, soprattutto rispetto alle tematiche e al settore dell'abitare, dei servizi sociali, della cultura.

3.4. Legalità

Il rispetto delle norme e della legalità è per Legacoop una **conditio sine qua non dell'agire economico e imprenditoriale**. La legalità, intesa come atteggiamento, come tensione alla costruzione di un mercato e di una società più giusta, è il principio a cui associazione e cooperative si devono ispirare nell'agire quotidiano, per dare un contributo al Paese coerente con i valori cooperativi. Scelte che molto spesso le cooperative hanno compiuto, andando oltre i requisiti di legge.

Su questo concetto di legalità Legacoop può costruire un **posizionamento unico e fortemente**

identitario nel panorama socioeconomico italiano, qualificando il proprio agire e quello delle proprie associate e affrancandosi dai pregiudizi che negli anni passati sono stati alimentati da alcuni scandali, assurti agli onori della cronaca e oggi gestiti e in gran parte risolti.

L'impegno dell'organizzazione va dunque in questa direzione, tramite la promozione di una cultura della legalità e della trasparenza, lo sviluppo di partnership e iniziative sul tema, la realizzazione di campagne e azioni di sensibilizzazione in materia.

Promozione della cultura della legalità e della trasparenza

L'impegno in materia di legalità e trasparenza passa dalla diffusione di una cultura ad esse improntate, che deve essere condivisa e promossa sia all'esterno, con i nostri principali portatori di interesse, sia all'interno attraverso azioni di sensibilizzazione delle cooperative associate e una fitta rete di relazioni con i settori e i presidi territoriali dell'associazione.

Se, in quest'ottica, l'obiettivo di riattivazione degli Osservatori della cooperazione perseguito lungo il corso dell'ultimo mandato congressuale si può definire raggiunto, ancora molto rimane da fare in termini di capacità di costruire e condividere linee di azioni e percorsi con organizzazioni sindacali e istituzioni, oltre che di valorizzazione di best practice territoriali su tutta la rete:

- Assegnare agli **Osservatori della cooperazione** la funzione per la quale sono stati concepiti, **luogo di confronto tra tutte le parti sociali** sugli aspetti che nell'agire quotidiano sono ritenuti importanti per lo sviluppo della cooperazione e delle cooperative;
- Spingersi **oltre la mera reportistica** sull'andamento delle Ispezioni effettuate dall'Ispezzorato

(che peraltro è stata in passato strumentalizzata evidenziando un'accezione negativa dell'immagine cooperativa) e condividere pratiche e protocolli virtuosi che in alcuni territori si sono già sviluppati (es. Protocollo di intesa delle condizioni di Lavoro negli appalti promosso dall'ITL di Brindisi, Confronto sulla cooperazione artigiana nell'Osservatorio di Genova).

Seguendo le direttrici tracciate da legalità e trasparenza sono due le potenziali linee di sviluppo che possono essere avanzate sul tema. Da una parte il **tema della buona governance** cooperativa, quale perno centrale per rendere concreti i principi e i valori di legalità nel mondo cooperativo e dall'altra il **mercato del lavoro** cooperativo come terreno in cui affrontare, e vincere, la sfida della legalità, attraverso il rafforzamento della reputazione delle imprese e l'attuazione di politiche e azioni di legalità.

Sul tema della governance, il cardine centrale della nostra azione risiede, innanzitutto, nella diffusione, anche attraverso la formazione, di **strumenti di autoregolamentazione, di prevenzione e controllo**, sia nelle cooperative che nell'associazione. Nonché in un'azione di sviluppo delle interlocuzioni con le istituzioni competenti che garantisca la salvaguardia, in caso di indagini o procedure amministrative, della specificità dell'impresa cooperativa attraverso la preservazione della continuità aziendale e dell'intergenerazionalità del patrimonio.

Sul tema del mercato del lavoro, l'obiettivo prioritario è quello di proseguire nel percorso iniziato per **contrastare la falsa cooperazione e i fenomeni distortivi** che hanno influenzato la percezione dell'opinione pubblica sulle imprese cooperative. Per fare ciò, vanno perseguiti obiettivi e azioni che rimettano al centro la forma cooperativa come strumento essenziale per dare una risposta ai problemi delle persone, a partire da quelle più fragili e sottoposte a sfruttamento lavorativo.

In questo senso, le azioni da intraprendere vanno dalla lotta al caporalato, alla cooperazione tra le cooperative all'interno delle catene del valore (a partire dalla filiera alimentare), ai progetti di inclusione sociale. Nondimeno, il tema dello sviluppo della forma cooperativa come quella maggiormente coerente per la **gestione dei beni confiscati alla criminalità** deve essere uno dei cardini dello sviluppo della cooperazione nell'ambito delle politiche per la legalità e può diventare elemento di promozione della forma cooperativa su cui investire per caratterizzare il modello rispetto alle altre forme di impresa.

Il partenariato con UNHCR

Intervenire preventivamente prima che soggetti strutturalmente fragili come i richiedente asilo possano cadere preda della criminalità e dello sfruttamento rappresenta un obiettivo comune tra la cooperazione e l'UNHCR, la struttura delle Nazioni Unite che si occupa dei rifugiati.

A tal fine, Legacoop intende avviare con l'agenzia ONU una collaborazione per dar vita a un progetto pluriennale che si sviluppa su tre assi principali:

- una **comunicazione comune delle opportunità e dei progetti** per l'inclusione lavorativa dei richiedente asilo da far veicolare alle cooperative aderenti, con momenti di formazione comune;
- l'**inserimento delle nostre cooperative** che si occupano di inclusione all'interno della **welcome net di UNHCR** in modo da creare prassi, procedure e azioni comuni per un inserimento lavorativo appositamente pensato per i rifugiati;
- la realizzazione di **percorsi di inclusione** dei richiedente asilo nelle nostre cooperative.

Oltre a garantire un processo di assistenza e in-

clusione secondo gli standard e le buone prassi definite da UNHCR, l'iniziativa consentirà alle nostre imprese di **colmare i mismatch di personale e talenti**, essendo spesso i richiedente asilo portatori di professionalità ricercate dal mercato che tuttavia non emergono al di fuori di percorsi di inclusione come quello proposto. Il progetto, dunque, può rappresentare anche un'opportunità per sviluppare nuovi soci consapevoli e motivati.

Protocollo di Legalità

Il protocollo di legalità è uno strumento che il legislatore ha individuato per la **lotta alla corruzione nel settore degli appalti pubblici** garantendo trasparenza nei processi decisionali e provando al contempo a non ingessare le imprese in procedure burocratiche asfissianti. Si tratta di un patto tra Stato e imprese in cui le associazioni di categoria sono chiamate a fare da **garanti per le proprie rappresentate**, con l'obiettivo di rafforzare e rendere più incisiva l'azione di prevenzione e contrasto di ogni possibile tentativo di infiltrazione della criminalità organizzata nel mondo delle imprese cooperative.

In questo ambito, Legacoop continua a operare aggiornando il proprio modello di protocollo di legalità, per consentire alle proprie aderenti di **stare sul mercato degli appalti pubblici in modo trasparente e legale**, definendo dunque i propri standard di controllo e garanzia del sistema cooperativo rispetto alla malavita e alle distorsioni criminali.

Massimo ribasso, minimi diritti

La crescita e l'affermazione sui mercati della "buona impresa" sono legate all'affermarsi della cultura della legalità e della correttezza. **È** in questo ambito che le imprese cooperative possono

svolgere pienamente il proprio ruolo economico e sociale. Il **sistema degli appalti**, sia pubblici che privati, rappresenta uno snodo di criticità in questa direzione, in quanto non di rado costituisce un terreno fertile dove le situazioni di illegalità diventano il maggior deterrente allo sviluppo della buona impresa.

Su questo fronte, le azioni che Legacoop può adottare per dare evidenza a criticità e proposte sul tema possono essere rivolte verso un impegno:

- per **favorire la libera concorrenza**, attraverso la denuncia dei casi in cui le procedure messe in campo non rispettano i vincoli normativi, a sostenere le imprese cooperative che rispettano le regole investendo sulla qualità delle proprie competenze e del lavoro;
- per i **diritti dei lavoratori**, attraverso l'impegno per la corretta applicazione dei contratti nazionali di lavoro, opportunità di formazione per valorizzare le potenzialità di ciascuno e la capacità di favorire buone pratiche di welfare aziendale e le pari opportunità;
- per la **qualità dei servizi**, attraverso un rapporto con la comunità capace di interpretare nuovi bisogni ed elaborare risposte innovative, l'attenzione alla coesione sociale, al territorio, alla sostenibilità delle azioni che vengono realizzate per lo sviluppo.

Per raggiungere tali obiettivi sarà utile agire con un insieme di azioni diversificate che comprendono **approfondimenti** sulle novità del Codice degli Appalti; su qualità e diritti (legalità ed economicità) e qualità (sviluppo sostenibilità, inclusione sociale, tutela delle PMI e delle micro imprese negli appalti pubblici), su cui maggiori sono le difficoltà che si hanno a partecipare alle gare pubbliche; sulle modalità e gli ambiti per praticare la co-gestione e co-progettazione.

Accanto a tali attività di ricognizione, sarà poi

importante **promuovere iniziative di confronto** tra committenti ed appaltatori (e loro associazioni) in ambito di appalti privati, con l'obiettivo di definire schemi di appalto condivisi; collaborazioni con soggetti istituzionali (ANAC, ANCI, ecc.) al fine di condividere e promuovere alleanze per diffondere buone pratiche; confronti costanti su tali tematiche con le sedi legislative e con le istituzioni pubbliche preposte.

I nostri impegni per il futuro

- Promozione della **cultura della legalità e della trasparenza**, attraverso un potenziamento degli strumenti di autoregolamentazione, di prevenzione e controllo e il contrasto alla falsa cooperazione;
- Sviluppo di **collaborazioni con organizzazioni impegnate sui temi della legalità**, a partire dall'iniziativa di partenariato con UNHCR per il contrasto alla criminalità e allo sfruttamento dei richiedente asilo;
- Potenziamento del **Protocollo di Legalità per la lotta alla corruzione nel settore degli appalti pubblici**, sia nei confronti delle cooperative che della struttura organizzativa a tutti i livelli;
- Impegno per il **contrasto al tema del massimo ribasso**, ancora messo in atto con forme mascherate.

3.5. Sostenibilità

La sostenibilità è insita nel modello di impresa cooperativa, e rappresenta - come si è visto - l'approccio olistico che caratterizza l'azione complessiva di Legacoop, sia al proprio interno, che verso l'esterno. In questo senso, l'organizzazione si è data l'obiettivo di sviluppare una **cultura della sostenibilità** che sia riflesso di una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo, ambientale, economica, sociale e istituzionale. Un'azione di sistema finalizzata a interpretare i temi della sostenibilità attraverso la chiave di lettura dell'**identità cooperativa**, che diventa la leva per incrementare la competitività delle cooperative stesse nell'affrontare le sfide dell'Agenda 2030 e ne rafforza il ruolo di **"attori chiave per la sostenibilità"**.

L'organizzazione sta implementando diversi progetti per supportare le cooperative nella loro capacità di integrare i Sustainable Development Goals (SDGs) nei propri obiettivi strategici. Molte imprese cooperative lavorano già in questa direzione, senza aver avviato però un'adeguata misurazione dei propri impatti.

Legacoop è quindi chiamata a lavorare insieme a loro per costruire una **cultura condivisa della sostenibilità cooperativa** e fornire gli strumenti per cogliere le nuove opportunità, definendo indicatori comuni cooperativi che possano dimostrarne l'impatto.

A livello operativo, l'organizzazione ha deciso innanzitutto di coinvolgere territori e settori dell'organizzazione in una **"rete dei referenti della sostenibilità"**, per condividere percorsi di collaborazione e buone prassi e ideare modelli di sostenibilità, attraverso la sperimentazione e l'applicazione di procedure per la rendicontazione di sostenibilità economica, sociale, ambientale e cooperativa.

In secondo luogo, si è posta la necessità di rafforzare la **collaborazione sul fronte esterno**, intercettando attori che si occupano di sviluppo sostenibile e di educazione alla sostenibilità, per promuovere azioni finalizzate alla diffusione di conoscenze e competenze, stili di vita e modelli di produzione e consumo sostenibili a livello economico, sociale ed ambientale. Su questo fronte, è previsto ad esempio il coinvolgimento – oltre che di organizzazioni di sistema del mondo Legacoop e di ACI – di cooperative, università e altri portatori di interesse nazionali ritenuti strategici (es. ASviS, Fondazione Unipolis, Symbola, Eticae, Next). Con uno sguardo anche al di fuori dei confini nazionali, a livello europeo e internazionale.

Sul piano strategico, l'organizzazione sta lavorando a una serie di progetti legati alla definizione di un sistema di indicatori di impatto, nonché alla promozione della cultura della sostenibilità, attraverso azioni di formazione e sensibilizzazione. Il gruppo di lavoro della Direzione nazionale ha poi identificato due ulteriori ambiti prioritari sui quali lavorare: beni comuni e comunità energetiche.

La definizione di un sistema di indicatori di impatto

Legacoop sta lavorando per valutare il contributo economico, sociale ed ambientale delle cooperative associate, con il duplice obiettivo di:

- disporre di **dati concreti da utilizzare come strumento di comunicazione** verso i decisori politici, al fine di mettere in evidenza il ruolo che la cooperazione riveste oggi, sia a livello nazionale sia nelle singole economie regionali, nel perseguimento di uno sviluppo più equo e sostenibile;
- fornire alle singole cooperative gli **strumenti per una riflessione strategica** sulla propria organizzazione, in un'ottica di programmazione degli interventi, di miglioramento e cambiamento.

A tal fine, si sta definendo un **set di indicatori** che guarda all'intera “**catena di creazione del valore economico e sociale**” indagando le risorse (economiche ed umane), i processi (di governance, rappresentanza, perseguimento dell'equità), i risultati (produttivi e occupazionali) e gli impatti (sociali ed ambientali). Un sistema di indicatori che bilanci tanto la necessità di misurare la natura cooperativa delle organizzazioni (in termini, ad esempio, di governance partecipata e democratica, promozione dell'educazione e della formazione e informazione, sviluppo della cooperazione tra cooperative) quanto quella di interpretare i risultati delle cooperative in chiave comparata con altre imprese.

Realizzando la valutazione secondo questo approccio, l'analisi includerà quindi:

- **elementi di rendicontazione e misurazione dell'ente (e dei sistemi)** - che tengano in considerazione i principali standard nazionali e internazionali - in termini, ad esempio, di risorse economiche impiegate e loro composizione, risorse umane attivate e caratteristiche dell'impiego, processi di governance e networking, modelli di comunicazione;
- **elementi di qualità, benessere e impatto** che intercettano gli indicatori target dei Sustainable Development Goals (SDGs) e del Benessere Equo Solidale (BES) fino a rilevare gli elementi propri della tipologia organizzativa o dell'ente.

Il primo bilancio di sostenibilità di Legacoop

Sulla base del sistema di indicatori di impatto definito, Legacoop sta realizzando il suo **primo reporting di sostenibilità**, inteso come strumento di **accountability** in grado di evidenziare il contributo dell'organizzazione e delle imprese associate allo sviluppo sostenibile.

Tale documento intende valorizzare la **capacità contributiva del sistema di imprese cooperative associate** ai temi dello sviluppo sostenibile, identificando indicatori in grado di cogliere le peculiarità del mondo cooperativo e coerenti al contempo, come si è già detto, con i principali standard internazionali.

Per fare ciò, Legacoop intende sviluppare anche un **percorso di engagement** con tutti gli attori rilevanti, per aumentare il commitment interno all'associazione sui temi di sostenibilità e attivare al contempo il coinvolgimento dei portatori di interesse principali, utile a definire un processo condiviso e partecipativo.

La promozione della cultura della sostenibilità

Per aumentare la **cultura della sostenibilità** del sistema, Legacoop sta realizzando per le proprie imprese cooperative **percorsi di formazione e supporto** sul tema e un **portfolio di servizi dedicati**.

Una prima iniziativa - realizzata per le cooperative associate in forma di cantiere laboratoriale - ha riguardato un **percorso di sviluppo delle conoscenze e degli strumenti** necessari a formare una visione strategica improntata alla sostenibilità e a ridisegnare di conseguenza il business e i processi aziendali. I partecipanti al percorso hanno avuto l'opportunità di conoscere e attuare buone pratiche di sostenibilità, sperimentando e applicando procedure per la rendicontazione di sostenibilità economica, sociale, ambientale e cooperativa.

Un'esperienza che verrà replicata su altri territori e a cui si affiancherà l'implementazione di un processo di individuazione e formazione di figure come quella di un **"manager cooperativo della sostenibilità"**, una nuova professionalità in grado di implementare la sostenibilità amplificata dall'identità valoriale cooperativa e di essere la figu-

ra di riferimento per la gestione delle tematiche ESG (Environmental, Social e Governance) all'interno delle cooperative. Le imprese che seguiranno tali percorsi potranno ottenere molteplici vantaggi, dallo sviluppo di strategie all'attuabilità di pratiche sostenibili, dall'aumento dell'efficienza delle proprie attività e dei propri processi, alla riduzione degli sprechi e dei costi.

Il percorso di sostenibilità dell'organizzazione e delle sue cooperative dovrebbe condurre poi alla definizione di una **"brand identity" dell'associazione**, con la definizione di un "marchio" che rappresenterà il "bollino" finale da dare a tutte le strutture e imprese cooperative che abbiano voluto abbracciare il percorso di sostenibilità della Legacoop. In maniera efficace questo marchio deve essere in grado di comunicare tutto un processo che ha visto abbracciare la sostenibilità ai vari livelli.

Il supporto allo sviluppo di comunità energetiche

Come è noto, le comunità energetiche rinnovabili (CER) sono **forme di aggregazione tra soggetti che decidono di produrre, consumare e condividere energia da fonti rinnovabili**, generando benefici a livello ambientale, sociale/culturale, economico e territoriale. Uno strumento a cui oggi si guarda sempre di più per favorire la transizione ecologica, e rispetto al quale la cooperazione - che sul tema è stata precorritrice con le cooperative energetiche - può offrire un apporto rilevante, grazie al proprio portato caratteristico in termini di benefici sociali, economici e di inclusività.

Sul tema Legacoop ha dunque posto un'attenzione specifica, consapevole della necessità di innescare un processo di supporto metodologico e strumentale finalizzato a **marcare la propria distintività rispetto al concetto di energia** e al modello di comunità energetica sempre più diffuso e pervasivo.

Proprio in quest'ottica, il gruppo della Direzione nazionale sulla sostenibilità ha lavorato al progetto "Porte aperte", che ha l'obiettivo di definire metodi e strumenti per la creazione di comunità energetiche intese come **modelli di autoconsumo collettivo e autoproduzione di stampo cooperativo**, applicabili da qualsiasi realtà e territorio.

Dal progetto Porte aperte è poi nata l'esperienza di **"RESPIRA, energia cooperativa e di comunità"**, un'iniziativa realizzata in collaborazione con il fondo mutualistico Coopfond, Banca Etica ed Ecomill per accompagnare gruppi di cittadine organizzate, enti pubblici, cooperative ed altre imprese, nella costruzione e avvio di comunità energetiche in forma cooperativa.

L'iniziativa mette a disposizione una **filiera cooperativa** di partner tecnici e finanziari a supporto di tutte le fasi necessarie per l'avvio di una comunità energetica: lo studio di fattibilità, gli aspetti tecnici, quelli giuridici (funzionali ad esempio alla sua costituzione), la raccolta capitale, la fase operativa con la gestione tecnica, commerciale e amministrativa. Un **pacchetto di servizi "chiavi in mano"** - che Legacoop intende sviluppare sempre di più - che rendono più semplice il processo, generando benefit e vantaggi per le comunità e l'ambiente, attraverso ricadute di carattere economico e ambientale. In particolare, il primo step, curato proprio da Legacoop, supporta i proponenti negli adempimenti normativi e statutari necessari alla costituzione di una CER in forma cooperativa.

Beni comuni cooperativi

Un ulteriore ambito di attività del gruppo di lavoro nazionale sulla sostenibilità riguarda lo **sviluppo di nuovi patti di cura e valorizzazione per la fruizione dei beni comuni**, attraverso una loro gestione condivisa, con un approccio partecipato e partenariale che sappia mettere a sistema le competenze presenti sul territorio.

Il modello cooperativo per la valorizzazione delle risorse naturali e culturali (dalla locale cooperativa di comunità, ai partenariati culturali pubblico-privati, alle reti intersettoriali territoriali tra cultura, agricoltura, sociale) può essere un moltiplicatore di partecipazione e di rete nella costruzione di **nuove economie di comunità**, filiere intersettoriali partecipate e modelli di sviluppo che nascono dal basso ma che le reti cooperative qualificano, alimentano, rafforzano e moltiplicano.

Negli ultimi anni si è assistito a un'accelerazione della partecipazione cooperativa a questi modelli ibridi di sviluppo e rigenerazione territoriale a base culturale, prima in forma pionieristica (ad esempio tramite esperienze quali "Call Viviamo Cultura"¹⁹), oggi in maniera più diffusa e sostenuta anche da misure importanti del PNRR e dalle linee della prossima programmazione italiana ed europea: il turismo sostenibile e di comunità, il piano borghi, l'area del cratere, gli itinerari culturali europei.

Su questo fronte, Legacoop sta sviluppando un progetto specifico che si pone l'obiettivo di:

- sviluppare e favorire **modalità di collaborazione di lunga durata tra ente privato** che gestisce/vorrebbe gestire il bene di interesse comune **e l'ente pubblico/privato proprietario**, in modo da sancire dei veri e propri patti che

19 Iniziativa promossa da ACI, in collaborazione con ANCI e con il supporto tecnico di Fondazione Fitzcarraldo, dedicata all'accompagnamento di idee progettuali di valorizzazione del patrimonio culturale pubblico, secondo forme speciali di partenariato pubblico-privato.

vedano la partecipazione e l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'obiettivo comune di rendere fruibile il bene;

- sviluppare e testare **modelli di gestione standardizzati** che individuino le caratteristiche principali del "successo" del modello stesso (attraverso una modalità di innovazione aperta, ad esempio, Living Lab) e lo sistematizzano per renderlo trasferibile su altri territori;
- facilitare sul territorio la **costruzione di progettualità specifiche** attraverso un incremento della consapevolezza e l'**acquisizione di conoscenze** rispetto alle modalità di gestione aperte/partecipate, che coinvolgano i diversi attori interessati al bene (istituzioni pubbliche, organizzazioni private, cooperative e cittadine), mettendo dunque in pratica quel patto di corresponsabilità e di cura necessario affinché il bene possa essere definito come "bene comune".

A questi obiettivi, si lega poi la continua ricerca di strumenti economico-finanziari capaci di sostenere le progettualità (di prossimità) specifiche sui territori.

Legacoop è poi attiva sul tema della valorizzazione

dei beni comuni anche attraverso il **coinvolgimento della cittadinanza nei processi di sviluppo locale**, in particolare nelle aree interne e nei territori più fragili. In questi territori, le cooperative – e in particolare le cooperative di comunità – hanno dimostrato di essere uno degli strumenti più idonei per il recupero e la valorizzazione dei beni comuni, in quanto pur mantenendo la dinamicità propria dell'impresa garantiscono un processo partecipato, democratico, intergenerazionale volto ad uno sviluppo economico non speculativo per le comunità e i territori.

Per far sì che questo avvenga è necessario **favorire il partenariato pubblico-privato**, una sinergia tra amministrazioni locali e imprese che si fondi non su un mero scambio sinallagmatico ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico. È dunque necessario lavorare insieme per inserire paradigmi di multifunzionalità che possano favorire lo sviluppo di realtà imprenditoriali nelle aree fragili (aree rurali, aree montane e a fallimento di mercato).

41°
Congresso
Nazionale



2 | 3 | 4
Marzo 2023

Auditorium Parco della Musica
ROMA

I nostri impegni per il futuro

- Definizione di un **sistema di indicatori di impatto** in materia di contributo economico, occupazionale, sociale e ambientale delle imprese cooperative, declinati e arricchiti con dimensioni specifiche del mondo cooperativo;
- Realizzazione del **primo Bilancio di sostenibilità** di Legacoop, per misurare e rendicontare anche all'esterno il contributo dell'organizzazione e delle imprese associate allo sviluppo sostenibile;
- Promozione della **cultura della sostenibilità**, attraverso percorsi di formazione e servizi dedicati alle imprese cooperative nonché lo sviluppo di un marchio di qualità che certifica il loro impegno sul tema;
- Sostegno allo **sviluppo di comunità energetiche di stampo cooperativo**, mettendo a disposizione una filiera di competenze e servizi;
- Promozione, **valorizzazione e cura dei beni comuni e dei territori più fragili**, sia tramite forme di gestione condivisa dei beni che attraverso processi di sviluppo locale



Il 41° Congresso Nazionale di Legacoop è **paper-free**,
ti consigliamo di non stampare questo documento
ma di usarlo e condividerlo solo in digitale.

