

**LEGACOOP** **iMAGINA/**  
costruiamo il futuro della cooperazione

# Verso la Conferenza Programmatica e di Organizzazione di Legacoop

Analisi e proposte  
per il dibattito

**15 - 16 aprile 2024**

Teatro Ambra Jovinelli | Roma

➔ [www.legacoop.coop](http://www.legacoop.coop)

**Introduzione**

**Parte prima**

## **Uno scenario di nuovo in movimento**

- 1.1. Democrazie radicalizzate e fine di alcune illusioni

---

- 1.2. Nuova centralità degli stati e dei corpi intermedi

---

- 1.3. Un bilancio della congiuntura nel mondo cooperativo

---

- 1.4. Gli aspetti positivi del modello cooperativo italiano

---

- 1.5. Fondamenti di un programma di Legacoop per l'Italia

---

**Parte seconda**

## **25 Proposte di discussione**

### **Premessa**

---

#### **A. L'orizzonte dei valori (temi da valorizzare)**

- A.1. Il valore della sostenibilità tra ambiente, costi sociali, mutualismo
- A.2. Una nuova stagione di rappresentanza e di concertazione
- A.3. Investire sui contratti, sulla bilateralità e sulla partecipazione
- A.4. Giustizia sociale e lotta alle diseguaglianze

---

**B. Le strategie di medio periodo (linee di azione da sviluppare)**

- B.1. Distinti ma uniti (nell'Alleanza Cooperative Italiane)
  - B.2. Una Legacoop più forte attraverso il rilancio del patto associativo
  - B.3. Cooperative più competitive per creare maggiore valore
  - B.4. Il Mezzogiorno e le Aree interne come sfida nazionale
  - B.5. Formare una nuova classe dirigente nelle cooperative e in Legacoop
  - B.6. Ricostruire un sistema di relazioni funzionali, territoriali e valoriali
- 

**C. Organizzazione e strumenti d'azione (progetti operativi da realizzare)**

- C.1. Aggiornare identità, mission e vision di Legacoop
  - C.2. La socia e il socio, il patto associativo
  - C.3. Una nuova stagione di promozione cooperativa
  - C.4. Potenziare i progetti regionali, multiregionali, intersettoriali, cross-settoriali e di filiera, anche in ottica di sostenibilità
  - C.5. Più contrattazione e bilateralità per tutelare i salari e la parità di genere
  - C.6. Un sistema reticolare internet-based
  - C.7. Un eco-sistema di conoscenza cooperativa
  - C.8. Finanza al servizio dello sviluppo cooperativo
  - C.9. La formazione come risorsa di sistema per i giovani operatori e le giovani cooperatrici
  - C.10. Rafforzare l'attività di studi e ricerche
  - C.11. Rafforzare l'area relazioni istituzionali
  - C.12. Il nostro impegno sul fronte culturale
  - C.13. La forza della democrazia associativa
  - C.14. Azioni per il Mezzogiorno e le Aree interne
  - C.15. La nostra presenza in Europa e nel mondo
-

## Introduzione

Dopo mesi difficili, interamente dominati dal post-Covid, dalla guerra in Ucraina, dal drammatico riaccendersi del conflitto tra Israele e Hamas, come pure dal riacutizzarsi delle tensioni tra le grandi economie mondiali e dal rialzo dei prezzi delle materie prime, dovuto pure a rinnovati scontri nel Mar Rosso, è giunto il momento per Legacoop di dare concretezza alle linee di azione proposte dal nuovo gruppo dirigente eletto nella recente stagione congressuale.

Il 41° Congresso di Legacoop nazionale ha dato al gruppo dirigente un mandato preciso, quello di rilanciare con forza l'identità del modello cooperativo e i suoi valori allo scopo di perseguire la funzione sociale che la Costituzione gli riconosce. Si tratta di un'operazione complessa perché non è sufficiente limitarsi a dichiarare la propria diversità valoriale rispetto alle altre forme di impresa, ma occorre anche praticarla e renderla esplicita nei confronti di tutti gli attori presenti nell'economia, nella società, nelle istituzioni, anche attraverso la promozione di una rinnovata legislazione a sostegno del mondo cooperativo.

Si tratta di passare dalle enunciazioni alle azioni. Questo l'obiettivo di quella che abbiamo chiamato "conferenza programmatica e di organizzazione", in realtà dei veri e propri "stati generali" di Legacoop. Dopo una lunga fase di verticalizzazione e centralizzazione delle attività nella confederazione è giunto il momento di dare spazio alla sperimentazione, alle molte progettualità, alle varie sensibilità territoriali e settoriali, all'apertura fiduciosa al futuro. Di qui la scelta di un documento a temi, con l'ambizione di sollecitare l'intelligenza di tutte le cooperatrici e i operatori di Legacoop in una rinnovata impresa collettiva: rilanciare nel mondo contemporaneo i valori storici del mutualismo. Nessuna pretesa monolitica, anzi, al contrario, un riconoscimento e un investimento nella pluralità delle esperienze territoriali e settoriali, come pure nella capacità moltiplicativa del loro intersecarsi in progetti comuni intersettoriali, interregionali e di filiera.

La discussione che proponiamo con 'i temi e le proposte' di questo documento è programmaticamente aperta a ulteriori contributi e dovrebbe svilupparsi attorno a tre nuclei tematici: a) la nuova fase storica nella quale siamo entrati; b) un bilancio della stagione alle nostre spalle; c) le proposte di discussione per la "Conferenza programmatica e di organizzazione" che costituiscono la base di confronto per il lavoro futuro che ci attende nell'arco di tempo del prossimo mandato congressuale.

L'obiettivo politico e organizzativo che ci proponiamo di raggiungere è un rilancio della nostra organizzazione sulla base di sei componenti alla base di un necessario aggiornamento della nostra **mission**. Le sei componenti sono le seguenti:

1. una Legacoop impegnata nel rilancio degli ideali originari del mutualismo e della cooperazione, in particolare di matrice laica. Legacoop da quasi centoquarant'anni, ossia dal 1886 data della sua fondazione, aderisce, attualizza e promuove i principi fondanti della cooperazione, assunti e ribaditi dai valori della Costituzione Repubblicana e specialmente

dall'articolo 45, nel cui solco il movimento cooperativo italiano ha sempre consapevolmente operato. Questi costituiscono i punti fermi di una identità cooperativa che a livello internazionale unisce in una comunità di destino il miliardo di cooperatrici e operatori associati all'International cooperative alliance (ICA), nonché l'elemento di orgoglio identitario che deve fungere da leva per una nuova stagione di promozione della cooperazione **(un nuovo patto associativo come condizione di una ulteriore crescita di Legacoop)**;

- 2.** una Legacoop impegnata a promuovere l'orizzonte della sostenibilità, mantenendo massimo l'impegno sul fronte della dignità e tutela del "buon lavoro", della partecipazione alla gestione delle cooperative e di una adeguata redistribuzione dei risultati economici **(rilancio di una strategia mutualista e partecipativa aggiornata alla sfida della sostenibilità)**;
- 3.** una Legacoop più attrattiva e a misura delle diversità sociali, in particolare quelle meno rappresentate: nuove generazioni, donne, generi, culture di origine straniera **(il ruolo dell'associazione come corpo intermedio, capace di programmi di nuova fidelizzazione giovanile, orientata al ricambio generazionale dei gruppi dirigenti)**;
- 4.** una Legacoop politicamente autorevole a livello nazionale, quanto a livello regionale e territoriale, attraverso una nuova stagione di rappresentanza degli interessi cooperativi e di rilancio delle politiche concertative pubblico-privato **(ripresa della concertazione e della capacità di rappresentanza del mondo cooperativo)**;
- 5.** Una Legacoop che valorizzi al proprio interno il principio essenziale della centralità e del protagonismo delle proprie imprese associate, e lo propaghi verso l'esterno, impegnata nella sfida della promozione e dell'associazione di nuove cooperative invertendo la tendenza al declino degli ultimi due decenni, anche attraverso l'ICT **(un sistema di offerta orientato alla promozione di nuova cooperazione)**;
- 6.** Una Legacoop ad un tempo competitiva e unitaria, in grado di raggiungere nuovi traguardi nella tutela degli interessi cooperativi, attualizzando i valori della sua identità storica in un positivo confronto con le altre espressioni del movimento cooperativo **(rafforzamento di Legacoop nella cornice unitaria dell'Alleanza delle cooperative)**.

Attraverso queste sei componenti di una rinnovata **mission**, Legacoop sarà in grado di rispondere in modo incisivo ai bisogni dei cooperatori, e delle cooperatrici, delle loro famiglie e più in generale delle comunità locali. Ma questi traguardi sarebbero velleitari in assenza di un sempre più stretto rapporto tra le scelte strategiche e le priorità organizzative ai diversi livelli della associazione (Legacoop nazionale, associazioni regionali e territoriali, associazioni settoriali, servizi, consorzi, enti bilaterali). Inoltre, l'Organizzazione dovrà essere aperta e inclusiva verso i giovani garantendo il loro coinvolgimento nelle tematiche dell'associazione e dando maggiore rilievo a quelle verso cui il movimento può beneficiare di una più elevata sensibilità tra le nuove generazioni: l'ambiente, la giustizia sociale, la lotta alle disuguaglianze, la sicurezza dei e sui posti di lavoro, la tecnologia ed in particolare l'intelligenza artificiale.

**Parte prima**

## Uno scenario di nuovo in movimento

### Premessa

**1.1.**

#### Democrazie radicalizzate e fine di alcune illusioni

Il mondo come l'abbiamo conosciuto negli ultimi settant'anni, a partire dalla fine della seconda guerra mondiale, forse non sarà più lo stesso. Come tante volte nei secoli trascorsi, le grandi epidemie e le guerre diventano dei segni per i grandi passaggi d'epoca e, con ogni probabilità, anche il 2020 del Covid, il 2022 della guerra in Ucraina, e il 2023 del rinnovato conflitto israelo-palestinese, subiranno lo stesso destino. Analogo discorso vale per le guerre commerciali e le tensioni nel Mar Rosso che, per la prima volta dopo decenni, stanno rallentando il processo di globalizzazione e integrazione delle economie mondiali.

La cosiddetta "epoca delle incertezze", condiziona la nostra visione del mondo, con il rischio di impedirci di interpretare correttamente la contemporaneità a causa di una eccessiva fedeltà alle nostre idee passate.

A cominciare dalla politica, non fosse altro perché è fallita la previsione di una continuità con i modelli prevalenti nella seconda metà del secolo scorso: ovvero, le democrazie moderate, di tipo maggioritario, con competizione elettorale al centro dello spazio politico.

Questa idea indiscutibile per decenni è stata superata dalle trasformazioni intervenute nel primo ventennio del duemila, le quali mostrano qualcosa di completamente diverso: uno spazio politico molto segmentato e a più dimensioni dove l'asse destra-sinistra fatica a tenere insieme tutte le fratture, con una competizione concentrata sulle ali più estreme (destra radicale e sinistra radicale), con una conseguente competizione elettorale di tipo centrifugo.

Le democrazie radicalizzate, in estrema sintesi, si possono definire come democrazie in cui prevale lo scontento. Per rendersi conto che non si tratta della solita 'eccezione italiana', basta dare uno sguardo fuori casa per scoprire come, nel corso del primo quarto del nuovo secolo, numerose democrazie si siano estremizzate. Le 'democrazie radicalizzate' possono essere descritte con cinque indicatori: 1) polarizzazione delle opinioni politiche degli elettori; 2) frammentazione partitica; 3) maggiore volatilità elettorale; 4) crescita dell'astensionismo; 5) instabilità governativa. Esempi di tali fenomeni sono numerosissimi: Stati Uniti, Inghilterra, Spagna, Francia, Germania, Grecia, Austria, Ungheria, Polonia, Brasile, Cile, Venezuela, etc.

In questo quadro, rileviamo che la proposta di riforma costituzionale in discussione in Parlamento, introducendo l'elezione diretta del premier, caso unico nei sistemi costituzionali occidentali, potrebbe contribuire ad aggravare la radicalizzazione dello scontro politico perché incide sull'equilibrio dei poteri degli organi costituzionali, riducendo il ruolo delle istituzioni di garanzia (Presidente della Repubblica) e di confronto (Parlamento).

Al fondo di tutto ci sono le promesse non mantenute dei sistemi democratici, quelle che sono alla base dello scambio tra gover-

nanti e governati, riassumibili in due grandi aspettative popolari: maggiore benessere e maggiore sicurezza. A cui si aggiungono, a seconda del paese, le promesse non mantenute in termini di maggiore efficienza della p.a., minore invadenza legislativa, maggiore sviluppo, riduzione dei divari territoriali, riduzione delle tasse, maggiore equità, etc.

Malessere, scontento, disaffezione, disagio, protesta, sono sentimenti di disagio popolare talmente radicati e diffusi che è semplicistico categorizzarli genericamente quali manifestazioni di "populismo". Questa etichetta - populismo - rischia di costituire un modo per non affrontare il problema, ovvero per scaricare sul lato dell'offerta (i leader populistici) un problema di domanda, ossia le ragioni per le quali questi leader sono votati, e sono votati oggi molto di più che in passato.

Da un lato, dunque abbiamo un malessere popolare che fatica a trovare soddisfazione, dall'altro lato, ci sono i vincoli economici e internazionali all'azione di governo. Il problema diventa allora come tenere assieme le due agende: 1) l'agenda **istituzionale** (di lungo termine), con la quale si governa, si è accreditati internazionalmente, ma non si prendono voti e si perdono le elezioni; 2) l'agenda **popolare** (di breve termine), con la quale si prendono i voti, ma non si è credibili sui mercati e sulla scena internazionale, di conseguenza si fatica a governare. Nella prima agenda si trovano, ad esempio, temi come "vincolo esterno" (Nato, Euro, UE, Mediterraneo); debito pubblico, spread, costi energetici; produttività e sviluppo economico; organizzazione delle società in declino demografico; ambiente e cambio climatico. Nella seconda agenda ritroviamo questioni molto diverse dalle prime: sicurezza (personale, familiare, lavorativa, ecc.); sviluppo (reddito, lavoro, casa, figli, ecc.); previdenza (ragionevo-

le aspettative di equità); tassazione (ragionevole aspettativa di equità); efficienza della p.a.

È ormai fenomeno consolidato che, vinte le elezioni sull'onda dell'agenda popolare, le forze politiche giunte al governo, debbano fare i conti con la realtà determinata dai vincoli esistenti, cambiare agenda e abbandonare i proclami elettorali. Ne consegue un nuovo ciclo di delusione popolare, immediatamente visibile attraverso cali di popolarità dei governi nei sondaggi di opinione.

Da questa situazione, discende una ulteriore conseguenza che riguarda direttamente le associazioni di rappresentanza di interessi. Esse sono chiamate a un di più di responsabilità nel ruolo di promozione della coesione sociale del paese, anche a fronte della ormai palese inadeguatezza strutturale dei partiti politici in questa fase storica.

In tale assunzione di responsabilità, le rappresentanze sociali riscoprono fino in fondo la loro dimensione di 'corpi intermedi', di necessario raccordo tra società e istituzioni, di mediazione indispensabile tra la complessità degli interessi in gioco e il governo.

Non è un caso che dopo i risultati deludenti della stagione della disintermediazione, sia maturata la consapevolezza che il paese si governa solo attraverso un dialogo costruttivo tra le istituzioni e i corpi intermedi. Questa nuova disponibilità al confronto si è consolidata nel biennio della crisi pandemica, quando è apparso evidente come la migliore capacità di risposta all'emergenza Covid da parte dell'Italia rispetto ad altri paesi occidentali fosse da attribuirsi anche al solido tessuto di associazioni di rappresentanza e alla loro capacità di dialogare con le istituzioni centrali e periferiche. Si tratta di una lezione che non va perduta ma che, anzi, va ulteriormente rafforzata.

In ogni caso, nel quadro descritto, l'instabilità politica costituirà una costante duratura per lo meno nel prossimo futuro, e ciò richiederà la necessaria capacità di adattamento che è tipica dei momenti di transizione. Il tema principale dei prossimi quattro anni, a tutti i livelli della nostra organizzazione, dovrà essere quello di una maggiore agilità strategica per adeguare i comportamenti all'evoluzione del quadro politico e all'impatto sulla economia nazionale degli investimenti straordinari previsti dal PNRR.

Oltre alla mobilità dello scenario politico, tale facoltà di adattamento dovrà tenere conto del venire meno di alcuni punti di riferimento che nei decenni passati hanno costituito certezze e, diversamente, si sono rivelate "illusioni".

Innanzitutto, le economie periferiche (Emilia, Toscana Veneto, Friuli, Umbria, Marche, etc.), a lungo considerate un "modello" a se stante di capitalismo, al cambiare del mondo hanno mostrato tutte le loro fragilità. La miscela di piccole imprese manifatturiere, distretti industriali a base territoriale, settori produttivi direttamente collegati ai consumi di massa (casa, moda, elettrodomestici, cibo, trasporti, etc.), si mostra esposta al modello prevalente della globalizzazione, fondato su grandi imprese hi-tech, automazione e digitalizzazione, globalizzazione, con all'orizzonte la terziarizzazione e l'informatizzazione delle economie avanzate.

Secondariamente, la convinzione che le autonomie territoriali potessero costituire il perno su cui costruire il superamento del ruolo dello Stato centrale, deve cedere oggi di fronte all'evidenza di un riacquisito ruolo cruciale dello stato nazionale, anche in ambito economico. In proposito, non possiamo non esprimere preoccupazione sulle conseguen-

ze della riforma dell'autonomia differenziata delle Regioni, la quale - se portata alle estreme conseguenze, assecondando l'obiettivo di alcune Regioni di assumere più competenze possibili, comprese quelle strategiche per l'economia del nostro Paese - sarà più fonte di ulteriori disparità tra i territori che di efficientamento delle politiche economiche, sociali e amministrative. Diversamente, un corretto rapporto tra livelli e articolazioni istituzionali nella piena attuazione del titolo quinto e delle opportunità di una sana sussidiarietà, è certamente fattore utile per riattivare il buon funzionamento delle istituzioni.

Inoltre, l'illusione che l'emancipazione femminile e la parità di genere potessero essere raggiunte semplicemente allargando la partecipazione al lavoro si è dimostrata tale di fronte a tutti gli indicatori che fotografano il persistere di ampi divari di genere nel mondo del lavoro, a partire dai differenziali retributivi.

Infine, la certezza che il lavoro costituisse garanzia di benessere e stabilità economica, è venuta meno di fronte alla radicale trasformazione della struttura produttiva e del lavoro, al mutare per ora senza approdo del suo "senso" e, più materialmente, all'emergere accanto al tradizionale fenomeno della disoccupazione, del cosiddetto "lavoro povero".

## 1.2.

### Nuova centralità degli stati e dei corpi intermedi

Nel quadro segnato dalle incertezze e dal venire meno di punti di riferimento consolidati, come detto, tornano protagonisti attori tradizionali quali lo stato, le politiche pubbliche, e i corpi intermedi, tra cui le associazioni di rappresentanza degli interessi.

Quanto accaduto nel corso delle emergenze di questi ultimi anni (covid, guerra, tensioni commerciali), costituisce un'occasione unica e non prevista di ripensamento dei rapporti tra associazioni di rappresentanza e istituzioni.

Come è stato già osservato per altre emergenze precedenti, sembra quantomeno in difficoltà l'idea che la disintermediazione, con il corollario di democrazia del leader più democrazia diretta, sia la migliore soluzione al governo delle società contemporanee.

Inoltre, guerra e pandemia hanno gettato una luce diversa e nuova sui principali accadimenti del recente passato. Le profonde crisi internazionale degli ultimi due decenni, di differente natura, hanno davvero cambiato il modo con il quale guardare alla nostra epoca, in particolare perché hanno per la prima volta messo in discussione la primazia del mercato come unico regolatore delle società contemporanee. E non caso ritorna prepotente sulla scena una vecchia figura dei secoli passati, fino a qualche tempo fa considerata fuori moda: l'autorità statale, ovvero le istituzioni, gli attori pubblici, la politica, con il necessario corollario dell'intervento pubblico nell'economia e nella società. Appare infatti evidente che il mercato è inadatto ad affrontare questo tipo di crisi, le quali necessitano di meccanismi centrali di coordinamento gerarchico e intenzionale. Che si tratti di regolare i mercati finanziari, di riorganizzare gli scambi internazionali, di frenare o controllare alcune dimensioni preoccupanti delle tecnologie digitali, oppure infine di limitare la diffusione delle pandemie con misure straordinarie di sanità pubblica, è inevitabile rilevare l'impossibilità di affidarsi alle sole forze di mercato.

Oltretutto, il ritmo del progresso scientifico ha reso attuale l'esigenza di istituzioni in

grado di gestire e attenuare la violenza dei suoi impatti sulla società attraverso un potere pubblico capace di dosare la velocità del cambiamento. Per quanto in apparenza molto simile, non si tratta di corteggiare le sirene della 'decescita felice' ma, invece, di accettare l'idea che situazioni eccezionali necessitano di strategie (e poteri) adeguati.

In tale quadro, il ruolo dei corpi intermedi torna ad essere cruciale da molti punti di vista, come l'esperienza nella fase di emergenza del Covid ha testimoniato chiaramente. In quella occasione, infatti, a livello territoriale e centrale, le associazioni di rappresentanza degli interessi hanno svolto un enorme lavoro di tutela delle proprie basi elettive, in molti casi attraverso un continuo confronto con le istituzioni provinciali, regionali e nazionali.

Ogni associazione, secondo le sue tradizioni, si è trovata ad affrontare compiti di rappresentanza, tutela e servizio con una intensità pressoché inedita. Si tratta di un'esperienza eccezionale che obbliga anche a riflettere su come riorganizzare le strutture associative, così da rispondere in modo più adeguato e tempestivo alle crescenti domande che provengono dalle loro basi elettive. Specie se si tiene conto che la rinnovata centralità delle istituzioni pubbliche - lo Stato **in primis** - necessita dell'apporto delle competenze e dei **feed-back** offerti dagli interessi organizzati, pena il rischio di ritardi, inefficienze e sprechi.

Gli interessi organizzati, Legacoop in primo luogo, nel corso della pandemia sono stati costretti a reinventare il proprio ruolo, e in una fase di completo disorientamento, sindaci, uomini e donne delle associazioni di rappresentanza degli interessi, terzo settore, con la loro presenza fattiva si sono rilegittimati, superando per un momento la diffidenza diffusa dall'antipolitica che sembrava inar-

restabile. In una parola, la rappresentanza ha mostrato di essere ancora utile come mediazione tra le persone e le istituzioni e si è per un momento ricomposta la divisione alimentata dall'antipolitica tra le agende della gente comune e le agende delle élite.

Nel caso specifico del movimento cooperativo, inoltre, quell'esperienza ha ricondotto alla centralità dell'associato, in particolare a livello di singola cooperativa e a livello locale; in proposito ne è emersa la resilienza di antiche doti tipiche di un mestiere particolarissimo, qual è quello di chi fa sindacato 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 collettivi. Non che i servizi non abbiano contato anche in quella occasione, ma mai, in epoca recente, l'integrazione tra servizi e rappresentanza è stata così indispensabile come nei mesi dell'emergenza.

### 1.3.

## Un bilancio della congiuntura nel mondo cooperativo

Una equilibrata analisi di fase della cooperazione attuale, deve tenere conto innanzitutto del fatto che il sistema cooperativo nel suo complesso ha impattato contro la situazione determinata dalla pandemia dopo un decennio di sostanziali e anche radicali ristrutturazioni di interi settori e modificazioni anche nella struttura e nelle abitudini al consumo che se, da un lato, ne avevano pesantemente selezionato la base associativa in taluni casi riducendola anche drasticamente, dall'altro lato, avevano mediamente avuto l'effetto di riordinare i fondamentali di un'ampia platea

di associate.

All'esplosione della pandemia le 10 mila imprese associate a Legacoop e radicate seppur in modo diseguale in pressoché tutti i territori e settori, producevano un fatturato complessivo di oltre 82 miliardi, associavano 7,6 milioni di soci, e impiegavano 456 mila addetti. Nell'alveo di Legacoop, inoltre, attraverso la Fimiv sono rappresentate circa 300 società di mutuo soccorso distribuite su tutto il territorio nazionale, con oltre 1 milione 200 mila tra soci e assistiti.

Per quanto fin dagli albori della emergenza si paventassero conseguenze potenzialmente esiziali sulla platea di imprese associate, nel corso del 2021 si constatava con sorpresa che non solo l'impatto medio della pandemia dal punto di vista strettamente economico era stato decisamente meno duro del previsto, 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 nel corso dell'anno, 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 per il riemergere di problematiche tradizionali e di altre sostanzialmente inedite, e non certo perché la sperimentata ripresa precedente 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, comprese le cooperative, si sono mantenuti sorprendentemente alti. Insom-

ma, 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, producendo un rallentamento progressivo della crescita avviata nella fase immediatamente post emergenziale.

La fiammata dei costi di produzione ha risalito lungo tutte le filiere produttive ed è giunta al consumo; in questo senso i segnali della grande distribuzione di Legacoop, leader nazionale, in un primo tempo hanno anticipato a tutti la crisi incipiente e, poi, nel corso di quest'ultimo biennio, hanno registrato le difficoltà crescenti dei consumatori per il protrarsi degli andamenti inflativi. Secondariamente, il surriscaldarsi del rapporto tra banche e imprese, conseguente al non condivisibile approccio di contrasto all'inflazione tramite il rapido innalzamento dei tassi di interesse, costituisce a tutt'oggi una minaccia per il sistema delle imprese, in particolare modo per le cooperative, tradizionalmente esposte su questo versante. Non è un caso che da oltre un anno, si evidenzino di trimestre in trimestre una crescente sofferenza nel nostro mondo per l'innalzamento dei tassi e l'inasprimento delle condizioni di accesso al credito.

Infine nell'ultimo biennio, in concomitanza con la crisi dei consumi e l'innalzamento dei tassi di interesse, la carenza di manodopera è salita al primo posto tra i problemi segnalati dalle cooperative quale ostacolo allo sviluppo delle attività. La difficoltà di reperimento di personale affligge con preoccupante tensione l'intera platea di cooperative associate a Legacoop, ma nello specifico le tensioni maggiori si osservano nelle regioni più densamente popolate di cooperative e nei settori

a più alta intensità di lavoro. In proposito, se mediamente 4 imprese su 10 pongono al primo posto tale problematica per lo svolgimento dell'attività aziendale, questo indicatore sale, per esempio, a oltre la metà delle imprese in Emilia-Romagna, e a quasi 6 imprese su 10 nei settori del sociale e delle costruzioni, costituendo di fatto il primo e più grave problema strutturale ad essere denunciato.

Questo problema, connesso alla inefficiente articolazione dei sistemi di istruzione, formazione e alta formazione nonché a uno scarso collegamento tra mondo della formazione e mercato del lavoro, in termini più generali incrocia una questione epocale che riguarda, insieme al paese nel suo complesso, anche il movimento cooperativo, ossia l'andamento demografico futuro. Le nuove previsioni sul futuro demografico del Paese, aggiornate al 2022, infatti, restituiscono tendenze difficilmente controvertibili: la popolazione residente è in decrescita: da 59 milioni al 1° gennaio 2022 a 58,1 mln nel 2030, a 54,4 mln nel 2050 fino a 45,8 mln nel 2080. Il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e non (0-14 e 65 anni e più) passerà da circa tre a due a circa uno a uno nel 2050. Pur in un quadro di invecchiamento comune, le differenze strutturali tra Nord e Mezzogiorno del Paese si amplificano, secondo un gradiente negativo che va da nord a sud. In crescita le famiglie ma con un numero medio di componenti sempre più piccolo. Questo quadro costringe a ripensare le politiche pubbliche, ma anche la programmazione cooperativa, in molti ambiti: la capacità produttiva in rapporto alla disponibilità di lavoratrici e lavoratori, il welfare sia nella componente sociale che in quella sanitaria, le politiche urbanistiche ed abitative, le politiche per l'immigrazione e per l'inserimento lavorativo e sociale delle persone straniere. In tutti questi ambiti la coopera-

zione è utente, ma anche e soprattutto protagonista di azioni positive. In particolare, nelle politiche migratorie l'esperienza cooperativa può promuovere il passaggio dagli interventi emergenziali, alla progettazione di un'immigrazione orientata alla valorizzazione delle persone e delle loro competenze nel lavoro, come prima condizione per l'autonomia e la gestione di relazioni sociali e civili improntate al rispetto e alla reciprocità.

In ogni caso, se alla fine del 2022 si poteva affermare che "il movimento cooperativo di Legacoop - pur con sfumature diverse per territori, settori, dimensioni di impresa, filiere - [aveva] mediamente retto all'impatto della pandemia rilanciandosi nel biennio successivo", i risultati del 2023 e gli andamenti dell'anno in corso confermano nel complesso quel giudizio, con l'insorgere, però, di elementi di preoccupazione. Le recenti analisi sulla platea di associate, infatti, indicano che effettivamente alla chiusura dell'ultimo bilancio quasi due imprese su tre hanno riscontrato un aumento del valore della produzione, anche sensibile, e una impresa su tre un aumento dell'occupazione; inoltre, più dell'80% delle imprese ha chiuso l'anno con un bilancio in utile rispetto al precedente.

Nondimeno, dopo che i primi due quadrimestri del 2023, nonostante le persistenti difficoltà connesse alla fiammata dei costi e all'impatto dell'alta inflazione, avevano registrato una persistente elevata fiducia delle imprese, dall'ultimo quadrimestre dell'anno, il protrarsi del rallentamento dell'economia ha cominciato a riverberarsi sulle previsioni degli andamenti della domanda. Se la tenuta di quest'ultima aveva consentito, almeno fino ad oggi, che le tensioni ambientali si limitassero a produrre un costante lento rallentamento di una economia che pure rimaneva

tonica, la flessione delle previsioni dell'economia italiana, ritornata a livelli di crescita di poco superiori allo zero, aggiunge ad una pregressa situazione di incertezza alcuni fondati elementi di timore i cui sviluppi andranno verificati nei prossimi mesi.

Tutto ciò, naturalmente, non può far trascurare alcuni fatti strutturali di lungo periodo che hanno investito il mondo cooperativo. Oltre alla citata lunga fase di ristrutturazione del periodo di crisi pre-pandemico, occorre considerare che tutti gli indicatori congiunturali, anche di questa recente fase economica, seguono trend anche sensibilmente differenti in territori e soprattutto per dimensioni differenti di imprese; e ciò ha implicazioni sostanziali in un movimento composto per il 93% da piccole e micro imprese, oltretutto con radicamenti territoriali molto diffusi. Infine, occorre considerare che, terminata la fase di ripresa post emergenziale, sono riemersi alcuni problemi storici che affliggono il sistema produttivo italiano, aggravati dalle variabili esogene di tipo internazionale, i cui effetti, per quanto difficili da prevedere (guerra, disordine internazionale delle catene di fornitura, costi energetici...), minacciano di trasformarsi in ulteriori futuri impedimenti allo sviluppo della nostra economia.

#### 1.4.

### Gli aspetti positivi del modello cooperativo italiano

In molte parti del mondo, anche sull'onda di un trentennio di politiche e culture indirizzate al mercato e al profitto, è in atto un declino del fenomeno cooperativo. L'Italia non sfugge a questa tendenza generale, per lo meno dal punto di vista della nascita di nuova impresa

cooperativa e delle associate alle organizzazioni di rappresentanza, fra cui Legacoop.

In particolare, il numero delle aderenti nel periodo in esame è passato dalle 14.257 del 2011 alle 10.466 del 2021. Accanto a questa costante flessione di associate - sulla quale incidono anche le operazioni di manutenzione degli elenchi - va segnalata 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.

Quanto alle cooperative aderenti a Legacoop, esse ammontano al 13% del totale delle cooperative italiane attive. Questa evidenza quantitativa nasconde tanto risvolti positivi quanto negativi. Per un verso, infatti, la quota di aderenti a Legacoop, sia per le dimensioni medie di impresa sia per la presenza di imprese non cooperative controllate da cooperative, presenta una "magnitudo" ben più ampia di quanto suggerisce il puro dato dell'incidenza quantitativa sul totale delle cooperative. Basta osservare i principali indicatori economici per apprezzarne l'importanza: sull'universo delle cooperative italiane il mondo di Legacoop rappresenta il 46% del valore della produzione, il 65% del patrimonio netto, oltre la metà del capitale sociale e un terzo dell'occupazione totale. Nondimeno, per altro verso, nel declino degli andamenti di lungo periodo del saldo natalità/mortalità delle cooperative, l'andamento delle cooperative associate e pure delle aderenti a Legacoop si presenta proporzionalmente più basso.

Il caso italiano presenta dunque luci e ombre, e tuttavia con andamenti tendenziali a volte migliori di altre esperienze estere. Pertanto, la domanda da farsi è: come mai la cooperazione italiana non è stata travolta come altrove dall'onda montante della rivoluzione di-

gitale, della globalizzazione e delle politiche neoliberaliste? Come mai questa "resilienza" cooperativa, pur tra le molte difficoltà a cui abbiamo fatto cenno?

Una prima risposta è che la vicenda storica della cooperazione precede l'epoca d'oro dei partiti politici e continua anche oltre il suo declino. In altri termini, la cooperazione ha percorso un significativo tratto della sua storia novecentesca al fianco della socialdemocrazia e dei partiti cattolici, ma ne va distinta poiché costituisce un fenomeno antecedente, originale e autonomo. Le organizzazioni di rappresentanza delle cooperative nel nostro paese dimostrano una capacità di adattamento, anche in "tempi difficili" e avversi come quelli attuali. La cooperativa riemerge ovunque, anche dove meno te lo aspetti, in forme nuove, a volte inedite; costituisce dunque un'esperienza viva dell'attualità. Il modello italiano di rappresentanza delle cooperative è riuscito meglio che altrove a tenere assieme rappresentanza, contrattazione, tutele collettive e servizi specialistici.

Questo vero e proprio sistema di offerta ha protetto e protegge Legacoop dalla crisi di consenso che ha invece investito altre organizzazioni politiche e sociali. Inoltre, la sinergia tra la rappresentanza nelle sedi istituzionali, la contrattazione e la specializzazione nei servizi offerti alle cooperative costituisce una importante fonte di legittimazione. Non è un caso che, nonostante le critiche formulate nelle più diverse stagioni politiche, il modello cooperativo italiano e le sue organizzazioni di rappresentanza non siano mai state seriamente messe in discussione, anzi, anche nell'attuale congiuntura politica ci si sia subito affrettati a riconoscerci come interlocutori indispensabili per affrontare le criticità future.

In questi anni, del resto, alcune esperien-

ze innovative e positive - come, ad esempio, quella dei WBO - hanno dimostrato che è possibile intervenire e correggere i cosiddetti “fallimenti del mercato” attraverso il ricorso ai principi mutualistici (tra il 2011 e il 2021 il CFI ha deliberato 146 interventi a supporto di 81 progetti di WBO dove sono occupati 2.286 addetti).

Rimane invece aperto il problema legato alle situazioni di deviazione dai modelli standard di regolazione salariale nel mondo cooperativo. L'evoluzione del mondo del lavoro sta approfondendo la polarizzazione tra lavori poveri, a basso contenuto professionale, e lavori ricchi ad alto contenuto di conoscenza. In particolare, i lavori poveri si concentrano in alcuni settori come quelli della logistica, dei servizi alla persona, della distribuzione e riguardano, tra gli altri, lavoratori giovani e/o extracomunitari. A volte la forma societaria è quella cooperativa, utilizzata spesso in modo opportunistico con logiche di “falsa impresa”. È evidente che Legacoop deve avere la capacità di rappresentare entrambe queste due polarità, presidiando, da un lato, i lavori e i lavoratori più direttamente coinvolti dall'innovazione organizzativa e tecnologica ma, dall'altro lato, fornendo tutela e rappresentanza alle nuove fasce marginali nel mercato del lavoro contemporaneo.

## 1.5.

### Fondamenti di un programma di Legacoop per l'Italia

È in questo complesso quadro segnato da nuove incertezze, dal venire meno di vecchie certezze, e dal mutare di punti di riferimento e orizzonti, che a Legacoop spetta il compito di definire un programma da offrire al paese, oltretutto ai propri associati presenti e futuri.

Una prima questione preliminare riguarda l'**identità**. Essa ha a che fare sia con i valori immutabili del passato - per noi, il mutualismo, ora declinato nelle forme attuali del neomutualismo - sia con il futuro, su come sarà la cooperazione tra vent'anni. Il ponte tra passato e futuro può essere riempito dalla costanza dei riti e dalla sperimentazione dei progetti operativi che di volta in volta mettiamo in campo.

Questo percorso sarà tanto più vincente e affermato, tanto quanto la base sociale attuale (cooperativa e allargata a tutte le società di capitali controllate) sarà in grado di produrre risultati economici in linea o superiori al mercato di riferimento per i soci, e per gli stakeholders e le comunità.

Tanto più se le grandi eccellenze cooperative elevate a campioni nazionali saranno in grado di rappresentare indici di efficienza produttiva tale da farne dei riferimenti anche per le imprese private del settore di riferimento e di farne delle “piattaforme” progettuali per altre realtà cooperative e non cooperative, sia in Italia che in Europa. Tanto più se nella pratica quotidiana troverà spazio la capacità empatica del cooperare prima ancora di inserirla nel lessico ricorrente.

Inoltre, si tratta di guardare con attenzione e senza pregiudizi all'**agenda popolare** prima citata. Il che implica, anche per Legacoop,

una maggiore attenzione non solo a difendere gli interessi del mondo cooperativo ma pure a svolgere più compiutamente il proprio ruolo di corpo intermedio.

In particolare, ciò significa: attenzione alle politiche sociali; dedicare uno spazio di rappresentanza all'opinione di "chi non conta" (frattura centro/periferia); impegnarsi in politiche di inclusione sociale e riduzione delle fratture segnate dalle diseguaglianze; favorire la crescita dei redditi medio-bassi; promuovere alleanze territoriali per contare di più al centro; immaginare infine una proposta **della** cooperazione, non tanto e non solo **per la** cooperazione, ma rivolta alla crescita economica e sociale dell'Italia; non rimuovere la questione meridionale, anzi, al contrario, essere all'avanguardia nel tentare soluzioni non tradizionali.

Infine, occorre assumere che la crisi climatica ha mostrato con chiarezza che la parola chiave, la meta verso cui correre, è diventata la **sostenibilità**. Legacoop non intende dare a questa parola un significato né vago né generico, che possa essere logorato da un uso spregiudicato a fini speculativi. Il termine sostenibilità fa riferimento a un concetto preciso relativo al futuro dell'economia e della società: lo sviluppo è sostenibile se serve alle attuali generazioni senza compromettere le future. Quindi, quando parliamo di sostenibilità non parliamo solo di ambiente, ma anche di diritti, di organizzazione delle nostre società, di una diversa relazione tra produzione e risorse, siano esse naturali o umane. Si tratta di costruire una nuova dimensione sociale, culturale, politica ed economica delle nostre comunità, per altro coerente e consonante con i fondamenti valoriali tradizionalmente affermati dai movimenti cooperativi.

## Parte seconda

# 25 Proposte di discussione

## Premessa

Di fronte al quadro di riferimento descritto nella prima parte di questo documento la Conferenza programmatica e di organizzazione è chiamata ad elaborare una linea strategica coerente per i prossimi anni in termini di **valori**, di **linee di azione** e di **progetti**. Le sfide sono principalmente quattro e riguardano: a) la nostra capacità di essere protagonisti di una possibile nuova stagione di sviluppo attraverso una nuova strategia di promozione della cooperazione, di tutela degli interessi cooperativi, di interlocuzione con istituzioni e organizzazioni sociali ed economiche; b) il rafforzamento organizzativo di Legacoop attraverso un maggiore protagonismo dei livelli nazionali e territoriali (confederale e settoriale), in grado di produrre una integrazione sempre più elevata del nostro sistema di offerta e una migliore prossimità alle cooperative; c) un più incisivo coinvolgimento delle nuove generazioni; d) un maggiore protagonismo di genere finalizzato anche a politiche di **empowerment**, praticato anche attraverso adeguate politiche di "parità".

L'esperienza del Covid e della crisi attuale cambia completamente lo scenario e costituisce un'opportunità da cogliere per rilegittimare a tutti i livelli la funzione di rappresentanza del mondo cooperativo da parte di Legacoop. Si tratta di un'occasione storica alla quale rispondere con adeguate politiche organizzative, di cui cercheremo di dare conto nei temi di discussione che seguono. Non

si tratta di tesi predefinite, ma di temi per un vero e proprio confronto che dovrà avere la massima apertura e dovrà tenere conto del contributo dell'intelligenza collettiva diffusa in tutta Legacoop.

Dai **valori** alle **linee di azione** ai **progetti operativi**: questo è il metodo di lavoro che proponiamo per i prossimi anni. I valori e le linee di azione descritte nella seconda parte di questo documento costituiscono un aggiornamento del dibattito congressuale e delle conseguenti deliberazioni. I progetti operativi, di cui diamo conto nell'ultima sezione, saranno oggetto di valutazione di questa Conferenza programmatica e di organizzazione, per poi essere di anno in anno integrati, modificati e aggiornati in apposite riunioni della Presidenza di Legacoop.

I progetti operativi terranno conto di una valutazione approfondita sulle specificità del nostro insediamento dal punto di vista settoriale e territoriale per connettere positivamente le nostre ambizioni alla realtà delle forze e delle risorse umane e materiali a disposizione.

Essi dovranno tenere conto della necessità di concentrarsi maggiormente su alcuni ambiti operativi "bandiera" da prototipare, che siano compatibili rispetto ad un orizzonte temporale di breve-medio periodo, e al criterio di finalizzare prioritariamente l'azione a interventi intersettoriali e/o interregionali con una logica di vera e propria cross-settorialità.

Questi criteri dovranno essere accompagnati da un impegno costante, creativo e innovativo, finalizzato a recepire e sviluppare metodologie, metriche e attività finalizzate alla misurazione e alla comunicazione sia verso

l'interno sia verso l'esterno, anche in un'ottica di incremento culturale e della consapevolezza collettiva dei reali impatti delle attività di sistema, ad ogni livello.

Partendo dalle dimensioni credibili delle previsioni di contributi associativi in entrata, dalla focalizzazione di azioni dedicate alle cooperative che non pagano i contributi associativi o che versano con grave ritardo e con motivazioni pretestuose, dei criteri di ripartizione dei contributi delle grandi cooperative e di quelle che operano in modo significativo in più regioni, in particolare con sedi operative di dimensioni significative, dall'ascolto a focalizzazione delle necessità specifiche delle cooperative di maggiori dimensioni, dalla verifica in termini di numerosità e qualità degli accessi alle reti di servizio a disposizione delle cooperative.

## A

### L'orizzonte dei valori (temi da valorizzare)

L'attuale contesto delinea un quadro favorevole all'affermazione dell'identità e delle caratteristiche dell'impresa cooperativa, e al riconoscimento della cooperazione come modello di una nuova economia sostenibile. Il modello cooperativo presenta elementi identitari e democratici che ne confermano l'assoluta rilevanza anche in questa fase storica, e la possibilità di contribuire all'affermazione di un modello di società più equa e giusta. Il nostro perché e il nostro ruolo di classe dirigente ci impone di difendere il senso della

mutualità tramite l'elaborazione, incrementale nel tempo, di declinazioni che sappiano rispondere in modo coerente ai bisogni che la contemporaneità esprime e che la rendano compiutamente riconosciuta dai cittadini nella sua dimensione costituzionale.

I valori cooperativi tradizionali, quindi, devono esprimersi e adattarsi all'incontro con i temi attuali nell'economia e nella società, permettendo così al movimento cooperativo di rafforzare la propria funzione sociale di ricomposizione delle disuguaglianze, e di interpretare nella modernità i principi cooperativi del mutualismo, dell'intergenerazionalità, dell'equa ripartizione delle risorse e del cooperare per competere, in tal modo diffondendoli e propagandoli nel mercato e nelle comunità.

**A.1.**

## **Il valore della sostenibilità tra ambiente, costi sociali, mutualismo**

La sostenibilità è insita nel modello di impresa cooperativa, è profondamente consonante con i suoi valori originari e riflette l'approccio naturale di rispetto e tutela del mondo circostante, delle comunità e delle persone, che caratterizza l'azione complessiva di Legacoop, sia al proprio interno sia verso l'esterno, in coerenza con gli obiettivi ONU 2030 e i target dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (Asvis).

In proposito, si rileva una profonda consonanza pure con gli obiettivi strategici UNESCO riassumibili nella promozione: di istruzione di qualità equa e inclusiva e di apprendimento permanente; della scienza, della tecnologia,

dell'innovazione e del patrimonio naturale; di libertà di espressione, diversità culturale, educazione alla cittadinanza globale e della protezione del patrimonio; infine, di un ambiente tecnologico al servizio dell'umanità.

In generale, il tema della sostenibilità è consonante con i valori originari della cooperazione, e con la profonda convinzione che la cultura sia il principale leva di capacitazione e di trasformazione delle persone, dei mercati, delle comunità e dei territori, e che quindi in tal senso ogni cooperativa debba consapevolmente operare come agente di cambiamento della società circostante.

In tale ambito, ovviamente riveste obiettivo prioritario ribadito in tutte le recenti occasioni e attività, la tutela in ogni sua forma del 'valore del lavoro', che costituisce la legittimazione prima della cooperazione, di qui l'impegno di Legacoop per aumentare il suo riconoscimento in termini di remunerazione, formazione permanente, innovazione e crescita delle professionalità, avanzamento di carriera, condivisione del rischio di impresa, partecipazione.

Un primo passo è stato fatto con il nostro "Manifesto del buon lavoro cooperativo" che ha ribadito come la strada maestra sia quella del mutualismo e della partecipazione all'interno di ogni cooperativa. Un secondo passo è la volontà di ribadire che i risultati economici positivi per i soci imprenditori, per i soci utenti, per i soci consumatori e per i soci lavoratori sono il risultato di percorsi imprenditoriali che hanno nella ricerca di efficienza e nel giusto posizionamento di mercato interno ed estero una delle chiavi di sviluppo dell'impresa cooperativa. In proposito, inoltre, le indagini più recenti evidenziano come tali obiettivi siano strettamente connessi al perseguimento delle dimensioni di impresa

adeguate, soprattutto nei settori tradizionali. Per quanto vi siano ovviamente eccezioni, soprattutto nelle cooperative ad alto valore aggiunto, professionale e tecnologico, il tema delle dimensioni è quindi decisivo nella promozione del buon lavoro e deve essere affrontato con adeguate politiche e incentivi.

La sostenibilità ambientale, la promozione del lavoro e la creazione di valore cooperativo costituiscono tre obiettivi tra loro strettamente connessi e perciò da perseguire insieme. Il nesso tra la qualità dei prodotti e dei servizi dovrà nel futuro sempre di più qualificarsi anche in termini di rispetto del lavoro, della sostenibilità, declinata in primo luogo in termini ambientali, economici e sociali, anche su impulso delle linee di azione dell'Unione Europea. Legacoop dovrà elaborare un piano straordinario per l'aggiornamento del sistema di offerta a tutti i livelli in chiave di sostenibilità (ambientale, economica, sociale) compatibili con gli obiettivi europei e dell'Onu.

La svolta green, oggi al primo posto in occidente, pone il problema di evitare i conflitti tra le istanze dei cittadini in quanto lavoratori e i cittadini in quanto consumatori, con l'attribuirne e redistribuirne proporzionalmente gli impatti sia economici sia sociali. Una prima risposta passa dalla sensibilizzazione al consumo critico. È una strada connaturata ai valori e alla prassi cooperativa, già riattualizzata in reazione alla globalizzazione, con la promozione di consumo equo e solidale, con comportamenti sobri ormai consolidati soprattutto nel consumo di cibo e abbigliamento. Con i dovuti aggiustamenti, logiche analoghe sono già realtà diffuse in tutte le attività promosse dalle nostre cooperative.

Per affermare in termini concreti il valore della sostenibilità quale strumento di promozione di uno sviluppo umano sostenibile e del progresso economico e sociale delle persone, contribuendo così alla pace e alla sicurezza internazionale, quindi, Legacoop si rivede compiutamente in quanto espresso in sede internazionale dall'ICA, e intende quindi:

- Monitorare, misurare e promuovere il contributo diretto delle cooperative allo sviluppo sostenibile, identificando gli indicatori chiave per misurare gli obiettivi economici, sociali e ambientali e il reale impatto globale, regionale, nazionale e settoriale.
- Rendicontare, tramite opportune ricerche il contributo delle cooperative allo sviluppo sostenibile e produrre rapporti periodici sui progressi compiuti per un'ampia diffusione dei risultati raggiunti.
- Contribuire a promuovere un quadro politico e una strategia che favorisca lo sviluppo sostenibile attraverso le cooperative e coordinare le varie forze impegnate nello sviluppo internazionale delle cooperative.
- Il tema della sostenibilità va inteso non solo in una accezione politica, ma deve essere proposto alle associate come modello di organizzazione della propria attività: questo significa far scorrere parallelamente un percorso di crescita culturale all'interno della compagine sociale sui temi della sostenibilità, ma anche e soprattutto accompagnando le impre-

se di Legacoop a conseguire la certificazione di sostenibilità su base volontaria, cioè prescindendo dagli obblighi di legge e dall'entrata in vigore della direttiva sulla rendicontazione aziendale CSRD (Corporate sustainability reporting).

- Legacoop riconosce il ruolo determinante della "finanza sostenibile" come insieme degli attori, strategie, strumenti, prodotti e, in generale, delle iniziative finanziarie che contribuiscono al raggiungimento dei 17 SDG's, indirizzando le risorse finanziarie pubbliche e private verso settori, progetti e iniziative funzionali alla transizione dell'economia verso modelli più sostenibili, e favorendo impatti positivi per la società, accanto al rendimento per gli investitori in ottica di mercato.
- L'obiettivo della massimizzazione degli impatti positivi di politiche e finanziamenti pubblici passa per la necessaria sperimentazione di approcci e strumenti di finanza ad impatto (impact investing, social impact, impact finance) caratterizzati dai requisiti a monte della misurabilità e dell'intenzionalità del vantaggio finale per l'investitore pubblico e perciò strategici per agevolare la rendicontazione dei risultati.
- L'educazione finanziaria delle cooperative: riguardo all'obiettivo di monitorare, misurare e promuovere il contributo delle cooperative allo sviluppo sostenibile, occorre preliminarmente avvertire che le imprese cooperative, come del resto tutte le imprese, di piccola e me-

dia dimensione e non direttamente interessate nel breve periodo dall'entrata in vigore delle nuove regole di reporting di sostenibilità (CSRD), corrono un serio rischio di ritardo nell'adeguamento ai fattori ESG e di connesso disallineamento nei flussi informativi, sempre più rilevanti per l'ammissibilità alle filiere produttive e finanziarie, tra esse la catena delle forniture e soprattutto l'accesso al credito bancario. La difficoltà nel reperimento dei dati utili all'alimentazione dei rating di sostenibilità, sia direttamente da parte delle banche che indirettamente tramite gli info provider, può essere efficacemente risolta grazie al contributo del sistema associativo, sia per la formazione delle imprese associate, sia per la raccolta dei dati.

## **A.2.**

### **Una nuova stagione di rappresentanza e di concertazione**

Il citato ritorno dello stato e delle istituzioni pubbliche non può dunque trasformarsi nella riproposizione di modelli fallimentari di dirigismo centralizzato. Per evitare questo pericolo, anche nei mesi dell'emergenza Covid, si sono visti all'opera due anticorpi: il rapporto tra istituzioni centrali e istituzioni locali attraverso un modello di federalismo cooperativo mai sperimentato prima in Italia; un rinnovato rapporto con gli interessi organizzati che ha consentito la messa in opera delle misure di emergenza in campo economico.

In relazione al primo di questi anticorpi, l'approvazione in prima lettura del disegno di legge sull'autonomia differenziata sembra andare in direzione contraria, con la proposizione di un federalismo competitivo che, secondo la Commissione Europea nel recente Country Report italiano, potrebbe rendere difficile, in assenza di risorse aggiuntive, fornire gli stessi livelli essenziali di servizi in regioni storicamente a bassa spesa e, più in generale, avere un impatto negativo sulla qualità delle finanze pubbliche italiane.

In tale quadro si giocherà nel futuro prossimo il rinnovato ruolo dei corpi intermedi, chiamati a concorrere attivamente con responsabilità alla sintesi, o per lo meno a ridurre i conflitti, tra le citate cosiddette agende "istituzionale" e "popolare".

In proposito, è evidente che per storia, principi, e ruolo nell'economia e nella società, la cooperazione dovrà operare per tentare di minimizzare gli impatti della prima, negli anni scorsi fonte di pesanti malesseri e pure causa dell'incrementarsi dei divari in termini di disuguaglianza, e, ove possibile, operare direttamente e in modo concreto per affermare materialmente la seconda, offrendo soluzioni concrete a problemi quali la precarietà, la insicurezza, la fragilità, la povertà e così via.

Tra le due esistenti, in altre parole, occorre una "agenda cooperativa". Tutto ciò richiede, evidentemente, che la Organizzazione sia in grado di operare in tutte le modalità che la situazione attuale richiede, valorizzando non solo un pur fondamentale ruolo di tutela degli interessi delle proprie associate ma sviluppando una capacità propositiva e un ruolo di primario interlocutore delle istituzioni a tutti i livelli.

I prossimi anni saranno decisivi per il ritorno dell'Italia ad un tasso di crescita accettabile, anche attraverso l'investimento oculato dei fondi europei. Il PNRR costituisce lo strumento fondamentale per ridisegnare un Paese diverso, più giusto ed equo, per ridurre le disuguaglianze, per la ripresa della crescita e dello sviluppo, per aumentare l'occupazione, in particolare giovanile e femminile e per ridurre i divari territoriali, non solo tra Nord e Sud, per affrontare le trasformazioni della digitalizzazione e della riconversione green. Solo una grande stagione di concertazione, in tutto simile a quella sperimentata trent'anni fa dopo la crisi del 1992, può garantire il necessario consenso sociale a questa occasione storica per rilanciare il nostro paese. Legacoop propone di costruire subito una proposta e le adeguate iniziative di mobilitazione per giungere ad un patto tra governo e parti sociali finalizzato all'attuazione del Pnrr, con al centro il coinvolgimento e la promozione dei lavoratori, la riforma della pubblica amministrazione, il rilancio del Sud, la transizione ecologica.

Concertazione, co-programmazione, co-progettazione, partenariato pubblico/privato e privato sociale costituiscono le modalità con cui le cooperative possono promuovere un corretto e costante rapporto tra pubblico e privato, offrire beni e servizi strategici per una comunità, progettare il futuro dei territori, assicurare un razionale impiego delle risorse pubbliche.

Ma tali processi contengono una predisposizione procedurale al perseguimento di obiettivi comuni, valoriali e progettuali, che non può essere compromessa dal diverso grado

di “sensibilità” delle forze politiche impegnate nell’Amministrazione o resa occasionale in ragione delle opportunità contingenti. Un corretto e costante rapporto tra pubblico e privato consente di affrontare con maggiore efficacia i processi che riguardano l’affidamento della realizzazione di beni e servizi strategici per una comunità, la pianificazione del territorio e delle relative attività imprenditoriali e commerciali, l’impiego razionale delle risorse pubbliche, finanziarie e lavorative, la definizione dei criteri per garantire nel contempo lavoro sicuro ed equo e qualità delle prestazioni erogate alla cittadinanza. Attraverso questo tema si deve ritornare a ragionare di “massimo ribasso/minimi diritti”, dei processi di internalizzazione di servizi attraverso l’affidamento degli stessi a società in house controllate dalla Pubblica Amministrazione, di limiti e ruoli nelle procedure di co-programmazione e co-progettazione. Appalti, bandi e affidamenti, attività erogate dal Terzo Settore e internalizzazione dei servizi sono tutte opzioni legittime e valevoli, ma che devono essere valutate e messe in pratica nell’interesse comune e non dei singoli attori coinvolti. Solo un processo partecipato può garantire che questo avvenga, superando quelle logiche di mero risparmio economico che spesso sottendono a determinate scelte. È proprio dalle modalità del percorso decisionale che, sovente, prendono avvio processi che portano poi a storture come il proliferare del dumping contrattuale o delle “false imprese” (anche cooperative).

**A.3.****Investire sui contratti, sulla bilateralità e sulla partecipazione**

Innanzitutto occorre rilevare che, per certi versi in controtendenza rispetto agli ultimi anni, il recente orientamento legislativo del Governo in materia di salario minimo, ha presentato passaggi all’apparenza esplicitamente ostili nei confronti della cooperazione (rafforzamento della concorrenza e lotta alla evasione fiscale e contributiva tramite riforma della vigilanza del sistema cooperativo, con particolare riguardo alle revisioni periodiche per la verifica dell’effettiva natura mutualistica), nonché riferimenti al tema dei “contratti maggiormente applicati” che potrebbero vulnerare legittimità e validità dei contratti sottoscritti dalle Centrali cooperative.

Questo avviene in un quadro dell’attualità in cui da tempo sembrano prevalere anche nel mondo cooperativo relazioni industriali di tipo nuovo, non conflittuali e più orientate alla soluzione dei problemi in modo condiviso, in grado cioè di contribuire a dare risposta alle domande pressanti di maggiore produttività, competitività e qualità delle produzioni. In questo nuovo contesto, le relazioni industriali potrebbero in primo luogo sviluppare istituti contrattuali innovativi come la partecipazione organizzativa, la formazione continua, e la progettazione congiunta e partecipata delle applicazioni tecnologiche. Ma possono poi anche supportare l’adeguamento di istituti contrattuali tradizionali che si sono evoluti solo parzialmente come gli orari di lavoro, i salari e gli inquadramenti professionali. Inoltre, il completo stravolgimento della composizione delle professioni all’interno del mondo produttivo, unitamente alle prospettive di un ulteriore salto nella digitalizza-

zione e nell'innovazione interna alle nostre cooperative, richiede un cambio radicale nel sistema di descrizione e classificazione delle professionalità. Va esplorata di conseguenza l'ipotesi di ulteriori contratti nazionali specifici per il mondo cooperativo, ivi compresi gli istituti di bilateralità.

La bilateralità si è affermata in modo trasversale e capillare in molti settori. Sia che derivi da un mandato esplicito del legislatore sia che promani dalla contrattazione, la bilateralità appare sempre più importante tanto sotto l'aspetto quantitativo quanto sotto l'aspetto qualitativo: si pensi alla tutela previdenziale, all'assistenza sanitaria, al sostegno al reddito, alla formazione permanente.

Sempre più in futuro la bilateralità dovrà qualificarsi come una delle modalità per la partecipazione e il protagonismo del lavoro dal momento che è proprio la vicinanza ai problemi dei lavoratori a consentire alla bilateralità una interazione positiva nella elaborazione di sempre nuove tutele che rispondono alle diversità settoriali, territoriali e dimensionali dei luoghi di lavoro. Si tratta di una frontiera da esplorare anche da parte del mondo cooperativo, provando ad adeguare alle sue specificità queste nuove tendenze delle architetture contrattuali.

Infine, per ovvie ragioni storiche e genetiche, va rilanciato il tema della partecipazione dei lavoratori al governo e alla gestione delle imprese cooperative, anche valutando con attenzione quanto recentemente previsto dal Legislatore in materia di disciplina delle imprese sociali in termini di coinvolgimento. (articolo 11 del d.lgs. 112/2017), e provando a codificare meglio le migliori esperienze in questo

campo a livello nazionale e internazionale al fine di proporre buone pratiche di governance e prassi di azione diversificate per i diversi tipi di impresa cooperativa, anche alla luce delle sperimentazioni condotte in questi anni.

#### **A.4.**

### **Giustizia sociale e lotta alle disuguaglianze**

Le periferie non sono solo spazi fisico-geografici ma anche tutti quei luoghi sociali caratterizzati da minorità, marginalità, estraneità, spesso concentrati nelle zone degradate e periferiche dei grandi centri urbani, oppure nelle aree interne di spopolamento. Sono periferie le aree degradate e prive di servizi che circondano buona parte delle nostre città in particolare quelle di maggiori dimensioni. Sono periferie i luoghi lontani dalle città, in campagna o in montagna, difficili da raggiungere, e che per questo faticano a riprodurre tutte quelle forme di socialità che si ritrovano nelle aree urbanizzate. Sono periferie tutti quei luoghi di lavoro, spesso di dimensioni ridotte, dove la cooperazione non è presente e dove i diritti dei lavoratori vengono variamente interpretati da modelli paternalistici di gestione delle relazioni. Sono periferie i lavori marginali che in varie forme e modalità intrecciano i lavori più strutturati, senza però godere delle stesse tutele e degli stessi diritti. Sono periferie le situazioni di esclusione sociale che per ragioni anagrafiche, di genere, razza, religione isolano le persone e le famiglie dal contesto in cui abitano e operano.

Legacoop non solo non può ignorare la questione delle periferie, che negli anni recenti si è aggravata anche alla luce dei divari in termini di diseguaglianza sociale ed economica, ma deve farsene carico in prima persona per allargare lo spazio dei diritti e ridurre al contempo le situazioni di marginalità.

La prospettiva è quella di sperimentare forme nuove e originali di presenza associativa, come pure la costruzione di “Coalizioni sociali e territoriali inclusive”

in cui Legacoop possa mettere a disposizione la propria esperienza e le proprie competenze.

Per esempio, l'esperienza di Legacoop all'interno del Servizio Civile Universale può offrire alle comunità e soprattutto ai giovani che le abitano la possibilità di “mettersi in gioco”, di sviluppare un percorso di cittadinanza attiva in grado di tradursi in impegno concreto verso la collettività, rafforzando i legami di relazione con la comunità di appartenenza.

In proposito la vicenda dei migranti è emblematica, poiché anch'essi fanno parte delle nostre periferie, e tale questione resterà per molti anni a venire rilevante sotto molti profili. Accanto al problema dell'inserimento nel mondo del lavoro che già presidiamo con le nostre cooperative resta il problema dell'integrazione sociale e culturale dei migranti e delle loro famiglie per evitare forme di emarginazione e/o di “ghettizzazione” che la nostra cultura e la nostra funzione sociale ci impedisce di tollerare. A livello locale molte delle nostre cooperative hanno una storia di collaborazione, coprogettazione con le istituzioni e le numerose associazioni del volontariato

per favorire esperienze anche innovative di integrazione dei migranti e delle loro famiglie.

Inoltre, il tema delle periferie riguarda in senso lato pure l'area cruciale per l'affermazione dei diritti fondamentali e della giustizia sociale che consiste nell'accesso ai servizi essenziali e, in proposito, si pone l'esigenza di un nuovo patto tra società e istituzioni per un welfare mix equo e sostenibile.

Le difficoltà dei nostri servizi sanitari (liste di attesa, mancanza di medici e infermieri, case di ricovero, assistenza ai disabili) stanno determinando gravi conseguenze in termini di diseguaglianza nell'accesso ai servizi di welfare. Una possibile strada alternativa al ricorso ai privati è quella di ricorrere con maggiore forza alla vitalità della società civile organizzata e all'economia sociale per affermare un nuovo modello di sviluppo equo e sostenibile. Un primo terreno sperimentato con successo e radicato nella evoluzione delle tradizionali esperienze di cooperazione e mutualismo, è quello della sanità di prossimità a forte radicamento territoriale, espresso, oltretutto nella sempre attuale ed efficiente forma delle mutue, pure nella forma delle cooperative tra medici, sulle quali occorrerà investire nei prossimi anni in termini di ricerca delle migliori soluzioni organizzative per un efficiente raccordo tra pubblico, privato e utenti.

L'esperienza della Pandemia, infatti, ha reso il concetto della prossimità dei servizi e del loro decentramento una costante sia nella discussione politica che in quella istituzionale; è un obiettivo prioritario riuscire a organizzare una attività costante dei servizi assistenziali più vicina possibile alle persone, e in maniera particolare a quelle più fragili. Società

di mutuo soccorso, cooperative sociali e di abitanti, Cooperative di Comunità e di medici sono in grado di realizzare sinergie progettuali efficienti e innovative, e sono tutti attori protagonisti, a vario titolo e con diverse mansioni, di ciò che si definisce genericamente “welfare state”.

Il coordinamento progettuale e funzionale di tali forze che il movimento cooperativo e mutualistico esprime, è necessario tanto più perché già da tempo una quota rilevante della spesa privata annua in servizi sanitari viene fatta dagli italiani in maniera “out of pocket”, ossia di tasca propria. È una spesa che non ha una regolamentazione e si perde in mille rivoli che se fossero regolamentati, ma soprattutto coordinati, porterebbero giovamento all'intero sistema. Di questo va preso atto quando riflettiamo sul rapporto tra pubblico e privato.

Fondamentale in questa prospettiva è poi la funzione del terzo settore nell'affrontare la sfida per il lavoro, il welfare, l'inclusione sociale, l'empowerment femminile. La riforma del Terzo settore rappresenta una opportunità perché offre finalmente un quadro normativo più chiaro e coerente definendo innanzitutto l'identità di questi enti. È necessario che lo sviluppo del settore, grazie anche al nuovo quadro normativo, si fondi sugli elementi di valore distintivi del non profit italiano: il profilo partecipativo e democratico delle organizzazioni; la garanzia dei diritti del lavoro, delle relazioni sindacali e della contrattazione collettiva; l'assenza di scopi lucrativi e la gratuità del volontariato; la semplificazione, la trasparenza e l'innovazione sociale.

Legacoop dovrà impegnarsi a rafforzare la collaborazione strategica con il mondo del

terzo settore e dell'economia sociale a partire dal reciproco riconoscimento delle rispettive specificità, con l'obiettivo di promuovere progetti di sviluppo socio-economico che valorizzino il capitale umano e sociale.

Infine, occorre considerare che un welfare integrato di prossimità, come leva di miglioramento delle comunità, eccede il solo ambito del welfare di tipo sociale e sanitario, e nella visione cooperativa coinvolge anche la necessità di un welfare culturale-educativo di prossimità, che è invece importante per consentire uguali opportunità di accesso alla cultura e quella partecipazione culturale necessaria alla democrazia.

Le molte cooperative associate a Legacoop rappresentano uno snodo fondamentale di questa strategia e della politica delle alleanze sociali al fine di valorizzare il lavoro sociale di prossimità, il lavoro culturale (con eccellenze come teatri, organi di informazione, museali e spazi culturali), il radicamento nelle periferie territoriali ed esistenziali, promuovendo ambienti di lavoro inclusivi, parità di genere, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e in generale un maggior benessere nelle persone e nelle comunità.

In conclusione, anche per fronteggiare la sfida della riconquista delle periferie, occorre investire in una politica di coalizioni sociali a scala territoriale. Sotto questo profilo, Legacoop si impegna a promuovere alleanze con tutte le associazioni e le organizzazioni che operano per la tutela dei diritti delle persone, a partire da tutti i soggetti che popolano la vasta area dell'economia sociale, dall'ultimo congresso indicata come terreno eletto di azione della rappresentanza cooperativa. Ci

sono, inoltre, moltissime organizzazioni che promuovono iniziative di varia natura che, pur non avendo valenza strettamente rappresentativa, risultano in sintonia con i valori che guidano la nostra organizzazione. Che si tratti di istituzioni pubbliche o di associazioni di volontariato rappresentano per noi degli interlocutori importanti con i quali interagire mettendo a disposizione esperienze, competenze, e risorse.

In proposito, in relazione al contributo che Legacoop può offrire alla evoluzione e maturazione in senso anche economico del tessuto di associazionismo su scala locale, vi è pure l'impegno a risolvere l'annoso problema della trasformazione da associazione in cooperativa, problema molto diffuso ma tuttora di difficile soluzione.

In ogni caso, la linea di azione della sperimentazione di alleanze sociali a scala locale appare significativa per almeno tre ragioni fondamentali. La prima è che in molti casi Legacoop può offrire uno specifico contributo alla soluzione dei problemi di cui si occupano le singole iniziative promosse da altri attori sul territorio. La seconda è che in questo modo Legacoop coglie con più precisione la diffusione, oltre al mondo del lavoro, delle aree di criticità sociale e di disagio, nonché la violazione di molti diritti fondamentali, interagendo con enti e organizzazioni che seppure di natura diversa dalla nostra hanno comunque a cuore i diritti e i bisogni dei cittadini. La terza è che in questo modo Legacoop si fa riconoscere e si legittima come corpo intermedio attento ai lavoratori e ai cittadini anche al di fuori dei luoghi di lavoro.

## B

### Le strategie di medio periodo (linee di azione da sviluppare)

#### B.1.

#### Distinti ma uniti (nell'Alleanza Cooperative Italiane)

Tra gli ingredienti del successo cooperativo italiano un ruolo importante viene dal pluralismo a competizione limitata tra le principali organizzazioni di rappresentanza, che ha consentito di esplorare strade nuove in modo non conflittuale. Non è un caso che tutte e tre le associazioni storiche della cooperazione benché anche sensibilmente differenziate sul piano della cultura organizzativa, adottino il modello confederale, vale a dire che le tutele e i servizi individuali sono prevalentemente a base confederale, con una forte integrazione tra il centro e i territori, come pure tra le confederazioni e i settori.

Su tali premesse, dal gennaio del 2011, ha iniziato ad operare l'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI), creata per la volontà delle tre maggiori organizzazioni della cooperazione italiana di valorizzare le esperienze comuni, i principi e i valori della cooperazione, rinnovare la rappresentanza e la capacità di incidere del movimento cooperativo nella realtà viva del Paese.

L'ACI ha continuato ad essere negli anni l'unica vera esperienza di aggregazione tra soggetti diversi dell'ambito della rappresentanza in Italia. Questo elemento costituisce un valore che ha portato l'ACI a essere soggetto riconosciuto e credibile nei confronti di po-

litica e istituzioni a livello nazionale ed europeo. Questo valore ha permesso negli anni di condurre battaglie comuni nell'interesse del Paese e della cooperazione italiana.

Oggi, tuttavia, si è presentata la necessità, considerata l'esperienza positiva finora maturata, di aggiornare il patto di collaborazione adeguandolo al mutato contesto ed alle conseguenti determinazioni assunte dal Congresso di Legacoop.

Negli anni in cui si era immaginato un percorso di costruzione di una unica organizzazione di rappresentanza, il Paese andava verso un sistema fortemente maggioritario e si formavano coalizioni politiche e partiti che erano il frutto di questa visione e di un forte schieramento bipolaristico. Attualmente, la pluralità delle forze politiche continua ad essere una caratteristica del nostro Paese e, di fronte a questo scenario, il non aver spinto per la scelta di una organizzazione unica di rappresentanza forse consente di avere singolarmente e, a maggior ragione insieme, una potenzialità di dialogo con tutte le forze politiche in campo, anche di fronte alle differenti maggioranze che formano i governi.

Sulla base dell'esperienza positiva maturata vi è, quindi, la necessità di riconsiderare contenuti, modalità, organizzazione e perimetro di azione dell'Associazione in comune fra le tre organizzazioni, già sperimentata con soddisfazione, quale strumento operativo di Alleanza.

Irrigidire con modalità burocratiche questa eccezione virtuosa che contraddistingue l'esperienza italiana costituirebbe un rischio, mentre vanno ricercate tutte le formule per accompagnare la competizione limitata e la tendenza solidale con un'agenda di temi di azione comune (il programma annuale di Alleanza delle cooperative).

A tal fine abbiamo contribuito alla definizione di un **nuovo Patto di Alleanza** che, approvato dagli organi delle tre Centrali, e poi discusso e approvato dall'assemblea ACI del 16 gennaio u.s., tenendo conto degli obiettivi raggiunti e degli elementi che ci uniscono, prende atto di fattori superati e obiettivi non più attuali, come la costituzione di una centrale unica, e fornisce indicazioni univoche del contesto e del perimetro di azione su cui lavorare insieme e concentrare l'impegno comune per rafforzarne l'efficacia.

Nel corso dell'Assemblea dell'Alleanza è stato anche approvato il "piano di lavoro annuale" dell'Alleanza, sono state apportate allo Statuto le modifiche necessarie per accogliere i nuovi assunti, ossia comporre i nuovi organismi su base paritaria (Assemblea, Consiglio Direttivo Nazionale, Consiglio di Presidenza) e completare - ove possibile - i coordinamenti settoriali e regionali.

Il piano di lavoro contempla, poi, un rafforzamento del coordinamento di Alleanza per le relazioni istituzionali e legislative che implicherà una collaborazione attiva tra le tre organizzazioni cooperative italiane per garantire una voce unita e influente del movimento cooperativo. Questo richiede un impegno comune per sviluppare strategie e azioni condivise, nonché risorse adeguate per sostenere e implementare tali iniziative.

**B.2.**

## Una Legacoop più forte attraverso il rilancio del patto associativo

Legacoop ha cercato in questi anni di sollecitare un'attenzione sempre maggiore da parte di tutte le strutture alla centralità delle imprese associate, siano esse cooperative, consorzi, imprese di capitali e, in prospettiva, pure imprese sociali, quale fattore strategico di relazione e di fidelizzazione. Tuttavia la centralità dell'impresa associata si raggiunge solo attraverso una sua percepibile visibilità, che è fatta di relazioni dirette costanti, partecipazione alla vita associativa, servizi adeguati alle molteplici esigenze delle cooperative.

La struttura organizzativa di Legacoop è l'esito di una lunga evoluzione che nel tempo ha cercato di adempiere efficacemente alle proprie funzioni fondamentali: rappresentanza delle cooperative, tutela e valorizzazione di tale originale modello di impresa, erogazione di servizi alle imprese e promozione cooperativa. Nel corso degli anni, l'Associazione ha reagito alla più generale crisi della rappresentanza (vedi sopra) spostandosi sempre più dalla funzione di rappresentanza verso attività di servizio.

La situazione attuale richiede, tuttavia, di avviare mutamenti che consentano di rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni delle nostre imprese e dei loro soci, e di contribuire adeguatamente alla rigenerazione del Paese e delle sue istituzioni.

Legacoop, con la sua capacità di "presenza", riesce a rispondere a bisogni di persone, comunità, a partire da territori più difficili, aree interne, periferie, aree con maggiori difficoltà

e più distanti dai centri cittadini. L'associazione rappresenta per le cooperative associate un terreno fertile, dove generare fiducia e tessere relazioni, ma occorre rafforzare occasioni di scambio e ascolto, e la capacità di Legacoop di funzionare come rete, individuando attività e opportunità che potrebbero essere condivise, mettendo in comune ulteriori risorse utili a tutte le imprese. Legacoop dovrà costituire una piattaforma sempre più solida per costruire una rete tra cooperative, e con altri soggetti. Molte soluzioni a problemi comuni, possono essere ritrovate nei percorsi che altre cooperative hanno già praticato. L'associazione, per rispondere sempre più ai bisogni delle cooperative associate, potrà funzionare da "piattaforma abilitante", con capacità di aggregare a geometrie variabili, facilitando la capacità di sviluppare progetti strategici e integrati per le cooperative e il territorio. Legacoop può rafforzare la sua azione per incrementare le relazioni tra cooperative, e tra operatori e cooperatrici. E' necessario costruire modalità e strumenti per la cooperazione tra cooperative che parte da una maggiore conoscenza reciproca, a partire da piattaforme, a occasioni di incontro su larga scala, coinvolgimento su progetti specifici con questa finalità.

A tal fine, si tratta di adeguare il nostro patto associativo alle trasformazioni del nuovo mondo nel quale siamo immersi, in modo da consolidare la tutela degli interessi delle cooperative associate e dei loro soci, il ruolo dell'Organizzazione nell'elaborare e avanzare proposte costituendo sempre più un interlocutore credibile e affidabile delle istituzioni ad ogni livello, ma pure di operare per pro-

muovere e diffondere i valori cooperativi e aumentarne l'attrattività.

Per raggiungere questo obiettivo, sono necessari alcuni interventi.

In primo luogo, accanto all'autonomia statutaria è opportuno studiare interventi legislativi che definiscano la nozione di mutualità nel Codice civile e modificare la normativa relativa alle cooperative che fanno riferimento alle S.r.l., semplificando le procedure di costituzione, i costi e la governance interna, con particolare attenzione alle cooperative composte da 3 a 8 soci per attirare l'interesse delle giovani generazioni verso il modello cooperativo.

Inoltre, occorre rafforzare la capacità dell'organizzazione di svolgere attività di rappresentanza e presidio istituzionale, investendo nel suo posizionamento nel dibattito pubblico, non solo attraverso la narrazione ma attraverso modalità comunicazionali attuali, dirette, fluide e pervadenti in grado di raccontare concretamente la capacità di essere strumento di promozione e riscatto sociale, modello perequativo nel redistribuire equamente il valore prodotto dall'attività di impresa anche esternalizzandolo positivamente sulla comunità di riferimento. Sono le modalità comunicazionali che ci permettono di utilizzare la grammatica per parlare, non dei, ma con i giovani. È necessario consolidare le quote vincolanti di giovani e donne a tutti i livelli elettivi, rilanciare l'attività di formazione rivolta a tutte le cooperative e ai giovani e offrire un'informazione diretta e qualificata a tutti i soci.

**B.3.**

### **Cooperative più competitive per creare maggiore valore**

Per creare maggiore valore, è necessario implementare politiche specifiche che sostengano le cooperative durante questa fase di transizione complessa. L'obiettivo è favorire il consolidamento e la competitività delle cooperative nel mercato, consentendo loro di perseguire al meglio gli scopi sociali che si sono prefissate.

Per quanto riguarda la dimensione delle cooperative, è importante promuovere unificazioni, fusioni, contratti di rete e conferire un nuovo ruolo ai consorzi. Inoltre, sono necessarie misure di capitalizzazione e politiche che aumentino la massa critica e il potere contrattuale rispetto ai concorrenti e alle istituzioni.

Allo stesso modo è necessario adattare le politiche alle specificità territoriali. Politiche di filiera e territoriali, progetti intersettoriali, supporto alla crescita dimensionale delle imprese associate, strumenti finanziari e promozione della transizione digitale sono tutti ambiti di intervento che possono favorire il consolidamento della base sociale delle cooperative.

**B.4.**

## Il Mezzogiorno e le Aree Interne come sfida nazionale

La questione meridionale in epoca contemporanea si può riassumere in pochi numeri che mettono a confronto l'esperienza italiana e quella tedesca. Nel 1991 la distanza nel Pil per abitante tra Germania est e Germania ovest, fatto 100 il Pil totale tedesco, era di 79 punti (Ovest 116; Est 38; quello tra Nord-ovest e Mezzogiorno d'Italia era di 50 punti (Nord-ovest 121, Sud 71). Nel 2019, prima

del Covid, in Germania la distanza si è ridotta di più del doppio e oggi è di 33 punti (Ovest 106, Est 73); in Italia è addirittura aumentata di quasi il 20% ed è di 59 punti (Nord-ovest 124, Mezzogiorno 65). Tra la zona più ricca e la zona più povera in Germania la distanza si riduce da 79 a 33 punti, in Italia aumenta da 50 a 59 punti. Queste differenze di crescita si presentano anche tra aree maggiormente sviluppate attorno alle città, ancor più quelle metropolitane, e aree interne, all'interno della stessa Regione, senza particolari differenze tra tutte le Regioni d'Italia.

In generale, occorre sottolineare che a divaricare tutti i differenziali contribuisce una storica carenza di infrastrutture nelle aree meridionali e "marginali" del Paese, secondo una definizione che non può essere ridotta alla mancanza di infrastrutture materiali ma deve necessariamente essere estesa al concetto di infrastrutture immateriali, e in particolare educative e culturali.

La responsabilità è da attribuire in pari modo a tutte le classi dirigenti nazionali e delle di-

verse aree geografiche. Forse vi è oggi l'occasione, proprio con il Pnrr, con i fondi di coesione e con le misure comunitarie in capo alle Regioni, come FESR FSE PLUS e FEAMP di costruire un nuovo modello di sviluppo sostenibile nazionale, capace di riequilibrare la frattura territoriale tra Nord e Mezzogiorno, mettendo in comune l'intero spazio fisico nazionale come terreno di sviluppo imprenditoriale cooperativo. Vanno quindi messe in comune le opportunità dettate dalle ingenti risorse comunitarie disponibili in questa fase storica del Paese, le diverse capacità imprenditoriali diffuse nell'intero Paese, i territori consumati e i territori ancora fruibili imprenditorialmente, il tutto dentro una visione di sostenibilità economica, sociale e ambientale nazionale.

**B.5.**

## Formare una nuova classe dirigente nelle cooperative e in Legacoop

Per formare una nuova classe dirigente nelle cooperative e in Legacoop, sono necessarie diverse linee di azione.

La prima riguarda la promozione e diffusione del modello cooperativo attraverso incontri tra giovani operatori, cooperatrici e giovani studenti e studentesse, così come l'organizzazione di esperienze di alternanza scuola-lavoro. Ciò permetterà ai giovani di entrare in contatto con il modello cooperativo e di apprezzarne le opportunità offerte.

Un'altra linea di azione importante è il confronto e l'incontro con associazioni di giovani

e movimenti giovanili. L'ascolto e il dialogo sui temi di interesse per i giovani sui temi che a loro stanno a cuore (es. l'ambiente e modelli di produzione e consumo sostenibili) è fondamentale per costruire relazioni e basi comuni.

Il servizio civile universale può rappresentare un valore aggiunto, un'opportunità per molti giovani sensibili ai temi della sostenibilità ambientale e sociale di entrare nel mondo cooperativo.

Gli obiettivi principali per la formazione di una nuova classe dirigente sono: trasferire competenze, far comprendere e condividere i valori dell'essere operatori e guidare i processi sia cooperativi che organizzativi.

Per favorire la presenza delle donne nei ruoli dirigenziali, è importante implementare misure specifiche. Ad esempio, possono essere costruite strategie per facilitare l'accesso delle donne a ruoli di leadership, indipendentemente dalle quote di genere. Le buone pratiche già realizzate in questo ambito devono essere censite, diffuse e valorizzate, entrando stabilmente nei percorsi formativi offerti ai membri delle cooperative.

Tutto ciò anche in considerazione di un contesto nel quale i codici di condotta di cui si sono dotate le imprese private (si veda in particolare il Codice di Corporate Governance delle Società quotate) e le misure previste dal PNRR e dal nuovo Codice dei Contratti Pubblici definiscono politiche attive molto incisive in materia di pari opportunità di genere e generazionali.

In generale, è fondamentale affrontare con urgenza il problema del ricambio generazionale nelle compagini sociali. La riduzione progressiva delle basi sociali richiede un'in-

versione di tendenza e azioni concrete volte a tutelare il valore del lavoro, favorire la formazione permanente, agevolare l'avanzamento di carriera e promuovere la partecipazione e la condivisione del rischio di impresa.

Azioni in tal senso sono strettamente connesse dall'impegno in materia di tutela del valore del lavoro, remunerazione, formazione permanente, avanzamento di carriera, condivisione del rischio di impresa e partecipazione.

#### **B.6.**

### **Ricostruire un sistema di relazioni funzionali, territoriali e valoriali**

Un maggiore ruolo di Legacoop come "corpo intermedio", tenuto conto dell'attuale frammentazione politica e dell'evoluzione del progetto Aci, richiedono la sperimentazione di una rinnovata spinta nell'impostare modalità di collaborazione e interlocuzioni tra le organizzazioni economiche, sociali e culturali con cui si possano sviluppare e realizzare progetti e finalità comuni sia temporanei sia duraturi.

In tale scenario, Legacoop e il movimento cooperativo in generale devono tendere a un nuovo protagonismo che li collochi al centro di una rete di alleanze e relazioni sociali e di scopo che favoriscano la promozione degli interessi delle imprese associate ma pure la promozione del sistema valoriale dell'Organizzazione, e quindi il perseguimento della mission associativa.

La cooperazione, per sua natura, è "impresa" e "movimento sociale". È impresa, perché sorge come soggetto economico a proprietà

collettiva, per favorire il soddisfacimento dei bisogni dei soci per via associata nel mercato; ma è movimento sociale, perché da soggetto collettivo costituisce e diffonde i propri valori fondanti, e aggrega imprese simili per trasformare il mercato e la società circostante secondo i propri principi di uguaglianza, giustizia e progresso. Le organizzazioni di rappresentanza della cooperazione, quindi, storicamente sono corpi intermedi che oltre a tutelare legittimi interessi di mercato necessariamente veicolano, riproducono e diffondono i valori fondanti della cooperazione organizzata. L'equilibrio tra economia e società, quindi, è il crinale su cui opera la sana cooperazione che mentre opera nei mercati, come impresa, agisce come movimento nella società, coi limiti e la responsabilità di un corpo intermedio di natura economica, per affermare valori, principi e attese della sua base sociale. Non si tratta, quindi, di riproporre vecchie forme di interlocuzione superate dalla storia, né tanto meno esercitare funzioni di supplenza o sostituzione in ambiti di azione politica, bensì di riconoscere la positività di maggiori relazioni tra organizzazioni con valori e ideali comuni, come pure di storie e tradizioni simili, cosa del resto già in atto da tempo in altre aree politico-culturali.

In questa prospettiva è necessario guardare oltre il perimetro dell'ACI, provando alleanze (anche a geometria variabile) con i tanti corpi intermedi radicati nella società italiana e, in particolare, nel variegato mondo della economia sociale e dell'associazionismo imprenditoriale, funzionale e del lavoro, nonché nel mondo culturale (università, ricerca, fondazioni). Questa esplorazione va condotta tanto

in ambito nazionale quanto nei diversi ambiti territoriali, in particolare dove ove le articolazioni decentrate di Legacoop ne riscontrino i presupposti e l'effettiva utilità.

Inoltre, andrà sperimentato un progetto per aumentare la nostra presenza nel dibattito politico-culturale per riaffermare i nostri valori e la nostra identità. In tale ambito la **Fondazione Barberini**, in questi anni rinnovata e consolidata, costituirà il soggetto naturale per impostare e sviluppare interlocuzioni qualificate con tutti i soggetti del mondo culturale, della ricerca e della formazione, in particolare operanti nell'alveo delle organizzazioni economiche e sociali.

## **C** **Organizzazione e strumenti d'azione (progetti operativi da realizzare)**

Per rispondere alle nuove sfide Legacoop dovrà adottare un modello organizzativo a matrice, una forma che mira a combinare i vantaggi dei modelli matriciali e cooperativi, in cui il ruolo di Legacoop Nazionale è quello di coordinatore all'interno di una struttura partecipativa e democratica che vede coinvolti territori e settori. Questo modello garantisce un alto livello di coinvolgimento e responsabilità, favorendo una cultura organizzativa basata sulla condivisione e collaborazione. La struttura a matrice offre numerosi vantaggi, tra cui la specializzazione di ruoli e competenze evitando così le duplicazioni di funzioni, la generazione di diseconomie e perdita d'efficienza. Elemento interessante dell'organizzazione a matrice è la possibilità di promuovere l'innovazione e l'adattabilità. Grazie al suo modello di governance partecipativa, l'Organizzazione è, infatti, in grado di creare un ambiente di lavoro dinamico in cui i membri sono incoraggiati a sperimentare nuove idee e soluzioni. Ciò permette di reagire in modo tempestivo alle sfide e di adattarsi alle esigenze degli associati. La sua struttura partecipativa e matriciale promuove una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e l'innovazione.

In questo modello organizzativo, oltreché gli organi associativi, acquisiscono centralità i

coordinamenti con i direttori territoriali e settoriali chiamati ad attuare in modo cooperativo le linee d'azione definite dalla governance associativa.

Per fare questo è necessario realizzare, entro il 2024, **un'analisi della struttura organizzativa** dell'intero ecosistema Legacoop (ruoli e funzioni presenti, ridondanze e mancanze rispetto ai bisogni emergenti delle associate) che consentirà, nell'arco del mandato, di realizzare un disegno - concertato e condiviso - di **riorganizzazione** sistemica e matriciale che, attraverso la collaborazione, determini economie di scala, efficientamento e sviluppo di nuove competenze.

Sarà necessario implementare una governance di coordinamento organizzativo nella quale individuare i centri di responsabilità chiamati a governare i processi di erogazione delle prestazioni evitando ridondanze e soprattutto evitando superfetazioni di unità carenti delle necessarie competenze. Per questo motivo, per evitare che tutti siano chiamati a fare tutto con il forte rischio di farlo male, è necessario agire una mappa delle competenze sulla scorta della quale costruire un cruscotto su scala nazionale che renda effettiva l'esigibilità diffusa delle prestazioni.

Anche definire relativamente ad ogni campo di azione gli obiettivi di risultato sarà utile per due ordini di motivi. Il primo è quello di permettere il monitoraggio e il pronto adattamento della capacità erogativa dell'organizzazione per dirimere le criticità eventualmente emerse. Il secondo perché permette alle cooperative di misurare l'operato della propria organizzazione e acquisire consapevolezza rispetto al raggiungimento degli sco-

più di mandato contribuendo attivamente ad esso. Questo si ritiene un passaggio fondamentale al fine di promuovere l'associazione e aumentarne la fedeltà associativa.

**C.1.**

## Aggiornare identità, mission e vision di Legacoop

Lo studio per l'aggiornamento del brand ha come orizzonte le seguenti quattro dimensioni strategiche:

- una Legacoop impegnata nel rilancio degli ideali originari del mutualismo, delle forme di neomutualismo, e dell'orgoglio identitario di appartenere ad una tradizione riformista come leva per una nuova stagione di promozione della cooperazione, e in grado di garantire e tutelare il valore della identità distintiva della cooperazione (**dare continuità ad un nuovo patto associativo come condizione di una ulteriore crescita di Legacoop**);
- una Legacoop che interpreta la sfida della sostenibilità, intesa anche come garanzia di buon lavoro, la partecipazione alla gestione delle cooperative, una adeguata redistribuzione dei risultati economici (**rilancio di una strategia mutualista e partecipativa aggiornata alla sfida della sostenibilità**);
- una Legacoop più attrattiva e ospitale per le nuove generazioni e per le donne, più presente nelle periferie sociali, (**il ruolo dell'associazione come corpo intermedio, capace di programmi di nuova**

**fidelizzazione giovanile, come pure di maggiore protagonismo delle donne, orientati al ricambio generazionale e di genere nei gruppi dirigenti**);

- una Legacoop ad un tempo 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 le altre espressioni del movimento cooperativo (**riconoscibilità e distintività di Legacoop nella cornice dell'Alleanza delle cooperative**).

**C.2.**

## La socia e il socio, il patto associativo

Un primo progetto operativo riguarda gli strumenti per una maggiore relazione identitaria con le cooperative associate a Legacoop, per favorire le nuove adesioni, per definire meglio la figura del socio cooperatore e della socia cooperatrice alla luce delle esigenze della contemporaneità.

Legacoop dovrà impegnarsi, nei prossimi anni, in un grande sforzo per rafforzare e rinnovare il senso di appartenenza dei soci e delle socie al movimento cooperativo. Sarà necessario valorizzare e promuovere l'identità cooperativa di ciascuno, praticare nuove strade e modalità per condividere, in cooperativa e all'esterno, il "perché" si è cooperatori e cooperatrici. È fondamentale e urgente lavorare sulla consapevolezza dei soci e delle socie delle cooperative, anche attraverso

programmi strutturati, che consentano la trasmissione di valori e dell'agire cooperativo tra generazioni e la possibilità di rafforzare l'identità cooperativa e il senso di appartenenza di ciascuno.

La centralità del socio e della socia si raggiunge solo attraverso una sua percepibile visibilità, che è fatta di relazioni dirette costanti, partecipazione alla vita associativa, ma anche attraverso un pacchetto di prodotti e attività finalizzati alla fidelizzazione. In concreto, si tratterà di studiare un kit di Legacoop da far arrivare ogni anno, in una data simbolo, ad ogni cooperativa associata.

Questo aspetto deve tenere conto della evoluzione e di tutte le tipologie di scambio mutualistico presenti nella base di Legacoop, in particolare di quelle che negli ultimi anni hanno prodotto esperienze innovative e positive come nell'ambito dei dettaglianti, del conferimento agroalimentare, della cooperazione tra professionisti, dei servizi anche innovativi, dove la cooperativa ha aggiornato la sua capacità di elaborare e innovare lo scambio mutualistico; è verosimilmente anche in tali ambiti, infatti, che l'azione di sperimentazione e promozione di nuova cooperazione potrà in futuro dare frutti.

Alla maggiore complessità e articolazione del ruolo del socio negli anni recenti si è verificata una evidenziazione di ulteriori questioni.

- Occorrerà affrontare con risolutezza e azioni dirette, il tema relativo al calo di partecipazione dei soci e del coinvolgimento attivo dei lavoratori nel ruolo di soci e di una maggiore adesione al progetto della propria cooperativa. L'asso-

ciazione dovrà puntare a migliorare e incrementare il coinvolgimento e la partecipazione delle cooperative e dei soci e le socie, a più livelli: dalla partecipazione in cooperativa a quella più ampia dei operatori e le operatrici nella stessa vita dell'associazione Legacoop. Rispetto a questo sarà fondamentale agire sulla consapevolezza della responsabilità sociale e dell'agire generativo-sostenibile che devono interessare la dimensione individuale in quanto operatrici e operatori e la sfera collettiva della cooperativa.

- Vanno individuate alcune iniziative ricorrenti da riproporre in modo continuativo, di anno in anno, per valorizzare la tradizione cooperativa e le sue relazioni con il "buon lavoro" e la solidarietà sociale. Queste iniziative potrebbero essere svolte anche in collaborazione con altre associazioni dell'area del riformismo laico, specie per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, la cultura, la promozione del "buon lavoro".
- In terzo luogo, è necessario rivitalizzare la prospettiva mutualistica promuovendo una rivisitazione evoluta della relazione mutualistica prevista dall'articolo 2545 c.c., con contenuto obbligatorio da stabilire per legge, in modo da dare conto delle loro attività e del modo peculiare con cui le svolgono nel rispetto dei principi cooperativi.

I contenuti del bilancio mutualistico dovrebbero anche condurre a specializzare l'attività di vigilanza cooperativa, affidando alle Cen-

trali cooperative il compito di valorizzare il contenuto dei bilanci mutualistici come elemento distintivo dell'agire cooperativo.

**C.3.**

## Una nuova stagione di promozione cooperativa

Lo scenario degli ultimi decenni segna sia una costante diminuzione nella nascita di nuove imprese cooperative, nel trend di rapporto tra natimortalità delle imprese, sia una tendenza alla flessione delle cooperative associate. 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 nel decennio (dal 7,7% al 5,5%). Tra il 2011 e il 2021 il numero di cooperative nate è andato 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 (due terzi in meno).

È evidente, quindi, che un elemento cruciale nelle politiche associative dei prossimi anni, verterà sulla capacità dell'Organizzazione di promuovere la nascita di nuove imprese, l'associazione di imprese esistenti - a condizioni e standard di qualità condivisi - e quindi la riproduzione del tessuto del movimento cooperativo italiano.

L'esigenza è quindi di rinnovare i servizi per la

promozione d'impresa cooperativa e di focalizzarsi su alcuni possibili assi, quali: i workers buy out; le cooperative di comunità; le comunità energetiche; le cooperative in ambito sportivo; 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.; 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 produttori e consumatori; una forte focalizzazione su servizi a supporto della nascita di start-up, in grado di intercettare anche nuove ibridazioni imprenditoriali, imprese sociali, reti o filiere che fanno riferimento a realtà giuridicamente molto diverse tra loro ma che condividono obiettivi comuni.

Legacoop deve rafforzare la sua azione per far conoscere la cooperazione ai giovani: la forma cooperativa presenta una serie di caratteristiche che possono renderla attrattiva (la gestione democratica, l'orizzontalità nella governance, la creazione di opportunità di lavoro per i soci, la centralità della persona...). Molto spesso, la mancata scelta cooperativa da parte di giovani interessati ad avviare progetti di impresa, è legata ad una scarsa conoscenza anziché ad una scelta consapevole in altre direzioni. Abbiamo la grande responsabilità di contribuire a cambiare una cultura (del fare impresa, ma anche dell'essere cittadine e cittadini), a partire dalla semplice informazione chiara, con un linguaggio adeguato, da diffondere nei centri di aggregazione, scuole, Università: non possiamo immaginare un mondo futuro dove non ci siano più cooperative.

Nel rafforzare la capacità attrattiva verso i “nuovi” imprenditori e imprenditrici (giovani e non solo), va favorita sempre più la possibilità che si parli di cooperazione nei luoghi dove nascono le imprese. La promozione cooperativa non è sufficiente. La sfida della natalità, l'invecchiamento della popolazione e la riduzione delle imprese cooperative che abbiamo attraversato negli ultimi anni, accanto alla difficoltà nel ricambio generazionale, rafforzano sempre più l'urgenza di incrementare l'impegno strutturato per lo startup cooperativo, come Coopstartup, attraverso percorsi di accompagnamento che sostengano la nascita di nuove cooperative (attraverso formazione su competenze manageriali e imprenditive in ottica cooperativa, coaching, mentoring) e lo sviluppo delle competenze necessarie alla fase di startup, oltre che la conoscenza della forma cooperativa a disposizione di chi vuole fare impresa. Inoltre, le cooperative nate in programmi strutturati dentro Legacoop (come le cooperative nate negli anni nell'ambito del programma Coopstartup di Coopfond e Legacoop) mostrano un forte e naturale senso di appartenenza e un vivo “orgoglio cooperativo” prezioso per tutto il movimento cooperativo. L'associazione dovrà sviluppare un linguaggio più autentico, diretto, semplice, per comunicare con concretezza a tutte e tutti, a cominciare dai più giovani. Occorrerà parlare anche al di fuori del nostro mondo, comunicare più e meglio l'identità cooperativa, attraverso lo sviluppo di linguaggi non soltanto più attrattivi, ma prima di tutto comprensibili.

Il Servizio Civile Universale ed i giovani che vi partecipano possono valorizzare le azioni di promozione cooperativa stimolando lo sviluppo di uno “spirito cooperativo” come terreno fertile per promuovere i valori della

cooperazione anche attraverso la nascita di nuove cooperative.

### **Azioni:**

- A questo scopo è in elaborazione un Piano per la Promozione Cooperativa che prevede la creazione di un nuovo Incubatore Diffuso per Cooperative dove convogliare strategie, strumenti, competenze e risorse. La coprogettazione dell'Incubatore è iniziata a Firenze il 4-5 marzo 2024 in occasione del workshop “Immagina la Promozione Cooperativa” a cui hanno partecipato rappresentanti di tutte le leghe territoriali. L'obiettivo è quello di proseguire la co-progettazione, coinvolgendo associazioni di settore e altri stakeholder cooperativi, per arrivare a presentare pubblicamente il nuovo Incubatore Diffuso in occasione degli Stati Generali della Promozione Cooperativa durante la Biennale dell'Economia Cooperativa che si terrà a Bologna il 24 e 25 ottobre 2024.
- Speed date - incontri tra cooperative e studenti su tematiche specifiche in relazione alle professioni del futuro: 10 imprese cooperative, divise in postazioni, per aree tematiche (ad esempio: sociale, ambiente, turismo responsabile) che incontrano piccoli gruppi di studenti. Come in un vero speed date, si muovono da una postazione alla successiva, per mettere a fuoco le opportunità e conoscere il mondo cooperativo.
- PCTO cooperativo - collaborazione tra scuole e cooperative per valorizzare i principi cooperativi in una esperienza

di alternanza scuola-lavoro che include momenti di orientamento: I progetti di PCTO cooperativo seguono linee guida che prevedono: • 25 ore di esperienza diretta in cooperativa per seguire aspetti gestionali e progettuali; • 10 ore di approfondimento sul movimento cooperativo e i suoi elementi di innovazione attraverso la testimonianza diretta di imprenditori e imprenditrici giovani.

**C.4.**

**Potenziare i progetti regionali, multiregionali, intersettoriali, cross-settoriali e di filiera, anche in ottica di sostenibilità**

Un traguardo fissato nei congressi passati era relativo all'integrazione sempre più stretta tra la confederazione, i territori, i settori e i servizi. Si tratta di un obiettivo strategico sul quale tutto il gruppo dirigente di Legacoop deve essere impegnato anche in ragione dei positivi effetti sul proselitismo che si osserva nelle regioni che meglio hanno realizzato questa integrazione. Integrazione che non deve però risultare come la sommatoria automatica di livelli associativi, ma il risultato di un contributo di merito e di valore aggiunto al progetto in corso ed il frutto di gruppi di lavoro compositi che con le proprie competenze elaborano le strategie e ne vantano i risultati.

Vanno poi sperimentati ulteriori progetti interregionali, in particolare per quanto riguarda la promozione di nuova cooperazione, la formazione dei operatori, la sperimenta-

zione di servizi su piattaforme digitali in ambito associativo.

In tale ambito, alcuni settori hanno negli anni scorsi già avviato, sperimentato e finalizzato azioni concrete. Legacoop Abitanti, Legacoop Sociali e Culturmedia - con la collaborazione di Fondazione Barberini- hanno avviato un percorso cross-settoriale sul tema della Rigenerazione Urbana come spazio di sviluppo di forme di neo-mutualismo ("Recoop - UP!"): collegare l'edilizia sociale con i nuovi servizi locali e di welfare come stimolo per l'innovazione sociale, producendo spazi comuni per il benessere e la cultura basati sulla partecipazione. Il tema del nesso tra abitare, welfare e cultura è stato messo al centro della partecipazione al Festival Internazionale dell'Housing Sociale attraverso una conferenza, un video realizzato con Fondazione Barberini, una mostra che ha raccolto 30 progetti rappresentativi. Il 'neo-mutualismo' della filiera abitare, welfare, cultura nella Rigenerazione Urbana è stato tematizzato come meccanismo sociale di relazione che permette di gestire l'interdipendenza tra istituzioni, imprese e cittadini che si applica sia alle persone che alle organizzazioni, con sperimentazioni di Partnership Pubblico Privato.

**Azioni:**

- Definizione di un Position Paper di una visione cross-settoriale come esito del percorso compiuto che contenga azioni di advocacy per politiche di Rigenerazione Urbana Integrate;
- Raccolta incrementale di progetti cross-settoriali e azione di promozione e comunicazione con la collaborazione

di Fondazione Barberini.

- Accanto a percorsi di supporto alla creazione di nuova impresa cooperativa, come Coopstartup, nelle fasi successive l'associazione dovrà progettare e implementare percorsi di accompagnamento per la crescita e lo sviluppo delle cooperative (es. CoopScaleUp, CoopLinkUP), attraverso connessioni, progetti di sistema.
- Tra i temi di interesse rientra anche l'innovazione aperta e di filiera, che va perseguita con percorsi strutturati come COOP4FOOD, percorso pilota realizzato con il sostegno di Coopfond, che ha visto collaborare tra loro cooperative di consumo, agricole, agroalimentari, della logistica e della ristorazione per la realizzazione di progetti comuni di innovazione.
- Estendere a livello nazionale il progetto I "Cantieri Strategici" (Liguria), incentrato su esperienze di co-design su specifiche tematiche strategiche individuate nelle occasioni di confronto interno. Partecipano operatori e operatrici, ricercatori, scienziati ed esperti di ogni generazione per costruire percorsi progettuali trasversali. In ottica nazionale questo progetto permetterà di scambiare opportunità progettuali tra i territori e tra i settori e sviluppare anche coordinamento tra i dottorati di ricerca: si intende sviluppare: 1. analisi del linguaggio identitario cooperativo come fattore di costruzione di comunità e strumento di inclusione e attrazione; 2. definizione di una filiera cooperativa delle biodiversità e scalabilità del mercato dei carbon credit.
- In questo senso, occorrerà creare le condizioni per costruire un interscambio attraverso un network dove si incrocino domanda e offerta delle attività delle singole cooperative; Mettere in connessione la domanda e l'offerta tutta interna al movimento Legacoop potrebbe essere l'occasione sia per consolidare l'attività delle Cooperative più grandi e consolidate, sia per far crescere l'attività di quelle più piccole e del territorio. Sarà indispensabile creare un database nazionale, a disposizione di tutte le cooperative, con all'interno la possibilità di poter ricercare prodotti e servizi che queste offrono e mettono a disposizione delle altre. Un database suddiviso per area, per capacità produttiva, settore, etc. gestito da una "regia" nazionale con funzioni di coordinamento. Sarà necessaria con cadenza almeno biennale una iniziativa nazionale che metta in contatto le cooperative che offrono i propri prodotti/servizi e le cooperative che ricercano tali servizi/prodotti. Tale iniziativa stimolerà incontri, convenzioni, creazione delle reti produttive/servizi.
- Estendere a livello nazionale le metodologie del progetto "Bologna 2030. Visioni cooperative per lo sviluppo sostenibile", al fine di:
  - Costruire una distintività cooperativa dentro al framework dell'Agenda ONU 2030 integrato con le direttive EU e ONU
  - Creare consapevolezza del ruolo giocato dalla forma di impresa cooperativa nella realizzazione degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030

costruendo metriche e indicatori

- Dati alla mano condividere con PA, opinione pubblica e opinion leader il vantaggio sociale e ambientale generato dall'impresa cooperativa per trarne un posizionamento positivo
- Misurare l'impatto ESG del sistema cooperativo sul territorio costruendo una agenda della sostenibilità cooperativa che si relazioni con gli obiettivi di sostenibilità territoriali e trasferisca il valore sociale e ambientale generato.

- Estendere a livello nazionale il progetto "Dal Dialogo Strategico ai progetti imprenditoriali": da tempo Legacoop ER in collaborazione con Legacoop nazionale si avvale della consulenza di Prometeia per produrre alcuni strumenti a supporto di una analisi della condizione finanziaria e di mercato delle cooperative. Oggi occorre compiere un ulteriore passo avanti nel supportare le cooperative nello sforzo di individuazione degli scenari strategici e dei progetti imprenditoriali, in una fase di grande incertezza e profonde trasformazioni. Per questo Legacoop intende dotarsi, in collaborazione con Coopfond, Prometeia e l'area Finanza nazionale, di un "Gruppo di lavoro permanente" con lo scopo di verificare alcune ipotesi strategiche già emerse con le analisi precedenti:
  - Accrescere la dimensione operativa e favorire processi di aggregazione delle cooperative - lavorare sulle filiere per favorire una maggiore integrazione "di sistema" ("cooperare tra cooperative")
  - digitalizzazione, sviluppo sostenibile,

economia circolare quali paradigmi di investimento - equity anziché debito per rafforzare la patrimonializzazione delle cooperative - organizzare la domanda di investimenti e di esigenza finanziaria - elaborare proposte per la costituzione di servizi di "advisoring" a supporto delle cooperative.

- Estendere a livello nazionale il Progetto "Per una Logistica sostenibile delle merci", realizzando, con il contributo di un gruppo di lavoro di rilievo nazionale, una fase di analisi della condizione del trasporto delle merci in regione e del suo impatto ambientale.
  - Tale progetto si pone al servizio delle cooperative del trasporto e della logistica e delle filiere nelle quali sono inserite, (GDO, manifattura, settore agricolo, etc.), per sostenerle nell'opera di transizione verso una situazione di maggiore sostenibilità, resa necessaria anche dalle nuove cogenti normative in tema di emissioni. Si apre una nuova fase a sostegno delle cooperative per:
    - analisi per progetti di sostenibilità delle filiere cooperative dal punto di vista dell'utilizzo della logistica delle merci
    - definizione del progetto "GreenTruck", la costruzione di un Database dei mezzi a disposizione delle cooperative per il trasporto delle merci e del loro adeguamento in un'ottica di sostenibilità. Progetto di valenza nazionale con il coinvolgimento del settore Produzione e Servizi Nazionale.
- Implementare il progetto "Mutualità creative-driven": verso i distretti creativi della cooperazione: Progetti di

mutualità cooperativa tra cooperative culturali-creative e cooperative di settori tradizionali (sociali, agricole, manifatturiere e di servizi) per ridisegnare e trasformare le relazioni con i dipendenti, gli utenti e le comunità locali, incrementandone il valore per sé e in generale per la cooperazione tutta. Questa compenetrazione, attuata grazie ad uno dei principi base, cooperare tra cooperative, potrà realizzarsi in tre modalità:

1. l'affidamento ad una cooperativa culturale specializzata da parte di un marchio cooperativo (una cantina cooperativa, una cooperativa edilizia o manifatturiera...) di una nuova narrazione, sotto forma di un museo della cooperazione o di rappresentazione teatrale o di film, da realizzarsi in un percorso di co-progettazione e co-design innovativo, con l'obiettivo di rafforzare i legami con le comunità e con i clienti;
2. un percorso interno per i soci di contaminazione di competenze culturali e creative, attraverso la proposta strutturata e non episodica di attività culturali (teatro impresa, programmi di esperienze culturali, produzioni artistiche) offerte da cooperative culturali del territorio, avendo come obiettivo una maggiore partecipazione e condivisione di valori, nonché di welfare culturale (benessere e salute attraverso l'arte e la cultura). Entrambe le modalità potrebbero realizzarsi attraverso l'adozione reciproca tra un'impresa di altro settore e una cooperativa culturale: in entrambi i casi l'investimento in cultura, oltre a produrre valore, potrà rientrare an-

che sotto forma di detrazione fiscale.

3. Esiste una terza modalità più complessa e ancora da studiare: una cooperazione territoriale tra settori su scala più ampia per costruire distretti cooperativi inclusivi della creatività, in specie su filiere innovative e circolari, allo stesso modo in cui i distretti dell'innovazione hanno inglobato le start up innovative.

- Implementare il progetto "Stay: la Rete delle comunità ospitali. Strutture ricettive per il Turismo responsabile", che intende realizzare una Rete di ospitalità cooperativa (o una cooperativa dettaglianti) orientata alla sostenibilità ed alla promozione di forme di community-based tourism attraverso l'acquisizione, la valorizzazione e la contestualizzazione sui territori di strutture ricettive prevalentemente extra-alberghiere, a basso impatto energetico.

Dagli stessi ambiti dell'organizzazione, sono in fase di elaborazione progettualità finalizzate ad abilitare le cooperative a processi e strumenti di progettazione integrata nella Rigenerazione Urbana attraverso lo strumento della Due Diligence for Social Impact.

Le organizzazioni del privato sociale, che operano negli interventi di rigenerazione si trovano sempre più spesso a far fronte a requisiti di progetto e a necessità della committenza complesse e strutturate, tra tutti, garantire che il progetto possieda e mantenga le condizioni di sostenibilità economico-finanziaria nel tempo.

La DDforSI - già definita in un percorso soste-

nuto da Coopfond - è intesa come l'insieme di processi e strumenti multidisciplinari necessari all'attuazione di iniziative di trasformazione urbana o del costruito che possano includere sia la valorizzazione immobiliare vocati l'impatto sociale.

La DDforSI si pone l'obiettivo di fornire strumenti utili alle cooperative affinché possano valutare la prefattibilità di un'iniziativa immobiliare (iniziative di valorizzazione immobiliare o iniziative di rigenerazione urbana) orientata all'impatto sociale. Gli indicatori sintetici di performance forniscono un'indicazione puntuale e immediata della dimensione della sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa dando informazioni essenziali circa i fattori di produzione dei beni, i loro prezzi e la struttura temporale delle entrate e delle uscite.

Azioni: A partire dallo strumento già definito, si avvia un percorso pianificato da Coopfond, su richiesta dei tre settori Legacoop coinvolti (Legacoop Abitanti/Legacoop Sociali/Cultura) che tiene insieme in parallelo formazione/sperimentazione/consulenza.

SociAbilita diventa uno strumento metodologico che avvia le cooperative a progettare in maniera integrata dall'inizio, con componenti di housing sociale, welfare, cultura come competenze integrate; al corso di formazione si accede tramite procedura competitiva dove ciascun candidato deve proporre un progetto su cui fare project work e applicare la metodologia, con la partecipazione di cooperative sociali, abitanti e culturali con progetti possibilmente proposti da un'equipe mista che affronta progetti di rigenerazione urbana complessi.

**C.5.****Più contrattazione e bilateralità per tutelare i salari e la parità di genere**

Intorno al tema della rappresentanza sindacale e all'attuazione dell'art. 39 della Costituzione il dibattito che si è sviluppato nel corso della nostra storia repubblicana è stato spesso parziale e strumentale. Un ulteriore sforzo di tutte le parti sociali, anche del mondo cooperativo, potrebbe condurre ad un accordo che integri e superi le incongruenze costituzionali. Legacoop pur con alcune perplessità sulla regolamentazione per legge dei minimi salariali, è consapevole che vadano trovate soluzioni al tema della crescente diffusione dei lavori poveri e sottopagati.

Ma le due tematiche vanno tenute distinte. La funzione di autorità salariale deve rimanere in capo alla contrattazione collettiva; il sostegno ai bassi salari può avvenire con diverse modalità, non esclusa in via generale neppure l'ipotesi del salario minimo, purché rimanga strumento integrativo e non sostitutivo del contratto nazionale di lavoro.

Spetta a Legacoop indicare una soluzione condivisa valida per l'intero mondo datoriale. Una strada potrebbe essere quella di prevedere una norma che sancisca la misurazione della rappresentanza attraverso l'applicazione degli indici previsti dall'art. 4 della legge 936/1986 (i.e. numero dei lavoratori occupati, numero delle imprese associate, articolazione settoriale/territoriale, accordi e CCNL sottoscritti). In caso di pluralità di CCNL applicabili, si dovrebbe far riferimento al CCNL maggiormente

te applicato avendo però cura di distinguere i CCNL, oltre che per settore di riferimento, anche per forma di impresa, con particolare attenzione a quelle riconosciute dalla Costituzione (ie. Cooperazione, Artigianato).

Conseguentemente, per ogni codice Ateco andrebbero pertanto individuati i riferimenti contrattuali anche del sistema cooperativo, oltre che artigianato, accertando al loro interno i contratti maggiormente applicati.

Alla fine di questo percorso, i minimi contrattuali previsti nei contratti maggiormente applicati nelle cooperative, settore per settore, dovrebbero essere considerati come i minimi salariali di riferimento.

In ogni caso, Legacoop rimane disponibile al dialogo su qualsiasi ulteriore ipotesi di soluzione del problema, convinti come siamo che non si tratta di bloccare la discussione su questioni di principio, ma di trovare soluzioni pragmatiche ed efficaci per combattere il lavoro povero.

### **Azioni:**

- Alla luce della riforma approvata nel corso dell'ultima legislatura che prevede meccanismi di protezione sociale e di gestione delle transizioni occupazionali, che coinvolgono sia i lavoratori che le imprese, attraverso la condivisione delle responsabilità e delle risorse è necessario avviare **un'analisi di fattibilità di strumenti di bilateralità cooperativa** in ambito di **politica passiva del lavoro** (ammortizzatori sociali). Strumento che, oltre alle funzioni tradizionali assegna-

te dal legislatore, anche attraverso un meccanismo di solidarietà tra settori, consenta di gestire le transizioni occupazionali in modo giusto e senza porle totalmente in capo a lavoratori e imprese, e che permetta di allineare le contribuzioni previste alle reali esigenze del sistema cooperativo (auspicabilmente contribuendo alla riduzione del cuneo fiscale).

- Per quanto riguarda la previdenza complementare, sarà fondamentale intensificare le attività di promozione e comunicazione ai diversi livelli per far comprendere ai lavoratori del mondo cooperativo l'importanza di costruire una pensione integrativa, soprattutto per le fasce di età più giovani.
- A tale scopo, Legacoop sosterrà le iniziative di scambio tra Previdenza Cooperativa e tutte le realtà del movimento al fine di diffondere la conoscenza dei vantaggi offerti dal Fondo nei territori. Nel 2024 verrà anche avviata una partnership tra Previdenza Cooperativa e Fon.Coop. con l'obiettivo di co-promuovere attività ed eventi congiunti all'interno del mondo cooperativo. Inoltre, l'organizzazione congiunta, tra Fondo e Associazione, di questi eventi sul territorio e nelle cooperative sarà affiancata da un percorso di formazione per i delegati del Fondo e i referenti associativi di Previdenza Cooperativa.
- promuovere occasioni di incontro con le università per far conoscere la cooperazione e per diffondere testimonianze di donne che hanno raggiunto ruoli apicali;

- promuovere l'adozione di un linguaggio inclusivo come strumento per realizzare il benessere organizzativo e per attrarre capitale umano;
- diffondere la conoscenza del Diversity management;
- stimolare le cooperative sulla certificazione di genere, strumento principe per realizzare le pari opportunità in tutta l'organizzazione e per combattere il gender pay gap ( già in passato siamo state molto attive organizzando seminari sul tema)
- diffondere le buone prassi presenti nel mondo della cooperazione, ma anche di altre imprese.
- estendere a livello nazionale progetti già avviati con risultati positivi finalizzati ad accrescere la consapevolezza delle cooperative associate sui fenomeni delle violenze e molestie nei luoghi di lavoro attraverso un'azione di sensibilizzazione, informazione e di promozione di buone prassi. In particolare, Il progetto si articola complessivamente in 4 fasi: 1) Attività di rilevazione e sensibilizzazione attraverso n. 2 questionari (personale, personale coordinatore) somministrati in collegamento video 2) Informazione e promozione della prevenzione: avvio di centralino competente 3) Realizzazione delle buone prassi in pubblicazione e Workshop di presentazione dei risultati 4) Verifica dell'efficacia e diffusione delle buone pratiche del progetto tra le cooperative attraverso campione di questionari in collegamento video.
- Implementare il progetto "Neo-mutualismo" che prevede di: Individuare

possibili aree di disagio economico legato alle competenze presenti nelle cooperative del sistema. - Realizzare una ricerca sui welfare aziendali cooperativi in collaborazione con il sistema Assicoop e i suoi strumenti per individuare le varie aree del welfare in atto e le possibilità di sviluppo ulteriore, per attuare e sperimentare tutti i possibili strumenti di welfare aziendale con l'applicazione di tutte le normative previste (ricerca funzionale di sostegno al welfare, sul regionale e livello nazionale); - Costruire ipotesi di strumenti di perequazione tra cooperative rispetto a situazioni di disegualianza economica tra di esse. - Promuovere la possibilità di acquisire crediti e titoli formativi da parte dei soci, anche attraverso l'utilizzo della convenzione tra Legacoop Emilia-Romagna e Università Mercatorum. Promuovere la diffusione di soluzioni di eccellenza di Welfare aziendale per le proprie imprese associate favorendo la nascita di un ecosistema di servizio all'interno del quale le imprese associate possono diventare erogatori di servizi di Welfare qualificati per la comunità. - Approfondire e promuovere i temi legati all'economia sociale, in ottica di valore sociale, politiche sociali e posizionamento, della cooperazione verso una visione di neo-mutualismo.

- Sviluppo di una collaborazione, finalizzata a sostenere e sviluppare attività di ricerca, selezione e formazione di personale già residente in Italia o anche proveniente dall'estero, da avviare al lavoro presso le Cooperative associa-

te, con particolare attenzione ai settori Costruzioni, Logistica, Multiservizi, Sanità e cura della Persona, attraverso contratti di somministrazione a tempo determinato e/o indeterminato, permanent placement, apprendistato in somministrazione, tirocinio, eventualmente in parallelo con iniziative correlate di sviluppo del Capitale Umano, anche con background migratorio. Questo obiettivo può essere raggiunto anche attraverso il coinvolgimento di associazioni, fondazioni, sistema dell'accoglienza, sistema formativo per adulti, aziende consapevoli della responsabilità sociale, dei valori di equità, di inclusione, di tutela delle diversità, di onestà e trasparenza in grado di sviluppare, con Legacoop, percorsi di reclutamento e formazione sia sul territorio nazionale, sia nei paesi di provenienza in caso di lavoratori extracomunitari.

**C.6.**

## Un sistema reticolare internet-based

In questi ultimi anni si è avuta una dimostrazione plastica di cosa significhi la possibilità di offrire servizi su piattaforme digitali. In qualche modo abbiamo superato i nostri ritardi con soluzioni di emergenza e con una straordinaria capacità di lavoro a tutti i livelli.

Un primo limite è la frammentarietà dei nostri siti e delle nostre piattaforme; un secondo limite è la scarsa o debole transizione dei

nostri servizi sulle piattaforme digitali. La frammentazione dei siti e la mancata o debole transizione digitale vanno superati con un grande progetto nazionale che realizzi un sistema reticolare **internet-based** dei siti e delle piattaforme di Legacoop. Si tratterà di un sistema in grado di far dialogare tutte le nostre strutture, di raggiungere tutti i soci, e basato su tre nodi (hub): a) nazionale; b) regionale; c) territoriale.

Affrontare con determinazione il processo di innovazione tecnologica di Legacoop è l'occasione per integrare conoscenze e competenze diffuse e radicate sul territorio che possano essere messe a disposizione di tutte le componenti della Confederazione, valorizzando l'intelligenza collettiva, le competenze diffuse e favorendo nel tempo processi di apprendimento organizzativo di tutto il sistema.

### Azioni:

- A tal proposito sono due i progetti nazionali che, seppur con tempi e finalità diverse, porteranno un rinnovamento tecnologico ed un efficientamento dei processi di gestione interna delle aderenti. Il primo progetto riguarda la Nuova Anagrafica Cooperative: l'Anagrafica Cooperative è centrale per la trasformazione digitale della struttura di funzionamento e del modello operativo di Legacoop; è inoltre il principale strumento di supporto per i processi amministrativi ed istituzionali (adesione, revisione, contributi). La nuova piattaforma tecnologica, oltre a garantire la continuità dei servizi ad essa collegati (la gestione delle adesioni e delle revisioni e la raccolta dei contributi), sarà in grado di

fornire a tutti i nodi dell'Organizzazione nuovi e moderni strumenti digitali per migliorare ed efficientare i processi di gestione interna delle aderenti come ad esempio: una nuova area Report & Data Analytics fruibile da tutte le strutture di Legacoop e le pagine profilo delle associate con i dati anagrafici delle stesse ed il repository documentale dell'impresa.

- Il secondo progetto riguarda le attività del Servizio Civile: la piattaforma tecnologica per la gestione dei volontari, dei programmi e dei progetti di Servizio Civile in Legacoop, nonché del relativo monitoraggio è uno strumento completamente nuovo che si è reso necessario alla luce dell'analisi fatta sull'enorme quantità di dati ed informazioni gestiti dagli uffici dedicati (nazionale e territoriali). Questa nuova piattaforma è volta a strutturare e gestire i processi ed i flussi di dati che circolano e che ad oggi gestiti con strumenti diversi. La piattaforma infine semplificherà la gestione della rendicontazione della formazione e del tutoraggio volta a raccogliere i contributi pubblici messi a disposizione della Presidenza del Consiglio dei Ministri per le suddette attività.

#### **Altre possibili azioni sono:**

- Grazie alla partnership con l'Istituto italiano di tecnologia, uno dei più avanzati centri di ricerca mondiali, attivare un percorso comune verso una "innovazione libera", che mette al centro la persona e l'impatto sociale: Con il progetto si intende: 1. Rafforzare l'attuale collaborazione e renderla un vero e proprio accordo quadro affinché le occasioni di scambio e confronto si moltiplichino - specialmente su settori e filiere potenzialmente più sensibili; 2. Immaginare insieme ambiti e soluzioni innovative; 3. Costruire progettualità comuni (grant, attività di ricerca dedicata, trasferimento tecnologico); 4. Spinoff cooperativi dai progetti di ricerca.
- Tramite il rapporto con il Big Data Technopole, hub europeo di ricerca in ambito HPC, nasce IFAB, International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development, di Bologna;

creare una partnership diretta con IFAB al fine di: diffondere la conoscenza sui temi dell'HPC e AI, accompagnare nella costituzione di progetti innovativi, promuovere la candidatura a bandi e attivare relazioni con imprese fuori dall'associazione stessa e con reti di ricerca. L'accesso alla rete di tecnologie e conoscenze offerte può consentire di affrontare e superare i limiti allo sviluppo dell'impresa cooperativa posti da tutte le trasformazioni in corso: demografiche, ambientali, sociali, tecnologiche, di mercato, etc.

Un altro percorso riguarda un tratto peculiare dell'economia di piattaforma e potrebbe dare origine a esperienze inedite: la gestione e valorizzazione dei dati prodotti (anche inconsapevolmente) dagli utenti delle piattaforme di Legacoop.

Per definire questo percorso verrà indetta, entro il mese di marzo dopo la Conferenza programmatica nazionale del 15/16 aprile, una Conferenza sui servizi associativi che avrà come obiettivo la definizione di un piano triennale teso a rendere la nostra organizzazione sempre più efficiente.

**C.7.**

## Un eco-sistema di conoscenza cooperativa

Il progresso e la competitività delle imprese cooperative necessitano non solo di capacità visione e di strategie efficaci, ma anche ingenti investimenti in competenze e strumenti che il tessuto cooperativo italiano, per caratteristiche e dimensioni, con difficoltà potrà sostenere, sia nel breve, sia nel medio e lungo periodo. L'offerta di servizi alle imprese associate si presenta, a livello nazionale, non omogenea e caratterizzata da punti di eccellenza ma, anche, da situazioni di effettiva debolezza. Occorre operare per un superamento di questa condizione con l'obiettivo di garantire, nei limiti del possibile, pari opportunità a tutte le imprese associate a prescindere dal territorio di riferimento. Al di là di alcuni punti fermi dai quali muovere partire, quali CentrInRete, la Rete Nazionale Ser-

vizi, Fondazione Pico e 4Form, il movimento cooperativo oggi dispone di molteplici «attori della conoscenza» le cui relazioni, ove esistenti, tendono ad essere episodiche ed occasionali. Ciò depotenzia lo sfruttamento di potenziali economie di scala, di specializzazione, di scopo di cui il movimento cooperativo potrebbe invece beneficiare. Per questo si pone l'esigenza di realizzare e promuovere un «eco-sistema di conoscenza cooperativa» capace di valorizzare, accrescere e contaminare le migliori competenze interne ed esterne al movimento cooperativo, attivando processi di generazione di valore collettivo fondati sulla circolazione e la combinazione di conoscenze e competenze.

In linea generale dobbiamo porci gli obiettivi di: intercettare i bisogni emergenti delle associate e costruire nuove e adeguate risposte; ridefinire l'offerta di servizi cercando di valorizzare le eccellenze, di renderle maggiormente fruibili, di garantirne adeguate soglie di domanda; superare la frammentarietà dell'offerta sia in forma digitale (valorizzando la rinnovata piattaforma CAPACE) che in altre forme; valorizzare i diversi livelli di offerta: territoriale/settoriale; regionale e nazionale.

### Azioni:

Attivazione di un Centro di Competenze Strategiche che, dispiegando la sua azioni in ambito nazionale, sia in grado di promuovere gli ideali ed il valore della mutualità a fondamento di un modello di sviluppo sostenibile, offrendo e mettendo «a rete» competenze a servizio dell'evoluzione e del progresso delle imprese cooperative, dei loro soci e, più in generale, del movimento cooperativo. Il Centro di Competenze Strategiche potrà quindi svol-

gere il ruolo allo stesso tempo di integratore e sviluppatore dell'eco-sistema di conoscenza cooperativa, favorendo la condivisione e la contaminazione di competenza tra gli attori dell'eco-sistema cooperativo, contribuendo alla formazione di competenze collettive. In questo quadro, il Centro di Competenze Strategiche dovrà garantire condizioni di: efficacia del sistema di azione, mantenendo un costante rapporto tra la propria azione ed i bisogni espressi dai propri beneficiari (siano essi associazione, consorzi, imprese, settori, territori, etc.); efficienza del sistema di azione, cercando di sfruttare al meglio le potenziali economie di scala, di scopo e di conoscenza attivabili dalla connessine e sinergia dei attori della conoscenza (interni e esterni al movimento cooperativo; valorizzazione delle competenze di attori facenti parte dell'eco-sistema di conoscenza, attivando processi di scambio, sperimentazione, combinazione, integrazione funzionali alla generazione di nuova conoscenza; crescita delle competenze distintive del movimento cooperativo attivando strumenti di confronto ed collaborazione strategica e permanente con soggetti esterni al movimento cooperativo

Coordinamento servizi e sviluppo Innovacoop s.r.l, come strumento per sviluppare progettualità rivolte all'innovazione delle cooperative, con funzione di accompagnamento alle politiche finanziarie regionali, nazionali ed europee: Già oggi, l'esperienza di Centrinrete ha incubato diverse collaborazioni proficue che hanno reso maturo il tempo per la costituzione di un Consorzio di società di servizi emiliano-romagnole che possano reciprocamente completare l'offerta e le

risposte alle necessità delle cooperative. Il progetto prevede di mettere a sistema le più qualificate professionalità della regione, assicurando alle imprese un accesso più flessibile e costante ai servizi, in ogni ambito, pur garantendo il mantenimento della piena autonomia organizzativa delle strutture operanti sui singoli territori. Le associazioni territoriali emiliano-romagnole coinvolte saranno: Legacoop Romagna, Legacoop Bologna, Legacoop Imola, Legacoop Estense, Legacoop Emilia Ovest, Legacoop Emilia-Romagna. Il Consorzio dovrà efficientare la ricerca di risposte adeguate alle esigenze espresse dalle imprese, facilitando l'accesso ai servizi di tutte le strutture del sistema cooperativo regionale, ivi comprese, ad esempio, quelle finalizzate alla formazione e all'innovazione. Il consorzio costituito si dovrà coordinare con: CRM - Innovacoop - Il centro studi nazionale. Il sistema di consulenza e assistenza da garantire riguarderà: - Consulenza Gestionale e Direzionale, Modelli organizzativi - Consulenza Fiscale, Contabile - Consulenza del Lavoro, Paghe, Welfare - Consulenza Legale, Privacy, Ambientale - Credito agevolato e Finanza - Innovazione e Servizi Telematici - Internazionalizzazione - Certificazione di Genere.

**C.8.****Finanza al servizio dello sviluppo cooperativo**

Il fondo mutualistico di Legacoop, in coerenza con quanto discusso nelle sedi congressuali, si impegnerà a finanziare interventi orientati alla sostenibilità, anche cogliendo le opportunità del Pnrr; ad assegnare contributi a fondo perduto attraverso il Fondo servizi reali e il Fondo promozione attiva; a rafforzare il nostro sistema finanziario anche attraverso la mobilitazione di nuove risorse e nuovi soggetti.

**In tal senso, costituiranno linee di possibili azioni:**

- 1)** Accordi con istituti bancari, al fine di promuovere un effetto leva con le risorse e gli strumenti di Coopfond. Un'ipotesi già allo studio prevede una garanzia da parte del Fondo nella forma del cash collateral, a fronte del quale l'istituto bancario mette a disposizione finanziamenti con effetto leva e spread ridotti; una ulteriore riduzione dei tassi può essere prevista nel caso di investimenti ESG, per i quali Coopfond può fornire supporto alla cooperativa attraverso strumenti dedicati.
- 2)** Collaborazione con le finanziarie regionali, attraverso ANFIR, al fine di elaborare strumenti, progetti e sinergie a favore delle imprese cooperative. Il primo passo in questa direzione potrebbe essere l'effettiva costituzione di gruppi di lavoro integrati - anche tenendo in considerazione la possibilità di coinvolgimento di ulteriori soggetti - già previsti dal protocollo tra Coopfond e ANFIR del 2022.
- 3)** Lavorare sulla possibilità che Coopfond, e gli altri fondi mutualistici, diventino soggetti attuatori di politiche industriali e di promozione cooperativa con risorse destinate. Del resto, è lo stesso art.11 della legge n.59 del 1992 che in uno degli ultimi commi recita: "I fondi possono inoltre essere alimentati sia da privati sia da enti pubblici o dallo Stato per specifici progetti che promuovano e finanzino nuove imprese e lo sviluppo della cooperazione".
- 4)** Promuovere un rapporto con Cassa Depositi e Prestiti, al fine di valutare lo spazio per interventi dedicati alla cooperazione. Anche in questo caso si tratta di capire se è possibile ipotizzare degli strumenti finanziari pensati per imprese cooperative, al servizio di grandi processi di sviluppo e nella logica del co-investimento (attraverso Coopfond o altri importanti strumenti di sistema).
- 5)** Le imprese, specie quelle di piccola dimensione, continuano a fare eccessivo ricorso al credito bancario, sia pure con qualche positivo segnale di graduale utilizzo di strumenti finanziari alternativi; occorre promuovere una nuova cultura finanziaria sia sulla domanda che sull'offerta, a favore dell'accesso al mercato dei capitali a beneficio della capitalizzazione delle imprese, nonché del ricorso alle emissioni obbligazionarie (minibond), in modalità complementare al credito bancario;
- 6)** Dal lato del credito, occorre rinforzare ulteriormente gli strumenti di garanzia per soddisfare la mitigazione del rischio atte-

sa dalle banche tramite: accordi con banche e ruolo degli strumenti di garanzia: collaborazione con le società finanziarie regionali attraverso Anfir: collaborazione con le finanziarie regionali; e promozione di un nuovo ruolo di Coopfin.

**C.9.**

## La formazione come risorsa di sistema per i giovani cooperatori e le giovani cooperatrici

L'epoca delle transizioni impone alle organizzazioni del movimento cooperativo e alle imprese che lo costituiscono, di aggiornare e praticare come mai forse prima il principio della "educazione, formazione e informazione". La Commissione europea ha adottato la proposta di fare del 2023-'24 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".

In questo quadro, un progetto essenziale diviene riscoprire il ruolo della cooperazione come agente educativo e formativo in grado, tra l'altro, di promuovere al suo interno e nelle comunità la cultura e la formazione cooperativa per sviluppare e far nascere nuova cooperazione e nuove forme di mutualismo. I processi di apprendimento continuo e innovativo sono oggi facilitati da strumenti for-

mativi capaci di sostenere una progettualità creativa, di veicolare saperi ed esperienze, di attivare il confronto e rafforzare le competenze alla base del cambiamento, di promuovere valore al lavoro cooperativo.

Il successo della cooperazione dipenderà anche da quanto sarà capace di sperimentare strumenti innovativi e tecnologici, 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. Occorrerà pianificare l'impiego di risorse, strumenti e progetti finalizzati a realizzare una strategia di innalzamento generalizzato delle competenze e delle conoscenze a tutti i livelli sia del sistema associativo sia nelle imprese, sia nei soci e nelle loro famiglie, sia nei confronti della comunità. Le competenze tecnico specialistiche dovranno essere affiancate dalle cosiddette meta-competenze, (la capacità di adattamento, la flessibilità cognitiva, la consapevolezza) e l'apprendimento organizzativo basato sulla partecipazione e condivisione delle esperienze formative per veicolare saperi, attivare il confronto e rafforzare le competenze alla base del cambiamento. In questa prospettiva la formazione crea contesti intenzionali ed assume una funzione trasformativa.

Queste politiche dovranno essere realizzate attraverso un **piano annuale** per soci, amministratori e quadri che metta in rete i soggetti del movimento attivi in questo ambito, le tante esperienze realizzate come i Master ed i MIC, preveda un rafforzamento del ruolo di 4Form, un coinvolgimento di Generazioni Legacoop, e un progetto "borse di studio" (già

sostenute da Coopfond e da alcuni territori) così da definire un **piano nazionale per la formazione e le competenze**.

In questo ambito, un ruolo rilevante potrà essere svolto da Fon.Coop, Fondo paritetico interprofessionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative, dagli strumenti formativi di sistema, dalle interlocuzioni già in essere con centri accademici e di alta formazione.

**Azioni:**

- valutazione, misurazione e rendicontazione della maturità/inclusività generazionale delle cooperative, con l'obiettivo di fornire una linea guida utile per permettere alle cooperative di mettere in pratica politiche giovanili e di ricambio generazionale e porre attenzione agli ambiti sentiti come più urgenti.
- Estendere a livello nazionale un percorso formativo laboratoriale in cui si acquisiscono conoscenze sui vari aspetti della promozione dell'economia sociale tramite il contributo di esperti e successivamente si sviluppa una discussione facilitata di gruppo su come applicarli nel territorio; finalità:
  - Permettere ai soggetti dell'economia sociale, alle istituzioni pubbliche, al mondo sindacale, ai soggetti del profit, di operare con maggiore efficacia e sicurezza, attraverso la condivisione delle premesse di metodo e la collaborazione.
  - Condividere quali vincoli e quali opportunità di sviluppo possano innovare e rafforzare lo sviluppo territoriale verso l'economia sociale, rafforzare il ruolo propositivo dei partecipanti.
- Estendere al livello nazionale il progetto "Coordinamento delle Academy Cooperative" che mira a: Stabilire il coordinamento delle Accademie cooperative, quale luogo di scambio e individuazione di buone pratiche, per intervenire sullo sviluppo delle competenze in modo; coordinarsi e scambiare le migliori pratiche stesse; supportare le cooperative ad operare in un'ottica di coinvolgimento e coordinamento delle filiere dei fornitori e subfornitori, anche in un'ottica di "cooperazione tra cooperative"; sperimentare piattaforme di formazione online, avvalendosi dell'accordo in corso di definizione tra Universitas Mercatorum, Legacoop Emilia-Romagna e Demetra Formazione; avviare tavolo di discussione coordinato da Demetra Formazione insieme a Innovacoop e Quadir.
- Estendere a livello nazionale il progetto "Community dei manager e dirigenti cooperativi", basato sull'attivazione di gruppi di dirigenti e quadri in diverse realtà cooperative, sia settoriali che territoriali, sia frutto di esperienze formative comuni (MIC, corsi DEMETRA, es. rigenerazione urbana), sia legate ad esperienze specifiche dei vari accordi mutualistici. Procedere al coordinamento di questi gruppi per favorire la loro socializzazione e la costruzione di comunità di pratica.
- Creare un "Competence Center" dedicato alle competenze chiave cooperative per lo sviluppo strategico, in forma "leggera" di un'infrastruttura di rete che incontra i fabbisogni/opportunità di soluzioni cooperative e modelli di innovazione sociale cross-settoriali e territoriali con le offerte formative e di promozione fornite anche

dalle attuali strutture di formazione/incubazione/innovazione.

- Mappare lo stato di digitalizzazione delle cooperative attraverso assessment realizzati o da realizzare sulle cooperative, anche utilizzando risorse finanziarie messe a disposizione dei DIH (Innovacoop). - Coinvolgere i gruppi dirigenti delle cooperative per diffondere una comprensione dei caratteri fondamentali e degli strumenti dell'innovazione digitale attraverso corsi di formazione (anche di breve durata) e la costituzione di gruppi di riferimento. - Avviare un processo di comunicazione continua per tenere aggiornate le strutture funzionali della cooperative sulle possibilità messe a disposizione della formazione e trasformazione in campo digitale. - Definire modelli di digitalizzazione da adottare specificamente ai modelli cooperativi.
- Implementare il progetto "Sviluppo cooperativo: Cultura cooperativa, identità del socio e qualità della Governance", che prevede: - Costituzione di un database storico delle attività e materiali per la formazione dei soci, realizzato in collaborazione con il centro per università; - Progettazione di materiale formativo da mettere a disposizione della costruzione di corsi per soci da realizzare a livello della singola cooperativa e anche per una autonoma formazione su piattaforma digitale (convenzione Universitas Mercatorum); - Realizzazione di corsi GOCOOP per la diffusione degli indirizzi e dei contenuti delle "Linee guida della buona governance cooperativa", da somministrare sia presso le cooperative sia attraverso corsi da fruire sulla piatta-

forma "Mercatorum"; - Costruzione di partnership e di una rete di collaborazione tra: 1. Fondazione "I. Barberini", 2. le società di formazione Demetra e Quadir, 3. convenzione con Universitas Mercatorum, per la formazione digitale on line, 4. convenzione con Centro per Digital Humanities (parte del consorzio regionale universitario) e il centro di eccellenza formativo per lo sviluppo del pensiero critico e della cultura della cittadinanza, entrambi di UNIMORE, da perfezionare. 5- ulteriori convenzioni con tutti i possibili attori del sistema universitario nazionale.

#### **C.10.**

### **Rafforzare l'attività di studi e ricerche**

L'attività di studi e ricerche ha, come è noto, due funzioni strategiche all'interno di Legacoop: una funzione di orientamento in materia di congiuntura economica per le nostre cooperative; una funzione reputazionale per aumentare il nostro peso all'esterno, nella società e nelle istituzioni. A queste funzioni andranno affiancate le attività del Centro di Competenze Strategiche per supportare le imprese nelle transazioni individuate e nell'individuazioni di nuove possibili traiettorie di sviluppo, attraverso l'analisi dei dati e l'integrazione di competenze multidisciplinari. Sotto questo profilo vanno rafforzate entrambe le funzioni, collegandole alle iniziative per dare ulteriori contenuti al patto associativo. In proposito, occorre sostenerne il consolidamento nelle seguenti direzioni:

- a) rafforzare le relazioni con il mondo della ricerca e dell'università;
- b) ampliamento delle fonti e delle banche dati sistematiche in modo da implementare le direzioni di ricerca e le informazioni relative alla base associativa anche in un'ottica di contributo alla misurazione dell'impatto, nei vari ambiti, delle attività sistemiche;
- c) allargare le partnership di ricerca in modo da valorizzare i dati acquisiti in relazione al punto precedente attingendo alle molteplici competenze che università e centri di ricerca pubblici e privati sono in grado di offrire su specifici ambiti tematici di interesse del mondo cooperativo, sull'esempio della recente intesa con l'Agenzia Svimez;
- d) implementare tutti gli strumenti e le modalità di circolazione esterna e fruizione interna dei prodotti di ricerca e studi, in modo da disseminare gli esiti di tali sforzi. Tutto ciò, anche in relazione all'esigenza di rafforzamento del ruolo di formazione della classe dirigente, compito che può essere svolto consolidando tale funzione nella direzione della formazione culturale per i dirigenti di domani;
- e) Inoltre, a supporto delle citate progettualità in corso nei settori Abitanti/Sociali/Cultura, Area Studi Legacoop dovrebbe partecipare a co-progettare un percorso di ricerca che la veda come un Hub che raccoglie istanze e competenze provenienti dai settori e le trasforma in attività di approfondimento quantitativo e quali-

tativo su alcuni foci tematici cross-settoriali che vengono condivisi e selezionati;

- f) Consolidare i rapporti con alcuni enti esponenziali delle professioni quali il Consiglio Nazionale del Notariato (CNN) e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), anche al fine di uniformare le interpretazioni giuridiche e contabili riguardanti il modello cooperativo.

### **C.11.**

## **Rafforzare l'area relazioni istituzionali**

Le associate, in particolare quelle di medie e grandi dimensioni, durante la fase congressuale hanno indicato come il rafforzamento dell'area relazioni istituzionali sia funzione sempre più strategica per promuovere la crescita del movimento cooperativo e contribuire allo sviluppo del Paese. Migliorare la nostra capacità di lobbying, a livello nazionale e europeo, dipende da molteplici funzioni associative che influenzano la diretta capacità di relazione determinando reputazione, posizionamento e percezione del movimento cooperativo e di Legacoop.

Sostanzialmente tutte le funzioni associative concorrono a questo obiettivo ma per esigenza di sintesi ci concentreremo sulle azioni che più direttamente afferiscono a quest'area. Nell'arco del mandato si dovrà operare per:

- dare attuazione al **Piano di comunica-**

**zione triennale 2023-2026** che ha come obiettivo il riposizionamento strategico e comunicativo di Legacoop nazionale al fine di aumentarne la reputazione e trainare le adesioni di nuove imprese cooperative;

- dare sistematicità ad un coordinamento tra gli uffici maggiormente coinvolti;
- perseguire il continuo miglioramento della collaborazione tra struttura confederale, settori e territori anche attraverso i periodici incontri con i direttori;
- estendere le “relazioni” in una logica sempre più integrata tra le varie parti dell’Organizzazione;
- definire un **piano relazioni istituzionali** per rafforzare la capacità di presidio dei temi d’interesse delle associate sviluppando competenze che consentano di lavorare con sistematicità sulle priorità ed in anticipo sui tempi degli iter legislativi o decisionali. Il piano prevede:
  - la condivisione, in ambito ACI, di procedure, strumenti e servizi per la definizione di posizioni da produrre in audizioni, emendamenti e/o proposte che ci consentano di essere il più tempestivi ed efficaci possibile;
  - procedure e strumenti (position-paper, schede di approfondimento tematico) utili alla diffusione e all’utilizzo dei materiali prodotti, anche ai fini di una più efficace azione di advocacy, nei diversi nodi dell’organizzazione.

**C.12.**

## **Il nostro impegno sul fronte culturale**

Impegno ulteriore di Legacoop in direzione di valorizzare il nostro ruolo di “corpo intermedio” è quello della promozione di pensiero cooperativo, presupposto anche per l’affermarsi dell’idea cooperativa e quindi dell’agire imprenditoriale, e della cultura come strumento di emancipazione e di sviluppo anche economico. Sotto questo profilo il nostro potenziale tra le associazioni di rappresentanza è probabilmente più rilevante grazie al nostro essere movimento ed al radicamento territoriale anche nelle aree più periferiche.

In proposito, quindi, occorre innanzitutto evidenziare l’esigenza di rafforzamento della rete dei presidi culturali e creativi affinché possano svolgere funzioni di rigenerazione e sviluppo per nuove economie nei territori, oltre che di barriera all’avanzare della siccità culturale in intere aree del paese che è elemento dannoso per la partecipazione democratica e per la coesione sociale.

Per fare questo si darà vita ad un gruppo di lavoro nazionale finalizzato a:

- a) implementare presidi culturali anche nel Sud e in aree periferiche, trasformando la rete delle cooperative culturali in una rete di presidi culturali;
- b) candidarsi attraverso i PSPP al recupero e riuso di almeno 100 luoghi di cultura abbandonati trasformandoli in centri sociali;
- c) sviluppare processi di apprendimento

non solo di nuove competenze tecniche ma anche di soft skills formativi-educativi; d) avviare un progetto nazionale di Welfare culturale per i soci lavoratori delle cooperative.

Lo sviluppo del pensiero cooperativo avrà al centro l'attività della **Fondazione Barberini** che svolgerà anche la funzione di **think tank cooperativo** e il rilancio della **Biennale dell'economia cooperativa** che nell'edizione dell'ottobre 2024 lancerà ed avvierà l'edizione 2026 in cui, a distanza di dieci anni dalla prima edizione della Biennale, si celebreranno i centoquarant'anni di Legacoop che nasceva a Milano nel 1886.

La Biennale sarà l'occasione per un confronto, ricco e aperto, con il mondo intellettuale e della ricerca sui temi più rilevanti dello sviluppo sostenibile e del ruolo che il movimento cooperativo vi può svolgere.

#### **Ulteriori azioni:**

- Implementare il progetto "Museo virtuale/Atlante", che prevede: - digitalizzazione degli archivi storici cooperativi esistenti. - valorizzazione dei musei e dei materiali già realizzati e prodotti dalle cooperative, mettendo in rete tali patrimoni. - utilizzare le nuove tecnologie digitali con uno sforzo di innovazione anche tecnica che metta sempre più in connessione l'esperienza cooperativa con le innovazioni in atto - perseguire un obiettivo di carattere educativo rivolto al pubblico più in generale e anche al mondo dei operatori - perseguire una visibilità internazionale mettendo

a disposizione in varie lingue i materiali prodotti. - consentire ai territori di insediamento delle cooperative di cogliere la distintività della presenza cooperativa e il suo apporto allo sviluppo economico e civile.

- La promozione culturale cooperativa si gioverebbe della rivitalizzazione di cellule attive di sociabilità sui territori quali circoli, case del popolo, storiche cooperative di consumo e società di mutuo soccorso. Per quanto in due regioni, siano presenti i circoli rappresentativi di oltre l'80% del patrimonio tali attività potrebbero riguardare numerose strutture esistenti a livello nazionale. Con questo progetto si intende aggiornare la mappatura dei circoli cooperative e delle case del popolo aderenti a Legacoop; individuare delle strutture abbastanza solide in termini di governance e patrimonio sulle quali innescare dei processi di rigenerazione che ne attualizzino le funzioni di uso in un percorso di rinnovata utilità sociale; identificare due progetti pilota su ciascun territorio con un occhio attento alle nuove urgenze sociali e abitative: co-housing, studentati, co-working per giovani operatori.

**C.13.**

## La forza della democrazia associativa

Le nuove tecnologie digitali avrebbero dovuto mettere in crisi la mediazione offerta dalle associazioni di rappresentanza di interessi. Si è trattato di una moda illusoria, pericolosa ma fragile, subito dimenticata alla prima crisi davvero sfidante come quella affrontata durante il Covid.

Il tema di come coniugare in positivo le opportunità offerte da internet con la democrazia associativa rimane tuttavia un tema sfidante, al quale rispondere con il coraggio di sperimentare forme più ampie e coinvolgenti di partecipazione all'interno di Legacoop.

Sotto questo profilo, va realizzato nel prossimo quadriennio una **revisione dei nostri procedimenti elettorali** (candidature, programmi, modalità di voto) adeguandoli all'utilizzo di internet e delle piattaforme digitali.

Si propone anche **la sperimentazione su apposita piattaforma di consultazioni digitali** degli associati e della dirigenza territoriale, come pure di iniziative di condivisione di proposte di azione che possono partire da qualsiasi punto del nostro sistema per verificarne il consenso su piattaforma.

**C.14.**

## Azioni per il Mezzogiorno e le Aree interne

Legacoop, che ha nel suo carattere di radicamento nazionale uno degli elementi fondanti sul piano valoriale oltreché organizzativo, nel solco della sua tradizione, considera anche oggi decisiva la sfida della promozione dello sviluppo in ogni area del paese in maniera integrata, comprese quelle interne, e la pone come uno dei pilastri della propria strategia di crescita del movimento cooperativo, a partire da quello associato, senza attendere, ma sollecitando anche le istituzioni nazionali a mettere in campo una grande politica di investimenti infrastrutturali, condizione importante per lo sviluppo economico del meridione.

### Azioni:

- a) Potenziare le strutture di rappresentanza e servizi presenti nell'area del mezzogiorno, anche attraverso la loro messa in rete e la collaborazione multi regionale;
- b) promuovere filiere nazionali, di servizi, lavori e prodotti, anche in logica inter-settoriale e cross-settoriale, con capofila le maggiori imprese Cooperative nazionali, in stretta collaborazione con le strutture Legacoop di rappresentanza d'origine e del Mezzogiorno; c) promuovere la nascita di nuova cooperazione nel Mezzogiorno, anche attraverso incubatori d'impresa su strutture e cooperative nazionali;
- c) istituire una cabina di regia sulle opportunità offerte dagli strumenti finanzia-

ri nazionali e comunitari, allo scopo di costruire partenariati di imprese Cooperative (o da esse partecipate) con le dimensioni utili ad affrontare le sfide progettuali, difficilmente perseguibili dalla sola Cooperazione locale;

- d)** destinare risorse dei propri strumenti finanziari, nazionali e regionali, costruendo ulteriori alleanze con il mondo del credito bancario, capaci di sostenere i progetti di sviluppo nel mezzogiorno e in tutte le aree interne;
- e)** istituire un ufficio nazionale sulle politiche e azioni progettuali per lo sviluppo locale che funga da incontro, supporto e regia alle opportunità progettuali che si presenteranno su proposta delle Cooperative nazionali, di quelle locali, delle strutture di rappresentanza locali o dei consorzi nazionali;
- f)** monitorare e promuovere le azioni indicate in tutti gli organismi nazionali e settoriali; **h)** predisporre uno strumento multimediale capace di essere da raccordo tra chi individua un'area o progetto di sviluppo e chi vuole e può concorrere a dividerlo per realizzarlo, coinvolgendo prioritariamente i giovani.
- g)** riprodurre l'esperienza del progetto "Co-opxAree" con l'obiettivo di: - Sostenere le piccole attività commerciali delle aree interne, abbattendone i costi di approvigionamento e attivando dilazioni di pagamento. - Contrasto alla riduzione di servizi e attività nelle aree interne. - Creazione di nuove opportunità lavorative.

- Creazione di una rete cooperativa di micro-distribuzione. - Campagna di comunicazione e marketing a favore dell'impegno della GDO verso le aree interne.

- h)** Implementare il progetto "Rigenerare comunità e nuove economie", che ha lo scopo di promuovere lo sviluppo di filiere integrate e di progetti di partenariato pubblico privato alle diverse scale territoriali, che coinvolgano comunità e cooperative locali. Il fine è di promuovere processi di ripopolamento e riqualificazione della qualità della vita, e soluzioni di crescita occupazionale, attraverso:
  - realizzazione di distretti cross-settoriali cooperativi, quali filiere economiche tra cultura e agricoltura orientate al riutilizzo di aree rurali e periferiche (almeno due distretti; a titolo di esempio: vitivinicolo ed ortofrutticolo)
  - promozione di nuovi modelli di governance pubblico privata, dai partenariati alle DMO, per la messa a valore di patrimoni territoriali e culturali secondo i principi del community-powered tourism e del community engagement. Ad esempio: forme di valorizzazione co-progettata del patrimonio culturale abbandonato delle periferie urbane attraverso il re-design dei luoghi della cultura che si possano introdurre nel tessuto abitativo, o ancora la riqualificazione territoriale di borghi, piazze, parchi, fiumi delle aree interne attraverso la creazione di percorsi, itinerari turistici e spazi culturali. [30 progetti tra partenariati pubblico privato e DMO]
  - modellizzazione e diffusione di una

piattaforma adattabile a tutti i contesti territoriali per la promo-commercializzazione di prodotti locali e servizi culturali. La piattaforma favorirebbe la collaborazione tra diverse filiere territoriali, con la possibilità di creare portali personalizzati per promuovere destinazioni ed eventi locali, integrando contenuti ed offrendo moduli per la commercializzazione di prodotti e servizi.

Queste azioni verranno definite attraverso la realizzazione, nell'arco del 2024, di un vero e proprio **Piano per il consolidamento e la promozione della cooperazione nel mezzogiorno e nelle aree interne**, che dovrà prendere avvio dall'analisi della consistenza della presenza cooperativa in queste aree (dati Centro Studi Legacoop) nonché dei punti di forza e debolezza dei territori e delle potenzialità che la cooperazione può mettere a disposizione. Per fare ciò si è avviato un confronto con SVIMEZ come uno dei possibili partner di progetto.

In generale, un nuovo progetto per il Mezzogiorno dovrà aderire in una prima fase ai seguenti punti:

- 1) Rafforzare le strutture territoriali Legacoop, sia in termini di personale che di strumenti operativi utili alle Cooperative;
- 2) Costruire una sovrastruttura tecnica e professionale interregionale, anche per sopperire alla carenza di professionalità e servizi delle piccole strutture, con anche un ufficio nazionale di riferimento;
- 3) Potenziare gli strumenti operativi già

esistenti e crearne di nuovi: una nuova "cassetta degli attrezzi" utile ad assistere meglio le cooperative associate, a partire dalla costruzione di nuovi prodotti finanziari, sia in sinergia con i nostri strumenti di riferimento come Coopfond, sia attraverso la costruzione di un nuovo rapporto tra strumenti interni ed esterni all'organizzazione come il mondo del credito bancario e delle finanziarie, garantendo quote certe e riservate alla nuova progettazione per lo sviluppo della Cooperazione nel Mezzogiorno.

- 4) Promuovere nuove cooperative attraverso progetti regionali e interregionali, sia con lo strumento esistente di Coopstartup (da ridisegnare in funzione delle esigenze) che con nuove proposte progettuali.
- 5) Ideare un'APP, da mettere a disposizione delle Cooperative associate per agevolare la loro ricerca di informazioni, il contatto con le nostre strutture di riferimento e capace di offrire anche nuovi servizi.
- 6) avviare progetti di sviluppo, per es. Costruzione delle Filiere Cooperative.

**C.15.**

## La nostra presenza in Europa e nel mondo

La dimensione politica, culturale, sociale, economica dell'Unione Europea fa parte della quotidianità dei cittadini, delle imprese e delle comunità nazionali e locali.

Sempre di più la UE, con le sue Istituzioni e con la rete ampia di networks economici, sociali e politici costruisce obiettivi, politiche, programmi, legislazione, budget per affrontare le sfide strategiche, misurandosi con le criticità e le novità geopolitiche.

La grande politica europea è tornata a dominare la scena continentale: al contrario dei ritardi e degli egoismi nazionali che si erano manifestati dopo la crisi economico-finanziaria del 2008-2011 producendo profonde fratture sociali, la gestione dell'emergenza Covid e la risposta al conflitto in Ucraina sono state tempestive nei tempi, in grado di affrontare concretamente le criticità con dimensioni rilevanti delle risorse messe a disposizione, ricorrendo per la prima volta al mercato per il reperimento dei fondi necessari per sostenere la ripresa economica e sostenere le persone.

L'Europa di questi anni più recenti ha recuperato la sua dimensione "sociale" anche attraverso il II Pilastro dei Diritti Sociali, le misure di protezione dei cittadini e dei lavoratori durante l'emergenza Covid (SURE), ideando il nuovo Programma Next Generation EU, definendo un Action Plan per l'Economia Sociale.

Il movimento cooperativo italiano ed europeo si ispira ai principi e valori contenuti nei

Trattati Fondamentali della UE e si sente parte del dibattito europeo sul futuro della UE, della riforma dei Trattati, di una nuova governance, di un ampliamento delle competenze, del processo di allargamento e di un rafforzamento del processo di integrazione europea.

In questo contesto emerge da un lato la debolezza di rappresentanza ed advocacy cooperativa verso il Parlamento e la Commissione Europea, la necessità di partecipazione più attiva e propositiva nei principali networks cooperativi europei. Non ci sono scorciatoie né modelli da imitare, quindi è necessario programmare un disegno sperimentale, per rafforzare la nostra presenza propositiva e di rappresentanza che ci consenta nei prossimi anni di cambiare in modo significativo e di essere attori sociali riconoscibili a livello europeo.

Accanto alla partecipazione nei networks cooperativi e di rappresentanza cooperativa che hanno mostrato anche i limiti delle diverse sensibilità nazionali in tema di relazioni sindacali, si tratta di percorrere anche strade nuove in tema di rappresentanza, partecipazione al dialogo, alla consultazione dei processi decisionali europei in materia legislativa, programmatica e di nuove politiche.

- Di qui la scelta di rafforzare il nostro presidio attraverso la costituzione di un nuovo ufficio **Politiche Europee, Relazioni con l'UE e PNRR** con l'inserimento di una nuova responsabile, la ricostituzione della nostra presenza a Bruxelles, attraverso una risorsa dedicata e stabilmente presente, contribuendo così anche al rilancio dell'ufficio unitario ACI costituito nel 2012 e la costituzione dell'ufficio **Relazioni internazionali**,

## **internazionalizzazione delle imprese, Cooperazione Internazionale.**

### **Bisognerà, quindi, come future linee d'azione:**

- istituire un coordinamento tra i “componenti Legacoop” presenti nei diversi network europei <sup>1</sup> ed internazionali perché possano condividere informazioni e svolgere azioni concertate se e quando necessario;
- Istituire un Tavolo permanente nazionale, o di aree contigue, sulla programmazione comunitaria tenendo presente che in ogni organizzazione territoriale è presente un membro del comitato di sorveglianza.
- Concorrere alla definizione, in sede Alleanza, delle strategie nazionali per l'attuazione dell'Action Plan per l'Economia Sociale verificando anche la possibilità di promuovere, così come già avviene a livello europeo, la costituzione di un “intergruppo per l'economia sociale” anche a livello di Parlamento nazionale;
- promuovere relazioni e alleanze all'interno del movimento cooperativo europeo (come già avviato con Mondragon) per sostenere posizioni nell'interesse comune;
- promuovere un'iniziativa annuale a Bruxelles che - in aggiunta a quanto positivamente fatto dall'Alleanza attraverso l'annuale incontro con gli Eurodeputati italiani - consenta di costruire e consolidare reti di relazioni e il posizionamento di Legacoop sui temi di maggiore interesse e rilevanza delle associate che an-

dranno direttamente coinvolte nella organizzazione svolgimento della stessa;

- promuovere progetti Erasmus e di scambio (Erasmus + ed Erasmus per Giovani Imprenditori) di confronto sulla valorizzazione del contributo delle nuove generazioni tra le iniziative europee;
- promuovere azioni ed interscambio in ambito ACI.

---

**1.** In riferimento alla presenza del movimento cooperativo italiano nei network europei e nelle reti associative, si evidenzia una presenza “quasi esclusiva” dell'Alleanza e solo talvolta delle singole centrali cooperative o loro associazioni.

In particolare:

- 1)** COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO (CESE/EESC): è una Istituzione Comunitaria con una procedura di nomina regolata da Legge nazionale; Italia ha 24 membri. Full Member è DIEGO DUTTO, DIRETTORE DI LEGACOOPSOCIALI
- 2)** ICA (International Cooperative Alliance): siamo membri come ACI ed ATTILIO DADDA è Vice-President
- 3)** Cooperatives Europe: siamo full member come Alleanza delle Cooperative Italiane e KATIA DELUCA è VicePresidente
- 4)** COGECA (Cooperative agroalimentare): siamo membri come ACI e Leonardo Pofferi (Confcooperative) è uno dei Vi-

cepresidenti; le attività di COPA-COGECA sono presidiate da SIMONA CASELLI (Resp Affari Europei di Legacoop Agroalimentare) che presiede AREFL (Assembly of European Regions producing Fruits, Vegetables and Ornamental Plants) su nomina Regione Emilia Romagna

- 5)** CECOP: qui i membri sono Legacoop Produzione&Servizi, Legacoopsociali, AGCI produzione e servizi, Agci imprese sociali, Confcooperative come FULL MEMBERS; poi come ASSOCIATED MEMBERS ci sono Confcooperative Federsolidarietà e Confcooperative Lavoro e Servizi. Il Presidente è Giuseppe Guerini (Confcooperative) e FRANCESCA MONTALTI è una dei Vicepresidenti
- 6)** SOCIAL ECONOMY EUROPE (SEE): siamo Full member da giugno 2023 come Alleanza delle Cooperative Italiane (di volta in volta indichiamo chi partecipa alle riunioni). Le attività sono seguite da CATIUSCIA MARINI E SILVIA SCHIAVON
- 7)** HOUSING EUROPE: membro è Alleanza delle Cooperative italiane - Settore Abitazione. Il network è europeo ma comprende anche Paesi non aderenti alla UE. IL NETWORK è presidiato da ROSSANA ZACCARIA di LEGACOOP ABITANTI
- 8)** INDEPENDENT RETAIL EUROPE: Full Member è CONAD ed il rappresentante è Piero Cardile (ANCD)
- 9)** EURO COOP (European Community of Consumer Cooperatives): membro è ANCC - COOP ed Albino Russo è Vicepresidente

- 10)** YOUNG EUROPEAN COOPERATORS NETWORK (Sezione di Cooperatives Europe): la Presidente è ANNA LOSCALZO (Legacoop indicata come ACI)
- 11)** RESCOOP: è un network europeo di cooperative del settore ENERGIA. E' presente la cooperativa "è nostra" associata LEGACOOP
- 12)** FEDERATION OF EUROPEAN SOCIAL EMPLOYERS: riferimento è LEGACOOP-SOCIALI
- 13)** CEFEC Rete Europea Salute Mentale: referente LEGACOOPSOCIALI
- 14)** CULTURE ACTION EUROPE: membro è COOPCULTURE (Giovanna Barni)
- 15)** ISTO (International Social Tourism Organisation): referenti CULTURMEDIA



## Verso la Conferenza Programmatica e di Organizzazione di Legacoop.

Analisi e proposte per il dibattito

**15 - 16 aprile 2024**

Teatro Ambra Jovinelli | Roma

 [www.legacoop.coop](http://www.legacoop.coop)

