



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

**SINTESI TEMATICA COMPLESSIVA DEI CONTRIBUTI EMERSI
DALLA DISCUSSIONE DELLA BOZZA DI DOCUMENTO
CONGRESSUALE DI LEGACOOP BOLOGNA**



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

Introduzione

Nei numerosi momenti di incontro, promossi da Legacoop Bologna in occasione della presentazione e discussione del Documento Congressuale, i dibattiti che hanno fatto seguito alla presentazione del documento hanno visto un'attiva partecipazione dei operatori, che hanno promosso una discussione ampia sui temi proposti dal documento, avanzando numerose sollecitazioni, stimoli, sottolineature tematiche. Partendo da un quadro di generale condivisione dell'operato del quadriennio di mandato concluso e di sostanziale apprezzamento e condivisione dei contenuti e delle proposte delineate nel Documento, sono emersi diversi spunti di approfondimento e l'individuazione di alcuni nuclei di tematiche particolarmente rilevanti per i soci e le socie. Il confronto con i operatori ha permesso infatti di raccogliere elementi che derivano dal loro agire quotidiano sui territori e nei diversi settori, utili per integrare le linee di indirizzo secondo quella modalità di discussione partecipata che è stata posta alla base dell'intero percorso congressuale.

Grazie al coinvolgimento attivo delle socie e dei soci è stato possibile individuare come prioritari alcuni macro temi che qui riassumiamo e che di seguito saranno oggetto di approfondimento:

Lavoro, retribuzioni, qualità e settori;

Reputazione, immagine e comunicazione;

Intergenerazionalità ed equità di genere;

Sostenibilità;

Promozione cooperativa, innovazione e imprenditorialità;

Cooperazione integrata e valorizzazione delle filiere cooperative;

Partecipazione dei soci;

Valori, identità, distintività, nuova cultura cooperativa;

Rappresentanza unitaria, ACI e ruolo politico della cooperazione;

Funzione Legacoop Bologna e caratteristiche dell'ecosistema cooperativo;

Rapporto con i sindacati e la Pubblica Amministrazione;

Diritto, strumenti e forme giuridiche delle imprese cooperative;



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

1. Lavoro, retribuzioni, qualità e settori

Il tema del lavoro appare centrale e ritorna in molti dei dibattiti svoltisi nelle realtà coinvolte. La capacità di preservare e garantire buona occupazione appare infatti una missione centrale della cooperazione. Da un lato si sottolinea positivamente la capacità del mondo cooperativo di salvaguardare posti di lavoro nel contesto della crisi in misura maggiore rispetto ad altri tipi di imprese. Dall'altro si evidenziano significative preoccupazioni sul fronte della creazione di nuova occupazione. In particolare, per quanto riguarda i giovani - la fascia sociale maggiormente colpita dalla disoccupazione - la creazione di lavoro appare limitata e concentrata in settori, come quello della logistica e della cooperazione sociale, caratterizzati da una qualità del lavoro mediamente non elevata, in relazione tanto ai livelli di retribuzione, quanto alla frammentazione degli orari e delle qualifiche. Più in generale si evidenzia una preoccupazione relativa alla capacità, per la cooperazione, di creare lavoro stabile e di qualità in misura consistente, fattore che in passato giocava un ruolo centrale per la sua legittimazione sociale. In taluni contesti si assiste oggi al rischio del venire meno dello scambio mutualistico a fronte di attività che si limitano all'intermediazione di manodopera a basso costo. È dunque importante chiedersi se abbia ancora senso per la cooperazione operare in questi settori e, se sì, con quali nuove logiche. Su questo punto i cooperatori hanno dunque richiesto un lavoro di vigilanza e un intervento dell'organizzazione di rappresentanza anche per salvaguardare la tradizionale capacità delle imprese cooperative di garantire la piena e corretta soddisfazione dei bisogni lavorativi dei soci.

2. Reputazione, immagine e comunicazione

Il problema della reputazione e dell'immagine del movimento cooperativo verso l'esterno appare molto sentito da parte dei cooperatori. Casi di cronaca nazionale e locale avvenuti in anni recenti, nonché l'emersione del fenomeno delle cosiddette "false cooperative", hanno avuto un notevole impatto sulla reputazione dell'intero comparto cooperativo, anche per una generalizzata tendenza ad imputare al mondo cooperativo nel suo complesso le responsabilità di comportamenti propri di singole imprese e individui. Questo porta a rilevare un mutamento nella percezione comune in relazione all'idea di cooperazione, non più associata esclusivamente a valori positivi, solidaristici e all'idea di un sistema economico solido e socialmente sostenibile, ma anche a comportamenti opachi o comunque a un modello obsoleto.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

Di questo c'è una profonda e sofferta consapevolezza tra i cooperatori, che sono i primi a invocare maggiori controlli e severità e la promozione di interventi legislativi adeguati, in grado di prevenire l'abuso della forma cooperativa da parte di realtà che la distorcono e non ne incarnano lo spirito. Questo pur nella consapevolezza che vi è una parallela istanza di semplificazione e sburocratizzazione che va conciliata con la richiesta di maggiori controlli. Allo stesso tempo vi è anche coscienza del capitale reputazionale rappresentato dai valori della cooperazione, che devono tornare ad essere un fattore di attrattività, anche attraverso l'uso di strategie comunicative innovative, e un modo per far conoscere la cooperazione in nuovi ambienti così da intercettare ulteriori saperi e risorse. La percezione espressa da molti cooperatori è che vi sia, nel mondo cooperativo, una grande ricchezza ideale e una riflessione ricca e articolata, che presenta molteplici consonanze con esigenze e discorsi oggi diffusi, ma che questa ricchezza non sia percepita all'esterno. La richiesta che emerge è dunque quella di concepire, a partire da un profondo ripensamento e da un lavoro culturale che va promosso per ridefinire l'identità della cooperazione nel mondo odierno, una narrazione della cooperazione che si leghi alla propria diversa cultura e visione del mondo, facendo poi del dialogo con gli altri soggetti un punto cardine del proprio processo identitario.

3. Intergenerazionalità ed equità di genere

Il tema dell'intergenerazionalità è emerso in maniera costante all'interno di tutti gli incontri trovando però differenti declinazioni. In generale il tema del rapporto con le nuove generazioni appare strategico per garantire il rinnovamento e il futuro del sistema cooperativo. In primo luogo, si è registrata una preoccupazione rispetto alla capacità dell'attuale sistema cooperativo di trasmettere le competenze e l'esperienza acquisita ai nuovi cooperatori e quindi di rinnovare la governance attuale. Su questo punto la richiesta è stata quella di implementare, proseguendo e sviluppando sperimentazioni positive già avviate, percorsi maggiormente dedicati alla formazione dei giovani permettendo loro di acquisire quelle competenze necessarie a svolgere ruoli di responsabilità e dirigenza. Un altro aspetto particolarmente sentito è stato l'interrogativo sui modi e le forme attraverso cui la cooperazione può tornare a rappresentare una valida opportunità lavorativa per chi decide di cominciare un proprio progetto imprenditoriale e allo stesso tempo



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

per attrarre giovani dotati di competenze preziose per il futuro delle imprese cooperative. Si osserva con preoccupazione come la forma cooperativa sia solo di rado scelta per nuove iniziative imprenditoriali. Alla base di questa circostanza vi sono tanto ragioni sociali e culturali, quanto un problema giuridico-formale di eccessiva complessità e istituzionalizzazione della forma d'impresa cooperativa. Si chiede dunque di operare in entrambe queste direzioni, valorizzando inoltre ulteriormente il lavoro di Generazioni, al fine di agire per il rinnovamento del mondo cooperativo. Nell'ottica del rinnovamento delle forme di governance e di partecipazione è inoltre necessario intervenire per la promozione di una maggiore equità di genere con interventi che siano strutturali e che costruiscano una reale consapevolezza del tema evitando di limitarsi ad operazioni di facciata o alla mera retorica e soprattutto impegnandosi a dare il giusto riconoscimento alle competenze lavorative e dirigenziali delle cooperatrici.

4. Sostenibilità

La proposta del paradigma della sostenibilità quale elemento fondante dell'intero operato cooperativo ha incontrato un ampio favore al quale dovrà corrispondere l'impegno a declinare la sostenibilità in termini più specifici all'interno delle diverse dimensioni aziendali tenendo inoltre conto delle condizioni di mercato, dell'imprescindibilità dell'equilibrio economico e della necessità di accumulazione a garanzia del patrimonio intergenerazionale. I cooperatori hanno spesso sottolineato come l'Agenda 2030 costituisca un paradigma nel quale si riconoscono, come individui e come impresa, e al tempo stesso una griglia e un metodo di lavoro idonei. Sarà necessario proseguire il lavoro di implementazione sviluppando la traduzione degli obiettivi in azioni concrete e rafforzando la cooperazione tra imprese nel loro raggiungimento.

5. Promozione cooperativa, innovazione e imprenditorialità

Strettamente legato al tema dell'intergenerazionalità è quello del rinnovamento dell'ecosistema cooperativo, attraverso la generazione di nuove imprese, attraverso una riflessione sul modo in cui la cooperazione possa rispondere ai nuovi bisogni nel contesto in cui viviamo, anche attraverso una riflessione e un'innovazione delle proprie forme. Assistiamo al diffondersi generalizzato di un interesse per l'economia della condivisione, senza però che questa assuma necessariamente la forma cooperativa.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

Occorre dunque riflettere sulle modalità con le quali il mondo cooperativo possa intercettare e dare risposta a questo emergere di nuovi bisogni.

Un esempio concreto di sperimentazione potenzialmente efficace di soluzioni organizzative e produttive innovative può essere la valorizzazione delle esperienze di *workers buyout*, che permettono di salvare realtà produttive e occupazione, rigenerando al tempo stesso il tessuto cooperativo. Su questo la richiesta è di proseguire e potenziare il lavoro fatto, sviluppando una capacità sempre maggiore di assistere i lavoratori in questo processo. Un'altra forma a cui si guarda con interesse è quella delle cooperative di comunità, che costituiscono esempi importanti di come sia possibile trovare nuove risposte ai bisogni emergenti e di incentivare la generazione cooperativa. Si esprimono tuttavia alcune preoccupazioni legate al possibile spiazzamento che queste realtà potrebbero esercitare nei confronti, in particolare della cooperazione sociale.

Più in generale, è stato sollevato il tema del rapporto con nuove forme economiche, come l'impresa sociale, che se presentano affinità con la cooperazione, al tempo stesso rischiano di essere concorrenziali rispetto ad essa, presentando minori oneri senza conservarne per intero la specificità. L'associazione è sollecitata a riflettere e a trovare un punto di equilibrio tra apertura e innovazione nei confronti di tali nuove forme e difesa della specificità cooperativa.

La sottolineatura della centralità degli aspetti imprenditoriali della cooperazione è emersa in numerose occasioni. L'importanza e la specificità dell'impresa cooperativa viene ritenuta un valore da preservare e rivendicare, anche per incrementare la "biodiversità" del sistema economico e aiutare il raggiungimento di un modello di sviluppo sostenibile. Questo richiede una riflessione e un adeguamento della forma cooperativa. È evidente lo stretto legame con alcuni degli aspetti già presentati in precedenza come ad esempio l'attrattività verso i giovani, la consapevolezza dei soci lavoratori e il ruolo della governance. La necessità che le capacità imprenditoriali vengano costantemente rafforzate, implica una particolare attenzione verso la promozione di percorsi formativi specifici, quali quelli attuati da Legacoop nell'ultimo quadriennio. Viene comunque sollecitato un ulteriore potenziamento delle attività di educazione all'imprenditorialità a fianco delle quali si deve stimolare una maggiore capacità di lettura dei processi che caratterizzano i mercati di riferimento e più in generale il contesto sociale in cui si opera per essere in grado di rispondere in maniera efficace alle trasformazioni sociali e del mercato, adeguando organizzazione e scelte produttive.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

6. Cooperazione integrata e valorizzazione delle filiere cooperative

Nell'ottica dell'arricchimento e della crescita dell'ecosistema cooperativo, nonché della risposta efficace ai nuovi bisogni e della costruzione delle filiere, è stato sottolineato in diverse sedi il tema del "cooperare fra cooperative". Occorre cioè rafforzare la ricerca di modalità strutturate di collaborazione tra cooperative di diversi settori, promuovendo la nascita di mercati interni e favorendo la selezione di partner commerciali all'interno del comune mondo cooperativo, riducendo così fenomeni di concorrenza improduttiva e incentivando la costruzione di ampie reti collaborative. Anche da parte delle cooperative del settore culturale viene espressa la richiesta di un rapporto preferenziale con le altre imprese del mondo cooperativo. Centrale in questi processi di cooperazione integrata è il ruolo dell'organizzazione che, in una dialettica complessa con l'autonomia delle imprese, dovrebbe assumere un ruolo di coordinamento e di promozione di nuovi percorsi di interazione virtuosa.

Un ulteriore fronte su cui è necessario agire secondo logiche innovative e imprenditoriali è quello del rinnovamento e rafforzamento delle filiere cooperative costruendo catene del valore di prodotti e servizi che, combattendo le inefficienze, creino valore condiviso nelle relazioni commerciali fra cooperative. Volendo agire in questa direzione, temi chiave sono costituiti dalla logistica, dal ruolo delle piattaforme di produzione e dagli investimenti in innovazione, su questi punti è richiesta un'azione di coordinamento da parte di Legacoop anche attraverso un maggior ricorso a tavoli di discussione dedicati.

7. Partecipazione e valorizzazione dei soci

Oltre al problema del lavoro cooperativo, è stata spesso sottolineata la questione della consapevolezza da parte dei nuovi soci del significato dell'adesione e del lavoro in una cooperativa. Accade spesso, infatti, che l'entrare in cooperativa non sia il risultato di una scelta attiva e consapevole, ma semplicemente l'approdo di una ricerca professionale. Appare allora prioritario costruire percorsi per rafforzare la partecipazione dei nuovi soci e la consapevolezza della natura e dell'identità cooperativa. In particolare, occorre guardare agli esempi più virtuosi, nei quali si crea un circolo virtuoso tra partecipazione, miglioramento, cooperazione attiva alla gestione dell'impresa e competitività. Occorre rafforzare il rapporto tra partecipazione e governance, prevedendo al tempo stesso percorsi formativi per i soci che siedono nei consigli di



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

amministrazione, ruoli che ad oggi richiedono sempre maggiore consapevolezza, formazione e competenza. Su quest'ultimo punto in particolare è emersa la necessità di una maggiore coscienza della funzione del socio tra i giovani operatori, fondamentale per garantire il futuro ricambio della governance. Più volte è stato posto il tema di come valorizzare maggiormente l'apporto dei soci, ad esempio mediante lo strumento del ristorno, e di come promuovere e sottolineare merito e impegno imprenditoriale. Per garantire un più alto tasso di partecipazione a tutti i livelli, è stato auspicato un rinnovato impegno di Legacoop Bologna nel creare occasioni di dialogo tra operatori, nelle quali operare scambi e confronti concreti. Un altro punto emerso è l'auspicio di una maggiore partecipazione delle singole cooperative ai percorsi e ai momenti d'incontro tra imprese promossi da Legacoop Bologna.

8. Valori, identità, distintività e nuova cultura cooperativa

È diffusa tra i operatori la percezione di vivere un periodo di grandi cambiamenti, segnato da mutamenti e da un'insicurezza diffusa. Questo richiede un intenso lavoro culturale di ripensamento del ruolo della cooperazione che, se da un lato recuperi il nucleo originario d'ispirazione dei principi cooperativi, sappia rideclarlo in forme adeguate al presente, sapendo valorizzare la natura dell'impresa cooperativa, capace di coniugare competitività e capacità di stare sul mercato da un lato e il perseguimento di obiettivi non riducibili alla massimizzazione del profitto dall'altro. Una nuova cultura significa anche una nuova visione del mondo, che si costruisce attraverso un costante processo di confronto portando la cultura cooperativa nei luoghi della formazione di tutti i livelli, dalle scuole alle università. Il sistema cooperativo deve inoltre dotarsi di nuovi luoghi propri, dedicati alla ricerca e alla riflessione, promuovendo inoltre progettualità concrete come una "scuola di formazione della cooperazione".

9. Rappresentanza unitaria, ACI e ruolo politico della cooperazione

Il tema del percorso di costruzione dell'Alleanza delle Cooperative è emerso in molteplici discussioni. Se da un lato c'è da parte dei operatori la consapevolezza del lavoro svolto negli ultimi anni - la Biennale della Cooperazione è vista positivamente come manifestazione concreta e pubblica di questo sforzo - al tempo stesso si percepiscono le difficoltà nell'avanzamento del progetto, nel superamento della frammentazione



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

territoriale e settoriale e per favorire la coesione nei rapporti con gli altri soggetti sociali e imprenditoriali. Sono state sottolineate le sperimentazioni positive nella direzione della promozione dell'innovazione comune e di una integrazione dei processi che, ispirandosi ai modelli più efficaci, metta in comune le diverse esperienze cooperative presenti in ACI, ma è stata sottolineata al tempo stesso la necessità di una deliberazione politica che promuova una finalizzazione del progetto, o che viceversa ne constati l'impossibilità. L'orientamento espresso dai operatori appare favorevole al proseguimento dell'integrazione, anche se è diffusa la consapevolezza delle difficoltà che il processo incontra. Per quanto riguarda il ruolo di rappresentanza politica, al fianco del grande apprezzamento e del generale riconoscimento per il lavoro positivo della struttura territoriale di Legacoop, si evidenzia la richiesta di una più efficace rappresentanza di livello superiore in grado di incidere, con la forza che i numeri della cooperazione dovrebbero essere in grado di permettere, sui tavoli nazionali. Si evidenzia inoltre la necessità di una migliore integrazione tra i diversi livelli di rappresentanza.

10. Funzione Legacoop Bologna e caratteristiche dell'ecosistema cooperativo

Per quanto riguarda Legacoop Bologna vengono sottolineati, oltre al ruolo di rappresentanza, gli scopi funzionali e gli elementi tecnici, quale l'ufficio fiscale e della legislazione del lavoro, percepiti come fondamentali per l'utilità dell'associazione. Nel complesso emerge la richiesta di proseguire sul percorso di adozione di un modello di organizzazione funzionale. Viene sottolineata l'importanza di un corpo intermedio in grado di fornire, da un lato, servizi necessari alle imprese e di svolgere un ruolo attivo, dall'altro, nell'innovazione e nell'integrazione del sistema locale nel suo complesso, sviluppando collaborazioni e interazioni anche al di là dell'ambito territoriale. Sull'aspetto dell'ecosistema cooperativo metropolitano, con la complessità delle diverse esperienze cooperative che lo compongono, si avverte il bisogno di una maggiore collaborazione e scambio tra le cooperative, anche per rispondere alle sofferenze e criticità di alcuni settori, e la richiesta di pensare a forme di collaborazione anche con soggetti profit, ragionando su nuovi modelli di business ibridi che però non snaturino la natura cooperativa degli associati. Si insiste anche sulla necessità di proseguire nel processo di costruzione della Legacoop metropolitana.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

11. Rapporto con i sindacati e la Pubblica Amministrazione

Il rapporto con le organizzazioni sindacali e con le amministrazioni locali è stato al centro di numerosi interventi tesi a segnalarne le attuali criticità. In particolare, per quanto riguarda i rapporti coi sindacati è stata sottolineata la necessità di rivedere le modalità di dialogo per improntarle sugli obiettivi prioritari per la cooperazione da perseguire seguendo percorsi comuni. Una maggiore collaborazione con il sindacato potrebbe infatti dare esiti virtuosi in molti ambiti, a partire dai già citati *workers buyout*. Da parte delle organizzazioni sindacali si sollecita una maggiore attenzione alla specificità della forma cooperativa e ai vantaggi per i lavoratori che sono ad essa connessi, specificità che sembra oggi essere poco colta. Il dialogo con le amministrazioni locali è percepito come sempre più complesso sia per quanto riguarda il tema del riconoscimento da parte dei soggetti pubblici del valore del lavoro della cooperazione, in particolare di quella sociale, sia sul tema cruciale degli appalti dove è emersa una forte sottolineatura del peggioramento e dell'insostenibilità nella determinazione pubblica delle basi d'asta e delle procedure di appalto. È stata inoltre ribadita la necessità che Legacoop rafforzi la propria opera di rappresentanza anche verso la cittadinanza nel suo complesso, col fine di ottenere un maggiore riconoscimento del valore del lavoro delle cooperative nel welfare locale, promuovendo anche un dibattito sul futuro del sistema di welfare.

12. Diritto, strumenti e forme giuridiche delle imprese cooperative

Il tema della costruzione di una nuova cultura giuridica della cooperazione è emerso fortemente nel corso degli incontri, in un quadro percepito come troppo rigido giuridicamente, i punti più critici sono legati alle forme attuali che non favoriscono l'attività imprenditoriale e soprattutto la nascita di nuova cooperazione. In particolare, le realtà di dimensione minore lamentano la scarsa elasticità delle forme contrattuali rispetto alle proprie attività - che cambiano in maniera rapida e necessitano di forme giuridiche più flessibili - e che sappiano riconoscere le sperimentazioni in atto e la natura imprenditoriale della cooperazione. Sul tema dei soci lavoratori si richiede di operare verso la semplificazione del modello attuale, senza rinunciare alla distintività cooperativa ma riconoscendo e qualificando le diverse forme di appartenenza e partecipazione e i diritti e doveri dei soci in relazione alla qualità dello scambio mutualistico. Viene sottolineato anche il tema



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

dell'autoimprenditorialità e delle nuove forme di cooperazione - cooperative di comunità o cooperative di quartiere - che richiedono un'innovazione dei modelli giuridici verso forme societarie più evolute.

Parole chiave emerse nella discussione

qualità del lavoro – reputazione – cultura – intergenerazionalità – formazione – coerenza – responsabilità – scambio mutualistico – workers buyout – cooperazione tra cooperative – catene del valore – filiere – attrattività – imprenditorialità – innovazione – sviluppo – partecipazione – trasformazioni sociali – investimenti – competitività – organizzazione funzionale – dialogo – integrazione – cultura giuridica