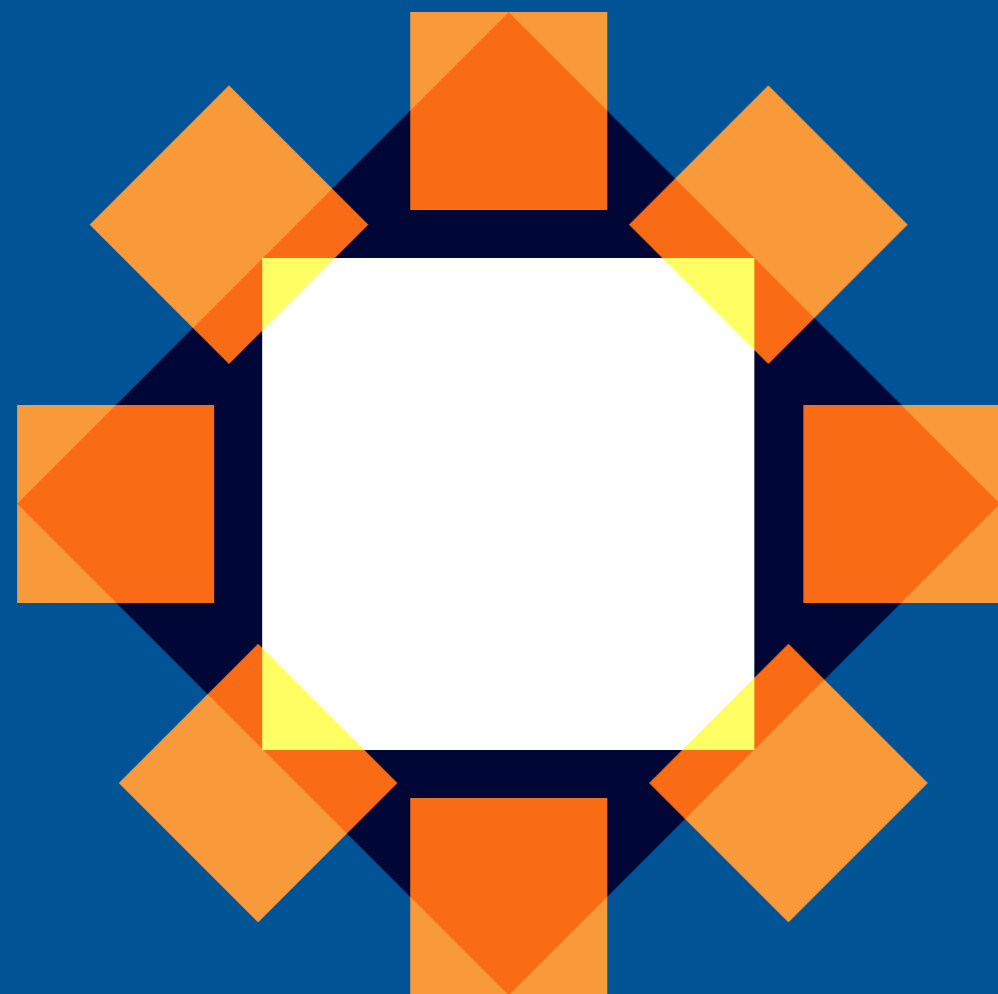


**24° Congresso  
di Legacoop Bologna**

# Indice

<b>5</b>	<b>Introduzione</b>
<b>7</b>	<b>Le linee di tendenza: dal globale al territorio</b>
8	• Dieci anni di crisi
8	• Le sfide tecnologiche
9	• Geopolitica e nuova globalizzazione
10	• Una società sempre più frammentata, disuguale e sfiduciata
11	• La sostenibilità come paradigma di sviluppo
12	• La Cooperazione bolognese come risorsa per il territorio
<b>15</b>	<b>Le attività del mandato</b>
16	• Rappresentanza e sostegno alle imprese
18	• Università e ricerca
19	• Formazione, promozione cooperativa e giovani generazioni
20	• Innovazione e trasformazione digitale
<b>21</b>	<b>Le prospettive della Cooperazione bolognese</b>
22	• Percorso congressuale
22	• Cooperazione sostenibile: come attuare il nuovo paradigma di sviluppo?
24	• Cooperazione utile: perché scegliere la forma cooperativa?
25	• Associazione utile: quale struttura per un corpo intermedio al servizio del cambiamento?
27	• Associazione utile: come impostare il dialogo con altri soggetti collettivi?
28	• Cooperazione giusta: la Cooperazione riduce le disuguaglianze?
29	• Lavoro cooperativo: come promuovere lavoro di qualità?
31	• Innovazione cooperativa: la Cooperazione serve al futuro?
32	• Innovazione associativa: come costruire l'Alleanza delle Cooperative Italiane?
33	• Innovazione associativa: quali strade per promuovere la partecipazione?
34	• Innovazione associativa: come animare nuovi luoghi di cultura cooperativa?
34	• Cooperazione intergenerazionale: come aprire alle nuove generazioni?
<b>36</b>	<b>Cambiare l'Italia cooperando: quali parole per la Cooperazione del futuro?</b>
37	• Sviluppo sostenibile
37	• Distintività
37	• Civismo e responsabilità politica
38	• Condivisione
38	• Partecipazione
38	• Concretezza
38	• Responsabilità
39	• Coerenza
39	• Intergenerazionalità
<b>40</b>	<b>Proposte di lavoro per Legacoop Bologna</b>



# Introduzione

Quale deve essere il **ruolo della Cooperazione** nel contribuire a costruire un modello di sviluppo **sostenibile**? Qual è il **punto di vista** del mondo cooperativo sui grandi processi di **trasformazione** economica, tecnologica, sociale e politica in cui siamo immersi?

Quali obiettivi devono porsi in questo quadro le imprese cooperative per **crescere** e per contribuire a rendere la società più **equa, coesa, inclusiva e partecipativa**?

Come dobbiamo ridefinire la funzione dei **corpi intermedi** e delle associazioni – e in particolare di Legacoop Bologna – perché possano **accompagnare** e **promuovere** quei processi di **innovazione** necessari affinché le cooperative possano ridefinire i propri **principi** nel presente, guardando verso il futuro? Quale **organizzazione** è necessario darsi per essere **utili** ed **efficaci** nel sostenere il mondo cooperativo bolognese nel raggiungimento di questi obiettivi?

Il **Congresso** di Legacoop Bologna del 2019, inserito nel percorso congressuale regionale e nazionale dell'organizzazione, è chiamato a tentare di dare risposta a queste e altre domande, cruciali per il **futuro della Cooperazione**. La nostra discussione si tiene a oltre dieci anni dallo scoppio della **grande crisi** economico-finanziaria. Nel nostro Paese gli effetti di questa crisi si sono aggiunti a **fratture** e problemi già presenti e radicati, che sommandosi hanno reso il **Paese** più **fragile, diviso, povero, diseguale e sfiduciato**.

Per capire quali compiti debba avere la Cooperazione oggi è necessario partire dalle cause dell'attuale situazione e comprendere come l'impresa e il movimento cooperativo possano essere parte della risposta alle questioni più pressanti del presente. **La Cooperazione è dunque chiamata innanzitutto a un grande sforzo culturale: ripensarsi in un mondo che cambia, segnato da rapide e profonde trasformazioni sapendo trovare un percorso autonomo di innovazione e cambiamento**. Procrastinare un cambiamento ormai ineludibile, così come aderire acriticamente a una retorica dell'innovazione fine a se stessa, sono entrambi rischi che la Cooperazione non si può permettere. Occorre, invece, che le **potenzialità dell'impresa cooperativa** di continuare a **dare risposta ai bisogni** e di cogliere anche le **nuove istanze diffuse** siano messe pienamente a valore in una società in rapido mutamento. Comprendere gli obiettivi di cambiamento del mondo cooperativo è necessario anche per ridefinire il **ruolo di Legacoop Bologna** come organizzazione di rappresentanza e di promozione, che deve darsi una forma organizzativa efficace nel **promuovere, facilitare e sostenere il cambiamento**. Questo deve avvenire tenendo bene in vista il carattere territoriale, **transnazionale** e **intergenerazionale** che è iscritto nel DNA della Cooperazione, che per essere esplicitato deve essere continuamente pensato, scelto, attuato.

La **sfida della sostenibilità** e gli obiettivi posti dall'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite costituiscono riferimenti imprescindibili che la Cooperazione ha deciso di fare propri.

**Abbiamo scelto la sostenibilità e l'abbiamo assunta come paradigma e trama concettuale di tutto il nostro agire.**

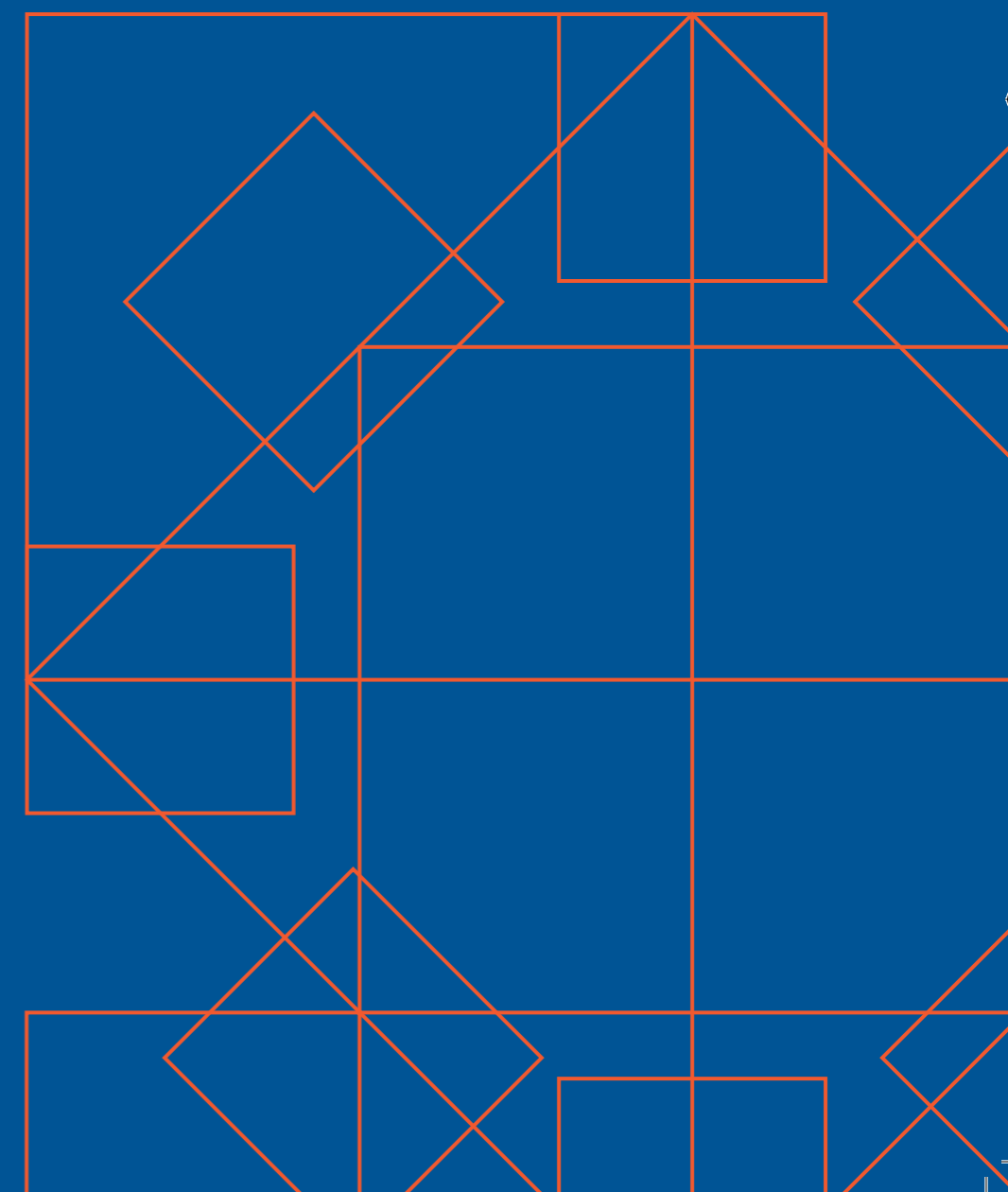
Non dobbiamo nasconderci, però, che questo avviene in un contesto che pone **grandi difficoltà**. **L'orizzonte europeo**, al di là dei suoi innegabili limiti, viene oggi messo in discussione attribuendo all'Unione colpe che vanno ben oltre le sue reali responsabilità e dimenticando come una **dimensione continentale** sia oggi più che mai necessaria se davvero si vuole provare a dare risposta a sfide – si pensi a quella ambientale – che comportano effetti di **portata globale**. In un contesto mondiale segnato da una crescente **instabilità**, un'Europa che abdichi al tentativo di proseguire sulla strada **dell'integrazione** non potrà che diventare sempre più marginale e incapace di affermare le proprie istanze e di contribuire alla scrittura delle nuove regole di un mondo in ridefinizione.

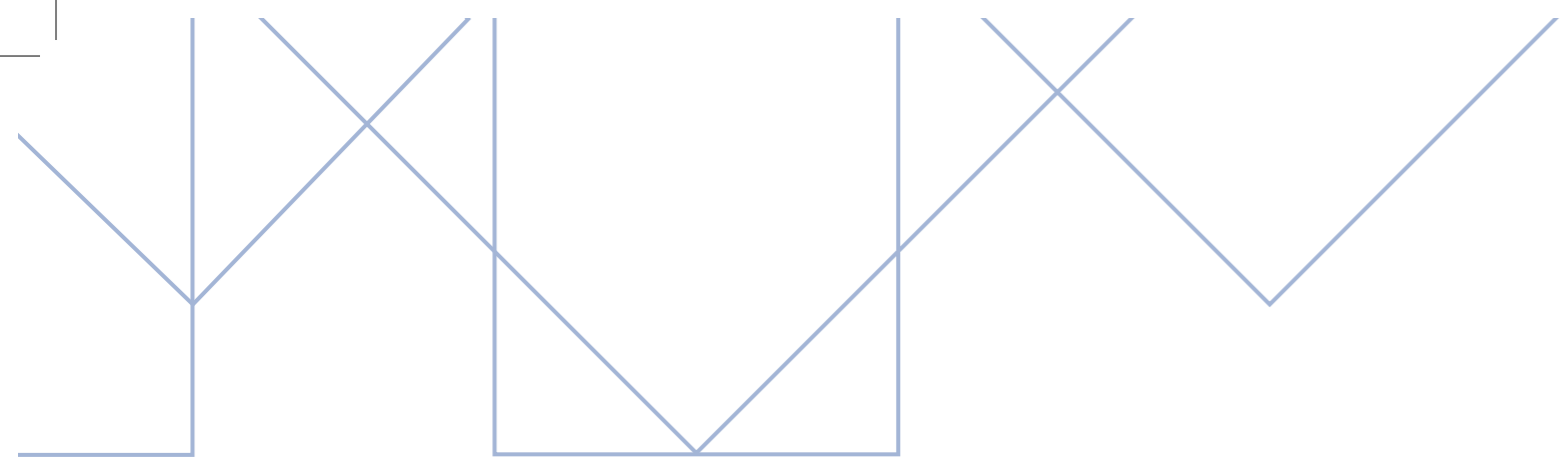
Il **Movimento Cooperativo** nella sua dimensione europea e transnazionale deve assumere una responsabilità chiara e una voce unica nel sostenere un **progetto europeo compiuto**, che integri la dimensione politica e sociale alla dimensione economica, nell'interesse comune dei cittadini ad una società libera, sostenibile, coesa e democratica!

La fase che viviamo è segnata da gravi rischi di ripiegamenti e **protezionismo** e da una crescente conflittualità tra Paesi e tra parti della società, che lascia spazio a visioni culturali e spinte politiche che si alimentano della **paura**, del rancore, della frammentazione e del sospetto. Queste rischiano di innescare un circolo vizioso che sottrae spazio a chi propone un **modello di sviluppo differente**, fondato sulla crescita della **fiducia**, del **capitale sociale**, della **coesione** e che coniughi **crescita economica**, **qualità del lavoro** e della vita, aumento del **benessere** e **condivisione**. Sono queste le caratteristiche dell'ambiente che il mondo cooperativo genera e richiede. **Questo ci impegna a una reazione e a un'assunzione di responsabilità.**

Se nel nostro territorio, in Emilia-Romagna e a Bologna, i dati ci mostrano un **quadro** nettamente migliore e **in controtendenza** rispetto al contesto nazionale questo è in parte il risultato dell'impegno del mondo cooperativo nel mantenimento dei livelli occupazionali, anche nei momenti più duri della crisi. Ma ciò, lungi dal portare a un minore sforzo, deve spingerci a valorizzare i caratteri distintivi della Cooperazione come fermenti in grado di innescare la **trasformazione sociale ed economica**.

# Le linee di tendenza: dal globale al territorio





## Dieci anni di crisi

Oltre dieci anni sono ormai passati dal fallimento di Lehman Brothers, il momento più drammatico ed emblematico della “**grande crisi**”, la peggiore dopo quella del 1929.

Con quella crisi divenivano evidenti le difficoltà di un modello basato sulla **finanziarizzazione**, che aveva comportato un forte aumento dell’indebitamento privato e una marcata crescita delle diseguaglianze. **Diseguaglianze** e **fratture** non si sono purtroppo attenuate negli anni successivi al 2008. Le potenzialità di **ripensamento del modello economico** che erano presenti nella fase post-crisi non sono state purtroppo finora colte appieno, anche se non sono mancate esperienze positive. L’approvazione dell’**Agenda 2030** da parte dell’ONU è stata un passo avanti importante che deve trovare un’ampia realizzazione. L’obiettivo di un effettivo **ripensamento del modello di sviluppo** resta tuttavia ancora aperto davanti a noi. La Cooperazione è per sua natura profondamente coinvolta e interessata a questo dibattito e deve giocare un ruolo nel determinare questo cambiamento. Perciò è necessario un **profondo sforzo culturale** che parta dalla comprensione dei diversi processi di mutamento che sono in corso in ambito economico, tecnologico, ambientale, sociale e politico.

## Le sfide tecnologiche

La “**quarta rivoluzione industriale**” nasce, per molti aspetti, da processi e tecnologie già esistenti e si ricollega a dinamiche di innovazione tecnologica che da decenni interessano le nostre società. Tuttavia, la particolare combinazione delle diverse **tecnologie abilitanti**, unita alla **diffusione capillare di Internet** e di una **connettività** sempre più veloce ed efficace, nonché alla generazione e alla disponibilità di una mole di **dati** sempre più ingente (**big data, cloud computing**), sta già producendo **effetti radicalmente nuovi** sull’economia, sulla società, sulle città e sulla vita stessa.

Al centro della **trasformazione** sta una ridefinizione del rapporto tra **produzione** e **consumo**, nonché tra **manifattura** e **servizi**. La capillare disponibilità di dati consente una personalizzazione dell’offerta prima impensabile. Lo stesso **processo produttivo** può essere ridefinito e adattato in tempo reale in base alle informazioni provenienti dai diversi snodi della filiera, che a sua volta è sempre meno concepibile come un processo lineare, mentre i confini fra capofila e fornitori, fra manifattura e consumo si fanno sempre più sfumati; la **contestualità** è la dimensione che si afferma sempre di più nella determinazione di tutti i processi. Le conseguenze di questo insieme di tendenze sono ancora ampiamente oggetto di discussione.

Da un lato le potenzialità di **automazione** del processo produttivo e di mansioni, finora considerate esclusivo appannaggio del lavoro umano, potrebbe **trasformare profondamente il mercato del lavoro**. Al tempo stesso le opportunità presenti in questa rivoluzione potrebbero avere effetti di grande rilievo nella creazione di forme di **lavoro di qualità**. È centrale sottolineare che il bilanciamento dei **rischi** e delle **opportunità** di queste dinamiche è ancora in larga parte da definire. Le caratteristiche stesse della trasformazione in corso fanno sì che il ruolo degli attori sociali nel definire regole e meccanismi della nuova economia in gestazione sia fondamentale. Capire come intervenire in questi processi, che incidono profondamente su bisogni, lavoro, stratificazione sociale e meccanismi decisionali, non può che essere cruciale per la Cooperazione. Un rischio da evitare è quello della crescente **polarizzazione** tra lavori caratterizzati da elevate **competenze** e altamente qualificati e la diffusione sempre più cospicua di occupazioni precarie, scarsamente qualificate e retribuite. Il segno più evidente del diffondersi di questa tendenza è l’affermarsi della cosiddetta **gig economy**, un’economia dei “lavoretti” nella quale, a grandi profitti riservati a chi controlla **piattaforme** e **algoritmi**, corrisponde un lavoro mal pagato e spesso privo delle più elementari **tutele**. A un modello di questo tipo dobbiamo contrapporre una diversa idea di **innovazione cooperativa**. Nell’ispirazione originaria della **sharing economy** si esprimevano alcune istanze di grande rilievo: un rinnovato bisogno di **socialità**, una spinta al **riuso** e alla **condivisione**, che eviti sprechi e valorizzi **modelli sostenibili**, un’idea di **economia circolare** fondamentale per far fronte alle sfide ambientali, un diverso modo di dare risposta ai nuovi **bisogni emergenti**. La Cooperazione deve saper valorizzare questi elementi positivi e questo **nucleo di significato** presente nell’economia della condivisione, sottraendolo a una forma che ripropone nuovamente la logica di un’economia finanziarizzata, i cui esiti sono ben noti. Esistono esperienze e riflessioni già significative che sperimentano l’applicazione del tradizionale modello della Cooperazione all’interno dei nuovi contesti digitali.

## Geopolitica e nuova globalizzazione

Con la crisi si è conclusa una lunga fase della **globalizzazione** fondata sulle esternalizzazioni nei **Paesi emergenti** e sul lavoro a basso costo. Stiamo ora entrando in una fase con caratteristiche differenti, nella quale non sarà più così netta la distinzione tra Paesi sviluppati ed emergenti e nella quale la riorganizzazione delle **catene del valore** presenterà un **mix inedito di rischi e opportunità**. Se è giusta e doverosa l’istanza di una **regolazione della globalizzazione**, d’altra parte i rischi di un mondo in cui crescano **barriere** e **dazi** e nel quale aumenti la conflittualità fra aree economiche e politiche vanno tenuti in serissima considerazione.

In questo quadro l’Europa rischia purtroppo di avviarsi verso una dimensione di irrilevanza nella determinazione degli equilibri internazionali: non riesce ad affermare, in termini unitari e soggettivi, la propria visione nelle decisioni che riguardano la regolazione dei mercati e della finanza mondiale, le scelte sul clima, quelle sulle migrazioni. Eppure, nonostante i limiti e le criticità dell’attuale assetto, **l’Unione deve rimanere un obiettivo imprescindibile**,

in quanto unico orizzonte nel quale possono trovare soluzione i principali nodi che oggi ci troviamo ad affrontare. La crescita dei nazionalismi in molti Paesi europei è anche legata alla tendenza, illusoria e pericolosa, a imputare alle istituzioni europee tutte le responsabilità di una situazione di difficoltà e di disagio per i cittadini, che ha invece cause complesse e molteplici. La Cooperazione ha sempre avuto, e non può che avere, un **orizzonte transnazionale**. Occorre ritornare allo spirito che ha guidato le precedenti fasi di costruzione dell'integrazione europea, riformando l'Unione in modo da renderla sempre più **coesa, solidale, pacifica e inclusiva**.

## Una società sempre più frammentata, disuguale e sfiduciata

**Leggere la trasformazione sociale** è un punto di partenza imprescindibile per ogni discorso sul futuro della Cooperazione, per cogliere i **nuovi bisogni** che provengono dalla società, per osservare il mutamento degli stili di vita e, infine, per progettare le necessarie forme di interlocuzione e di rapporto con gli altri **soggetti sociali**. In questi anni indagini sociologiche, studi e rapporti come quelli del Censis ci hanno raccontato una società sempre più disgregata. Si tratta di un fenomeno che per molti versi interessa tutti i Paesi occidentali e che ha trovato molteplici espressioni, a partire da un diffuso **risentimento** che ha coinvolto la **classe media** e lavoratrice. In questo clima sociale nel nostro Paese, si è aggravata la crisi già da lungo tempo in corso delle **istituzioni**, scavando un solco ulteriore fra esse e la società e creando una **crisi di legittimazione** delle **classi dirigenti**. Questa situazione **pone una sfida** anche al movimento cooperativo, che ha le potenzialità per essere un **laboratorio di sperimentazione di nuove forme di legame sociale e di rapporto tra società e strutture istituzionali**, nonché un possibile **luogo di formazione di nuove classi dirigenti**. Su questo il contributo dei **giovani cooperatori** è fondamentale e deve diventare sempre più significativo in relazione alle azioni finalizzate alla **promozione cooperativa**, al **ricambio generazionale** nelle cooperative esistenti, allo **stimolo all'innovazione** e in generale ad un **rinnovamento culturale, teorico e organizzativo della Cooperazione**. È evidente l'insostenibilità di un modello di sviluppo che non includa i giovani nella sfera produttiva in maniera soddisfacente, duratura, evolutiva. Attrarre giovani verso l'**impegno cooperativo** non significa solo mettere a disposizione occasioni di lavoro o di produzione di reddito. Significa portare nuove generazioni a scegliere questa particolare forma di impresa per trovare soddisfazione ai propri bisogni di realizzazione umana. Significa **alimentare la cultura dell'imprenditorialità**, della responsabilità, della Cooperazione. **Cooperare significa desiderare lo stesso fine e operare insieme per raggiungerlo. Cooperare cambia la società, non solo la vita degli individui.**

## La sostenibilità come paradigma di sviluppo

Una valutazione dei **limiti** conclamati dell'attuale sistema economico, accompagnata all'ormai consolidata evidenza scientifica dell'**insostenibilità ambientale**, ma anche **sociale**, del nostro modello di sviluppo devono portare ad un'**assunzione di responsabilità nel favorire la nascita di un nuovo paradigma basato sulla cultura della sostenibilità a tutti i livelli**.

Con l'intento di perseguire quest'obiettivo, le Nazioni Unite hanno approvato il 25 settembre del 2015 l'**Agenda 2030**, un «programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità con obiettivi e traguardi universali, trasformativi e incentrati sulle persone».

Si tratta di uno strumento innovativo in quanto riconosce che lo sviluppo sostenibile non può essere prerogativa solo di alcuni, Paesi, gruppi sociali, individui, ma deve essere un **impegno di tutti** e per tutti, riconosciuto come progetto comune e comunitario. Il paradigma della sostenibilità può rappresentare un **concetto trasversale** in grado di raccogliere e riassumere una molteplicità di tematiche differenti. Occorre **orientare le politiche aziendali** al modello dello sviluppo sostenibile, concorrendo in maniera consapevole ed esplicita al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda ONU, integrando così la sostenibilità nei modelli di impresa e di produzione.

La Cooperazione ha nel proprio tessuto costitutivo notevoli punti di forza in grado di creare **sinergie** con gli obiettivi dell'Agenda 2030: la presenza di una radicata cultura della **responsabilità sociale**, la forte capacità di attivare la propria **base sociale**, la **trasversalità** delle attività delle imprese cooperative rispetto ai settori oggetto dell'Agenda, il **reinvestimento** di una quota degli utili a vantaggio dei territori, la capacità e volontà di pianificare a **lungo termine** e con attenzione reale alle **future generazioni** e, non ultima, la capacità di dialogare attivamente con le amministrazioni locali per progettare **percorsi di cambiamento comuni**. Occorre però **stimolare la consapevolezza di una visione della transizione allo sviluppo sostenibile come opportunità e non come vincolo o costo, e come requisito per una nuova competitività che è richiesta anche dall'evoluzione del mercato**. Come ha scritto il portavoce dell'**Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile Enrico Giovannini**: «*Va riconosciuto che lo spirito del movimento cooperativo appare molto più in linea con il paradigma dello sviluppo sostenibile di quanto mostrato da altre modalità con le quali il capitalismo si manifesta. L'idea che le personeentino, l'impegno ad assicurare la sostenibilità dell'impresa, il rispetto per i consumatori e le controparti rappresentano solo alcuni dei valori che contraddistinguono il movimento cooperativo*».

## La Cooperazione bolognese come risorsa per il territorio

In un quadro italiano che desta motivi di preoccupazione, **il contesto emiliano-romagnolo – e quello bolognese in particolare – si distinguono per una situazione complessivamente migliore**. Infatti, secondo i dati ISTAT, nel terzo trimestre del 2018 il Pil italiano è diminuito dello 0,1% rispetto al trimestre precedente ed è cresciuto nell'intero anno dell'1%; i dati macroeconomici dell'Emilia-Romagna nel 2018 sono maggiormente positivi, con una crescita stimata dell'1,4%. **Il tasso di occupazione è invece vicino al 70%**. La regione si conferma ai vertici della classifica dello sviluppo nazionale e prevede di mantenere buoni trend di crescita anche nel 2019, con un +1,2% di Pil e la disoccupazione in ulteriore calo al 5,7%.

Per quanto riguarda il mondo cooperativo nello specifico, **le imprese che aderiscono a Legacoop Bologna alla fine del 2018 sono 175**, ne fa parte un nucleo di grandi imprese di rilevanza nazionale (il 27% delle associate genera fatturati oltre i 10 milioni di euro) e un tessuto numericamente più ampio di imprese che opera prettamente a livello locale (il 51% ha dimensioni inferiori ai 2 milioni di euro di fatturato).

**Nel quadriennio 2015-2018 il valore della produzione dell'insieme delle imprese aderenti a Legacoop Bologna è cresciuto da 15,111 miliardi (dato 2015) a un totale stimato per il 2018 di 16,518 miliardi, facendo registrare un +9,3% nel complesso del quadriennio.**

VALORE DELLA PRODUZIONE	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
Abitazione	35.319.867	35.652.001	35.170.470	36.807.995
Agroalimentare	1.820.031.975	2.031.023.216	2.175.942.647	2.215.333.576
Altro	101.232.093	95.473.456	101.245.693	101.333.635
Consumo	8.599.786.584	9.234.214.747	9.595.265.971	9.601.072.105
Logistica e trasporti	371.454.550	371.554.044	396.624.851	374.800.298
Produzione e lavoro	1.201.809.891	1.175.388.705	1.069.830.723	1.046.853.626
Servizi	2.716.472.717	2.834.972.649	2.896.671.473	2.817.613.069
Sociali	215.603.297	228.054.819	253.854.506	252.268.385
Turismo e produzioni culturali	49.773.861	50.633.468	72.685.353	72.359.160
<b>TOTALE</b>	<b>15.111.484.835</b>	<b>16.056.967.105</b>	<b>16.597.291.687</b>	<b>16.518.441.849</b>

Scorrendo gli **andamenti settoriali dell'ultimo quadriennio** si evince un quadro di **sostanziale stabilità**, con lievi incrementi generalizzati nella maggior parte dei settori – trainati dall'agroalimentare, dai servizi e dal consumo – ancora in difficoltà invece i settori della produzione e lavoro e dell'abitazione, profondamente colpiti dalla crisi degli ultimi anni.

L'andamento dei **soci cooperatori** continua ad essere positivo raggiungendo **una quota stimata per il 2018 di 2.610.241 soci** (dopo i 2.590.056 registrati nel 2017).

Le fluttuazioni registrate nel quadriennio – che si era aperto con un dato di 2.986.175 soci – sono da imputarsi unicamente al settore del consumo (dove vi è la maggior concentrazione di soci, ben il 93%) per effetto dell'applicazione del D.M. 18/9/2014 che ha previsto l'esclusione dal libro soci di quanti non avessero intrattenuto rapporti con le cooperative nell'arco di un anno.

SOCI COOPERATORI	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
Abitazione	52.780	52.983	51.625	44.214
Agroalimentare	5.012	4.982	4.974	4.785
Altro	18.881	59.835	72.898	72.766
Consumo	2.865.740	2.836.672	2.412.132	2.439.785
Logistica e trasporti	3.360	4.177	4.600	4.518
Produzione e lavoro	832	998	1.062	1.089
Servizi	8.167	8.511	8.950	9.151
Sociali	31.158	31.597	33.614	33.731
Turismo e produzioni culturali	245	255	201	202
<b>TOTALE</b>	<b>2.986.175</b>	<b>3.000.010</b>	<b>2.590.056</b>	<b>2.610.241</b>

**L'occupazione complessiva registra nel quadriennio un trend di crescita costante**, passando dai 66.883 lavoratori nel 2015 ai 74.101 nel 2017 e ai 74.163 stimati del 2018 con una crescita del +10,88%.

OCCUPAZIONE COMPLESSIVA	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
Occupati a tempo indeterminato	61.531	62.171	63.695	63.780
Occupati a tempo determinato	2.384	2.325	4.603	4.603
Collaboratori	264	123	91	91
Altro	599	729	3.611	3.611
Stagionali	2.105	2.160	2.101	2.078
<b>TOTALE</b>	<b>66.883</b>	<b>67.508</b>	<b>74.101</b>	<b>74.163</b>

Nel 2018, per **l'86% i contratti sono a tempo indeterminato**, sono marginali le altre forme contrattuali. Anche in questo caso vi è stato un aumento dai 61.531 del 2015 ai 63.780 stimati per il 2018 (63.695 nel 2017) con una crescita del +3,65%.

OCCUPATI A TEMPO INDETERMINATO	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
Abitazione	49	49	45	44
Agroalimentare	2.739	2.674	2.708	2.720
Altro	1.029	960	994	961
Consumo	20.511	20.314	20.272	20.373
Logistica e trasporti	3.684	3.107	3.868	3.812
Produzione e lavoro	1.125	1.071	1.096	1.079
Servizi	27.699	28.961	28.877	28.925
Sociali	4.818	4.744	5.331	5.730
Turismo e produzioni culturali	237	291	237	496
<b>TOTALE</b>	<b>61.531</b>	<b>62.171</b>	<b>63.695</b>	<b>63.780</b>

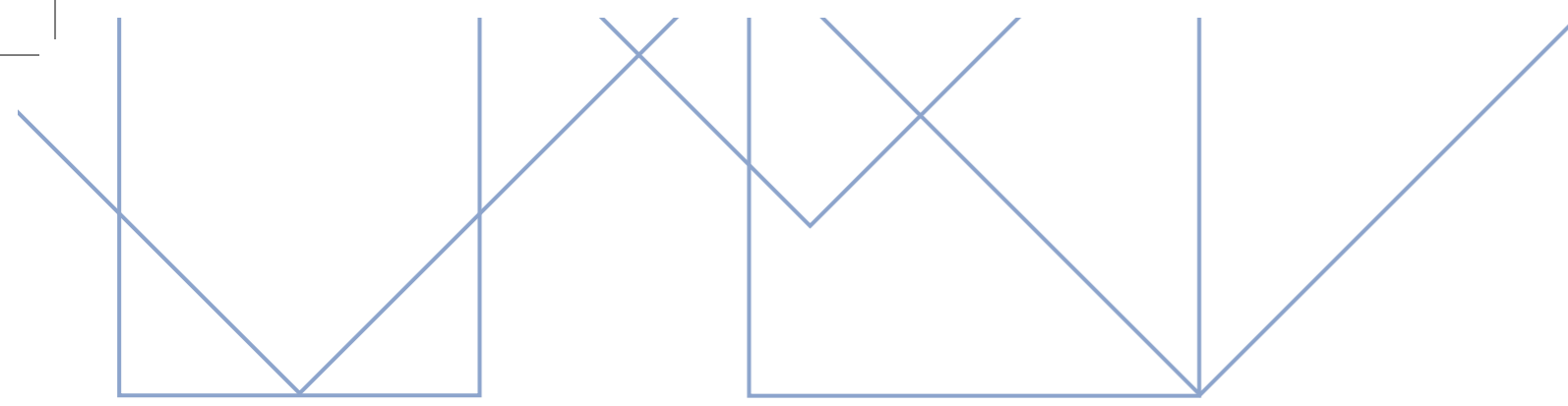
La **buona occupazione** è da sempre una priorità per la Cooperazione anche in un contesto di stabilità di mercato e dei fatturati come quello registrato nel quadriennio. L'incremento è derivato per gli anni passati sia dalle **trasformazioni di contratti** a termine incentivate dalle misure di riduzione del costo del lavoro che hanno accompagnato il Jobs Act, sia dalle politiche di gestione cooperativa, che hanno privilegiato la buona e stabile occupazione. Aumento e stabilizzazione dell'occupazione si sono registrati nei settori dei servizi, dell'agroalimentare, del consumo e della cooperazione sociale, in gran parte per effetto dell'acquisizione di nuovi appalti o integrazione di altre realtà. Le **donne rappresentano il 63% dell'occupazione fissa totale, con punte anche più elevate nei settori della cooperazione sociale, dei servizi e del consumo. I lavoratori stranieri sono l'11,5%.**

Come anche negli anni passati, compresi quelli più duri della crisi, il settore cooperativo ha contribuito al **mantenimento del livello degli investimenti**. Proprio sugli investimenti si segnala una generale **tendenza positiva**, particolarmente nelle grandi realtà dove è previsto un incremento di oltre il 25% nel territorio bolognese. Inoltre, le cooperative aderenti a Legacoop Bologna che hanno usufruito delle misure previste dal **Piano Nazionale Industria 4.0** sono passate **nel 2018 in pochi mesi dall'8% al 42%**, registrando il miglior dato rispetto al campione di Legacoop nazionale. Rileviamo però come la **preoccupazione per le prospettive** dello scenario economico stia aumentando. Nell'indagine congiunturale, svolta su un campione significativo delle aderenti, dall'area Studi di Legacoop in collaborazione con SWG, emerge un **peggioramento del clima di fiducia** delle cooperative rispetto all'andamento economico del nostro Paese nei prossimi mesi. Questo **sentimento è condiviso sia fra le grandi cooperative**, che per la maggioranza hanno aspettative di stazionarietà, **sia fra le PMI**, la cui percentuale di previsioni al ribasso supera il 30% del campione. La flessione attesa riguarda in maggior misura la domanda, mentre le aspettative sono di sostanziale stazionarietà per l'andamento dei prezzi e dell'occupazione, con un dato più positivo nelle grandi cooperative. Nel complesso, lo **scenario bolognese** presenta elementi di **maggior positività e solidità** rispetto a quello nazionale, ma le preoccupazioni ripeschiate dalle aspettative negative devono spingerci a proseguire sul percorso di innovazione e di crescita avviato negli ultimi anni.

# Le attività del mandato







I quattro anni del mandato da cui proveniamo sono stati impegnativi: la loro complessità è stata chiaramente percepita nel lavoro quotidiano di tutti gli associati e nell'impegno profuso per conservare il lavoro, l'equilibrio economico, la competitività e le quote di mercato. Uno sforzo particolare è stato quello speso per riorganizzare e innovare la produzione e nel rivedere le strategie per imboccare nuovamente un sentiero di crescita. Si è trattato di uno sforzo in parte coronato da risultati positivi e significativi. Il lavoro svolto ha, infatti, consentito alla Cooperazione del nostro territorio di superare una crisi durissima, che in parte ne ha cambiato il profilo: più agricoltura e agroindustria, servizi sociale, meno abitazione e costruzioni, cooperazione di consumo e fra dettaglianti consolidata, ma con caratteristiche in significativa trasformazione.

## Rappresentanza e sostegno alle imprese

All'interno di questo contesto competitivo in continua evoluzione, Legacoop Bologna ha promosso attività per favorire **sinergie e collaborazione tra le imprese**, in particolare sui temi dell'**internazionalizzazione** e dell'**innovazione**, supportando anche **iniziative economiche settoriali, intersettoriali e di filiera**. Questo è avvenuto in coerenza con la missione dell'Associazione: valorizzare e sostenere la crescita dell'insieme delle cooperative aderenti, nella loro diversificazione dimensionale e produttiva, attraverso un'azione di rappresentanza e tutela, servizio e realizzazione di progetti di sviluppo.

Nel corso degli ultimi anni Legacoop Bologna ha inoltre ridefinito la propria organizzazione, progettando nuove attività di rappresentanza e intensificando l'assistenza tecnico-sindacale. Un processo, questo, nato dalla necessità di rispondere al meglio ai nuovi bisogni delle cooperative associate, attraverso **servizi e azioni sempre più personalizzati e specializzati**.

La crescita delle cooperative aderenti, il sostegno ai loro progetti di sviluppo e la promozione di nuova Cooperazione è stata sostenuta anche dall'attività degli **"strumenti finanziari di sistema"**, di cui è parte a livello territoriale FiBo. Gli anni della crisi hanno "impegnato" ingenti risorse patrimoniali e finanziarie a servizio dei progetti di sostegno alle cooperative in crisi, di ristrutturazione, di salvaguardia dell'occupazione e del prestito sociale. Come è noto, non tutti i percorsi hanno avuto esito positivo rispetto all'obiettivo di tutela dei patrimoni e delle imprese. Anche laddove si sono generate nuove condizioni di **continuità imprenditoriale**, il complesso degli interventi ha ridotto molto, quando non azzerato, la capacità dei singoli strumenti di operare efficacemente la propria funzione di supporto allo sviluppo. FiBo tra questi.

Tale capacità risulta sempre più legata alla costruzione di **strumenti integrati**, patrimonialmente e funzionalmente adeguati all'obiettivo, capaci di **lavorare in rete**.

In tale dimensione è risultata fondamentale la scelta operata nel precedente mandato di dare vita a **Parfinco**, integrando gli strumenti di Legacoop Bologna e Federcoop Ravenna, scelta riconfermata con la recente decisione di proseguire e implementare il percorso di integrazione. Il **superamento dei "confini territoriali"**, l'approccio a rete, l'adeguamento dimensionale, l'apertura a nuovi soggetti finanziari e, soprattutto, una scelta più decisa nella direzione di un **utilizzo finalizzato alla promozione e allo sviluppo di nuova imprenditorialità cooperativa**, guidato dalla qualità e dalla sostenibilità dei progetti, dalla loro capacità di produrre utilità di sistema, saranno fondamentali per garantire lo svolgimento di una funzione adeguata agli obiettivi di innovazione che abbiamo delineato.

Oltre alla rappresentanza delle cooperative associate, alla tutela dei loro interessi e all'assistenza in ambito fiscale, finanziario, legale, del diritto del lavoro e societario, delle relazioni sindacali e del supporto alla trasformazione digitale, Legacoop Bologna si è impegnata nel **presidio dell'identità cooperativa** e nel rafforzamento del sistema di valori che la caratterizzano.

Fondamentale per tutelare la reputazione, la distintività e la continuità nelle imprese cooperative e nel movimento è la qualità della governance. In tale ambito Legacoop Bologna è intervenuta attivamente nel lavoro di formulazione delle nuove **"Linee guida per la buona Governance cooperativa"** promosso da **Legacoop Emilia-Romagna**. Legacoop Bologna ha ritenuto infatti che l'adesione alle linee guida costituisca elemento sostanziale per una attuazione piena e trasparente dei principi cooperativi di partecipazione e democrazia interna, elementi concreti per il rinnovamento generazionale e la tenuta reputazionale del movimento cooperativo.

Inoltre, a seguito dell'approvazione del nuovo **Regolamento Nazionale sul Prestito Sociale**, Legacoop Bologna ha promosso presso tutte le aderenti l'adeguamento ai nuovi parametri previsti.

Infine, la coerenza tra valori e pratiche si è confermato come il presupposto fondamentale a sostegno della promozione cooperativa intesa come ricerca, supporto e stimolo alla nascita di nuove imprese cooperative. **Nel corso del mandato Legacoop Bologna ha supportato la creazione di sette nuove imprese cooperative.**

Tempo e lavoro sono stati dedicati alla **costruzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane**, ma i risultati, pur non trascurabili e anzi significativi per quanto riguarda **l'integrazione della rappresentanza istituzionale**, non sono ancora quelli auspicati. Su questo tema occorrerà una **determinazione risolutiva** che sciolga i nodi e superi le resistenze ancora in essere. Si è trattato comunque di uno **sforzo culturale importante** per rendere riconoscibile una più **chiara identità pubblica** dell'Alleanza, della quale la **Biennale della Cooperazione** è stata simbolo e testimonianza concreta. La prima Biennale della Cooperazione promossa dall'Alleanza delle Cooperative è stata ospitata anche a Bologna nel 2018, facendo seguito alla **Biennale dell'Economia Cooperativa** organizzata nel 2016 da Legacoop.

A livello territoriale, Legacoop Bologna, Confcooperative Bologna e AGCI Bologna hanno dato vita all'**Alleanza delle Cooperative Italiane di Bologna Metropolitana**, primo strumento

di rappresentanza unitario della Cooperazione a livello provinciale, cercando di assecondare, pur con i limiti della dimensione territoriale sussidiaria, la più forte opzione rappresentata dalle cooperative del territorio, verso la costruzione di una organizzazione di **rappresentanza unitaria**. Una **sperimentazione** che ha visto la condivisione della rappresentanza in tutti i tavoli istituzionali, la costituzione di **TIM.BO** – Tavolo Metropolitano di Coordinamento dell’Imprenditoria Bolognese, la condivisione dei progetti di educazione per i giovani all’imprenditorialità cooperativa, la rappresentanza unitaria negli organi di gestione della **Camera di Commercio** e della **Fiera di Bologna**.

## Università e ricerca

Fin dall’inizio di questo mandato, Legacoop Bologna ha lavorato per rispondere alle esigenze delle imprese associate di accedere alle nuove competenze necessarie per affrontare i mutamenti sociali, economici e culturali in atto. Legacoop Bologna, dunque, ha cercato gli interlocutori adatti a fornire tali competenze, supportando le cooperative nel rafforzare la propria competitività nell’ottica di sviluppo sostenibile che le contraddistingue. Questo lavoro si è tradotto in una serie di partnership strategiche, realizzate nel corso del mandato e tuttora attive, con il mondo dell’università e della ricerca sul piano locale, italiano e internazionale. Le collaborazioni con atenei, a cominciare da quello bolognese, con istituti di ricerca e con centri per l’innovazione hanno contribuito ad arricchire il programma di lavoro di **Vicoo – Visioni Cooperative**, il laboratorio di idee per l’innovazione e lo sviluppo sostenibile di imprese cooperative, comunità e territorio, creato da Legacoop Bologna nel 2015. L’ultimo progetto, in ordine di tempo, del programma di lavoro di Vicoo è **Bologna 2030 – Visioni Cooperative per lo sviluppo sostenibile**, che partendo dalle attuali aree di attività e modelli di business del sistema cooperativo locale, mira a individuare le prospettive evolutive del sistema delle imprese cooperative nell’orizzonte dell’Agenda ONU 2030. Il progetto è stato sviluppato attraverso due fasi di lavoro: la prima è stata realizzata con il contributo di **Urban@it** – Centro nazionale per le politiche urbane, in collaborazione con **IUAV – Università di Venezia** e l’istituto **Green dell’Università Bocconi**, mentre la seconda è stata avviata in collaborazione con **AlmaCube**, l’incubatore dell’**Università di Bologna** e con il **CERN** di Ginevra.

Per supportare i progetti e le collaborazioni con l’Università di Bologna, Legacoop Bologna ha dato vita ad **AlmaVicoo – Centro Universitario per la formazione e la promozione dell’impresa cooperativa**. AlmaVicoo, creato per riformare il Centro di Formazione e di Iniziativa sulla Cooperazione e l’Etica d’Impresa, è un’associazione senza fine di lucro che persegue finalità formative, scientifiche e culturali. Tra le principali attività di AlmaVicoo vi sono la definizione delle linee di un **programma di alta formazione** e di formazione continua per il personale delle imprese cooperative; la promozione di **indagini, studi, ricerche sullo sviluppo e sulla governance dell’impresa cooperativa**; l’organizzazione di **iniziative destinate all’inserimento dei laureati** dell’Università di Bologna nelle imprese associate a Legacoop. Tra i progetti di AlmaVicoo vanno menzionati **Icaro – Palestra di imprenditorialità**

in collaborazione con Fondazione Golinelli; la ricerca **“Valori e prospettive dell’impresa cooperativa oggi”**, realizzata in collaborazione con l’**Istituto Cattaneo**; il sostegno attraverso borse di studio al **Master Ri-Costruire la Città Resiliente** promosso dal Dipartimento di Architettura della Scuola di Ingegneria dell’Università di Bologna e il nuovo **Executive Master in Sustainability and Business Innovation** in collaborazione con Bologna Business School. Per quanto riguarda l’**attività di ricerca** economica e sociale e la tutela del **patrimonio archivistico e storico** degli enti associati, per tutto il corso del mandato Legacoop Bologna ha supportato l’operato del **Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l’Economia sociale**, che nel 2018 ha festeggiato il **trentennale** della sua costituzione.

## Formazione, promozione cooperativa e giovani generazioni

Legacoop Bologna, nel corso di questo mandato, ha potenziato la propria strategia e il proprio ufficio di **Promozione Cooperativa** avviando una serie di progetti e iniziative che nei quattro anni di mandato hanno raggiunto circa **8.000 giovani** del territorio, dalle scuole secondarie fino agli studenti universitari. Il bando **Coopstartup** Bologna è stato promosso da Legacoop Bologna e da **Coopfond** per favorire la creazione di start up cooperative attraverso contributi a fondo perduto e percorsi di incubazione. **Millenials.Coop** è il progetto che Alleanza delle Cooperative Italiane di Bologna e Imola ha elaborato con l’obiettivo di favorire tra gli studenti una maggiore capacità imprenditoriale. **Vitamina C** è la prima applicazione al modello cooperativo dell’**Entrecomp – Entrepreneurship Competence Framework** – il framework europeo per l’educazione all’imprenditorialità. **Icaro Coop** è il programma ideato e promosso da Fondazione Golinelli in collaborazione con Legacoop Bologna, AlmaVicoo e Università di Bologna, una vera e propria palestra di imprenditorialità per avvicinare gli studenti universitari alla cultura d’impresa cooperativa. **Think4Food** è il progetto di open innovation ideato da Legacoop Bologna per mettere in connessione start up e ricercatori universitari con le imprese cooperative del comparto agro-alimentare. La premiazione dei vincitori si è svolta presso **FICO Eataly World**, che il 15 novembre 2018 ha festeggiato il suo primo anno di attività. Nell’ambito delle iniziative di promozione cooperativa per i giovani va annoverato anche il **Premio Giacomo Venturi**, istituito da Legacoop Bologna e dall’**Istituto Nazionale di Urbanistica**, per promuovere la cultura della rigenerazione urbana tra studenti e neolaureati delle Università del territorio. Per quanto riguarda l’alta formazione, in questi anni Legacoop Bologna ha collaborato con **Bologna Business School** per proseguire l’esperienza di **EMBA Coop**, l’Executive Master in Business Administration per l’impresa cooperativa. Ricordiamo infine la partecipazione di Legacoop Bologna come main partner allo **Start Up Day Unibo**, l’evento italiano più partecipato a favore dell’imprenditorialità giovanile, che ogni anno conta più di 2500 partecipanti tra gli studenti dell’Università di Bologna. Con l’obiettivo di incentivare la partecipazione dei giovani operatori al rinnovamento dell’Associazione, nel novembre

del 2018 si è costituito formalmente il coordinamento di **Generazioni Bologna**, composto da 16 persone, ed è stata eletta la Portavoce Giulia Casarini della cooperativa Cadiai.

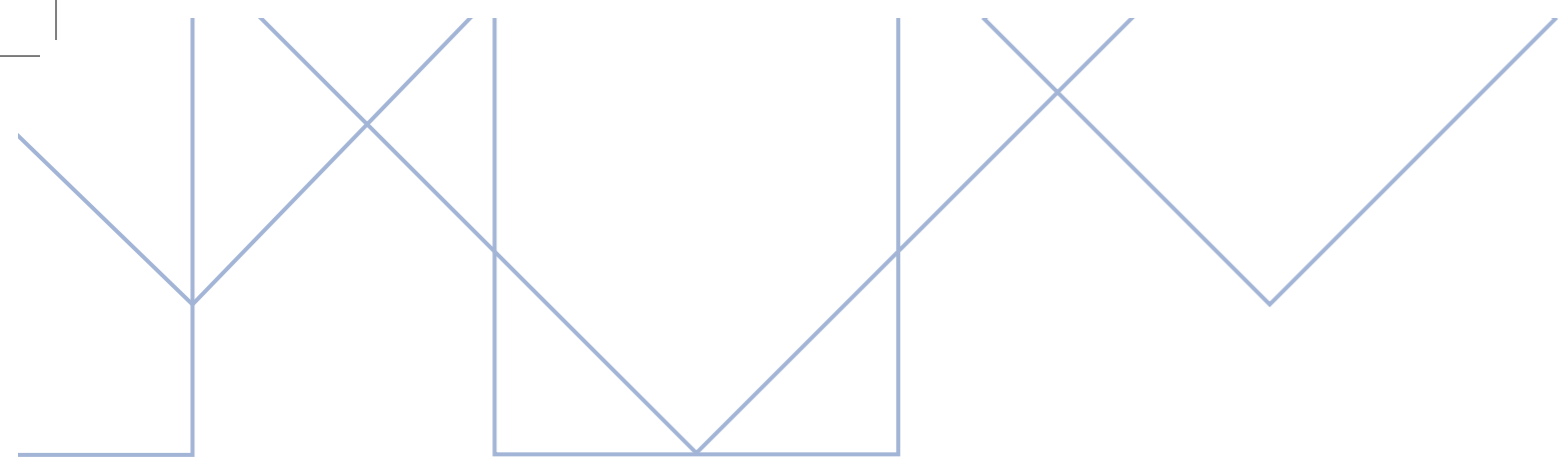
## Innovazione e trasformazione digitale

Al fine di accompagnare le imprese associate in un percorso di conoscenza e formazione su strumenti e processi propri della trasformazione digitale, Legacoop Bologna ha varato il programma di lavoro **Cooperazione 4.0** in collaborazione con **Innovacoop, Legacoop Produzione e Servizi e Coopfond**. L'obiettivo di dare vita a una **Piattaforma aperta al servizio delle cooperative** aderenti per la condivisione di buone pratiche, progetti, relazioni e percorsi di alta formazione, si è concretizzato nel corso del 2018 con la costituzione a livello nazionale della **Rete PICO 4.0, Digital Innovation Hub della Cooperazione**, accreditato presso il **Ministero dello Sviluppo Economico**. Alla luce del Protocollo d'intesa siglato con Unioncamere, Rete PICO 4.0 potrà usufruire anche della **Rete dei Punti Impresa Digitale** per diffondere maggiormente la sua offerta di servizi e supporto.

Legacoop Bologna ed Emilia-Romagna attraverso **Innovacoop** sono al momento il punto di erogazione più strutturato della Rete PICO 4.0 e sono anche fra i soggetti associativi promotori di **BI-REX** (Big Data Innovation & Research EXcellence), il **competence center**, con capofila l'Università di Bologna, che ha visto nascere un partenariato pubblico-privato di 61 attori. BI-REX è un **centro di alta specializzazione al servizio delle imprese** di tutta Italia, nato per fornire assistenza e indirizzo nell'adozione di tecnologie abilitanti: in primis i **big data** di rilevanza industriale, ma anche la **cyber security**, la **manifattura additiva**, la **manutenzione predittiva** e la **robotica collaborativa**, la formazione su Industria 4.0 e l'avvio di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale. Si tratta di un progetto che vedrà anche il contributo degli enti pubblici dell'Emilia-Romagna, che parteciperanno principalmente attraverso i Tecnopoli e i laboratori della Rete Alta Tecnologia.

Legacoop Bologna, **Coopfond-Coopstartup e Bologna Business School**, in collaborazione con Legacoop nazionale e Innovacoop, hanno inoltre promosso il progetto di alta formazione **Going Digital**. Si tratta di un percorso formativo sulla digital transformation rivolto a dipendenti, collaboratori o persone segnalate da cooperative aderenti e operanti su tutto il territorio nazionale che ha l'obiettivo di favorire l'adozione e lo sviluppo di tecnologie digitali in ambito aziendale.

# Le prospettive della cooperazione bolognese



## Percorso congressuale

Per la discussione congressuale abbiamo scelto una **modalità aperta**, una **discussione partecipata** dalle socie e dai soci e da tutti gli interlocutori rilevanti, sulle questioni cruciali dell'**essere Cooperazione**, adattando ogni scelta circa le forme dello **stare assieme** e del rappresentarsi in comune alle **priorità** che da quella discussione emergeranno. Le azioni e i documenti sono stati discussi con gli organi amministrativi e i soci coinvolgendo circa 300 rappresentanti delle Cooperative associate in Legacoop Bologna, oltre ad altri stakeholder della Cooperazione, partecipanti ad iniziative pubbliche. **Generazioni** parteciperà al percorso congressuale attraverso la convocazione della propria assemblea, da cui auspicabilmente emergeranno le indicazioni da portare attivamente all'Assemblea Congressuale.

Missione fondamentale dell'Associazione resterà anche nei prossimi anni quella di affermare il **valore dell'impresa cooperativa** o a proprietà cooperativa come **bene comune** e strumento per garantire crescita, lavoro e democrazia, rendendola un soggetto fondamentale nella costruzione delle condizioni per un futuro equo e sostenibile nella dimensione economica, sociale e ambientale. Per raggiungere quest'obiettivo dovremo svolgere un insieme articolato di iniziative per rendere la Cooperazione sempre più **sostenibile utile, equa, innovativa** e **capace di creare lavoro buono**.

Il percorso di confronto svolto con le cooperative ha rafforzato la necessità di mantenere forte la **coerenza tra dimensione imprenditoriale e dimensione valoriale del modello cooperativo**, lavorando per declinare gli elementi della distintività cooperativa in coerenza con le sfide di un nuovo **modello di sviluppo sostenibile**.

## Cooperazione sostenibile: come attuare il nuovo paradigma di sviluppo?

I percorsi di innovazione di cui abbiamo parlato non possono essere concepiti al di fuori del **paradigma della sostenibilità** proposto nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Obiettivo di Legacoop Bologna è mettere in campo strategie, condivise e concretamente praticate, per orientare l'agire aziendale al modello dello sviluppo sostenibile, concorrendo in maniera consapevole ed esplicita al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda stessa. Questi obiettivi possono costituire il **palinsesto di un nuovo codice dell'azione associativa** con l'ambizione di fare della **valutazione d'impatto** il metodo standard dell'azione cooperativa e associativa. Una strada che deve essere percorsa adattando al locale uno schema globale

e costruendo la programmazione strategica territoriale insieme alle imprese e alle comunità. L'Agenda 2030 pone **sfide specifiche** alla Cooperazione negli ambiti di: **educazione, welfare, abitazione, filiera agroalimentare**. Si tratta di obiettivi concreti che richiedono di essere integrati nel business e nei modelli di produzione adottati dalla Cooperazione. Legacoop Bologna, sulla base dell'effettivo potenziale del mondo cooperativo bolognese, ha individuato quattro ambiti di interesse principale: **rigenerazione urbana, welfare e abitare, cultura e creatività, economia collaborativa**. A questi si è aggiunto un quinto ambito relativo ad ambiente ed **economia circolare**, fortemente collegato ai principi della **Carta di Bologna**. In questa direzione si muove il progetto **Bologna 2030 Visioni Cooperative per lo sviluppo sostenibile: il contributo delle cooperative bolognesi per il raggiungimento dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile e per l'Agenda Metropolitana di Bologna**. A partire dalle attuali aree di attività e modelli di business del sistema cooperativo bolognese, il progetto intende arrivare a comprendere quali sono le **prospettive evolutive del sistema** e in particolare le opportunità connesse alla sostenibilità. Un risultato importante è stata la stesura del **rapporto conclusivo del progetto** che raccoglie dati significativi e la visione di Legacoop Bologna sugli obiettivi da raggiungere. Il rapporto raccoglie i risultati di un lavoro che ha seguito **due principali direttrici**: l'avvio di un percorso partecipativo di accompagnamento e attivazione, a cura dell'**Università Iuav di Venezia** che ha visto realizzate numerose interviste e workshop tematici partecipati da rappresentanze di **60 organizzazioni**, un incontro di restituzione dei risultati; un'analisi globale del posizionamento del sistema cooperativo rispetto all'Agenda Onu e la valutazione del suo contributo alla pianificazione strategica di Bologna, a cura di **Green Università Bocconi**. Sono stati inoltre prodotti documenti e analisi, tra cui le Linee guida conclusive e questionari che hanno interrogato le imprese. Un panel di otto esperti qualificati ha accompagnato tutte le fasi del progetto. La **declinazione in chiave cooperativa degli obiettivi dell'Agenda 2030 è assolutamente consonante con le priorità indicate per lo sviluppo dell'azione cooperativa** e deve proseguire, nel solco di quanto già messo in campo, con un sempre maggior **confronto con gli stakeholder locali**, con l'avvio di laboratori di progettazione e con l'individuazione di progetti cooperativi per la sostenibilità. Occorre realizzare un vero e proprio **piano per l'Agenda 2030 delle cooperative di Legacoop Bologna** e di Legacoop stessa, condividendone strategie e progetti in termini realistici e concreti e indicando obiettivi misurabili. Il rapporto **Visioni cooperative per lo sviluppo sostenibile** presentato il 20 dicembre 2018 e il grosso lavoro ad esso sotteso costituisce una base di partenza ricca e sostanziale, che deve essere declinata in un piano di lavoro realizzabile e rendicontabile. Poiché il capitale associativo è sostanzialmente e prioritariamente **capitale relazionale e reputazionale**, sostenuto in parte anche dal capitale economico, occorre sistematizzare la valutazione della capacità associativa di creare valore nel tempo. La costruzione del **Rapporto Integrato di Legacoop Bologna**, basato sui principi e gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 è la **proposta di metodo e di contenuto** che presentiamo alla discussione e alla relazione con le Cooperative associate a Legacoop Bologna per il mandato.

Nel confronto congressuale la proposta del paradigma della sostenibilità, quale elemento fondante dell'intero operato cooperativo, ha incontrato un **ampio favore**. Ad esso 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. L'Agenda 2030 costituisce un paradigma nel quale i cooperatori si riconoscono, come individui e come imprese, e al tempo stesso una griglia e un metodo di lavoro ritenuti idonei per favorire lo sviluppo cooperativo. Sarà necessario proseguire il lavoro di implementazione sviluppando la **traduzione degli obiettivi in azioni concrete e sostenibili**, rafforzando la **cooperazione tra imprese** nel loro raggiungimento.

Per Legacoop Bologna la prosecuzione del Progetto Agenda 2030 implicherà l'impegno alla **costruzione**, insieme alle cooperative, **della matrice di materialità del "sistema integrato"** Associazione-Cooperative-Territorio.

## Cooperazione utile: perché scegliere la forma cooperativa?

Per la Cooperazione i **soci** rappresentano un **patrimonio fondamentale**, le cui istanze, bisogni e aspirazioni devono essere tenuti **al centro della progettualità** e dell'agire dell'Associazione, anche per comprendere come promuovere l'adesione a forme d'impresa cooperative che richiedono al socio un insieme complesso di **motivazioni, spinte e valori**. Indagare la motivazione che sostiene i soci nella **scelta della forma cooperativa** e nel loro lavoro quotidiano è inoltre fondamentale per comprendere appieno le domande a cui dare risposta e i punti di senso da porre alla base dei programmi di promozione cooperativa rivolti ai **soci potenziali**. Su queste tematiche è stata condotta da parte dell'**Istituto Cattaneo** un'indagine di grande interesse, effettuata attraverso un programma integrato di ricerche empiriche e **focus group** che hanno interessato un campione rappresentativo delle **cooperative di produzione**, delle **cooperative sociali** e della **cooperazione di consumo**. Per approfondire il mutamento nella percezione dei soci occorrerà discutere i risultati, di questa e altre ricerche, con platee di cooperatori eterogenee, organizzate in gruppi e rappresentative della realtà bolognese in tutta la sua vasta articolazione. L'obiettivo della discussione sarà creare **partecipazione e confronto** sui temi oggetto della ricerca, anche con modalità innovative, per ricavarne **specifici indirizzi di lavoro** per il quadriennio. Un primo appuntamento pubblico è fissato fra le tappe di avvicinamento al Congresso.

Nel confronto congressuale è stata sottolineata con forza la necessità di costruire percorsi per rafforzare la partecipazione dei nuovi soci e la consapevolezza della natura e dell'identità cooperativa, valorizzando le esperienze nelle 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, proseguendo e rafforzando

i percorsi formativi per gli amministratori e i soci, rafforzandone le competenze imprenditoriali e cooperative. Occorre, inoltre, lavorare alla individuazione di strumenti e percorsi, anche normativi, che consentano di valorizzare maggiormente l'apporto dei soci alla produzione di valore dell'impresa, ad esempio mediante lo strumento del ristorno o altre forme che premiano merito e impegno imprenditoriale.

Abilitante rispetto alla partecipazione è considerato l'impegno di Legacoop Bologna nel creare occasioni di dialogo tra cooperatori nelle quali operare scambi e confronti concreti; reciprocamente è necessario da parte delle Cooperative sostenere una maggiore partecipazione ai percorsi e ai momenti d'incontro tra imprese.

La domanda sull'**utilità della forma cooperativa dovrà essere alla base di qualunque attività di promozione**, anche nella prosecuzione dei progetti già in corso quali: Vitamina C, Icaro Coop, Millennials e Coopstartup. La scelta della forma cooperativa come base di progetti economici dovrà essere promossa anche mediante la realizzazione di ulteriori percorsi specifici. Vi sono percorsi, come quelli dei **workers buyout**, passivi o attivi, nati dalla crisi, che meritano una particolare attenzione in un contesto in trasformazione, perché rappresentano, oltre che importanti **opportunità di salvaguardia del lavoro** e del **patrimonio produttivo**, interessanti **laboratori** di rivisitazione delle motivazioni e delle forme di partecipazione e di qualificazione del **patto mutualistico**. Con l'obiettivo di promuovere l'utilizzo di tali strumenti come filone dell'attività di promozione cooperativa, è stato sottoscritto, insieme a **Legacoop Estense**, un **Protocollo di collaborazione con Confindustria Emilia**. Occorrerà ora lavorare per la sua estensione e valorizzazione. Inoltre, è già stato sottoscritto nel dicembre del 2018 un **Protocollo di intenti tra Alleanza delle Cooperative Italiane di Bologna Metropolitana e CGIL, Cisl e UIL** che, fra l'altro, prevede la valorizzazione di questo strumento, attraverso accordi e sostegno a specifiche iniziative, anche di natura legislativa. Complessivamente, occorre verificare a fronte delle nuove domande e dei nuovi bisogni emergenti di reddito, di occupazione e di servizi di inclusione, quali siano i canali attraverso i quali promuovere la forma cooperativa come strumento utile e adeguato a rispondere in maniera qualificata alle domande poste dai cittadini e alle opportunità espresse dal territorio.

## Associazione utile: quale struttura per un corpo intermedio al servizio del cambiamento?

Il tema dell'**organizzazione** si presenta come strategico per l'intera Associazione: l'organizzazione è un **mezzo**, in relazione al contesto occorre scegliere gli strumenti più adatti a realizzare il **fine** del cambiamento: il **miglioramento** delle **condizioni di lavoro**, della **capacità imprenditoriale**, della qualità delle **opportunità** messe a disposizione dei soci delle nostre imprese. Legacoop Bologna deve strutturarsi per essere sempre più una **piattaforma di opportunità** a cui attingere per rimettere in moto in senso inclusivo le dinamiche imprenditoriali e sociali. Se coltiviamo l'obiettivo di essere utili, bisogna capire quali siano le scelte migliori

per renderci adatti a **determinare cambiamento** nel mondo della rappresentanza, nei progetti d'impresa, nei soggetti e nei modelli della Cooperazione. Le grandi cooperative, insieme a quelle di piccola e media dimensione, costituiscono un **"ecosistema"** a elevato grado di diversità, che complessivamente può favorire la **crescita** e la **redistribuzione di valore** nelle comunità di insediamento. Sulla base della discussione svolta finora la propensione di Legacoop Bologna è per **strutture leggere**, organizzate in modo funzionale, **basate sulle competenze** piuttosto che sulle appartenenze, **dinamiche** e **finalizzate ai progetti**. La nostra opzione è per un'integrazione orizzontale, ritenuta più efficace rispetto a modelli rigidamente organizzati per settori e territori.

Nell'ottica dell'arricchimento e della crescita dell'ecosistema cooperativo, nonché della risposta efficace ai nuovi bisogni e della costruzione delle filiere, il confronto con le cooperative ha sottolineato ripetutamente il tema del **"cooperare fra cooperative"**, con la richiesta di 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. È considerato centrale in questi processi di cooperazione integrata il ruolo dell'Organizzazione di Rappresentanza a cui, in una dialettica complessa con l'autonomia delle imprese, viene chiesto di svolgere un ruolo di coordinamento e di promozione di nuovi percorsi di interazione virtuosa.

È richiesto un approccio innovativo e imprenditoriale sul fronte del rinnovamento e rafforzamento delle filiere cooperative, nella logica della costruzione di catene del valore di prodotti e servizi che, combattendo le inefficienze, creino valore condiviso nelle relazioni commerciali fra cooperative. Vengono indicati come strategici gli ambiti chiave della logistica, delle piattaforme di produzione e dagli investimenti in innovazione.

È condivisa l'ipotesi di integrazione in **un'unica associazione di livello metropolitano**, attraverso la fusione delle due leghe subprovinciali di **Bologna e Imola**, quale obiettivo auspicabile nel quadro di un percorso volto a rendere più utile ed efficiente la funzione della rappresentanza. Per questo lavoreremo per una formalizzazione della proposta di creazione di un'unica associazione, quale tappa di una possibile evoluzione di area vasta.

L'Associazione sta inoltre implementando gli strumenti di lavoro a supporto delle imprese associate; va in questa direzione l'impegno per la diffusione della **Carta dei Servizi di Legacoop Bologna**.

La verifica dell'utilità dell'associazione deve essere supportata da elementi di valutazione oggettiva, per questo lavoreremo per strutturare **indicatori di performance associativa** basati su indagini sistematiche che valutino **rappresentanza politico-istituzionale** e **servizi**.

## Associazione utile: come impostare il dialogo con altri soggetti collettivi?

Il **dialogo** con gli altri soggetti collettivi è imprescindibile e legato alla natura della Cooperazione. Un tale **confronto** è tanto più importante in quanto molti di questi soggetti sono attraversati dalle stesse linee di frattura e da **problematiche simili** – relative a partecipazione, riconoscimento e azione – a quelle che la Cooperazione stessa sperimenta.

Il **rapporto con le organizzazioni del lavoro** deve essere oggetto di una fase di ripensamento, puntando a produrre un **cambiamento efficace e condiviso**.

È fondamentale, come già richiamato, **innovare le relazioni industriali**, abbandonando gli stereotipi delle contrapposizioni e sperimentando **modelli di analisi condivisa delle trasformazioni**. L'obiettivo è quello di arrivare a una progettazione comune degli strumenti per affrontare i mutamenti in corso, facilitando forme di **partecipazione diretta dei lavoratori** nella definizione dei modelli organizzativi delle cooperative.

In questo ambito è stato promosso il **Protocollo per lo sviluppo, il lavoro e la legalità** sottoscritto l'11 dicembre 2018 tra l'Alleanza delle Cooperative di Bologna e Imola e le organizzazioni sindacali territoriali CGIL, CISL e UIL.

Il protocollo intende accompagnare le imprese nei processi di **trasformazione del lavoro** conseguenti alla rivoluzione digitale, valorizzare la **forma cooperativa** come modello d'impresa equa e inclusiva e difendere la **qualità del lavoro** e dei servizi negli appalti pubblici.

Legacoop Bologna rinnova **l'impegno a sostegno della legalità** come driver di sviluppo per le imprese e come strumento di contrasto alle infiltrazioni criminali nel tessuto sociale, economico e culturale del territorio in cui operano. Così come resta alto il livello di attenzione per prevenire e combattere la diffusione delle **false cooperative**.

Casi di cronaca nazionale e locale 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. Di questo c'è una profonda e sofferta consapevolezza tra i operatori, 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**.

Il profilo del **rapporto con la Pubblica Amministrazione**, in generale, richiede maggior dialogo e reciprocità. Anche a livello locale il rapporto con le amministrazioni del territorio risulta complesso sia in ordine al riconoscimento da parte dei soggetti pubblici del valore del lavoro

della cooperazione, in particolare di quella sociale, sia sul tema cruciale degli **appalti pubblici**, caratterizzato da un peggioramento procedurale complessivo e dall'insostenibilità nella determinazione delle basi d'asta.

La difficoltà a rinnovare il Protocollo Appalti con il Comune di Bologna è solo uno degli aspetti di un problema complessivo che pone la necessità di improntare alla collaborazione, nella distinzione di ruoli e responsabilità, il percorso di regolazione dell'interfaccia pubblico/privato, nella consapevolezza di quanto la sua qualificazione incida sulla condizione materiale di vita di milioni di persone, a partire dalle lavoratrici e dai lavoratori delle cooperative.

Il miglioramento del profilo della rappresentanza cooperativa deve svilupparsi 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.

Legacoop Bologna è impegnata nella promozione **di sistemi di welfare evoluto**, adeguati alle trasformazioni demografiche, sostenendo l'adozione di strumenti di **innovazione sociale** e di sviluppo sostenibile. Su questo piano i principali progetti avviati nel 2018 (CBI con Cern per Bologna 2030) hanno tra i loro obiettivi quello dell'innovazione delle relazioni con le istituzioni del territorio, titolari delle politiche pubbliche relative ad ambiti fondamentali per il benessere delle comunità e lo sviluppo della Cooperazione.

Sono temi che riguardano la Cooperazione nel suo complesso. Per questa ragione, per quanto riguarda la rappresentanza istituzionale e la relazione con le forze che costituiscono il Governo, **Alleanza delle Cooperative Italiane** è il soggetto elettivo per svolgere tale azione di promozione e rafforzamento della rappresentanza cooperativa. Essa dovrà saper esprimere un'azione quanto più coerente possibile, nelle forme e soprattutto nella sostanza, con i contenuti del **Manifesto "Cambiare l'Italia cooperando"** e con le linee che dovranno di tempo in tempo e sistematicamente essere condivise, al di fuori di ogni ritualità o atteggiamento di maniera. **Si lavora insieme, per cambiare insieme**. Un principio che deve valere fra le cooperative, fra la Cooperazione e le altre forme di rappresentanza del lavoro, fra le imprese e le istituzioni, fra la Cooperazione e in mondo dell'università, della ricerca e delle agenzie formative.

## Cooperazione giusta: la Cooperazione riduce le disuguaglianze?

Le **disuguaglianze** sono un elemento sostanziale nella trasformazione economica e sociale in atto e allo stesso tempo riguardano **campi d'azione fondamentali per la Cooperazione**. L'impegno per la **giustizia sociale**, la creazione di buone opportunità, la redistribuzione del reddito, il contrasto ai monopoli, la concorrenza regolata attraverso la partecipazione economica e gestionale dei soci, l'esercizio dei **diritti**, correlato all'assunzione di **doveri** sono tutti aspetti connaturati al compito che la Cooperazione, dalle sue origini a oggi, ha sempre

svolto nella società. Oggi occorre tradurre in azioni misurabili il principio de **"le migliori condizioni"**, la sua effettiva attuazione va riscontrata arrivando a definire una rendicontazione che misuri in ogni ambito produttivo la **distintività cooperativa** in termini di vantaggio per i soci presenti e futuri. Per quanto riguarda Bologna una valutazione dell'efficacia di un'alta densità cooperativa potrebbe essere valutata attraverso un'analisi che metta in relazione la misura delle disuguaglianze (**indice di GINI qualificato**) agli indicatori di performance cooperativa del territorio.

Oltre alle disuguaglianze la **coesione sociale** è l'altro indicatore di equità; promuoverla, determinando gli obiettivi e misurando i risultati, deve essere uno "specifico" della Cooperazione che possiede la capacità di sostenere **modelli di convivenza positivi**. Legacoop Bologna deve prestare attenzione ai dati **dell'integrazione lavorativa in Cooperazione** analizzata per categorie – **giovani, donne, stranieri, svantaggiati** (compresi disoccupati di lunga durata) – e alla progettazione di azioni mirate all'inclusione.

## Lavoro cooperativo: come promuovere lavoro di qualità?

Nonostante operiamo in un contesto in cui i parametri dell'occupazione e dei redditi sono, in termini assoluti e tendenziali, migliori rispetto alla media nazionale, anche sul nostro territorio si registrano **divari crescenti nella distribuzione della ricchezza**; le polarizzazioni riguardano i **generi** (il reddito femminile risulta inferiore di quasi il 30% rispetto a quello maschile), le **cittadinanze**, le **generazioni** (con una concentrazione di ricchezza crescente nelle fasce adulte e anziane della popolazione) e i **territori** (periferie, zone montane, aree interne, altre sacche di significativa difficoltà).

Abbiamo già richiamato più volte le ragioni per le quali la **dimensione del lavoro è fondamentale per qualificare l'identità cooperativa**; abbiamo visto come alla sua promozione e difesa siano stati rivolti impegno e risorse ingenti nella crisi. Ma su diversi piani occorre andare oltre. Occorre misurare e far emergere la specificità cooperativa in quest'ambito, non solo rendicontando l'**occupazione**, ma indagandone le caratteristiche. In termini di capacità di produrre **redditi adeguati** all'autonomia, offrire **occasioni di crescita**, generare opportunità di **inclusione**, garantire **pari diritti tra generi e generazioni**.

Se appare provata la capacità del mondo cooperativo di salvaguardare posti di lavoro nel contesto della crisi in misura maggiore rispetto ad altri tipi di imprese, rimangono vive domande importanti sulla capacità di produrre **nuova occupazione qualificata**.

A fronte di dati solidi e positivi sull'occupazione stabile e sull'entità media delle retribuzioni, vi sono alcuni ambiti in cui insistono criticità significative. Il rischio di **assottigliamento dello scambio mutualistico** e di dequalificazione del contenuto di lavoro in alcuni settori impone una riflessione approfondita sul senso e sulle condizioni dell'operatività cooperativa in questi settori, a presidio della capacità abilitante tipica della cooperazione. Su questo punto i cooperatori hanno richiesto un lavoro di vigilanza e un intervento dell'organizzazione di rappre-

sentanza finalizzati sia alla salvaguardia delle capacità delle imprese cooperative di garantire la piena e corretta soddisfazione dei bisogni lavorativi dei soci, sia alla **promozione di nuove politiche del lavoro e delle relazioni industriali** che consentano di accompagnare in termini dinamici le esigenze di trasformazione dei sistemi produttivi.

Sulle dimensioni dell'**occupazione dei giovani** e della **qualità dei percorsi di lavoro delle donne** emergono evidenze non positive.

Come emerge dal rapporto "L'occupazione femminile nell'impresa cooperativa in Emilia-Romagna" curato da ECONAG, la **presenza femminile in termini occupazionali risulta particolarmente rilevante** per la Cooperazione emiliano-romagnola, ma le donne ricoprono principalmente mansioni di impiegata e operaia, mentre **ai livelli apicali la loro presenza è molto modesta**. La quota di dirigenti risulta pari al 14,2% e tale valore si abbassa ulteriormente se analizziamo solo le cooperative di grandi dimensioni (12,8%). Seppure la scarsa presenza delle donne in ruoli dirigenziali (nel mondo delle imprese pubbliche e private) sia un problema che riguarda l'economia italiana nel suo complesso, questo dato appare assolutamente incoerente con i principi di pari opportunità e di promozione umana su cui si basa la Cooperazione. L'analisi strutturata delle ragioni di tale situazione e la promozione sistematica di **azioni di sostegno all'empowerment femminile**, ad un'organizzazione orientata a favorire la condivisione delle responsabilità di cura e l'accesso ai servizi, il monitoraggio dei profili di reddito e il sostegno alla parità salariale, la messa in campo di ogni misura, quali quelle previste dalla firma dell'Accordo regionale per la prevenzione delle molestie e della violenza di genere nei luoghi di lavoro, sono azioni indispensabili a garantire coerenza tra gli assunti dell'identità cooperativa e la realtà del lavoro in Cooperazione.

Per quanto attiene l'occupazione dei **giovani in Cooperazione**, i dati registrano una bassa percentuale di giovani occupati, seppur in linea con il contesto produttivo territoriale. Il dato a cui porre maggiore attenzione appare, però, la distribuzione settoriale dell'occupazione giovanile nelle cooperative di Legacoop Bologna, poiché la maggior concentrazione di occupati al di sotto dei 34 anni si registra nei settori a minor reddito: la logistica, i servizi alle persone e il sociale.

Il dato potrebbe essere riferito alla capacità della Cooperazione di presidiare i "territori" del lavoro povero per far argine alla marginalità, allo sfruttamento, all'esclusione, divenendo fattore di "riscatto" e di mobilità sociale. Ma se questa dimensione non è pensata e progettata in termini evolutivi, di generazione di valore e di cambiamento, essa può, viceversa, implicare scarsa attrattività, minor qualificazione delle risorse incluse, possibili limiti all'innovazione, minore capacità di soddisfazione dei bisogni e delle attese delle persone, basse motivazioni e aumento dello scontento. Tutti items negativi, incompatibili con una dimensione di impresa che vuole innovare e di cooperativa che vuole migliorare il contesto, per coerenza di valori e crescita delle opportunità imprenditoriali.

In generale, operare per costruire una **nuova cultura del lavoro**, che coniughi innovazione, identità, soddisfazione e responsabilità, implica riflettere su tutte le forme di scambio mutualistico con un contenuto di lavoro, valutando anche **possibili interventi normativi sui profili**

**dello scambio mutualistico** e sulle forme della **partecipazione dei lavoratori** ai diversi livelli della gestione dell'impresa cooperativa, coinvolgendo tutti i gli stakeholder: soci, lavoratori, organizzazioni sindacali, Istituzioni.

In questa direzione opera il **Laboratorio Sperimentale "Partecipazione, Organizzazione, Tecnologia 4.0"** organizzato insieme a Legacoop Emilia-Romagna e Innovacoop, in collaborazione con esperti di diverse Università italiane, nato dallo studio condotto nello stesso ambito nei due anni precedenti, sulle diverse forme di partecipazione dei soci e dei lavoratori in un campione significativo di cooperative aderenti a Legacoop Emilia Romagna.

Il laboratorio ha l'obiettivo di strutturare analisi, pratiche e sperimentazioni di partecipazione organizzativa come strumento di gestione delle trasformazioni indotte dalla digitalizzazione e di innovazione delle relazioni industriali.

## Innovazione cooperativa: la Cooperazione serve al futuro?

Crediamo fermamente che ci sia un ruolo per la Cooperazione negli ambiti a forte tasso di sviluppo e di innovazione e per questo abbiamo operato, sostenendo la capacità di pensare e strutturare processi di innovazione a un tempo tempestivi, efficaci e inclusivi, volti a **prevedere e preparare il cambiamento**, evitando ogni adesione acritica, meccanica e, al tempo stesso, ogni pregiudiziale resistenza. L'innovazione tecnologica attraversa oggi tutte le realtà produttive, ma la **capacità di generare vera innovazione sociale**, reagendo e anticipando i cambiamenti è un **concreto patrimonio della Cooperazione** che affonda le radici nella sua stessa natura. La fase che viviamo, però, è straordinaria e vede l'impatto dei cambiamenti tecnologici modificare in profondità le strutture economiche e sociali: dalla proprietà dei mezzi di produzione, a quella dei **mezzi di comunicazione**, materiali e immateriali. L'economia globale si sta strutturando sul controllo e sulla **gestione dei dati**: la Cooperazione deve sviluppare un proprio pensiero autonomo su queste tematiche immaginando dinamiche differenti di utilizzo dei dati, delle piattaforme e degli **algoritmi**. Occorre recuperare la riflessione sul cooperativismo di piattaforma, sul rapporto tra trasformazione tecnologica e lavoro in cooperativa e sul sostegno tecnologico alle reti sociali.

Esistono una **vitalità** e una determinazione che attraversano tutti i settori e le dimensioni delle cooperative associate in Legacoop Bologna, che richiedono un impegno consapevole e lungimirante e che devono trovare corrispondenza in un analogo atteggiamento da parte delle istituzioni. Dobbiamo purtroppo constatare come nella legislazione nazionale il **ri-finanziamento delle misure di Industria 4.0 sia stato parziale**. Gli stanziamenti di bilancio destinati all'innovazione sono stati previsti per archi temporali inadeguati a supportare una trasformazione dai più definita epocale. Le politiche di investimento sull'educazione, la formazione delle competenze, la loro ridefinizione nell'arco della vita non possono essere così modeste, contraddittorie e frammentarie. Le **politiche di sistema e di lunga portata**



dovrebbero essere, invece, tratto distintivo di un'economia che mira a una crescita inclusiva e diffusa. Auspichiamo con nettezza che decisori nazionali e locali rifuggano dalla messa in campo di misure di "gittata" elettorale, a fronte di **passaggi di fase strutturali** come quello che stiamo affrontando. Da questo punto di vista **la Cooperazione sta facendo la sua parte**, anche con **importanti investimenti**, svolgendo un ruolo significativo, che richiederebbe però un impegno altrettanto serio da parte del Governo.

Legacoop Bologna intende proseguire sulla strada percorsa sinora, continuando a supportare l'impegno all'innovazione e allo sviluppo delle associate mettendo a disposizione percorsi e strumenti di formazione, facilitazione e sostegno e proseguendo il lavoro sulla digital transformation e su Industria 4.0 accompagnando le cooperative nella **diagnosi, formazione, riorganizzazione**; supportando e diffondendo i progetti di piattaforma e promuovendo progetti locali di innovazione sociale.

## Innovazione associativa: come costruire l'Alleanza delle Cooperative Italiane?

Arrivare a una **sintesi della proposta cooperativa**, in grado di proteggerne e rafforzarne l'identità, è fondamentale per l'affermazione della **Cooperazione come forza autonoma e determinante per la qualità dello sviluppo del Paese**.

In questo contesto dovremo impegnarci per rafforzare una **nuova trama di relazioni** sociali dialetticamente strutturate, anche differenti da quelle più tradizionali, dalla quale trarre la consistenza e il **consenso** necessari per sostenere i cambiamenti che la Cooperazione dovrà inevitabilmente affrontare nei prossimi anni. In questo senso intendiamo debba essere declinato il concetto di **autonomia**, come capacità autorevole di affermare in maniera concreta principi e valori della Cooperazione, richiedendone il riconoscimento, che la Costituzione ci garantisce, ma che dobbiamo impegnarci a nostra volta a garantire coerentemente, in uno scambio con forze politiche e sociali fatto di rispetto, reciprocità, apertura.

Se siamo forti dei nostri valori praticati, possiamo operare alieni e distanti da ogni schematicismo che ci assimili a questa o quella forza politica, rivendicando il **dovere di esprimerci politicamente** sul disegno e sulle scelte della società, fuori da ogni schematicismo e da mistificatori meccanismi di "decontaminazione" reciproca.

Anche in questo senso, il processo legato al compimento del percorso di costruzione dell'**Alleanza delle Cooperative Italiane** risponde ad un'evidente necessità. La frammentazione delle istanze cooperative e delle sue diverse organizzazioni di rappresentanza comporta infatti un crescente **rischio di arretramento sulla scena pubblica**. Quello dell'Alleanza è oggi un cammino che richiede una **definitiva scelta politica**, accompagnata da una **visione** complessiva del Paese e della funzione della Cooperazione, che si traduca definitivamente in scelte di **rappresentanza** e organizzative coerenti. Gli approcci sperimentali portati avanti **a livello locale e settoriale** rappresentano **laboratori** di grande importanza, che possono

essere ulteriormente implementati, costituendo stimolo e occasione di riflessione per il disegno nazionale, ma devono essere assolutamente integrati nel quadro di un percorso politico più ampio e meglio delineato.

Nel confronto congressuale 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.

È **necessario che si assuma una nuova deliberazione politica relativa alla finalizzazione del progetto** e che venga tracciato il percorso concreto che porti alla **compiuta realizzazione dell'Alleanza**. **In caso contrario**, sciolti i dubbi attuali, siano **rese esplicite le motivazioni del suo abbandono**.

## Innovazione associativa: quali strade per promuovere la partecipazione?

La partecipazione dei **soci** al governo dell'impresa è uno degli aspetti più caratterizzanti della forma cooperativa, che ne segna la **specificità** e la differenza rispetto ad altre tipologie di impresa. Promuovere una **partecipazione attiva e sostanziale** dei soci alla vita e alle scelte strategiche della cooperativa è fondamentale: un modo per rendere concreta ed effettiva la **gestione democratica** in ambito economico e per rendere maggiormente consapevoli e coinvolti i lavoratori in merito agli indirizzi fondamentali e agli obiettivi aziendali. La partecipazione democratica dei soci deve essere inserita nel percorso di miglioramento della governance cooperativa declinato con il progetto "Linee guida per la buona governance per darvi attuazione. È per questo fine che Legacoop Bologna ha promosso **"GO COOP - Buona Governance Cooperativa"**, un progetto scaturito dalla collaborazione tra Legacoop, Qua.Dir e Demetra Formazione avviato nell'ottobre 2018. Il Corso di formazione è rivolto ai componenti dei Consigli di Amministrazione delle cooperative col fine di approfondire e rinnovare le competenze in un'ottica di efficienza, competitività e qualificazione di un modello virtuoso di impresa.

Emerge nel confronto con le cooperative una richiesta forte di **promozione delle attività di educazione all'imprenditorialità**, che supportino e stimolino una maggiore capacità di lettura dei processi che caratterizzano i mercati di riferimento e più in generale il contesto sociale in cui le cooperative operano, per essere in grado di rispondere in maniera efficace alle trasformazioni sociali e del mercato, adeguando organizzazione e scelte produttive.

È evidente la stretta connessione tra sviluppo di nuove strategie d'impresa, adeguamenti,

anche giuridici, del modello cooperativo e promozione di una **nuova classe dirigente cooperativa** competente e responsabile. Su questo Legacoop dovrà impegnare nuova progettualità e risorse.

Spetta, infatti, ad amministratori consapevoli delle proprie responsabilità e delle potenzialità insite nel modello partecipativo mettere in atto tutti i meccanismi che possono favorire la partecipazione attiva e responsabile dei **soci** e il loro contributo, attraverso le generazioni, al **rinnovamento della cultura e della pratica cooperativa**.

## Innovazione associativa: come animare nuovi luoghi della cultura cooperativa?

Come già sottolineato in molti punti, le molteplici sfide poste dai cambiamenti della nostra società richiedono un'**intensa riflessione** da parte del mondo cooperativo per comprendere quali possano essere ruolo e compiti delle cooperative nel nuovo contesto. Questo è indispensabile per dare vita a una fase di **rigenerazione del pensiero cooperativo** e del cooperativismo: si tratta di reinterpretare i principi, le relazioni e le azioni di senso della Cooperazione, facendosi strumento concreto di politiche di cambiamento. Per questo è necessario creare nuovi luoghi di pensiero cooperativo, di confronto e di riflessione e riorganizzare quelli esistenti in modo da garantirne l'efficacia e la piena valorizzazione.

Questo è, probabilmente, un ambito ampiamente migliorabile: a livello nazionale non sono stati realizzati cambiamenti significativi nell'utilizzo degli **strumenti di sistema** (Centro Studi Nazionale, Fondazione Barberini, Centro di Documentazione), e nei rapporti con le principali agenzie educative e di ricerca e produzione scientifica. Per un **rilancio dell'idea cooperativa**, che punti a reinterpretare in chiave di futuro i valori cooperativi, condividendo con i soggetti produttori di cultura e innovazione un'idea di economia e società coerente e percorsi e strategie per diffonderla e realizzarla, occorre valutare la **costituzione di un luogo unitario di studi cooperativi finalizzato a mettere a sistema e implementare il lavoro di studio e ricerca sulla cooperazione**.

## Cooperazione intergenerazionale: come aprire alle nuove generazioni?

Stiamo sperimentando profondi mutamenti: non cambiano soltanto le città e i territori, non cambiano soltanto i mercati e i prodotti con cui si cimentano le nostre imprese, **cambiano i nostri soci**, quelli attuali e quelli potenziali, quei cittadini che nella Cooperazione trovano o possono trovare lo strumento per dare migliori risposte ai propri bisogni e aspirazioni. Consci di questa realtà, abbiamo individuato la dimensione della **promozione cooperativa** quale fulcro dell'azione associativa e concreto strumento di attuazione del principio di intergenerazionalità. Si tratta di un punto che ci preme ribadire con forza: **non esiste Cooperazione**

**senza intergenerazionalità**, senza **rinnovamento continuo**. La questione generazionale rappresenta perciò una responsabilità rispetto alla quale come Associazione abbiamo grandi oneri e grandi aspettative. Ci troviamo, infatti, di fronte alla generazione meno dotata economicamente degli ultimi decenni, ma che è allo stesso tempo la più ricca di competenze, di disponibilità alla mobilità, la più "europea" e la prima integralmente digitale. Una **forza** di cui, come sistema di imprese e come attore sociale non possiamo fare a meno. Analizzare da questo specifico punto di vista l'economia cooperativa significa condurre una disamina e una probabile riprogettazione di nodi fondamentali, di cui deve essere protagonista la nuova generazione di operatori.

In questo senso la costituzione e il lavoro del **nuovo coordinamento bolognese di Generazioni** costituiscono un'importante opportunità. Il coordinamento ha dichiarato la propria volontà di lavorare su **quattro prospettive strategiche**.

La prima è la **reciprocità**: le attività del gruppo giovani devono creare valore non solo per i destinatari dei progetti, ma anche per coloro che partecipano al coordinamento e per le cooperative da cui provengono.

La seconda prospettiva ha come **focus i giovani tra 16 e i 35 anni** e ha l'obiettivo di promuovere una serie di iniziative di avvicinamento alla Cooperazione.

La terza riguarda l'approccio a ciascun **progetto come prototipo**. L'obiettivo è di considerare ogni progetto un articolato processuale in cui i risultati rilevano in ogni fase, in un percorso ricorsivo, che mette in valore tutte le fasi.

L'ultima prospettiva strategica riguarda l'**identità cooperativa**: emerge con forza la richiesta di senso rispetto all'essere operatori e alla distintività della forma cooperativa rispetto alle altre forme di impresa.

Il lavoro di raccordo con le giovani generazioni si deve, inoltre, concentrare sulla **qualità degli obiettivi di sviluppo**, le forme di partecipazione, la governance, i rapporti con le agenzie formative, con le rappresentanze del lavoro consolidate, ma anche con nuove forme di rappresentanza del lavoro che stanno emergendo nel mondo della "gig economy", con gli attori dell'innovazione tecnologica e digitale, con le istituzioni preposte alla programmazione pubblica nell'ambito dell'abitare, del welfare, della salute, della mobilità. Significa, in parte, **riprogettare la Cooperazione**, riflettere sugli elementi di revisione dei rapporti economici e sociali che determinano il profilo di una società, la sua cifra culturale e valoriale, la sua visione politica. Significa "correre il rischio", **accettare la sfida non di fare, ma di essere Cooperazione**. Possiamo svolgere questo compito solo **chiedendo ai giovani di indicarci modi, priorità e strategie** e di collaborare in prima persona alla loro attuazione.

# Cambiare l'Italia cooperando: quali parole per la cooperazione del futuro?

## Sviluppo sostenibile

I valori e i principi che governano le imprese cooperative rispondono da sempre alle questioni urgenti dello **sviluppo economico**, della **protezione ambientale** e dell'**equità sociale**.

Oggi, una concreta e convinta adesione al paradigma della **sostenibilità** è necessaria nel sostenere la consapevolezza di tali valori e nel renderli fruibili a tutti. Dall'estensione del modello cooperativo potrebbe nascere infatti un **sistema di valori e pratiche positive** e una società più inclusiva, coesa, capace di avviare un nuovo ciclo di **sviluppo sostenibile** orientato finalmente al benessere della società, della persona e delle future generazioni.

## Distintività

Per la Cooperazione il valore economico è frutto di valori sociali assunti nella **missione di impresa** e messi in pratica coerentemente al fine di creare lavoro dignitoso, innovare e investire per lo sviluppo. L'effettiva **fusione tra le performance imprenditoriali e le finalità sociali**, insieme all'esercizio della **democrazia economica**, rappresentano la vera ragione d'essere dell'associazionismo cooperativo e la sua **distintività**. Questa cultura d'impresa è una **risorsa decisiva**, a cui anche realtà non cooperative si stanno ispirando, facendo propri elementi di una cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa. A maggior ragione la Cooperazione deve valorizzare e **rivendicare** questi elementi che appartengono alla sua **storia** e alla sua **identità**, declinandoli nella forma e nei modi più adeguati ai tempi che viviamo, senza rinunciare a ricercare la **compatibilità tra i valori cooperativi e le strategie competitive**.

## Civismo e responsabilità politica

Le cooperative e il movimento cooperativo non rappresentano unicamente un modo diverso di produrre e distribuire la ricchezza attraverso l'attività d'impresa, bensì un riferimento fondamentale per la costruzione e il **rafforzamento della democrazia** e dei suoi valori. In un mondo incerto e instabile, esposto a gravi rischi di involuzione e di chiusura a livello internazionale e nazionale, la Cooperazione resta **depositaria di un patrimonio di civismo, culture, pratiche e orientamenti** che vanno in una direzione differente e che la richiamano a una **responsabilità politica**. Occorre **prendere posizione** con forza per dare vita a un **modello alternativo**.

## Condivisione

La Cooperazione deve essere in grado di partecipare al cambiamento sociale, mettendo in campo **risposte ai bisogni emergenti** e lavorando in sintonia con le **persone** e le **comunità**, generando percorsi condivisi e innescando quel sistema di relazioni basate sulla **fiducia**, fondamento necessario di un territorio ad alta intensità cooperativa. **Trasparenza, rigore, accountability**, sono condizione e guida di ogni operatività.

## Partecipazione

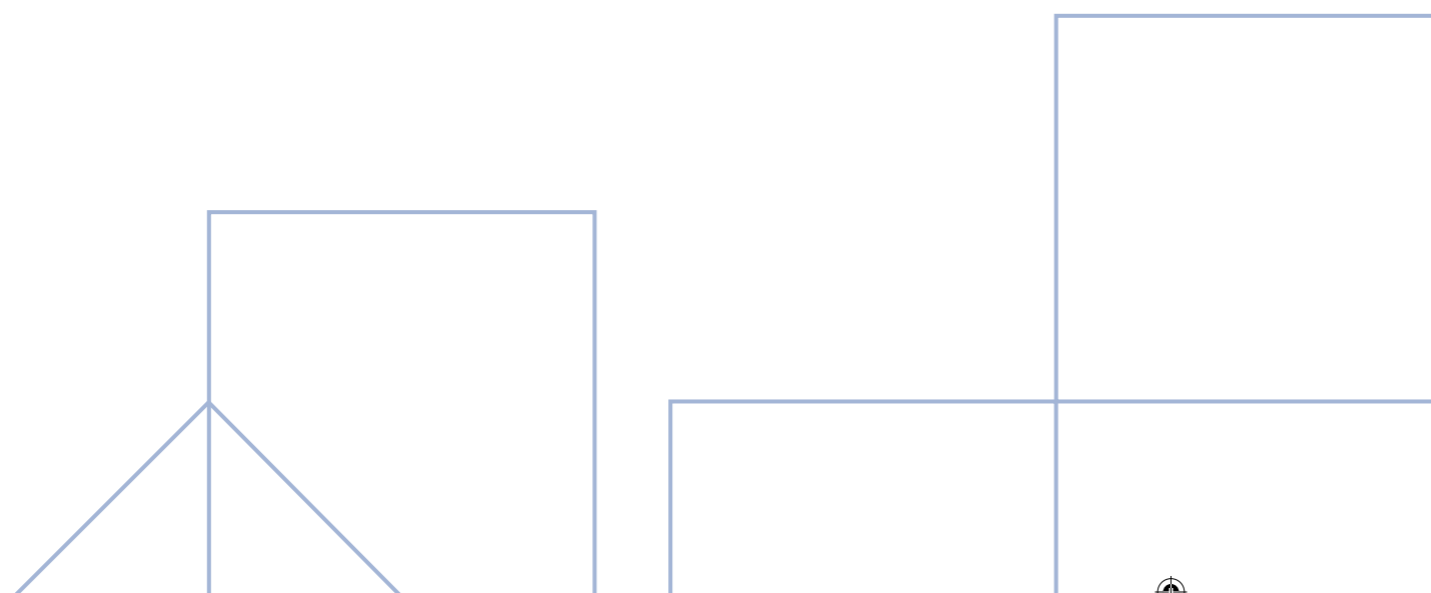
La **partecipazione** dei **soci** al lavoro, alla gestione dell'impresa e agli obiettivi più generali della Cooperazione, rappresenta per noi la principale specificità e una risorsa da difendere. La partecipazione è uno strumento per migliorare la **governance dell'impresa**, per accrescere il **coinvolgimento dei lavoratori** e per porre le basi di una società più compiutamente democratica.

## Concretezza

Questi **obiettivi** e **impegni** devono essere tradotti, come sempre nella storia della Cooperazione, in **pratiche** da implementare con **concretezza** nell'attività di ogni giorno. Elaborarle e perfezionarle richiede una costante attività di **studio** e **documentazione** che permetta di interrogarsi sulla specificità cooperativa e di declinarla rispetto ai bisogni del presente.

## Responsabilità

La **responsabilità** verso la **società, il territorio, l'ambiente** e le **future generazioni** – che è parte del patrimonio genetico della Cooperazione e che oggi vede delle profonde sinergie e una possibile trama di azioni comuni rispetto all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite – insieme alla responsabilità verso i soci **presenti e futuri** attraverso la salvaguardia dei patrimoni intergenerazionali, devono restare un punto imprescindibile e un obiettivo verso cui orientare l'operare cooperativo dei prossimi anni.

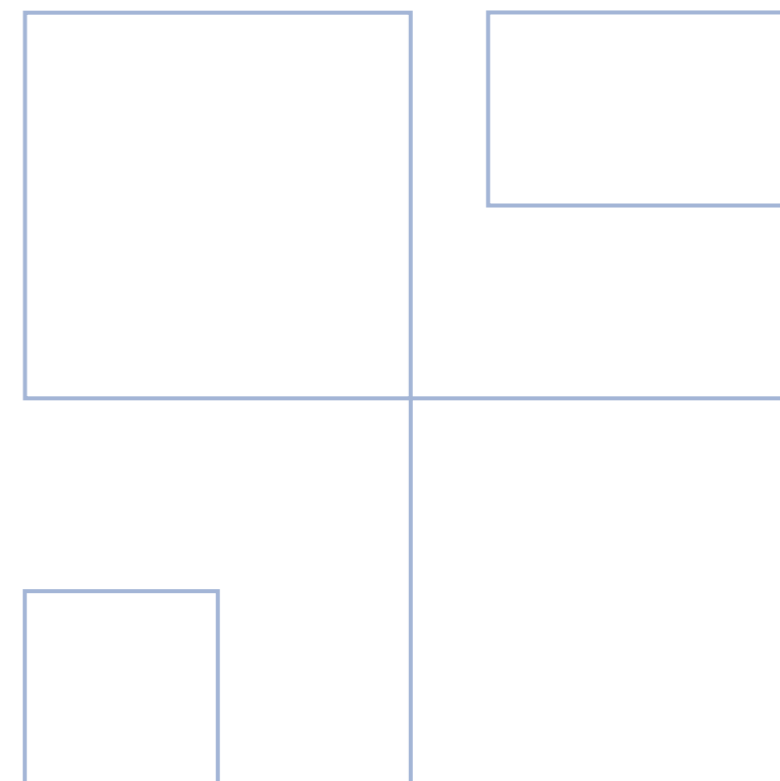


## Coerenza

Il futuro della Cooperazione dipende sempre più dall'affermazione di **una cultura diversa** da quella dominante: un'idea di mercato che includa lo sviluppo sostenibile e la solidarietà, in **coerenza** con l'ispirazione più autentica che ci viene dalla storia e dai **valori** del movimento cooperativo.

## Intergenerazionalità

L'**intergenerazionalità**, il **rinnovamento** e la creazione di **nuova Cooperazione** rappresentano un elemento sostanziale per il mondo cooperativo che ha nella responsabilità verso le generazioni future uno dei suoi punti fondanti. Questo richiede da una parte un grande impegno nel creare nuove forme e modalità per dare occasioni ai giovani di entrare nel mondo cooperativo e d'altra parte richiede ai giovani la volontà di essere realmente **protagonisti del futuro della Cooperazione**.



# Proposte di lavoro per Legacoop Bologna

Il confronto svolto con le cooperative ha confermato le priorità individuate nella bozza di documento congressuale, precisandone i contenuti.

Quelli che seguono sono **alcuni impegni** che vogliamo prenderci per il futuro della Cooperazione bolognese. Proseguire nell'attuazione del progetto "Bologna 2030 Visioni Cooperative" e rendere la cultura della **sostenibilità** sempre più un patrimonio del mondo cooperativo.

Sulla base dell'analisi delle motivazioni che portano a essere soci, impegnarsi nelle attività di **promozione cooperativa**. Lavorare sul miglioramento dell'**organizzazione** associativa basandosi sul modello di strutture leggere, integrate orizzontalmente, organizzate in modo funzionale, basate sulle competenze, dinamiche e finalizzate ai progetti. In un momento di crisi e ridefinizione della rappresentanza, occorre maggior **dialogo** e condivisione con gli altri soggetti collettivi che perseguono finalità compatibili con le nostre, in questa direzione si muove il Protocollo per lo sviluppo, il lavoro e la legalità sottoscritto con le organizzazioni sindacali territoriali. Mettere in campo un rinnovato vigore nel condurre quelle azioni concrete che da sempre orientano la Cooperazione verso la scelta di **modelli economici e sociali inclusivi**, che rispettino le diversità e promuovano la collaborazione, Legacoop Bologna deve oggi trovare le modalità per declinare al futuro il proprio patrimonio di esperienze e di progetti realizzati. Il **lavoro** resta lo strumento principale per l'attuazione delle finalità e dei valori che la Cooperazione si propone, promuovere la creazione per i soci e per i dipendenti, di lavoro di qualità, giustamente remunerato e continuativo è la spinta che ci accompagna da sempre. Consapevole della vitalità che attraversa tutti i settori della Cooperazione, Legacoop Bologna intende continuare a supportare l'impegno all'**innovazione** e allo sviluppo delle associate, mettendo a disposizione percorsi e strumenti di **formazione**, facilitazione e sostegno e proseguendo il percorso sulla digital transformation e su **Industria 4.0** accompagnando le cooperative nella diagnosi e riorganizzazione.

La formazione all'imprenditorialità e l'affiancamento delle cooperative nel percorso per la costruzione di una **nuova classe di amministratori e manager cooperativi** competenti, consapevoli e responsabili è sostanziale per garantire la continuità e il rinnovamento del modello cooperativo. Per quanto riguarda l'**Alleanza delle Cooperative Italiane** è necessario che venga tracciato il percorso concreto che porti alla sua compiuta realizzazione o, in caso contrario, sciolti i dubbi attuali e rese esplicite le motivazioni del suo abbandono. Legacoop Bologna si impegna a promuovere una **partecipazione** attiva e sostanziale dei soci alla vita e alle scelte strategiche per contribuire al successo della Cooperazione. Per un rilancio dell'idea cooperativa occorre

valutare la costituzione di un **luogo unitario di studi cooperativi** finalizzato a mettere a sistema e implementare il lavoro di studio e ricerca. Dare concreta attuazione al principio di **intergenerazionalità** significa, almeno in parte, riprogettare la Cooperazione e farlo chiedendo ai giovani di indicarci modi, priorità e strategie e di collaborare in prima persona alla loro attuazione. Questi impegni sono parte dello sforzo di cui vogliamo farci carico di **rendere la Cooperazione sempre più sostenibile, utile, giusta, innovativa, intergenerazionale.**

