

## **Bologna 2030: Visioni cooperative per lo Sviluppo Sostenibile**

**Deliverable 3: Identificazione fattori abilitanti e inibenti lo sviluppo del sistema cooperativo coerenti con lo scenario individuato e analisi dei rischi e delle opportunità (analisi SWOT).**

**IEFE – Università Bocconi**

**Edoardo Croci  
Francesco Colelli  
Benedetta Lucchitta  
Tania Molteni**



## **Deliverable 3: Identificazione fattori abilitanti e inibenti lo sviluppo del sistema cooperativo coerenti con lo scenario individuato e analisi dei rischi e delle opportunità (analisi SWOT).**

### Sommario

<b>1</b>	<b>Introduzione e obiettivi del progetto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Analisi dei risultati SWOT .....</b>	<b>4</b>
3.1	Punti di forza.....	6
3.2	Punti di debolezza.....	7
3.3	Opportunità .....	9
3.4	Minacce .....	11
<b>4</b>	<b>Le prospettive per il sistema cooperativo.....</b>	<b>13</b>



## 1 Introduzione e obiettivi del progetto

Adottata dalle Nazioni Unite nel Settembre 2015 in seguito al completamento del percorso relativo agli Obiettivi del Millennio (Millennium Development Goals - MDGs), l'“**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**” definisce un quadro di obiettivi da raggiungere nell'arco dei prossimi 15 anni, articolato in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) e 169 sotto-obiettivi. L'Agenda 2030 rappresenta un **set integrato di obiettivi**, che interpreta e articola i tre pilastri “classici” del concetto di sviluppo sostenibile: **economico, sociale ed ambientale**. Ha inoltre un **carattere universale**, applicabile a tutti i Paesi e a tutti gli attori delle istituzioni, della società civile e del mondo economico, chiamati complessivamente a contribuire alla sua implementazione.

Le **cooperative** rappresentano attori chiave per la sostenibilità, in quanto possono contribuire all'implementazione di diversi SDGs attraverso le proprie iniziative sociali, le loro attività economiche, e non da ultimo attraverso le interazioni delle proprie attività con l'ambiente. Le cooperative sono infatti **attori economici**, che creano opportunità di lavoro e partecipazione economica; sono **organizzazioni sociali** orientate a promuovere una maggiore sicurezza e protezione, nonché maggiore uguaglianza e giustizia sociale; e sono infine **attori ambientali**, che attraverso le loro azioni e attività possono promuovere un uso più sostenibile delle risorse naturali<sup>1</sup>.

Legacoop Bologna è l'Associazione di rappresentanza delle cooperative, delle imprese e degli enti bolognesi aderenti alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, che riunisce attualmente 189 associati (dato 2017). Il progetto “**Bologna 2030: Visioni cooperative per lo Sviluppo Sostenibile**”, promosso da Legacoop Bologna con il coinvolgimento di Urban@IT, IEFE Università Bocconi e IUAV, nasce dalla volontà di seguire un indirizzo comune a livello di sistema cooperativo bolognese verso il tema della sostenibilità. Il progetto intende definire un percorso che metta a disposizione delle imprese cooperative associate sia elementi di visione che strumenti operativi, per accompagnare i soci che stanno già realizzando un percorso legato ai SDGs ed i soci con l'intenzione di avviare questo percorso. Nello specifico, il progetto intende perseguire le seguenti finalità:

1. *Definire gli obiettivi per la sostenibilità che il mondo cooperativo si impegna a cercare di raggiungere per la Bologna del 2030, in coerenza con l'Agenda 2030 ONU e i Sustainable Development Goals (SDGs) e i progetti e le iniziative che possono essere intraprese a tal fine. A partire dalle attuali aree di attività e modelli di business del sistema cooperativo bolognese, quali sono le prospettive evolutive del sistema nell'orizzonte Agenda 2030 e quali le opportunità ed i rischi connessi?*
2. *Definire il contributo delle cooperative bolognesi al Piano Strategico Metropolitan e all'Agenda Urbana 2030, in chiave di sviluppo sostenibile, attraverso un confronto con istituzioni pubbliche e in particolare la Città metropolitana e gli altri comuni a partire dal capoluogo, l'Università, le organizzazioni sindacali, il mondo associativo e le altre forze economiche.*

---

<sup>1</sup> Cooperatives and the Sustainable Development Goals. ILO, 2017.



A tal fine, il progetto si articola in due percorsi, paralleli ma integrati, che prevedono:

- un **percorso partecipativo di accompagnamento e attivazione**, a cura dello IUAV, che coinvolgerà il mondo cooperativo nell'elaborazione di proposte in specifici ambiti tematici;
- un'**analisi del posizionamento attuale del sistema cooperativo bolognese rispetto allo scenario evolutivo** determinato dalla prospettiva di sviluppo **dell'Agenda 2030** e la **valutazione del contributo del sistema cooperativo bolognese alla pianificazione strategica di Bologna**, a cura dello IEFE Università Bocconi.

Il seguente rapporto si inserisce nel secondo percorso di analisi, e rende conto dei risultati ottenuti nell'attività di identificazione dei punti di forza e di debolezza del sistema cooperativo bolognese rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 e dei fattori abilitanti e inibenti lo sviluppo del sistema cooperativo coerenti con lo scenario individuato e di analisi.

## 2 Metodologia

Il presente rapporto identifica i punti di forza, di debolezza, i rischi e le opportunità connesse allo sviluppo del sistema cooperativo in coerenza con i SDGs attraverso un'analisi SWOT. Il percorso avviato per sviluppare l'analisi SWOT si basa in primo luogo sulla **definizione degli obiettivi e dei sotto-obiettivi degli SDGs riferibili al sistema cooperativo bolognese** (primo deliverable progettuale). Inoltre, sono presi in considerazione i risultati della **Gap analysis tra le strategie adottate dal sistema cooperativo, l'Agenda 2030 e la pianificazione comunale di Bologna** (secondo deliverable progettuale). Alla luce dei risultati presentati nei rapporti precedenti, infatti, emerge come il quadro definito dai SDGs possa rappresentare un'importante leva di stimolo per un maggiore allineamento del sistema cooperativo verso obiettivi e strumenti comuni, nonché per un maggiore impegno verso un approccio strategico agli obiettivi di sostenibilità.

La raccolta delle informazioni e le analisi nell'ambito dei deliverables di progetto sono state sviluppate attraverso:

1. **consultazioni e focus group** con i rappresentanti di Legacoop che hanno avuto l'obiettivo di raccogliere informazioni ed elementi rilevanti al fine di delineare la visione strategica e il quadro operativo di Legacoop Bologna rispetto all'Agenda 2030 e agli obiettivi di sostenibilità (SDGs) e – indirettamente – la visione e le modalità operative delle imprese associate (temi trattati: obiettivi del progetto "Bologna 2030: Visioni cooperative per lo Sviluppo Sostenibile", grado di consapevolezza del sistema cooperativo rispetto agli SDGs, rilevanza e priorità, aspettative rispetto agli SDGs, attribuzione delle responsabilità, definizione delle risorse, degli strumenti e dei processi relativi agli SDGs, utilizzo di strumenti di certificazione/rendicontazione cogenti e volontari legati ai SDGs, progetti e iniziative in corso nelle imprese associate, fattori abilitanti e ostacolanti per un percorso legato agli SDGs);



2. **analisi questionaria** per approfondire l'impegno delle imprese cooperative associate a Legacoop Bologna rispetto all'Agenda 2030 adottata dalle Nazioni Unite e ai suoi 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (tematiche di approfondimento: conoscenza relativa all'Agenda 2030, rilevanza degli SDGs, strumenti di gestione e reporting per la sostenibilità cooperativa, motivazioni da parte delle cooperative per integrare gli SDGs nella propria strategia di sviluppo, ruolo di Legacoop nella transizione verso una gestione cooperativa più sostenibile);
3. **analisi delle iniziative e dei progetti** in corso o in procinto di attivazione da parte delle cooperative bolognesi per verificare se questi siano in linea con gli obiettivi delineati dall'Agenda 2030 e con la strategia di sviluppo territoriale del comune di Bologna;
4. **analisi degli output dei workshop** tematici realizzati dall'Università IUAV per completare il quadro conoscitivo del sistema cooperativo, dei progetti in corso e analizzare quali sono le necessità e le strategie di sviluppo delle cooperative in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile;
5. **analisi della pianificazione territoriale Bologna** per individuare i tratti caratteristici della pianificazione territoriale che sono riferibili agli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 e definire in che settori, l'azione di Legacoop può contribuire a raggiungere gli obiettivi di sviluppo territoriale del Comune di Bologna;
6. **intervista all'Assessore all'urbanistica e del Comune di Bologna, Valentina Orioli** per i) investigare lo stato della pianificazione comunale rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile e all'agenda urbana; ii) individuare strumenti di piano, accordi, politiche, azioni e strumenti che il Comune utilizza per realizzare gli obiettivi di trasformazione del territorio; iii) individuare attività e strumenti con cui il Comune coinvolge diversi stakeholders.

Il paragrafo successivo riporta la matrice SWOT relativa al sistema cooperativo nella sua interezza, costituito da Legacoop e dalle sue associate.

### 3 Analisi dei risultati SWOT

Attraverso l'analisi SWOT è possibile evidenziare i punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weakness*) al fine di far emergere le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) che derivano dal contesto esterno in cui sono esposte le realtà imprenditoriali del sistema cooperativo. L'analisi SWOT consente pertanto di distinguere tra fattori esogeni ed endogeni. I punti di forza e di debolezza sono da considerarsi fattori endogeni, mentre i rischi e le opportunità come fattori esogeni. I fattori endogeni sono l'insieme di elementi che fanno parte integrante del sistema cooperativo e sulle quali le imprese possono intervenire. L'analisi si focalizza sui fattori endogeni che caratterizzano l'intero sistema cooperativo nel presente. I fattori esogeni invece sono le variabili esterne al sistema che possono però condizionarlo, su cui non è possibile per le cooperative intervenire direttamente. L'analisi si focalizza sui fattori esogeni che influenzeranno l'intero sistema cooperativo in futuro.

I risultati dell'analisi sono presentati in forma sintetica nel diagramma seguente.



### Punti di forza

- Presenza dei valori della cooperazione, della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale
- Capacità di attivare la propria base sociale/comunità come asset dell'impresa cooperativa
- Trasversalità delle attività delle imprese cooperative rispetto ai SDGs
- Reinvestimento di una quota degli utili sul territorio
- Capacità e volontà di pianificare a lungo termine
- Capacità di dialogare attivamente con la pubblica amministrazione locale

### Punti di debolezza

- Assenza, con poche eccezioni, di una strategia aziendale per l'implementazione dei SDGs
- Scarsa presenza di strutture e competenze interne dedicate al tema della sostenibilità
- Scarsa formazione interna sui temi dei SDGs
- Difficoltà nel trasferire al territorio (interlocutori pubblici, società civile e imprese) i valori della cooperazione e dello sviluppo sostenibile
- Scarsità di risorse economiche disponibili per rafforzare l'impegno verso i SDGs
- Ridotta attivazione di investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle cooperative rispetto ai concorrenti

### Opportunità

- Diffusione di nuove forme di domanda e di bisogni dei clienti che fanno leva sulla sostenibilità
- Aumento della consapevolezza dei cittadini sui temi della sostenibilità
- Disponibilità di nuove tecnologie abilitanti e processi di trasformazione digitale
- Sviluppi normativi nazionali (es. avanzamento della Riforma del terzo settore, nuovo Codice degli appalti)
- Coerenza delle strategie di sviluppo delle imprese con gli obiettivi di sostenibilità della città metropolitana (Carta di Bologna)
- Disponibilità di nuove risorse per lo sviluppo sostenibile attraverso fondi pubblici e di nuovi strumenti di finanza per la sostenibilità

### Minacce

- Presenza di un gap tra la fase di pianificazione e quella attuativa dei programmi e delle strategie per lo sviluppo sostenibile degli enti pubblici.
- Limitata diffusione del GPP
- Scarso sviluppo della finanza per la sostenibilità e difficoltà di accesso al credito
- Presenza di imprese concorrenti esterne al mondo cooperativo che utilizzano i valori della cooperazione nelle proprie strategie di marketing e di comunicazione
- Attrattività del modello cooperativo



### 3.1 Punti di forza

Il paragrafo descrive i punti di forza del sistema delle imprese associate a Legacoop per sostenere il raggiungimento dell'Agenda 2030.

- Presenza dei valori della cooperazione, della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale

I valori e principi fondanti della cooperazione rappresentano il principale punto di forza che permette alle cooperative di contribuire all'implementazione di diversi SDGs. L'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale) ha sintetizzato i principi che guidano l'agire dei operatori in un'apposita Tavola dei Principi, approvata dal XXXI Congresso, tenutosi a Manchester nel 1995<sup>2</sup>. Sempre nel 1995 la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue ha elaborato una Carta dei valori cooperativi: tra questi spiccano la mutualità, la solidarietà, la democrazia e il pluralismo.

- Capacità di attivare la propria base sociale/comunità come asset dell'impresa cooperativa

Una delle caratteristiche che rende le cooperative degli attori chiave per sostenere il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile è la capacità di attivare la propria base sociale/comunità come asset dell'impresa cooperativa. Le cooperative infatti pongono l'accento sul miglioramento delle condizioni di lavoro, sul pagamento di salari competitivi, sulla distribuzione di entrate supplementari attraverso la partecipazione agli utili e la distribuzione di dividendi. Tale fattore è legato al principio stesso dell'agire mutualistico e all'interesse di ciascuna cooperativa di tutelare gli interessi dei propri soci, siano essi consumatori, lavoratori, agricoltori, operatori culturali, ecc. Tale aspetto è di grande importanza dal momento che le cooperative sono caratterizzate dal voto capitaro dei soci indipendentemente dal valore della propria quota di capitale sociale. L'elevata attenzione dei soci ai temi della sostenibilità è ritenuto un fattore tra "molto" e "moltissimo importante" dal 48% dei rispondenti al questionario.

- Trasversalità delle attività delle imprese cooperative rispetto ai SDGs

Le attività delle imprese cooperative sono inoltre trasversali rispetto ai SDGs. L'analisi condotta nel Deliverable 1 mostra come l'attività delle imprese cooperative possa avere degli impatti diretti ed indiretti in almeno un sotto obiettivo per 16 SDGs su 17. I sotto-obiettivi riferibili al sistema cooperativo sono risultati essere 69 sul totale di 169 (41%). Inoltre, dall'analisi delle risposte al questionario emerge la percezione che le imprese cooperative stesse hanno in merito alla rilevanza dei diversi SDGs: il Goal che risulta più rilevante per le attività delle imprese cooperative rispondenti risulta essere il numero 8 ("Lavoro dignitoso e crescita economica"), valutato come molto rilevante o moltissimo da più del 70% delle imprese rispondenti. Fanno seguito i Goal 12 ("Consumo e produzione responsabili"), 11 ("Città e comunità sostenibili") e 5 ("Parità di genere"), valutati come molto rilevanti o moltissimo da più del 60% delle imprese, e i Goal 3 ("Salute e benessere"), 9 ("Imprese, innovazione e infrastrutture"), 13 ("Agire per il clima"), 16 ("Pace, giustizia e istituzioni") e 17 ("Partnership per gli obiettivi") (più del 50%).

- Reinvestimento di una quota degli utili sul territorio

---

<sup>2</sup> "Dichiarazione di identità e carta dei valori e principi". Alleanza Cooperativa Internazionale, 1995.



Il reinvestimento di una quota degli utili sul territorio è spesso direttamente legato a finalità ricollegabili ai SDGs: nel 23% delle imprese analizzate attraverso il questionario una parte degli utili della cooperativa viene reinvestita sul territorio in attività connesse ai SDGs. Questo indica come le cooperative contribuiscono allo sviluppo del territorio prestando particolare attenzione agli aspetti socio-culturali e a quelli socio-economici. Tra le modalità o iniziative con cui questo avviene, sono citate le attività di associazioni o onlus, progetti sociali e sportivi, o arredi sociali.

- Capacità e volontà di pianificare a lungo termine

Nel corso del focus group e dei workshop è emerso come la pianificazione a lungo termine sia una prerogativa nell'operare delle cooperative. Il sostegno per facilitare la crescita economica dei loro membri, come degli interessi socio-culturali e socio-economici del territorio non può prescindere dalla pianificazione delle proprie attività in un'ottica di lungo periodo. Uno dei tratti distintivi dell'impresa cooperativa rispetto alle dinamiche dello sviluppo economico è infatti l'orientamento al lungo termine dei soci-investitori delle cooperative. Secondo l'ultimo Rapporto Congiunturale Aci Sulle Imprese Coop, il 64,2% delle cooperative ha segnalato come prospettiva di lungo periodo quella di rafforzare ulteriormente le attività in essere, il 7,8% ha espresso indicazioni volte all'espansione delle attività (percentuale che raggiunge il 23,7% tra le grandi cooperative) e solo il 7,3% delle cooperative ha prospettato un ridimensionamento delle attività<sup>3</sup>.

- Capacità di dialogare attivamente con la pubblica amministrazione locale

Tra gli strumenti che costituiscono un punto di forza delle cooperative rientra la capacità di dialogare attivamente con la pubblica amministrazione locale. Come emerso nel Deliverable 2, grazie a tale punto di forza le amministrazioni locali e il sistema cooperativo hanno la possibilità di integrare gli assi tematici definiti dalla pianificazione comunale/metropolitana nelle strategie di sviluppo delle imprese stesse (si pensi agli assi della Carta di Bologna sui quali poi è stato formulato anche il piano della città Metropolitana).

### 3.2 Punti di debolezza

Il paragrafo descrive i punti di debolezza del sistema delle imprese associate a Legacoop per sostenere il raggiungimento dell'Agenda 2030.

- Assenza, con poche eccezioni, di una strategia aziendale per l'implementazione dei SDGs

Dalle risposte ottenute attraverso l'indagine delle aderenti a Legacoop è emerso come, pur contribuendo già in diverse misure ed aspetti allo sviluppo sostenibile nel territorio in cui operano, la maggioranza delle cooperative non disponga delle conoscenze e degli strumenti per valutare e pianificare le proprie attività nell'ottica del raggiungimento dei SDGs. Solo il 13% delle imprese rispondenti ha definito un piano strategico per la realizzazione dei SDGs. Allo stesso tempo, la conoscenza dell'impresa di metodologie, strumenti e approcci per pianificare, monitorare e rendicontare il contributo dell'impresa verso i SDGs è ritenuto un fattore "molto" o "moltissimo importante" dal 41% dei rispondenti.

---

<sup>3</sup> Rapporto Congiunturale Aci Sulle Imprese Coop, Ufficio Studi AGCI - Area Studi Confcooperative - Centro Studi Legacoop, 2018.





- Scarsa presenza di strutture e competenze interne dedicate al tema della sostenibilità

Dall'analisi del questionario emerge la scarsa presenza di strutture e competenze interne dedicate al tema della sostenibilità. Tra le imprese rispondenti, la gestione dei temi legati alla sostenibilità viene affidata ad una struttura interna che però nel 39% dei casi è dedicata ad altre funzioni. Nel 14% delle imprese rispondenti, i temi della sostenibilità sono gestiti attraverso una struttura interna dedicata, mentre il 9% si affida a consulenti esterni. Nel 32% dei casi i temi della sostenibilità non vengono gestiti da alcun ufficio o struttura interna/esterna.

- Scarsa formazione interna sui temi dei SDGs

Solo il 13% delle imprese cooperative rispondenti al questionario prevede attività di formazione interna sui temi della sostenibilità per i lavoratori, tassello fondamentale per fare sì che la gestione dei temi legati alla sostenibilità venga condivisa a tutti i livelli aziendali. Le attività formative condotte inoltre riguardano generalmente solo un gruppo selezionato di dipendenti, tra cui, in alcuni casi, il personale addetto alla vendita, che viene formato per conoscere tutti i progetti alla base dei prodotti in commercio.

- Difficoltà nel trasferire al territorio (interlocutori pubblici, società civile e imprese) i valori della cooperazione e dello sviluppo sostenibile

Un ulteriore elemento di debolezza consiste nella generale difficoltà nel trasferire i valori della cooperazione e dello sviluppo sostenibile al territorio, ed in particolare alla società civile e alle imprese. Diffondere la cultura cooperativa, incentivare e facilitare la costituzione di nuove cooperative, anche cercando di intercettare idee imprenditoriali e progetti innovativi presenti sul territorio, è considerato un elemento centrale per fare fronte a questa complessità<sup>4</sup>. L'accesso da parte dell'impresa a piattaforme/strumenti per la condivisione delle informazioni sulla sostenibilità a livello di sistema cooperativo è ritenuto un fattore "molto" o "moltissimo importante" dal 43% dei rispondenti.

- Scarsità di risorse economiche disponibili per rafforzare l'impegno verso i SDGs

La disponibilità di risorse economiche per rafforzare l'impegno verso gli SDGs è uno dei fattori che pongono le cooperative in relativo svantaggio rispetto al resto del mondo imprenditoriale. La tendenziale difficoltà nel reperire risorse si riallaccia alla bassa crescita aggregata del sistema: nel triennio 2014-2016 la crescita del valore della produzione delle cooperative di Legacoop in Emilia-Romagna è stata pari al 5,2%<sup>5</sup>, inferiore di quasi cinque punti percentuali rispetto a quello delle società per azioni (10%). Le società cooperative sono caratterizzate da un'elevata dipendenza dal credito bancario, maggiore di quella osservabile per le società di capitali, nonché da una bassa diffusione di altri tipi di strumenti finanziari<sup>6</sup>. Allo stesso tempo, le cooperative hanno il bisogno di

<sup>4</sup> Relazione delle attività 2017. Legacoop Bologna, 2018.

<sup>5</sup> Tale crescita aggregata mostra significative differenze fra i settori: la cooperazione sociale (+10,3%), l'agroalimentare (+9,2%) e il comparto della distribuzione (consumo +7,8% e cooperazione fra dettaglianti +7,1%). Le cooperative della produzione e lavoro (-2,1%) mostrano un calo nella produzione aggregata, mentre la cooperazione tra abitanti mostra un delta negativo significativo (-14,6%).

<sup>6</sup> "Verso un Rapporto sulla Cooperazione" Anteprema 2018. Legacoop Emilia Romagna, 2018.



aumentare soprattutto i finanziamenti a lungo termine, che sono quelli che meglio permettono di finanziare progetti di investimento e strategie di crescita.

- Ridotta attivazione di investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle cooperative rispetto ai concorrenti

Per rilanciare la crescita, un elemento fondamentale risulta essere l'attivazione di investimenti in Ricerca e Sviluppo. Questo, tuttavia, è un ambito rispetto al quale il mondo della cooperazione non ha stanziato sufficienti risorse se non per alcuni particolari settori (settore agroalimentare<sup>7</sup>). Tra il 2011 e il 2013, il 12,3% delle cooperative ha introdotto forme d'innovazione nell'impresa, contro una quota pari al 13,7% fatta registrare dalle Società di Persone e del 21,8% relativamente alle Società di Capitali. Sempre tra 2011 e 2013 il 7,7% delle società cooperative ha svolto attività di Ricerca e Sviluppo, contro il 5,1% delle Società di persone e il 15,5% delle Società di Capitali<sup>8</sup>.

### 3.3 Opportunità

Per poter rafforzare il ruolo delle cooperative nella realizzazione dei SDGs saranno rilevanti gli sviluppi di una serie di fattori esterni. Questi, a seconda degli sviluppi futuri, potranno rappresentare minacce o opportunità per il settore. Il paragrafo si concentra sulle opportunità del sistema delle imprese associate a Legacoop per sostenere il raggiungimento dell'Agenda 2030.

- Diffusione di nuove forme di domanda e di bisogni dei clienti che fanno leva sulla sostenibilità

Guardando alle nuove opportunità di business e di mercato contestualmente agli obiettivi dell'Agenda 2030, uno dei fattori chiave emersi è la diffusione di nuove forme di domanda e di bisogni dei consumatori che fanno leva sulla sostenibilità. Agire nell'ottica dello sviluppo sostenibile apre infatti nuove opportunità di mercato per quelle imprese in grado di sviluppare e fornire soluzioni per prodotti e processi innovativi (efficienza energetica, energia rinnovabile, efficienza nell'uso delle risorse). Le maggiori opportunità di crescita sono legate alla soddisfazione di esigenze in mercati in cui prodotti e servizi sostenibili sono ancora poco diffusi, tra cui sanità, istruzione, energia, finanza e ICT<sup>9</sup>.

- Aumento della consapevolezza dei cittadini sui temi della sostenibilità

Parallelamente allo sviluppo di forme di domanda, si assiste ad un aumento della consapevolezza dei cittadini sui temi della sostenibilità che presenta forti opportunità legate alla percezione dei consumatori/cittadini dei valori e del ruolo delle imprese cooperative. Nell'ultimo decennio, le pratiche di divulgazione della sostenibilità aziendale sono aumentate drasticamente anche da parte delle imprese di capitali, in linea con le richieste di informazioni da parte degli stakeholder<sup>10</sup>. È importante quindi che le cooperative non rimangano indietro rispetto a tali processi, cercando continuamente di capire e soddisfare i bisogni dei propri stakeholder. L'elevata attenzione dei

<sup>7</sup> Relazione delle attività 2017. Legacoop Bologna, 2018.

<sup>8</sup> Economia Cooperativa: rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione in Italia. Terzo rapporto Euricse, 2015.

<sup>9</sup> UN Global Compact, 2015.

<sup>10</sup> UN Global Compact, 2015.



consumatori ai temi della sostenibilità è considerata “molto” o “moltissimo” rilevante dal 50% delle imprese rispondenti al questionario. Inoltre, deve essere presa in considerazione la minaccia derivante dall’appropriazione da parte di diverse imprese non cooperative di prodotti e valori distintivi delle cooperative: dare importanza al tema della cultura cooperativa” permetterebbe di rafforzare gli elementi che hanno tradizionalmente distinto il sistema cooperativo.

- Disponibilità di nuove tecnologie abilitanti e processi di trasformazione digitale

Le tecnologie abilitanti introdotte e diffuse dai processi di trasformazione digitale (Industria 4.0) presentano grandi opportunità, e anche inedite criticità, per le imprese cooperative<sup>11</sup>. La creazione di piattaforme di condivisione, ad esempio, permette non solo di aggregare l’offerta, ma anche di mettere in collegamento persone e di abilitare servizi senza erogarli. Le potenzialità più forti sono rappresentate in questo caso dall’unione di diverse filiere in un’unica piattaforma e dal fatto che nelle piattaforme cooperative l’utilizzatore può essere contemporaneamente un socio della cooperativa: la condivisione dei valori del progetto è infatti più forte con chi partecipa come utilizzatore del servizio e come socio, rispetto a chi ha esclusivamente il beneficio commerciale. L’accesso a tecnologie innovative è considerato “molto” o “moltissimo” rilevante dal 46% delle imprese rispondenti al questionario.

- Sviluppi normativi nazionali (es. avanzamento della Riforma del terzo settore, nuovo Codice degli appalti)

Rispetto agli sviluppi normativi nazionali, risulteranno di fondamentale importanza le modalità di avanzamento di una serie di riforme, tra cui la Riforma del Terzo Settore e quella dell’Impresa Sociale. Un ulteriore elemento chiave è costituito dalla regolamentazione del Prestito Sociale, strumento chiave proprio della cooperazione e fondamentale per sostenerne l’attività di sviluppo e a confermare la fiducia dei soci e dei terzi verso l’istituto<sup>12</sup>. Si attende inoltre un’evoluzione nel percorso parlamentare della proposta di Legge di iniziativa popolare di contrasto alle false cooperative. La presenza nel quadro normativo di provvedimenti orientati alla sostenibilità e l’elevato interesse delle istituzioni (locali, regionali, nazionali) per la sostenibilità sono elementi considerati “molto” o “moltissimo” rilevante dal 48% delle imprese rispondenti al questionario.

- Coerenza delle strategie di sviluppo delle imprese con gli obiettivi di sostenibilità della città metropolitana (Carta di Bologna)

La coerenza degli obiettivi di sostenibilità della città metropolitana con le strategie di sviluppo dell’Agenda 2030 rappresenta un’opportunità per le imprese cooperative. Nel Deliverable 2 è emerso come attraverso il rafforzamento della collaborazione tra il Comune e Legacoop sarebbe possibile allineare la strategia di sviluppo delle imprese cooperative ai principi e agli obiettivi delineati dalla Carta di Bologna e dalla Nuova Agenda Urbana.

- Disponibilità di nuove risorse per lo sviluppo sostenibile attraverso fondi pubblici e di nuovi strumenti di finanza per la sostenibilità

Il settore finanziario ha un ruolo chiave nel raggiungimento di determinati obiettivi, in quanto grandi quantità di capitale privato potrebbero essere mobilitate verso investimenti sostenibili. Le opportunità

---

<sup>11</sup> Relazione delle attività 2017. Legacoop Bologna, 2018.

<sup>12</sup> Ibid.



per gli attori della finanza sostenibile sono molteplici, sia in termini di settori di intervento sia di strumenti e prodotti dedicati allo sviluppo locale: ne sono esempio i green bond emessi a livello regionale e municipale, l'aumento degli investimenti in settori strategici quali l'economia circolare, l'edilizia e la mobilità sostenibili, così come il Green Public Procurement<sup>13</sup>. La presenza di incentivi economici e fiscali è ritenuto un fattore “molto o “moltissimo” rilevante dal 54% delle imprese. Le misure di incentivazione e di sostegno rivolte alle imprese, cooperative e non, e al mondo produttivo nel contesto dell'Agenda 2030 potranno essere un elemento di grande rilievo in diversi settori. Ne è un esempio l'importante ruolo giocato dagli incentivi fiscali per la realizzazione di interventi di riqualificazione energetica e adeguamento sismico, che hanno favorito gli interventi di ristrutturazione e qualificazione del patrimonio edilizio sostenendo il settore cooperativo delle costruzioni. Uno dei settori in cui si attendono nuovi sviluppi è quello dell'agricoltura sostenibile, in merito al quale la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile prevede l'attivazione di strumenti di incentivazione delle politiche agricole, ambientali e sociali coerenti con l'Agenda 2030.

### 3.4 Minacce

Il paragrafo si concentra sulle minacce esterne che possono rallentare il ruolo del sistema delle imprese associate a Legacoop nell'applicazione di scelte e strategie finalizzate al perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

- Presenza di un gap tra la fase di pianificazione e quella attuativa dei programmi e delle strategie per lo sviluppo sostenibile degli enti pubblici.

Nel corso dei focus group condotti nell'ambito del progetto, il gap tra la fase di pianificazione e quella attuativa dei programmi e delle strategie per lo sviluppo sostenibile degli enti pubblici è emerso come un limite allo sviluppo dei SDGs da parte del mondo cooperativo.. Anche nei casi in cui esiste una volontà politica rispetto alla possibilità di inserire nei bandi incentivi e premialità legate all'applicazione dei SDGs, spesso si riscontra come tali iniziative non riescano a trovare una attuazione. Alcune esperienze recentemente condotte, in cui cooperative e stazioni appaltanti hanno seguito un percorso di condivisione, hanno dimostrato che il coinvolgimento delle strutture dirigenziali-tecniche permette di superare tale problema e di attivare pratiche innovative.

- Limitata diffusione del GPP

La maggior parte dei Comuni e delle stazioni appaltanti inoltre non sfrutta adeguatamente le possibilità offerte dal Green Public Procurement, dal momento che i bandi di gara/capitolati non sempre danno una concreta attuazione a quanto previsto dalle disposizioni vigenti<sup>14</sup>. In tal caso, le imprese cooperative vedono venire meno un importante strumento attraverso cui contribuire agli

---

<sup>13</sup> Finanza sostenibile e sviluppo locale. Forum per la Finanza Sostenibile, 2017

<sup>14</sup> A due anni dall'entrata in vigore del nuovo Codice degli appalti pubblici (dlgs 50/2016), permangono infatti delle difficoltà nella sua applicazione, dovute a fattori tra cui: la sovrapposizione delle norme, spesso poco chiare e scarsamente coordinate, se non addirittura confliggenti; l'eccessiva complessità delle procedure; l'assenza di linee guida e indirizzi omogenei per il calcolo dei costi del ciclo di vita e delle esternalità, per prime quelle ambientali; l'insufficiente formazione della PA e delle imprese; le difficoltà a operare la verifica dei requisiti richiesti per adempiere ai CAM. “L'applicazione del Green Public Procurement a un anno dal nuovo Codice degli appalti”. Stati Generali della Green Economy, 2017



obiettivi di sviluppo sostenibile. Lo scarso interesse delle istituzioni (locali, regionali, nazionali) per la sostenibilità è un fattore ostacolante considerato “molto” o “moltissimo” rilevante dal 50% delle imprese rispondenti al questionario.

- Scarso sviluppo della finanza per la sostenibilità e difficoltà di accesso al credito

La finanza per la sostenibilità, pur essendo in una fase di crescita e di slancio positivo, non ha ancora raggiunto un grado di diffusione tale da assicurare la disponibilità di nuove risorse alle imprese. Tra i fattori che, ad oggi, hanno limitato la diffusione degli strumenti finanziari per la sostenibilità rientra il limitato accesso ai mercati finanziari per le PMI, tra cui figurano gran parte delle imprese cooperative<sup>15</sup>. Inoltre, l'incertezza sulla stabilità del contesto nazionale rappresenta un'ulteriore minaccia in merito alla disponibilità di risorse finanziarie, in quanto una situazione di instabilità potrebbe aumentare la difficoltà di accesso al credito.

- Presenza di imprese concorrenti esterne al mondo cooperativo che utilizzano i valori della cooperazione nelle proprie strategie di marketing e di comunicazione

Nel corso dei focus group e dei workshop condotti nell'ambito del Progetto è emerso come alcune imprese concorrenti, esterne al mondo cooperativo, utilizzino i valori della cooperazione nelle proprie strategie di marketing e di comunicazione. Questo fenomeno rappresenta un elemento rilevante nel contesto degli sviluppi futuri dell'attività cooperativa, dal momento che tali pratiche possono compromettere il legame esclusivo tra il mondo cooperativo e i suoi valori fondanti.

- Attrattività del modello cooperativo

I limiti dell'attrattività del modello cooperativo derivano dai vincoli che gli aspetti giuridici possono talvolta porre alla crescita dell'impresa. La cooperativa si differenzia dalle società commerciali non solo per il carattere democratico e mutualistico, ma anche per la differente disciplina civilistica e fiscale. Le cooperative sono regolate dalle norme specifiche presenti nel Codice Civile<sup>16</sup> e, quando compatibili, dalle disposizioni sulla società per azioni ed a responsabilità limitata. Uno tra i principali elementi che distinguono le cooperative dalle altre forme di impresa è il principio cooperativistico di “non distribuzione delle riserve”, rilevante specialmente per le cooperative a mutualità prevalente<sup>17</sup>. Le cooperative costituite in forma di s.p.a. invece, a differenza delle s.p.a. non cooperative, sono soggette ai limiti sul valore nominale delle proprie azioni<sup>18</sup>. Queste disposizioni, pur mirando a favorire la capitalizzazione della società e a remunerare il lavoro prestato dai soci o i loro conferimenti piuttosto che il capitale da essi investito, possono rappresentare un vincolo all'attrattività del modello cooperativo. Nell'ordinamento nazionale inoltre la scelta del modello cooperativo non risulta vincolante per la qualifica di “impresa sociale”. Tutti gli enti privati infatti, a prescindere dalla forma societaria, possono istituire imprese sociali<sup>19</sup>. La scelta della forma giuridica dell'impresa sociale dipenderà dalle specifiche esigenze legate alla sua costituzione, essendo ciascuna forma giuridica la sintesi di un diverso modello di governance, oltre che di una diversa cultura organizzativa.

---

<sup>15</sup> Finanziare il Futuro: Rapporto del Dialogo Nazionale dell'Italia per la finanza sostenibile, MATTM & United Nations Environment Programme, 2017.

<sup>16</sup> Art. 2511 – 2548 del C.C.

<sup>17</sup> Art 2512-2514 C.C

<sup>18</sup> il cui valore nominale non può essere inferiore a venticinque euro né superiore a cinquecento euro, art. 2525 C.C.).

<sup>19</sup> art. 1, comma 1, d.lgs. 112/2017



## 4 Le prospettive per il sistema cooperativo

L'analisi SWOT ha permesso di identificare i fattori endogeni (punti di forza e di debolezza) ed esogeni (opportunità e minacce) che caratterizzano ed influenzano il sistema cooperativo rispetto all'adozione di una strategia coerente con i SDGs.

I punti di forza del sistema cooperativo rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030 sono legati alle **caratteristiche fondanti del modello stesso di impresa cooperativa**, dal momento che vengono promosse le **pratiche democratiche, l'inclusione economica e sociale e la sostenibilità ambientale**. Le attività delle imprese cooperative sono inoltre trasversali rispetto ai SDGs e possono influenzare, sia in modo diretto che indiretto, l'intero insieme di obiettivi identificati dall'Agenda 2030. Le cooperative pongono inoltre per loro natura l'accento sul miglioramento delle condizioni di **lavoro, sul pagamento di salari competitivi**, sulla distribuzione di entrate supplementari attraverso la **partecipazione agli utili e la distribuzione di dividendi**. Le cooperative contribuiscono allo sviluppo del territorio anche attraverso il **reinvestimento di una quota degli utili sul territorio**, spesso direttamente legato a finalità ricollegabili ai SDGs. Molte imprese cooperative tuttavia, pur essendo già attive su diversi fronti legati alla sostenibilità come parte della propria attività, non inquadrano queste specifiche attività all'interno del framework definito dall'Agenda 2030. All'interno delle singole cooperative, **la definizione delle risorse, strumenti e processi relativi ai SDGs è rallentata da una serie di debolezze**. Tra queste le ricadute della crisi economica, che hanno influito in misura diversa nei diversi settori sulle **risorse economiche a disposizione**, e la **pressione competitiva** di società di capitali spesso di maggiori dimensioni, con maggiori risorse e una maggiore predisposizione all'innovazione imprenditoriale.

La maggioranza delle cooperative non dispone inoltre delle **conoscenze e degli strumenti per valutare, comunicare e diffondere i risultati e gli impatti** sulla sostenibilità della propria attività. L'analisi dei punti di forza e delle debolezze sottolinea pertanto l'importanza di **costruire consapevolezza e capacità di pianificazione nelle imprese cooperative** sui SDGs. Per ridurre i punti di debolezza possono essere messi in atto **stimoli e strumenti** che consentano alle cooperative di valutare e verificare la convenienza di adottare una prospettiva strategica diversa. Nell'ambito del Progetto è emersa la necessità e l'importanza di portare un numero più ampio di imprese a considerare questi elementi, superando il modello attuale incentrato esclusivamente sul Bilancio Sociale, particolarmente diffuso tra le imprese cooperative, e giungendo ad utilizzare approcci e strumenti più comprensivi per la sostenibilità. Questo consentirebbe di ragionare in modo strategico sui SDGs, identificando i temi e gli obiettivi sui quali concentrarsi. Inoltre, una modalità particolarmente efficace per sostenere consapevolezza e capacità consiste nella creazione di **piattaforme di progettualità** che consentano di mettere assieme le cooperative, intercettare nuove energie e risorse (es. giovani operatori, nuove imprese) e definire un orizzonte di progetto che possa impattare sugli obiettivi ONU e sull'Agenda urbana di Bologna. Infine, una più chiara comunicazione dei propri valori e dell'unicità del sistema cooperativo risulta indispensabile per contrastare i fenomeni di appropriazione dei valori cooperativi da parte di altri tipi di imprese.

Guardando alle nuove opportunità di business e di mercato contestualmente agli obiettivi dell'Agenda 2030, sono emersi infatti diversi fattori chiave, tra cui la diffusione di **nuove forme di domanda e di bisogni** dei clienti che fanno leva sulla sostenibilità, **l'aumento della**



**consapevolezza dei cittadini** sui temi della sostenibilità, la **disponibilità di nuove tecnologie** abilitanti e processi di trasformazione digitale e la **disponibilità di nuove risorse** per lo sviluppo sostenibile attraverso fondi pubblici e di nuovi strumenti di finanza per la sostenibilità. Inoltre, è importante sottolineare la **coerenza degli obiettivi di sostenibilità della città metropolitana** (Carta di Bologna) con le strategie di sviluppo delle imprese cooperative.

In conclusione, possono essere identificate le seguenti prospettive di evoluzione del sistema cooperativo nella direzione dello sviluppo sostenibile tracciata dall'Agenda 2030 e della crescita del settore della cooperazione:

- promozione della **ricerca e sviluppo** e **innovare** per offrire nuovi prodotti e servizi coerenti con i SDGs;
- **adozione di nuove tecnologie abilitanti** introdotte e diffuse dai processi di trasformazione digitale;
- istituzione di **nuove forme di collaborazione** nella filiera, di piattaforme di condivisione, scambio e di progettualità;
- crescita dei **finanziamenti di lungo termine per progetti di investimento sostenibile** e strategie di crescita, anche avviando partenariati pubblico privati e avvalendosi di strumenti finanziari innovativi;
- **rafforzamento degli elementi distintivi** del sistema cooperativo, promuovendo la diffusione dei propri valori e l'unicità del sistema cooperativo;
- **miglioramento nella comunicazione dell'attrattività del modello cooperativo**, avviando iniziative di formazione rivolte ai giovani, alla micro-imprenditoria e al mondo delle start-up.

