

**41° Congresso Nazionale
Legacoop**

**L'impresa del futuro:
cooperativa, per tutte**

**XXV Congresso di Legacoop
Bologna**

***Il contributo di Legacoop Bologna al
percorso congressuale***

IL SENSO DEL DOCUMENTO CONGRESSUALE

Il percorso congressuale

Le imprese aderenti alla Lega delle Cooperative e Mutue di Bologna approvano in occasione del loro 25° congresso questo documento, dove esprimono la propria visione del presente e come intendono procedere da qui ai prossimi 4 anni.

Sono decisioni che fanno parte di un momento di riflessione e pianificazione più grande, che vede attive le aderenti della Regione Emilia-Romagna e quelle di tutta Italia, ogni aderente nel proprio territorio e poi insieme nel congresso nazionale del 2-4 marzo a Roma.

Per dare un'idea dell'investimento: sono stati mesi in cui in tutta Italia centinaia di presidenti, responsabili, dirigenti si sono riunite e riuniti a discutere, approfondire, decidere su temi molto diversi: dagli approvvigionamenti energetici all'aumento del malessere tra adolescenti, dalle caratteristiche che ha assunto il lavoro a come contrastare il cambiamento climatico. Non è un avvenimento banale e può far sorgere la domanda del perché alcune imprese dedichino tante energie a un processo non immediatamente produttivo.

Una certa caratteristica della cooperazione

La risposta inizia a delinearsi se consideriamo quanta parte della società e nello specifico della società bolognese è cooperativa. Le aderenti a Legacoop Bologna nel 2021 sono il luogo di lavoro di circa 46.000 persone mentre il numero di occupati e occupate totale della Città Metropolitana è dieci volte superiore, la somma delle socie e dei soci arriva a 2.500.000, certo, non tutti e tutte residenti sul territorio metropolitano, ma coproprietari e coproprietarie delle cooperative aderenti, è un numero pari a due volte e mezzo le e i residenti sempre in Città Metropolitana. Sono persone che sentono i problemi e fanno parte delle soluzioni, anche semplicemente in prospettiva numerica e fermarci qui trascurerebbe un elemento ancora più significativo del movimento cooperativo: la partecipazione attiva e democratica. I due milioni e mezzo di socie e soci non sono soggetti passivi: vengono raggiunte e raggiunti regolarmente dalle comunicazioni delle loro imprese e quando queste ultime si accordano su una direzione comune, come durante il congresso, è possibile diffondere temi e orientamenti sui territori. Soprattutto i soci e le socie, nelle loro imprese, hanno accesso a sedi dove discutere e il diritto di determinare come realizzare gli obiettivi che si sono dati e date. Sono in definitiva soggetti attivi che esprimono capacità e potenziale di cambiamento personale e collettivo.

Non è strano, se consideriamo come nascono le imprese cooperative: che si parli di acquistare insieme prodotti di consumo, disporre di edifici dove abitare, essere proprietarie e proprietari dell'impresa dove si lavora o a cui si conferisce la produzione agricola, mettere insieme i risparmi per proteggersi dai rischi, avere possibilità di credito o protezione per tutelare chi si ammala, organizzare le proprie risorse per occuparsi delle persone più svantaggiate, della propria comunità, dell'ambiente... le cooperative e le mutue esistono quando le persone si associano per risolvere collegialmente, attraverso l'impresa, i propri problemi. Non sempre è facile, dalla fine del 1700 abbiamo sperimentato diversi modi e non abbiamo ancora finito, ma possiamo dire che le imprese nate da questo principio sono tanto più forti quanto di più anche i loro soci e le socie, collettivamente, lo sono. Che vuol dire per le socie e i soci avere modo di conoscere le cose, possibilità di decidere, mettere al centro il

vantaggio collettivo, continuare a domandarsi e a imparare come si fa a cooperare di più e meglio. Deriva anche che le strutture organizzative delle imprese tendono a rinforzare la circolazione delle informazioni e la pratica di risolvere insieme i problemi. Il contributo che dà la cooperazione al cambiamento sociale, in prima istanza, non è un risultato statistico, ma nasce dalla visione del futuro che costruiamo insieme, dal desiderio e dalla capacità di realizzarlo.

Una risposta pertinente

Il tempo presente mostra un aumento generale della consapevolezza circa l'insostenibilità del modello di sviluppo degli ultimi decenni e l'urgenza di un cambiamento che tracci un orizzonte di speranza. Mostra anche segnali preoccupanti di aumento del malessere individuale, della diffusione di un senso di impotenza e passività di fronte alle trasformazioni che avvengono su scala globale (citiamo ad esempio il fenomeno dell'[ecoansia](#), termine accolto nel 2021 dall'American Psychological Association). Il movimento cooperativo, anch'esso presente su scala globale, in questa prospettiva è uno dei modi in cui le persone possono scegliere di agire insieme diventando responsabili del cambiamento, attuando pratiche alternative, unendo e raccordando le azioni per moltiplicare l'impatto.

Cosa offriamo all'Italia

La posizione di Legacoop nazionale emersa dal percorso congressuale ([documento di sintesi](#) e [documento esteso](#)) prende il via presentando quali siano, dal punto di vista delle aderenti, le trasformazioni in atto che rendono particolarmente incerto il futuro e chiamano ad agire. Sono i cambiamenti climatici e la nuova coscienza ecologica, la trasformazione digitale, i cambiamenti demografici e l'aumento delle disuguaglianze, la ridefinizione dei rapporti geopolitici e le trasformazioni del lavoro. In ognuno di questi ambiti riteniamo sia grave l'inadeguatezza delle risposte attuali nel garantire il benessere e occorrono non tanto correzioni settoriali, ma un cambiamento profondo, un *nuovo modello per lo sviluppo sostenibile*. In parallelo osserviamo che già ora cittadine e cittadini stanno reagendo mettendosi insieme per avere più forza di fronte alle difficoltà e ci impegniamo a favorire risposte in forma cooperativa alla *nuova domanda di mutualismo*.

Il documento presenta poi il perimetro delle associate in termini di numero di aderenti, valore prodotto e altre caratteristiche, rappresentando quello che già ora fanno le aderenti come pratiche alternative *verso la sostenibilità, oltre il PIL* (formazione, conciliazione, progetti di economia circolare e innovazione, scelta del criterio di sostenibilità per la selezione dei fornitori...) per arrivare a indicare le direzioni di trasformazione, tra cui il richiamo all'importanza di costruire alleanze, concludendo con *progetti, proposte, contributi per un'agenda cooperativa da offrire al Paese*.

Le specificità regionali

Come si attuano in Emilia-Romagna le direzioni tracciate dalle decisioni nazionali e quali questioni specifiche pone la nostra Regione? È il tema che compete a Legacoop Emilia-Romagna, la quale ha articolato una bozza di documento integrativo (già nella disponibilità delle associate) dove trovano spazio il contributo della cooperazione ai piani regionali, ad esempio il [patto per il lavoro e per il clima](#), o alla nuova progettazione su fondi europei, gli indirizzi di ri-organizzazione dell'associazione (come l'ingresso di prossima

attuazione di Legacoop Produzione e Servizi) e le azioni specifiche su cui intendiamo concentrarci che vanno dal maggiore investimento sulla formazione all'impegno a realizzare progetti di rigenerazione urbana, dalla revisione del modello regionale di accreditamento dei servizi di welfare al contributo nel progetto di recupero delle acque reflue.

Prima di parlare di Bologna

Ci sono ancora due cose che è meglio esplicitare prima di parlare nello specifico di Bologna. Una è perché rendiamo pubblico questo documento, cioè che vogliamo da un lato rappresentare chi siamo, cosa facciamo e verso dove vogliamo andare in modo trasparente, perché ogni socia e ogni socio, ma anche ogni cittadina e cittadino interessata e interessato, abbia l'informazione di come stanno avvenendo i cambiamenti che la e lo coinvolgono. Esprimere la nostra posizione permette di confrontarsi con chi leggerà, riconoscere gli ambiti di intesa possibili o chiarirsi sulle prospettive, in definitiva rinforzare o iniziare nuovi processi cooperativi, nuove alleanze. Di fronte ai problemi presenti il movimento cooperativo non basta, ma possiamo contribuire a ricomporre la coesione sociale necessaria a risolverli. Chiunque, cooperatore, cooperatrice o no, legga e abbia voglia di contattarci per commentare, confrontarsi, chiedere chiarimenti, aggiungere temi di dibattito o proporre collaborazioni può farlo scrivendo a presidenza@legacoop.bologna.it.

La seconda attenzione riguarda le scelte che abbiamo compiuto per rendere il testo più inclusivo *per tuttə*, mettendo in pratica il titolo del congresso. Può essere che chi legga senta di conoscere già le premesse che riportiamo e allora non se ne abbia a male, speriamo sia un modo per rendere maggiormente comprensibile il testo a chi è stato più ai margini della discussione e invitarlo o invitarla a partecipare. Altra attenzione all'inclusività che vogliamo tenere è verso chi non trova adeguata la scelta del maschile sovraesteso per riferirsi a ogni diversità di genere. Il documento nazionale e l'integrazione regionale utilizzano lo schwa¹, noi abbiamo scelto di enunciare sempre entrambi i generi dell'italiano per privilegiare la facilità di lettura, anche di chi non vedendo o vedendo poco si avvale di programmi automatici che possono faticare a riconoscere lo schwa. Quando parliamo di "noi" Legacoop Bologna, che ricordiamo è il nome abbreviato della Lega delle Cooperative e Mutue, usiamo coerentemente il femminile. L'intenzione non è distinguerci o proporre la risposta giusta, sappiamo che la realtà è complessa, i sentiti sono diversi e ancora una volta per noi emerge chiaramente come solo facendo diverse prove, parlandosi, spiegandosi, ascoltandosi, vedendo gli effetti e mettendosi d'accordo sia possibile costruire un mondo a misura di tutte e tutti.

Buona lettura.

¹ Il simbolo che si scrive ə e si legge come il suono finale di "Napule" o la desinenza inglese -ing, es. "morning" quando teniamo a far sentire la g (a differenza della pronuncia standard inglese).

BOLOGNA COOPERATIVA

LA CONTINGENZA

Come stiamo?

Se tanta parte del tessuto sociale è composta da soci e socie di cooperative, dire come stanno le imprese aderenti non significa parlare di un fenomeno separato dalla vita quotidiana delle cittadine e dei cittadini, ma rappresentare un ambito che trasforma l'esperienza personale e la comunità.

Per esempio, [L'ISTAT certifica](#) che le cooperative contrastano la tendenza generale in atto a concentrare la ricchezza tra chi è già ricco. Rispetto alle altre imprese generiamo un utile più basso, perché prima distribuiamo il valore prodotto tra i soci e le socie. Non ci sorprende perché l'obiettivo dell'azienda cooperativa non è ricompensare chi ha investito denaro, ma risolvere il problema che ha portato le persone ad associarsi. Aggregando i dati il fenomeno è nettamente visibile, in particolare nelle cooperative di lavoro e sociali che, sempre da report ISTAT, sono *“caratterizzate da attività più labour-intensive, con rispettivamente l'88,0 per cento e il 92,0 per cento [del valore prodotto] distribuiti al lavoro”*.

Quanta ricchezza producono le cooperative di Legacoop Bologna? Il [documento del precedente congresso](#) riporta i dati aggiornati all'anno 2018, che mostrano un valore complessivo della produzione di 16.518.441.849² €. Nel 2021 il valore della produzione è stato di 12.835.262.577 € (-22%), (per avere un parametro, leggermente superiore al PIL della Regione Basilicata). Le ragioni di questa contrazione sono molteplici: alcune imprese sono uscite dal perimetro delle nostre associate, vediamo gli effetti sia sui dati 2018 (Manutencoop) sia sui dati 2021. Sempre nel 2021 si sommano algebricamente importanti segni positivi di ripresa post picco pandemico in tutti i settori e una marcata contrazione nel settore della cooperazione di consumo, dove i consumi si sono “normalizzati” nella grande distribuzione organizzata dopo essere aumentati in misura importante durante i *lockdown* e dove sono state cedute alcune controllate da parte della principale cooperativa del settore.

Il calo riguarda anche l'occupazione complessiva, che è passata da 74.163 a 46.109 persone (-38%). Lo scostamento è anche dovuto a riorganizzazioni del lavoro: accompagnamenti alla pensione e cessioni di rami d'azienda avvenute tra il 2018 e il 2021 e anche qui, soprattutto, all'uscita da Legacoop Bologna dell'ex cooperativa Manutencoop.

L'impatto è visibile anche sul totale delle socie e dei soci, che erano 2.610.241 nel 2018 e sono 2.455.501 nel 2021 (-6%). Tra le ragioni, oltre agli eventi già richiamati, è avvenuta con la pandemia una più puntuale gestione del turnover dei soci e delle socie, dai cui elenchi vengono cancellati e cancellate gli inattivi e le inattive.

² L'aggregato non tiene conto del gruppo Unipol, società quotata il cui azionariato di riferimento è cooperativo.

Dopo i lockdown

La pandemia non ha avuto solo un impatto sull'organizzazione e sui bilanci delle imprese, è un fatto conclamato che abbia accelerato processi già in atto e prodotto ulteriori effetti specifici.

Come aderenti abbiamo scoperto fragilità nell'insieme delle competenze, della cultura organizzativa e dell'infrastrutturazione relative ai processi di trasformazione digitale, che hanno intanto accelerato. Nel capitolo "digitale e innovazione" approfondiamo l'analisi e le azioni che abbiamo intrapreso per porvi rimedio e che intendiamo ancora intraprendere.

Come associazione nei momenti più concitati, dove molti cambiamenti avvenivano in poco tempo e in modo spesso confuso, abbiamo intensificato il lavoro di rappresentanza e mediazione sociale nei confronti della Pubblica Amministrazione e degli altri *stakeholders* delle imprese socie per contribuire alla tenuta del sistema, verificando ancora una volta l'importanza dei corpi intermedi, al di là dei ripetuti annunci di inutilità. Attualmente le cooperative sono impegnate in grandi processi di trasformazione strutturale, là dove i limiti sono stati più evidenti. La riprogettazione ha, per molte, anche l'obiettivo di cogliere le opportunità imprenditoriali rese accessibili da una nuova stagione di finanziamenti. I piani europei e nazionali di ripresa portano sul territorio risorse importanti che permettono impatti sostanziali su obiettivi ambientali, sociali, economici, di rigenerazione di intere parti della Città Metropolitana. Le Istituzioni territoriali hanno annunciato una scelta chiara di modello di sviluppo integrato, avviando la costruzione di un nuovo patto comunitario partecipato che si pone l'obiettivo di riformare il welfare, il rapporto impresa-comunità e lo sviluppo dell'imprenditorialità secondo le forme dell'economia sociale e della sostenibilità. (Lo testimoniano ad esempio il [Patto per l'amministrazione condivisa](#), il [Manifesto l'economia al servizio delle persone](#), il [Climate City Contract](#) per l'attuazione del piano Bologna *carbon neutral* 2030.

Come cooperazione stiamo agendo in questo quadro di riferimento (vedi la sezione "Prospettive"), anche se le forme ed i tempi con cui le risorse PNRR sono e saranno gestite non hanno consentito al momento di attivare quei percorsi di confronto partecipato, nelle forme della progettazione sociale, della coprogrammazione secondo la cosiddetta forma dell'"amministrazione condivisa", di cui pure questo territorio si è dotato. Ancora faticiamo ad intravedere in che modo si darà attuazione coerente a questi obiettivi, ma assunto che la qualità del risultato sarà strettamente correlata alla qualità dei processi con cui lo stesso sarà perseguito ci **impegniamo a svolgere il nostro ruolo anche attraverso la condivisione e promozione di una modalità di rappresentanza capace di coinvolgere tutti e tutte gli e le stakeholders.**

In questo senso può essere letto anche l'**incarico di ricerca attribuito a RUR** (Rete Urbana delle Rappresentanze) di realizzare una ricerca in grado analizzare i presupposti dello sviluppo futuro del nostro territorio e il ruolo che la cooperazione può giocare nella sua costruzione, che sarà oggetto di presentazione e dibattito all'Assemblea Congressuale.

Abbiamo l'obiettivo di contribuire attraverso l'attività imprenditoriale e mutualistica delle nostre associate a gestire la grande transizione che la pandemia, la crisi ambientale e quella internazionale hanno aperto, operando per la ricucitura degli strappi e la promozione di uno sviluppo più armonico e inclusivo.

Lo sviluppo futuro

Ci sono alcuni segnali che intendiamo considerare con grande attenzione: il numero di imprese aderenti a Bologna è in leggera diminuzione, passato da 175 a 171 (-2%), i dati della natalità cooperativa riportati nel documento nazionale mostrano una riduzione delle imprese-nate coerente con quella delle società di persone, ma superiore a quella delle società di capitali (incidenza rispetto alle società di capitali è scesa sensibilmente in un decennio (dal 7,7% al 5,5%). In Regione il trend evidenziato nel [rapporto sull'economia dell'unione camerale](#) mostra l'aumento delle società di capitale e la diminuzione delle altre forme, prosegue poi sulla produzione: *“Considerando le sole imprese compresenti per le quali si dispone dei dati di bilancio 2021 e 2020, a livello nazionale il fatturato cooperativo ha registrato un incremento del 9,4 per cento, significativamente inferiore alla crescita del 24 per cento che ha riguardato la totalità delle società di capitali. Una dinamica analoga ha riguardato la cooperazione emiliano-romagnola il cui incremento del 10,5 per cento è stato superato dal 21 per cento evidenziato dal totale delle società”*. (NB: i dati riportati sono relativi all'universo delle cooperative iscritte alle Camere di Commercio, di cui le cooperative iscritte a Legacoop rappresentano numericamente, da un'approssimazione, all'incirca il 13% nel 2021).

In parte possiamo spiegare i dati secondo la dinamica usuale della cooperazione nelle crisi profonde, cioè una maggiore latenza nel verificarsi dei fenomeni negativi e positivi di ripresa. Nello specifico il 2021 ha visto la ripresa trainata dal settore delle costruzioni e della manifattura, in cui la cooperazione ha un'incidenza numerica sotto all'1,5% sul totale delle imprese della Regione. Non possiamo sottovalutare però un rischio potenziale di contrazione della nostra partecipazione e del nostro sviluppo, legati alle difficoltà ad agganciare, in un'uscita dalla crisi pandemica che incontra la crisi globale, i trend di mercato fortemente collegati alla trasformazione tecnologica ed alla capacità di investimento in sistemi, competenze, infrastrutture per innovare la produzione.

Le tendenze registrate potrebbero far sorgere la domanda se l'idea di costruire imprese mutualistiche e democratiche abbia esaurito la spinta a crescere sul territorio, raggiunto il proprio limite strutturale, o se, piuttosto, non stiamo vivendo una fase di rallentamento nel passaggio da un modello di sviluppo cooperativo a un altro.

La nostra scommessa è tenere insieme, in una visione possibile, molti punti focali: la gestione congiunturale di continue crisi, che si stanno facendo, in sé, cambiamento; l'investimento in apprendimenti, strumenti ed acquisizioni che ci consentano di tenere e, auspicabilmente, di cambiare il mercato; l'ambizione di contribuire a trasformare il modello di sviluppo in senso sostenibile ed inclusivo.

Qualità cooperativa

Se abbia ancora senso essere cooperative non è in discussione. La volontà di costruire imprese basate su valori e regole diversi da quelle delle altre imprese è il nostro punto di partenza, è rimasto tale nelle epoche di sviluppo, recessione, favorevoli o ostili alla cooperazione. Nel presente vediamo una forte domanda di mutualismo e ampie possibilità di costruire risposte ai problemi sociali, le domande che ci poniamo allora non sono se abbiamo senso di esistere, ma in che modo. Come possiamo essere una risposta efficace per sostenere e promuovere i gruppi di popolazione che si stanno impoverendo? Come fare sì che l'aver puntato sul potere di autodeterminarsi delle socie e dei soci crei sempre più valore per sé e per tutto il territorio? (in coerenza con il [7° dei nostri principi cooperativi](#):

“interesse per la comunità”). Come spieghiamo e promuoviamo la bontà di imprese basate sul principio “una testa, un voto”, alternativo a “più soldi si investono nell’impresa, più voti si hanno”? Quali condizioni, quali scelte, quali capacità fanno sì che la discussione democratica, la proprietà diffusa, la necessità di integrare le diverse prospettive siano un vantaggio e non una difficoltà ulteriore rispetto ad altre forme di impresa? Quali sono le opportunità del presente che il movimento cooperativo può cogliere per connotare in senso democratico il nuovo modello di sviluppo?

Rispondendo o predisponendo alla costruzione di risposte a queste domande il documento nazionale avvia una profonda fase di trasformazione interna e di alleanze con altri soggetti, **il primo impegno che ci assumiamo da Bologna è fornire un contributo importante alla trasformazione delineata.**

Emergenze

Nel tracciare le linee di sviluppo che intendiamo darci, il primo elemento di cui tenere conto è che sono in atto alcuni fenomeni con ricadute immediate e in grado di condizionare in modo fortemente negativo lo sviluppo delle cooperative e del territorio, di cui occorre occuparsi con urgenza. Dal nostro punto di osservazione sono: l’aumento dei costi delle materie prime e l’inflazione, il gap tra le offerte di lavoro delle aderenti e la domanda, che lascia scoperte diverse posizioni e la difficoltà a trovare casa.

L’aumento dei costi e l’inflazione

Il prezzo gas è probabilmente l’esempio più ricorrente nel discorso pubblico, a ragione, ma l’aumento dei costi delle materie prime, [arrivato quasi al 30% di media su base annua](#) riguarda diversi materiali e ha avuto un impatto sulle aziende aderenti come non si era mai registrato negli ultimi decenni.

Abbiamo reagito riducendo i consumi o la dipendenza da gas, investendo nella produzione (quasi una cooperativa su due è dotata di impianti di produzione di energia), rinunciando ai margini di guadagno e, in ultima istanza, aumentando il prezzo dei beni o servizi prodotti, anche se quest’ultima azione non sempre è stata possibile. Ad esempio, dove svolgiamo lavori per un cliente pubblico, tramite appalto di servizi, la revisione dei prezzi prevede procedure lente e non è automatica: quando è presente, la modalità varia da contratto a contratto e non è sempre adeguata a ripristinare l’equilibrio iniziale.

Uno dei settori che in una certa fase è risultato più esposto ai rischi, prima pandemico poi inflattivo, è quello della manifattura (le cooperative che ristrutturano gallerie, costruiscono impianti per gli ospedali, realizzano o trasformano prodotti: dall’agroalimentare alla meccanica, etc.). A seguito però di specifici interventi legislativi³ sta recuperando buone performance anche in ambito cooperativo, pur permanendo l’incertezza legata all’andamento dell’economia anche su scala globale. Ancora oggi e per la prospettiva presenta criticità maggiori il settore dei servizi, dove spesso nei bandi di gara non è previsto

³ connessi prima agli impatti covid sull’economia e successivamente alla revisione dei prezziari delle materie prime, cui si aggiungono le risorse straordinarie legate al PNRR

l'adeguamento dei prezzi all'inflazione, in particolare le attività energivore come piscine, cucine, etc.

Legacoop Bologna si è attivata sul piano territoriale per rappresentare la situazione dei settori in difficoltà e richiedere il riconoscimento dell'aumento delle tariffe nella filiera pubblica, attraverso tavoli negoziali con il Comune, l'Azienda USL e nella filiera privata cooperativa accompagnando l'iniziativa di legacoop Emilia Romagna. **È una funzione base che svolgiamo da statuto e prevediamo ci impegnerà ancora in modo consistente nel prossimo quadriennio.**

L'aumento dell'inflazione senza una proporzionale revisione dei contratti collettivi nazionali e territoriali ha generato anche un aumento delle difficoltà per le lavoratrici e lavoratori. Le cooperative aderenti, la cui situazione economica lo ha permesso, hanno attivato strumenti di sostegno ai soci e alle socie, ad esempio sostenendo in proprio il pagamento delle utenze (anche utilizzando lo strumento del *fringe benefit* approvato dal governo, ovvero il saldo bollette personali da parte dell'impresa senza che sia tassato come reddito) oppure l'anticipo dei pagamenti del riscaldamento da parte di cooperative di abitanti, che permette alle socie di rateizzare e distribuire i costi spalmando su tutto l'anno i picchi dei mesi invernali e spostando sulla cooperativa l'onere finanziario. La cooperazione di consumo ha individuato panieri di prodotti sui quali non applicare gli aumenti inflattivi, peraltro scaricati sui prezzi parzialmente e con oltre 6 mesi di latenza rispetto all'aumento introitato delle materie prime, proteggendo in questo modo indirettamente la capacità reddituale delle socie e dei soci consumatori.

Lavoratori e lavoratrici in cooperativa

Una seconda emergenza sono le posizioni di lavoro che le cooperative segnalano di avere aperte e per cui non trovano professionisti e professioniste. Il problema riguarda diversi settori (non è specifico della forma cooperativa, ma per imprese di persone è particolarmente rilevante!) ed è particolarmente acuto negli ambiti della cura. Ha diverse cause, tra cui alcune di natura demografica che vedremo in un capitolo successivo; la banalizzazione della risposta "allora alzate i salari" non è plausibile né adeguata.

Abbiamo visto che generalmente le cooperative di lavoro e di servizi distribuiscono già un'altissima parte del valore prodotto a lavoratori e lavoratrici, in questa situazione non ci sono molte altre risorse dentro l'azienda da convogliare sugli stipendi: o si attinge dal patrimonio aziendale (si spende più di quando si ricava) rischiando di compromettere l'equilibrio e la continuità dell'impresa, o si diminuisce il numero di persone tra cui distribuirlo (scelta spesso incompatibile con il mantenimento della produzione) o se ne producono di più (ricercando efficienza, innovando il modo in cui si produce per aumentare il valore o alzando i prezzi, se i propri clienti sono disponibili a pagarli. Se questo cliente poi è l'Ente Pubblico è più complicato, come vedremo).

Le azioni immediate che abbiamo portato avanti sono state orientate a tutelare il salario di chi lavora in cooperativa in vari modi: presidiando il rinnovo dei contratti collettivi nazionali e dei loro integrativi territoriali e/o aziendali, (anche adottando misure transitorie come bonus *una tantum* fino al rinnovo) e sostenendo il loro recepimento da parte della committenza (stazioni appaltanti e/o nelle filiere private), sostenendo con forza l'innovazione nella modalità in cui l'Ente Pubblico svolge le gare d'appalto, ovvero il *public procurement* (vedi

focus), innovando i processi di produzione per aumentare l'efficienza ed il valore redistribuibile, dando, laddove possibile, spazio all'utilizzo della modalità caratteristica del ristoro. In sintesi, le cooperative hanno operato cercando di sostenere e valorizzare il reddito delle lavoratrici e dei lavoratori per ragioni di coerenza col proprio mandato e di equità, oltre che per rendere attrattivo il lavoro in cooperativa, ma non è bastato. Il tema del valore dei **redditi da lavoro** rimane centrale, ma non esclusivo, in rapporto all'attrattività cooperativa, **continueremo a presidiarlo, sia sul piano nazionale, cui pertengono prioritariamente le politiche in materia di lavoro, sia su quello territoriale per gli ambiti di competenza.**

Vogliamo percorrere anche altre strade, che riguardano tutti gli aspetti non monetari che avvicinano o allontanano le persone dagli ambienti di lavoro: la capacità degli ambienti di garantire nel quotidiano benessere, promuovere la crescita personale e di gruppo, soddisfare il bisogno di senso, di appartenenza, di coerenza coi propri valori, di espressione personale e creatività, conciliare la propria vita lavorativa con gli altri ruoli sociali. Sono bisogni che in parte cambiano con il cambiare delle generazioni e per questo **nei prossimi anni intendiamo sviluppare un percorso di ricerca-azione intorno alla domanda: "Quali cambiamenti sono necessari a promuovere il desiderio di lavorare in cooperazione?"**

Alcune tracce di lavoro sono già individuate:

- il potenziamento della **formazione**, individuale e collettiva e degli strumenti per il **benessere lavorativo**;
- la sperimentazione di percorsi di **partecipazione attiva** dei lavoratori non soci alle scelte della cooperativa;
- l'investimento sugli **strumenti per la conciliazione** e la condivisione del lavoro di cura non retribuito;
- l'investimento sull'**innovazione digitale**, sia come strumento per l'organizzazione sia come strumento di business.

Rinforzare le condizioni e promuovere l'attrattività del lavoro in cooperativa sarà uno degli assi su cui l'associazione si impegnerà nel prossimo quadriennio.

Trovare casa a Bologna

A Bologna è difficile trovare casa. Lo dicono i dati Nomisma, che segnalano una particolare difficoltà per studenti e studentesse e lavoratrici e lavoratori non residenti, se ne accorgono le aderenti che per la prima volta nel recente passato si sentono rispondere da candidate e candidati che per loro non è stato possibile trovare alloggio e dunque iniziare a lavorare.

La scarsità di offerta rispetto alla domanda rischia di avere conseguenze sulle disuguaglianze sociali, in particolare portando i prezzi ad aumentare e peggiorando la qualità dell'abitare, perché le famiglie che non vogliono/possono aumentare le spese d'affitto trovano case più lontane o più piccole/in condizioni peggiori.

[ISTAT registra](#) che in Italia il 32,3% degli affitti sono già ora di famiglie in sovraccarico economico e che i soggetti con maggiore vulnerabilità sono i giovani e le giovani fino ai 34 anni. La cooperazione nel corso della sua storia è stata una risposta importante ai bisogni delle e degli abitanti, progettando e costruendo case pensate per garantire l'accessibilità e il

benessere di destinatari e destinatarie, che sono i propri stessi soci e socie proprietari-e della cooperativa. È una modalità che ha effetti non solo economici, ma anche sociali, perché prevede di conoscere le altre persone dell'insediamento, partecipare ad assemblee e più in generale appartenere a comunità che si fanno carico della propria qualità dell'abitare oltre gli aspetti puramente edilizi. È una modalità che diffonde partecipazione e democrazia come modello delle relazioni comunitarie. Ad oggi il patrimonio di abitazioni della cooperazione di abitanti a proprietà indivisa nella Città Metropolitana di Bologna è di 3.686 alloggi, assegnati ai soci ad un canone medio inferiore dal 20% al 30% rispetto al mercato. Anche la cooperazione tra abitanti a proprietà divisa ha contribuito e contribuisce a regolare e rendere accessibili i prezzi delle abitazioni in vendita, allineando la proposta di acquisto alla capacità economica dei propri soci e delle proprie socie.

Volendo essere alleate nel cambiamento del modello di sviluppo che limiti il consumo di suolo, intendiamo favorire le condizioni per la maggiore diffusione di insediamenti cooperativi nei luoghi di rigenerazione urbana e fornire risposte ai bisogni emergenti tramite i progetti delle cooperative di abitanti.

Rientra tra le nostre azioni l'impegno in corso sui tavoli aperti dal Comune di Bologna per la revisione del PUG Piano Urbanistico Generale e dei regolamenti urbanistici ed edilizi. In particolare lavoreremo affinché si sviluppi edilizia residenziale sociale accanto all'edilizia libera nei processi di rigenerazione urbana o in aree appositamente dedicate concesse in diritto di superficie, trovando le risorse finanziarie e i punti di equilibrio economico necessari a sbloccare la situazione.

Un'altra risposta è costituita da progetti di *social housing*, cioè progetti abitativi misti che favoriscono l'incontro e la costruzione di relazioni intenzionali e proattive di vicinato e il sostegno reciproco. Sono già in atto delle esperienze sul territorio metropolitano, **intendiamo valorizzarle e promuovere il confronto per definire un modello territoriale che si possa diffondere facilmente, integrato con le esigenze dei diversi soggetti del territorio.**

In questo ambito **intendiamo anche proseguire nella promozione di progetti integrati tra cooperative sociali e di abitanti**, che tramite l'utilizzo in esclusiva o in coabitazione di alloggi aumentano la qualità dell'abitare per tutte le persone coinvolte, le risorse a disposizione per il lavoro di comunità, la possibilità di mutuo sostegno, sostenendo forme di impiego più efficaci degli spazi abitativi.

LE PROSPETTIVE

Il nuovo modello di sviluppo sostenibile

Nell'ottobre 2022, durante una [seduta del Consiglio comunale di Bologna](#), viene sollevata una domanda sugli abbattimenti di alberi in città. L'assessora competente rispose che il Comune ha un bilancio arboreo positivo perché vengono piantati nuovi esemplari, ma che i cambiamenti climatici mutano le condizioni di salute degli alberi già presenti in città, rendendo necessario rimuovere gli esemplari morti o gravemente compromessi.

Lo stesso ottobre in Emilia Romagna è stato il più caldo e siccitoso dal 1961 e non ha rappresentato una bizzarria isolata, ma il picco di una lunga assenza di piogge. Le conseguenze hanno toccato non solo le cittadine e i cittadini che beneficiavano degli alberi già cresciuti e le figure tecniche e operative del settore verde del Comune incaricate dello smaltimento dei tronchi morti, le nostre aderenti di ogni settore sono state coinvolte in modi più o meno facilmente immaginabili: la perdita di produzione nel settore agroalimentare, l'aumento dei prezzi per il consumo, fino alle crepe che hanno reso parzialmente inagibili alcune comunità in collina causate anche dall'abnorme contrazione del terreno privo di umidità.

Le conseguenze del cambiamento climatico stanno già condizionando la vita delle persone e non sono avviate a diminuire, anzi, il [rapporto delle Nazioni Unite](#) sulle emissioni dichiara che non è più credibile riuscire a contenere l'aumento di temperatura globale entro 1,5° e, a condizioni attuali, stima 2,8° in più entro la fine del secolo.

Di fronte a questo scenario catastrofico, più soggetti singoli o organizzati hanno avviato iniziative per contenere i danni e cambiare radicalmente i processi e il modello di sviluppo che li ha causati.

Sul nuovo modello di sviluppo sostenibile il riferimento globale è rappresentato dall'[agenda ONU per lo sviluppo sostenibile](#), in sigla SDGs, dove sono indicati obiettivi da raggiungere in diversi ambiti, come appunto la lotta ai cambiamenti climatici, alle disuguaglianze, alla povertà. Alla fine del 2017 abbiamo assunto le decisioni che ci hanno portato ad avviare il progetto "[Bologna 2030. Visioni cooperative per lo sviluppo sostenibile](#)" dove promuoviamo il cambiamento verso pratiche di sostenibilità, [rendicontiamo](#) la parte svolta dalle aderenti al raggiungimento degli SDGs e rilanciamo l'impegno su particolari temi in base all'effettivo potenziale della cooperazione bolognese.

La Città Metropolitana di Bologna ha poi declinato gli SDGs sul territorio attraverso la propria [agenda](#), in cui sono esplicitate le principali azioni in atto o programmate per ogni goal e vengono fissate le modalità di misurazione.

Gli obiettivi stabiliti dalla Città Metropolitana sono punto di riferimento anche per la misurazione dei risultati del nostro rapporto.

Queste scelte e le attività che le sostengono integrano, nei fatti, l'apporto di Legacoop Bologna e delle sue associate all'attuazione del [Patto per il lavoro e lo sviluppo sostenibile](#) di cui siamo firmatarie.

La creazione di un nuovo modello sostenibile, che contrasti il cambiamento climatico, la crescita delle disuguaglianze e ponga al centro il benessere delle persone e delle

comunità nel proprio ambiente è in prospettiva l'impegno fondamentale di Legacoop Bologna, senza il quale non hanno motivo d'essere le altre azioni.

Il principio che ci orienta è **rendere la sostenibilità accessibile a chiunque**, attraverso metodi inclusivi ed equi, basati sulla mutualità. Un esempio possono essere le CER realizzate in forma cooperativa.

FOCUS ON: CER

La produzione di energia da fonti fossili ha mostrato enormi problemi non solo dal punto di vista economico, ma anche ecologico e geopolitico. Un'alternativa che è stata recentemente prevista e incentivata dalla nostra legislazione sono le CER, Comunità Energetiche Rinnovabili. Basate su fonti di energia rinnovabili come la fotovoltaica e l'idroelettrica, le CER permettono a cittadine e cittadini, imprese e organizzazioni di costituire nuovi soggetti per fare insieme la produzione, distribuzione e il consumo di energia pulita. È vantaggioso perché si distribuiscono il peso dell'investimento, i picchi di consumo e di produzione, il lavoro burocratico. Sono basate sul principio della cooperazione e pensiamo il modello migliore sia quello in cui i soggetti coinvolti decidono autonomamente e in modo egualitario le politiche della nuova impresa, come socie e soci. Per questo **intendiamo accompagnare la nascita di CER in forma cooperativa**, abbiamo strutturato un modello economico di sostenibilità e sosterremo le persone e le imprese che vorranno costruire nuove comunità cooperative energetiche.

Altre azioni, in sinergia con le strategie europee, sono **l'impegno sui progetti per rendere Bologna una città climaticamente neutrale**, le azioni di **formazione e informazione sulle nuove normative in merito alla sostenibilità**, in particolare l'introduzione della **Tassonomia EU**, che individua quali caratteristiche debbano possedere le attività private per essere considerate sostenibili, anche da parte delle investitrici e degli investitori.

FOCUS ON: Bologna Carbon Neutral

La commissione europea ha selezionato 100 città che riceveranno finanziamenti per diventare a impatto climatico 0 entro il 2030. L'Unione Europea si è data l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e le città sono protagoniste di questo processo perché è qui che si produce il 70% delle emissioni. Verranno attuati progetti in ambiti come la mobilità, produzione di energie, ciclo dei rifiuti. L'obiettivo è ambizioso e ci teniamo a raggiungerlo, contiamo che nei prossimi mesi un campione significativo di associate possa aderire al *climate city contract* esplicitando le proprie politiche di investimento finalizzate alla riduzione o compensazione delle proprie emissioni di CO₂.

Continueremo a promuovere anche la sinergia tra aderenti, come la diffusione e messa a valore del network di [Impronta Etica](#) (a cui Legacoop Bologna ha aderito nel 2021 e a cui aderiscono un numero significativo di imprese cooperative di Legacoop Bologna e dell'Emilia Romagna) che produce innovazione sulla sostenibilità nelle imprese e diffonde le pratiche individuate, o **progetti di filiera**, in cui diverse cooperative connesse lavorano insieme per ricercare le condizioni di equilibrio sostenibile per tutte.

Lavoriamo in sinergia con l'Università di Bologna tramite il progetto [Think4Food](#) che promuove connessioni con *startup*, centri di ricerca, *spin-off* universitari, studentesse e studenti che stanno elaborando soluzioni innovative per lo sviluppo sostenibile in campo

agroalimentare. Nel corso delle varie edizioni di Think4Food sono state premiate progettualità nel campo delle produzioni agricole, dell'economia circolare, del *packaging* sostenibile, come ad esempio la startup che offre un'alternativa agli imballaggi monouso nella consegna di cibo da asporto. Dall'esperienza di Think4Food ha preso il via anche [Coop4Food 2030](#), il primo progetto di open innovation per l'intera filiera cooperativa agroalimentare in Italia.

I cambiamenti nella popolazione

Periodicamente trova spazio sui media la notizia di una quota di popolazione più anziana (di volta in volta chi ha più di 60, 65, 75 anni) che supera una quota di popolazione più giovane (chi ha 30, 20, 15 anni). [I dati](#) sono regolarmente raccolti e forniti dall'ISTAT e confermano previsioni già note: è in atto un cambiamento demografico continuo e prevedibile, di cui possiamo conoscere le conseguenze principali. Scegliere questa lettura, più che quella di una serie di eventi isolati e un po' sorprendenti, ci permette di attivarci per prevenire le criticità e cogliere le opportunità di cooperazione.

La Città Metropolitana di Bologna ha alcuni aspetti peculiari e in parziale controtendenza. L'Italia ha un indice di vecchiaia (quanti over 65 si contano per ogni 100 persone sotto i 15 anni) che passa da 131,4 nel 2002 a 187,6 nel 2022. Nello stesso periodo Bologna passa da 209,8 a 199,8. In Italia la popolazione residente ha raggiunto il picco di 60,79 milioni nel 2014 e continua a calare fino agli attuali 59,07 milioni, Bologna nello stesso periodo passa da 1.004.323 a 1.015.701. In particolare sono aumentate le persone residenti tra i 15 e i 65 anni (+13.217) e over 65 (+4.796) mentre le più giovani sotto i 15 sono diminuite (-6.635). I conti non tornano senza considerare le migrazioni: Bologna è un polo di attrazione per persone in età lavorativa di altre regioni italiane e in secondo luogo di altre nazioni che contribuiscono a mitigare l'invecchiamento della popolazione, un fenomeno comunque in corso.

La situazione italiana è stata definita da ISTAT una [crisi demografica](#): il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e non (0-14 e 65 anni e più) passerà da circa 3:2 nel 2021 a circa 1:1 nel 2050. Tra le conseguenze c'è chi stima che mancheranno lavoratori e lavoratrici [nell'ordine di 8 milioni](#), emergeranno maggiori bisogni di welfare e di salute (un indicatore può essere la stima OCSE che prevede che il tasso di demenza tra la popolazione italiana passi da 23 a 43 persone ogni 1000 abitanti). Il ragionamento sulla salute risulta particolarmente allarmante se confrontato con la stima sempre di Istat di 10,2 milioni di persone sole (+20%) nel 2042.

Le cooperative bolognesi hanno una storia di innovazione radicale nell'assistenza alle persone in difficoltà e, anche di fronte a queste trasformazioni, siamo attente e motivate, possedendo esperienza e competenza, a produrre nuovi servizi e prodotti a sostegno dell'invecchiamento attivo e del benessere della popolazione nel suo complesso. Occorre immaginare cambiamenti diffusi, dagli approcci relazionali come i *cohousing*, il lavoro di assistenza e cura, di *empowerment*, di comunità, all'attenzione verso l'applicazione di nuove tecnologie per promuovere l'abilitazione delle persone, la prevenzione della disabilità collegata all'invecchiamento, la messa a disposizione di strumenti assicurativi e di welfare che possano consentire di promuovere un ruolo quanto più possibile attivo delle persone e di proteggerle nella fase di impatto dei bisogni di salute e di assistenza. Fra le persone che

hanno risentito maggiormente delle conseguenze della pandemia e dei lockdown, ci preoccupano inoltre i segnali di un generale aumento del malessere tra gli e le adolescenti. Durante la crisi abbiamo promosso formule integrate fra le cooperative di diversi settori per promuovere e sostenere i **Patti educativi di comunità**. Per la prospettiva intendiamo riservare particolare attenzione a questo fenomeno nei progetti in essere (vedi paragrafo educazione e digitale) e attraverso la promozione di nuove progettualità.

Dall'altro lato occorre intervenire a più livelli per creare le condizioni per cui il sistema non vada in disequilibrio, specialmente attraverso politiche economiche e migratorie.

La cooperazione può essere protagonista di interventi di regolazione flussi migratori progettati sulla base dei bisogni lavorativi e sociali qualificati in termini di capacità di accoglienza, integrazione lavorativa e ambientale. Inoltre, utilizzando le competenze della cooperazione sociale e della cooperazione culturale, può favorire percorsi di integrazione sociale partecipativi, rispettosi delle identità e delle culture di provenienza, generativi di modelli di convivenza democratici.

Uno degli aspetti della crisi demografica, oltre alla diminuzione delle nascite, è l'emigrazione dei giovani e delle giovani verso altre nazioni. [L'Italia è il terzo paese europeo](#) per cittadini e cittadine residenti all'estero, dopo Romania e Polonia. Le persone residenti nella Città Metropolitana di Bologna tra i 18 e i 39 anni che hanno spostato la residenza all'estero sono passate da [634 nel 2010 a 1432 nel 2020](#), [alcuni studi](#) affermano che tra le conseguenze dirette c'è la diminuzione della nascita di nuove imprese e che [viceversa](#) il sostegno alla nascita di *startup* è un fattore di freno dell'emigrazione.

Vista la mobilità della popolazione bolognese abbiamo **due impegni fondamentali: creare le condizioni perché le persone giovani scelgano di restare sul territorio e mantenere l'attrattività gestendola in modo integrale: trasmettere competenze, ascoltare i nuovi bisogni e trasformarsi, costruire appartenenza con chi arriva, promuovere occasioni di lavoro, reddito, crescita personale e professionale.**

Sul piano delle competenze **intendiamo impegnarci per razionalizzare il rapporto tra le diverse agenzie formative del sistema cooperativo**, rendendole maggiormente sinergiche fra loro e con le agenzie esterne (scuola, IEFP, ITS, Università).

Intendiamo sostenere la formazione di chi arriva in città e conmetterla o conmetterlo con l'ecosistema cooperativo, facilitando la creazione di progetti innovativi mantenendo e **ampliando l'alleanza con l'Università**. A questo scopo abbiamo costituito insieme all'ateneo bolognese [AlmaVicoo](#), il centro universitario per la cooperazione dove sono nati progetti di formazione per le cooperative ([Coo.de](#)), di *Open Innovation* (il già menzionato [Think4Food](#)) e per sperimentazioni di nuovi modelli di cooperazione, ad esempio piattaforme digitali ([Vicoo Platform](#)).

Ancora, è importante che le persone interessate al cambiamento sociale abbiano modo di incontrare il movimento cooperativo anche oltre gli ambienti formali, per questo abbiamo fondato e **intendiamo proseguire [Changemakers](#)**, che è tre cose: un digital magazine per comunicare valori e intercettare istanze di cambiamento, un bando per la creazione di startup cooperative e una serie di iniziative pubbliche sul territorio per consolidare la community cooperativa.

Per quel che riguarda i giovani che sono già cooperatrici e operatori, l'iniziativa di riferimento è Generazioni Bologna, con cui intendiamo portare avanti i progetti di conoscenza trasversali tra i vari settori, le esperienze formative (anche in connessione con il piano nazionale) e i dialoghi intergenerazionali sulle prospettive e la maniera cooperativa di costruire il futuro. Stiamo lavorando ad un rinnovamento e ricambio generazionale, anche nella figura della portavoce.

Infine, riteniamo che la cooperazione possa essere tanto più attrattiva, quanto maggiormente riesce a rendere coerente l'azione mutualistica e imprenditoriale con una **governance** partecipata, trasparente, capace di rinnovarsi. Su questo piano marchiamo da anni un ritmo ed un'omogeneità di adeguamento delle pratiche di gestione dei processi di governance non adeguate ai principi condivisi più volte in [Linee Guida](#) dedicate. Molte delle azioni condivise che strutturano i principi e le pratiche cooperative, sono oggi patrimonio, scelto od imposto, anche per le società di capitali, in ragione della normativa europea in materia di ESG che, a partire dalla [Normativa](#) sui servizi finanziari del 2019 e del successivo regolamento coerente con il [quadro per il conseguimento della neutralità climatica e la sostenibilità](#), stabilisce quali siano le attività finanziarie sostenibili e quali siano i requisiti per identificarle. Fra questi, la qualità dei processi di *governance*.

Ciò dimostra che trasparenza, equilibrio tra proprietà e gestione, apertura agli *stakeholders*, progettazione dei processi di ricambio generazionale, solo per richiamare alcuni dei nostri riferimenti guida sono oggi, un patrimonio necessario non solo per essere a pieno soggetti mutualistici e democratici, ma per stare sul mercato, ricevendo la fiducia degli investitori e partecipando alla trasformazione sostenibile.

Perciò dobbiamo avere l'orgoglio e, insieme, la responsabilità di praticare concretamente i nostri valori ed i nostri principi, non perché *"ce lo chiede l'Europa"* o *"ce lo impone il mercato"*, ma perché la nostra cultura e le nostre pratiche fanno riferimento ad un modello finalmente riconosciuto come più sostenibile di quello delle altre forme di impresa.

In questo senso, dovremo, perciò rafforzare il nostro Patto Associativo, sostenendolo con pratiche più coerenti e, ad un tempo, rispettose del pluralismo che caratterizza le nostre imprese e capaci di ispirare attrazione e fiducia alle nuove generazioni.

Buon Lavoro e Mercati

Migliaia di anni fa deve essere successo qualcosa di grosso che ha trasformato la radice sanscrita *labh*, che indica sia afferrare in senso fisico, sia volgere il desiderio, la volontà, l'opera verso qualcosa, in *labor*, che in latino è fatica, sforzo, pena e in italiano è diventato lavoro. Se adottiamo questa prospettiva, le lavoratrici e i lavoratori che decidono di associarsi e stabiliscono che "l'assemblea è sovrana" compiono un movimento uguale, ma opposto: passano dal lavoro subito a quello in cui insieme possono esprimere desideri per realizzarli, stabiliscono la misura del possibile entro cui autodeterminano il proprio benessere.

Su questo principio, [il 2° dei nostri sette](#), nel tempo si costruiscono forme di governance, strutture, asimmetrie informative che aumentano la complessità, non sempre a vantaggio della percezione delle socie e dei soci del proprio spazio di autodeterminazione.

Lo richiamiamo qui come orientamento delle scelte e parte della spiegazione del perché diamo così tanta importanza al “buon lavoro”. Il lavoro in cooperativa è centrale per ogni cooperativa, a prescindere dal contenuto dello scambio mutualistico che la sostiene; parlando di lavoro, perciò, parliamo delle socie e dei soci lavoratori delle cooperative di produzione e lavoro, ivi comprese le "sociali" e le culturali, ma anche delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti o collaboratori di tutte le altre cooperative. È un tema centrale non solo perché direttamente collegato alla qualità imprenditoriale dell'azienda, ne è la struttura portante, ma perché la partecipazione delle persone che lavorano in cooperativa, la capacità di garantire loro continuità, reddito, opportunità di conoscenza è uno degli elementi fondanti la qualità di impresa democratica della cooperativa. Ne costruisce, quindi, l'identità, la distintività sui mercati e nella società, la reputazione. Non casualmente il [documento congressuale nazionale](#) dedica alla riflessione sul lavoro parti importanti, presenta diversi impegni per affermare il valore del lavoro e lancia la scrittura del manifesto del lavoro cooperativo, che è particolarmente importante vista la fase storica.

Come sta cambiando l'occupazione? Quello che osserviamo è coerente con un [documento recente](#) della Banca d'Italia, in cui l'occupazione è divisa in tre categorie: a bassa, media, alta qualifica. Nel quinquennio 2014-19 si vede che al Sud sono aumentate le occupazioni a bassa qualifica e diminuite le altre, mentre al Centro-Nord siano aumentate soprattutto le occupazioni ad alta qualifica, leggermente quelle a bassa e drasticamente diminuite le medie. Entrambi i fenomeni sono presenti su scala europea accentuando la polarizzazione geografica. L'ipotesi più accreditata è che siano connessi alle trasformazioni nella produzione avvenute con l'automazione e la tecnologia digitale.

A livello territoriale, dopo l'impatto della pandemia, della ridefinizione di alcuni perimetri aziendali, dei cambiamenti organizzativi che molte aziende hanno messo in campo, possiamo dire che la capacità della cooperazione Legacoop di essere un datore di lavoro quantitativamente importante e qualificato è conservata.

Restituiremo con il **Rapporto di sostenibilità 2022** i dati di confronto qualitativo con gli anni precedenti e quelli di raffronto con l'economia territoriale, ma l'assenza di crisi aziendali conclamate o di processi di mobilità importanti, ci fa dire fin d'ora che **l'occupazione in cooperativa ha retto la crisi sia in quantità, con una debole flessione, che in qualità conservando il tratto caratteristico e distintivo della stabilità dell'occupazione, della sicurezza del reddito su cui le persone e le imprese possono costruire progetti per il futuro.**

Ricaviamo alcune considerazioni.

Dobbiamo contrastare l'aumento del lavoro povero con l'impegno per una nuova politica salariale, che consenta la piena valorizzazione del lavoro in cooperazione. In questa prospettiva, sul piano nazionale condividiamo in maniera convinta l'opzione di approcciare **l'adozione di un salario minimo collegato alla contrattazione** negoziata con le Organizzazioni Sindacali comparativamente più rappresentative, che valorizzi nello specifico la rappresentanza cooperativa, come strumento per sostenere i redditi e qualificare complessivamente la competizione sui mercati, **contrastando il dumping salariale.**

Parallelamente occorre potenziare tutte le azioni e gli strumenti (di ricerca condivisa, promozione territoriale, consulenziali, sostegno finanziario, etc.) che consentano alle associate di attuare **investimenti su produzioni a maggior valore aggiunto**, generando **più reddito redistribuibile** e contrastando il rischio, presente, di confinamento in mercati

standardizzati a basso valore aggiunto. Inoltre, **è centrale un cambiamento culturale e delle competenze che ci posizioni nello spazio di espansione della trasformazione in atto**. Uno strumento nazionale utile in questo senso è il Fondo Nuove Competenze, che prevede il monitoraggio del mercato, la valutazione delle competenze necessarie in base alla trasformazione delle attività (tecnologica, digitale, ambientale) e il sostegno alla formazione di lavoratori e lavoratrici della cooperazione. **Sul territorio forniamo e continueremo a investire su servizi a sostegno dell'accessibilità a questo e altri bandi di formazione.**

Lavoreremo, inoltre, secondo una direzione auspicata anche dal documento nazionale, **a sostenere la cooperazione tra cooperative, per promuovere una rete cooperativa per le competenze** ([e coerentemente con il nostro 6° principio "cooperare tra cooperative"](#)).

La scelta delle **centralità del lavoro come focus dell'impresa cooperativa** deve essere sostenuta sul piano nazionale anche attraverso **l'impegno politico**, già rappresentato, **a promuovere la riduzione del carico fiscale sui redditi da lavoro in termini progressivi**, riducendo il cuneo fra retribuzioni e costo, liberando risorse sia per il lavoro che per l'impresa. Queste ultime potrebbero essere dedicate agli investimenti per l'innovazione, potenziando i crediti di imposta.

Sul piano territoriale, l'impegno a **qualificare maggiormente il ruolo della contrattazione integrativa in termini di sostegno ai redditi** può passare attraverso un potenziamento ed un'estensione degli strumenti della **bilateralità** e della contrattazione integrativa, con particolare riferimento al **welfare territoriale**.

In questo senso sia la compagine cooperativa che il nostro territorio hanno la maturità imprenditoriale e relazionale per dar luogo a **sperimentazioni** innovative in materia, anche attraverso forme qualificate di **partecipazione dei lavoratori** nelle quali investire la specifica competenza nella gestione partecipata propria della cooperazione di lavoro, mutuandola anche in altri ambiti di scambio mutualistico.

La scelta di considerare il lavoro come fattore centrale nella relazioni dell'impresa cooperativa, ci caratterizza in maniera significativa anche nei confronti della cooperazione non associata alle Centrali dell'Alleanza delle cooperative e a Legacoop, come descriveremo in un documento che il Gruppo Lavoro della Direzione nazionale presenterà al Congresso di Legacoop nazionale del prossimo 2-4 Marzo 2023. Ne riportiamo qui uno a solo titolo di esempio: nel nord Italia, area di riferimento prioritaria delle cooperative aderenti a Legacoop Bologna, il differenziale positivo in termini di giornate di lavoro medie garantite agli occupati corrisponde a 48 giornate/anno, pari al 22% circa di lavoro in più. Largamente più positivi sono anche i dati relativi ai contratti a tempo indeterminato e all'occupazione femminile.

Li richiamiamo anche per sottolineare quanto dell'abusata fama di "datore di lavoro debole" della cooperazione possa essere più facilmente ascrivibile a imprese cooperative collocate in termini di rappresentanza fuori dal perimetro dell'Alleanza delle cooperative e più ancora, fuori dal perimetro della rappresentanza organizzata.

Ancor di più, purtroppo, scontiamo in termini di cattiva fama e di dumping competitivo in alcuni settori ad alta intensità di manodopera e scarso valore aggiunto da parte delle "false cooperative" e "false imprese".

Il fenomeno, che abbiamo contrastato con iniziative di grande impegno e partecipazione nell'ultimo decennio, ancora interessa alcuni mercati, inquinandone il profilo di correttezza e deprimendo lo sviluppo di un imprenditorialità sana e rispettosa delle tutele del lavoro.

FOCUS ON: Le cooperative spurie

Ogni tanto si parla, per esperienza diretta, di qualche conoscente o sui media, di sfruttamento del lavoro da parte di cooperative. Le centrali cooperative, come Legacoop, Confcooperative, AGCI, contrastano attivamente questo fenomeno, tutelandosi all'interno del perimetro associativo anche attraverso lo strumento, previsto dalla legge, delle revisioni. Si tratta di un'attività svolta da professionisti e professioniste che visitano le aziende e leggono i libri contabili, i verbali degli organi e altri documenti utili a verificare la reale presenza dello scambio mutualistico e la correttezza e completezza delle scritture che rendicontano l'attività dell'impresa. I revisori e le revisore redigono un verbale che deve essere comunicato ai soci e alle socie e hanno un potere sanzionatorio, che nei casi più gravi può portare alla liquidazione dell'azienda. Ogni cooperativa deve sottoporsi a revisione, se aderisce a un'associazione di rappresentanza sarà quest'ultima a svolgerle, altrimenti sarà il Ministero.

Lo strumento della revisione è però insufficiente, sia perché l'azione di controllo esercitata dal Ministero sulle Cooperative non iscritte alle Centrali riesce a raggiungere un numero molto limitato di cooperative, sia perché il fenomeno è ormai esteso a tutte le forme di impresa che, in termini assolutamente indifferenziati, utilizzano l'accesso a contratti sottoscritti con organizzazioni sindacali o mere associazioni scarsamente o per nulla rappresentative per adottare contratti di lavoro che comprimono i costi attraverso la compressione dei redditi dei lavoratori e delle lavoratrici, sia, nel peggiore dei casi, adottando profili elusivi sul piano fiscale e/o contributivo.

L'impegno al contrasto alle false cooperative e false imprese dovrà proseguire, sia sul piano normativo, operando per sostenere l'adozione in norma di proposte recepite solo in termini parziali, che su quello sociale e della comunicazione, per migliorare l'accountability, l'affidabilità e l'attrattività delle nostre cooperative, sostenendo così il loro sforzo a promuovere buon lavoro.

Analogo impegno **continuerà a riguardare la qualificazione dei rapporti di committenza, sia nelle forme della committenza pubblica (vedi il paragrafo successivo sul *public procurement*) sia nelle filiere private, a partire da quelle cooperative, con l'obiettivo di creare condizioni competitive che mai poggino il vantaggio sul minor costo del lavoro e sulla compressione delle retribuzioni. Al contrario, compatibilmente con la continuità delle imprese, occorre massimizzare gli sforzi verso politiche imprenditoriali e mutualistiche che tutelino ed elevino il reddito da lavoro delle socie e dei soci** (vedi paragrafo su lavoratori e lavoratrici in cooperativa)

Sul territorio bolognese il nostro lavoro a tutela dei salari e di rinforzo delle competenze ha come strumento principale la stipula di protocolli e la partecipazione o costituzione di reti. Citiamo la [carta metropolitana per la logistica etica](#), i protocolli di sito, il rinnovo (con modifiche sostanziali) del protocollo appalti del Comune di Bologna, la partecipazione alla rete metropolitana per l'apprendimento permanente [ReMap](#), **intendiamo proseguire in questo senso, partecipando a nuove forme pattizie che si renderanno necessarie e**

contribuendo a rivedere le presenti per renderle sempre più adeguate ai tempi e ai bisogni emergenti.

Abbiamo già affermato che il salario non è l'unico elemento che interviene a generare il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori. Come cooperatrici e operatori riteniamo che la possibilità di autodeterminarsi e lavorare in un'azienda democratica sia un elemento altrettanto importante, per questo **sosteniamo le cooperative già attive e promuoviamo la nascita di nuove** sia a partire da un'idea imprenditoriale, sia da aziende già esistenti di altro tipo, ma in crisi o senza ricambio generazionale (**WBO**).

Le azioni a sostegno delle cooperative che abbiamo strutturato e **intendiamo portare avanti** sono **l'assistenza in materia fiscale, societaria e giuslavoristica, il supporto alla pianificazione economico-finanziaria e alla raccolta dei capitali in forma di partecipazione di soci finanziatori e/o di credito** [in collaborazione con [Bo.S.Co.](#)]. Monitoriamo le possibilità e supportiamo nell'accesso a interventi di finanza agevolata e sempre in collaborazione con Bo.S.Co proponiamo formazione o accompagnamento sui processi gestionali, come ad esempio il codice delle crisi di impresa, il controllo di gestione, la pianificazione. In particolare **vogliamo ampliare la risposta che offriamo ai bisogni di sviluppo e consolidamento delle cooperative medio-piccole**, mettendo a servizio della riflessione delle associate le competenze sulla gestione del personale, i modelli organizzativi cooperativi, la divisione delle responsabilità in ottica di funzionamento dell'azienda e generativa di benessere ed *engagement*, i processi decisionali democratici, la pianificazione e messa a mercato di nuovi servizi.

FOCUS ON: WBO

Abbiamo già parlato delle iniziative a sostegno della nascita di cooperative da *startup*, ma è previsto dalla normativa che possano nascere anche da aziende in essere. In estrema sintesi: quando la propria impresa è in crisi o priva di ricambio generazionale, se la situazione non è irrimediabilmente compromessa lavoratrici e lavoratori hanno altre possibilità oltre la rassegnazione: possono "salvarla", investendo proprio capitale, trasformandola in una cooperativa di loro proprietà. È un percorso di trasformazione da dipendenti a imprenditrici e imprenditori durante il quale vengono sostenute e sostenuti da Legacoop con ulteriori fondi e consulenze specialistiche. Le imprese così rigenerate sono chiamate *workers buyout* e hanno l'effetto di permettere la continuità lavorativa e di reddito oltre che contribuire alla resilienza del sistema produttivo del Paese.

Il nostro ruolo sul territorio è individuare per tempo le situazioni dove il *workers buyout* può essere una soluzione efficace, per questo **ci impegniamo a sostenere l'attività dell'osservatorio previsto dal Protocollo firmato tra l'Alleanza delle Cooperative Metropolitana e le organizzazioni sindacali.**

Ci sono anche situazioni dove l'ambiente di lavoro non genera benessere perché è permeabile a processi discriminatori o di emarginazione presenti nella società, che si manifestano anche in azienda senza venire riconosciuti e invertiti. Uno dei più noti e che pure ancora non è stato risolto è **discriminazione basata sul genere. Dedichiamo grande impegno su questo fronte, che proseguirà nel prossimo quadriennio** aderendo al [Piano per l'uguaglianza](#), recentemente lanciato dalla Città Metropolitana di Bologna, essendo partner nei progetti: ["Sotto il tetto di cristallo"](#) per promuovere il diversity management e

l'empowerment femminile, e [Insieme per il benessere delle lavoratrici](#) che ha come obiettivo la produzione di linee guida per il contrasto alla violenza di genere e l'inserimento lavorativo delle donne vittime di violenza.

Sul contrasto ai processi di emarginazione abbiamo già visto che ci impegniamo a tutelare il reddito delle persone che lavorano in cooperativa e che portiamo avanti proposte per aumentare l'inclusione attiva tramite il *public procurement*, non abbiamo ancora sottolineato invece **l'impegno che portiamo avanti e intendiamo continuare** in prima persona (giuridica) delle aderenti nell'**assunzione di persone svantaggiate e vulnerabili** attraverso l'importante lavoro di abilitazione e inclusione della cooperazione sociale e anche attraverso la partecipazione dell'associazione e di molte associate al tavolo di coordinamento e del tavolo tecnico del progetto Bolognese di inclusione lavorativa [Insieme per il lavoro](#).

Digitale e innovazione

Abbiamo nominato digitale e innovazione in più punti: salari attrattivi, sostenibilità, bisogni di una popolazione sempre più anziana, startup e contrasto all'emigrazione dei e delle giovani.

Per attivarsi su progetti specifici occorre prima riconoscere l'importanza di stare al passo delle trasformazioni tecnologiche e saper immaginare i vantaggi che ne possono derivare per la propria impresa. Secondo un [rapporto Ipsos](#) di settembre 2022 il 47% delle cooperative intervistate (su scala regionale) ha avviato un processo di transizione digitale per la propria attività produttiva. **L'impegno di Legacoop Bologna è in primis sensibilizzare e sostenere la parte di cooperative che rischia di restare esclusa dal cambiamento tecnologico**, per questo continueremo con l'accompagnamento a bandi per la digitalizzazione e progetti di ricerca e sviluppo, anche collegandoci alle opportunità generate su scala nazionale (pag 47 [doc. nazionale](#)) e sul territorio.

In effetti a Bologna qualcosa che ha a che fare con la digitalizzazione c'è, l'evento più visibile è stata l'inaugurazione a novembre di Leonardo, il 4° computer più potente del mondo, resa possibile da una cultura istituzionale e diffusa generata da un insieme di soggetti, competenze, attenzione all'innovazione che rende il territorio particolarmente ricco di opportunità. Per generare valore le imprese devono però saper collegare le opportunità ai propri problemi o obiettivi di crescita. Per questo la Regione Emilia-Romagna ha promosso la nascita di [IFAB, International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development](#). IFAB, guidata da Consiglio di Amministrazione composto da imprenditori e accademici, punta a creare un ponte tra le imprese e il Centro Nazionale di Ricerca in *High Performance Computing, Big Data e Quantum Computing* nel Tecnopolo di Bologna. **Legacoop Bologna è diventata [socia](#) per permettere alle aderenti di usufruire delle potenzialità di Leonardo in termini di supporto e formazione nell'ambito di big data, intelligenza artificiale e potenzialità del calcolo quantistico**, nonché per consentire **l'accesso delle associate alla rete della conoscenza** articolata attorno al progetto del Centro Nazionale *HPC, Big Data e Quantum Computing*.

Potrebbe sembrare un discorso molto distante dal quotidiano, allora facciamo un esempio: immaginiamo la possibilità di conoscere in tempo reale le variazioni di domanda/stock di beni alimentari deperibili direttamente nei punti in cui i consumatori li acquistano, guardando a che dati è correlata (meteo, *news* etc.) per poter prevedere i loro andamenti. Facciamo

passare l'informazione lungo la filiera in modo da regolare di conseguenza la produzione agroalimentare, riducendo gli sprechi e l'impatto ambientale, migliorando l'efficienza del sistema e dunque generando maggior valore per socie, soci, lavoratori e lavoratrici, riducendo l'impatto ambientale (consumi energetici, emissioni, etc) e, quindi, migliorando la vita della comunità.

L'impegno di Legacoop sarà rendere facile e accompagnare le aderenti nell'immaginare, progettare, realizzare e valutare ambiti di sviluppo a forte carattere innovativo, anche considerando la particolare situazione storica connotata da grandi e rapidissime trasformazioni. I cambiamenti avvenuti durante e dopo la pandemia infatti hanno stimolato nuove capacità delle persone, generato bisogni e pratiche diverse, che a loro volta hanno trasformato la domanda che sosteneva interi rami d'azienda o processi produttivi, che risultano oggi non più pienamente adeguati. **L'epoca post-pandemica dovrà interrogarsi su come riposizionare attività e servizi che hanno esaurito la propria funzione per riconnetterli con un presente fortemente impattato dal digitale e progettare un futuro di innovazione sostenibile.**

Un ambito dove il fenomeno è particolarmente visibile è l'educazione. Per adeguare le professioni non solo alle nuove possibilità tecniche e alla domanda dei diversi cluster delle persone, ma anche per elaborare nuovi approcci cognitivi ed educativi imposti dall'impatto del digitale sull'apprendimento, le forme della conoscenza e le relazioni, abbiamo elaborato alcuni progetti pilota che intendiamo consolidare: sono [Coo.de Cooperative Digital Education](#), un corso di alta formazione universitaria per le e gli operatori delle cooperative sociali che ha l'obiettivo di rendere il loro lavoro più facile attraverso le competenze digitali. **L'obiettivo meta è sviluppare uno specifico metodo formativo cooperativo per il digitale.**

C'è poi **Cinny**, un prototipo di piattaforma cooperativa digitale per la comunità educante dell'area metropolitana di Bologna. L'obiettivo di questa piattaforma sarà quello di fornire le competenze necessarie per la costruzione di un'**educazione civica digitale**, evitando che si generino disuguaglianze di conoscenze che, come abbiamo visto nel paragrafo sul lavoro, si ripercuotono poi sul reddito. Il **progetto prevede la sperimentazione di una governance cooperativa applicata a una piattaforma digitale che sarà di proprietà dei propri utenti.**

Economia Sociale: valori in pratica

A giugno 2022 l'OIL, organizzazione internazionale del lavoro ha adottato una [risoluzione](#) sull'economia sociale, la prima nei suoi 103 anni di storia, quattro giorni prima l'OCSE ha assunto una [raccomandazione](#) sempre sull'economia sociale, sei mesi prima la Commissione europea ha varato [il piano d'azione per l'economia sociale](#).

Il cambiamento è tanto più forte se pensiamo che fino a 10 anni fa le politiche europee non nominavano il terzo settore e l'economia sociale se non marginalmente e avevano l'obiettivo di creare un mercato comune dove beni e persone potessero circolare col minor numero di vincoli possibile soprattutto da parte dello Stato. Oggi l'economia sociale in sede internazionale è definita come un elemento strategico per il futuro del nostro pianeta. In mezzo c'è stata la crisi dei *subprime* e dell'Eurozona, che vari [esperti](#) concordano abbia segnato la fine del principio del *market first* e l'aumento di attenzione verso diversi paradigmi dell'attività economica e del rapporto tra mercato, Stato e Società Civile.

Cos'è l'economia sociale? In breve, l'economia che afferma l'importanza delle persone e dell'obiettivo sociale prima del capitale. Il perimetro italiano non è ancora stato definito normativamente, ma noi riteniamo che la cooperazione tutta, possa essere riconosciuta all'interno del perimetro dell'Economia Sociale, sia in forza delle proprie caratteristiche di mutualità che come ecosistema a forte interazione interna ed esterna. Sta avvenendo un cambiamento sostanziale nei modelli economici e noi cooperative e mutue possiamo e vogliamo essere al centro del discorso.

Il piano europeo, che diventerà raccomandazione agli Stati l'anno prossimo, prevede 38 azioni da realizzare tra il 2021 e il 2030, che hanno per obiettivo creare le condizioni per il successo dell'economia sociale, far crescere le organizzazioni e riconoscere, anche il potenziale, dell'economia sociale. L'Italia ha già iniziato a muoversi, ad esempio costituendo il [conto satellite](#) dell'economia sociale ([qui](#) la registrazione dell'evento di presentazione) che permetterà di avere più dati sul settore. Sul piano nazionale ci sono molti temi aperti, il documento ad esempio richiama il fatto che la cooperazione non costituisce un settore dell'economia, ma un diverso modo di fare impresa nei diversi settori. Come garantire la necessaria mobilità alle imprese cooperative? Un punto fermo nella riflessione nazionale è rappresentato dal [manifesto](#) che abbiamo presentato come alleanza delle cooperative.

Sul piano territoriale è importante seguire il dibattito e **accelerare la conoscenza dei cambiamenti per poter avanzare e svolgere l'attività d'impresa in modo coerente con le novità normative e culturali che stanno avvenendo.**

La Città Metropolitana di Bologna ha lanciato il **percorso verso il piano metropolitano per l'economia sociale** che intende adottare nel 2023 a cui **stiamo dando il nostro contributo.**

Durante il percorso pregressuale abbiamo promosso l'iniziativa **Public Procurement e Economia sociale - La spesa pubblica come leva di sviluppo sostenibile**, in cui ragioniamo insieme su obiettivi e strumenti condivisi volti ad un vero e proprio cambio di paradigma nel rapporto tra amministrazione pubblica e privato nella gestione delle commesse pubbliche.

FOCUS ON: Public Procurement

(il testo richiede una minima conoscenza di come funzionano le gare di appalto, volendo abbiamo preparato un estremo riassunto [qui](#))

L'appalto pubblico è una vera e propria leva di sviluppo locale, uno degli strumenti con cui è possibile dare slancio alla costruzione di modelli di sostenibilità ed economia sociale.

Negli scorsi decenni il tipo di relazione tra Pubblica Amministrazione e attori privati nella realizzazione di interventi di interesse pubblico era inquadrato prioritariamente all'interno del framework europeo della concorrenza, come vendita/acquisto di prestazioni. Nell'approccio dell'economia sociale si riconosce che entrambi i soggetti pubblici e privati (con determinate caratteristiche), hanno l'obiettivo di porre al centro le persone e la comunità e possono dunque cooperare. In questo approccio, prima ancora di qualsiasi esito contrattuale derivante da una forma di "gara a evidenza pubblica", è necessario costruire un rapporto di fiducia reciproca tra Amministrazione Pubblica e soggetti privati a partire dalla esplicitazione della visione del problema, degli obiettivi comuni e delle modalità di lavoro più idonee a garantire il buon funzionamento di tutto il progetto.

In particolare per noi è importante che: sia garantita la qualità del lavoro e dei servizi, soprattutto per le attività “labour intensive”, si producano co-investimenti sociali e ambientali di lungo periodo, anche attraverso forme contrattuali pluriennali capaci di avere una sostenibilità economica nel tempo, sia facilitato il co-programmare e co-progettare insieme soluzioni per rispondere ai bisogni intercettati dai diversi attori, si mantenga ed ampli, in modo organico, la capacità di generare inclusività lavorativa per i soggetti svantaggiati e i più fragili.

Si tratta di un cambio di paradigma importante, che richiede impegno anche attraverso momenti di formazione comuni, di continua relazione e costruzione di buone pratiche, condivisione ed estensione di Protocolli a carattere volontario sottoscritti fra le parti, riferimenti vincolanti per stazioni appaltanti e soggetti gestori/esecutori/partner a livello del territorio della Città Metropolitana e di tutte le aziende partecipate dal pubblico.

Su questi piani è avviato un percorso con le Pubbliche Amministrazioni del Territorio, che si svolge nelle more del rinnovo del Protocollo Appalti del Comune di Bologna e che auspichiamo possa portare a cambiamenti positivi sia in termini di cultura condivisa della committenza, sia in termini di attuazione degli accordi.

Le azioni che portiamo avanti nell’ambito dell’economia sociale sono, di fatto, tutte le azioni imprenditoriali e sociali che produciamo attraverso l’attività mutualistica delle cooperative, ma ne sottolineiamo alcune particolarmente significative per l’obiettivo sociale o il momento storico, o esemplificative di come mettiamo in pratica i nostri valori.

Legacoop Bologna fornisce **sostegno a nuove forme cooperative e mutualistiche**: imprese sociali, cooperative di comunità, cooperative a mutualità mista, fornendo consulenze e prevedendo **percorsi su misura**, che supportino le cooperative nell’analisi di fattibilità, nella ricerca di strumenti finanziari adeguati, nella definizione delle scelte di *governance* più efficaci e coerenti con la natura mutualistica dell’impresa, favorendo, infine, le relazioni e gli scambi all’interno dell’ecosistema cooperativo per potenziarne l’efficacia e l’impatto trasformativo sui territori.

In questo si sostanzia l’**attività di promozione**, che vogliamo rafforzare per favorire la natalità cooperativa e lo sviluppo delle cooperative già associate.

Siamo soggetti attivi nell’animazione delle reti sociali del territorio anche attraverso il sostegno ad altri soggetti ed iniziative dell’economia solidale e della vita della comunità, che **intendiamo proseguire**: le **sponsorizzazioni** [Gender Bender](#), del [cinema sotto le stelle](#), l’adesione a eventi pro pace, contro le discriminazioni e la violenza, a sostegno delle autonomie di base ([Fondo di Comunità DarexFare](#), mense popolari...)

Proseguirà e lavoreremo perché si ampli l’attività [Cooperare con Libera Terra](#): agenzia per il sostegno a cooperative che operano su beni sequestrati alla mafia, fornendo consulenze, accesso all’esperienza di altre cooperative e alle possibilità di partnership. Il progetto, nato oltre 20 anni fa per iniziativa congiunta di Libera e Legacoop Bologna, è da molti anni un progetto nazionale. Fra i molti, ci fa piacere richiamare un recente **progetto direttamente rivolto al territorio di Bologna**, sostenuto insieme alla Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna: **“Coltivare futuro. Percorsi territoriali di ispirazione e impegno”**, che ha l’obiettivo di promuovere e sostenere nei prossimi anni la partecipazione di giovani a diverse

esperienze su democrazia e legalità, tra cui i campi di formazione ed impegno organizzati da Libera sui beni confiscati.

Alleanze

Abbiamo aperto il documento evocando l'[ecoansia](#) e proponendo **la cooperazione come risposta in grado di trasformare in azioni reali i discorsi sul nuovo modello di sviluppo**. Abbiamo dichiarato i nostri principi e le pratiche che già attuiamo, analizzato cosa non ci soddisfa e stabilito obiettivi, ci siamo prese l'impegno di portarli avanti e di misurarli. Abbiamo anche esplicitato che molto del cambiamento necessario a garantire benessere e sostenibilità non dipenderà dall'azione di Legacoop da sola e nei vari capitoli sono emersi già diversi progetti che di volta in volta portiamo avanti cooperando con altre organizzazioni.

Dedichiamo il capitolo conclusivo alle alleanze, come apertura verso il futuro da costruire insieme.

La prima attenzione va all'**Alleanza delle Cooperative di Bologna**, associazione di rappresentanza costituita con Confcooperative e AGCI. Il percorso di collaborazione e rappresentanza comune svolto dal 2012 ci ha portate ad un livello qualificato di rappresentanza unitaria delle istanze, delle capacità, del ruolo e della distintività cooperativa nel nostro territorio.

Lavoreremo per **rendere più efficace e sviluppare la rappresentanza istituzionale territoriale, operando per la consolidando ACI metropolitana**.

Le progettualità comuni andranno a servizio di questa funzione, concentrandoci sulla qualificazione della capacità di rappresentare una visione integrata del ruolo della cooperazione.

L'obiettivo di realizzare sul piano organizzativo un'unica centrale non pare, al momento, più alla portata, stanti le diverse scelte di articolazione organizzativa attuate dalle tre organizzazioni costituenti.

Specifici progetti saranno poi dedicati al rafforzamento della partecipazione comune ad Istituzioni (es. CCIAA), Accordi, Protocolli e Progetti che abbiano finalità coerenti.

Esistono poi singoli ambiti di contenuto o progettualità su cui abbiamo avviato alleanze che intendiamo proseguire oltre quelli già nominati.

Ne citiamo solo uno, per esemplificare l'approccio evolutivo e sistematico con cui affrontiamo il tema delle alleanze: il lavoro sui *workers buyout* - WBO.

Per loro natura i WBO coinvolgono diversi soggetti Il nostro percorso "relazionale" per promuoverli e sostenerli si è avviato nel nel 2018 con la sottoscrizione del protocollo con **Confindustria Emilia Centro** che prevede azioni di formazione verso i responsabili relazioni industriali. Nel 2021 abbiamo sottoscritto come **Alleanza delle Cooperative** un Protocollo con le **organizzazioni sindacali** che ha visto svolgersi una prima formazione congiunta per condividere obiettivi e pratiche e la costituzione di un Osservatorio per il monitoraggio delle crisi di impresa e dei passaggi generazionali.

Nel 2022 abbiamo una collaborazione con **Manager Italia** per sensibilizzare e formare i loro associati sui WBO e sulla cooperazione in generale.

Contemporaneamente abbiamo strutturato un confronto con **CNA**, che è un'interlocutrice importante anche su servizi alle imprese e agli imprenditori e imprenditrici, sulle energie

rinnovabili, casse edili e la creazione di percorsi di confronto su tematiche di interesse territoriale.

Da ultimo, ma si tratta della condizione di sostanza per l'esistenza ed il buon funzionamento della cooperazione come movimento di persone e di imprese, occorre rinnovare l'**alleanza tra le cooperative associate e Legacoop Bologna**.

Abbiamo detto spesso che gli anni che abbiamo alle spalle ed anche la congiuntura attuale sono state un banco di prova straordinario per la tenuta delle relazioni all'interno della nostra organizzazione e che l'esito della prova è positivo. Lo testimonia la maggior fedeltà contributiva delle associate, pur in un profilo di risorse declinante, la richiesta crescente di servizi e di accompagnamento.

Le sfide che ci attendono sono enormi e, come detto, dovremo affrontarle continuando a fare i conti con orizzonti incerti.

Per questo **la vita di relazione dentro l'associazione e la dimensione di organizzazione integrata e funzionale devono crescere sia fra i diversi livelli dell'associazione che tra le associate e l'associazione stessa**.

Ci proponiamo di **stringere il confronto interassociativo su un'organizzazione articolata per progetti e competenze**, che possa integrare le risorse dei territori evitando duplicazioni e promuovendo integrazioni funzionali.

Contestualmente **la vita e le risorse di Legacoop Bologna** potranno essere utilmente integrate dall'**apporto di competenze e disponibilità delle associate**, pensandoci tutte come un organismo unico che, nel rispetto delle diverse funzioni e forte delle specifiche identità e responsabilità, può promuovere sinergie utili ed innovative per lo sviluppo armonico delle Cooperative e del Movimento.

Al di là delle diverse forme e contenuti che di volta in volta prendono le alleanze, sono tutte l'esito di un modo di porsi nei confronti degli altri soggetti che è interessato a cosa sente o come vede l'altro, che vuole spiegarsi e capirsi, costruire senso insieme, non imporlo. È una pratica che richiede, anche nei contesti di impresa e maggiormente nell'impresa cooperativa, soggetto economico a struttura democratica, competenze come l'ascolto, la capacità di promuovere la fiducia, la creatività, la comunicazione non violenta e la volontà di cercare il bene comune, non solo il proprio. Richiede di lottare contro ogni discriminazione, perché nessuna e nessuno resti indietro e le diversità possano esprimersi, venire riconosciute e legittimate, avere piena cittadinanza nello scambio sociale. È una visione che si origina dalla consapevolezza di essere solo una parte, importante, ma non autosufficiente, dell'ecosistema entro cui siamo e che la responsabilità e la possibilità di farlo prosperare dipende da noi come insieme. È un modo di vivere e in fondo di "volersi bene" (citando l'intervento di un cooperatore di qualche anno fa): lo chiamiamo **Cooperazione** e **ci prendiamo l'impegno di continuare a promuoverlo, approfondirlo, diffonderlo**.