

MONTE SOLE

LA SCUOLA POLITICA COOPERATIVA DI MONTE SOLE

A cura di
Andrea Baldazzini e
Eduardo Raia



Indice

INTRODUZIONE	02
a cura di Francesco Milza e Pierlorenzo Rossi	
PERCHÉ UNA SCUOLA DI POLITICA COOPERATIVA?	06
a cura di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia	
DAL CUSTODIRE AL RIGENERARE: L'IMPEGNO PER LA RAPPRESENTANZA COOPERATIVA	09
a cura di Andrea Sangiorgi	
GENERAZIONI: DAI BISOGNI COMUNI AL DAR VOCE ALLE ISTANZE DI CAMBIAMENTO CONDIVISE	17
a cura di Davide Pieri	
CONSIDERARE I DIVARI TERRITORIALI PER INDIRIZZARE L'ECONOMIA A SERVIZIO DELLA SOCIETÀ	19
a cura di Francesca Battistoni	
STRUTTURA E METODO DELLA SCUOLA POLITICA COOPERATIVA	23
a cura di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia	
SCUOLA POLITICA: LA COOPERAZIONE CHE SI FA ISTITUZIONE	28
a cura di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia	
LA VOCE DEI PARTECIPANTI	49
CONCLUSIONI	58
a cura di Paolo Venturi	

1.Introduzione

Francesco Milza

Presidente Confcooperative Emilia Romagna

Il futuro della cooperazione non si costruisce soltanto attraverso la capacità delle imprese di essere competitive, ma anche formando una nuova generazione di operatori consapevoli del ruolo economico, sociale e democratico che sono chiamati a esercitare: questa è la convinzione dalla quale è nata l'idea della Scuola Politica.

Viviamo una fase storica segnata da trasformazioni profonde e accelerate. Le transizioni ambientali, digitali e sociali, le tensioni geopolitiche, l'aumento delle fragilità territoriali e delle disuguaglianze stanno cambiando il contesto nel quale operano le nostre comunità e le nostre imprese.

In questo scenario, l'economia sociale e la cooperazione dimostrano ogni giorno di poter rappresentare una risposta concreta, capace di tenere insieme sviluppo, coesione e partecipazione.



Ma modelli come questi non si mantengono da soli devono essere pensati e costruiti. Hanno bisogno di persone preparate, capaci di interpretare la complessità contemporanea, di leggere i cambiamenti e di rappresentare con competenza e responsabilità i bisogni emergenti delle comunità. **Per questo abbiamo voluto investire in un percorso formativo dedicato ai giovani dirigenti cooperatori. La scuola non nasce con l'obiettivo di creare una classe dirigente autoreferenziale, ma di costruire luoghi di confronto, approfondimento e crescita, nei quali sviluppare una cultura della rappresentanza adeguata alle sfide di oggi. La cooperazione per sua natura è transgenerazionale e ha pertanto l'obbligo di trasferire il sapere dei più esperti alle nuove generazioni.**

Dentro questo percorso si inserisce anche il tema intergenerazionale: accompagnare il ricambio, valorizzando allo stesso tempo innovazione ed esperienza. La cooperazione ha sempre saputo costruire sviluppo mettendo in relazione visioni diverse, competenze, buone pratiche e responsabilità condivise. Oggi il salto ulteriore è rendere questo patrimonio pienamente trasmissibile alle nuove generazioni, coinvolgendole direttamente nella costruzione del cambiamento.

Il recente riconoscimento europeo dell'economia sociale come ecosistema strategico ci assegna una responsabilità ancora maggiore. Significa affermare un'idea di economia che non separa il mercato dall'interesse generale, ma li tiene insieme. La posta in gioco non riguarda soltanto il futuro della cooperazione, ma il modello di sviluppo che vogliamo costruire per il Paese e per l'Europa. La Scuola Politica vuole essere, prima di tutto, uno spazio nel quale preparare questa consapevolezza.

Pierlorenzo Rossi

Direttore Generale Confcooperative Emilia Romagna

Assieme al gruppo **Giovani Imprenditori Cooperativi di Confcooperative Emilia Romagna**, abbiamo condiviso l'idea di avviare un percorso di formazione rivolto ai futuri protagonisti della cooperazione. L'abbiamo chiamato **"Scuola di politica cooperativa"**. La prima edizione è stata realizzata a **Monte Sole**, nel comune di **Marzabotto** (BO), un luogo simbolo che richiama le radici della nostra Repubblica. Averlo fatto lì ha un significato ulteriore: comprendere le radici della nostra democrazia attraverso luoghi, come quello, dove le atrocità della guerra hanno cancellato le prospettive di vita di bambini e adulti. Da quelle macerie, materiali e umane, le persone nel tempo hanno saputo ricostruire il tessuto istituzionale e le rappresentanze democratiche delle imprese e del mondo del lavoro, garantendole attraverso la Carta costituzionale. Oggi tutto questo è dato come acquisito ma non dobbiamo dimenticare che invece si tratta di un equilibrio che va coltivato e mantenuto.



Perché Confcooperative deve occuparsi di politica e in particolare di una **scuola politica**?

Noi, come associazione di categoria, non siamo mai entrati direttamente nell'agone politico inteso con riferimento in particolare al confronto elettorale, né siamo coinvolti nel Governo delle Istituzioni ad ogni livello. Il nostro mestiere è un altro, quello della rappresentanza sindacale delle cooperative aderenti, della promozione dei valori della cooperazione e delle nostre comunità e territori di riferimento. Proprio per questi motivi, siamo interessati agli effetti delle scelte di qualsiasi livello esecutivo e legislativo sulle politiche economiche e sociali.

A tal proposito, siamo convinti che svolgere questo ruolo di rappresentanza, nella complessità della società attuale, non possa essere una funzione che si apprende da autodidatta, ma deve essere frutto di un percorso formativo adeguatamente supportato.

Così come è necessario conoscere la storia della rappresentanza economica e sociale del nostro Paese iniziata nel dopoguerra, strettamente legata alla dimensione politica e alle scuole di pensiero che ne hanno governato la rinascita. Oggi quei legami e quei riferimenti ideali si sono molto affievoliti; tuttavia rimangono importanti per comprendere le radici ideali e sociali a cui si è ispirato il movimento cooperativo.

Ma non basta ricercarle, non basta ritrovare le ragioni nei bisogni crescenti della nostra società: occorre essere capaci di rappresentarle in maniera adeguata nei confronti delle istituzioni e quindi delle rappresentanze politiche, oltre che della società che, attraverso varie espressioni, alimenta assieme a noi il tessuto sociale ed economico di questa Regione. C'è bisogno di guardare al futuro con un nuovo slancio e con una rinnovata capacità di interpretare i bisogni odierni, sapendo costruire visioni e proposte innovative.

Il riconoscimento, da parte dell'Unione Europea, della **cooperazione come interprete autentica dell'economia sociale ci carica di responsabilità e presuppone che tutti coloro che hanno responsabilità di guida nelle imprese cooperative e nella rappresentanza abbiano piena consapevolezza del ruolo che esercitano.**

È pertanto ancora più urgente formare operatori che, oltre a essere dirigenti capaci nelle proprie imprese, possano diventare rappresentanti delle proprie organizzazioni, capaci di leggere i cambiamenti e le trasformazioni in atto. Le transizioni ambientali, digitali, sociali e geopolitiche in corso, così accelerate e a volte repentine, sono il mare nel quale ci troviamo a navigare: dobbiamo avere le conoscenze per farlo con efficacia.

Mi auguro che, assieme ai giovani e con il contributo di tutti, si sappia interpretare al meglio questo nostro tempo.

2. Perché una scuola di politica cooperativa?

di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia



Il lavoro oggetto del presente documento costituisce uno dei due filoni di attività svolte nell'ambito del progetto ***Lavorare per missioni: la cooperazione che si fa istituzione e promuove l'economia sociale per rispondere alle sfide del nostro tempo***. L'assunto posto alla base dell'intero percorso può essere riassunto nella presa di consapevolezza del radicale cambio di natura delle attuali sfide sociali e transizioni in atto. Se negli ultimi decenni l'approccio prevalente per leggere tanto le macro quanto le micro dinamiche di cambiamento era caratterizzato da una visione che potremmo definire 'settoriale', oggi è chiaro come tale approccio sia eccessivamente riduzionistico.

Ciò che si ha di fronte sono **mutamenti** che presentano una natura fortemente sistemica, ovvero caratterizzati da un alto livello di interdipendenza e intersettorialità.

È sufficiente prendere ad esempio alcune singole parole: abitare, mobilità, cura, digitale, educazione, ciascuna di esse non indica più un semplice settore di policy o ambito per soli esperti. Si tratta di parole-chiave che riassumono profonde trasformazioni dei territori e delle collettività, strettamente legate le une alle altre e dai confini sempre più ampi: l'abitare ad esempio non riguarda unicamente l'accesso alla casa, ma l'abitabilità di uno specifico contesto territoriale, ovvero presenza di servizi, di luoghi per la socializzazione, di infrastrutture per la mobilità, etc.

Allo stesso modo il digitale racconta di quella che è contemporaneamente una rivoluzione tecnica e culturale, un fattore materiale e immateriale che attraversa tutti i livelli di un'organizzazione così come la quotidianità della singola persona. O ancora, se si pensa al tema dell'educazione essa non può in alcun modo venire riassunta unicamente nel fronte dell'istruzione e legata alla mera fetta della popolazione giovanile, quando invece l'imperativo dominante è quello dell'apprendimento continuo lungo l'intero arco di vita e con carattere sempre più interdisciplinare.

Lavorare per missioni significa dunque assumere una prospettiva eco-sistemica, e cioè una modalità di lavoro che desidera andare oltre le tradizionali divisioni settoriali mettendo al centro specifiche macro-sfide che interrogano gli assetti territoriali e i relativi orizzonti di sviluppo.

Per rendere questa prospettiva una forma di agire concreto e tangibile che possa divenire patrimonio per le organizzazioni ed espressione di reali nuove modalità di operare, bisogna però compiere due passaggi: **da un lato realizzare un'azione culturale e definire puntuali metodologie di lavoro su misura per ciascuna tipologia di realtà coinvolta; dall'altro definire con precisione la postura, in primis politica, con la quale ci si vuole porre di fronte alle attuali sfide di cambiamento.**

Il primo passaggio è stato oggetto del percorso svolto in parallelo a quello qui descritto e riassunto nel corrispettivo documento. Il secondo invece riguarda quanto verrà raccontato nelle prossime pagine, ovvero la Scuola di Politica Cooperativa di Monte Sole.

Ma perché decidere di organizzare una scuola di politica cooperativa?

Volendo cominciare con una prima risposta è necessario rendere chiara e tangibile quella che è la principale domanda che emerge dalle collettività e da tutti i territori, ovvero: dare vita a concrete forme di cambiamento per superare quel senso di immobilismo oggi fin troppo radicato.

Le grandi trasformazioni richiedono cambiamenti coerenti e veloci che siano in grado di guidarle, adattarle e renderle una risorsa. In caso contrario, e come spesso viene osservato, ci si trova a vivere una condizione di passività e subordinazione rispetto ai più profondi processi di mutamento in corso.

Quindi perché una scuola di politica cooperativa? **Perché si è ancora convinti che il motore primo e maggiormente efficace per generare e guidare il cambiamento di cui tanto c'è domanda sia proprio l'agire politico**, qui declinato con particolare riferimento al sistema cooperativo. Ciascuna delle sfide più significative che toccano le comunità oggi, avendo un carattere sistemico non possono trovare reale risposta in soluzioni individualistiche. Nessun attore, sia esso pubblico, privato o dell'economia sociale, può pensare da solo di dare ad esse risposte efficaci.

Sfide sistemiche implicano sempre risposte sistemiche e risposte sistemiche implicano a loro volta un metodo necessariamente cooperativo di concretizzazione.

Ecco perché il movimento della cooperazione deve: da un lato sfruttare una rinnovata attualità dei propri principi distintivi in relazione alla natura delle odierne sfide socio-economiche; e dall'altro accelerare rispetto la costruzione di una rinnovata politica intergenerazionale.

Come si è già detto non può esserci governo del cambiamento senza una chiara postura politica, e intento della Scuola di Monte Sole è stato precisamente quello di sperimentare un primo prototipo di dispositivo che vuole avere una tripla ambizione:

- 1 Tornare ad allenare alla politica cooperativa i giovani operatori;
- 2 Offrire un'occasione per far conoscere la realtà della cooperazione a studenti di diverse discipline e orientarli verso possibili sbocchi professionali;
- 3 Allestire un contesto di confronto con policy maker e amministratori locali che sia sui generis e permetta una modalità di approfondimento capace di rompere le abituali posture di ruolo;

In questa visione, la rappresentanza politica diventa allo stesso tempo opportunità per svolgere anche la **funzione di promozione cooperativa, in quanto si rende imprescindibile la costruzione di canali intergenerazionali per l'incontro e la reciproca conoscenza che uniscano il mondo della formazione con quello della cooperazione sui territori.**

Agire e governare il cambiamento richiede inevitabilmente nuove forze e persone, pertanto sarebbe impensabile immaginare di svolgere una funzione politica senza coltivare una funzione di promozione del proprio mondo di riferimento. Promozione che significa in primo luogo scoperta dell'esistenza di una modalità differente di coniugare attività d'impresa e interesse generale delle collettività, principio questo che se compreso nella maniera corretta è già esso stesso un'indicazione rispetto a 'per chi' e 'come' orientare il cambiamento e le risposte alle sfide che esso fa emergere.

3. Dal custodire al rigenerare: l'impegno per la rappresentanza cooperativa

di Andrea Sangiorgi

Monte Sole non è un luogo qualsiasi. È uno spazio che obbliga a misurarsi con la densità della storia e con la responsabilità del presente. Arrivarci per una due giorni di scuola politica cooperativa significa scegliere consapevolmente di collocare la formazione e la riflessione in un contesto che non concede superficialità. Qui, più che altrove, le parole “comunità”, “scelta”, “coraggio”, “responsabilità” e “futuro” smettono di essere concetti astratti. Diventano carne e concretezza.

E per questo Monte Sole è, prima ancora che una cornice, un metodo: ci ricorda che il senso dell'impresa cooperativa non è mai disgiunto dal senso della società che vogliamo costruire.



In un tempo in cui siamo attraversati da trasformazioni profonde e simultanee - economiche, demografiche, tecnologiche, ambientali - la cooperazione ha davanti a sé una domanda essenziale: come rimanere fedele alla propria identità, senza rinunciare alla capacità di competere e innovare?

La scuola politica cooperativa si colloca esattamente qui: non è un esercizio di autocelebrazione, ma un allenamento alla complessità. È un luogo in cui provare a tenere insieme le grandi parole e le piccole cose, la visione e la gestione quotidiana, l'orizzonte nazionale e il radicamento territoriale. È un momento in cui la rappresentanza non si riduce a una funzione “di ruolo”, ma torna a essere una responsabilità condivisa: dare direzione, costruire senso, creare condizioni di possibilità.

Quando parliamo di rappresentanza cooperativa oggi, dobbiamo innanzitutto riconoscere che non viviamo in un'epoca di fiducia automatica.

La fiducia, verso le istituzioni e verso i corpi intermedi, non è più un dato acquisito: è una conquista quotidiana.

Questo cambia profondamente il significato della rappresentanza. Rappresentare non significa soltanto presidiare tavoli, norme, regolamenti—attività indispensabili, certo, e spesso invisibili, ma decisive. Rappresentare significa anche e soprattutto essere capaci di interpretare e restituire una domanda di senso che attraversa imprese e territori: perché esistiamo, quale valore produciamo, in che modo il nostro modello è utile al Paese e alle persone, come possiamo essere una risposta credibile ai bisogni nuovi che emergono.

La rappresentanza cooperativa, se vuole essere all'altezza di questo tempo, deve spostarsi dal “parlare per” al “costruire con”.

Non basta difendere un perimetro; bisogna generare abilitazione, cioè condizioni per cui le cooperative possano cooperare davvero, fare rete, condividere strumenti, creare filiere, innovare processi e servizi.

In un mercato che tende a premiare la concentrazione e l'omologazione, la cooperazione rischia due trappole opposte: da un lato chiudersi in una difesa identitaria, trasformando la specificità in una comfort zone; dall'altro rincorrere modelli altrui, snaturandosi per apparire “moderni”.

La rappresentanza deve aiutare a evitare entrambe. Deve dimostrare che la modernità non sta nell'imitazione, ma nella capacità di rendere attuali i propri principi, trasformandoli in risultati misurabili e in soluzioni replicabili.

Questo vale ancora di più quando rappresentiamo i giovani imprenditori cooperativi a livello nazionale. Rappresentare i giovani non significa “parlare dei giovani”. Significa assumere un punto di vista: quello di chi vive la tensione tra aspirazioni alte e vincoli concreti, tra desiderio di impatto e necessità di sostenibilità, tra urgenza di cambiamento e bisogno di stabilità.

Il nostro ruolo nazionale è un ruolo ponte, e un ponte non serve a “stare” in un luogo: serve a collegare, a rendere possibile un attraversamento.

Il primo attraversamento è tra generazioni

La cooperazione ha una storia lunga, e questa storia è una risorsa straordinaria. Ma la storia non è una garanzia: è un'eredità che chiede cura. Le organizzazioni vivono se sanno rigenerarsi. Rigenerarsi non significa rompere, ma trasformare: introdurre competenze nuove, linguaggi contemporanei, forme organizzative più agili, senza perdere quella cultura della responsabilità collettiva che è la sostanza stessa del modello cooperativo. I giovani, qui, non sono “il futuro” in senso generico. Sono già il presente di molte cooperative. E la rappresentanza giovanile deve essere il luogo in cui questo presente viene riconosciuto, valorizzato e messo in condizione di incidere.

Il secondo attraversamento è tra **territori** e livello nazionale.

L'Italia cooperativa è plurale: cambia per settori, per geografie, per maturità delle esperienze. Le esigenze di chi opera in aree interne non coincidono sempre con quelle di chi opera in contesti urbani; i bisogni di una cooperativa sociale non sono identici a quelli di una cooperativa agroalimentare o di consumo; la sfida di chi cresce velocemente non è la stessa di chi deve prima consolidarsi. La rappresentanza nazionale deve fare un lavoro delicato: trasformare la pluralità in una proposta comune, evitare sia l'astrazione che la frammentazione. Astratto è un discorso che non tocca i problemi reali; frammentato è un discorso che somma istanze senza costruire visione. Il nostro compito è costruire un'agenda che tenga insieme le differenze e le convergenze, individuando priorità che parlino a tutto il movimento senza cancellarne le specificità.

Il terzo attraversamento è tra **impresa** e **società**.

In un tempo di disuguaglianze crescenti, precarietà e solitudini, l'impresa non è mai neutra. Produce valore, ma produce anche effetti sociali. La cooperazione, quando è fedele a sé stessa, è un'impresa che genera valore economico e contemporaneamente produce coesione. Questo non significa rinunciare alla competitività; significa ridefinirne il senso. Competere non può essere soltanto ridurre costi o conquistare quote di mercato. Competere significa essere capaci di offrire qualità, continuità, affidabilità, innovazione e lavoro dignitoso. Significa essere imprese che "stanno" nei territori e non li consumano, che creano opportunità e non soltanto transazioni. La rappresentanza giovanile nazionale deve saper raccontare questa idea di impresa non come un'eccezione morale, ma come un vantaggio competitivo e come un modello di sviluppo.

Dentro questo quadro, **promozione cooperativa** verso le giovani generazioni significa qualcosa di più della comunicazione o dell'orientamento. Significa costruire attrattività. E attrattività, oggi, è una parola che deve fare i conti con la realtà.

Le giovani generazioni cercano senso, sì, ma cercano anche condizioni: possibilità di crescita, autonomia, riconoscimento, stabilità, qualità della vita. Non basta dire che la cooperazione è “bella”; bisogna dimostrare che è una scelta concreta, sostenibile, desiderabile, in cui un giovane può immaginare un percorso professionale e di leadership.

Per attrarre, serve un cambiamento di passo su due livelli. Il primo è l'accesso.

Avviare un'impresa cooperativa, o entrare in una cooperativa con un ruolo di responsabilità, deve diventare più semplice, più accompagnato, più leggibile. Serve una filiera di supporto fatta di tutoraggio, percorsi formativi, affiancamento manageriale, strumenti finanziari coerenti con il modello. È qui che i progetti di promozione cooperativa, e i percorsi come quelli portati avanti in parallelo—penso anche all'apporto di Aicoon e Social Seed nel loro lavoro di accompagnamento e generazione di esiti—possono fare la differenza: non solo “sensibilizzare”, ma creare strumenti e pratiche che rendano possibile l'ingresso e la crescita.

Il secondo livello è la credibilità interna.

La cooperazione è attrattiva se la partecipazione è reale, se la governance è trasparente, se la democrazia non è un rito formale ma una pratica viva. Le nuove generazioni hanno un radar molto sensibile all'incoerenza. Se diciamo che mettiamo le persone al centro, dobbiamo dimostrarlo nel modo in cui organizziamo il lavoro, valorizziamo competenze, riconosciamo merito, gestiamo conflitti, distribuiamo opportunità. La promozione, in questo senso, non è solo “andare fuori”: è anche fare pulizia e qualità dentro. È alzare l'asticella delle nostre organizzazioni perché siano luoghi in cui vale la pena restare.

Guardando alle questioni più rilevanti per il mondo cooperativo, io ne vedo alcune che attraversano settori e territori. La prima è la capacità di stare dentro le transizioni senza subirle.

La transizione ecologica non è un capitolo a parte: è una trasformazione che tocca energia, filiere produttive, mobilità, edifici, agricoltura, logistica, consumi. Per molte cooperative, significa riconvertire processi, investire, innovare. Per altre, significa ripensare servizi di prossimità e modelli di gestione. In entrambi i casi, la questione non è ideologica: è economica e strategica. La cooperazione può essere protagonista di una transizione giusta, capace di redistribuire benefici e non soltanto costi. Ma questo richiede strumenti: capitale paziente, competenze tecniche, partnership territoriali, politiche pubbliche coerenti.

La seconda questione è la **trasformazione digitale e tecnologica**. Qui non possiamo permetterci né entusiasmo ingenuo né rifiuto difensivo. Il digitale non è più un “settore”: è un'infrastruttura produttiva trasversale.

I dati, l'automazione, l'intelligenza artificiale, le piattaforme stanno cambiando processi e mercati. Per la cooperazione questo è un campo aperto: da un lato, possibilità di aumentare efficienza e qualità; dall'altro, rischio di dipendenza tecnologica e di concentrazione del potere nelle mani di pochi attori. La cooperazione può proporre una risposta originale: costruire strumenti tecnologici che siano coerenti con la mutualità, piattaforme che non estraggano valore dalle comunità ma lo redistribuiscano, innovazione che aumenti capacità e non precarietà. Ma per farlo serve investimento, cultura digitale, e soprattutto la scelta di non considerare la tecnologia un "accessorio".

La terza questione riguarda capitale umano e lavoro.

Siamo dentro una competizione globale per talenti, e questa competizione si gioca anche su qualità delle organizzazioni, cultura del lavoro, possibilità di crescita. Se vogliamo essere competitivi, dobbiamo essere luoghi in cui le persone imparano, migliorano, si sentono riconosciute, e in cui il lavoro è dignitoso non solo per contratto, ma per esperienza concreta. La cooperazione, qui, ha un potenziale enorme: può mettere al centro relazioni, partecipazione, responsabilità. Ma deve anche evolvere: investire nella formazione continua, nella managerialità diffusa, in modelli organizzativi capaci di attrarre competenze alte senza perdere inclusività.

La quarta questione, spesso sottovalutata, è la dimensione e la capacità di investimento.

In tanti territori abbiamo cooperative eccellenti ma piccole, fragili, esposte alla volatilità dei mercati e alla pressione competitiva. La risposta non può essere "diventare grandi" come fine in sé, ma costruire massa critica quando serve: reti, consorzi, filiere cooperative, piattaforme comuni di servizio, strumenti condivisi di acquisto, marketing, innovazione, formazione. Crescere può significare anche cooperare meglio. In un mondo in cui le economie di scala e i grandi player dominano, la cooperazione deve saper costruire economie di rete.

In questo quadro, il tema dell'economia sociale rappresenta una cornice strategica che può rafforzare la cooperazione e renderla ancora più riconoscibile. Economia sociale significa affermare che esiste un modo di fare impresa che integra obiettivi economici e obiettivi di impatto. Per la cooperazione questa non è una novità, è una radice. Ma oggi quella radice può diventare una leva politica e culturale. Può consentire di costruire alleanze, di parlare con istituzioni e cittadini in un linguaggio che rende più visibile il valore prodotto, di sviluppare strumenti innovativi come la finanza d'impatto, le partnership pubblico-cooperative, la misurazione dell'impatto sociale e ambientale. L'economia sociale, se presa sul serio, non è un'etichetta: è un'architettura di politiche che riconosce e sostiene chi genera valore pubblico attraverso l'attività economica.

Arriviamo così alle sfide del presente e del prossimo futuro per le giovani generazioni imprenditoriali.

La prima sfida è definire una **competitività coerente**.

Se competitività significa esclusivamente ridurre costi e comprimere lavoro, allora il modello cooperativo è condannato a perdere o a snaturarsi. Ma se competitività significa qualità, innovazione, affidabilità, capacità di generare fiducia e relazioni, allora la cooperazione può essere un modello di riferimento. Per i giovani questo implica un salto culturale: imparare a leggere i mercati, a gestire numeri e processi, a investire in competenze, senza rinunciare all'orientamento al bene comune. È un equilibrio complesso, e per questo serve formazione seria, confronto, contaminazione.

La seconda sfida è l'accesso al capitale. Crescere richiede risorse.

E le imprese cooperative, per la loro struttura, incontrano spesso ostacoli specifici nell'accesso a strumenti finanziari pensati per modelli diversi. Non possiamo limitarci a chiedere "più credito": dobbiamo costruire strumenti adatti, coerenti con la mutualità e con la necessità di investire in innovazione. Questo riguarda anche le start-up cooperative e le nuove iniziative imprenditoriali dei giovani: se non esistono canali di capitalizzazione e accompagnamento, molte energie restano idee e non diventano imprese.

La terza sfida è il **tempo**, inteso come burocrazia, complessità amministrativa, lentezza dei processi.

Le nuove generazioni non rifiutano la responsabilità; rifiutano l'inefficienza inutile che consuma energie e scoraggia iniziativa. Se vogliamo che i giovani guidino imprese, dobbiamo liberare tempo e risorse dalla burocrazia, semplificando procedure, rendendo più accessibili i servizi, digitalizzando davvero i processi.

La quarta sfida
è la **reputazione**
e la **capacità di**
raccontarsi.

La cooperazione spesso “fa” molto più di quanto “dica”. Ma oggi il valore non basta produrlo: va reso visibile, misurabile, comunicabile. Non per propaganda, ma per legittimazione. Se vogliamo attrarre giovani, talenti, investimenti, partnership, dobbiamo saper mostrare con chiarezza cosa generiamo in termini di lavoro, servizi, coesione, sostenibilità. E dobbiamo saperlo raccontare con linguaggi contemporanei, senza perdere profondità.



La scuola politica
cooperativa non è
un esercizio di
autocelebrazione,
ma un allenamento
alla complessità.

4. Generazioni: dai bisogni comuni al dar voce alle istanze di cambiamento condivise

Di Davide Pieri

*Coordinatore Gruppo Giovani Imprenditori Cooperativi
Funzionario FedAgriPesca E.R.*

Viviamo una fase storica segnata da tensioni internazionali che riportano il continente europeo a confrontarsi con scenari che, per lungo tempo, erano sembrati lontani. Dopo quasi ottant'anni in cui l'Europa occidentale non aveva conosciuto conflitti armati sul proprio territorio – condizione che ha consentito la ricostruzione e lo sviluppo delle economie dopo la devastazione della Seconda guerra mondiale – il clima generale appare oggi nuovamente attraversato da inquietudini e instabilità.

Le guerre hanno sempre accompagnato la storia dell'umanità e continuano a rappresentare, purtroppo, una possibilità concreta nei momenti in cui si acuiscono squilibri e disuguaglianze economiche. Differenze eccessive tra Paesi e tra gruppi sociali alimentano tensioni che, in alcuni casi, sfociano in sopraffazioni e conflitti nel tentativo di ristabilire condizioni di dignità e riconoscimento per chi si percepisce escluso.

In questo contesto, ritrovarsi a Monte Sole, presso il rifugio Re-Esistente – in un luogo segnato da una delle stragi più efferate del Novecento – ha assunto un significato che va oltre il simbolico. In un clima che richiama dinamiche del passato, si è scelto di partire dalla riflessione condivisa, dal ragionamento comune, per interrogarsi sul senso di uno sviluppo che, nel pieno di un capitalismo-consumismo maturo, sembra richiedere nuove soluzioni e, soprattutto, una rinnovata capacità di collaborazione, oltre la sola competizione.

La mia impressione su questi due giorni prende avvio da una riflessione storico-sociologica.

**È stato un momento di distacco dalla frenesia quotidiana,
un'occasione per riportare l'uomo
– e le sue continue corse, spesso prive di logica e di senso – a una
dimensione più umana, nella quale ritrovare soluzioni comuni e
prospettive condivise per l'agire quotidiano.**

Monte Sole ha favorito questo distacco. In un periodo in cui il clima generale appare appesantito da molteplici tensioni, il tempo trascorso insieme ha consentito di interrogarsi con maggiore consapevolezza su dove e come orientare il futuro.

Oggi i giovani vengono talvolta descritti come disorientati, poco propensi al rischio, eccessivamente legati alle comodità familiari – quando ne hanno la possibilità. Si parla di scarsa voglia di impegnarsi o di scommettere sul proprio futuro. Eppure, quel futuro è stato profondamente trasformato anche dalle scelte e dalle dinamiche che le generazioni precedenti hanno contribuito a costruire, confidando che innovazioni tecnologiche e nuovi assetti economici potessero garantire automaticamente benessere e opportunità diffuse.

Le generazioni più mature continuano a occupare ruoli di responsabilità e potere, talvolta invocando il ricambio senza riuscire davvero a favorirlo. Al tempo stesso, molti giovani vivono una condizione di fluidità e incertezza che rende complessa la costruzione di un orizzonte di senso.

Eppure, questi due giorni hanno confermato quanto il bisogno di senso e di ricerca comune rimanga essenziale. È emersa con chiarezza la consapevolezza che i vantaggi del mondo moderno, se finì a se stessi, non sono sufficienti. Le differenze tra persone e territori restano elevate; la corsa continua e la mancanza di tempo incidono profondamente sulla qualità della vita, fino a svuotarne il significato.

Condividere luoghi ed esperienze, confrontarsi su direzioni e obiettivi, resta un elemento fondamentale dell'esistenza. O si sceglie un isolamento individuale, connessi solo attraverso uno schermo, oppure si cercano nuove modalità e nuovi tempi per vivere una dimensione sociale che, in un mondo sempre più complesso e veloce, ha bisogno di cooperazione e di condivisione per generare risultati significativi.

La presenza fisica, l'approfondimento comune di temi e possibili soluzioni, il rispetto delle differenze e dei problemi individuali contribuiscono a far emergere domande condivise e a smussare le asperità iniziali. **I bisogni propri della nostra natura sociale riemergono con forza.** Tecnologie avanzate, intelligenza artificiale e velocità non bastano se manca il tempo per riflettere, sedimentare, dare significato a quanto si fa. La frenesia rischia di rendere effimero ogni traguardo, subito superato da una nuova urgenza.

L'oggi sembra non concedere spazio alla dimensione umana. Si rischia di identificarsi in modelli consumistici che promettono soddisfazione ma raramente offrono pienezza. Si rincorre qualcosa di sempre più importante, talvolta senza riuscire a definirlo, con la sensazione di non riuscire né a vivere pienamente il presente né a immaginare con chiarezza il futuro.

I paradigmi tradizionali si sono progressivamente indeboliti, senza che ne siano stati costruiti di nuovi con la stessa forza. Le categorie politiche del passato faticano a interpretare una società profondamente trasformata. Ciononostante, ogni scelta individuale e collettiva mantiene una dimensione sociale e politica: ogni atteggiamento dovrebbe essere orientato al rispetto e al fine comune. In questo scenario, la logica della sopraffazione e della forza rischia di riemergere, mentre si avverte l'esigenza di una rinnovata umanità capace di riconoscere tempi e spazi di confronto.

Le persone hanno bisogno di ritrovare luoghi fisici di incontro – piazze, bar, spazi pubblici – che non siano soltanto ambienti virtuali, difficili da abitare e da sentire propri. Dubbi e incertezze fanno parte della ricerca di senso e possono diventare occasione di crescita.

E in questo quadro, l'Italia – Paese con limitate risorse naturali – continua a rappresentare una realtà produttiva di rilievo internazionale, confermandosi tra i principali esportatori mondiali pur in assenza di significative materie prime. Un dato che invita a riflettere sulla capacità di resilienza e di adattamento del nostro sistema, ma anche sulla responsabilità di orientarne lo sviluppo verso orizzonti più condivisi e sostenibili.

5. Considerare i divari territoriali per indirizzare l'economia a servizio della società

Di Francesca Battistoni

Esperta di economia sociale e co-fondatrice di Social Seed



5.1 L'importanza di considerare i divari territoriali per lavorare su nuovi modello di sviluppo

Nella ricerca e in alcuni indirizzi di politiche, come le politiche di coesione, l'attenzione alle disuguaglianze territoriali e ai divari prodotti dagli attuali modelli di sviluppo è divenuta un tema cruciale. Dalla risposta a queste disuguaglianze dipende in parte il riequilibrio complessivo dei costi di una crescita che ha visto alcuni territori "vincenti" su altri "lasciati indietro". Questi territori, definiti come marginali, fragili, periferici ed esclusi, presentano indicatori di demografia, invecchiamento, spopolamento, redditi bassi da lavoro, abbandono e incuria, svalutazione dei beni, carenza di servizi e qualità della vita e mancanza di opportunità.

I divari tra territori sono osservabili con diversi indici, tra cui:

- Demografia
- Invecchiamento
- Spopolamento
- Redditi bassi da lavoro
- Abbandono e incuria
- Svalutazione dei beni
- Carenza di servizi e qualità di vita
- Mancanza di opportunità

L'attuale modello di sviluppo a matrice neoliberista produce due macro-effetti non più sostenibili:

- L'aumento continuo delle disuguaglianze (tra redditi, nelle opportunità, tra territori, ecc.)
- Il consumo non rinnovabile delle risorse naturali

Questi fenomeni causano effetti secondari come la polarizzazione sociale, le crisi geopolitiche, l'individualizzazione della società, l'insicurezza, la lotta per le risorse e l'espulsione delle persone dal lavoro o dai territori. Le disuguaglianze sono a loro volta il prodotto di modelli di sviluppo la cui capacità di ridistribuire ricchezza e consentire un miglioramento delle condizioni di vita delle persone è stata minata negli ultimi 40 anni.

Le cause strutturali includono:

- Deregolamentazione dei sistemi economici e di scambio, dei regimi di proprietà e della concentrazione di ricchezza e monopoli
- Diminuzione del reinvestimento degli utili e della distribuzione della ricchezza (sistemi di tassazione, rendite azionarie, ecc.)
- Mancanza di condizioni di pari opportunità e di ascensori sociali, privilegio delle rendite sul lavoro
- Condizioni territoriali e ambientali, climatiche divisive, appropriazione di beni collettivi e riduzione dei beni comuni.

Il denominatore comune sottostante a tutte le cause di divari sta nell'aver privilegiato un modello competitivo tra territori regionali o nazionali, o tra aree urbane e aree non urbane. Alcuni territori risultano più dotati di risorse, come le Alpha Cities, rispetto all'economia della conoscenza, diventando mete di investimento. Privilegiare l'attrattività come competitività economica ha accelerato, dove esistente, o prodotto uno sviluppo diseguale, con fenomeni quali l'abbandono di alcune aree prive di risorse competitive rispetto a quei parametri.

Anche i territori che non sono marginalizzati rischiano di mancare di nuovi modelli per il futuro. Ad esempio, i distretti industriali non hanno retto ai cambiamenti dell'internazionalizzazione, ma su di essi insiste una logica conservativa poco opportuna. L'Italia di mezzo e le aree interne sono fatti a pezzi da politiche settoriali come Industria 4.0, grandi eventi e agricoltura di precisione, nel tentativo di intercettare risorse e fare qualcosa nel micro territorio.

Oggi, il ritorno allo sviluppo dei territori deve seguire altre logiche e paradigmi. I territori saranno sempre più importanti nella ristrutturazione delle catene di valore corte, resilienti e capaci di dialogare con l'internazionalizzazione, favorendo uno sviluppo locale equo e resistente ai rischi sociali, ambientali e di crisi congiunturali. È necessario ripensare una regionalità e una territorialità diversa, con modelli diversificati ma interconnessi, riequilibrando le opportunità e non concentrando risorse solo su alcuni luoghi, soprattutto urbani, a discapito di altri settori e bisogni.

5.2 I divari territoriali possono essere affrontati solo con Trasformazioni di Sistema

Attenzione ai **divari** non è una questione che riguarda solo alcuni territori mediante politiche compensative. I divari non stanno “nel” territorio, ma in un problema di modelli di sviluppo territoriale complessivo “tra” territori.

È necessaria una nuova stagione dello sviluppo locale che non si fermi alla “trappola del localismo” per cui piccolo è bello, ma che riesca a pensare come cambiare i territori nel lungo termine per renderli abitabili, più equi, con opportunità e interconnessioni. Il concetto di “abitabilità” accanto a quello di attrattività diventa un indirizzo quadro per ripensare le politiche di attrattività, basate sulla competizione tra territori e sull’accelerazione di modelli standard di crescita. Il riequilibrio dei territori non è ricercabile in ricette standard, ma deve partire dalle condizioni specifiche e dalla qualità di vita territoriale: abitazioni, sistema dei servizi, nuove socialità e economie resilienti.

Ma come facciamo a lavorare su un nuovo modello di sviluppo partendo dai divari?



a. Serve una Visione di Economia Sociale

L'economia sociale non è definita solo da chi la fa, ma dal suo scopo: un'economia che mette al centro gli interessi delle persone e dell'ambiente. L'obiettivo è ridefinire il sistema economico nel suo complesso. Tutti gli attori di un territorio sono chiamati a ridirezionare l'attuale sistema economico capitalistico ed estrattivo verso fini sociali.

b. Trasformazione dei Sistemi

Le politiche trasformative devono mirare a cambiare i sistemi socio-tecnici (mobilità, energia, sanità) piuttosto che limitarsi a correggerli. È fondamentale lavorare sullo sviluppo decentrato e connesso, riprogrammando le catene di valore su scale più locali. Le nuove relazioni tra attori devono favorire la collaborazione tra economia sociale e altri attori economici.

c. Politiche Fiscali e Investimenti

Occorre adottare politiche fiscali progressive e aumentare gli investimenti in istruzione, scienza, ricerca e infrastrutture. Potenziare le reti di sicurezza sociale è essenziale per proteggere i più vulnerabili.

Quando parliamo di diseguaglianze spesso vediamo le disuguaglianze di tipo economico, sociale, culturale ma guardiamo poco ai divari territoriali che invece sono centrali per capire come costruire nuove politiche pubbliche e lavorare su un nuovo modello di sviluppo economico e sociale basato su crescita ed equità. Con le giuste politiche, è possibile perseguire entrambi gli obiettivi, creando una società più prospera, equa e stabile. Le azioni per ridurre i divari dipenderanno dalla nostra attenzione verso le abitudini e i modi di vivere, ricordando che la storia è un'impresa collettiva e che l'economia e la tecnologia sono strumenti al servizio della politica.

6. Struttura e metodo della scuola politica cooperativa

Di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia

Il presente paragrafo sarà dedicato al racconto di come è stata organizzata l'iniziativa e quali sono le ragioni delle scelte alla base di tale impostazione. Il desiderio iniziale è stato quello di provare a sperimentare un'architettura che possa divenire la base per acquisire un vero e proprio metodo di ingaggio e confronto non solo tra operatori, ma anche con una pluralità di soggetti e mondi che gravitano attorno al sistema cooperativo.

Il 'come' e non solo il 'cosa', influiscono in modo significativo sulla qualità delle relazioni che si costruiscono tra le persone e le relative organizzazioni. Questa convinzione è ben espressa fin da subito dal luogo scelto per la scuola, un luogo quello di Monte Sole dove si intrecciano storia e politica, oggi animato da una cooperativa di comunità che ne alimenta la memoria declinando il suo impegno politico nel lavoro costante per rendere vivi quei luoghi attraendo giovani e persone da tutta la regione e oltre.

Un 'dove' quello individuato che parla di ponte tra passato e futuro, tra dimensione naturale e dimensione antropica, tra connessioni digitali e connessioni umane, il tutto a partire dalla sfida di tornare a 'fare-territorio'

In sintesi, un ecosistema alimentato da un soggetto cooperativo che prende le mosse dalla consapevolezza, come scrivono Becattini e Magnaghi che **«sono i luoghi a educare le comunità»**

Il punto di partenza ha voluto dunque essere il tema del territorio, così da porre fin da subito una prospettiva di sistema, tracciare quella cornice entro cui iscrivere l'insieme degli approfondimenti e confronti che hanno animato le due giornate evitando di cadere in una mera speculazione e agganciando il tutto ad un'ottica concreta. **La prospettiva territoriale, coniugata con una «coscienza di luogo», diventa il primo elemento ritenuto indispensabile nella prassi di formazione politica** perché la rappresentanza tutta, compresa quella cooperativa, deve sempre coniugare uno sguardo e una conoscenza profondamente locali, con sguardi e conoscenze di livelli superiori.

Tale 'coscienza' permette poi di svincolare i luoghi dalla subordinazione ai meccanismi economico-produttivi egemoni, evitando la convergenza verso modelli che spesso spingono i territori o singole collettività a dimenticare le loro identità e reali risorse, per inseguire narrazioni che snaturano le comunità e le rendono subalterne a logiche tutt'altro che sostenibili e mirate alla creazione di un benessere ristretto rivolto esclusivamente ad una minoranza.

Ciò spinge inevitabilmente a ripensare anche le forme delle governance territoriali alla luce di possibilità inedite di collaborazione fra i diversi attori del territorio, e alla necessità di mettere in campo risposte condivise che guardino alla vita delle persone, alle loro capacità e aspirazioni, in un'ottica maggiormente ecologica. L'intento è permettere di sbloccare il potenziale di forme di gestione del potere e di allocazione di risorse più rispondenti alle peculiarità delle reti sociali, nonché la valorizzazione degli elementi di ricchezza in termini culturali, motivazionali e di competenze. Ecco allora che la prospettiva del 'fare-territorio' diventa subito stimolo per l'assunzione di due premesse fondamentali relativamente all'attività di rappresentanza politica cooperativa:

da un lato la necessità di una consapevolezza che guardi alle forme di vita in ottica ecologica e non solamente di funzionamento settoriale;
dall'altro la necessità di assumere la responsabilità di ripensare i sistemi decisionali e progettuali, in primis a livello locale, e quindi interrogare la cooperazione rispetto al suo ruolo di agente di cambiamento di sistema.

Il secondo pilastro che ha contraddistinto l'architettura di questa scuola è stata la **scelta di aprire la partecipazione a persone non provenienti dal mondo cooperativo**, nella convinzione che se si vogliono davvero cambiare modalità di collaborazione e sviluppare forme di agire realmente intersettoriali, sia fondamentale fin dall'inizio essere aperti e allenarsi non solo al confronto con altri soggetti, ma a costruire con l'altro vere e proprie soluzioni, il che non è mai semplice.

Imparare a trovare una mediazione ed equilibrio tra gli interessi dei vari attori, ascoltare in maniera seria punti di vista magari divergenti, esercitarsi nell'argomentare le proprie posizioni, rimanere costantemente aperti all'apprendimento e al riconoscere gli errori, sono tutti elementi apparentemente scontati ma di cui oggi ve n'è un estremo bisogno perché sono prassi che non si insegnano più e soprattutto le generazioni più giovani, ma non solo, faticano a trovare contesti in cui fare esperienza di tali dinamiche.

L'apertura diventa così un meccanismo che obbliga a forme di confronto anche "scomode", generando però allo stesso tempo occasioni di conoscenza reciproca e reciprocità in questo caso significa anche 'promozione', nella sua accezione primaria di farsi conoscere. Da qui la partecipazione di profili molto diversi: studenti e docenti universitari, consulenti, amministratori locali, volontari e ovviamente operatori. Un'eterogeneità che prova ad essere laboratorio-di-territorio.

Il terzo pilastro può essere riassunto nel concetto di intergenerazionalità, spesso semplificato nell'idea di 'passaggio' di una qualche forma di sapere o potere da una persona all'altra distanti dal punto di vista anagrafico. In questa maniera ci si dimentica però che l'intergenerazionalità è un processo biunivoco che ha come premessa non il 'passaggio' di qualcosa, quanto piuttosto la costruzione di un ponte che tiene insieme ciò che è stato e ciò che ha ancora da essere.

Si tratta quindi di un processo più complesso la cui riuscita dipende dalla capacità di realizzare un percorso insieme volto a definire un orizzonte comune a cui tendere guardando al futuro. Senza la condivisione dell'orizzonte di cambiamento difficilmente potranno esserci passaggi generazionali costruttivi. Ciò non significa allineamento e condivisione totale rispetto alla direzione a cui tendere, questo non è necessario, mentre lo è avere svolto un cammino di confronto e lavoro insieme rispetto a quale futuro desiderare, un futuro nel quale si mescolano aspettative, responsabilità e apprendimenti passati.

Quando invece accade che si debbano unire ideali di futuro che mai hanno realmente dialogato prima, l'attrito che ne emerge in molti casi finisce per rendere quasi impossibile la costruzione di qualunque ponte. Da qui la convinzione di fare della scuola un momento di ascolto prolungato tra visioni generazionali diverse con uno obiettivo molto specifico: quello di allenarsi a problematizzare i vari temi unendo i punti di vista di chi ha un portato esperienziale significativo da condividere e chi può contribuire apportando nuovi desideri e carica motivazionale. Come nella corsa a staffetta, la consegna del testimone avviene in funzione del raggiungimento di un determinato traguardo, senza di esso la corsa non avrebbe senso.

Allo stesso modo oggi è di nuovo il momento di interrogarsi sul traguardo che la rappresentanza politica cooperativa deve raggiungere, e solo in funzione di esso, di un traguardo chiaro ed esplicito tra tutti i operatori chiamati a partecipare a questa corsa, potrà darsi un vero passaggio generazionale.

Il quarto pilastro corrisponde alla scelta dell'informalità e della residenzialità, ovvero una scelta di riconoscere valore al tempo che le relazioni richiedono per crearsi e maturare. L'ambito della formazione personale è oggi oggetto di una bulimia che si nutre di moltissimi percorsi, la maggioranza dei quali però vissuti da semplici spettatori e senza la possibilità di far nascere alcuna nuova relazione. Inoltre qualunque attività di rappresentanza politica trova nel tempo un fattore decisivo, e tornare a restituirgli il giusto valore significa fare esperienza di un ingrediente fondamentale della strategia politica.

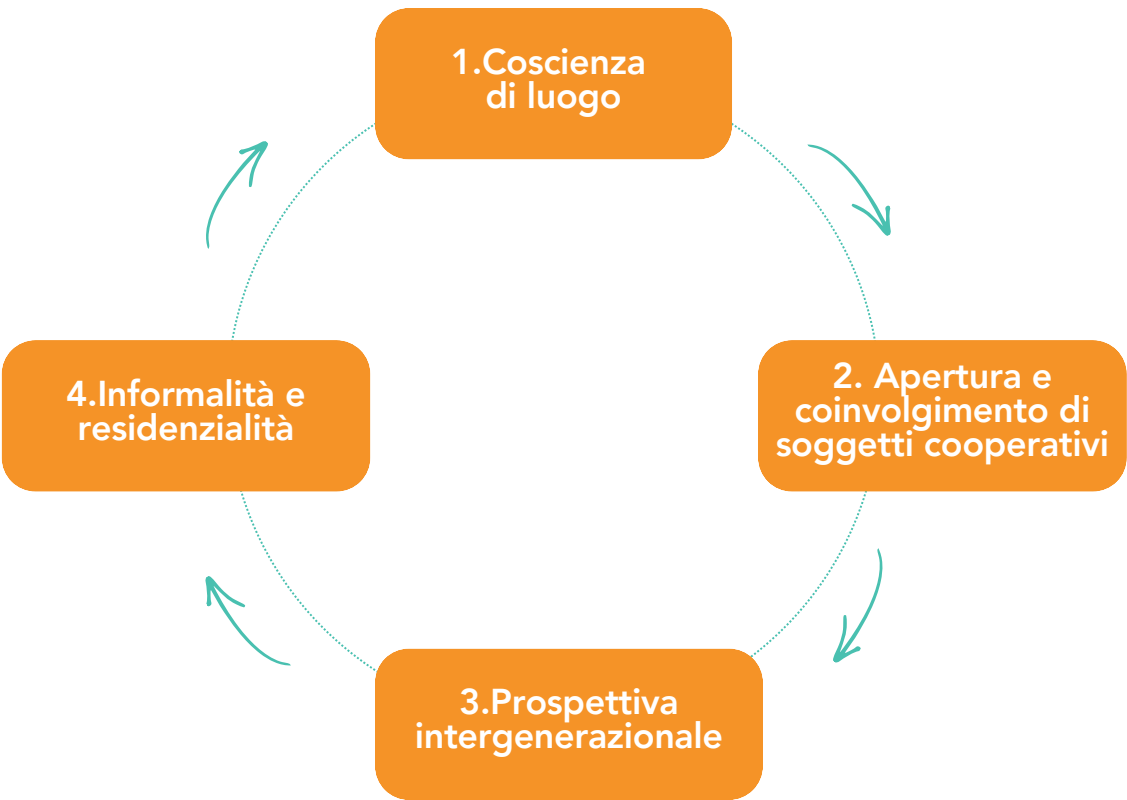
L'informalità poi permette di ridisegnare i confini dei propri ruoli che si è a rappresentare, allentare le maglie, inserire elementi che afferiscono alla sfera del personale e non del professionale, essere conosciuti ed esperiti di più come persona e non come sola incarnazione di una funzione.

Coltivare la capacità di condividere
parte di sé in quello spazio che
potremmo definire 'convivialità',
è una parte molto importante del fare
politica e anch'essa richiede esercizio.

Può sembrare come un ossimoro ma non lo è: la formazione richiede anche informalità, capacità di curare la relazione fuori dal piano prettamente tecnico, alimentare un tempo differente, mostrare all'altro una visione più articolata ed ampia di chi si è e ciò che si desidera. **In maniera estremamente sintetica si può affermare che l'informalità diventa quel dispositivo che abilita una conoscenza reciproca più profonda** e proprio questa conoscenza costituisce, spesso, la chiave decisiva per la riuscita di una buona politica. Quante volte ci si rende conto di conoscere poco o nulla dell'interlocutore con cui ci si sta confrontando? Quanto questa assenza di conoscenza si traduce in una relazione fragile?

L'agire politico deve dunque nutrirsi di tempo e reciproca conoscenza.

A conclusione di questo paragrafo si vuole infine riassumere nello schema sottostante i quattro pilastri che sono stati posti alla base della scuola politica cooperativa.



Assunzione di una prospettiva di territorio, superamento dei settorialismi, apertura a tutti i soggetti che compongono la collettività indipendentemente dalla propria natura pubblica o privata, coinvolgimento secondo una prospettiva intergenerazionale e allestimento di un contesto informale dove dare valore al tempo e permettere una conoscenza più profonda di chi si è oltre a ciò che si fa.

Tutto questo è quello che ha fatto da guida per la costruzione dell'architettura della Scuola di Monte Sole, nonché permesso di svolgere una sintesi che è anche manifesto per un diverso metodo di fare scuola di rappresentanza politica cooperativa.

7.Scuola politica: la cooperazione che si fa istituzione

Di Andrea Baldazzini e Eduardo Raia

Il titolo del capitolo corrisponde al nome scelto anche per l'iniziativa qui raccontata, un titolo che vuole tenere fin da subito uniti due elementi: da un lato la dimensione del fare politica cooperativa; dall'altro l'essere della cooperazione sia istituzione che soggetto istituyente. La scelta di rimarcare il carattere istituzionale del sistema cooperativo vuole indicare il merito e la responsabilità di questo insieme di organizzazioni il cui operato va molto oltre il carattere meramente produttivo del creare valore economico. Qui l'impresa è istituzione sociale nella misura in cui diventa soggetto che ha il **compito di contribuire alla definizione dei modelli di sviluppo a livello territoriale**. In concreto ciò significa: essere parte attiva nel definire e orientare le politiche locali, svolgere un ruolo di mediazione tra il cittadino e l'istituzione pubblica, promuovere un valore del lavoro che tiene conto del metodo con cui lo si svolge e attraverso cui si genera valore economico, ma non solo, significa agire una capacità di dialogo altamente intersettoriale e in grado di includere tutti gli attori territoriali, nonché svolgere una funzione di "advocacy" e costruzione dell'opinione pubblica. Avere coscienza di essere parte di un sistema così capillare e vitale nel tessuto socio-economico e democratico di un paese, implica la necessità di un lavoro costante anche in quanto singolo cooperatore nel maturare uno sguardo e sensibilità il più possibili capaci di contribuire in maniera costruttiva al perseguimento delle responsabilità sopra accennate. Riuscire a leggere e interpretare il contesto in cui si opera, avere contezza dei rapporti tra il proprio contesto locale e quelli più ampi fino anche lo scenario internazionale, deve tornare ad essere una priorità per l'intero movimento cooperativo.

Tutto questo potremmo infatti riassumerlo nell'importanza di **promuovere una nuova e più adeguata politica di sistema**, la cui valenza si ripercuote non solo nel lavoro sul territorio, ma anche nella partecipazione alla propria organizzazione e all'intera architettura di rappresentanza cooperativa. Chi scrive ritiene infatti che lavorare sulla postura politica cooperativa rappresenti un fattore decisivo per rispondere ad alcune criticità oggi molto sentite e che stanno indebolendo la capacità di incisione dei tradizionali meccanismi di rappresentanza cooperativa, ovvero: il progressivo calo del senso di appartenenza del cooperatore alla sua impresa e la crescente difficoltà nel trovare giovani disposti a intraprendere un percorso come dirigenti e rappresentanti a servizio del mondo cooperativo.

Queste due criticità si ritiene possano essere mitigate se nel percorso come cooperatore e professionista si torna a lavorare anche sulla definizione di una **rinnovata cultura politica specificatamente cooperativa, il che non vuole dire altro che comprensione del valore del proprio lavoro letto alla luce delle dinamiche che contraddistinguono il momento storico corrispondente. Il senso del proprio agire come cooperatore passa anche dal riuscire a leggere quanto avviene attorno a sé e dunque dalle relative scelte d'azione e posizionamento del proprio sistema organizzativo di riferimento.**

Nelle pagine sopra si è parlato della capacità di fare-territorio e per riuscire in ciò è fondamentale coniugare lo specialismo tecnico con una cultura e conoscenza più trasversale che permetta la formazione di una postura attraverso la quale prendere posizione di fronte alle scelte su cui si è chiamati a esprimersi.

Molto del fare politica si traduce infatti nell'atto di decidere e decidere, come l'etimo latino ricorda, vuol dire tagliare, ovvero includere una parte ed escludere l'altra. Non si può pensare di poter sempre includere tutto, si deve accettare un certo grado di esclusione e il conseguente conflitto che ne può derivare. Da qui la capacità politica del cooperatore nel coniugare competenza tecnica e capacità di visione, sapendo distinguere quando serve negoziare e quando invece è utile tenere la propria posizione.

Volendo riassumere al massimo quanto discusso fin qui, nella figura sotto sono stati raccolti i tre pilastri attorno a cui ricostruire il significato e valenza sia della rappresentanza politica, anche tra i più giovani, sia di una parte importante del valore del lavoro del singolo cooperatore nel suo essere parte di una struttura più ampia e indispensabile.



Questi tre pilastri hanno però un elemento che li unisce tutti: per poterli allenare e potenziare l'unico modo è quello di **mantenere sempre vivo l'apprendimento**, unitamente all'esercizio costante del confronto con prospettive differenti.

Riuscire a comprendere i diversi punti di vista dei soggetti con cui si è in dialogo, conoscere i relativi interessi ed obiettivi, poter dunque formulare compromessi, proporre soluzioni e strutturare alleanze, sono qualità indispensabili per chiunque si occupi di politica cooperativa.

Da qui l'idea di una prima sperimentazione che vuole provare, molto in piccolo, a stimolare i riferimenti alla dimensione: **analitica, decisionale e di riconoscimento**, attraverso una scuola residenziale aperta non solo al mondo cooperativo e con carattere intergenerazionale. Ecco poi la ragione del perché l'iniziativa ha previsto cinque momenti di approfondimento su diverse tematiche, ritenute tutte di grande attualità e in grado di stimolare una presa di posizione.

Come leggere oggi la questione relativa all'aumento costante delle disuguaglianze? Cosa vuol dire oggi svolgere un ruolo di amministratore per un comune di medie dimensioni? Quali sono le difficoltà nel coniugare necessità umanitarie con leggi e risorse di un paese? Cosa significa lavorare con i dati attraverso una prospettiva cooperativa e quali opportunità e rischi si aprono di fronte all'adozione di nuove tecnologie?

Queste sono alcune delle domande che hanno guidato i vari momenti di approfondimento e dei quali si vuole offrire una breve sintesi nel corso delle prossime pagine. L'aspetto più importante resta però quello del comprendere l'utilità dell'esercizio proposto, e cioè **legare la comprensione di determinati fenomeni al proprio operare quotidiano come operatori e alla necessità di assumere una postura di fronte ad essi per poter governare – e non essere governati da – i cambiamenti di oggi.**

Per restituire in maniera chiara e concisa gli aspetti principali emersi dai vari momenti di approfondimento, si è scelto di costruire una scheda per ciascuno di essi strutturata in due parti: la prima riassuntiva dei temi trattati, la seconda invece intende proporre una prospettiva specificatamente cooperativa rispetto le questioni affrontate dal confronto con gli ospiti.

1° panel - Disuguaglianze ed economia sociale

OSPITI

Natalia Montinari

Prof.ssa associata di economia politica presso l'Università di Bologna

Francesca Battistoni

Co-fondatore di Social Seed



Principali temi emersi

Il primo panel ha affrontato una questione cruciale: la distanza crescente tra l'aumento strutturale delle disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e la difficoltà di raggiungere una percezione oggettiva di esse nella coscienza tanto individuale, quanto collettiva. Le disuguaglianze riguardano oggi non solo i redditi, ma anche l'accesso alle opportunità, ai servizi, alla qualità del lavoro e al potere di voice nei processi decisionali. Numerose evidenze empiriche – si pensi ai lavori di Hauser e Norton sulle “misperceptions of inequality” – mostrano infatti come gli individui tendano a sottostimare l'effettiva concentrazione della ricchezza e ad avere rappresentazioni distorte della distribuzione delle risorse.

Nel confronto è emerso come tale scarto percettivo sia alimentato da diversi fattori: la riduzione della prossimità sociale e la crescente omogeneità delle reti relazionali, che limitano il confronto tra condizioni di vita differenti; la diffusione di una retorica meritocratica che interpreta le disuguaglianze come esito “giusto” di differenze individuali; la progressiva privatizzazione del disagio, che trasforma problemi strutturali in vissuti individuali.

Il risultato è un paradosso: più le disuguaglianze crescono, più tendono a diventare invisibili o normalizzate. **In questo quadro, il tema non è soltanto misurare le disuguaglianze, ma comprendere come esse vengano osservate, interpretate e politicamente elaborate. La questione della percezione diventa quindi centrale per la costruzione di una consapevolezza politica capace di trasformare un'esperienza individuale di svantaggio in una domanda collettiva di giustizia.**

A partire da questa analisi, il panel ha proposto l'economia sociale non come un semplice settore produttivo, ma come un paradigma alternativo di organizzazione dell'attività economica. I tre pilastri richiamati – primato delle persone e del fine sociale sul profitto, reinvestimento degli utili nell'interesse collettivo, governance democratica e partecipativa – configurano un modello che interviene sulle diverse dimensioni della disuguaglianza. Il primato delle persone rende visibili lavori e bisogni spesso marginalizzati, contrastando le disuguaglianze sul fronte del 'riconoscimento'; il reinvestimento degli utili produce redistribuzione incidendo sui divari economici e territoriali; la governance democratica amplia la partecipazione e il potere decisionale, agendo sulle disuguaglianze di voce.

Allo stesso tempo, è stato sottolineato come anche l'economia sociale non sia immune da tensioni e asimmetrie interne: squilibri di genere nei ruoli di leadership, difficoltà nel ricambio generazionale, differenze contrattuali e territoriali, asimmetrie partecipative tra chi progetta e chi opera. Per questo motivo, la coerenza tra finalità e pratiche organizzative diventa oggi un aspetto sempre più decisivo per agire un reale cambiamento sulle comunità e rafforzare il legame con tutta la propria base sociale. L'uguaglianza non può essere solo un obiettivo dichiarato, ma deve diventare metodo di lavoro e criterio di governance.

In questa prospettiva, la costruzione di consapevolezza politica rispetto alle disuguaglianze implica un duplice movimento: **rendere visibili le ingiustizie strutturali che attraversano la società e interrogare criticamente le proprie pratiche organizzative.**

Solo così la cooperazione può configurarsi come attore istituzionale capace non solo di mitigare gli effetti delle disuguaglianze, ma di contribuire alla loro trasformazione strutturale e ottenere l'adeguato riconoscimento per il ruolo svolto.

Prospettive cooperative e postura politica

Alla luce delle riflessioni emerse nel panel, la prospettiva cooperativa si misura oggi con una duplice sfida: da un lato contrastare le disuguaglianze attraverso pratiche economiche alternative, dall'altro riuscire a rendere visibile e riconoscibile il proprio contributo nella sfera pubblica. Se, come evidenziato, l'aumento delle disuguaglianze si accompagna a una loro crescente invisibilità percettiva, anche l'agire cooperativo rischia di essere sottovalutato o ricondotto a una funzione meramente gestionale, perdendo la propria portata trasformativa

Il tema del riconoscimento diventa quindi centrale: non solo riconoscimento dei bisogni, ma anche riconoscimento pubblico del ruolo della cooperazione come infrastruttura di giustizia economica e democratica.

La difficoltà degli individui nel percepire in modo oggettivo le disuguaglianze, e nel ricondurre il proprio disagio a dinamiche strutturali, produce un effetto di privatizzazione dell'esperienza dello svantaggio. Il disagio viene interiorizzato come fallimento individuale, alimentato da narrazioni meritocratiche che legittimano gli esiti diseguali. In questo contesto, diventa più difficile immaginare e attivare soluzioni collettive fondate su logiche di mutualità e cooperazione. **Se il problema è vissuto come personale, la risposta tende a essere individuale; se manca una lettura condivisa delle cause, si indebolisce la domanda di istituzioni economiche alternative.** Per la cooperazione ciò implica una responsabilità politica ulteriore: contribuire alla costruzione di una consapevolezza collettiva che renda nuovamente visibile il nesso tra condizioni individuali e assetti strutturali.

Il posizionamento cooperativo, dunque, non può limitarsi all'erogazione di servizi o alla produzione di beni, ma deve assumere una postura culturale e istituzionale più esplicita. In linea con i pilastri dell'economia sociale, **la cooperazione può configurarsi come spazio in cui le disuguaglianze vengono non solo mitigate, ma reinterpretate in quanto questioni pubbliche.**

In questa prospettiva si impone una riscoperta e rivalorizzazione del principio mutualistico. La mutualità non è soltanto un meccanismo di scambio tra soci, ma un dispositivo politico che trasforma bisogni individuali in risposte collettive organizzate. Essa ricompone la frattura tra esperienza privata del disagio e costruzione pubblica della soluzione, rendendo possibile l'attivazione della comunità come soggetto economico e politico. Perché ciò accada, tuttavia, è necessario che la cooperazione sappia raccontare e misurare il proprio impatto in modo più efficace, rendendo intellegibile il contributo offerto alla riduzione dei divari economici, territoriali e di partecipazione.

La sua postura politica, allora, si gioca su un equilibrio delicato: mantenere coerenza interna tra fini e pratiche – evitando di riprodurre al proprio interno le stesse asimmetrie che intende contrastare – e al tempo stesso rivendicare un ruolo pubblico, istituzionale, nella costruzione di un'economia più equa. Proprio nell'attuale contesto storico, il mondo cooperativo può fungere da motore di ri-politicizzazione dell'esperienza sociale, restituendo alla comunità la capacità di riconoscere i propri bisogni e di organizzarsi per affrontarli. In questo senso, il mutualismo rappresenta una chiave strategica per il futuro della rappresentanza e per il suo contributo alla qualità democratica dei territori.

2° panel – Migrazioni e impatti sui territori

OSPITI

Anna Fornili

Componente della Commissione V
dell'Assemblea Legislativa "Giovani,
scuola, formazione, lavoro, sport
e legalità" della Regione
Emilia- Romagna

Vanessa Guidi

Vicepresidente associazione
Mediterranea



Principali temi emersi

Il secondo panel ha affrontato il tema dei processi migratori a partire da una duplice prospettiva: da un lato quella istituzionale della Regione Emilia Romagna, dall'altra l'esperienza diretta di chi interviene nei contesti di frontiera e salvataggio in mare come l'associazione Mediterranea. Due prospettive apparentemente distanti, ma in realtà molto vicine poiché poste di fronte a una delle sfide sistemiche più complesse di oggi.

Complessità che deriva in primis dall'intreccio tra dimensione locale e dinamiche globali. I flussi migratori sono infatti il risultato di fenomeni geopolitici, economici – e di recente anche climatici – che travalicano i confini nazionali, ma producono effetti concreti e immediati fin dentro le piccole comunità, chiamate a gestire accoglienza, integrazione e coesione sociale. Questa interdipendenza tra scala globale e scala territoriale rende il governo delle migrazioni un banco di prova cruciale per la capacità delle istituzioni di leggere il presente momento storico e di costruire risposte multilivello. Un elemento particolarmente rilevante emerso nel confronto riguarda la discontinuità degli orientamenti politici tra i diversi livelli istituzionali – europeo, nazionale e regionale – e tra differenti maggioranze di governo.

Le regole che disciplinano l'accoglienza e l'integrazione risultano spesso soggette a modifiche frequenti, generando incertezza normativa e difficoltà operative. In questo quadro, le Regioni assumono un ruolo decisivo: esse rappresentano il livello di governo in cui le politiche si traducono in dispositivi concreti di programmazione, coordinamento e finanziamento dei servizi. **La capacità regionale di costruire indirizzi stabili e coerenti diventa quindi un fattore determinante per garantire continuità nei percorsi di inclusione e per evitare che l'accoglienza venga ridotta a mera gestione emergenziale.**

È stato sottolineato come la sfida migratoria non possa infatti essere affrontata esclusivamente nella fase dell'arrivo o dell'urgenza. La questione centrale è la costruzione di percorsi strutturati di inclusione, capaci di offrire prospettive di vita per le persone e le famiglie, attraverso accesso al lavoro, alla formazione, alla casa, ai servizi educativi e sanitari. Questo implica un cambio di paradigma: da una logica di gestione del bisogno immediato a una visione orientata all'inserimento pieno nella collettività. In tale prospettiva, la collaborazione tra settore pubblico, economia sociale e mondo produttivo non è opzionale, ma condizione necessaria.

È stato inoltre evidenziato il nesso sempre più stretto tra dinamiche migratorie e inverno demografico. In un Paese caratterizzato da un marcato calo della natalità e dall'invecchiamento della popolazione, l'apporto delle persone migranti assume una rilevanza strutturale per la sostenibilità economica e sociale. Senza flussi migratori, il declino demografico sarebbe ancora più accentuato, con effetti significativi sul mercato del lavoro, sui sistemi di welfare e sulla tenuta delle comunità locali. Il fenomeno dell'immigrazione, dunque, non può essere letto solo come problema di ordine pubblico o di gestione amministrativa, ma come componente strutturale delle traiettorie di sviluppo desiderabile e da valorizzare attraverso un sistema di accoglienza e integrazione ben strutturato.

Tuttavia, uno dei principali fattori di criticità **rimane proprio la frammentazione dei servizi e dei sistemi di accoglienza e integrazione.** La molteplicità di attori, strumenti e competenze, se non adeguatamente coordinata, rischia di produrre percorsi discontinui e inefficaci, incapaci di costruire vere e proprie filiere di inclusione. Superare questa frammentazione richiede alleanze territoriali solide e operative, capaci di integrare politiche abitative, formative, occupazionali e sociali in una visione condivisa. Solo attraverso una cooperazione stabile tra tutti gli attori del territorio è possibile trasformare un processo complesso come quello migratorio in una risorsa per la comunità, rafforzando coesione sociale e capacità di sviluppo inclusivo.

Prospettive cooperative e postura politica

La prospettiva cooperativa rispetto alle sfide migratorie si definisce innanzitutto a partire da un posizionamento che va oltre l'osservarsi con una mera funzione di gestione dei servizi di accoglienza

Se il confronto ha evidenziato la necessità di superare la frammentazione dei sistemi territoriali e di costruire vere filiere di inclusione, la cooperazione può rivendicare un ruolo strutturale proprio nella capacità di connettere fasi e attori differenti del percorso: dall'accoglienza iniziale all'orientamento, dalla formazione linguistica e professionale all'inserimento lavorativo, fino alla piena partecipazione alla vita economica e sociale della comunità. La natura multisettoriale del movimento cooperativo consente infatti di integrare dimensioni diverse dell'inclusione, riducendo le discontinuità tra interventi e rafforzando la continuità dei percorsi di vita individuali e familiari.

In questo quadro, la cooperazione non può essere considerata un semplice anello finale della catena delle politiche pubbliche, chiamata a eseguire decisioni prese altrove. **La sua postura politica implica la capacità di co-costruire le politiche a livello locale e regionale, mettendo a disposizione competenze, dati, esperienza gestionale e prossimità ai bisogni.** Ciò richiede un dialogo costante con tutte le parti politiche, indipendentemente dagli orientamenti di governo, per garantire stabilità e coerenza agli interventi in un ambito spesso soggetto a oscillazioni normative. La rappresentanza cooperativa, in questo senso, assume una funzione di mediazione istituzionale: contribuire a tradurre obiettivi generali in dispositivi operativi, evitando che l'accoglienza venga ridotta a risposta emergenziale e promuovendo invece una visione di medio-lungo periodo centrata sull'inclusione.

Un ulteriore elemento qualificante riguarda il rapporto con il sistema produttivo. In un contesto segnato da carenza di manodopera qualificata e da un marcato inverno demografico, le cooperative possono svolgere un ruolo di ponte tra persone migranti e imprese for profit, favorendo sistemi di orientamento, formazione e inserimento lavorativo coerenti con i fabbisogni territoriali. La cooperazione, grazie alla propria esperienza nell'inserimento lavorativo di soggetti vulnerabili e nella gestione di servizi formativi, è in grado di accompagnare le aziende nella costruzione di percorsi strutturati, riducendo il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. In tal modo, l'integrazione non viene presentata come costo sociale, ma come investimento per la competitività e la sostenibilità dei territori. La specificità cooperativa risiede dunque nella capacità di tenere insieme dimensione sociale ed economica, evitando la dicotomia tra solidarietà e sviluppo. La postura politica della cooperazione nel campo migratorio, quindi, si configura come postura proattiva e istituzionale: non limitarsi a gestire bisogni, ma promuovere alleanze territoriali stabili con il pubblico e le imprese; non subire la variabilità delle politiche, ma contribuire a orientarle; non agire in modo frammentato, ma costruire filiere integrate di inclusione. **In questo modo la cooperazione può affermarsi come infrastruttura sociale capace di trasformare una sfida globale in un'opportunità di sviluppo locale inclusivo.**

3° panel – Cosa vuol dire amministrare una città oggi e le sfide del modello democratico

OSPITI

Lanfranco De Franco

Vicesindaco e Assessore a Lavori pubblici e Casa del Comune di Reggio Emilia



Principali temi emersi

Con il terzo momento di approfondimento si è scelto di mettere al centro la discussione su un caso concreto di amministrazione pubblica, ovvero quello di Reggio Emilia, in virtù sia della presenza di un giovane vicesindaco, fatto non scontato per un comune così importante, sia delle numerose sperimentazioni che sta conducendo il Comune sul versante organizzativo interno e sull'impostazione delle progettualità territoriali.

L'elemento centrale emerso riguarda la scelta dell'amministrazione di qualificarsi come "amministrazione orientata all'impatto", superando una logica tradizionale centrata sull'erogazione di singoli servizi per adottare un approccio focalizzato sulla soluzione di problemi collettivi complessi. Come descritto nel progetto di riorganizzazione, il Comune viene interpretato non soltanto come ente erogatore di prestazioni tipizzate, ma come soggetto responsabile di vere e proprie politiche pubbliche locali, capace di mettere a sistema una pluralità di attori e di lavorare per obiettivi di impatto sociale, ambientale ed economico. La visione di mandato 2024–2029 si articola attorno all'idea di una città più sostenibile dove questo concetto, spesso abusato, è declinato realmente in chiave sociale, economica, ambientale e istituzionale, con una forte attenzione ai quartieri e ai microcosmi territoriali, ma anche all'inserimento della città in un'area vasta più ampia.

Coerenza organizzativa e strategica si traducono in una struttura articolata per aree tematiche orientate agli obiettivi di sviluppo sostenibile, nel rafforzamento della co-programmazione con gli stakeholder e nell'introduzione di strumenti di valutazione ex ante ed ex post delle politiche pubbliche, dunque con un'attenzione specifica agli impatti generati.

All'interno di questo quadro si colloca il tema dell'"abitabilità", inteso in senso ampio e non riducibile alla mera disponibilità di alloggi. La crisi abitativa è stata riletta come questione sistemica che riguarda l'accesso a un'infrastruttura complessiva di spazi, servizi, relazioni e opportunità. Abitare non significa semplicemente disporre di muri e tetto, ma poter vivere in un contesto dotato di mobilità, servizi educativi e sanitari, spazi pubblici curati, sicurezza percepita e coesione sociale. Questa impostazione consente di evitare approcci riduzionistici e di immaginare soluzioni innovative, anche nel campo dell'edilizia popolare, capaci di prevenire processi di ghettizzazione e di promuovere socialità e un mix funzionale.

L'ente pubblico è chiamato non solo a intervenire sulla manutenzione o sulla costruzione di nuovi alloggi, ma a ripensare l'abitare come politica integrata, connessa alla rigenerazione urbana, alla mobilità e alla qualità dello spazio pubblico.

Un ulteriore asse strategico riguarda il rapporto tra centro urbano e aree interne, sintetizzato nella prospettiva di una strategia **"metro-montana"**. In un contesto in cui le dinamiche di spopolamento delle aree appenniniche e le criticità dei centri urbani risultano strettamente interdipendenti, viene meno una visione dicotomica tra città e territorio rurale. Lo sviluppo del centro urbano deve necessariamente tenere conto dell'area vasta circostante, in una logica di integrazione funzionale, infrastrutturale ed economica. Ciò implica politiche coordinate su mobilità, servizi, lavoro e attrattività, capaci di evitare che la desertificazione delle aree interne e la pressione abitativa urbana vengano affrontate come problemi separati.

Nel complesso, il panel ha restituito l'immagine di un'amministrazione che, di fronte alle transizioni ambientali, demografiche e sociali in atto, sceglie di innovare non solo nelle politiche, ma nei propri modelli organizzativi. L'orientamento all'impatto, la valorizzazione della co-programmazione e la centralità della cura della comunità delineano una strategia che ambisce a rafforzare la capacità istituzionale di governare la complessità, costruendo alleanze territoriali e promuovendo una visione integrata dello sviluppo urbano.

Prospettive cooperative e postura politica

La traiettoria delineata dall'amministrazione di Reggio Emilia come amministrazione orientata all'impatto interpella in modo diretto anche la postura politica della cooperazione.

Se il Comune sceglie di lavorare per obiettivi di policy complessive, misurando le decisioni in termini di impatti attesi e promuovendo co-programmazione e corresponsabilità degli attori territoriali, **anche le modalità tradizionali di dialogo tra cooperazione ed ente pubblico risultano necessariamente da ripensare.** Non si tratta più soltanto di accedere a convenzioni o affidamenti di servizi, ma di partecipare alla definizione stessa delle priorità, alla lettura condivisa dei bisogni e alla costruzione di soluzioni sistemiche. L'orientamento all'impatto implica partnership di lungo periodo, fondate su obiettivi comuni e su una chiara assunzione di responsabilità rispetto agli esiti prodotti. In questo senso emerge una richiesta più esigente nei confronti della cooperazione: diventare co-costruttrice delle politiche locali, portando capacità progettuale, conoscenza dei territori e visione integrata.

Il tema dell'abitare rappresenta un banco di prova emblematico. Se l'abitabilità è questione che intreccia casa, mobilità, servizi, qualità dello spazio pubblico e coesione sociale, la risposta cooperativa non può essere settoriale. La cooperazione dispone, in linea teorica, di un vantaggio competitivo significativo: la presenza di diverse federazioni – abitazione, sociale, consumo, produzione e lavoro, cultura – che potrebbero contribuire alla definizione di progetti complessi capaci di affrontare la crisi abitativa in modo sistemico. Tuttavia, la difficoltà storica di far collaborare stabilmente le cooperative tra loro e di costruire interventi inter-federativi rappresenta una fragilità rilevante. Senza una maggiore capacità di coordinamento interno, la cooperazione rischia di presentarsi come sommatoria di soggetti distinti anziché come infrastruttura economica capace di generare soluzioni di filiera. **Rafforzare questa integrazione diventa dunque condizione per accrescere anche la propria rilevanza politica, proponendo modelli abitativi che coniughino edilizia, servizi di prossimità, gestione degli spazi comuni, mobilità sostenibile e animazione culturale.**

Un ulteriore ambito strategico riguarda le aree interne. La riflessione sulla relazione tra centro urbano e territorio appenninico richiama una visione che supera la concezione delle aree interne come realtà isolate o residuali. Anche a livello nazionale, la strategia per le aree interne ha spesso sofferto di un'impostazione che tende a considerare tali territori come "isole" separate dai contesti urbani, mentre le dinamiche di spopolamento, attrattività, mobilità e accesso ai servizi sono profondamente interconnesse. In questa prospettiva, la cooperazione può svolgere una doppia funzione. **Da un lato, creare ponti tra dimensione urbana e dimensione montana; dall'altro, proporre modelli di neo-mutualismo capaci di generare nuove economie locali:** le cooperative di comunità e le comunità energetiche a matrice cooperativa rappresentano esempi concreti di come sia possibile attivare risorse locali, rafforzare legami comunitari e produrre valore condiviso anche in contesti periferici.

Parlare di aree interne, così come di abitare, significa dunque adottare una visione di sviluppo e non limitarsi a interventi compensativi o emergenziali. La postura politica della cooperazione, in questo scenario, consiste nel saper avanzare proposte integrate che ricompongano dimensioni territoriali diverse oltre i perimetri amministrativi, contribuendo a costruire politiche pubbliche orientate all'impatto. **Ciò richiede un salto culturale: dalla difesa di spazi di intervento settoriali alla costruzione di alleanze strategiche e di progetti condivisi capaci di incidere sulle traiettorie di lungo periodo dei territori.**

4° panel – Neomutualismo digitale tra dati e nuove tecnologie

OSPITI

Fabio Bravo

Prof. ordinario di diritto privato
presso l'Università di Bologna

Andrea Baldazzini

Responsabile area Welfare e
Economia Sociale presso AICCON



Principali temi emersi

Il quarto incontro si è scelto di dedicarlo al tema della cultura del dato nella cooperazione, adottando un punto di vista che permette di far emergere sia gli attuali limiti, sia le numerose potenzialità che già oggi si intravedono.

Il punto di partenza condiviso è che la questione dei dati non rappresenta un ambito tecnico-specialistico circoscritto, ma racconta di una trasformazione strutturale destinata a incidere profondamente sulla capacità produttiva, competitiva e istituzionale delle imprese cooperative. I dati costituiscono oggi una infrastruttura essenziale dell'economia: orientano decisioni, modellano mercati, influenzano comportamenti individuali e collettivi. **In questo scenario, la cooperazione non può limitarsi a utilizzare strumenti digitali sviluppati altrove, ma è chiamata a interrogarsi sul proprio ruolo nella governance, produzione e valorizzazione dei dati.**

L'intervento del prof. Fabio Bravo ha introdotto il concetto di **cooperative di dati**, quale nuova modalità possibile di fare impresa nell'ambito dell'intermediazione dei dati adottando un modello specificatamente cooperativo. Le cooperative di dati si configurano come organizzazioni in cui i membri – persone fisiche, imprese o comunità – mettono in comune dati generati dalle proprie attività, disciplinandone l'uso attraverso regole condivise e finalizzandone la valorizzazione verso benefici collettivi.

Si tratta di una proposta che intende offrire un'alternativa al modello dominante, in cui i dati vengono raccolti e controllati da grandi piattaforme tecnologiche secondo logiche proprietarie e meramente estrattive. La cooperativa di dati, al contrario, introduce principi di partecipazione, trasparenza e redistribuzione del valore, coerenti con la tradizione mutualistica. In Italia questo tipo di impresa è ancora molto poco conosciuta e mancano sperimentazioni adeguate, ma il dibattito giuridico europeo – anche alla luce del Data Governance Act e del Data Act – apre spazi significativi per modelli organizzativi fondati sulla gestione collettiva dei dati.

L'intervento di Andrea Baldazzini ha invece ampliato la prospettiva introducendo la categoria di **neomutualismo digitale**. Tale espressione non si esaurisce nelle cooperative di dati, ma comprende tutte quelle forme emergenti di mutualismo che si fondano sulla valorizzazione dei dati, sull'utilizzo delle tecnologie digitali e sull'adozione di modelli organizzativi innovativi. Il neomutualismo digitale include, ad esempio, piattaforme cooperative, sistemi di gestione condivisa di informazioni sanitarie o sociali, strumenti digitali per la presa in carico integrata nei servizi di welfare. La dimensione digitale diventa così leva per rafforzare la mutualità, migliorare l'efficienza organizzativa e generare nuovi servizi.

Tuttavia, l'incontro ha sottolineato con forza che **la tecnologia non è mai neutra**. Dietro le infrastrutture digitali e gli strumenti di intelligenza artificiale operano grandi attori economici che concentrano potere informativo e capacità di indirizzo dei mercati. La governance dei dati è dunque anche questione politica: riguarda la sovranità informativa delle comunità, la tutela dei diritti fondamentali, la redistribuzione del valore generato dall'economia digitale. In questo contesto, la cooperazione può assumere un ruolo strategico come soggetto capace di coniugare innovazione tecnologica e principi democratici.

Per cogliere queste opportunità è però necessario un investimento significativo in competenze. La trasformazione digitale non può essere delegata esclusivamente a consulenti esterni o a funzioni tecniche isolate. **Occorre sviluppare una cultura diffusa del dato all'interno delle organizzazioni cooperative**, coinvolgendo dirigenti, quadri e operatori. La capacità di leggere, interpretare e governare i dati diventa parte integrante della leadership cooperativa. Allo stesso tempo, è richiesta una disponibilità reale alla sperimentazione, accettando margini di rischio e incertezza tipici dei processi innovativi.

In sintesi, il panel ha evidenziato come **il futuro della cooperazione sia strettamente intrecciato alla sua capacità di abitare criticamente la trasformazione digitale**. Le cooperative di dati e il neomutualismo digitale rappresentano non soltanto nuove opportunità di impresa, ma un terreno su cui riaffermare i principi mutualistici in un contesto economico dominato da grandi piattaforme. La sfida consiste nel trasformare il dato da strumento di concentrazione del potere a bene condiviso orientato al valore collettivo.

Prospettive cooperative e postura politica

Quanto emerso in questo incontro impone alla cooperazione un ripensamento profondo della propria postura politica nel campo dell'economia dei dati. Se, come evidenziato, i dati costituiscono oggi una infrastruttura strategica che incide sulla capacità produttiva, organizzativa e competitiva delle imprese, la questione non può essere affrontata in termini meramente tecnologici. È innanzitutto una questione di potere, di governance e di modello economico. Le grandi piattaforme digitali hanno costruito la propria egemonia attraverso la concentrazione e la valorizzazione proprietaria dei dati, generando modelli estrattivi che producono forti asimmetrie informative e redistributive. **In questo contesto, la cooperazione è chiamata a sviluppare una coscienza critica più matura rispetto alle dinamiche strutturali che caratterizzano il settore digitale, evitando un approccio ingenuamente neutralista alla tecnologia.**

Costruire coscienza critica significa comprendere che ogni infrastruttura digitale incorpora scelte normative, economiche e culturali. I sistemi di raccolta e analisi dei dati orientano decisioni, profilano comportamenti, influenzano accesso a servizi e opportunità. Per la cooperazione, che fonda la propria identità su principi di democrazia economica e mutualità, accettare passivamente modelli centralizzati di gestione dei dati porta ad un cortocircuito con la propria missione. Una postura politica coerente implica quindi interrogarsi su chi detiene il controllo dei dati generati dalle attività cooperative, su come tali dati possano essere governati in modo partecipato e su quali meccanismi di redistribuzione del valore possano essere attivati a beneficio delle aderenti e delle comunità.

In questo senso, l'avvio di un serio lavoro di maturazione di una cultura del dato rappresenta una priorità strategica. Non si tratta soltanto di sviluppare competenze tecniche in ambito informatico o statistico, **ma di integrare la dimensione del dato nella riflessione identitaria e mutualistica della cooperazione.** Affinché le opportunità offerte dall'innovazione digitale si traducano in vantaggi mutualistici, è necessario che le regole di accesso, utilizzo e condivisione siano coerenti con i principi cooperativi: partecipazione dei soci alle scelte strategiche, trasparenza dei processi decisionali, equa distribuzione dei benefici.

Per le cooperative aderenti, ciò può significare la possibilità di mettere in comune dati settoriali o territoriali per generare conoscenza collettiva, ridurre costi di intermediazione, rafforzare la propria posizione contrattuale nei confronti di partner tecnologici e finanziari. Significa anche poter costruire servizi digitali progettati a partire dai bisogni reali delle comunità e non esclusivamente dalle logiche di mercato. **Questo percorso richiede però investimenti significativi in formazione, in particolare a livello dirigenziale.** La leadership cooperativa deve essere in grado di comprendere le implicazioni giuridiche, economiche ed etiche della gestione dei dati, di valutare rischi e opportunità, di promuovere sperimentazioni consapevoli.

L'obiettivo strategico che ne deriva è ambizioso: offrire un'alternativa etica ma al tempo stesso economicamente sostenibile al mercato dei dati così come oggi configurato. Non si tratta di opporsi alla trasformazione digitale, bensì di orientarla secondo principi diversi, capaci di coniugare innovazione e giustizia distributiva. In questo quadro si colloca la possibilità di sviluppare strumenti specificamente cooperativi – come cooperative di dati o piattaforme mutualistiche – che traducano in pratica la governance democratica e la redistribuzione del valore nell'ambito digitale.

La cooperazione può così proporsi come soggetto in grado di dimostrare che anche nell'economia dei dati è possibile costruire modelli fondati sulla corresponsabilità e sul beneficio collettivo. Assumere questa postura significa non limitarsi a inseguire le innovazioni prodotte altrove, ma contribuire attivamente alla definizione di un ecosistema digitale più pluralista e orientato al bene comune.

5° panel – Filiere produttive e distretti cooperativi

OSPITI

Francesco Milza

Presidente Confcooperative
Emilia Romagna

Maurizio Fabbri

Presidente dell'Assemblea Legislativa
dell'Emilia-Romagna



Principali temi emersi

Nel quinto e ultimo incontro si è posto al centro il ruolo dell'ente pubblico regionale e della cooperazione nella definizione delle traiettorie di sviluppo dei territori, in un contesto segnato da crescente incertezza e instabilità. È emersa con chiarezza la difficoltà, per i decisori pubblici, di svolgere un'attività di programmazione di medio-lungo periodo in uno scenario caratterizzato da repentini mutamenti socio-politici, sia a livello nazionale sia internazionale. Le transizioni ambientali, digitali e demografiche, le tensioni geopolitiche, le trasformazioni dei mercati del lavoro rendono sempre più complesso costruire cornici strategiche stabili. In questo quadro, i tradizionali strumenti di pianificazione rischiano di risultare rigidi o rapidamente superati dai fatti, generando la percezione di un disallineamento tra programmazione formale e dinamiche reali, o agli occhi dei cittadini un senso di totale immobilità.

Da qui la consapevolezza che sia necessario un cambio di approccio da parte dei policy maker. **Non si tratta semplicemente di aggiornare strumenti tecnici, ma di ripensare il modo stesso di costruire visioni territoriali, introducendo maggiore flessibilità, capacità di apprendimento continuo e coinvolgimento degli attori sociali ed economici.**

Tuttavia, è stato riconosciuto che non esiste ancora un modello pienamente consolidato in cui istituzioni e stakeholder si riconoscano pienamente: la ricerca di una governance capace di coniugare stabilità strategica e adattabilità rimane aperta.

In questo contesto si colloca un passaggio rilevante avvenuto a fine 2025 con la presentazione del Piano nazionale per l'economia sociale. Tale documento rappresenta un riconoscimento istituzionale significativo del peso economico e occupazionale dell'economia sociale, intesa non più come ambito residuale o coincidente con il tradizionale Terzo Settore, ma come perimetro ampio che include cooperative, imprese sociali, mutue, fondazioni e altre organizzazioni orientate a finalità di interesse generale. Il piano sancisce così la rilevanza di un comparto che, per numero di addetti e capacità produttiva, costituisce una componente strutturale del sistema economico nazionale.

Ma il richiamo all'economia sociale non si esaurisce nella delimitazione di un settore.

È emersa l'idea che essa rappresenti un vero e proprio paradigma, capace di orientare lo sviluppo territoriale secondo principi di sostenibilità, inclusione e partecipazione. In questa prospettiva, l'economia sociale propone una visione alternativa rispetto a modelli puramente competitivi o estrattivi, valorizzando il radicamento territoriale, la responsabilità collettiva e la generazione di valore condiviso.

La sfida delineata nel panel è dunque quella di fare dell'economia sociale uno dei motori per stimolare nei policy maker una nuova forma di intelligenza collettiva. Ciò implica la costruzione di processi decisionali collaborativi, in cui istituzioni, rappresentanze economiche e società civile contribuiscano alla definizione di visioni comuni. In un futuro segnato dall'incertezza, la collaborazione non è stata evocata solo come valore etico, ma come scelta funzionale alla resilienza dei territori. La frammentazione, le contrapposizioni sterili e l'incapacità di fare sistema sono fattori che indeboliscono tanto la competitività economica quanto la coesione democratica. Al contrario, un approccio cooperativo e dialogico può rafforzare la capacità di adattamento e di risposta alle crisi, consolidando legami sociali e istituzionali.

In sintesi, ciò che si è voluto attenzionare maggiormente è come la costruzione di politiche pubbliche efficaci in tempi di incertezza richieda una convergenza tra istituzioni e attori dell'economia sociale, nella consapevolezza che la qualità della **collaborazione rappresenti oggi una delle principali leve di sviluppo e di tenuta democratica dei territori.**

Prospettive cooperative e postura politica

La discussione sviluppata nel quinto panel sollecita la cooperazione a ridefinire in modo più ambizioso il proprio posizionamento politico nel rapporto con la Regione e, più in generale, con i livelli di governo. In una fase storica in cui la programmazione pubblica è resa fragile dalle dinamiche socio-economiche del contesto, la cooperazione non può limitarsi a presidiare tavoli istituzionali o a svolgere una funzione di rappresentanza difensiva degli interessi delle associate. **È chiamata, piuttosto, a esercitare una funzione generativa: contribuire alla definizione di cornici strategiche, stimolare l'elaborazione di visioni territoriali e favorire l'emergere di priorità condivise.**

Svolgere una funzione di stimolo implica assumere un ruolo attivo nella costruzione degli orizzonti di senso che orientano le politiche pubbliche. Se l'incertezza rende difficile fissare obiettivi rigidi di lungo periodo, ciò non esime dall'esigenza di individuare direzioni comuni. Anzi, proprio la volatilità del contesto rende ancora più urgente dotarsi di riferimenti condivisi che fungano da bussola nelle scelte contingenti. L'assenza di visioni co-costruite – elaborate attraverso processi autenticamente partecipativi e non semplicemente consultivi – rischia di tradursi in frammentazione, sovrapposizione di iniziative e dispersione di risorse.

Questo comporta anche la capacità di **promuovere contesti nuovi di confronto, superando modalità rituali di relazione tra pubblico e privato.** Non si tratta solo di chiedere maggiore ascolto, ma di proporre luoghi strutturati di elaborazione congiunta, nei quali le organizzazioni dell'economia sociale possano contribuire alla lettura dei bisogni emergenti e alla definizione di soluzioni integrate. In tale prospettiva, la cooperazione può diventare uno degli attori chiave nella costruzione di quell'intelligenza collettiva evocata nel panel: una capacità diffusa di interpretare i cambiamenti e di orientare le scelte pubbliche in modo coerente.

Parallelamente, **si impone una riflessione sulla funzione di corpo intermedio.** La crisi dei corpi intermedi non deriva tanto dalla loro obsolescenza, quanto dalla difficoltà di rinnovare linguaggi, strumenti e modalità di rappresentanza in sintonia con la contemporaneità. In un contesto di crescente disintermediazione e di polarizzazione del dibattito pubblico, la cooperazione può recuperare una funzione cruciale di connessione tra cittadini e istituzioni. Ciò significa non solo trasmettere istanze dal basso verso l'alto, ma anche rendere comprensibili e discutibili le scelte pubbliche all'interno delle comunità organizzate.

Per svolgere efficacemente questa funzione, è necessario investire su trasparenza, partecipazione interna e capacità di comunicazione, evitando che la rappresentanza si riduca a dinamiche autoreferenziali.

La cooperazione viene così a rappresentare uno spazio in cui interessi diversi trovano ri-composizione, in cui conflitti vengono elaborati attraverso procedure democratiche, in cui si sperimentano pratiche di corresponsabilità. In un'epoca segnata da sfiducia istituzionale e frammentazione sociale, questa funzione di mediazione evoluta diventa elemento di rafforzamento della coesione democratica.

La postura politica della cooperazione, dunque, non consiste soltanto nel presidiare un perimetro economico riconosciuto dal Piano nazionale per l'economia sociale, ma nell'assumere una responsabilità più ampia: contribuire alla qualità dei processi decisionali pubblici, promuovere visioni condivise di sviluppo e riattivare forme di intermediazione coerenti con le trasformazioni in atto. In questo modo, la cooperazione può rafforzare la propria rilevanza istituzionale e offrire un contributo concreto alla tenuta e alla resilienza dei territori.

8. La voce dei partecipanti



Al termine della Scuola è stata chiesta la disponibilità ai partecipanti di contribuire al presente documento elaborando una personale e originale riflessione sull'esperienza, lasciando massima libertà nella scelta del taglio stilistico e dell'oggetto del contributo. Quelli raccolti nel presente capitolo sono i testi realizzati da alcuni dei partecipanti che hanno accolto questo invito. L'intento è stato ancora una volta quello di valorizzare la pluralità di voci e prospettive presenti, nonché restituire un libero riscontro di chi vi ha preso parte per meglio comprendere cosa ha lasciato questo evento.

Contributo a cura di Ilaria Pellicane¹

Quando si parla di bene culturale si pensa quasi sempre a qualcosa di materiale: un museo, un palazzo storico, un luogo, un'opera d'arte. Qualcosa che puoi vedere, osservare e fotografare. Poi ci sono beni immateriali, che non si lasciano consumare in maniera così tangibile. Entrambi, in realtà, non si esauriscono nella loro fruizione. Si tratta di beni che, una volta attraversati, ti restano addosso. Ci ripensi nei giorni dopo, riaffiorano in una conversazione, ti spingono a rimettere in fila idee e domande. Forse è questo il segno più evidente del loro valore: l'esperienza non finisce quando te ne vai.

È l'immagine più simile che mi è venuta in mente per descrivere la sensazione con cui siamo tornati dalla Scuola Politica "La cooperazione che si fa istituzione", una due giorni intensa, immersa in un luogo unico e concreto, lontano dal rumore quotidiano, ma vicinissimo ai problemi reali. Non un convegno o una lezione frontale, ma uno spazio circolare di confronto in cui la politica ha smesso di essere parola astratta ed è tornata a essere pratica, metodo e responsabilità condivisa.

¹Responsabile Federazione Cultura Turismo Sport, Servizio Civile presso Confcooperative Emilia Romagna

Fin dall'inizio sono emerse domande semplici dalle risposte complesse: come si torna a parlare di politica come cambiamento, e non solo come gestione dell'esistente? Come si porta avanti una doppia logica del lavorare - quando necessario - in emergenza e costruire al contempo strategie, visioni e strumenti?

Si è parlato molto di diseguaglianze, ed è diventato chiaro quanto la loro percezione sia spesso soggettiva, ma quanto la loro misurazione racconti che non partiamo tutti dallo stesso punto. Ed è in questa realtà che la politica deve vedere con lucidità queste distanze, per evitare di creare risposte fuori fuoco. E allo stesso modo, l'economia sociale riflette sul non posizionarsi come una "toppa gentile" o economia legata solo ad alcune realtà imprenditoriali, ma come un paradigma economico capace di ricostruire senso comunitario e produrre crescita equa.

Si è parlato anche di istituzioni e pubblica amministrazione, in maniera lontana dall'immagine delle macchine immobili, ma come organismi che crescono, si trasformano, si aprono a nuove competenze e al nostro coinvolgimento diretto. E poi di dati, tecnologie e piattaforme: strumenti che possono accentuare le concentrazioni di potere oppure, se governati in modo cooperativo, diventare leve democratiche.

Più che le singole risposte, però, è rimasto il metodo. Il tempo dedicato all'ascolto, al confronto tra esperienze diverse, alla costruzione collettiva delle domande prima ancora delle soluzioni. Un modo di fare politica che cerca relazioni. Che non semplifica i problemi, ma prova a capirli in una visione cooperativa.

Forse è stato questo l'aspetto più sorprendente: accorgersi che la politica, quando torna a essere spazio condiviso, genera energia. Trasforma l'idea di impegno da fatica individuale a responsabilità comune.

Ripensandoci ora, è difficile dire quale sia stato davvero il "bene" di quei due giorni. Il luogo favoriva l'incontro e il rispetto, i temi affrontati erano di rilievo, i partecipanti erano curiosi e partecipi.

Forse la risposta sta proprio lì: non un elemento isolato, ma l'insieme. Una comunità temporanea che prova a costruire strumenti, linguaggi e visioni. Un pezzo di bene comune che prende forma nella cultura politica condivisa.

Ecco, se un bene culturale è qualcosa che continua a lavorarti dentro anche quando te ne sei andato, allora sì, questa scuola politica lo è stata. E il valore che ci portiamo a casa non è solo la professionalità di coloro che lì con noi hanno apertamente dialogato, ma il desiderio di rimetterlo in circolo e la consapevolezza che certe esperienze, quando collettive e condivise, diventano già di per sé un modo concreto di immaginare la democrazia.

Contributo a cura di Anna Cavina² e Daniele Fabbri³

Autostrada, la musica di sempre e qualche rapper ogni tanto per sentirsi giovani, chiacchiere. 'Nooo! chiudono la nostra uscita', la spia ci segnala che la benzina sta davvero finendo, 'ma questa macchina non era elettrica?' 'È ibrida, la benzina ci vuole'. Ancora chiacchiere e un po' di ansia: niente di niente per un bel po', solo curve. All'improvviso un paesino, un distributore, una pizzecca, un caffè e una battuta con l'operaio - proprio lui - che ci ha chiuso l'uscita. Curve, chiacchiere, discussioni, ancora curve. Inizia così una mattina da operatori sociali, con un viaggio di andata che sembra una metafora del nostro lavoro: dopo una curva c'è un'altra curva, non sai dove riempire il serbatoio e quello che pensi sia il punto di arrivo si rivela un punto di partenza (ma almeno non sei solo e puoi ascoltare buona musica). Io e Daniele scendiamo dalla macchina già stanchi a dire la verità. Prendersi il tempo per staccare dal lavoro sul campo costa fatica e ci fa sentire schiacciati dal peso delle cose da fare, delle chiamate che dovremmo ricevere e dei messaggi a cui tenderemo di non rispondere. Quando è stata l'ultima volta che ci siamo presi del tempo per parlare di Politica e di farlo collegati alla nostra professione ma non con un'intenzione di una progettualità specifica? La due giorni si apre con facce curiose in una 'lurta di comunità'. Ci lasciamo guidare da relatrici e relatori a ragionare sul nostro lavoro, sulla cooperazione e sulla Politica, scrollandole un po' di polvere e di strumentalizzazioni di dosso.

Alcune cose che ci siamo portati a casa:

Innovazione

L'urgenza e la necessità di passare a uno sguardo sistemico, per abbattere il lavoro "per silos, a compartimenti stagni" e fare innovazione trasformativa.

Economia

L'economia sociale è "crescita con equità", non può essere la stampella riparatrice di un modello basato solo sulla crescita. Il perimetro dell'economia sociale non deve essere legato alla forma societaria di chi opera, ma allo scopo dell'agire, ponendosi come obiettivo di contaminare le economie orientate al profitto.

Casa

Abitare è un concetto diverso da abitabilità. Dobbiamo sostituire l'attrattività di un territorio con l'abitabilità di un territorio che mette al centro i suoi abitanti e cittadini, che mette al centro la comunità.

2. Socia di Officina Immaginata, cooperatrice sociale nell'ambito delle politiche giovanili e della costruzione di comunità, attualmente coordinatrice del centro Giovanile Ca' Vaina di Imola

3. Socio di Officina Immaginata, cooperatore sociale nell'ambito delle politiche giovanili e dei servizi educativi e scolastici, attualmente Presidente e coordinatore dell'Area Politiche Giovanili

Disuguaglianze

Le disuguaglianze sono in crescita ma la nostra percezione su questo non è oggettiva ed è falsata da una retorica del merito: se siamo dove siamo oggi è dovuto alla famiglia in cui siamo nati, le persone incontrate, quello che è successo nel nostro paese, al colore della nostra pelle e tanti altri fattori casuali che hanno scritto un grosso pezzo della nostra storia personale di successo o insuccesso. Anche l'economia sociale, a cui apparteniamo e che costruiamo ogni giorno, è contrassegnata da disuguaglianze che non possiamo far finta di non vedere: di genere, generazionali, contrattuali e partecipative/democratiche.

Complessità

Il tema oggi è volere vedere la complessità, evitare le semplificazioni, non mediare, ma aprire nuove strade, nuovi processi e nuove progettualità, caratterizzate da riconoscimento e dialogo.

Due giornate di 'confusione accompagnata', così l'abbiamo definita, che ancora oggi mentre stiamo scrivendo, mesi dopo, continua a guidarci nella costruzione di pensieri e progetti sul futuro. Dopo un pranzo esageratamente buono preparato dalla Cooperativa Re_esistente che gestisce un 'rifugio' di nome e di fatto, in cui per forza ti senti a casa, si saluta il paesaggio, le belle persone con cui abbiamo chiacchierato, si torna alle chat piene di messaggi, alle curve, all'autostrada alle discussioni, a chiedersi perché cavolo invece non abbiamo scelto di prendere il treno, però almeno noi l'ansia non ce l'abbiamo più, perché il serbatoio è pieno e anche noi, e si riparte, insieme.

Contributo a cura di Sara Giannulo⁴

**Che cosa significa fare politica oggi?
E che senso ha una scuola politica per chi lavora nell'Economia Sociale?**

Sono le domande con cui ho partecipato alla Scuola Politica organizzata da Confcooperative Emilia-Romagna e dalla sua sezione di Giovani Imprenditori. Sono arrivata con curiosità, senza aspettative definite, ma con l'interesse a capire se e come il mio lavoro quotidiano potesse ancora essere letto come un lavoro politico.

I temi affrontati – abitare, disuguaglianze, dati, politiche di accoglienza – hanno messo al centro questioni strutturali. Non singoli progetti o buone pratiche, ma nodi sistemici. È stato utile trovare uno spazio in cui fermarsi a ragionare su questo: nell'operatività quotidiana il rischio è quello di restare dentro la gestione delle urgenze, perdendo la dimensione più ampia in cui le azioni si collocano. Il tema delle disuguaglianze, in particolare, è emerso non solo come dato di realtà ma come categoria interpretativa attraverso cui leggere fenomeni diversi.

4. Si occupa di progettazione e project management presso il Consorzio di Cooperative Sociali Meridia di Bari e collabora come ricercatrice con il Centro Studi AICCON dell'Università di Bologna.

Le diseguaglianze sono evidenti a più livelli, da quello delle persone a quello dei territori e dei servizi, ma non sempre diventano oggetto di percezione diffusa. In questo senso, uno dei compiti dell'Economia Sociale deve essere quello di renderle visibili: nominare i problemi, chiarire i bisogni, costruire argomentazioni fondate, lavorare per riappropriarsi di un linguaggio condiviso che abbia la capacità di fare luce e problematizzare.

“Partire da un problema vero e capire qual è un bisogno vero” - come ha detto Lanfranco De Franco - significa distinguere tra percezioni generiche e condizioni concrete. Per chi opera nella cooperazione sociale questo passaggio è cruciale: il contatto diretto con le persone consente di intercettare criticità reali, ma è necessario tradurle in letture sistemiche, e poi strumenti operativi, per evitare il rischio della frammentazione

Nel mio lavoro – tra ricerca e progettazione, all'interno di un consorzio di cooperative sociali di Bari e di un gruppo di ricerca di Forlì – questa traduzione passa spesso attraverso la ricerca del dato. Documentare, analizzare, tenere traccia delle pratiche non è solo un'esigenza tecnica o rendicontativa: è un modo per dare consistenza pubblica a ciò che accade nei territori. Rendere misurabili i bisogni significa renderli discutibili, quindi politicamente trattabili.

Lavorando nel Sud dell'Italia, dove i divari territoriali sono marcati, questa dimensione appare ancora più evidente e urgente. Far emergere ciò che accade, costruire evidenze, mettere in relazione esperienze locali e cornici più ampie è una responsabilità che riguarda direttamente chi opera nell'Economia Sociale.

In questo senso, fare politica significa contribuire alla costruzione di un discorso pubblico fondato, capace di tenere insieme esperienza concreta e visione. Significa fare sistema, evitando che le azioni restino isolate e che le organizzazioni lavorino in modo autoreferenziale.

La Scuola Politica è stata, per me, uno spazio di riallineamento. Un'occasione per riconsiderare il mio lavoro non solo come attività tecnica o gestionale, ma come parte di un processo più ampio di produzione di conoscenza e di orientamento delle scelte collettive.

Se mi chiedo se il mio lavoro sia ancora politico, la risposta non è scontata ma passa da qui: dalla capacità di non ridurre l'azione sociale a mera erogazione di servizi, e di mantenere un'attenzione costante alle condizioni strutturali che generano i bisogni.

Contributo a cura di Elisa Leopizzi⁵ e Mattia Balduzzo⁶

Elisa Leopizzi

Partecipare alla scuola politica di cooperazione presso il Poggiolo Rifugio Re-Esistente di Monte Sole non è stato semplicemente prendere parte a due giornate di formazione, ma ha significato vivere un'esperienza immersiva in un luogo carico di significato, capace di ospitare dialogo, immaginazione collettiva e possibilità. Trovarsi lì, in un contesto che parla di comunità, resistenza e ricostruzione, ha dato alle riflessioni affrontate un'intensità particolare.

Il filo conduttore dell'esperienza ha riguardato un'urgenza storica di cambiamento. Una crisi che non è solo economica o sociale, ma anche culturale e politica, e che ci chiede di ripensare i modelli attraverso cui interpretiamo il presente. È emersa infatti la necessità di un'innovazione trasformativa: non un cambiamento superficiale o limitato a singoli ambiti, ma un approccio integrato, trasversale e multilivello, capace di mettere in relazione territori, settori e comunità. Sono d'accordo, infatti, che le sfide contemporanee – dalle disuguaglianze alle migrazioni, dal diritto all'abitare alla transizione ecologica – non possono essere affrontate in modo frammentato, perché ogni fenomeno è intrecciato all'altro e produce conseguenze che ricadono su più dimensioni della vita sociale. Continuare a intervenire separando i problemi significa ignorare questa complessità e rischiare soluzioni parziali o inefficaci.

Il tema delle disuguaglianze è stato uno di quelli che più mi ha interrogata. L'idea che il disagio venga spesso privatizzato, e che ciò che è strutturale venga vissuto come una responsabilità individuale, mi sembra estremamente attuale. Nella realtà che viviamo, precarietà lavorativa, difficoltà di accesso alla casa e incertezza sul futuro sono diventate condizioni quasi normalizzate. Come giovani, ci riconosciamo in questa tensione: spesso ci viene chiesto di adattarci, di essere resilienti, di trovare soluzioni individuali, anche quando i problemi sono radicati in un sistema che genera fragilità. Senza una percezione chiara di questo meccanismo, senza riconoscere che le disuguaglianze esistono e non sono casuali, diventa però difficile attivarsi davvero. La consapevolezza, allora, è già una prima forma di azione politica.

Proprio per questo il riconoscimento emerge come necessità e come punto di partenza per qualsiasi cambiamento reale. Non si tratta soltanto di accorgersi di un problema, ma di modificare il modo in cui guardiamo la realtà. RICONOSCIMENTO significa riconoscere se stessi e gli altri, uscire dalle retoriche, superare gli stereotipi, attribuire valore a ciò che spesso resta invisibile. In un momento storico in cui viviamo anche una crisi dell'immaginazione politica e facciamo fatica a credere che esistano alternative, il riconoscimento diventa il primo passo per riaprire possibilità e rimettere in discussione narrazioni che presentano molte situazioni come inevitabili.

Mi porto dietro anche una riflessione sulla necessità di politiche più vicine alle comunità, capaci di leggere i bisogni concreti delle persone nei territori in cui vivono senza che questa vicinanza, però, si trasformi in chiusura. Essere radicati in una comunità significa conoscerne le fragilità e le risorse, ma anche saperla collocare dentro un contesto più ampio, fatto di interdipendenze economiche, sociali e ambientali.

5. Si occupa di progettazione e project management presso il Consorzio di Cooperative Sociali Meridia di Bari e collabora come ricercatrice con il Centro Studi AICCON dell'Università di Bologna.

6. Junior innovator consultant presso Social Seed

Le comunità hanno bisogno di prossimità nelle risposte, ma anche di apertura verso l'esterno, di connessioni e reti che permettano di non isolarsi e di affrontare sfide che superano i confini locali. Oggi in molte comunità - non ho potuto fare a meno di pensare anche alla mia, riconoscendomi in queste dinamiche - assistiamo a una tensione evidente: territori sempre più attrattivi, ma allo stesso tempo più difficili da abitare per chi li vive quotidianamente. Questa contraddizione ci obbliga a interrogarci su quale idea di sviluppo vogliamo davvero sostenere: secondo me, piuttosto che guardare ad una crescita accelerata che rischia di spersonalizzare i luoghi, dovremmo concentrarci di più sulla possibilità concreta di VIVERE un territorio, costruendo relazioni significative e creando più occasioni di coinvolgimento e attivazione.

Porto via da queste giornate una maggiore consapevolezza della necessità di creare sinergie, superare la logica dei silos e costruire reti fondate sulla fiducia. Soprattutto, l'idea che il cambiamento richieda responsabilità condivisa, immaginazione e coraggio.

Per me, questa esperienza ha rafforzato la convinzione che la cooperazione non sia solo un modello organizzativo, ma un modo di fare politica nel senso più autentico del termine. E forse, per noi giovani, la sfida più grande è proprio questa: scegliere di partecipare alla costruzione di alternative possibili. Se dovessi racchiudere in tre parole cosa penso sia necessario per un qualsiasi percorso politico oggi direi: prospettiva, scommessa e fiducia

Mattia Balduzzo

Cosa si intende per politica? Che vuol dire oggi fare politica? Che c'entra la politica con la cooperazione o con l'economia sociale? Come si partecipa ad una scuola di politiche?

Queste sono solo alcune delle domande che mi hanno accompagnato lo scorso ottobre prima di partecipare alla scuola di politiche promossa da Confcooperative Emilia Romagna. Personalmente, percepisco la politica dei partiti, delle leggi, delle coalizioni molto molto distante. Questa personalizzazione della politica in delle persone specifiche probabilmente è stata l'artefice di questo mio distacco. La politica dei dibattiti, dei telegiornali che a stento nominano il nome del partito, figuriamoci se vengono trattate tematiche legate agli ideali, alle direzioni strategiche, alle campagne che non siano becera propaganda alla ricerca di un voto in più. Tutta questa premessa per dire che quando mi hanno proposto di partecipare ad una scuola di politiche ero un po' scettico per i motivi sopracitati e perché comunque (con un po' di rammarico) la questione politica non è mai stata "di famiglia": è entrata nel mio quotidiano solo durante il periodo universitario quindi l'idea di partecipare ad una scuola di politiche alla fine mi ha stuzzicato per entrare più in profondità riguardo a questo aspetto.

La sfida più grande era capire come amalgamare il tutto con ad esempio il mondo cooperativo.

Beh il risultato è andato oltre le aspettative. Già solo la location scelta trasudava politica: Marzabotto non poteva essere che il luogo perfetto per riunirsi e fare politica. Ricordo che già dalle prime battute del mattino sentivo qualcosa nello stomaco che si muoveva, l'essere assieme ad altre persone a fare politica mi ha mosso e scosso. Sì perché alcuni interventi e testimonianze che ci sono state presentate nel corso delle giornate hanno smosso e non poco delle cose dentro di me. Non posso non citare il tavolo che ha visto la compartecipazione di Anna Fornili componente della Commissione V dell'Assemblea Legislativa dell'Emilia Romagna da un lato e della Vicepresidente di "Mediterranea" in prima linea e quindi che la politica la mette in atto nel quotidiano.

Oppure un ulteriore tavolo con il Vicesindaco nonché Assessore a Lavori Pubblici e Casa del comune di Reggio Emilia- Lanfranco De Franco - che ha portato un bellissimo esempio di politiche riguardo ad un tema che sento molto vicino perché mi tocca in prima persona, ossia il tema della casa. Oltre alla competenza e alla visione di questo giovane assessore, ciò che ho portato a casa è stato il coraggio che questa persona ha dimostrato nel prendere un incarico così “delicato” in un contesto, quello politico, vecchio per eccellenza. Il ricambio generazionale appare quasi utopistico, invece lui ha dimostrato che la competenza alla fine è quello che conta, non la data di nascita sulla carta di identità.

Inoltre, ho capito e ho avuto conferma che nel mondo della cooperazione, dell'economia sociale e del terzo settore in generale è imprescindibile per fare politica per il semplice fatto che tutto questo mondo non è altro che un grandissimo ricettore di bisogni, esigenze, necessità che poi dal basso vengono (o dovrebbero) essere portate verso “l'alto”. La politica si fa nelle cooperative, nelle associazioni, nel volontariato, in mare, per strada, nelle comunità, nelle carceri e poi viene validata con le istituzioni.

Un ultimo aspetto che mi piacerebbe sottolineare riguarda il fatto di aver condiviso due giorni di scuola residenziale. Non si parlava di politica solo durante i tavoli, solo con le ospiti e gli ospiti che hanno preso parte ai vari dibattiti ma le conversazioni più interessanti le ho avute a tavola, in pausa sigaretta, davanti ad un caffè, persino in bagno quando mi stavo lavando i denti prima di andare a letto!

In conclusione non posso che ringraziare chi ha organizzato il tutto, le relatrici e i relatori, le partecipanti e i partecipanti. Vorrei però fare un appello anche a quelle persone giovani che non c'erano e che però poi sono le prime a lamentarsi che tutto va male, che la classe dirigente odierna è incompetente: certo, non ho nulla da dire in contrario anzi. Però la mera lamentela è fine a se stessa. Occorre invece rimboccarsi le maniche e aggiungere il proprio piccolo pezzettino per generare un cambiamento. Un puzzle si compone di tanti pezzi alcuni molto molto diversi gli uni dagli altri e partecipare ad esperienze come la scuola di politiche permette di agganciarsi a tanti altri pezzi di puzzle simili a te.

La politica si fa nelle
comunità: riconoscere
i bisogni, costruire
insieme nuove
possibilità, generare
cambiamento.



9. Conclusioni

Di Paolo Venturi

Direttore AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit

L'aspirazione come materia politica

Chi ha partecipato alla Scuola di Politica Cooperativa di Monte Sole non vi è arrivato in cerca di formazione nel senso ordinario del termine. È arrivato, come racconta con disarmante onestà Mattia Balduzzo, con uno scetticismo maturato nel distacco dalla politica dei telegiornali, delle coalizioni, delle propagande senza ideali ed è ripartito con qualcosa nello stomaco che si muoveva. Quella frase non è letteratura: è la descrizione precisa di ciò che avviene quando la politica torna a essere spazio condiviso, quando smette di essere esercizio di ruolo e riprende la sua forma originaria di costruzione comune del futuro.

Ciò che emerge con forza dai contributi dei curatori Baldazzini e Raia, e ancora più nettamente dalla voce diretta dei partecipanti, **non è un catalogo di posizioni o una lista di proposte: è un'aspirazione. Un'aspirazione alla trasformazione di sé, del proprio lavoro, dei territori in cui si opera.** Elisa Leopizzi la nomina esplicitamente quando dice che fare politica significa «scegliere di partecipare alla costruzione di alternative possibili» e che per farlo servono «prospettiva, scommessa e fiducia». Anna Cavina e Daniele Fabbri la cifrano in un'immagine potente: il viaggio di ritorno da Monte Sole con il serbatoio pieno, non di benzina, ma di senso. Sara Giannulo la definisce come la riscoperta che il proprio lavoro quotidiano, tra ricerca e progettazione, non è un'attività tecnica ma «parte di un processo più ampio di produzione di conoscenza e di orientamento delle scelte collettive».

Questa aspirazione ha una direzione precisa. Non è nostalgia di un passato cooperativo mitizzato, né entusiasmo vago per il cambiamento. È la domanda, formulata con chiarezza da Baldazzini e Raia fin dalle prime pagine, su come la cooperazione possa tornare a essere il motore primo per «generare e guidare il cambiamento di cui tanto c'è domanda». Una domanda che ha come premessa l'assunzione di una visione sistemica: **le sfide dell'abitare, del digitale, della cura, delle disuguaglianze non sono settori separati ma dimensioni intrecciate di una stessa trasformazione.** Affrontarle separatamente significa già rinunciare a governarle, affrontarle insieme, con una postura cooperativa, è invece la condizione per poterle attraversare invece di subirle.

Tutto questo richiede, come premessa, un salto concettuale che la scuola ha provato a compiere: **riconoscere che la cooperazione è già politica,** non perché si candida alle elezioni o negozia con le istituzioni, ma perché produce trasformazioni sociali strutturali, anticipa bisogni, costruisce paradigmi che poi diventano politiche pubbliche. La legge 328/2000, il modello italiano di cooperazione sociale, l'innovazione nel welfare territoriale: sono tutti figli di una pressione civile e cooperativa che ha saputo, in certi momenti storici, fare politica nel senso più pieno del termine.

Quella capacità non si è esaurita, si è dispersa nell'eccesso di gestione, nell'urgenza dei servizi da mantenere, nella fatica quotidiana che lascia poco spazio alla riflessione

Monte Sole è stato uno spazio per riscoprirlo. L'esperienza ha dimostrato che questa postura non si insegna per trasmissione: si genera per contagio, non attraverso lezioni frontali, ma attraverso la convivenza, il pasto insieme, la conversazione notturna, il disagio produttivo di trovarsi in un luogo che — come scrive Sangiorgi — «non concede superficialità».

Monte Sole come metodo, prima che come cornice: un dispositivo che costringe a misurare le parole, comunità, responsabilità, futuro, sulla concretezza della storia.

È in questo senso che la scuola ha funzionato: in quanto esperienza di ciò che la cooperazione può essere quando smette di essere gestione e torna a essere movimento. Questa è, in fondo, la scoperta più rilevante che emerge: la cooperazione non ha bisogno di importare una nuova identità politica dall'esterno poiché ce l'ha già, nella propria storia, nei propri principi, nel modo in cui ha costruito servizi, comunità, lavoro in territori che altri avevano abbandonato. Il problema non è l'identità: è la capacità di renderla visibile, argomentabile, connessa alle sfide del presente. Come scrive Sara Giannulo, «rendere misurabili i bisogni significa renderli discutibili, quindi politicamente trattabili». Questo vale per i bisogni dei territori; vale, con la stessa forza, per l'identità stessa della cooperazione. Un'identità che non si difende con la nostalgia, ma si rigenera nell'azione, nella capacità di dimostrare, ogni volta, che cooperare produce risultati che nessun altro modello produce.

La rappresentanza come leva di rigenerazione

C'è però un passaggio che le voci dei partecipanti prefigurano ma che spetta alla dimensione organizzata della cooperazione compiere. L'aspirazione individuale al cambiamento, per quanto autentica e motivata, resta fragile se non trova strutture che la riconoscano, la valorizzino e la mettano in condizione di incidere. **È qui che entra in gioco la rappresentanza — non come funzione difensiva di un perimetro conquistato, ma come leva attiva di rigenerazione politica.** Non basta presidiare tavoli e norme, occorre essere capaci di interpretare e restituire una domanda di senso che attraversa imprese e territori. La fiducia è una conquista quotidiana e la si ottiene dimostrando che la modernità della cooperazione non sta nell'imitazione di altri modelli, ma nella capacità di rendere attuali i propri principi trasformandoli in risultati misurabili e soluzioni generative che si diffondono perché desiderabili.

Questo è il terreno su cui si gioca oggi la dimensione politica della cooperazione. **Una dimensione che, come ha mostrato la riflessione sviluppata in questo percorso, riguarda la postura**, ossia il modo in cui ci si pone di fronte alle sfide, le intenzioni che orientano le scelte, gli strumenti che si scelgono per realizzarle. Una policy non è mai neutrale: un bando che premia il massimo ribasso dice qualcosa di preciso sul valore che si attribuisce al lavoro di cura; una coprogettazione aperta alla società civile dice qualcosa di completamente diverso. La cooperazione, che del lavoro di cura e della coprogettazione ha fatto per decenni il proprio campo d'azione, ha tutte le ragioni per rivendicare questa dimensione politica non come dichiarazione di principio, ma come postura concreta. La rappresentanza giovanile, in questo quadro pertanto non è un fatto che legittima una quota generazionale, ma assume una funzione intrinsecamente politica

Come osserva Baldazzini, «rappresentare i giovani non significa 'parlare dei giovani': significa assumere il punto di vista di chi vive la tensione tra aspirazioni alte e vincoli concreti, tra desiderio di trasformazione sociale e necessità di sostenibilità.

È il punto di vista di chi, come emerge chiaramente dalla Scuola di Monte Sole, non si illude che le sfide siano risolvibili individualmente, ma **esige che le strutture cooperative siano all'altezza di quella complessità**. La scuola si è dimostrata un prototipo capace di “allenare il pensiero alla politica” e di creare uno spazio di confronto che rompa le «abituati posture di ruolo». Ora la domanda che questa pubblicazione lascia aperta è che la rappresentanza cooperativa è chiamata ad affrontare è:

Come portare questa sperimentazione a sistema e trasformare un'esperienza di due giorni in un'infrastruttura stabile di formazione politica intergenerazionale?

Come fare in modo che l'energia generata a Monte Sole e quella sensazione di «serbatoio pieno» con cui i partecipanti sono ripartiti, non si disperda nel ritorno alla gestione delle urgenze, ma diventi la sostanza di un modo di essere cooperazione? La risposta sta nella responsabilità e nel desiderio che questa scuola ha certamente contribuito a potenziare.





Ringraziamenti

In maniera sincera e profonda si ringrazia **Confcooperative Emilia Romagna** che ha creduto in questa sperimentazione supportandone l'organizzazione e la realizzazione, la **cooperativa di comunità Il Poggiolo – Rifugio Re-Esistente** per l'ospitalità e la presenza nelle attività, **Social Seed** per il confronto, la collaborazione e la presenza alla Scuola, nonché **tutti i partecipanti** per la fiducia e aver accettato la scommessa di condividere un'esperienza diversa.





Progetto realizzato con il contributo della





Stampato presso la Litografia della Cooperativa Sociale Cils di Cesena, Settembre 2026

