



Cantieri strategici

Quaderni Cooperativi



AMES edizioni

Introduzione

I Cantieri Strategici sono un percorso di progettazione per lo sviluppo strategico delle cooperative associate a Legacoop Liguria e per i loro territori di riferimento, aperto a tutte i membri delle nostre imprese e agli stakeholder.

Da aprile a giugno 2022, i Cantieri hanno messo a confronto le conoscenze del mondo accademico e della ricerca con le competenze del mondo cooperativo: un vivace melting pot creato da linguaggi, esperienze e professioni diverse che hanno saputo dialogare su tre importanti sfide per il futuro della nostra Liguria:

- *Innovazione Sociale*
- *Rigenerazione*
- *Logistica e Mobilità Sostenibili*

Sostenibilità, innovazione tecnologica e digitale sono stati i fari che hanno orientato la progettazione: i gruppi di lavoro hanno così affrontato temi molto vicini alla realtà d'impresa della cooperazione,

come l'intergenerazionalità e la competitività sui mercati, e nuovi ambiti d'intervento come IoT, nuove forme di cooperazione, Big Data, crisi demografica etc...

I Cantieri si sono da subito presentati come un progetto complesso ed ambizioso. Da un lato hanno l'obiettivo principale di affermare la camaleontica capacità delle imprese cooperative di costruire e innovare progetti imprenditoriali capaci di servire i bisogni costanti ed emergenti delle comunità, rimanendo fedeli ai valori costitutivi. Dall'altra vogliono dimostrare la capacità di dialogo e confronto del mondo cooperativo con la società: le competenze dei lavoratori e lavoratrici, l'esperienza di socie e soci sono entrate a diretto confronto non solo con gli abituali stakeholder ma anche con ricercatori, docenti universitari ed esperti. I Cantieri Strategici evidenziano l'attualità del nostro saper fare e della nostra azione economica come elementi importanti e preziosi per la nostra regione. In ultimo, ma non meno importante, i Cantieri promuovono la partecipazione attiva di figure spesso lontane dalla vita associativa: il percorso non coinvolge solo le figure apicali, come i dirigenti cooperativi che sono abitualmente coinvolti nelle attività dell'Associazione, ma coinvolge anche professionisti che, per ruolo o per età, sono nuovi a questo genere di eventi.

Il percorso avviato in primavera si è sviluppato in due fasi: una prima fase di approfondimento e riflessione ed una seconda fase di progettazione vera e propria. I primi tre incontri hanno gettato le basi della progettazione successiva, grazie agli interventi degli esperti dei

nostri partner IIT, Università di Genova, Cooperatives Europe e Fondazione Barberini. Nel primo incontro Fabrizio Tubertini ha tracciato un quadro preciso del presente e del futuro della ricerca scientifica, con particolare attenzione agli ambiti di intervento delle nostre associate, per esempio l'assistenza sanitaria e la grande distribuzione.

L'appuntamento successivo ha invece dato spazio alle imprese cooperative più innovative in Europa con l'intervento di Lorenzo Novaro, che ha raccontato i più interessanti casi di cooperative operanti nei settori dell'innovazione sociale, della mobilità sostenibile e della rigenerazione urbana. Nel terzo appuntamento, ogni gruppo di lavoro ha lavorato separatamente per ascoltare un approfondimento preciso a cura di docenti e ricercatori dell'Università di Genova e Fondazione Barberini. I professori Di Bella, Mangano e Marelli hanno descritto il futuro demografico della Liguria sottolineando opportunità e minacce dei cambiamenti che la nostra regione ha già iniziato a vivere. La professoressa Cavalletti ha accompagnato il gruppo Rigenerazione in un approfondimento sulle opportunità di sviluppo economico-sociale delle aree interne offrendo una panoramica sulle esperienze già realizzate e sui risultati della ricerca del suo dipartimento. Infine, il gruppo Logistica e Mobilità Sostenibili ha lavorato sotto la guida di Bellini, esperto di soluzioni sostenibili per la mobilità urbana, per conoscere le soluzioni già adottate in altri territori.

Gli ultimi due incontri sono stati dedicati interamente alla progettazione e hanno portato alla definizione di tre idee progettuali, una per ogni gruppo di lavoro. I Cantieri proseguiranno nei prossimi anni per sviluppare pienamente i progetti finora delineati, il prossimo biennio 2023-2024 sarà dedicato ad approfondire i lavori fin qui abbozzati. Nel periodo 2025-2027 invece si esploreranno invece nuovi temi e nuove sfide per costruire nuove occasioni progettuali con i nostri Stakeholder.

Parte due

Sviluppo strategico: dati e conoscenze.

Mobility Manager e Cooperazione

DI BIBI BELLINI

Un paese sviluppato non è
quello in cui i poveri hanno le automobili.
È quello dove i ricchi usano i mezzi pubblici.

Gustavo Petro

Nel XX secolo i sistemi di trasporto sono stati considerati come significativa forza motrice dell'economia e dello sviluppo sociale. L'uso dell'auto privata come simbolo dell'individualismo consumista è diventato, nel tempo, motore e baricentro del capitalismo industriale, creando un immaginario che, parafrasando Mark Fisher, potremmo definire “realismo automobilista”.

Un immaginario rafforzato da abitudini - la mobilità come l'alimentazione favorisce abitudini ricorrenti - che ha realizzato una sorta di resa invincibile a un modello economico e di mobilità non solo “senza alternative”, ma addirittura “desiderabile”.

Eppure, gli effetti negativi di questo modello di mobilità sbilanciato sull'uso dell'auto privata, sono da anni sotto gli occhi di tutti: congestione del traffico, inquinamento, incidentalità e consumo di risorse energetiche perlopiù di origine fossile.

La mobilità urbana è tra i maggiori contribuenti alla produzione di tali effetti negativi, in particolare in quelle città caratterizzate da tassi di motorizzazione elevati e da una ancora forte dipendenza dei cittadini dall'uso dell'autovettura privata.

Si stima che il 25% della CO₂ emessa dai sistemi di trasporto è prodotta in ambito urbano, di cui il 58% associato alla mobilità delle persone innanzitutto per spostamenti casa - lavoro.

Al di là dei numeri, è chiaro che il tema ha bisogno di essere preso carico dalle comunità e dai suoi attori: il decisore pubblico, i cittadini, le imprese.

Le note che seguono si concentrano proprio sulle azioni che le imprese possono mettere in campo per mitigare l'impatto degli spostamenti casa - lavoro dei propri dipendenti. Più in particolare si terrà come fondale di riferimento, lo specifico segmento di imprese cooperative al fine di abbozzare un peculiare contributo della cooperazione al tema della mobilità dei propri dipendenti.

Si partirà dal dispositivo legislativo che afferisce al mobility management non prima di essere passati da una definizione di questa figura che pensiamo possa assumere sempre maggiore rilevanza nell'organizzazione aziendale in generale e in quella cooperativa in particolare.

1. Cos'è il mobility manager?

Il mobility manager è l'interfaccia tra i vertici dell'azienda e i lavoratori, in tema di mobilità e trasporti. Deve analizzare la mobilità di questi ultimi redigendo un piano degli spostamenti casa-lavoro, (PSCL) programmando di conseguenza gli interventi e cercando di **disincentivare** l'uso del mezzo privato del singolo dipendente in favore di soluzioni di trasporto collettivo o dell'uso della bicicletta o di forme di condivisione dei mezzi di trasporto (car sharing e car pooling). O anche di “non trasporto” come lo smart working.

In sintesi, si adopera per incentivare il **cambio di stili di vita** e di abitudini consolidate, al fine di favorire forme di spostamento meno impattanti ambientalmente e più sicure dal punto di vista trasportistico.

2. Il quadro legislativo

In Italia la legge, meglio conosciuta come “Decreto Ronchi”, che ha istituito il mobility manager risale al 27 marzo 1998.

Gli obiettivi del Decreto sono:

- la riduzione dei consumi energetici;
- la riduzione dell’inquinamento atmosferico e acustico;
- la riduzione delle emissioni dei gas serra;
- il trasferimento della domanda di mobilità dai mezzi individuali a quelli collettivi, per la rimodulazione degli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente.

Un compito, quest’ultimo, che viene messo in capo a una figura introdotta all’art.3 del suddetto decreto. Ci riferiamo alla figura del responsabile della mobilità aziendale (mobility manager), capace di coinvolgere aziende ed enti, e i lavoratori in esse impiegati, nella pianificazione e gestione delle soluzioni di mobilità alternative all’uso dell’autovettura privata.

Va fatto notare che se all’origine tale figura interessava enti e imprese “con singole unità locali con più di 300 dipendenti e le imprese con complessivamente più di 800 addetti” con il cosiddetto “Decreto Rilancio” (convertito con L. 17.7.2020, n.77), emanato nel corso della recente pandemia, l’obbligo per le

imprese e le pubbliche amministrazioni viene abbassato a 100 dipendenti e si prescrive di adottare, entro il 31 dicembre di ogni anno, un Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) dei dipendenti.

Il PSCL è il documento di riferimento di ogni mobility manager a partire dal quale adottare politiche e interventi volti a ridurre l'uso dell'auto privata.

3. Oltre l'obbligo per legge

Ma occuparsi della mobilità dei dipendenti non è solo un "obbligo di legge". Le ragioni, forse anche più cogenti, afferiscono innanzitutto ai positivi impatti ambientali e sociali generabili, ma anche all'uso più consapevole dell'energia e alle ricadute sulla salute, che il mobility management può favorire.

Tra gli impatti ambientali da mitigare vanno ricordati senza pretesa di esaustività, che nel nostro paese:

- ci sono oltre 80.000 morti da inquinamento all'anno;
- tra un quarto e un terzo delle emissioni arrivano dai trasporti;

- che siamo con 660 auto ogni mille abitanti il Paese europeo col più alto tasso di motorizzazione e che metà delle città italiane supera i limiti sulla qualità dell'aria

Non meno preoccupanti sono gli impatti sociali derivanti dell'incidentalità stradale e dalla congestione stradale, che assorbe fette di vita di milioni di cittadini, favorendo sedentarietà che è una delle cause principali di malattie cardiovascolari, diabete e obesità, ipertensione, fino a depressione e ansia. Patologie, al contrario, contrastate da una mobilità attiva che caratterizza invece gli spostamenti a piedi e in bicicletta.

4. La mobilità e la cooperazione

Se le ragioni esposte finora sono per certi versi di “buon senso” e interpretabili da qualsiasi impresa o ente, riteniamo che, per il modello di impresa cooperativa, ce ne siano di ulteriori e connesse alla sua natura di impresa da sempre impegnata a coniugare conto economico e produzione di capitale sociale. In altri termini riteniamo che lo scambio mutualistico che caratterizza l'impresa cooperativa, ma anche l'assetto proprietario e di governance, fino all'impianto redistributivo del valore generato e l'intero sistema valoriale di riferimento del modello cooperativo, siano ottimi driver per azioni di mobility

management evolute e capaci di segnare, anche su questo terreno, elementi di distintività.

Va detto però, che in fatto di mobilità aziendale, la cooperazione, salvo sparuti casi, non ha saputo interpretare il tema al meglio delle sue possibilità e che sarebbe auspicabile un nuovo protagonismo in tal senso.

Le potenzialità ci sono tutte. Occuparsi di mobilità per una cooperativa significa innanzitutto agire coerentemente con il 7° principio cooperativo: interesse verso la comunità.

Significa cimentarsi con un welfare di mobilità: dagli sconti per gli abbonamenti al trasporto pubblico, fino alle retrocessioni economiche commisurate ai km percorsi in bicicletta nel tragitto casa lavoro, su cui da tempo è impegnata Coop Alleanza 3.0 ad esempio.

In questo senso, significa produrre valore da redistribuire tra i soci e rafforzare la mutualità, sia verticale tra cooperativa e socio/lavoratore che quella orizzontale tra lavoratori, attraverso forme di sharing (car e bike) e di car pooling.

Significa esplorare un terreno nuovo, quello della mobilità, per sperimentare nuove dinamiche di aggregazione della domanda,

che da sempre caratterizza l'azione cooperativa impegnata più a organizzare i bisogni reali che a costruire "offerta desiderabile".

In questo senso la vocazione a lavorare in partnership della cooperazione e il 6° principio cooperativo (cooperazione tra cooperative) potrebbero favorire gruppi d'acquisto per sconti sui titoli di viaggio, condivisione di flotte, car pooling interaziendale ecc.

Significa inoltre, visto il radicamento territoriale della cooperazione, avere maggiore consapevolezza delle infrastrutture di mobilità esistenti sul territorio e quindi di quelle mancanti e avviare, nel caso, azioni di *advocacy* per il loro ottenimento.

Infine, e questa è forse la sfida più affascinante, occuparsi di mobilità dei propri soci e dipendenti significa fare educazione, formazione e informazione (5° principio cooperativo) e contribuire non solo a cambiare gli stili di vita, ma anche a costruire una cultura aziendale più robusta, innervandola con un impegno serio sui temi della mobilità.

Per partire non serve molto: un *commitment* sincero da parte dei vertici dell'impresa e la nomina di un mobility manager appassionato al tema e da formare nel tempo, affinché possa diventare il *focal point* della cooperativa, disegnare le sue

specifiche strategie sulla mobilità e offrire, anche così, un contributo importante alla transizione ecologica e sociale in atto.

In chiave cooperativa *ca va sans dire*.

Parte tre

Cooperare: le voci dell'innovazione

Mutualismo, una strategia per il futuro

DI CHIARA PORTA

Il gruppo Innovazione si è da subito contraddistinto per l'elevato numero ed eterogeneità dei componenti, provenienti da diverse realtà liguri. Tale caratteristica, che poteva configurarsi come un potenziale limite al raggiungimento di un'idea progettuale condivisa, ha, al contrario, stimolato un dibattito vivace e produttivo. Si è delineata così, fin dai primi momenti di lavoro specifico, una direzione comune: la cooperazione da rinnovare e ripensare, la cooperazione che sostiene e rinvigorisce la comunità. L'idea di comunità, in particolare comunità dell'entroterra, geograficamente più "isolate" e più bisognose è stato l'elemento cardine, condiviso da tutti i partecipanti che hanno deciso di continuare a partecipare agli incontri. I operatori hanno elaborato tre macro-aree di progettazione: Servizi Anziani 4.0 – Centri Anziani 4.0 – Comunità, giovani e territorio. Credo che la svolta nella progettazione sia avvenuta al

primo incontro in presenza: incontrarci, discutere e confrontarci senza “il filtro” della videoconferenza ha da subito permesso uno scambio più proficuo ed efficace di idee e la possibilità così di concretizzarle in una prima bozza, scritta a più mani. A quel tavolo, il gruppo è giunto a focalizzarsi su un’unica idea, (la bozza di quello che sarebbe stato poi CooStanze) che ha riunito due macro-aree (giovani e territorio con Centri Anziani 4.0). La prima area non è stata “abbandonata”, anzi, ha avuto modo di svilupparsi parallelamente al gruppo Innovazione, con la collaborazione dell’Istituto Italiano di Tecnologia. L’incontro conclusivo ai Luzzati ha poi sancito la nascita del progetto CooStanze, insieme sintesi e punto di partenza per ripensare la cooperazione secondo il gruppo Innovazione Sociale. Il progetto, grazie agli interventi, all’interesse e al lavoro concreto di più di un partecipante al gruppo, è valido e realizzabile, partendo dalla zona di La Spezia.

Parte quattro

Le idee progettuali

CooStanze

PROGETTO DEL TEAM INNOVAZIONE SOCIALE

Aree di Interesse

Identità – Cultura – Digitale – Intergenerazionalità

Opportunità e problematiche

*Trasmissione di conoscenza - Invecchiamento della popolazione -
Cura del territorio - Coesione tra generazioni*

Bisogno Territoriale

CooStanze nasce sulla base dei bisogni che via via, con sempre maggiore frequenza, si stanno manifestando nelle nostre comunità, dalle più grandi alle più piccole realtà territoriali.

Con l'invecchiamento della popolazione, ed il conseguente incremento delle patologie croniche, l'elevata percentuale di anziani da assistere rispetto al numero degli addetti, occorre pensare allo sviluppo di attività di *long term care* e a soluzioni di prevenzione territoriale, di supporto e assistenza.

Sempre più spesso, parallelamente a questi problemi, si manifestano ulteriori necessità come il mantenere in vita il patrimonio storico e culturale, l'attuare attività volte al coinvolgimento e all'ascolto dei giovani e, inoltre, attività volte al contenimento del fenomeno dello spopolamento di aree "disagiate" e/o poco presidiate.

Parole chiave

Comunità digitale – Luoghi di prossimità – Tutela dell'autosufficienza dell'anziano – Telemedicina – Ascolto e valorizzazione di giovani e anziani- Lavoro/Riconoscimento Ricompensa – Spazi per adolescenti

Partnersariato

*Società di Mutuo Soccorso
ASL e Medici di Famiglia
Enti e Istituzioni Territoriali
Cooperazione Sociale Ligure
Associazioni Territoriali (AUSER, ARCI, etc...)
Mutua Ligure
Università di Genova*

Mapa concettuale del progetto

- 1) *Mappatura delle società di mutuo soccorso liguri (struttura, attività, ecc)*
- 2) *Individuazione della struttura*
- 3) *Indagine bisogni/servizi della zona nella quale la struttura è stata individuata*
- 4) *Definizione della modalità di gestione dei servizi presso la struttura (ad es. co- gestione)*
- 5) *Suddivisione degli spazi a seconda dei bisogni rilevati sul territorio*

STANZA 1: SOCIO ASSISTENZIALE

- * Assistenza legale/sociale/digitale*

STANZA 2: SERVIZI DI PROSSIMITÀ/MICROCOMMERCIO

- * Servizio di spesa a domicilio*
- * Servizio di trasporto*
- * Farmacia*
- * Servizi di manutenzione*

STANZA 3: EDUCATIVA, RICREATIVA, TERAPEUTICA

- * Laboratori (cognitivi/storytelling)*
- * Programmazione ricreativa*
- * Programmazione educativa*
- * Azioni sociali a valenza sanitaria*

STANZA 4: RIABILITATIVA E SANITARIA

- * Assistenza sanitaria e riabilitativa*
- * Azioni sanitarie con valenza sociale*

STANZA 5: STANZA DELLA COMUNITÀ, DEI GIOVANI E DELLA PROGETTAZIONE INTERGENERAZIONALE

Obiettivi di progetto

CooStanze ha l'obiettivo di permettere il riconoscimento, lo sviluppo ed il rafforzamento del senso di comunità attraverso i vincoli della mutua utilità e la tutela del patrimonio sociale, culturale e ambientale. I sintesi gli obiettivi sono:

- 1) il recupero e/o valorizzazione di società di mutuo soccorso, quali luoghi storici e di aggregazione della comunità;
- 2) il favorire l'invecchiamento attivo e tutela autosufficienza: coinvolgimento di anziani autosufficienti con attività di mantenimento delle capacità cognitive, di intrattenimento e formative (ad esempio competenze digitali);
- 3) lo sviluppo di cure "vicine a casa" e della prevenzione: garantire l'assistenza e prestazioni di assistenza sanitaria e/o prevenzione in territori scarsamente presidiati dal pubblico o di difficile raggiungimento;
- 4) il contrasto all'isolamento digitale;
- 5) il coinvolgimento dei giovani: attraverso l'ascolto e la valorizzazione, alla partecipazione attiva e al senso di responsabilità nei confronti della comunità che vivono;
- 6) Intergenerazionalità: coinvolgimento e co-progettazione dei/con i soggetti che vivono il luogo (giovani e anziani);

7) Evitare spopolamento aree periferiche e/o meno attrattive, valorizzare il patrimonio storico, culturale e sociale, fornire attività/servizi di prima necessità.

Tali luoghi, già spesso centri di aggregazione e di ritrovo, possono essere valorizzati ed utilizzati come “presidi territoriali”, centri di prevenzione e studio cognitivo, in territori generalmente poco presidiati dal pubblico e con elevata popolazione anziana, principalmente sola.

All'interno di questi luoghi – in base alle loro caratteristiche strutturali - potranno essere predisposti dei servizi e/o delle attività - le “Stanze” - a seconda delle esigenze manifestate dal territorio individuato

Sintesi di Progetto

Creazione di presidi territoriali attraverso l'utilizzo di luoghi storici ben radicati sul territorio, come le società di mutuo soccorso, con lo scopo di sviluppare e rafforzare il senso di comunità rispondendo a bisogni quali la tutela dell'autosufficienza dell'anziano, il coinvolgimento dei giovani e la valorizzazione del patrimonio sociale, culturale e ambientale.

Tali luoghi, già spesso centri di aggregazione e di ritrovo, possono essere valorizzati ed utilizzati come “presidi territoriali”, centri di prevenzione e studio cognitivo, in territori generalmente poco presidiati dal pubblico e con elevata popolazione anziana, principalmente sola.

All’interno di questi luoghi – in base alle loro caratteristiche strutturali - potranno essere predisposti dei servizi e/o delle attività - le “Stanze” - a seconda delle esigenze manifestate dal territorio individuato.

Ruolo dell’Associazione

- *censimento delle società di mutuo soccorso/strutture disponibili*
- *mediazione con le società di mutuo soccorso individuate*
- *valorizzazione del progetto*
- *facilitatore della co – progettazione*
- *garante della normativa*

Fonti di Finanziamento

- *QUOTE SOCIALI (PER LE SOCIETÀ DI MUTUO SOCCORSO)*
- *AZIENDE SANITARIE LOCALI*
- *COMUNI*
- *QUOTE DA PRIVATI (quali utilizzatori dei servizi offerti)*
- *FONDAZIONI*
- *F.S.E. (PER LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE)*
- *POR FESR*
- *PNRR*

Indice

PREFAZIONE	8
di Mattia Rossi	
SALUTI	10
di Andrea Benveduti	
INTRODUZIONE	12
PARTE UNO	16
VERSO IL FUTURO: TEMI, STRUMENTI, PROSPETTIVE	16
<i>Cantieri, un melting pot cooperativo</i>	17
di Anna Loscalzo	
<i>Community e strategia: progettare insieme fra cooperative</i>	19
di Isabella Bianchi, Alessandra De Simone, Emanuela Picozzi	
<i>Tecnologia e persone: le sfide comuni di IIT e Legacoop Liguria</i>	21
di Fabrizio Tubertini	

<i>Oltre l'orizzonte: buone pratiche cooperative in Europa</i>	23
di Lorenzo Novaro	
PARTE DUE	25
SVILUPPO STRATEGICO: DATI E CONOSCENZE.....	25
<i>Mobility Manager e Cooperazione</i>	26
di Bibi Bellini	
<i>Liguria, scenari a breve e medio termine: le sfide della Regione tra COVID e invecchiamento</i>	35
di Enrico Di Bella	
<i>Patrimonio culturale e innovazione sociale</i>	37
di Stefania Mangano	
<i>Innovazione digitale, una sfida generazionale</i>	39
di Niccolò Morelli	
<i>Servizi ecosistemici e rigenerazione urbana</i>	39
di Barbara Cavalletti	
PARTE TRE	43
<i>Cooperare: le voci dell'innovazione</i>	43
<i>Rigenerazione etica e solidale</i>	44
di Maria Ramella	
<i>Mobilità consapevole: una prospettiva cooperativa</i>	46
di Nicola Brizzi	
<i>Mutualismo, una strategia per il futuro</i>	48
di Chiara Porta	

PARTE QUATTRO	50
LE IDEE PROGETTUALI	50
<i>CooStanze</i>	51
<i>RigenerAzioni LiguRi</i>	58
<i>Mobilità sostenibile per le cooperative</i>	65
RINGRAZIAMENTI.....	66
AUTORI E AUTRICI	67