

Assemblea regionale di metà mandato

Lunedì 30 giugno 2025
Relazione della Presidente
Michela Vogrig

Un mandato a metà, primi bilanci e rilanci

**"La soluzione è solo
collettiva, o svoltano
tutti o non svolta nessuno"
da Questo mondo non mi
renderà cattivo
Zerocalcare**

Un benvenuto a tutte e tutti voi, alle cooperatrici e ai operatori ma anche alle imprese sociali e alle fondazioni oggi presenti, realtà che sempre più spesso si avvicinano alla nostra Associazione, e questo non può che farci piacere.

Un saluto ai tanti rappresentanti istituzionali ma anche alle realtà importanti del mondo associativo, sindacale, datoriale e del volontariato che condividono un appuntamento per noi così importante, come l'Assemblea di metà mandato della nostra Associazione.

Siamo arrivati a una tappa significativa, un punto di passaggio, di verifica, molte sono le domande alle quali vorrei provare a rispondere per capire se quel percorso iniziato a febbraio 2023 ha cominciato a tracciare una strada, se, come a noi sembra, si comincia a intravedere quel cambio di passo di Legacoop FVG che abbiamo più volte evocato all'inizio di questo viaggio.

La scelta di celebrare in questo luogo e in questa città la nostra Assemblea di metà mandato non riguarda solo la sua posizione geografica, ma ciò che rappresenta simbolicamente. Nella città in cui un tempo si alzava la cortina di ferro oggi è possibile comprendere cosa significa vivere il confine, non come limite, ma come possibilità, non più come elemento di divisione ma come spazio di creazione. Una candidatura che ha avuto il merito di unire in un intento comune le due città, ponendo la collaborazione transfrontaliera al centro di un progetto più ampio, facendo sì che un territorio storicamente diviso ma culturalmente interconnesso come questo, riuscisse a trasformare un confine un tempo simbolo di divisione in un ponte di cooperazione e dialogo.

Anche quest'anno abbiamo celebrato compleanni importanti, dagli 80° anni di Camst, una delle realtà cooperative più importanti a livello nazionale nel settore della ristorazione collettiva, con oltre 10.000 soci, agli 80 anni della piccola cooperativa di consumo di Torreano che con i suoi 390 soci svolge un ruolo essenziale per la comunità da cui è nata, fino al CSS realtà importante che a 40 anni dalla nascita, si conferma punto di riferimento culturale a livello regionale e non solo.

Un sistema cooperativo in rapida evoluzione, variegato, dinamico e complesso che continua a trovare la sua strada per crescere.

Desidero dedicare questa Assemblea a tutte quelle persone - cittadine e cittadini -, componenti di organizzazioni, associazioni e istituzioni, che ogni giorno scelgono con fatica di non arrendersi, di non girarsi dall'altra parte, di portare il loro grande e piccolo contributo in direzione ostinata e contraria.

Non posso che cogliere l'occasione per ringraziare Coop Alleanza 3.0 per aver deciso di prendere posizione sulla drammatica situazione di Gaza ritirando alcuni prodotti israeliani dalla vendita per chiedere con forza l'interruzione delle ostilità e la distribuzione di viveri attraverso organizzazioni indipendenti. Non sono interessata affatto al dibattito, su quanto sia corretto o meno definirlo genocidio, quello che è certo oggi sono i 50.000 bambini uccisi o feriti e questa non è un'opinione! Si tratta di un'iniziativa - è bene ricordarlo - che nasce dal basso, dalle socie e dai soci, perché Coop Alleanza 3.0 è una cooperativa di consumatori, la più grande! (oggi ampiamente rappresentata da molte delegate e delegati!). È un'organizzazione democratica, ed è proprio questa sua natura - che poi È LA NOSTRA NATURA - e che ha consentito a quelle stesse socie e soci di sostenere e far assumere questa decisione non facile alla cooperativa.

Un contesto che cambia e non in meglio, diseguaglianze, confini e altre storie

**Per quanto (noi ci)
crediamo assolti, siete
(siamo) lo stesso
coinvolti**
*F. De Andrè Storia di
un impiegato*

Ci muoviamo in contesti in rapido cambiamento, dalla crisi pandemica all'inseguirsi e sovrapporsi di conflitti, dall'Ucraina alla Palestina fino alle recenti escalation Medio-Orientali, con le inevitabili conseguenze sul sistema economico e sociale. L'incremento dei costi dell'energia, la crisi climatica, l'amplificarsi delle diseguaglianze che allontanano sempre più quelli che sono definiti i "sud del mondo" con tutto ciò che sta ai margini, dalle periferie ai confini reali e simbolici; ci restituiscono la fotografia di un mondo in fiamme, sempre più miope, incapace di guardare e soprattutto di investire sul futuro con la consapevolezza e la responsabilità necessarie a costruire e non distruggere, a consegnare alle nuove generazioni una situazione migliore di quella che abbiamo trovato.

Dobbiamo prendere atto di un fallimento epocale, risultato dei tanti sguardi distolti, di individualismi, speculazioni, ingiustizie stratificate negli anni fino a diventare strutturali, costruite giorno per giorno, che ci hanno abituato a guardare dall'altra parte, a ritenere che nulla sia modificabile: una condizione nella quale non possiamo sentirci assolti.

Raccontare il contesto in cui ci muoviamo non è mai un esercizio neutro. È, di fatto, un atto politico. Significa scegliere cosa vedere, cosa nominare, cosa mettere al centro. In questi due anni, come Legacoop FVG, abbiamo attraversato un tempo segnato da instabilità globale, crisi sovrapposte e trasformazioni profonde. Se il Friuli Venezia Giulia ha mantenuto indicatori economici nel complesso positivi, è evidente che viviamo in contesti interdipendenti e iperconnessi in una complessità che rende sempre più difficile interpretare i cambiamenti e cogliere gli effetti di ciò che accade al di là dei nostri confini.

Dal 2023 ad oggi, la nostra regione ha registrato una crescita del PIL contenuta ma stabile: dopo un lieve calo nel 2023 (-0,5%), il 2024 ha mostrato una ripresa moderata (+0,5%). Si prevede che anche nel 2025 e 2026 la crescita si manterrà attorno allo 0,4-0,5% annuo. Un andamento che conferma una buona tenuta, ma che evidenzia la fatica ad affrontare in modo strutturale le sfide sociali e demografiche del nostro tempo.

Il mercato del lavoro ha retto. Il tasso di occupazione ha superato il 70% nel 2024, uno dei più alti in Italia, e la disoccupazione è scesa sotto il 5%. Ma non possiamo limitarci a leggere i dati quantitativi. Il lavoro che cresce non è sempre sinonimo di qualità: aumentano forme contrattuali precarie, si consolidano differenze salariali, persistono condizioni di difficoltà e sotto-occupazione soprattutto tra giovani, donne e migranti. Il divario tra chi ha accesso a tutele e prospettive e chi rimane ai margini si amplia anche qui, nel cuore di una regione che certamente è "virtuosa", ma che da queste dinamiche non può dirsi esente.

In questo contesto, anche il sistema cooperativo ha fatto la sua parte. Anzi, ha spesso fatto di più. Dal 2023 ad oggi, le cooperative aderenti hanno continuato a generare occupazione (oltre 20.000 lavoratrici e lavoratori), un valore della produzione di quasi 2 miliardi di euro, ma anche mutualità e inclusione. I settori trainanti – servizi, consumo, sociale e cultura – hanno continuato a crescere nonostante le criticità confermando l'andamento anticiclico della cooperazione, la sua capacità di investimento e innovazione nei territori nei quali opera. Ma non senza difficoltà. Le cooperative affrontano l'aumento dei costi, la carenza di personale qualificato, la pressione sui margini. Alcuni comparti, come l'agricoltura e la pesca, vivono un momento critico, mentre altri – pensiamo alle CER – rappresentano spazi di opportunità ancora da valorizzare pienamente.

E poi c'è il dato più drammatico: la glaciazione demografica. Il Friuli Venezia Giulia continua a perdere abitanti, con una natalità ai minimi storici e un'età media in costante crescita. Le aree interne e montane si svuotano. Il sistema sanitario e di welfare faticano a reggere l'urto. E mentre la popolazione invecchia, il territorio si polarizza tra zone attrattive e aree sempre

più abbandonate, tra chi può permettersi di progettare qui un futuro e chi rischia di restare escluso. Un pensiero va inevitabilmente ai giovani: i dati parlano chiaro, negli ultimi 10 anni hanno deciso di partire oltre 30.000 ragazze e ragazzi. Si tratta di un fenomeno che non rallenta, un fenomeno che come evidenziano diverse ricerche è spinto da motivazioni non solo economiche ma di qualità complessiva del contesto lavorativo, nonché di quello economico e sociale nel quale le imprese si trovano ad operare. Investire sull'attrattività del nostro territorio, su politiche che consentano di abitare in città a prezzi accessibili anche ai più giovani, ci sembra quanto mai urgente e necessario.

Non a caso oggi abbiamo deciso di affrontare un tema cruciale come quello dell'abitare, da prospettive diverse; dall'attrattività dei territori alle politiche abitative, dagli strumenti tecnici e normativi, certamente indispensabili, per immaginare su quale modello di sviluppo del territorio vogliamo investire e, soprattutto, quale ruolo vogliamo avere come movimento cooperativo.

Oggi più che mai, è il momento di rilanciare una visione. Serve una politica pubblica che non sia solo gestore dell'esistente, ma abbia la capacità di orientare le transizioni. Servono scelte coraggiose per rigenerare i territori, investire nella formazione, attrarre nuove energie. In questo, la cooperazione può essere un'alleata strategica: perché tiene insieme economia e diritti, produzione e inclusione, sviluppo e giustizia sociale.

Nel prossimo biennio ci attende un compito preciso: non limitarci a "stare in piedi", ma contribuire a **spostare l'asse dello sviluppo regionale verso modelli più equi, partecipati e sostenibili**. Non sarà facile, ma è l'unica direzione possibile se vogliamo restare fedeli al mandato che come movimento cooperativo ci siamo dati: essere protagonisti del cambiamento, non spettatori del declino.

Lavori in corsa per una rivoluzione al giorno

Se dovessi restituire con un'immagine questi due anni, userei quella di un cantiere vivo, rumoroso, in trasformazione. Non sempre lineare, a volte complesso, ma certamente in tensione verso un cambiamento. Un cantiere dove gli obiettivi iniziali che ci avevano inizialmente orientato nel corso del primo anno - di fatto piuttosto complicato - sono stati progressivamente messi a fuoco e ridefiniti. A partire da "Immagina", percorso lanciato da Legacoop nazionale per raccogliere il contributo dei territori alla Conferenza Organizzativa, le tappe nelle diverse Regioni hanno arricchito il dibattito e portato riflessioni, spunti e progetti. Un lavoro che in FVG ci ha offerto una preziosa occasione di confronto, attraverso incontri di direzione aperti a tutte le associate, che hanno individuato priorità, riorientato e messo a fuoco le traiettorie su cui lavorare nei prossimi anni.

Traiettorie che non sono rimaste parole su un documento, ma si sono fatte azioni, relazioni, strumenti e anche - in qualche caso - risultati che meritano di essere condivisi. Legacoop FVG è oggi un'associazione profondamente trasformata, dalla struttura organizzativa che tra pensionamenti e nuovi progetti di vita ha cambiato pelle, con l'ingresso di nuove risorse che hanno portato un contributo di passione e visione a questo progetto, ma anche di risorse storiche che hanno colto l'opportunità di mettersi in gioco in questo nuovo corso. Ma è stato soprattutto il rapporto con le associate a guidarci, a fornirci i segnali più importanti in questi due anni, in una relazione che le ha viste avvicinarsi, interessate a capire cosa stava accadendo, se fosse cambiato qualcosa, per ritrovare in molti casi - e questo ci fa davvero piacere! - una maggiore collaborazione.

La partecipazione alle vostre assemblee, che come sapete ho cercato di garantire per quanto possibile, è stata un'occasione preziosa per allungare lo sguardo dentro realtà spesso molto diverse: le persone, i progetti, le immagini che porto con me sono stati stimoli che in questi due anni mi hanno consentito di trovare conferme ma anche di mettere in dubbio alcune mie convinzioni.

Sono stati due anni molto intensi, che si sono sovrapposti ed intrecciati con il percorso di rinnovamento profondo cercato anche da Legacoop nazionale.

Legacoop FVG oggi è ancora in trasformazione ma il progetto è delineato e solido, dalla riorganizzazione al rafforzamento dei settori, dalla separazione della Produzione e Servizi con la creazione di CulTurMedia, all'introduzione di un coordinatore per la Produzione e Servizi, fino all'adozione di un modello di governance di settore, che affianca il ruolo tecnico a quello politico, espressione del sistema imprenditoriale, ad oggi pienamente realizzato nel settore della Produzione e Servizi, CulTurMedia, Agroalimentare e Forestale e Pesca. Un tentativo di cercare un punto di equilibrio tra funzioni tecniche e visione imprenditoriale.

Un approccio che ha interessato in modo altrettanto radicale anche le cosiddette funzioni trasversali dell'associazione, dal rafforzamento della rete dei professionisti con noi convenzionati che ha ampliato le consulenze messe a disposizione dall'associazione, ad una riorganizzazione interna con l'individuazione di una responsabile dell'organizzazione territoriale, riferimento e snodo per queste attività strategiche, all'ingresso di una figura dedicata alla promozione cooperativa, fino alla riorganizzazione delle attività su progettazione, contributi e rendicontazione. Un nuovo assetto ad oggi ancora in fase di stabilizzazione, ma che ha di certo trovato la sua strada.

La sensazione che porto di questi anni è una certa fatica, a volte frustrazione, nell'aver dovuto investire e dare priorità a tante "partite straordinarie", dagli aspetti organizzativi, alla ridefinizione chiara di ruoli che stiamo mettendo a terra attraverso le *role description*, alla revisione dei processi organizzativi e del sistema informativo, che a breve porteranno all'introduzione di un CRM, al rinnovamento di sito e del bilancio sociale, alla certificazione di genere, al primo report di sostenibilità in arrivo: tutte azioni certamente importanti e necessarie ma che hanno inevitabilmente assorbito le nostre energie.

Ad oggi stiamo finalmente validando il piano strategico e operativo, esito del percorso regionale di *Immagina*, che andremo a discutere e approvare nella prossima Direzione. Un documento certamente fondamentale che riprende le azioni di questi primi due anni e delinea obiettivi e azioni per la seconda parte di questo mandato.

Il piano che ne è uscito si sviluppa su traiettorie fondamentali, uscite dal confronto con voi associate: **promozione cooperativa, buon lavoro, sostenibilità, prossimità, cooperazione tra cooperative e alleanze**. Non slogan, ma percorsi che hanno richiesto impegno quotidiano e fatica, in gran parte avviate. Vorrei ora raccontarvi, con semplicità ma con la forza dei fatti, che cosa abbiamo fatto per tradurre questi concetti in azioni concrete.

Abbiamo rimesso la promozione al centro. Non solo come attività comunicativa – che pure è stata potenziata – ma come funzione politica. Perché in un'epoca in cui la cooperazione perde pezzi, va detto con chiarezza: servono nuove cooperative. Serve che la parola *cooperazione* torni ad avere senso, se ne possa riscoprire il valore soprattutto per i più giovani. Molte le attività realizzate, da una maggiore presenza sui media, sempre più capillare e trasversale per settori e territori, al rinnovamento grafico e nei contenuti del bilancio sociale, presentato nella sua nuova veste a fine 2024, a un piano della comunicazione, stampa e

social sempre più efficace e misurabile. Abbiamo messo in cantiere la terza edizione di Copostartup in partenza a settembre, che sarà ancora una volta un'opportunità per dare spazio a nuovi progetti cooperativi, così come la ristrutturazione del sito web previsto anch'esso a inizio autunno. Di pari passo sono andate la riqualificazione della sede oggi rinnovata del punto di vista tecnologico, ma anche l'attivazione di una nuova sede a Trieste che metterà a disposizione delle associate un luogo al quale appoggiarsi con postazioni di co-working e una sala formazione con 40 posti, disponibile gratuitamente su prenotazione. La scelta organizzativa di introdurre una risorsa dedicata alla promozione ci ha consentito di riattivare progetti con gli istituti scolastici, dai PCTO ad altre iniziative importanti, di riorganizzare la gestione dei nuovi progetti cooperativi, non più seguiti solo dal settore ma da un gruppo di lavoro che a geometria variabile accompagna questi percorsi. Si tratta di un investimento strategico per la nostra associazione, un percorso che va ancora messo a terra, che abbiamo iniziato a sperimentare e che sta portando i primi e per noi importanti risultati positivi. Nel corso del 2023 il trend di nuove adesioni e nuove cooperative è tornato in positivo con 1 nuova adesione, ma nel 2024 sono diventate 8. Un risultato per noi fondamentale e un indicatore importante che la strada intrapresa sta portando i suoi frutti.

Promuovere significa anche presidiare i territori, e su questo ci siamo impegnati con decisione. La presenza dell'associazione si è estesa e le occasioni pubbliche in cui raccontiamo la cooperazione si sono moltiplicate e qualificate. L'attenzione e la presenza con iniziative ed eventi promossi e gestiti da noi è stato un moltiplicatore di relazioni, di spazi di confronto con altre realtà associative ed imprenditoriali, sindacali ed istituzionali che sono parte del nostro modo di esprimere la rappresentanza.

Stiamo delineando un piano di promozione cooperativa che ha come orizzonte l'intero mandato per attuare una strategia multilivello in grado di valorizzare idee, progetti e visioni, in grado di valorizzare l'inter-generazionalità creando spazi reali per i giovani all'interno delle nostre organizzazioni.

Infine, la realizzazione del libro sulla storia di Legacoop FVG è stata un'occasione - prima di tutto per me preziosa - non solo perché mi ha portato a leggere documenti e opere che ci riguardano, ma soprattutto per avermi consentito di unire in un filo ideale cosa siamo e cosa stiamo facendo oggi, in rapporto alle origini del movimento cooperativo di Legacoop. Un percorso reso ancor più significativo dalla scelta di non farne un'iniziativa autocelebrativa, ma di cercare uno sguardo esterno, grazie ad un giovane ricercatore che ci ha saputo restituire una prospettiva per alcuni aspetti diversa da quella con la quale abitualmente ci rappresentiamo.

Buon lavoro dignità, equità. Parliamo spesso di lavoro, ma il lavoro che promuoviamo e difendiamo deve essere **buono** in quanto dignitoso, equo, stabile e adeguatamente retribuito. Deve essere per tutte e tutti, non un privilegio ma un diritto.

Il mondo cooperativo ha una marcia in più, in un contesto in cui democrazia e partecipazione sono già elementi costitutivi del nostro modo di fare impresa, dobbiamo alzare l'asticella assumendoci quelle responsabilità in più che lo stesso art. 45 della Costituzione ci riconosce, come ha ricordato il Presidente Mattarella alla Biennale della cooperazione, ponendolo alla base della nostra specificità. Garantire alle nostre socie e soci le migliori condizioni possibili di lavoro - che poi è il nostro primo obiettivo come cooperative! - significa non solo offrire un'equa e giusta retribuzione, ma contesti di lavoro accoglienti, inclusivi; luoghi che fanno crescere, che nutrono competenze e passioni, nei quali i giovani possono esprimere e veder valorizzati i propri talenti; contesti che grazie alla forma cooperativa possano offrire le mi-

giori condizioni rispetto al mercato, anche attraverso il riconoscimento di ristori. Ma anche l'attenzione a luoghi di lavoro che favoriscano il lavoro femminile o di chi si trova in condizione di fragilità.

In questi anni un'attenzione particolare l'abbiamo posta all'equità di genere, un obiettivo che con il 63% della personale donna, diventa ancora più urgente e necessario. In tal senso abbiamo avviato un importante progetto per il contrasto alle molestie e violenze sul lavoro in collaborazione con l'Inail che ha portato alla realizzazione un Vademecum specifico, in seguito adottato dalle cooperative. È stata ricostituita la Commissione Pari Opportunità che ha avviato un percorso per accrescere la cultura e la consapevolezza su queste tematiche nelle nostre organizzazioni, per rafforzare la presenza nei consigli di amministrazione (a oggi solo il 27% è donna); abbiamo conseguito ad inizio di quest'anno la certificazione di genere, formato due risorse interne per i pre audit e infine attivato un servizio per l'accompagnamento e il supporto alla certificazione stessa.

Non meno importante ma a nostro avviso strategica è la dimensione culturale: agire contro gli stereotipi è l'unico modo per creare gli anticorpi necessari a prevenire e contrastare discriminazioni e ingiustizie di genere. Il lancio del *Contest Donne delle Terre Altre* nasce con questi obiettivi, per esplorare e dare voce e quindi il diritto ad uno spazio simbolico e reale insieme, a storie di donne che hanno "ridefinito il perimetro del possibile", che hanno dimostrato nei fatti che ci sono Luoghi Altri al di là degli stereotipi e delle cornici sociali nelle quali la società colloca il loro ruolo di donne.

Un'attenzione particolare, che è investimento culturale e strategico, riguarda la prevenzione e sicurezza sul lavoro; attività, iniziative che si rafforzano di anno in anno, dal gruppo degli RSPP che proseguono nel loro lavoro di miglioramento continuo con il progetto C.A.S.C.O., fino, in tempi più recenti, con un impegno che abbiamo voluto portare a livello nazionale con la sottoscrizione a breve della Carta di Lorenzo da parte di Legacoop nazionale.

In una società che cambia, con una popolazione sempre più anziana dobbiamo favorire quelle condizioni ambientali, contrastare le fughe e attrarre giovani da altri territori; investire su città a misura di giovani, famiglie allargate e mono-parentali, evitando di creare ambienti ostili non solo alla natalità, ma anche a nuove energie e forze delle quali abbiamo così tanto bisogno.

Nella drammatica carenza di personale che ormai pervade tutti i settori, dobbiamo individuare politiche di medio lungo periodo che consentano ai giovani di restare e arrivare, sostenendo politiche abitative a condizioni accessibili. Serve una strategia multilivello che tenga insieme politiche, strategie ed azioni che devono, per essere efficaci, avere uno sguardo lungo e investire al di là di noi.

Sostenibilità e innovazione tecnologica, non solo ambiente ma giustizia climatica e nuovi strumenti per la competitività delle nostre imprese. Abbiamo investito sulla cultura della sostenibilità, ma la vera sfida è farla diventare un modo di agire, di orientare il nostro lavoro quotidiano. Ecco perché abbiamo scelto di integrare la sostenibilità nel nostro piano operativo, nella nostra matrice, nei progetti. Tra le azioni, la redazione del bilancio di sostenibilità che sarà adottato con il 2024, il sostegno alle Comunità Energetiche Rinnovabili, come forma concreta di democrazia energetica e impatto sulle comunità, in un percorso che, grazie alla cooperativa Part-energy, ci colloca come apripista con il 20% del mercato nazionale, con la prima comunità balneare e idroelettrica italiana, in un percorso consolidato grazie anche alla sottoscrizione di accordi e convenzioni come quella con ANCI FVG;

Parlare di sostenibilità per il sistema cooperativo realizza una sinergia naturale che si traduce nella creazione di valore a lungo termine e nel benessere delle comunità. Il percorso verso la sostenibilità è sempre più urgente e necessario, dobbiamo esprimere maggiore distintività nell'ambito del sistema economico regionale ed affermare quel ruolo chiave che il mondo cooperativo è chiamato a giocare nei prossimi anni, in un'ottica di innovazione sociale, inclusività, lotta alla povertà energetica.

La sostenibilità presuppone una visione ampia che non può limitarsi ad aspetti meramente "ambientali" ma includere dimensioni economiche, sociali, culturali ed etiche, che devono tradursi in comportamenti ed azioni che integrano responsabilità ambientale e giustizia sociale. Avanzano con forza le nuove transizioni (digitali, green, etc.), abbiamo l'esigenza di ricomporre, di rendere efficaci politiche di settore, di rendere strutturali forme di concertazione, di sviluppare progetti di filiera come quelle in ambito agroalimentare e nella ristorazione per sostenere produzioni locali, la qualità e sostenibilità.

Abbiamo infine, riposizionato il ruolo dell'associazione rafforzando la sua capacità di partecipare a bandi EU e internazionali, intercettando risorse per mettere a disposizione delle cooperative competenze e strumenti nell'ambito della digitalizzazione, come nel caso del Progetto Edih PAI e Digital Ace, ma anche su settori per noi meno rappresentativi come la Social Blue Economy, grazie al progetto Bluedots. Infine, abbiamo dato continuità a progetti di cooperazione internazionale con l'Argentina e avviato un nuovo progetto di cui parleremo più tardi con la Bosnia di cui siamo particolarmente orgogliosi.

Prossimità, restare nei territori, rafforzare le relazioni, favorire lo sviluppo di ecosistemi economici e sociali. La cooperazione si agisce nel rapporto con il territorio e con le comunità. Nei quartieri. Nei paesi di montagna. Nei luoghi dove lo Stato arretra e l'impresa privata non arriva. Abbiamo preso sul serio questa traiettoria, e l'abbiamo resa criterio trasversale per le nostre azioni. Ma anche un rapporto sempre più vicino alle associate, in grado di offrire risposte adeguate, in grado di affiancarle e sostenerle nella loro crescita. In questa prospettiva abbiamo riorganizzato le funzioni settoriali, e quelle trasversali per meglio rispondere alle sfide.

Ma agire la prossimità riguarda anche la nostra capacità come Associazione di essere vicini alle nostre associate, di essere in grado di affiancarle nei momenti di difficoltà ma anche di aiutarle nella fase di sviluppo e crescita. Una riflessione che non può che rilevare come a livello nazionale e locale il tessuto imprenditoriale si attesti per oltre il 99 % su PMI, realtà che troppo spesso pagano un alto prezzo, diventando le prime ad essere stritolate nelle congiunture economiche più critiche. Una forbice che ci restituisce una divaricazione crescente tra chi si trova in una situazione perenne di fragilità, in un ripiegamento che inevitabilmente preclude spazi di pensiero e di investimento e un sistema imprenditoriale strutturato e consolidato che avanza stabilmente nel suo percorso di crescita.

Come sistema cooperativo non possiamo non chiederci quale modello di sviluppo vogliamo sostenere ed in quale modo possiamo portare il nostro contributo. Sostenere e tutelare la *biodiversità* dell'ecosistema imprenditoriale e sociale ci sembra il miglior modo per interpretare ed agire i valori cooperativi. A partire da queste premesse si sono consolidate scelte importanti in discontinuità con il passato per la nostra associazione, come la decisione di arrivare alla costituzione di una società di servizi, in grado di sostenere le nostre associate e della quale siamo particolarmente orgogliosi, che presenteremo in seguito.

Abbiamo proseguito nel lavoro già avviato nelle aree interne, progetti intersettoriali, welfare culturale, autoimprenditorialità di persone migranti; abbiamo promosso iniziative e strumenti, proposte normative e progetti, ma soprattutto alleanze e relazioni che hanno fatto crescere il sistema di opportunità per le nostre imprese e per tutti noi come movimento cooperativo.

Mi fa piacere sottolineare come oggi siano qui in sala molte persone con le quali abbiamo costruito relazioni in questi due anni, alcuni arrivati da lontano, che hanno voluto condividere un momento così importante per la nostra associazione, a dimostrazione che per provare a cambiare qualcosa il singolo non basta, abbiamo bisogno di relazioni, di collettivo.

Tutto questo ci dice che stiamo ricostruendo una presenza territoriale fatta di legami, fiducia e riconoscibilità. Ed è proprio lì che la cooperazione torna ad avere senso.

Cooperazione tra cooperative, filiere, alleanze. Dobbiamo far comprendere il valore dell'economia sociale, modello alternativo di sviluppo economico per sua natura democratico e non estrattivo che realizza nei fatti equità e redistribuzione delle risorse, che remunera il lavoro e non il capitale e che genera benessere nelle comunità che abita.

Un dibattito che nel riconoscere la necessità di una crescita dimensionale delle imprese ha sottolineato l'esigenza di non perdere di vista variabili quali innovazione, creatività, flessibilità, territorialità, caratteristiche proprie delle PMI che sono un asse portante di Legacoop. Se le dimensioni sono un obiettivo da perseguire per favorire la crescita e la capacità di stare nel mercato, è necessario fornire un supporto adeguato, utilizzando al meglio strumenti di sistema come Coopfond, ma anche sviluppando riflessioni, anche legislative, su forme di aggregazione come quelle consortili, reti di imprese innovative, etc.

Serve più cooperazione tra cooperative (nel confronto ciò è stato espresso con forza!), ripartiamo da noi: non solo aggregazioni, ma progetti comuni, intersettoriali contrastando un sistema a canne d'organo che ha favorito scarsa conoscenza reciproca e ha limitato le opportunità

Dobbiamo investire sulle Alleanze con il sistema istituzionale, imprenditoriale, sindacale, così come della formazione e con il mondo Accademico; collaborazioni e partnership che sono generative di opportunità. Il I° corso MINOR co-progettato con l'Università degli Studi di Udine- "Essere, creare, gestire imprese cooperative" è stata un'occasione preziosa per promuovere il modello cooperativo coinvolgendo operatori e operatrici insieme a giovani neo-laureati e studenti provenienti da qualsiasi facoltà. Così come le alleanze strategiche che hanno portato a sottoscrivere un protocollo con ANCI FVG (il terzo in Italia) per promuovere e valorizzare le CER in forma cooperativa.

Ultima questione, non meno importante: non posso non sottolineare davanti a questa assemblea quanto la ridefinizione del percorso ACI, che almeno per il settore sociale ha sempre caratterizzato la nostra associazione, resti una questione sulla quale non possiamo guardare dall'altra parte. A prescindere dalle diverse culture che definiscono le nostre appartenenze associative e che sono alla base della nostra storia, dobbiamo essere in grado di agire con unità di intenti per il bene del movimento cooperativo.

Ridefinire il perimetro del possibile, oltre il confine

La scelta di questa città per convocare la nostra Assemblea di metà mandato porta con sé suggestioni e stimoli. Una città che, più di altre, sa cosa significhi abitare un confine. Ma anche – e soprattutto – superarlo. Un luogo dove per decenni una linea ha separato popoli, lingue, famiglie. Ma dove oggi, proprio da quella linea, testimonia il valore della condivisione e della cooperazione. Convocare in questa città la nostra assemblea di metà mandato non è una scelta logistica ma è una scelta simbolica. Significa ricordare a tutte noi e tutti noi che i confini – geografici, culturali, economici – non sono muri, ma soglie. E che il nostro compito, come cooperative, è proprio quello di sconfinare ogni giorno. Sconfinare per un'organizzazione democratica come quelle che noi rappresentiamo significa impegnarsi a superare gli interessi individuali, per costruire beni comuni. Significa non fermarsi alla concorrenza, ma credere nella collaborazione come forza generativa. Vuol dire mettere in comune esperienze, rischi, visioni, e costruire insieme un futuro che non lasci indietro nessuno.

E il mondo cooperativo, con la sua storia di mutualismo, solidarietà e giustizia sociale, può essere protagonista di questo cambiamento.

Oggi siamo qui, in assemblea, non per rimanere nei confini, ma per fare insieme l'esercizio di superarli. Perché anche i confini, in fondo, non sono statici. Cambiano con la politica, con i trattati, con i conflitti. Ma la memoria collettiva, quella no: non si aggiorna con un decreto. Resta, spesso, sospesa tra ciò che era e ciò che è diventato. E in questa sospensione si apre una tensione viva, un campo di forze culturali ed emotive che ci sfidano a non dimenticare, ma nemmeno a restare immobili.

Gorizia ci parla proprio di questo: di una memoria in tensione, stratificata, difficile, che oggi chiede di essere rielaborata, trasformata. I confini che una volta erano linee di separazione oggi possono diventare luoghi di scambio, zone grigie dove le identità non sono nette ma porose – come porosa è la vera cooperazione, che non si accontenta dei confini dati, ma li attraversa per generare valore condiviso.

Il movimento cooperativo ha nel suo DNA proprio questo: **sconfinare**. Andare oltre la logica individualistica per costruire futuri che guardano alla comunità, alla prossimità, al collettivo, che vanno oltre gli interessi di parte, per mettere al centro la persona, il lavoro dignitoso, la cura del territorio. E oggi, in un'epoca che ci propone muri – fisici e culturali – la cooperazione ha il dovere e la responsabilità di essere soglia, non barriera. Di essere spazio d'incontro, non di chiusura.

La nostra assemblea qui a Gorizia è quindi un atto politico e culturale: è il riconoscimento che i luoghi carichi di memoria così come la storia e i valori dei quali siamo portatori possono diventare **luoghi e spazi di possibilità**. Spazi nei quali il confine perde rigidità e si fa poroso, attraversabile, negoziabile. Zone grigie dove le identità non si contrappongono, ma si relazionano. E proprio come i confini geografici e culturali si possono ripensare, così anche nel nostro agire quotidiano, la cooperazione ci chiede di superare i confini dell'io per entrare nel noi, di essere protagonisti di una nuova stagione di confini attraversabili, di alleanze locali e transfrontaliere, **di economia che non divide ma connette**.

Un mondo che ha sempre più bisogno di immaginazione cooperativa.

Nel mondo cooperativo, ogni impresa è una soglia: tra individuo e collettivo, tra interesse personale e bene comune. Cooperare significa attraversare ogni giorno un confine invisi-

bile: quello che separa la logica del profitto da quella della mutualità, quello che divide la competizione dalla solidarietà, quello che contrappone "il mio" a "il nostro". E come i confini geopolitici cambiano con la storia, anche i nostri modelli economici e sociali devono evolversi, rimettersi in discussione, diventare spazi di trasformazione.

Sconfinare è il compito del collettivo

Oggi più che mai, mentre ci troviamo a fare i conti con fratture sociali, disuguaglianze, crisi ambientali e solitudini crescenti, il modello cooperativo ci propone un'alternativa: sconfinare per costruire collettivo. Aprirsi. Uscire dalle logiche del "ci si salva da soli". Rimettere al centro le relazioni come risorsa produttiva, politica e culturale.

Immaginazione fa rima con cooperazione

"Geometrica nel pensare e visionaria nel credere"
Abel di Alessandro Baricco

Ci troviamo su una soglia. Un tempo di passaggio, come lo è ogni assemblea di metà mandato. Non un confine che separa, ma un varco che apre. È qui che la cooperazione deve sapersi fermare per guardare, riconoscersi, e poi ripartire.

Quello che abbiamo fatto in questi due anni è stato gettare fondamenta. Ora dobbiamo **costruire con solidità**, valutare l'impatto delle azioni e soprattutto **dare continuità** a ciò che ha funzionato. Il 2025 sarà l'anno della messa a terra; il 2026, sarà quello della verifica e del consolidamento. Abbiamo scelto di **non stare fermi**, nemmeno quando sarebbe stato più comodo. Abbiamo scelto di **fare**, anche quando ha significato rimettere in discussione modelli, abitudini, ruoli. È un cammino condiviso, che ha bisogno del contributo di tutte e tutti. Questa relazione non è una fotografia, ma un fotogramma. Racconta un movimento, una trasformazione in corso. E ci dice che, nonostante tutto, **la cooperazione ha ancora molto da dire e da fare**.

Oggi più che mai, immaginare il futuro non è un esercizio astratto, ma un dovere collettivo. Come ci ricorda Telmo Pievani, l'immaginazione è una forza evolutiva: genera futuro quando è condivisa, quando si fa progetto, quando si traduce in azione. Quando esprime quella facoltà profondamente umana che ci permette di pensare insieme ciò che ancora non esiste. E allora, nel tempo complesso e incerto che viviamo, la cooperazione ha il compito di allenare un'immaginazione collettiva, capace di generare risposte nuove e concrete alle sfide ambientali, sociali ed economiche.

La cooperazione, allora, è molto più di un modello organizzativo: **è una forma alta di immaginazione sociale**, capace di tradurre la visione in azione collettiva. È ciò che ci permette di abitare le soglie, i confini del presente, non come muri ma come passaggi: tra crisi e rigenerazione, tra frammentazione e alleanza, tra rassegnazione e possibilità

Pievani ci ricorda in un suo recente intervento come il mutualismo abbia favorito la specie umana e il suo sviluppo in società complesse, basate sulla fiducia, la solidarietà e l'appartenenza a un destino comune. Ha sottolineato come la cooperazione è stata il segreto della sopravvivenza della nostra specie, l'unica a essere riuscita nel tempo a non estinguersi. Ed è proprio per questa capacità di cooperare che la specie umana si è evoluta: nel tempo abbiamo imparato a cooperare, tra gruppi, come nessun'altra specie al mondo. Se è vero che la cooperazione è l'unica strategia evolutiva efficace, spesso viene minacciata. Se il mutualismo e la solidarietà hanno reso possibile lo sviluppo delle società complesse, questa attitudine è oggi messa a dura prova, anche dalle dinamiche sociali contemporanee,

da quei *free-rider* che approfittano dei vantaggi collettivi senza contribuire, minando così i sistemi cooperativi e generano sfiducia e disgregazione.

Essere cooperatrici e operatori oggi significa custodire questa soglia e attraversarla insieme, con coraggio e responsabilità. Significa non solo affermare i nostri valori, ma renderli visibili, praticabili, verificabili. In un tempo di crisi e mutamenti, la cooperazione è chiamata a essere presidio e apertura: presidio di diritti, dignità, lavoro; apertura al nuovo, all'alleanza, alla trasformazione.

Abbiamo alle spalle radici solide. Abbiamo davanti orizzonti complessi. In mezzo, ci siamo noi: movimento vivo che sa riorganizzarsi, ascoltare, osare.

Ma questa immaginazione ha bisogno di alleanze, di fiducia, di coraggio condiviso. Ha bisogno, in altre parole, di *cooperazione*. Non una cooperazione astratta, ma concreta, quotidiana, che si misura nei gesti, nelle scelte, nei progetti che pratichiamo insieme. Una cooperazione che sa superare i confini tra settori, tra ruoli, tra generazioni. Che si assume il rischio dell'azione, senza perdere la lucidità dei valori in un progetto che va costruito insieme, con determinazione, lucidità, creatività.

Il nostro compito è chiaro: continuare ad essere spazio generativo, etico, concreto. Essere corpo vivo di un'evoluzione che non lascia indietro nessuno. Essere quella parte del domani che già oggi prende forma nei gesti quotidiani delle cooperative, nei nuovi linguaggi, nelle alleanze che stiamo costruendo.

Per questo, oggi più che mai, **immaginazione e cooperazione** non sono solo parole che fanno rima. Sono due facce della stessa responsabilità: credere che un altro futuro è possibile, e lavorare – insieme – per renderlo reale.

Perché il collettivo, come il confine, è sempre un luogo da attraversare. Insieme.

Michela Vogrig

