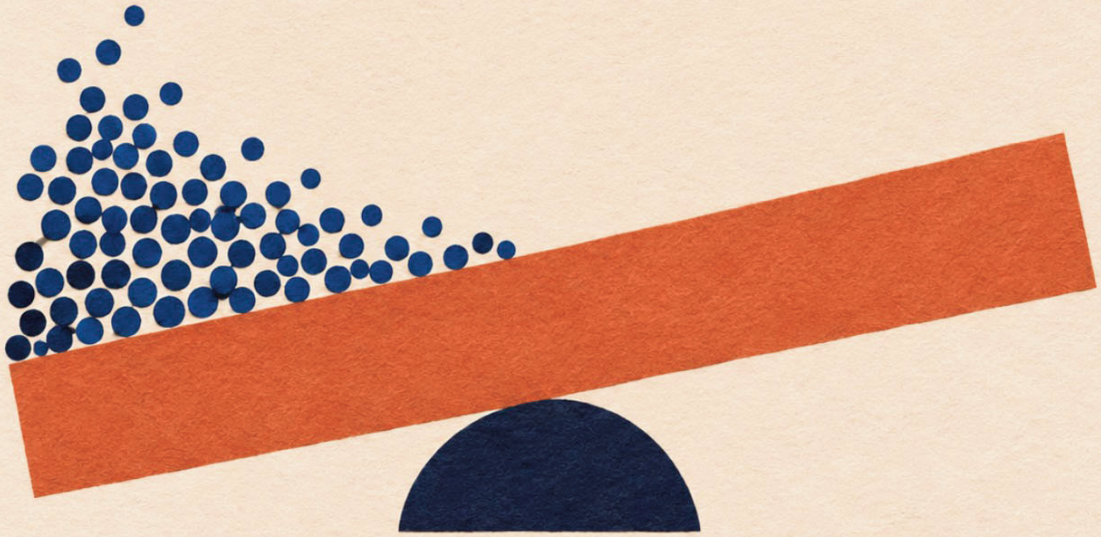
Ottobre 2026 - N. 19

# Libera Cooperazione

Trimestrale on line dell'AGCI in rete all'indirizzo **www.agci.it**

AGCI
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

## La democrazia cambia gli equilibri



Libera Cooperazione

# sommario

**Ottobre 2026 - N. 19**

Registrazione n. 227/1997 del 24.04.1997

Trimestrale on line in rete all'indirizzo
**www.agci.it**

*Editore*
Associazione Generale Cooperative Italiane
00184 Roma - Via Nazionale, 243

*Direttore Responsabile*
Mascia Garigliano

*Grafica e impaginazione*
Artegrafica Pls srl

*Hanno collaborato a questo numero*
Mascia Garigliano, Raffaella De Rosa,
Micaela Di Gennaro, Dario Fidora,
Luca Guazzati, Valentina Molino,
Roberto Pagano, Marco Patanè,
Ruggero Signoretti, Pina Sodano

*Segreteria*
Marta Angelelli
Via Nazionale 243, 00184 Roma,
Tel. 06583271- info@agci.it - **www.agci.it**

*Chiuso in redazione*
ottobre 2026




3 *Editoriale del Presidente Massimo Mota*
La democrazia cambia gli equilibri

4 *Dibattito AGCI.*
Dal lavoro delle otto ore alla flessibilità:
come restituire futuro e dignità ai lavoratori
*Mascia Garigliano*

7 *Convegno AGCI Imprese Sociali.*
Oltre l'obbligo il lavoro. A 23 anni dalla Legge Biagi:
l'art. 14 tra inclusione, disabilità e responsabilità sociale.
*Mascia Garigliano*

10 *Economia.*
Dal Transformation Hub al "Bollino Blu": quando l'impresa guarda
alla partecipazione e al riconoscimento delle buone pratiche aziendali
*Valentina Molino*

11 *Dal Settore AgroIttico.*
Mediterraneo, continuità e rappresentanza:
Antonio Marzoa rieletto Presidente del Medac
*Raffaella De Rosa*

12 *Dal Settore Culturalia.*
L'informazione locale, patrimonio dei territori: AGCI e FILE
promuovono un confronto nazionale sul futuro dell'editoria
*Marco Patanè*

14 *Dal Territorio.*
Sicilia, hub produttivo nel Mediterraneo
e risorsa strategica per la crescita dell'Italia
*Dario Fidora*

17 *Dal Territorio.*
AGCI Lazio, movimento cooperativo e Università
insieme per l'innovazione
*Roberto Pagano*

18 *Cooperazione e sanità.*
Al Senior Economy il Presidente Rocca:
la chiave è nelle politiche attive di coinvolgimento sociale
*Luca Guazzati*

19 *Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale.*
Criminalità organizzata e impresa:
come cambia il rapporto tra economia legale e potere mafioso.
*Pina Sodano*

21 *Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale.*
D.R.I.V.E. un piano strategico per "guidare" i processi di data governance
*Micaela Di Gennaro e Ruggero Signoretti*

25 *Formazione.*
CoopGiovani: Al via il progetto del Servizio civile di AGCI Nazionale
*Mascia Garigliano*

## Editoriale del Presidente

# *La democrazia cambia gli equilibri*



**Massimo Mota**

In pochi giorni la democrazia ha dimostrato di poter sovvertire equilibri di portata anche mondiale che non rispecchiano più il volere dei cittadini. In Serbia gli studenti mettono in discussione quel posizionamento geopolitico del Paese che pareva inscalfibile. In Marocco c'è la prima donna Premier e lo stesso in Bulgaria. Negli Stati Uniti i cittadini esprimono il dissenso alle politiche presidenziali in maniera massiccia, impressionante, mentre in Israele si assiste alla crescita del peso parlamentare dei partiti arabi, tanto da diventare decisivi. Un fenomeno quest'ultimo, a parti invertite, non ripetibile in nessun altro di quei Paesi del Medio Oriente che spargono odio verso Israele dove, guarda caso, non si vota o non esiste nemmeno un barlume di democrazia. Tutti questi fatti accadono senza colpi di stato, senza arresti arbitrari, senza violenze sugli elettori, ricatti e così via. Ancora una volta il sistema democratico dà prova di capacità di giudizio e capacità di cambiamento, ancora una volta la libera espressione dei cittadini raggiunge il risultato che i cittadini stessi desiderano. In un'epoca in cui ogni pensiero sembra ormai privo di spessore, dove ci raccontiamo una verità fatta di titoli e non di contenuti, questi episodi sono una ventata d'aria fresca. Piuttosto la domanda giusta è perchè ci meraviglia tutto ciò? Ci stiamo abituando ad una specie di dittatura del pensiero unico, veicolato da strumenti di informazione tanto potenti quanto pervasivi. Siamo immersi in un flusso informativo a getto continuo dove è impossibile formarsi a pensare, dove la notizia di ieri è già dimenticata. In questa massa indistinta e priva di governo, discernere il vero dal falso, il buono dal cattivo, è impossibile. Anche le idee più bislacche hanno diritto di cittadinanza. Tra un terrapiattista e un astronauta non c'è differenza. Su questo si basano tutte le oligarchie, teocrazie, tecnocrazie e dittature varie che governano ormai buona parte del mondo e che come tutte le dittature adorano l'ignoranza del popolo. Per questo i vecchi Paesi democratici sono oggetto di tanta cattiva propaganda supportata da quinte colonne di ogni colore e di attacchi tecnologici di ogni tipo. Questo accade perchè la democrazia è l'unica arma ancora in grado di resistere ad ogni governo autoritario e affascina chi non ce l'ha. La democrazia è una gran cosa e, sì, è la migliore garanzia di capacità di rinnovamento e di miglioramento sociale. Si mettessero il cuore in pace tutti i casseur de noantri, perché non saranno un po' di vetri, qualche cassonetto incendiato o l'occupazione dell'autostrada a favorire il cambiamento, ma solo le elezioni. La democrazia è una gran cosa e la sua difesa, anche dura, è un dovere.



**Dibattito AGCI**

# *Dal lavoro delle otto ore alla flessibilità: come restituire futuro e dignità ai lavoratori*

Salari, precarietà, occupazione femminile, giovani e intelligenza artificiale al centro della tavola rotonda promossa dall'Associazione Generale Cooperative Italiane. Politica, sindacato, imprese e mondo accademico a confronto sulla qualità del lavoro

**Mascia Garigliano**







Otto ore per lavorare, otto per istruirsi, otto per riposare. La formula che ha scandito una stagione di battaglie sindacali è tornata al centro della tavola rotonda organizzata da AGCI, martedì 13 ottobre nella sua sede di Roma. Ad aprire il dibattito, il ***presidente nazionale*** **Massimo Mota** ha riportato quella conquista al presente. Cambiano gli orari, i contratti e gli strumenti, ma la misura di un buon lavoro resta anche il tempo e la libertà che lascia per costruirsi una vita. «La cooperazione, soprattutto quella di lavoro, nasce dai lavoratori per i lavoratori», ha ricordato Mota.

A moderare l'incontro **Nicola Saldutti**, caporedattore del ***Corriere della Sera***. Al tavolo, **Walter Rizzetto**, ***presidente della Commissione Lavoro della Camera***, l'***economista*** **Tito Boeri**, la ***segretaria confederale UIL*** **Vera Buonomo**, la ***sociologa del lavoro*** **Emanuela Proietti** e il ***giuslavorista*** **Giampiero Falasca**.





**La flessibilità non basta se manca la sicurezza**

La flessibilità può aiutare a conciliare vita e lavoro, ma senza tutele finisce per trasferire il rischio sulle persone. Emanuela Proietti lo ha mostrato con i dati sui giovani. Tra i dipendenti dai 15 ai 34 anni, la quota di chi ha un contratto a termine è salita dal 19% circa del 2004 al 33,4% del 2023. Il 74% circa di chi vive una condizione di fragilità occupazionale vi si trova ancora dopo un anno. La quota sale all'81% quando al contratto a termine si aggiunge il part-time involontario.

Per le nuove generazioni, il punto è poter immaginare un domani oltre la scadenza del contratto. Chiedono margini per organizzare il proprio tempo, anche attraverso lo smart working, e percorsi professionali in cui l'impegno apra possibilità di crescita.

**Donne e lavoro, un divario ancora strutturale**

Nei dati illustrati da Proietti, il tasso di occupazione delle donne tra i 15 e i 64

# Dibattito AGCI

anni si ferma intorno al 54%, contro il 71% degli uomini, con difficoltà più accentuate nel Mezzogiorno. Le donne rappresentano circa il 43% degli occupati, ma soltanto il 25% di chi ricopre ruoli di vertice.
Nella fascia tra i 25 e i 49 anni il tasso di occupazione passa dall'80,7% delle donne sole a circa il 58% delle madri. È un divario che riporta al centro la distribuzione delle responsabilità di cura e le condizioni che permettono di tenere insieme famiglia e lavoro.



**Il nodo dei salari: lavorare non significa necessariamente uscire dalla povertà**

«Oggi il lavoro non basta». Tito Boeri ha riassunto così il paradosso di un mercato in cui anche chi ha un'occupazione può restare in povertà. L'inflazione ha eroso il potere d'acquisto e, secondo i dati citati dall'economista, sette imprese su dieci dichiarano difficoltà nel trovare personale. Eppure le retribuzioni non crescono quanto ci si aspetterebbe.
Boeri ha richiamato il peso degli ostacoli alla mobilità, a partire dall'uso ingiustificato delle clausole di non concorrenza. Poter cambiare datore di lavoro significa avere più margine per negoziare il salario e trovare un impiego all'altezza delle proprie competenze.

**Ridurre l'orario e ripensare l'organizzazione del lavoro**

Vera Buonomo ha riportato il tema dell'orario al terreno della contrattazione. Concentrare in quattro giorni le stesse ore può allungare le giornate senza migliorare



la qualità della vita. Gli accordi aziendali che hanno ridotto il monte ore mostrano invece come la contrattazione possa aprire la strada a modelli sostenibili per le imprese e più vicini alle esigenze delle famiglie.
Walter Rizzetto ha richiamato il valore del tempo indeterminato e la necessità di rafforzare le politiche attive. Il contratto a termine può essere una porta d'ingresso, a condizione che apra a una stabilizzazione. La priorità è creare opportunità durature, soprattutto per giovani e donne.



**Intelligenza artificiale, formazione e nuove competenze**

L'intelligenza artificiale cambia le mansioni e le competenze richieste. Nel dibattito è emersa la possibilità di usarla per organizzare informazioni, semplificare attività e migliorare i sistemi di protezione sociale, mantenendo la valutazione umana nelle decisioni che riguardano le persone. La formazione continua diventa essenziale per chi deve aggiornare le proprie competenze o cambiare mestiere.









# Dibattito AGCI

**La cooperazione come possibile laboratorio di innovazione**

Boeri ha indicato nella cooperazione un terreno in cui sperimentare nuovi modi di organizzare il lavoro. La partecipazione dei soci e il principio «una testa, un voto» possono dare più voce a chi lavora, se trovano applicazione nelle scelte quotidiane. Per AGCI, che secondo i dati presentati all'incontro rappresenta 130.000 lavoratrici e lavoratori e 500.000 soci, la questione riguarda direttamente il futuro delle cooperative e la loro capacità di rispondere ai bisogni delle persone.



**Dalle analisi alle scelte concrete**

Con questa tavola rotonda, AGCI ha messo attorno allo stesso tavolo chi studia il lavoro, chi lo rappresenta e chi ne scrive le regole. Dal confronto emerge una domanda sulla qualità dell'occupazione, che si misura nel salario, nella stabilità dei percorsi e nella possibilità di scegliere il proprio futuro. È la domanda che le otto ore ci consegnano ancora oggi: "Quanto spazio lascia il lavoro alla vita, e quanta libertà le restituisce?".





## Convegno AGCI Imprese Sociali

# *Oltre l'obbligo il lavoro*

A 23 anni dalla Legge Biagi: l'art. 14 tra inclusione, disabilità e responsabilità sociale.

**Mascia Garigliano**



***Nella suggestiva Sala delle Vele di Roma, presso la Scuola D'Arte e dei Mestieri, AGCI Imprese Sociali ha riunito istituzioni, imprese e cooperative per discutere di ciò che rende un inserimento lavorativo inclusivo e duraturo***

Una pausa caffè, nei primi giorni di lavoro. **Floriana Moneti**, di ***Philip Morris Italia***, racconta di aver detto ai nuovi colleghi della cooperativa quanto avesse apprezzato la cura con cui svolgevano le loro mansioni. Uno di loro le ha confidato di essere rimasto a casa a lungo per ragioni di salute. Adesso voleva recuperare quel tempo. La sua storia, raccontata il 29 ottobre alla Sala delle Vele della Scuola d'Arte e Mestieri di Roma, dà una misura concreta a una parola che nei convegni ultimamente torna spesso: inclusione. Per lui significava rimettere in moto le giornate, avere un compito e sapere che qualcuno contava sul suo lavoro.



A ventitré anni dalla riforma Biagi, come AGCI abbiamo voluto dedicare alla qualità dell'inserimento lavorativo il convegno «Oltre l'obbligo, il lavoro», promosso con AGCI Imprese Sociali a partire dal documento elaborato dal suo gruppo di lavoro. **Massimo Mota**, ***presidente nazionale di AGCI,*** ha aperto l'incontro parlando del lavoro come possibilità di realizzare le proprie aspirazioni. **Stefano Arduini**, ***direttore di VITA*** e moderatore della giornata, ha portato la discussione sul terreno delle verifiche concrete. Che mansioni svolge la persona? Quale formazione riceve? E quali possibilità di impiego le restano quando la convenzione finisce?

**L'articolo 14 è stato il punto di partenza**. Attraverso le convenzioni, le imprese possono affidare commesse alle cooperative sociali che assumono persone con disabilità. È un modo per concorrere all'adempimento degli obblighi di assunzione e, insieme, per costruire un percorso in cui la scelta delle mansioni, la formazione e l'accompagnamento fanno la differenza. Nel videomessaggio della ministra **Alessandra Locatelli** e nell'intervento della deputata **Cristina Almici** il lavoro è entrato nella prospettiva più ampia del progetto di vita. A tenere insieme le diverse tappe del percorso sono le aspirazioni della persona, che devono trovare ascolto anche quando si decide dove e come lavorerà.

Il confronto sulle politiche ha mostrato quanto conti il territorio. L'assessore del Lazio **Massimiliano Maselli** ha richiamato l'esperienza della convenzione quadro regionale e il raccordo tra politiche sociali e del lavoro. **Massimo Temussi,** del ***Ministero del Lavoro***, ha posto l'accento sull'integrazione fra informazioni e servizi, mentre l'intervento del servizio regionale per l'inserimento lavorativo ha riportato l'attenzione sulle procedure attraverso cui le convenzioni prendono forma. **Massimo Ascari**, di



# Convegno AGCI Imprese Sociali









***Legacoopsociali***, ha discusso le possibilità di collaborazione con le imprese. **Marco Olivieri**, ***vicepresidente vicario di AGCI Imprese Sociali***, ha ricordato quanto lavoro preceda un'assunzione. Le competenze coltivate nei percorsi educativi e sociali hanno bisogno di un luogo in cui essere esercitate e riconosciute. Qui le cooperative sociali di inserimento lavorativo possono dare continuità al lavoro dei servizi.

Le imprese hanno raccontato come si costruisce quella continuità. **Cristian Monari**, ***del gruppo Arcese***, ha ricordato le resistenze incontrate in azienda quando si è cominciato a parlare di affidare servizi alle cooperative sociali. La prova è arrivata dalle commesse attivate in Trentino-Alto Adige, Lombardia ed Emilia-Romagna, dove, secondo la sua testimonianza, la qualità dei servizi ha aperto la strada a nuove collaborazioni. **Paola Cavalieri**, ***disability manager dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato***, ha raccontato il progetto con la cooperativa Raggio di Luce. Alla Scuola dell'Arte della Medaglia tre collaboratori contribuiscono a preparare le aule, a rifornire le classi e a tenere in ordine gli strumenti. In un luogo dove si impara a incidere e modellare, anche il foglio giusto, pronto sul banco, fa parte del lavoro comune.





Dalle esperienze aziendali il dibattito è tornato alle scelte pubbliche. Il deputato **Arturo Scotto** ha sollecitato un confronto sul futuro degli strumenti di inserimento. **Claudia Pratelli** ha portato l'esperienza di Roma Capitale sugli appalti riservati, mentre **Matilde Madrid**, da Bologna, ha mostrato il ruolo che i Comuni possono svolgere nel raccordare i servizi del territorio. Il contributo di ***Confcooperative Federsolidarietà***, con **Antonio Buzzi,** ha allargato lo sguardo ai settori in cui la cooperazione sociale può creare opportunità, dall'agricoltura ai servizi ambientali. **Pierandrea Costa**, di ***AGCI Imprese Sociali,*** ha richiamato il valore della prova quotidiana sul campo. Il riscontro delle aziende dice molto sulla qualità del lavoro svolto e sulla possibilità che la collaborazione cresca.







# Convegno AGCI Imprese Sociali

Nelle conclusioni **Pietro Segata**, ***presidente di AGCI Imprese Sociali***, ha ricordato la responsabilità dei Comuni nel rendere effettivo il diritto al lavoro. Ha raccontato anche di aver attraversato, lungo il corridoio della scuola che ci ospitava, i laboratori aperti, dove si continuava a lavorare mentre in sala si discuteva. In quel corridoio c'era una buona immagine della giornata. Da una parte le parole, dall'altra i banchi, gli attrezzi, le persone alle prese con il proprio mestiere. Il compito che ci siamo dati come AGCI è accorciare quella distanza. Quanto più una convenzione riesce a tradursi in un mestiere, in una responsabilità riconosciuta e in un domani che la persona può cominciare a immaginare, tanto più avrà fatto il suo lavoro.
























Economia

# *Dal Transformation Hub al "Bollino Blu": quando l'impresa guarda alla partecipazione e al riconoscimento delle buone pratiche aziendali*

VALENTINA MOLINO

Da settimane le maggiori organizzazioni datoriali – tra cui AGCI - e sindacali, mirando ad arrivare ad un accordo interconfederale, stanno lavorando sull'impostazione di nuovi assetti e voci contrattuali che tengano conto delle molteplici trasformazioni socio-economiche degli ultimi anni.

In questo quadro, si segnalano due inedite iniziative che puntano i riflettori sull'importanza, ponendola al centro delle loro finalità primarie, della implementazione delle leve strategiche di competitività e sostenibilità sociale che un'impresa può possedere.

Entrambe le iniziative partono da una premessa comune: la necessità di perseguire la concreta attuazione dell'**art. 46 della Costituzione,** attraverso la **Legge 15 maggio 2025, n.76**, relativa alla *"partecipazione dei lavoratori alla gestione e all'organizzazione delle società, nonché agli utili e alle attività di consultazione che precedono le scelte datoriali, che definisce un sistema normativo volto a promuovere la collaborazione, la tutela dell'occupazione e la valorizzazione economico-sociale delle imprese."* Con ciò, riconoscendo il ruolo determinante della disciplina normativa, volta ad estendere la platea dei soggetti coinvolti nelle scelte programmatiche ed organizzative che interessano le imprese.

Di qui, il primo caso d'interesse, il quale tende ad un concetto di partecipazione collaborativa: il **Transformation Hub** è, infatti, un modello operativo sviluppato da **Generali Italia** e le organizzazioni sindacali di settore (**FIRTS/CISL, FISAC CGIL, UILCA, FNA, SNFIA**), con la collaborazione scientifica dell'**Università Luiss Guido Carli**. Questo progetto, presentato al convegno presso la prestigiosa sede del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) ha previsto la costituzione di un laboratorio di partecipazione di vertice unico nel panorama nazionale: in sostanza, volendo superare la dinamica negoziale tradizionale, le parti hanno riunito 50 rappresentanti aziendali e sindacali al fine di costituire **tre commissioni paritetiche permanenti** su quelli che sono, al giorno d'oggi, temi centrali: intelligenza artificiale e organizzazione del lavoro; sostenibilità e modelli ESG; demografia, invecchiamento attivo e gestione delle competenze. A rendere il modello estremamente innovativo è stato il coinvolgimento di figure accademiche, quali i professori dell'università romana, che hanno dettato la metodologia adatta per un approccio e studio condiviso dei fenomeni.

Allo stesso modo, al fine di valorizzare le prassi aziendali virtuose e di celebrare un prototipo di partecipazione effettiva, la **Commissione permanente per la partecipazione dei lavoratori del CNEL**, presieduta da Emanuele Massagli, ha istituito il **Bollino CNEL.** Si tratta di un riconoscimento che non attribuisce effettivi benefici fiscali o contributivi, né costituisce un'autorizzazione amministrativa o una certificazione normata, ma piuttosto rappresenta uno standard reputazionale (su base volontaria) attestante il valore sociale della contrattazione collettiva e la qualità delle relazioni industriali. In concreto, il bollino certifica che gli accordi non restino mere enunciazioni formali, ma trovino pratica attuazione nelle dinamiche aziendali.

Ci troviamo, dunque, davanti a due iniziative che – attraverso approcci prospettici differenti - valorizzano il legame intercorrente tra prassi operativa e validazione istituzionale: l'incontro tra la sperimentazione concreta – Transformation Hub – e il riconoscimento – Bollino CNEL – sono chiari esempi di come, dal livello aziendale a quello nazionale, si possono cercare le risposte alle sfide del futuro attraverso un fattivo contributo partecipativo di tutti i soggetti portatori di interessi.

Temi, quali la trasformazione digitale e l'inverno demografico, posso costituire, attraverso il dialogo sociale e la ricerca condivisa, non più argomenti di timore e incertezza privi di soluzioni, ma dimensioni da affrontare collettivamente, attraverso lo sviluppo e il riconoscimento di un modello che potrà tracciare la strada verso un nuovo lavoro sostenibile, inclusivo e soprattutto competitivo.



Dal Settore Agroittico

# *Mediterraneo, continuità e rappresentanza: Antonio Marzoa rieletto Presidente del Medac*

## AGCI entra nel nuovo Comitato Esecutivo del Medac con Enrico Casola, nel segno della cooperazione italiana

**Raffaella De Rosa**

Si è svolta il 15 ottobre a Roma l'Assemblea Elettiva del Consiglio Consultivo del Mediterraneo (Medac), organismo che riunisce le principali associazioni della pesca degli 8 Stati Membri del Mediterraneo, insieme a ONG, sindacati e rappresentanti della pesca sportiva e ricreativa.



L'Assemblea ha confermato all'unanimità per un secondo mandato quadriennale il Presidente uscente Antonio Marzoa Notlevsen, espressione della pesca professionale spagnola. Accanto a lui, un Ufficio di Presidenza rinnovato, composto da cinque Vice-Presidenti:

**Alessandro Buzzi**
**Bertrand Wendling**
**Gilberto Ferrari**
**Llibori Martinez Latorre**
**Antonis Petrou**

Per l'Italia, il nuovo Vice Presidente eletto è Gilberto Ferrari, che succede a Giampaolo Buonfiglio, figura di riferimento del Medac per oltre un decennio: prima come Presidente per 9 anni, poi come Vice Presidente per ulteriori 4 anni.
Nell'ambito della rotazione tra le associazioni italiane, uno dei seggi del nuovo Comitato Esecutivo è stato assegnato all'AGCI, rappresentata da Enrico Casola, rafforzando la presenza cooperativa italiana nei processi consultivi europei dedicati alla pesca mediterranea.

Il nuovo assetto conferma la volontà del Medac di garantire continuità, competenza e dialogo tra le filiere del mare, in una fase decisiva per la sostenibilità economica, sociale e ambientale delle comunità costiere. AGCI augura buon lavoro al presidente Marzoa e a tutti gli eletti e ringrazia Giampaolo Buonfiglio per l'impegno sempre efficace profuso in questi anni.





Dal Settore Culturalia

# *L'informazione locale, patrimonio dei territori: AGCI e FILE promuovono un confronto nazionale sul futuro dell'editoria*

MARCO PATANÈ

Il **3 dicembre**, presso il **CNEL** a Roma, istituzioni, rappresentanti del mondo editoriale, accademici e associazioni di categoria si confronteranno sulle prospettive dell'informazione di prossimità, tra pluralismo, sostenibilità economica, tutela del lavoro e nuove politiche pubbliche.

L'informazione locale rappresenta uno dei presidi fondamentali della vita democratica del nostro Paese. Raccontare i territori, dare voce alle comunità, documentare le trasformazioni economiche e sociali e garantire ai cittadini un'informazione indipendente e qualificata significa contribuire alla costruzione di una società più consapevole e partecipativa. Un ruolo che assume un valore ancora maggiore nei piccoli centri e nelle aree interne, dove le testate locali costituiscono spesso uno dei pochi strumenti di informazione e confronto pubblico. È proprio da questa consapevolezza che nasce il convegno "L'informazione locale, patrimonio dei territori. Pluralismo, sostenibilità e nuove politiche pubbliche per l'editoria di prossimità", promosso dall'Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI) con il contributo di FILE e la collaborazione scientifica della rivista Diritto ed economia dei mezzi di comunicazione, in programma il prossimo 3 dicembre 2026, a partire dalle ore 9.30, presso il CNEL a Roma.

L'iniziativa intende aprire un confronto nazionale sulle principali criticità che interessano il sistema dell'informazione locale, coinvolgendo rappresentanti delle istituzioni, del mondo accademico, delle imprese editoriali e delle organizzazioni di categoria. Al centro della riflessione vi saranno il rapporto tra informazione e democrazia, la sostenibilità delle imprese editoriali, la tutela dell'occupazione giornalistica e la necessità di individuare politiche pubbliche capaci di accompagnare un settore attraversato da profonde trasformazioni.

Negli ultimi anni, infatti, l'editoria locale ha dovuto confrontarsi con cambiamenti strutturali che hanno modificato radicalmente i modelli economici e organizzativi delle imprese. La progressiva riduzione della diffusione della stampa cartacea, la trasformazione del mercato pubblicitario, l'aumento dei costi di produzione e distribuzione e la crescente centralità delle piattaforme digitali hanno reso sempre più complessa la sostenibilità delle testate di prossimità. A queste difficoltà si aggiunge la necessità di investire nell'innovazione tecnologica e nella formazione professionale, senza compromettere la qualità dell'informazione e le condizioni di lavoro dei giornalisti. Una sfida particolarmente impegnativa per le imprese editoriali di piccole dimensioni e per le cooperative giornalistiche, che spesso operano in mercati territoriali limitati e svolgono una funzione sociale che va ben oltre il loro peso economico.

La cooperazione editoriale, del resto, rappresenta una componente peculiare del sistema informativo italiano. Il modello cooperativo consente di coniugare autonomia professionale, partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e radicamento territoriale, offrendo una risposta imprenditoriale alla necessità di preservare il pluralismo delle voci. In questo senso, sostenere le cooperative giornalistiche non significa semplicemente tutelare una particolare forma societaria, ma contribuire alla salvaguardia di un patrimonio informativo che appartiene alle comunità.

Il convegno del 3 dicembre si propone di affrontare queste questioni attraverso un percorso che unirà l'approfondimento giuridico ed economico alla testimonianza diretta degli operatori del settore. Dopo i saluti istituzionali, che secondo il programma in preparazione vedranno la partecipazione di **Renato Brunetta**, presidente del CNEL, **Massimo Mota**, presidente nazionale di AGCI, e **Roberto Paolo**, presidente di FILE, i lavori entreranno nel vivo con una prima sessione dedicata al rapporto tra informazione locale, pluralismo e democrazia. L'incontro, introdotto e coordinato dall'onorevole professor **Claudio Signorile**, già ministro della Repubblica, vedrà il contributo di autorevoli studiosi del diritto, tra cui la professoressa **Anna Papa**, ordinaria di Di-



## Dal Settore Culturalia

ritto costituzionale e pubblico presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope. L'obiettivo sarà approfondire il valore costituzionale dell'informazione e il ruolo che le testate territoriali svolgono nel garantire l'effettività del pluralismo, principio che trova il proprio fondamento nell'articolo 21 della Costituzione. Una riflessione particolarmente attuale in una fase storica nella quale la moltiplicazione dei canali digitali non sempre corrisponde a una maggiore diversificazione delle fonti informative. La concentrazione delle risorse pubblicitarie, il peso crescente degli intermediari tecnologici e la diffusione di contenuti non verificati rischiano infatti di indebolire proprio quelle realtà editoriali che garantiscono una conoscenza diretta dei territori e un rapporto continuativo con le comunità locali. La seconda sessione, dedicata alla sostenibilità delle imprese editoriali tra lavoro, mercato e innovazione, affronterà invece le condizioni economiche e organizzative necessarie per assicurare continuità alle attività giornalistiche. Tra i contributi previsti figurano quelli della professoressa **Clelia Mazzoni**, ordinaria di Economia e gestione delle imprese presso l'Università della Campania Luigi Vanvitelli, del professor Marcello D'Aponte, ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università Federico II di Napoli, e del professor **Giovanni Agrusti**, associato di Diritto commerciale presso l'Università degli Studi di Salerno.

Si tratta di temi particolarmente rilevanti per il movimento cooperativo, chiamato oggi a confrontarsi con la necessità di rafforzare la capacità manageriale delle imprese, promuovere l'innovazione digitale e garantire al tempo stesso la qualità e la stabilità dell'occupazione. L'esperienza delle cooperative giornalistiche dimostra come il lavoro rappresenti non soltanto un fattore produttivo, ma anche un elemento essenziale dell'identità dell'impresa. Investire nella professionalità dei giornalisti, nella formazione e nell'aggiornamento tecnologico significa quindi rafforzare la capacità delle testate di svolgere la propria funzione pubblica, preservandone l'indipendenza e l'autorevolezza.



Un ulteriore momento di approfondimento sarà dedicato al tema "Raccontare i territori: l'esperienza degli editori locali", con il coinvolgimento diretto di alcune realtà rappresentative del settore. Tra gli interventi previsti figurano quelli di **Federico Ricci**, amministratore unico del Gruppo Corriere, editore del Corriere dell'Umbria, **Raffaele Schettino**, direttore di Metropolis, e **Luca Crepaldi**, presidente del gruppo editoriale La Voce. Le testimonianze degli editori consentiranno di riportare il dibattito alla dimensione concreta dell'attività giornalistica, evidenziando le difficoltà quotidiane delle imprese, ma anche le opportunità che possono nascere dall'innovazione e dalla capacità di interpretare le esigenze informative delle comunità. La parte conclusiva del convegno sarà dedicata al confronto sulle politiche pubbliche per l'informazione locale, un tema sul quale AGCI e FILE intendono richiamare l'attenzione delle istituzioni nazionali. Alla tavola rotonda sono invitati a partecipare il sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con delega all'informazione e all'editoria, **Alberto Barachini**, il senatore **Nicola Calandrini**, presidente della Commissione Bilancio del Senato, e l'onorevole **Federico Mollicone**, presidente della Commissione Cultura della Camera dei deputati, insieme ai rappresentanti di **AGCI**, **FILE** e **Aeranti-Corallo**, l'associazione di categoria che rappresenta le imprese radiotelevisive locali, satellitari e via internet.

Per AGCI e **AGCI Culturalia**, l'appuntamento del CNEL si inserisce in un percorso più ampio di valorizzazione delle imprese culturali e creative, nel quale l'editoria occupa una posizione strategica. La produzione e la diffusione dell'informazione costituiscono infatti parte integrante dell'economia della cultura, contribuendo alla costruzione dell'identità dei territori, alla conservazione della memoria collettiva e alla partecipazione dei cittadini alla vita delle comunità. Non è casuale, del resto, che la riflessione sull'editoria locale si intrecci sempre più frequentemente con quella sulla rigenerazione culturale e sociale dei territori. Una comunità che perde i propri strumenti di informazione rischia di perdere anche una parte importante della propria capacità di raccontarsi, di riconoscere i problemi comuni e di costruire risposte condivise. È proprio su questo terreno che la cooperazione può offrire un contributo originale, promuovendo modelli imprenditoriali capaci di mettere in relazione sostenibilità economica, qualità del lavoro e responsabilità sociale.

La collaborazione tra AGCI e FILE, attraverso un'iniziativa che coinvolge il mondo accademico, gli editori e le istituzioni, rappresenta dunque un'occasione importante per riaffermare la necessità di politiche pubbliche che non si limitino a sostenere economicamente il settore, ma ne accompagnino l'evoluzione, favorendo investimenti, innovazione, occupazione qualificata e pluralismo. La sfida è costruire le condizioni affinché l'informazione locale possa continuare a svolgere la propria funzione democratica anche nell'ecosistema digitale, senza perdere il legame con i territori e con le persone che li abitano. E in questa prospettiva, il modello cooperativo può rappresentare non soltanto una risposta alle difficoltà dell'editoria contemporanea, ma anche una delle strade attraverso cui costruirne il futuro.

Dal Territorio

# *Sicilia, hub produttivo nel Mediterraneo e risorsa strategica per la crescita dell'Italia*

DARIO FIDORA

**Porti, interporti e trasformazione agroalimentare: la proposta di AGCI Sicilia per superare il divario interno e rafforzare le filiere nazionali. La vertenza dell'autotrasporto impone servizi affidabili e incentivi che arrivino alle imprese.**



Michele Cappadona al porto con traghetto e camion

Michele Cappadona: «*La Sicilia non è la periferia dell'Europa ma il centro del Mediterraneo. È la prospettiva dalla quale AGCI Sicilia propone di affrontare una questione nazionale: come collegare meglio le imprese e trasformare la posizione dell'Isola in opportunità di produzione, lavoro e scambio. La centralità geografica è una risorsa da organizzare. Non basta essere attraversati dalle rotte: occorre offrire ragioni economiche per fermarsi, investire e lavorare nell'Isola. Catturare flussi commerciali a vantaggio dell'intera Italia*».

La recente protesta degli autotrasportatori ha mostrato quanto sia vulnerabile il sistema logistico nazionale. Ma è servita a rivelare a chi non lo sapesse che esistono le "Autostrade del mare". La normativa del Sea Modal Shift (regolata dal Decreto Interministeriale n. 166/2023) adotta un approccio misto: prevede un elenco ufficiale di tratte marittime autorizzate, ma permette alle imprese di proporne di nuove. È previsto un incentivo economico per il loro uso intermodale, alternativo a quello stradale. «Una rete di infrastrutture non funziona soltanto perché esiste. Funziona se le imprese possono sostenere il costo di utilizzarla» osserva Michele Cappadona, presidente regionale dell'Associazione Generale delle Cooperative Italiane-AGCI Sicilia. «Il problema riguarda il produttore che deve spedire, il trasportatore che anticipa le spese e l'acquirente che aspetta una consegna. Quando uno di questi passaggi si interrompe, le conseguenze superano i confini regionali».

La vertenza ha registrato sviluppi. Il 20 ottobre il Comitato trasportatori siciliani ha annunciato la revoca del fermo, richiamando gli impegni ministeriali sui pagamenti disattesi e sul sostegno al settore. Il 22 ottobre il MIT ha comunicato nuove risorse per il credito d'imposta sul gasolio e la possibilità di sospendere alcuni canoni di leasing. Il decreto direttoriale del 29 ottobre ha poi riaperto le rendicontazioni della seconda annualità del Sea Modal Shift. Sono risposte da verificare nell'attuazione: la riapertura di una procedura non dimostra che ogni impresa abbia ricevuto quanto atteso. Il governo è riuscito a fermare, almeno per il momento, la protesta, emanando il 23 ottobre 2026 il Decreto-legge n. 193.

Restano le questioni strutturali emerse dalla protesta: liquidità, adeguamento dei corrispettivi ai costi, oneri dell'imbarco e continuità degli incentivi al combinato strada-mare. Oggi l'Italia è prima al mondo per principali flotte di navi ferry e Ro-Ro Pax, con oltre 250 unità per più di 5 milioni di tonnellate di stazza. Il Sea Modal Shift sostiene una modalità essenziale per l'Isola: può viaggiare il camion completo oppure il semirimorchio, affidato a un'altra motrice allo sbarco. Il sostegno deve consentire una programmazione aziendale attendibile. Un contributo incerto nell'importo o nei tempi diventa difficile da incorporare nei contratti.

Le carenze dei trasporti nel Mezzogiorno non dipendono soltanto dall'insularità della Sicilia: riguardano anche le regioni continentali, dove collegamenti ferroviari e stradali sono insufficienti.

«Occorre distinguere due svantaggi che in Sicilia si sommano - spiega Cappadona -. L'insularità impone un attraversamento; il deficit infrastrutturale interno riguarda la possibilità di raggiungere stazioni, porti, stabilimenti e mercati. Strade inadeguate e reti ferroviarie insufficienti penalizzano anche altre regioni meridionali che non sono isole. La carenza di infrastrutture e servizi di trasporto accomuna la Sicilia alle altre regioni del Mezzogiorno; nell'Isola, a questo deficit si aggiungono i costi e i vincoli dell'insularità. Un collegamento stabile sullo Stretto interverrebbe solo sull'attraversamento, lasciando irrisolte le

insufficienze della rete interna siciliana.». Al 30 giugno 2026 RFI censisce nell'Isola 1.370 chilometri di linee: 264 a doppio binario, circa il 19%, e 1.106 a binario semplice; 578 chilometri non sono elettrificati. Servono il completamento dell'anello autostradale, collegamenti interni sicuri e accessi efficienti ai nodi logistici. Alla mobilità dei passeggeri occorre una rete moderna e veloce; alle merci servono capacità, sagome, peso ammissibile, terminali e tracce che rendano possibili servizi regolari. Per rendere competitivo il trasporto ferroviario delle merci occorrono collegamenti continui tra porti, terminali e aree produttive, con capacità adeguata e tempi di consegna affidabili.

«Il Ponte può modificare le condizioni dell'attraversamento, ma non cancellare la distanza dai mercati o sostituire le infrastrutture mancanti nell'Isola - continua Cappadona -. Anche con il Ponte, Palermo resta lontana ben oltre 1400 km di autostrada da Milano: la scelta fra strada, ferrovia e nave va misurata sull'intera consegna. Per numerose spedizioni una rotta diretta verso un porto del Centro-Nord può continuare a essere conveniente. Una politica nazionale deve mettere le imprese nelle condizioni di scegliere, evitando di subordinare ogni soluzione al collegamento stabile sullo Stretto.

**La proposta di fare della Sicilia un hub al centro del Mediterraneo tiene insieme più funzioni: distribuzione, trasformazione produttiva, collegamenti terrestri e marittimi, eventuale trasbordo fra navi.** Il loro sviluppo richiede una rete di poli specializzati, con bacini di utenza e servizi coordinati. Gli interporti devono collegare attività economiche e modalità di trasporto: occorrono operatori, carichi, raccordi e contratti, oltre a piazzali e magazzini. Moltiplicare strutture senza domanda riprodurrebbe le inefficienze che si vorrebbero superare».

I flussi esistenti offrono una base concreta. Nel 2025 Palermo ha registrato circa 4,48 milioni di tonnellate ro-ro in entrata e 2,87 milioni in uscita; Termini Imerese rispettivamente 617.000 e 528.000. I due scali superano insieme 8,49 milioni di tonnellate in questo segmento. Sono movimentazioni portuali, non una misura di sole merci provenienti dal Nord né un conteggio dei carichi vuoti. Mostrano però quanto conti organizzare meglio le relazioni già attive, prima ancora di cercarne di nuove.

«La prima ricaduta attesa per la Sicilia è produttiva. Conservazione, selezione, molitura, **trasformazione**, confezionamento e preparazione degli ordini possono lasciare nell'Isola una quota maggiore delle attività necessarie per raggiungere il consumatore - commenta Cappadona -. La scelta va compiuta per singola filiera, considerando energia, acqua, impianti, personale e sbocchi commerciali. Trasformare vicino all'origine può ridurre deperibilità e aumentare il valore della spedizione; non garantisce automaticamente una riduzione del peso o del costo di trasporto.

**Per il grano duro, per esempio, molini e pastifici possono collegare la produzione agricola a contratti industriali e commerciali. Nella vitivinicoltura, che già comprende la trasformazione dell'uva, il tema riguarda anche imbottigliamento, marchi, commercializzazione e rapporti diretti con la distribuzione. Per agrumi e ortaggi vanno valutate destinazione al fresco e lavorazioni compatibili con qualità e domanda**».

La Sicilia dispone di un patrimonio certificato sul quale costruire. L'**Osservatorio Qualivita**, aggiornato al 28 ottobre 2026, censisce 36 denominazioni agroalimentari DOP e IGP e 30 vinicole: 66 complessive, senza sommare nuovamente DOC, DOCG e IGT, ricomprese nelle categorie europee del vino. La valutazione economica pubblicata è di **581 milioni di euro, dei quali 139 per il cibo e 442 per il vino**. È una base imprenditoriale, non una promessa astratta di traffici futuri.

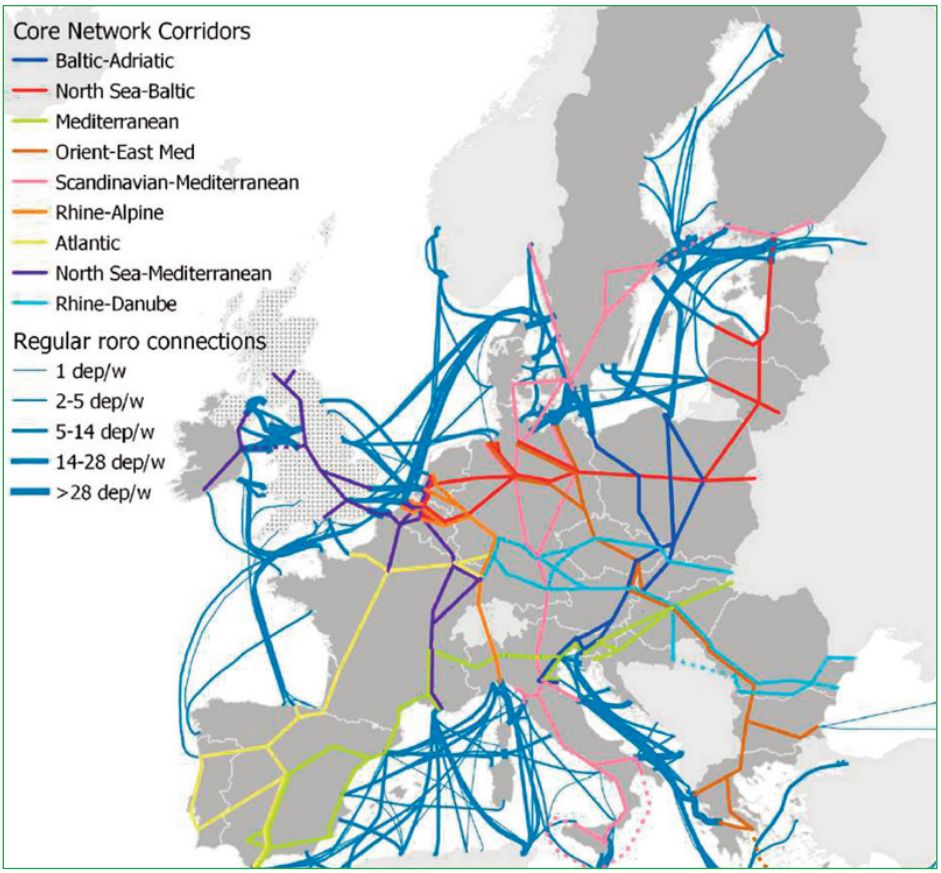
«Le denominazioni tutelano l'origine e le condizioni di produzione; non sono un'etichetta applicabile a qualsiasi lavorazione realizzata nell'Isola. La valorizzazione delle produzioni siciliane deve dunque procedere con tracciabilità e rispetto dei disciplinari - osserva Cappadona -. Una migliore organizzazione logistica può sostenerla aggregando quantità, garantendo conservazione e consegne e rendendo accessibili canali commerciali altrimenti troppo onerosi per le aziende più piccole».

Accanto a queste filiere può svilupparsi la lavorazione di materie prime importate. Prodotti provenienti dai paesi mediterranei e da mercati raggiunti attraverso Suez o Gibilterra potrebbero



Nave, aereo, camion e treno

# Dal Territorio




**Spazio Marittimo Europeo e implementazione delle Autostrade del Mare e corridoi europei di trasporto**

alimentare impianti di trasformazione e piattaforme distributive siciliane. La convenienza va dimostrata confrontando lo sbarco e la lavorazione nell'Isola con alternative già operative. Servono approvvigionamenti affidabili e clienti: la vicinanza a una rotta non rende conveniente qualsiasi stabilimento.

**Un prodotto lavorato in Sicilia con materia prima estera può generare occupazione e valore aggiunto locale, ma non diventa per questo una produzione agricola siciliana o una DOP. Distinguere origine, trasformazione e marchio protegge i produttori e permette rapporti industriali trasparenti.**

«La ZES può concorrere a questa strategia - continua Cappadona -. Il Piano individua agroalimentare e agroindustria fra le filiere prioritarie e collega investimenti e semplificazioni alla funzione economica e logistica del Mezzogiorno. Per gli interporti occorre coordinare programmazione infrastrutturale e insediamenti produttivi. Il credito d'imposta non copre indistintamente ogni intervento: le regole escludono i trasporti e le relative infrastrutture, ma fanno eccezione per magazzinaggio e supporto ai trasporti. L'ammissibilità va verificata sul progetto e sull'attività.

Il vantaggio nazionale è distinto e altrettanto concreto. Le imprese continentali possono trovare forniture siciliane più regolari, minori incertezze negli approvvigionamenti e un mercato meridionale servito meglio. Lo sviluppo di impianti e servizi nell'Isola può generare domanda per macchinari, imballaggi, software, manutenzione e competenze disponibili in altre regioni. Le piattaforme mediterranee possono inoltre offrire canali commerciali utilizzabili da imprese italiane, quando costi e collegamenti li rendano convenienti».

Questi elementi hanno già un peso. Banca d'Italia rileva che, nella media 2019-2023, **quasi l'80% degli acquisti e oltre il 70% del fatturato verso altre società delle imprese siciliane dello shipping riguardavano controparti di altre regioni**. Lo studio considera società di capitali con almeno un dipendente. La logistica marittima dell'Isola è quindi già parte di una rete nazionale: rafforzarla può produrre benefici che non si esauriscono nel territorio siciliano.

«Lo sviluppo della logistica intermodale - sostiene Cappadona - offre inoltre un'importante occasione per la nascita di cooperative nei diversi rami della filiera: raccolta e aggregazione delle produzioni, trasformazione e confezionamento, magazzinaggio e catena del freddo, autotrasporto, movimentazione delle merci e gestione delle spedizioni. Attraverso strutture e servizi condivisi, le cooperative possono consentire anche alle piccole imprese di raggiungere volumi adeguati, organizzare consegne regolari e negoziare condizioni di trasporto più favorevoli. La cooperazione può così contribuire a trattenere nei territori una quota maggiore del valore prodotto dalla filiera e a creare occupazione qualificata».

Per la cooperazione significa aggregare produttori e spedizioni, condividere investimenti e stipulare contratti di filiera. I risultati vanno misurati: servizi attivati, puntualità, utilizzo dei terminali, valore lavorato localmente e costi delle consegne.

«La Sicilia può occupare un ruolo più forte nel Mediterraneo se mette in relazione produzione, porti e territori - conclude Cappadona -. Per AGCI Sicilia la priorità è rendere questo progetto praticabile, con una responsabilità pubblica sui collegamenti e una responsabilità imprenditoriale sui servizi. La crescita dell'Isola può ampliare le opportunità del mercato nazionale: occorre costruirla con investimenti utilizzabili e rapporti economici duraturi. I siciliani non possono continuare ad aspettare un futuro mitico Ponte da 15 miliardi che, **da solo**, non può cambiare nulla.»

Dal Territorio

# AGCI Lazio, movimento cooperativo e Università insieme per l'innovazione

ROBERTO PAGANO

***Nelle Convenzioni stipulate da AGCI Lazio, competenze, professionalità, esperienze al servizio dell'innovazione economico-produttiva e sociale delle comunità.***

Ampliare e consolidare sempre più l'area dell'innovazione per il lavoro, investendo nella qualità dei servizi e del prodotto, nella digitalizzazione, per lo sviluppo di competenze professionali e l'occupazione inclusiva, attraverso una fruttuosa collaborazione con il mondo universitario e della ricerca tecnico-scientifica.

**AGCI Lazio**, proseguendo nella sua attività di coinvolgimento del movimento cooperativo e delle sue imprese nelle relazioni con le Università, ha, negli scorsi mesi, stipulato delle Convenzioni ad hoc In particolare, il presidente regionale, Marco Olivieri, ha firmato protocolli d'intesa rispettivamente con l'**Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale UNICAS** con il suo Rettore, Marco Dell'Isola, e con l'**Università Telematica degli Studi IUL**, con il direttore generale, Massimiliano Bizzocchi.

In queste convenzioni si stabilisce una significativa collaborazione per realizzare congiuntamente corsi di formazione, la progettazione e la promozione di Master o di corsi di alta formazione scientifica anche in *e-learning*. È prevista la partecipazione congiunta a Progetti e Bandi nazionali ed europei anche nell'ambito della finanza agevolata e realizzando servizi di *placement* per facilitare l'inserimento lavorativo degli studenti.

Orientando i giovani degli Atenei, ma anche delle scuole superiori, verso il peculiare segmento delle imprese cooperative e il mondo del Terzo settore, si intende, inoltre, legare la formazione professionale al concreto mercato del lavoro esistente nei diversi territori e comunità del Lazio, ma non limitandosi soltanto a questo ambito. Infatti, anche la conoscenza delle opportunità e lo sviluppo delle competenze può non solo favorire l'ingresso delle giovani generazioni in quelle esistenti, ma anche la nascita di nuove imprese cooperative nel segno dell'originalità e dell'innovazione.

Tra l'altro, AGCI Lazio ha partecipato a **Cassino** lo scorso 25 settembre alla nutrita serie di eventi e convegni della Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori, organizzata da UNICAS tra piazza Diamare e corso della Repubblica.
Ma la valorizzazione della ricerca scientifica, lo sviluppo sostenibile *glocal* e la stretta collaborazione tra mondo universitario e movimento cooperativo è stato anche al centro alla due giorni di AGCI Lazio a The Social Fest 2026 in un dibattito a **Roma** con il presidente regionale, assessori e consiglieri di Roma Capitale ed esponenti di cooperative in dialogo con il professor Carlo Maria Medaglia, docente della IUL.
Il presidente Marco Olivieri, tra l'altro vicepresidente vicario di AGCI Imprese Sociali nazionale, oltre a ricordare il percorso condiviso da tempo anche con l'**Università LUMSA** di Roma, sottolinea come "Queste intese con le Università sono particolarmente importanti, perché le competenze messe in campo dalle diverse realtà delle imprese cooperative operanti in ogni settore, arricchite da questa collaborazione con il mondo della ricerca universitaria, costituiscono un valore aggiunto per l'economia, rafforzano l'intero sistema produttivo e contribuiscono alla coesione sociale complessiva dei differenti territori".










## Cooperazione e sanità

# *Al Senior Economy il Presidente Rocca: la chiave è nelle politiche attive di coinvolgimento sociale*

### Fuksas: "La città ideale è quella che si fa con il contributo di tutti, di tanti 'pezzetti' di città all'insegna dello stare insieme"

**Luca Guazzati**

Se ne è parlato al Senior Economy Open Days di Roma organizzato da Senzaetà, network italiano della salute. Prevenzione, progetti, criticità, tecnologie, cohousing, sempre con la persona al centro. In apertura il video del ministro della Salute **Orazio Schillaci** che annuncia 800 nuovi servizi accessibili dei LEA, in egual misura in tutte le regioni. Il ministro alle disabilità, **Alessandra Locatelli**, ha sottolineato come l'invecchiamento rappresenti nuove sfide ma anche nuove opportunità, per una terza età di valore, non un peso ma una risorsa per la società. **Maria Teresa Bellucci**, vice ministro politiche sociali, ha evidenziato come l'invecchiamento delle persone sia senz'altro una conquista sociale ed ha citato la prima riforma per l'assistenza alle persone anziane, appena varata.

**Francesco Rocca**, Presidente della Regione Lazio con delega alla sanità, ha ricordato l'istituzione della figura del garante per i diritti delle persone anziane. "La politica tutta - ha detto Rocca - deve fare un esame di coscienza sull'incapacità di intervento nei confronti degli anziani, non si è resa conto di una società in



profonda trasformazione, tra forte denatalità e l'allungamento della vita media". Il suo auspicio è attrezzarsi, intervenendo nell'emergenza e programmando interventi futuri per più posti letto per gli anziani a bassa intensità di cura, con in prima linea le case di comunità in sinergia con le varie istituzioni, in primis il Comune e l'altra sfida, il cohousing. Qui si apre il messaggio dell'arch. **Massimiliano Fuksas**: la città ideale è quella che si fa con il contributo di tutti, di tanti 'pezzetti' di città, all'insegna dello stare insieme. Acuta la sua visione del vivere ed abitare del futuro nelle metropoli come "luoghi di incontro".

Gli ha risposto **Barbara Funari**, Assessora alle politiche sociali e salute di Roma Capitale, con il video sui protagonisti di questo modulo abitativo, chiaro ed esplicito: coloro che si occupano di anziani devono lavorare insieme, istituzioni, politica, enti, mondo scientifico.

E' d'accordo **Massimiliano Maselli**, assessore all'inclusione sociale e servizi alla persona della Regione Lazio: la legge 16 che porta il suo nome, disciplina strutture e servizi socio-assistenziali, con semplificazioni amministrative e modelli abitativi innovativi, promuovendo soluzioni di welfare di prossimità come il cohousing, condomini solidali, alloggi assistiti, nonché la badante di condominio. La conclusione è stata del prof **Raffaele Antonelli Incalzi**, Campus Biomedico di Roma. Secondo lo specialista, quando si parla di anziani non si può prescindere dalla necessaria partecipazione di multi-professionalità ossia varie figure con competenze diverse e specifiche, con compiti mirati, che agiscono per la loro salute. Di longevità oggi ne parlano tutti ma a sproposito, poiché non ci sono reali conoscenze per affrontare l'invecchiamento progressivo – e inevitabile – della nostra società.

## ICA, LA PREVENZIONE PASSA ANCHE DALL'INNOVAZIONE: IL RUOLO DELL'ACQUA OZONIZZATA



Prevenire le infezioni correlate all'assistenza (ICA) significa oggi agire non solo sulla terapia, ma soprattutto sulla qualità degli ambienti e dei processi. È questo uno dei messaggi emersi dal convegno promosso dal Ministero della Salute, e curato dalla dottoressa Francesca De Plato (ASL Teramo) e dal dottor Roberto Lombardi (Docente Dipartimento Salute Pubblica Università Federico II di Napoli), che ha richiamato l'attenzione su un fenomeno che in Italia interessa centinaia di migliaia di persone ogni anno, con rilevanti conseguenze sanitarie, sociali ed economiche. Tra le strategie indicate dagli esperti, un ruolo crescente è attribuito alle innovazioni tecnologiche capaci di rafforzare la prevenzione, ridurre il ricorso alla chimica tradizionale e migliorare la sicurezza degli ambienti sanitari e socio-assistenziali. In questo contesto è stata evidenziata l'efficacia dell'acqua ozonizzata prodotta in situ per la deter-disinfezione delle superfici, soluzione riconosciuta a livello europeo e richiamata anche da INAIL e ANMDO tra gli strumenti utili per l'igiene ambientale, purché validata secondo le norme tecniche vigenti. L'esperienza di alcune cooperative sociali multiservizi dimostra come tali tecnologie possano essere applicate concretamente nei servizi quotidiani. Tra queste, ViaVai Group, impresa sociale attiva anche in contesti socio-assistenziali che accolgono persone fragili, ha adottato sistemi basati sull'acqua ozonizzata nell'ambito delle proprie attività di pulizia professionale. L'integrazione tra innovazione, sostenibilità ambientale e qualità dei servizi rappresenta una delle direttrici indicate per rafforzare la prevenzione delle ICA, confermando come la tutela della salute passi anche attraverso modelli organizzativi e tecnologie in grado di garantire elevati standard igienici e ambientali.

## Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

# *Criminalità organizzata e impresa: come cambia il rapporto tra economia legale e potere mafioso.*

Pina Sodano

Per molti anni il contrasto alla criminalità organizzata è stato interpretato prevalentemente come un'attività repressiva rivolta a colpire i responsabili diretti dei reati più manifesti e gravi. Oggi, invece, il sistema normativo italiano racconta una storia diversa: la lotta alle mafie si è progressivamente trasformata in una politica di tutela dell'economia legale, della concorrenza e dello sviluppo dei territori. L'introduzione del reato di associazione mafiosa con la legge Rognoni-La Torre del 1982 ha infatti decisamente rappresentato una svolta storica e culturale. Eppure, l'evoluzione successiva delle mafie e numerose sentenze dimostrano come lo Stato abbia progressivamente compreso che il vero potere delle organizzazioni criminali non risiede soltanto nella violenza o nell'intimidazione. La loro forza deriva soprattutto dalla capacità di accumulare capitale, infiltrarsi nelle filiere produttive, influenzare gli appalti, condizionare il mercato e costruire relazioni economiche stabili. In questo senso, la normativa antimafia degli ultimi quarant'anni può essere letta, come da anni riconosce l'istituto Eurispes, come il passaggio da una logica di repressione dei criminali a una strategia di difesa dell'ecosistema economico.

Dal punto di vista sociologico, uno degli aspetti più significativi riguarda il progressivo spostamento dell'attenzione dal soggetto criminale al patrimonio. Se negli anni Ottanta il fulcro dell'azione pubblica era l'accertamento della responsabilità penale, oggi il bersaglio principale è la ricchezza accumulata attraverso attività illecite. Sequestri e confische non rappresentano soltanto strumenti giudiziari: costituiscono interventi che modificano gli equilibri economici e sociali di interi territori e le relative alleanze criminali. La logica sottesa è semplice: le organizzazioni mafiose non cercano esclusivamente profitto ma utilizzano la ricchezza per costruire, come afferma il sociologo Omizzolo, consenso, generare dipendenza economica, occupare spazi di mercato e alimentare sistemi di relazioni. Sottrarre patrimoni significa quindi interrompere quei meccanismi che permettono ai gruppi criminali di presentarsi come attori economici alternativi allo Stato. Non è un caso che, nel 2024 le confische abbiano raggiunto un valore di circa 160 milioni di euro, superando ampiamente il valore dei sequestri eseguiti nello stesso periodo (Dossier Viminale 2026). Il dato evidenzia una strategia di lungo periodo che mira a colpire il potere economico accumulato nel tempo e non soltanto le attività criminali immediate.

**La nuova frontiera: garantire mercati trasparenti**

L'immagine tradizionale della mafia legata al controllo del territorio attraverso l'estorsione appare oggi parziale. Le relazioni della Direzione Investigativa Antimafia descrivono organizzazioni capaci di muoversi nei mercati finanziari, nelle reti logistiche, nel ciclo dei rifiuti, nell'edilizia, nel settore agricolo e agro-industriale, nei servizi e nelle filiere degli appalti pubblici. Le mafie contemporanee assomigliano sempre più a soggetti economici adattivi che operano all'interno della globalizzazione e dunque del capitalismo contemporaneo con una agilità di natura manageriale. Investono, diversificano i rischi, sfruttano le opportunità offerte dai mercati e cercano di infiltrarsi nei settori caratterizzati da elevata movimentazione di risorse finanziarie. Per le imprese questo significa che il tema della legalità non è soltanto una questione etica o reputazionale. È un fattore competitivo straordinario. Un mercato infiltrato dalla criminalità produce infatti effetti distorsivi significativi perché altera la concorrenza, prevede l'accesso privilegiato a finanziamenti e liquidità di origine illecita, organizza una forte pressione sui fornitori, genera dumping contrattuale, riduce la trasparenza nelle gare e negli appalti e infine aumenta il rischio reputazionale per i partner commerciali. La presenza di controlli antimafia, verifiche societarie e monitoraggi patrimoniali risponde quindi anche all'esigenza di tutelare le imprese sane.

Uno degli elementi più interessanti che emerge dai dati recenti è la crescente rilevanza delle regioni del Centro-Nord nelle attività di prevenzione antimafia. L'elevato numero di interdittive registrato in aree come Emilia-Romagna e Lombardia dimostra che il fenomeno non segue più esclusivamente una geografia criminale tradizionale. Segue piuttosto la geografia delle opportunità economiche. Da una prospettiva sociologica, questo passaggio segna la trasformazione delle mafie da organizzazioni territoriali a organizzazioni reticolari. L'obiettivo non è necessariamente il controllo tradizionale del territorio, ma l'accesso a mercati dinamici, spesso internazionali, infrastrutture strategiche, grandi opere e circuiti finanziari globali. In altre parole, dove si concentra la ricchezza tendono a concentrarsi anche i tentativi di infiltrazione. L'aumento delle verifiche collegate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza offre una chiave di lettura particolarmente significativa. L'attenzione verso i cantieri, i subappalti, i subcontraenti e i flussi finanziari dimostra come la prevenzione si stia spostando dalla semplice ve-

## Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

rifica documentale al monitoraggio dei processi economici reali. Si tratta di una trasformazione culturale prima ancora che amministrativa. L'obiettivo non è solo quello di individuare imprese sospette, ma comprendere come si sviluppino le reti di relazioni che possono favorire l'infiltrazione criminale o il loro radicamento. In questo contesto, il controllo diventa uno strumento di governance economica e non soltanto di repressione.

**Il valore sociale dei beni confiscati e il nodo della vulnerabilità delle imprese**

L'aspetto forse più innovativo dell'evoluzione italiana emerge però nella fase finale del ciclo antimafia: la restituzione dei beni alla collettività. La destinazione sociale di immobili, terreni, aziende e patrimoni confiscati rappresenta una delle esperienze più originali a livello internazionale. Da un punto di vista sociologico, questi beni producono un effetto simbolico particolarmente forte. Il patrimonio sottratto all'economia criminale viene trasformato in risorsa pubblica, spazio comunitario o opportunità produttiva, sia pure dentro una proceduralità ancora troppo complicata. La sfida non consiste soltanto nel confiscare, ma nel rendere quei beni generativi di nuovo valore. Per questo motivo gli indicatori più avanzati dell'efficacia delle politiche antimafia non sono soltanto il numero di arresti o l'ammontare delle confische, ma la capacità di restituire le risorse ai territori e trasformarle in sviluppo sostenibile e con occupazione regolare stabile.

Un altro elemento centrale riguarda il rapporto tra criminalità e fragilità economica. I dati relativi a estorsione e usura mostrano come molte imprese continuino a trovarsi in condizioni di vulnerabilità finanziaria. La diminuzione delle denunce non può essere interpretata automaticamente come una riduzione del fenomeno. Paura, isolamento, difficoltà di accesso al credito e dipendenza economica possono infatti scoraggiare l'emersione dei reati. Per le imprese, il rischio maggiore non è soltanto l'aggressione criminale diretta, ma la progressiva costruzione di relazioni di dipendenza economica che possono limitare la libertà imprenditoriale. In quest'ottica, la lotta all'usura e all'estorsione richiede strumenti che vadano oltre la repressione: educazione finanziaria, accesso al credito legale, accompagnamento gestionale e rafforzamento delle reti associative.

**Una questione di competitività e fiducia**

La principale lezione che emerge dall'evoluzione della normativa antimafia è che la criminalità organizzata non rappresenta più soltanto un problema di sicurezza. È un tema che riguarda la qualità delle istituzioni economiche, la competitività delle imprese e la fiducia nei mercati. Le organizzazioni criminali prosperano dove esistono opacità, asimmetrie informative e fragilità sociali. Al contrario, trasparenza, controlli efficaci e capacità di riutilizzare i patrimoni confiscati contribuiscono a rafforzare il capitale sociale e la resilienza dei territori. Per il mondo delle imprese questa prospettiva suggerisce una conclusione chiara: la legalità non è un costo burocratico, ma un'infrastruttura economica essenziale. Difendere mercati aperti e trasparenti significa creare le condizioni affinché innovazione, investimenti e crescita possano generare valore duraturo per l'intera collettività.



## Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

# *D.R.I.V.E. un piano strategico per "guidare" i processi di data governance*

Micaela Di Gennaro e Ruggero Signoretti

Il Piano ***D.R.I.V.E. To the future:*** **D**igital **R**esources to **I**mprove **V**ocational **E**ducation (di seguito D.R.I.V.E.). è una proposta orientata a promuovere e sostenere la crescita della cultura della digitalizzazione e l'upskilling delle competenze tecnologiche quali componenti costitutive di processi organizzativo/gestionali e di sostegno educativo/assistenziale innovativi.

Dedicata alle imprese: NUOVI ORIZZONTI Onlus e Cooperativa sociale APRITI SESAMO, entrambe operanti nella Regione Lazio e appartenenti al settore Imprese sociali, è indirizzata a sostenere il cambiamento da un utilizzo parziale e disomogeneo della tecnologia ad un processo sistematico, omogeneo, diffuso, il più possibile standardizzato.

Le beneficiarie svolgono attività nel contesto socio-assistenziale-educativo con riferimento ai minori e alle persone più vulnerabili e a rischio, e sono particolarmente attente alla rilevazione dei bisogni emergenti sia interni che della comunità.

Durante l'analisi dei fabbisogni di sviluppo, entrambe avevano denunciato un relativo ritardo rispetto al processo di digitalizzazione, fattore che le ha spinte a ricercare modalità innovative che potessero rendere più efficiente ed efficace anche l'assistenza erogata in persona e che ha individuato nell'upskilling tecnologico l'elemento catalizzatore del piano. Si è compreso, infatti, che la tecnologia digitale poteva effettivamente permettere un salto di qualità e una crescita delle competenze a patto che si acquisisse una "mentalità integrata e non ostativa".



Rispetto a tale quadro, D.R.I.V.E. ha impostato, le attività propedeutiche con un approccio integrato, affrontando il processo di rinnovamento a sostegno delle risorse e dell'organizzazione ai fini di renderle, realmente, "agenti di innovazione sociale" e di adeguarsi agli indirizzi di sostenibilità europea e nazionale.
Il progetto si è dunque configurato come una proposta orientata a promuovere e sostenere la crescita della cultura della digitalizzazione e l'upskilling delle competenze tecnologiche quali componenti costitutive di processi organizzativo/gestionali e di sostegno educativo/assistenziale innovativi.

Il risultato globale delle attività propedeutiche ha permesso di avviare la crescita della cultura della digitalizzazione, la semplificazione della gestione dati e la costruzione di una rete dedicata all'innovazione e al posizionamento futuro.

Ciò ha rappresentato non solo un esito positivo in termini di accesso a risorse culturali ed economiche, ma soprattutto una scelta strategica di posizionamento del sistema cooperativo coinvolto rispetto ai processi di trasformazione digitale che stanno interessando il settore socio-educativo e assistenziale.
Il progetto si è collocato, infatti, in una fase storica in cui la digitalizzazione non è più un'opzione tecnica, bensì una leva strutturale di governo, sostenibilità e qualità dei servizi, con ricadute dirette sulla capacità delle cooperative di rispondere ai bisogni delle persone e dei territori.

Le attività non formative del Piano D.R.I.V.E. sono le seguenti:

1. PARTENARIATO
2. DIFFUSIONE E DIVULGAZIONE
3. CONSULENZA
4. ADF

## Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

Tra queste, il Partenariato e primariamente la Consulenza hanno avuto una particolare rilevanza e utilità non solo per gli sviluppi progettuali, ma, soprattutto, per aver chiarito con molta precisione e con uno sguardo più ampio ed esperto il quadro dei fabbisogni di competenze digitali delle cooperative sociali che, ad avviso della scrivente, va oltre i confini del contesto di riferimento.

L'attività di PARTENARIATO è stata dedicata alla creazione di un OSSERVATORIO per la digitalizzazione con il commitment di promuovere la cultura e l'innovazione digitale. Tale azione, che ha compreso altre quattro strutture oltre le due beneficiarie, ha assunto il ruolo di catalizzatore di un processo endogeno di "Community building", per la costituzione di uno "spazio di prossimità", inteso come luogo d'incontro e confronto per studiare e indagare le reali opportunità per le cooperative derivanti dalla trasformazione digitale.
Ha impiegato un approccio peer-to-peer, per mettere insieme conoscenze e competenze diversificate, aprendosi anche a interlocutori extra contesto (istituzioni, centri di ricerca imprese), all'innovazione e alla co-progettazione con uno scambio continuo.
Rispetto alla rilevazione dei fabbisogni e competenze digitali l'analisi condotta ha individuato alcuni fabbisogni condivisi. Le cooperative aderenti, infatti, non solo operano negli stessi macro-territori e svolgono attività simili se non identiche ma, già adesso, condividono molti processi operativi.
Essendo state fondate negli stessi anni ed avendo una dirigenza di età ed estrazione formativa simile, anche le competenze e le conoscenze in campo IT sono molto simili e la maggior parte del lavoro viene svolto con il pacchetto Microsoft Office, con ampio utilizzo, per la gestione del personale, l'archiviazione dei servizi e la contabilità, dei fogli di calcolo.
Sebbene abbiano iniziato ad usare dei gestionali specifici, ne fanno un uso molto legato alla capacità di questi software di fare da data – base e non hanno implementato strumenti di Business intelligence.
I diversi comparti (coordinamento, contabilità e personale) scambiano tra loro i dati strettamente necessari allo svolgimento dei compiti ordinari (fatturazione, buste paga, …) ma alcuni processi risultano critici:-

- comunicazione automatizzata dei dati (i dati solo richiesti e scambiati di mese in mese dalle persone addette)
- verifica automatica di congruità dei dati (il controllo è effettuato sempre dalle persone che inviano e/o ricevono i dati)
- analisi strategica dei dati (la direzione periodicamente accede alle informazioni "grezze" e analizza i flussi e identifica eventuali cambiamenti, sempre attraverso una analisi "personale" dei dati).

Gli esiti dell'azione hanno per così dire "passato la palla" all'attività di CONSULENZA, con la finalità di fornire un supporto teorico/pratico alla dirigenza delle beneficiarie per l'adozione di sistemi di acquisizione, aggregazione ed analisi dei dati sempre più avanzati, che fossero accessibili, in diverse forme a tutto il personale per facilitare il lavoro di analisi, da parte del personale di coordinamento e dirigente.
Il lavoro si è incentrato sull' implementazione della digitalizzazione e sull'integrazione dei processi gestionali, per progettare nuove funzionalità in grado di semplificare i processi di DATA GOVERNANCE rispetto alle attività di acquisizione, aggregazione e analisi dei dati, al processo di archiviazione, e alle problematiche di condivisione, sicurezza e privacy.

Il focus della consulenza è stato comprendere quali fossero le risorse (tecnologiche ed umane) e le competenze (da formare o da reperire sul mercato) per realizzare questo cambiamento in relazione alle attività similare delle beneficiarie, operative, come si è detto, nello stesso ambito e nello stesso territorio.
Esse realizzano, infatti, servizi socio-assistenziali, educativi e di tempo libero rivolti a persone fragili (minori – persone con disabilità – anziani – adulti in situazione di disagio psicosociale). Essi sono svolti prevalentemente per conto della pubblica amministrazione, in regime di accreditamento e/o di appalto, nell'area metropolitana di Roma Capitale.
La maggiore differenza, che solo in parte impatta sulle questioni affrontate in questo lavoro, è la dimensione organizzativa per cui Apriti Sesamo è circa 3 volte Nuovi Orizzonti.



# Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

ANALISI DELLA RICHIESTA

Una prima area di sviluppo è rappresentata dai diversi processi di Data management individuati. Nel dettaglio della gestione dei dati e sono state evidenziate 10 fasi:

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Data Strategy | Pianificazione e Strategia: Definire gli obiettivi, identificare i tipi di dati e stabilire le linee guida. |
| 2 | Data Ingestion | Raccolta e Acquisizione dei dati grezzi da diverse fonti (database, sensori, file, ecc.). |
| 3 | Data Preparation | Distinta in Data Cleaning (Rimuovere duplicati, errori e valori mancanti) e Feature Transformation (Convertire i dati in un formato utile, ad esempio tramite aggregazione o scaling). |
| 4 | Data Integration | Combinare dati da fonti diverse in un'unica vista coerente. |
| 5 | Data Storage & Modeling | Organizzare i dati in sistemi come Data Warehouse. |
| 6 | Data Quality | Garantire accuratezza, completezza e coerenza dei dati. |
| 7 | Data Governance | Stabilire policy, ruoli e responsabilità per la gestione dei dati. |
| 8 | Data Access & Usage | Rendere i dati disponibili agli utenti autorizzati per analisi, reporting e decisioni. |
| 9 | Data Lifecycl e Management – DLM | Gestire i dati dalla creazione all'archiviazione a lungo termine e infine alla loro eliminazione sicura |
| 10 | Data Analisys | Analizzare le informazioni per finalità gestionali e strategiche |

A queste fasi deve essere aggiunto, quanto necessario per la tutela dei dati stessi

| | |
|---|---|
| Data Security & Privacy | Proteggere i dati da accessi non autorizzati e rispettare le normative (es. GDPR). |
| Data Lifecycle Management – DLM | Gestire i dati dalla creazione all'archiviazione a lungo termine e infine alla loro eliminazione sicura |

In proposito occorre sottolineare che alcuni dei dati di cui si deve affrontare la gestione sono considerati dati personali (sanitari, giudiziari, …) e quindi necessitano di particolare cura.

RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

Al fine di impostare in maniera efficace la consulenza sono state analizzate le strutture operative delle due imprese coinvolte, attraverso interviste ai referenti amministrativi e dirigenziali di entrambe le strutture e a figure che operano sui dati:

- Direzione = Composta prevalentemente dai consiglieri di amministrazione e da alcune figure dirigenziali
- Amministrativi = personale operativo dedicato alla gestione delle informazioni legate ad incassi e pagamenti (fatture, buste paga, contratti, …)
- Coordinatori = personale tecnico, con competenze specifiche, che si occupa dell'utenza (analisi dei bisogni, organizzazione dei servizi, rapporti con la P.A., …) e del personale (selezione, formazione, turni, …)

➢ I dati trattati possono avere provenienza interna e/o esterna: i dati interni sono i documenti amministrativi (fogli firma fatture, buste paga, rendicontazioni …) o tecnici (relazioni, progetti, report, …); i dati esterni sono i documenti amministrativi (fatture, bolle di consegna, convenzioni, …) tecnici (PEI, assegnazioni di servizi, …)

➢ I dati possono giungere informato cartaceo (fogli firma) o elettronico (fatture). Si segnala che, con il passare del tempo i dati in ingresso e/o in uscita in formato cartaceo sono andati riducendosi sensibilmente. Ciò però, richiede una ancora più attenta archiviazione dei dati in formato elettronico.

➢ L'operatività riguarda solo un territorio (la maggior parte dei dati viene lavorata in orario di ufficio e prevalentemente dal lunedì al venerdì). Non sono escluse lavorazioni particolari al di fuori di queste fasce orarie (es. scadenze) ma lascia delle fasce orarie per gli aggiornamenti automatici (es tra le 02:00 e le 04:00 del mattino)

➢ La maggior parte del lavoro si svolge presso le sedi operative delle cooperative ma tutte le imprese fanno uso di smartworking (soprattutto per il personale dirigente) che opera su portatili, normalmente forniti dalle cooperative. Inoltre i coordinatori fanno largo uso di smartphone per gestire in movimento il lavoro

➢ La gestione dei dati, inizialmente, aveva finalità meramente operative e di reportistica. Da alcuni anni, però, si è sviluppata la necessità di poter aggregare ed analizzare i dati sia per comprendere le tendenze amministrative (es. analisi dei flussi di cassa) sia dei bisogni dell'utenza (es. emersione di nuovi bisogni o di diverse necessità di risposta a bisogni già esistenti) o del personale (trend legati alle malattie, alle maternità, …).

➢ Allo stato attuale i dati vengono raccolti dai coordinatori e dagli amministrativi che li lavorano autonomamente per i bisogni di ogni funzione e richiesti, dalla Direzione su necessità specifiche. Non è implementato, o è implementato parzialmente, un sistema di reportistica interna che dia alla Direzione dati amministrativi e tecnici impostati su un sistema di DATA CYCLE MANAGEMENT, ovvero con dati che sono aggregati e semi-elaborati dal personale ed inviati in automatico alla direzione perché li analizzi e ne restituisca i risultati al personale in forma di indicazioni di miglioramento.

# Dal Consorzio Ruini Impresa Sociale

ANALISI DELLE INFORMAZIONI

Dal lavoro svolto è emerso che l'accesso ai dati e l'analisi degli stessi da parte della Direzione sono demandati alle necessità del momento, spesso legate al dover affrontare scadenze specifiche (es redazione del bilancio sociale).

*In generale sono poco organizzate la gestione e l'analisi dei dati da e verso la direzione che basa la maggior parte delle proprie analisi sulla storica competenza dei propri membri.*

D'altra parte, la crescita di complessità dei servizi, i minori margini economici, la difficoltà di accesso al credito, la maggiore richiesta di qualità delle prestazioni da parte dell'utenza e delle P.A., la minore offerta di risorse umane, le nuove normative, l'evoluzione dei processi di Gestione della Qualità e, per finire, i cambiamenti politici ed economici, richiedono alla direzione una reattività sempre maggiore e una sempre maggiore conoscenza della propria struttura.

A questo si aggiunge la necessità di creare percorsi di avvicendamento delle persone in ruoli direttivi, in modo da non perdere il know how costruito negli anni dalle attuali direzioni.

Le aree di miglioramento evidenziate riguardano:

- Amministrazione e controllo di gestione
- Monitoraggio dei servizi offerti
- Coordinamento del personale e gestione delle risorse umane

### Amministrazione e controllo di gestione

L'area Amministrazione e Controllo di Gestione supporta la governance delle cooperative garantendo il presidio dei processi amministrativi, contabili e di rendicontazione economico-finanziaria. Attraverso strumenti di pianificazione, monitoraggio e analisi, consente di verificare l'equilibrio economico dei servizi, la corretta allocazione delle risorse e la sostenibilità delle attività nel tempo. L'area svolge inoltre un ruolo centrale nel supporto ai processi decisionali, fornendo dati e indicatori utili alla valutazione dell'andamento gestionale e all'orientamento delle scelte strategiche della cooperativa.

### Monitoraggio dei servizi offerti

L'area di Monitoraggio dei Servizi è finalizzata a garantire la qualità, l'efficacia e la coerenza degli interventi socio-educativi e assistenziali erogati dalla cooperativa. Attraverso la raccolta sistematica di informazioni sulle attività svolte, sugli utenti coinvolti e sui risultati raggiunti, l'area consente di valutare l'andamento dei servizi, individuare criticità e promuovere azioni di miglioramento continuo. Il monitoraggio rappresenta inoltre uno strumento fondamentale per la rendicontazione verso enti pubblici, finanziatori e stakeholder territoriali, rafforzando trasparenza e accountability.

### Coordinamento del personale e gestione delle risorse umane

L'area di Coordinamento del Personale e Gestione delle Risorse Umane cura l'organizzazione, la valorizzazione e il supporto degli operatori impegnati nei servizi della cooperativa. Essa assicura una gestione coerente delle assegnazioni, dei carichi di lavoro e dei percorsi professionali, favorendo il benessere organizzativo e la qualità dell'intervento educativo e assistenziale. L'area svolge inoltre una funzione strategica nello sviluppo delle competenze, nel supporto ai coordinatori e nel rafforzamento del senso di appartenenza, contribuendo alla stabilità e alla crescita complessiva dell'organizzazione.

In conclusione, il contesto in cui operano oggi le cooperative sociali è caratterizzato da una crescente complessità: aumento degli adempimenti amministrativi, moltiplicazione delle fonti di finanziamento, maggiore articolazione dei servizi e aspettative più elevate da parte di enti pubblici, utenti e famiglie.

La trasformazione digitale, intesa in senso ampio, non riguarda esclusivamente l'introduzione di nuove tecnologie, ma implica cambiamenti organizzativi, culturali e gestionali che attraversano l'intera struttura cooperativa, incidendo sui processi decisionali, sul lavoro degli operatori e sulla relazione con i beneficiari dei servizi.

Il Piano D.R.I.V.E., attraverso le sue attività propedeutiche ha tracciato un percorso molto interessate di sviluppo individuando alcuni ambiti strategici nei quali l'adozione consapevole di servizi digitali evoluti rappresenta una leva strategica di sviluppo, non solo in termini di efficienza organizzativa, ma soprattutto di qualità, sostenibilità e capacità di innovazione dei servizi offerti.

## AMBITI DI SVILUPPO

**Infrastruttura digitale come fattore abilitante**

Un primo ambito di sviluppo riguarda la disponibilità di infrastrutture digitali affidabili, scalabili e sicure, in grado di garantire continuità operativa anche in presenza di carichi elevati o situazioni di emergenza. L'utilizzo di servizi digitali ospitati in ambienti cloud ad alta affidabilità consente alle cooperative di:

- assicurare la continuità dei servizi essenziali;
- proteggere i dati personali di utenti e operatori nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati;
- ridurre il rischio di interruzioni operative e perdite informative;
- sostenere la crescita futura dei servizi senza dover rivedere radicalmente l'architettura tecnologica.

**Evoluzione dei servizi attraverso l'integrazione dei processi**

Un secondo ambito strategico riguarda l'integrazione dei processi organizzativi, superando la frammentazione tra strumenti, procedure e archivi informativi.

Servizi digitali integrati permettono di:

- governare in modo unitario la gestione degli operatori, degli utenti e delle attività;
- collegare pianificazione, rilevazione delle attività e rendicontazione;
- ridurre duplicazioni di dati e attività manuali;
- migliorare la tracciabilità dei processi e la trasparenza interna.

**Miglioramento della qualità dei servizi sul territorio**

L'utilizzo di strumenti digitali a supporto delle attività territoriali consente di rafforzare la qualità e l'efficacia degli interventi, in particolare nei servizi domiciliari, educativi e di prossimità.

**Integrazione con strumenti AI**

Infine, l'integrazione progressiva di strumenti basati su intelligenza artificiale apre prospettive ulteriori di sviluppo, in particolare per:

- il supporto agli operatori nell'utilizzo dei servizi digitali;
- l'automazione di attività ripetitive;
- il miglioramento dei processi di selezione e assegnazione del personale;
- l'analisi predittiva dei bisogni e dell'andamento dei servizi.

## Formazione

# *CoopGiovani:*
# *Al via il progetto del Servizio civile di AGCI Nazionale*

Formazione, orientamento e cooperazione sociale per favorire l'accesso al lavoro e l'autoimprenditorialità. Tre ragazze per il Servizio civile universale presso la sede nazionale di AGCI a Roma

**Mascia Garigliano**

Avvicinare i giovani al mondo della cooperazione sociale, promuovere nuove opportunità professionali e favorire l'inclusione: nasce con questi obiettivi **CoopGiovani**, il progetto di AGCI Nazionale della durata di 12 mesi, inserito nel programma "*Cambiamo rotta: i giovani nelle Istituzioni – III*", in collaborazione con **Amesci.**

**Nicoletta, Federica e Ludovica**. Si chiamano così le tre giovani studentesse che, venerdì 9 ottobre, hanno iniziato il percorso come **operatrici volontarie del servizio civile universale**, della durata di un anno, presso la nostra sede nazionale.

Con un impegno di 25 ore settimanali, il progetto comprende attività di supporto allo sportello, organizzazione di incontri sul servizio civile e realizzazione di materiali divulgativi sull'impresa cooperativa. Sono previste 75 ore di formazione specifica e un percorso di tutoraggio professionale di 27 ore, dedicato all'orientamento al lavoro e alla valorizzazione delle competenze acquisite.

Con CoopGiovani, AGCI Nazionale promuove la conoscenza della cooperazione come opportunità per costruire il proprio futuro professionale, sviluppare idee imprenditoriali e partecipare attivamente alla crescita delle comunità. L'iniziativa punta a far conoscere il modello cooperativo come strumento di sviluppo economico e sociale, con particolare attenzione ai giovani NEET, che non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi di formazione.

Il progetto prevede l'attivazione di uno **sportello informativo gratuito**, l'organizzazione di incontri tematici (*infodays*) e seminari sui principi e sulle opportunità delle cooperative sociali. È inoltre prevista la realizzazione di un e-book dedicato alle procedure per costituire un'impresa cooperativa in Italia e in Europa, insieme a materiali informativi per diffondere la conoscenza del settore.




**FEDERICA LOFFREDI** • "Ho 21 anni e studio Comunicazione pubblica e d'impresa all'Università degli Studi di Roma La Sapienza. Durante il mio percorso universitario mi sono appassionata al mondo della comunicazione, sentendo una forte inclinazione anche per l'ambito HR e organizzativo, settori che mi piacerebbe molto esplorare e approfondire a livello professionale. Ho avuto modo di maturare alcune esperienze lavorative, tra cui una collaborazione presso la biblioteca della Facoltà di Economia e attività a contatto con il pubblico, che mi hanno permesso di sviluppare un senso di responsabilità maggiore. Ho deciso di fare domanda per il Servizio Civile perché lo vedo come un'occasione fondamentale per me, in quanto voglio mettermi alla prova, capire come funzionano le dinamiche lavorative da una prospettiva più vicina, imparare e confrontarmi con nuove realtà. Attraverso il progetto CoopGiovani, vorrei dare il mio contributo per far conoscere ai giovani le opportunità della cooperazione e aiutarli a orientarsi, unendo la mia crescita personale e professionale al desiderio di fare qualcosa di utile per gli altri".

**LUDOVICA MILANI** • "Ho 25 anni e mi sono da poco laureata presso l'Università La Sapienza di Roma in Lingue e Letterature Inglesi e Angloamericane, un percorso di studi che mi ha permesso di approfondire la mia passione per le lingue straniere e per la letteratura. Durante gli anni universitari ho avuto la possibilità di trascorrere un periodo di studio a Saragozza, in Spagna, e di svolgere un tirocinio presso il Trinity College Rome Campus di Roma. Sebbene diverse tra loro, entrambe le esperienze hanno rafforzato il mio interesse per i viaggi, per le lingue e per la comunicazione internazionale. Terminati gli studi, ho iniziato a riflettere su quale potesse essere il nuovo capitolo della mia vita. Sentivo il desiderio di mettermi in gioco, di uscire dal contesto universitario e di imparare qualcosa di nuovo, anche in un ambito diverso da quello della mia formazione. Dopo un periodo di indecisione e, lo ammetto, anche un po' di paura, grazie a un'amica sono venuta a conoscenza del Servizio Civile e delle opportunità offerte da AGCI Nazionale. Spinta dalla curiosità e dalla voglia di intraprendere una nuova esperienza, ho deciso di presentare la mia domanda. Ad oggi ho trovato in AGCI un ambiente stimolante e ricco di iniziative, che mi sta permettendo di conoscere una realtà nuova e acquisire nuove competenze. Sono ancora all'inizio di questo percorso, ma sono felice della scelta fatta e curiosa di scoprire tutto ciò che questa esperienza potrà offrirmi".

**NICOLETTA ROBILATTE** • "Ho 24 anni e mi sono appena laureata in Cooperazione internazionale e sviluppo alla Sapienza di Roma. Sono felice di iniziare il servizio civile in AGCI con il progetto CoopGiovani, perché è proprio il tipo di esperienza che cercavo dopo aver concluso la prima parte del mio percorso universitario. Durante i miei studi ho avuto la possibilità di imparare che lo sviluppo locale, la partecipazione e la lotta alle disuguaglianze dipendono molto da realtà che nascono dal basso. La cooperazione ne è un esempio: mette le persone al centro e fa restare valore sul territorio, ed è per questo che ci credo. CoopGiovani si rivolge ai giovani e li informa sulle opportunità delle cooperative sociali, che possono essere uno strumento di inclusione e un modo per entrare nel mondo del lavoro. Per me è l'occasione di dare un contributo concreto e, allo stesso tempo, di imparare sul campo come nasce e come si regge un'impresa cooperativa, vivendola dall'interno e in prima persona. Il servizio civile unisce impegno civico e formazione, e questo anno sarà un passo importante per il mio percorso: avrò modo di imparare, di mettermi alla prova e di crescere".

# Novembre 2026 - Eventi in progress




Il **19**
al CNEL
Roma




Il **24**
al Palazzo De Carolis
Roma



**AGCI**
ASSOCIAZIONE
GENERALE
COOPERATIVE
ITALIANE

**AGCI,** con il proprio Fondo Mutualistico, **General Fond**, incentiva la nascita e lo sviluppo di imprese cooperative

**GENERAL FOND** S.p.A.
Fondo Mutualistico AGCI

**General Fond** S.p.A. è la Società senza scopo di lucro che gestisce il Fondo Mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, alimentato dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative (oltre 5.000 nel territorio nazionale), aderenti ad AGCI, Associazione Generale delle Cooperative Italiane, e dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione.

L'obiettivo principale di **General Fond** è quello di sostenere, consolidare le imprese e i progetti per la crescita della cooperazione, incentivando iniziative dirette all'innovazione tecnologica, alla sostenibilità, alla valorizzazione del territorio, all'inclusione sociale, favorendo, in particolare, l'incremento dell'occupazione giovanile e l'imprenditoria femminile.

**Roma - Via Nazionale, 243**
**info@generalfond.it**
**www.generalfond.it**
**www.agci.it**