

Sostenibilità cooperativa

La misurazione delle performance ESG
nelle imprese cooperative



Ricerca a cura di Confcooperative Bergamo e CSA Coesi

In collaborazione con l'Università degli studi di Bergamo
Dipartimento Scienza Aziendali e Centro sulle dinamiche economiche, sociali e cooperazione (CESC)

Con il contributo della Camera di Commercio di Bergamo, BCC Bergamasca e Orobica, BCC Carate e Treviglio, BCC Caravaggio Adda e Cremasco, BCC Mozzanica, BCC Oglio e Serio, BCC Milano

80X CONF^{CO}OPERATIVE
Bergamo

COESI
CENTRO SERVIZI AZIENDALI
IMPRESA SOCIALE



CESC
Centro sulle dinamiche economiche,
sociali e della cooperazione
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO
Dipartimento
di Scienze Aziendali



Con il contributo di
**CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO**

**BCC BERGAMASCA
E OROBICA**
GRUPPO BCC ICCEA

BCC CARATE E TREVIGLIO
GRUPPO BCC ICCEA

**BCC CARAVAGGIO
E CREMASCO**

BCC MOZZANICA

BCC OGLIO E SERIO
GRUPPO BCC ICCEA

BCC MILANO
GRUPPO BCC ICCEA

80confcooperativebergamo.it

INDICE

Le cooperative costruiscono un mondo migliore	2
Introduzione a cura di Lucio Moioli, Presidente di Confcooperative Bergamo, e di Massimo Monzani, Presidente di CSA Coesi	
La misurazione delle performance ESG nelle imprese cooperative	9
Executive summary	10
Introduzione	11
La sostenibilità come fonte di legittimazione delle imprese	12
La misurazione e rendicontazione delle performance di sostenibilità	13
I rating ESG	15
La misurazione delle performance ESG delle società cooperative	17
Metodologia della ricerca	19
Il processo di selezione degli indicatori e risultati quantitativi	26
Set finale degli indicatori ESG per le Società Cooperative	33
Discussione dei risultati	42
Conclusioni e prospettive future	47
Bibliografia e note biografiche degli autori	50
Credito cooperativo e sostenibilità: sfide e traiettorie evolutive	52
Ringraziamenti	56
Appendice n. 1	57
Alcune progettualità di Confcooperative Bergamo e CSA Coesi su cui si è innestata la ricerca	
Appendice n. 2	59
CSA Coesi, il Centro Servizi per la Cooperazione, l'Economia Sociale e il Terzo Settore	

Le cooperative costruiscono un mondo migliore

A cura di Lucio Moioli, Presidente di Confcooperative Bergamo, e Massimo Monzani, Presidente di CSA Coesi

Il contesto della ricerca

La ricerca e i contributi che presentiamo in questo volume nei loro esiti e nel loro processo si sviluppano a valle di una sorta di confluenza che unisce percorsi globali e percorsi territoriali.

Sul piano territoriale, la ricerca nasce sulla base di una serie di progettualità che negli ultimi anni Confcooperative Bergamo, in stretta collaborazione con il suo Centro Servizi CSA Coesi, ha sviluppato con sempre maggior determinazione.

A livello globale, invece, possiamo parlare di un percorso di lunga durata, per alcuni aspetti articolato lungo l'intera storia della cooperazione moderna, i cui inizi facciamo tutti risalire al 1844, con la fondazione della *Rochdale Pioneers Society*.

È una confluenza che appare plasticamente nella felice coincidenza che Confcooperative Bergamo ha deciso di tradurre in un impegno straordinario: il 2025 è sia l'*Anno Internazionale delle Cooperative*, proclamato dalle Nazioni unite con una risoluzione del 19 giugno 2024 che l'Ottantesimo compleanno della nostra Unione Territoriale: difatti proprio il 27 agosto del 1945 vedeva la luce dopo gli anni bui (non solo per la cooperazione) del ventennio fascista.

Proviamo dunque a esplorare rapidamente che cosa si trova a monte di questa confluenza e lo facciamo partendo dal livello globale: qual è il nesso tra la visione cooperativa dell'economia e la questione della sostenibilità?

Da sempre fare cooperazione è certamente fare impresa, ma non è riducibile a questo. Giulio Sapelli, per prendere una voce autorevole tra le molte, vede nella dinamica complessa tra *impresa* e *movimento sociale* la cifra della cooperazione stessa¹, dove la dimensione di *movimento sociale* include una volontà di *trasformazione sociale* e, innanzitutto, una trasformazione dell'economia in tutti i suoi elementi costitutivi di produzione, distribuzione e consumo.

Trasformazione in che direzione? È sufficiente leggere i principi e i valori cooperativi per capire che la sostenibilità, cioè il focus di questo lavoro, è strutturalmente al centro del pensiero e dell'azione della cooperazione, benché naturalmente sia stata espressa storicamente con termini differenti, legati al contesto: basti pensare ai valori della democrazia, della giustizia, della solidarietà e ai principi della formazione, della collaborazione tra cooperative, dell'attenzione alla comunità².

Con la Risoluzione dell'ONU del 19 giugno 2024 che dichiara il 2025 Anno Internazionale delle Cooperative il nesso appare ancora più evidente³. Qui ci limitiamo a riportare un paragrafo della premessa: “[le Nazioni Unite riconoscono che] le cooperative, nelle loro diverse forme, promuovono la partecipazione al massimo grado possibile nello sviluppo economico e sociale delle comunità locali e di tutte le persone, comprese le donne, i giovani, gli anziani, le persone con disabilità e i Popoli Indigeni, la cui inclusione rafforza lo sviluppo economico e sociale e

contribuisce all'eliminazione della povertà e della fame”⁴. Non si tratta di un'affermazione isolata. A livello internazionale diversi organismi si sono espressi in modo analogo, sottolineando di volta in volta aspetti differenti. Non è questa la sede per riprenderli anche solo brevemente, ma chi volesse approfondire può trovare un'esposizione efficace in un recente volume curato per *Il Mulino* da Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini⁵.

Già da queste poche righe, quindi, si capisce la pregnanza per i fini di questa ricerca del tema che il *Comitato per la promozione e lo sviluppo delle cooperative* (COPAC)⁶ ha individuato per l'IYC2025 (*International Year of Cooperatives*): *le cooperative costruiscono un mondo migliore*.

E il percorso locale? Torniamo al nostro punto di confluenza e proviamo a risalire l'altro ramo. Anche in questo caso, le radici affondano in profondità nel terreno. La storia della nostra Unione ha inizio il 27 agosto del 1945 in una sala del primo piano della Camera di Commercio in piazza Dante con l'elezione anche del primo presidente di Giuseppe Belotti che fu membro della Assemblea Costituente e che diede un contributo decisivo alla stesura dell'art. 45 della nostra Carta, ovvero l'articolo che afferma *il valore sociale* della cooperazione.

Non è questa la sede per ripercorrere gli ottant'anni di storia di Confcooperative Bergamo, ma certo la cooperazione di cui era espressione ha dato il suo contributo in tutte le fasi della nostra storia repubblicana: la ricostruzione dopo la Seconda Guerra Mondiale e il Fascismo, gli anni del boom economico, i decenni finali del XX secolo e i primi di questo XXI secolo. Lo ha fatto in tutti i settori, dal lavoro al consumo, dall'agricoltura al credito, dalla casa al sociale, al sanitario e alla cultura.

Lo specifico della sostenibilità nei suoi tre pilastri: Ambientale (E), Sociale (S) e Governance (G) riguarda in particolare gli ultimi anni, nei quali Confcooperative Bergamo, insieme a CSA Coesi, ha attivato e consolidato una serie di progetti e iniziative che qui ci limitiamo a elencare mentre in appendice se ne trova una sintetica presentazione:

- il progetto *Impact - Effetto Cooperativo*
- la promozione di *Valoris*, strumento di valutazione di impatto sociale centrato sull'inclusione lavorativa sviluppato dal Centro Studi Socialis
- il progetto europeo SKI.F.T di cui CSA Coesi è partner

Coerentemente con la loro natura, Confcooperative Bergamo e CSA Coesi hanno promosso e stanno promuovendo queste azioni in rete con altri soggetti. Richiamiamo qui alcuni tra i principali interlocutori.

Innanzitutto, le BCC radicate nel territorio bergamasco: la BCC Bergamasca e Orobica, la BCC Carate e Treviglio, la BCC Cassa Rurale Caravaggio Adda e Cremasco, la BCC Milano e la BCC Mozzanica. Non solo senza il loro contributo economico, che ha integrato quello garantito dalla Camera di Commercio di Bergamo, questa ricerca e molte delle iniziative che abbiamo sviluppato

¹ Cfr. per es. Giulio Sapelli, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, ex. goWare 2015.

² I principi cooperativi, nella loro versione attuale, sono citati più avanti nella ricerca e si trovano sul sito dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA) - cfr. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.

³ Si veda la Risoluzione A/RES/78/289 adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 19 giugno 2024.

⁴ Ibidem “Recognizing that cooperatives, in their various forms, promote the fullest possible participation in the economic and social development of local communities and all people, including women, young people, older persons, persons with disabilities and Indigenous Peoples, whose inclusion strengthens economic and social development, and contribute to the eradication of poverty and hunger, [...]”.

⁵ Si veda in particolare il capitolo *Le politiche di promozione dell'economia sociale sulla scena internazionale: prime considerazioni* di Beatrice Carella e Patrik Vesan in *AAVV Comunità intermedie, occasione per la politica*, a cura di Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini, Ed. Il Mulino 2024, pp. 225 e segg.

⁶ Il COPAC è un organismo composto da ICA (International Cooperative Alliance), ILO (International Labour Organization), UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs), FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), ITC (International Trade Centre), UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) - cfr. <https://www.copac.coop>.

nel 2025 non avrebbero potuto vedere la luce: va segnalato che in questi anni la collaborazione tra Confcooperative Bergamo, CSA Coesi e Credito Cooperativo si sta rafforzando e ampliando nella consapevolezza che la *cooperazione tra cooperative* debba trovare nel rapporto tra *credito* e *altri settori cooperativi* un contesto privilegiato, soprattutto se si assume la prospettiva della sostenibilità. Si veda a questo riguardo il contributo di Luciano Mario Bencivinni, referente iniziative ESG di Federazione Lombarda BCC⁷.

È stato, poi, e continua ad essere di grande importanza il rapporto di collaborazione con Confindustria Bergamo, che ha visto un passaggio molto rilevante nella sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa tra le due organizzazioni avvenuta il 19 novembre 2022. Proprio nel quadro di questa collaborazione è sorta l'attenzione per la Piattaforma Open-es, che ha l'obiettivo di accompagnare i processi di miglioramento in chiave di sostenibilità e il rating ESG delle imprese, piattaforma con la quale Confcooperative Bergamo ha firmato un accordo di collaborazione nel novembre del 2024 e che è stata considerata con particolare attenzione nella ricerca condotta dall'Università degli studi di Bergamo.

Citiamo, infine, su un altro versante il rapporto con la Diocesi di Bergamo.

E' un rapporto di collaborazione che si basa su una condivisione profonda di ciò che significa sviluppo e che negli ultimi anni ha messo al centro l'idea di *ecologia integrale*, un'idea strettamente connessa a una visione ampia della nozione di sostenibilità. Richiamiamo in questa sede solo alcuni passaggi recenti, come la firma del Protocollo *Valori, Culture e Prassi di un'Ecologia Integrale* avvenuta 4 ottobre 2023, la Lettera d'Intenti *Cooperazione e Diocesi, un'alleanza che continua*, formalizzata il 25 ottobre 2024 e il Protocollo *Promuovere occasioni di lavoro per tutti e per ciascuno*, sottoscritta il 24 settembre 2025.

La confluenza di tutti questi percorsi ci ha dunque portato a mettere l'idea di *sostenibilità* al centro del nostro modo di celebrare l'Anno Internazionale delle Cooperative e il nostro ottantesimo compleanno. Nello specifico di questa ricerca, poi, la sostenibilità è stata letta e interpretata in chiave ESG, acronimo che come noto rimanda alla dimensione Ambientale (Environment), Sociale (Social) e della Governance.

Per una comprensione dell'importanza di questa chiave di lettura rimandiamo alla parte introduttiva della ricerca curata dal team della prof.ssa Silvana Signori dell'Università degli studi di Bergamo.

Il processo è già un risultato

È piuttosto frequente ascoltare l'affermazione per la quale conta di più il processo che il risultato. Talvolta, dobbiamo dire, ciò accade fin troppo frequentemente, con il rischio di dare assoluzioni a priori di fronte a risultati insoddisfacenti senza fare la fatica di una valutazione effettiva intorno a ciò che ha compromesso il conseguimento degli obiettivi. Una riformulazione aggiornata e rivista della dialettica che sostiene quel lastricato di buone intenzioni che conduce all'inferno.

Detto questo e ben consapevoli di questo rischio, in questo caso ci sembra proprio di poter dire che il processo su cui si fonda la nostra ricerca è già un risultato. Non lo diciamo noi, ma ce lo hanno detto con convinzione molti degli stakeholder coinvolti nella *ricerca azione partecipativa*,

stakeholder certamente interni, ma anche esterni al mondo della cooperazione⁸.

Le cooperatrici e i operatori hanno potuto portare il proprio punto di vista dialogando con strumenti e griglie che spesso sono viste come incongrue, meramente formali, incapaci di cogliere lo "spirito cooperativo". Gli stakeholder esterni hanno sperimentato la vivacità di un tessuto economico-sociale inaspettata per chi è abituato a misurare solo con i numeri, illudendosi che l'oggettività del pesare quantitativo restituisca il tutto del valore di un fenomeno.

Nei termini utilizzati dai ricercatori, il processo ha consentito di gestire l'esigenza di coniugare una *legittimazione interna*, orientata a far valere le specificità del modello mutualistico, ma anche a rischio di cadere in una sterile autoreferenzialità, con la *legittimazione esterna*, orientata alla comparabilità e alla misurazione, a sua volta pericolosa per l'approccio omologante che inevitabilmente comporta. Una bella sfida, insomma, che trova in queste pagine un contributo significativo.

Certo, è un processo impegnativo, che richiede un investimento importante di risorse economiche, di pensiero, di tempo.

A questo riguardo, sottolineiamo il ruolo di CSA Coesi che, anche nel quadro del già citato progetto SKI.FT⁹, ha garantito momenti di formazione preliminari e mette a disposizione percorsi consulenziali di accompagnamento. In altri termini, il processo non si è esaurito in questa ricerca, ma con la stessa è solo all'inizio e certamente continuerà in futuro.

Che cosa ci dice la ricerca

È del tutto inutile sintetizzare qui i risultati della ricerca curata dal team della prof.ssa Silvana Signori.

Il testo è chiaro ed efficace. Contiene sia una proposta molto concreta di indicatori che potrebbero essere adottati dalle piattaforme di rating e/o utilizzati nella predisposizione dei report e bilanci di sostenibilità sia una discussione che inquadra, problematizza, valorizza gli stessi nel loro essere frutto di un processo partecipato.

Ci limitiamo allora ad alcune considerazioni di carattere generale e ad alcune sottolineature.

Partiamo dalle considerazioni di carattere generale.

Abbiamo già richiamato la dialettica tra legittimazione interna ed esterna che si accompagna a quella tra comparabilità e valorizzazione delle specificità una dialettica che nella ricerca viene approfondita e articolata in modo molto efficace¹⁰. In altri termini, qui si vuole far emergere il peculiare valore dell'economia mutualistica senza sfuggire ad un confronto con le altre forme di impresa.

Qual è il peculiare valore della cooperazione? Nel testo della ricerca appare più volte e viene formulato variamente con riferimento alla dimensione sociale, della partecipazione democratica, della giustizia, dell'orientamento allo sviluppo delle comunità, dell'inclusione dei soggetti fragili. Noi qui vogliamo enfatizzare come queste caratteristiche non dipendano semplicemente

⁸ Per la descrizione della metodologia seguita (Participative Action Research) nonché per una presentazione delle fasi di lavoro e dei numeri dei soggetti coinvolti si veda infra a pag. 19 segg.

⁹ Cfr. infra a pag 58

¹⁰ Si veda in particolare pag. 17 e segg.

⁷ Si veda il capitolo Credito cooperativo e sostenibilità: sfide e traiettorie evolutive.

dalla volontà dei singoli e dei gruppi, ma siano strettamente correlate a elementi strutturali dell'impresa cooperativa, radicati nella norma e negli statuti e come tali non soggetti alle scelte delle cooperatrici e dei operatori. Eccoli sinteticamente elencati:

- limitazione della distribuzione degli utili, che consente alla cooperativa di rafforzare il proprio patrimonio e dunque la propria capacità di perseguire i suoi obiettivi
- voto capitaro, che sancisce una prevalenza della persona sul capitale
- indisponibilità per i soci e indivisibilità del patrimonio, che comporta un orientamento strutturalmente intergenerazionale, cioè centrato sulla sostenibilità
- principio della porta aperta, che impedisce un'appropriazione da parte di qualcuno del valore generato dall'impresa cooperativa

Abbiamo detto che questi elementi non dipendono dalla scelta dei operatori e delle cooperatrici. Vero, ma dobbiamo anche ribadire che è frutto della libera scelta degli aspiranti imprenditori quella di adottare la forma cooperativa con i suoi vincoli e le sue possibilità, una scelta che, come appare evidente, è orientata alla sostenibilità in tutte le sue dimensioni.

Dunque, non è un caso che i comportamenti concreti della forma cooperativa siano tendenzialmente¹¹ coerenti con l'istanza della sostenibilità. Lo abbiamo rilevato in precedenti ricerche che Confcooperative Bergamo e CSA Coesi hanno svolto in collaborazione con il *Centro sulle dinamiche economiche, sociali e della cooperazione* (CESC) dell'Università degli studi di Bergamo e che hanno mostrato l'oggettiva differenza di approccio delle cooperative rispetto alle società di capitali (in tema di gestione delle risorse umane, delle crisi, della distribuzione del valore, etc.)¹². Un altro esempio è anche la maggior propensione delle cooperative a investire in contesti territoriali difficili quali le Aree Interne, come evidenzia Luciano Mario Bencivenni nel suo contributo richiamando la nostra attenzione sul fatto che le Banche di Credito Cooperativo rappresentano l'unica presenza bancaria in ben 157 comuni lombardi¹³.

Sono questi elementi a giustificare l'affermazione dei ricercatori che ci piace riportare integralmente:

“Questo approccio favorisce la comparabilità tra realtà differenti, ma al tempo stesso introduce nel mainstream ESG elementi valoriali tipici della cooperazione, come la mutualità, la partecipazione democratica e il radicamento territoriale che contribuiscono a ridefinire il concetto stesso di impresa sostenibile. In tal modo, la cooperazione non si limita a ricercare legittimazione nel sistema capitalistico dominante, ma diventa un vettore di cambiamento istituzionale, capace di diffondere modelli di governance inclusiva e relazionale all'interno di un contesto economico più ampio.”¹⁴

11 Evidentemente si tratta di una tendenza e non di un dato assoluto verificato in tutte le situazioni, tendenza che però è verificabile anche tramite misurazioni.

12 Si vedano le ricerche scaricabili tramite il link https://www.bergamo.confcooperative.it/portals/0/documenti/Ricerche-EconomiacooperativeBergamo-CsaCoesi_2025.zip

13 Si veda il capitolo curato da Luciano Mario Bencivenni *Credito cooperativo e sostenibilità: sfide e traiettorie evolutive* (cfr. infra pag. 53). Altro dato significativo, secondo uno studio del Centro Ricerche di Fondosviluppo realizzato nel 2024, mentre solo il 19,8% delle Unità Locali delle imprese italiane ha sede nei Comuni delle Aree Interne, se guardiamo le cooperative la percentuale sale al 26,1% e di queste quasi la metà si colloca in comuni “periferici” o “ultraperiferici”.

14 Si veda infra a pag. 44 [sottolineature nostre].

Il tema della sostenibilità pone l'esigenza di una scelta di campo tra modelli di interpretazione di che cosa sia *valore economico* differenti e non omogenei, cosa che non significa evidentemente che tutto il sistema produttivo debba tradursi in forma cooperativa. Significa, però, che tutti gli attori economici che non vogliano appiattirsi su un'interpretazione finanziaria del valore economico debbono confrontarsi con istanze simili a quelle alla base del modello mutualistico.

Per illustrare meglio il nostro punto di vista citiamo il “caso Dallara”, che proprio recentemente abbiamo avuto modo di conoscere¹⁵. Per gestire il passaggio generazionale, il fondatore Giampaolo Dallara e la sua famiglia hanno promosso un Trust che per 25 anni opererà secondo questi vincoli:

- l'azienda non potrà essere venduta a un fondo
- l'azienda non potrà abbandonare le sedi storiche
- l'80% degli utili sarà destinato alla formazione e valorizzazione del personale e all'innovazione
- il 10% degli utili sarà destinato al sostegno dello sviluppo sociale del territorio in cui l'azienda è radicata tramite una Fondazione

Sembra chiara la scelta di campo di questa *azienda artigiana*, come lei stessa si definisce, da 200 milioni di euro di fatturato.

I rating ESG non dovrebbero premiare questi vincoli autoimposti dal chiaro valore di sostenibilità? Analogamente non è tempo di premiare chi ha scelto di darsi vincoli analoghi e anche più restrittivi come i gruppi di persone che declinano in chiave cooperativa la propria imprenditorialità? Diverse sono le azioni e le iniziative che si muovono in questa direzione, come il confronto avviato dall'Associazione Europea delle Banche Cooperative (EACB) per promuovere un maggiore adattamento dei criteri ESG al modello mutualistico, con un'idea di valore che le sole metriche finanziarie non colgono¹⁶.

Sono domande, sono questioni molto sfidanti ed è a queste sfide che guardiamo nell'immaginare ciò che c'è da fare terminata questa ricerca.

Disseminare e agire

Al termine di una ricerca, specie se basata sul modello della ricerca azione partecipativa, è necessario mettere a fuoco due dimensioni: come diffondere i risultati conoscitivi prodotti e come tradurre le conoscenze in cambiamenti concreti.

Sono due dimensioni particolarmente rilevanti per Confcooperative Bergamo e CSA Coesi che, non essendo di per sé enti di ricerca, non possono fermarsi alla pur importante costruzione di apprendimenti.

15 Il 18 ottobre si è tenuta l'Assemblea pubblica di Confartigianato Bergamo, che a sua volta ha compiuto 80 anni, e in tale occasione abbiamo avuto modo di ascoltare Gianmarco Beltrami, Responsabile delle Relazioni Istituzionali del Gruppo Dallara.

16 Cfr. il capitolo curato da Luciano Mario Bencivenni *Credito cooperativo e sostenibilità: sfide e traiettorie evolutive* (cfr. infra pag. 53).

Da questo punto di vista segnaliamo tre piste di lavoro.

- 1) l'Assemblea dell'80° di Confcooperative Bergamo sarà dedicata a discutere la presente ricerca in tutti i suoi aspetti, coinvolgendo stakeholder interni ed esterni con uno sguardo territoriale, regionale, nazionale e internazionale. Come si comprende facilmente è una scelta non scontata, declina il desiderio ampiamente legittimo di celebrare un passaggio storico in una modalità responsabilizzante, non autoreferenziale e problematizzante
- 2) Confcooperative Bergamo e CSA Coesi lavoreranno in dialogo con le piattaforme di rating disponibili, a partire dalla più volte citata Open-es, e con i propri livelli regionali e nazionali per promuovere una piena valorizzazione della forma cooperativa anche attraverso l'introduzione di specifici indicatori, quali quelli elaborati nel contesto di questo percorso
- 3) Confcooperative Bergamo e CSA Coesi continueranno nell'offrire occasioni di formazione, confronto e accompagnamento alle cooperative in modo che la sostenibilità diventi un riferimento costante, competente, concreto e comunicabile del proprio sviluppo imprenditoriale

In altri termini, il lavoro non è certo finito qui...

La misurazione delle performance ESG nelle imprese cooperative

Silvana Signori e Matteo Molinari¹⁷

*"La differenza è l'inizio della sinergia" -
Stephen Covey*

¹⁷ Oltre a tutti i partecipanti alle varie fasi di elaborazione di questo report, gli autori ringraziano sentitamente il gruppo tecnico di lavoro composto da Lucio Moioli, Elena Scanferla, Fabio Benigni, Daniela Meridda ed Enzo Piazzalunga per gli interessanti e sempre stimolanti confronti. Abbiamo imparato molto dai numerosi spunti e dalle riflessioni condivise. Si ringrazia la laureanda Claudia Agnese Spoldi per aver accettato di sviluppare il lavoro di tesi su questo progetto ed aver contribuito all'elaborazione dei dati e Martina Bonato per aver condiviso in parte la sua bibliografia. Un sentito grazie alla prof.ssa Ericka Costa dell'Università degli studi di Trento per aver partecipato al focus group di giugno, dando seguito in questo modo alle riflessioni già in corso sui sistemi di valutazione ESG delle società cooperative.

Executive Summary

Il presente progetto promosso da Confcooperative Bergamo, CSA Coesi (Centro Servizi di Confcooperative Bergamo) e il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli studi di Bergamo (Unibg), con il contributo della Camera di Commercio di Bergamo, nasce dalla volontà di fornire alle cooperative strumenti concreti per misurare e comunicare la sostenibilità.

Le cooperative, per loro natura, integrano finalità economiche, sociali e comunitarie. Tuttavia, gli attuali sistemi di rating e rendicontazione ESG (acronimo dall'inglese Environmental, Social e Governance) - costruiti prevalentemente per imprese for profit - non sempre riescono a rappresentarne appieno le peculiarità, con il rischio di non riconoscere la specificità del modello cooperativo. Per rispondere a questa sfida, il progetto ha adottato un approccio partecipativo e multi-stakeholder, coinvolgendo oltre 80 rappresentanti di cooperative, istituzioni, enti del terzo settore, imprese private e accademici. Attraverso un percorso strutturato è stato elaborato un set di 30 indicatori ESG specificamente pensati per le cooperative.

Questo set integra le tre dimensioni:

- ambiente (E): efficienza energetica, uso responsabile delle risorse, economia circolare
- sociale (S): inclusione lavorativa, formazione, benessere dei lavoratori, coinvolgimento della comunità
- governance (G): partecipazione democratica, rappresentanza, trasparenza, mutualità tra stakeholder

Gli indicatori non vogliono sostituire i framework esistenti, ma completarli, offrendo una lettura più aderente alla realtà cooperativa e rendendo le cooperative comparabili ma non omologate al mondo for profit.

Il progetto apre prospettive importanti:

- per le cooperative, che potranno misurare la propria sostenibilità in modo coerente con i propri valori
- per piattaforme di rating, che potranno arricchire i propri strumenti con indicatori cooperativi
- per le istituzioni e gli *standard setter*, che potranno valorizzare meglio il contributo del modello cooperativo allo sviluppo sostenibile
- per le imprese che potranno orientare in modo più consapevole le proprie scelte di acquisizione di beni e servizi
- per il mondo accademico, che trova un laboratorio concreto di ricerca e sperimentazione sulla misurazione dell'impatto di tali realtà imprenditoriali
- per gli attori dell'economia sociale, e più in generale per tutti gli stakeholder, per trovare partner strategici in linea con i propri valori

Introduzione

I rischi climatici, l'ingiustizia e la polarizzazione sociale, l'instabilità politica e le crescenti disuguaglianze economiche rappresentano solo alcuni segnali della progressiva insostenibilità dell'attuale sistema socio-economico.

Fin dalla pubblicazione del Rapporto Brundtland (1987) è emersa la necessità di uno sviluppo capace di integrare le tre dimensioni fondamentali - economica, sociale e ambientale - un principio oggi riaffermato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dagli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goal), nonché dalle strategie dell'Unione Europea orientate alla transizione ecologica e l'inclusione sociale. In tale prospettiva, l'azione dell'UE assume un ruolo centrale, promuovendo iniziative volte a guidare il cambiamento verso un modello di crescita sostenibile ed equo. Tra queste, il Green Deal europeo rappresenta un punto di riferimento strategico, fissando target ambiziosi in materia di riduzione delle emissioni, efficienza energetica e sostenibilità dei sistemi produttivi, e promuovendo una revisione complessiva del modello economico verso pratiche più responsabili e resilienti. Esso ha altresì implicazioni significative per la rendicontazione di sostenibilità delle imprese, stimolando l'evoluzione della disciplina normativa che, a partire dalla Direttiva sulle informazioni non finanziarie, si è oggi concretizzata nella direttiva *Corporate Sustainability Reporting* (CSRD)¹⁸. Tale evoluzione non solo rafforza la trasparenza delle imprese rispetto agli impatti ambientali e sociali delle proprie attività, ma mira anche a integrare la sostenibilità come elemento strategico nelle decisioni aziendali, allineando il reporting d'impresa agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile e alle priorità politiche dell'Unione Europea.

In questo contesto, il contributo delle imprese è cruciale. Esse rappresentano non solo attori economici, ma anche soggetti sociali in grado di orientare i modelli di produzione e consumo verso forme più sostenibili e inclusive. Non è un caso, quindi, che negli ultimi anni, i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG, dall'inglese *Environmental, Social and Governance*) siano passati da tema di nicchia a criterio centrale di valutazione delle performance aziendali, considerato da investitori, consumatori, regolatori e, più in generale, dall'opinione pubblica. La capacità di misurare e comunicare le proprie performance ESG è divenuta quindi essenziale non solo per garantire la trasparenza e la credibilità delle aziende, ma anche per rafforzarne la legittimazione nei confronti degli stakeholder e della società nel suo complesso. Tale esigenza ha portato alla proliferazione di *framework*, *standard* e *rating* di sostenibilità.

All'interno di queste trasformazioni, le cooperative occupano una posizione di particolare rilievo: esse nascono con l'obiettivo di rispondere ai bisogni delle persone e dei territori, integrando in modo intrinseco finalità economiche e sociali e con una struttura di governance che dovrebbe essere in grado di preservare tali finalità. La loro vocazione mutualistica e l'attenzione per la comunità le pongono come attori fondamentali per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e più in generale, per il perseguimento di un modello di sviluppo sostenibile. Misurare e rendicontare la sostenibilità delle società cooperative diviene quindi un elemento fondamentale per affermare la loro peculiarità.

¹⁸ Direttiva 2014/95/UE recepita in Italia dal D. Lgs. 2024/125.

Il presente progetto nasce dalla collaborazione tra Confcooperative Bergamo, CSA Coesi (Centro Servizi di Confcooperative Bergamo) e il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli studi di Bergamo (Unibg), con il contributo della Camera di Commercio di Bergamo.

Il progetto si è inserito anche nel quadro di SKI.F.T. - *Skills for Transition*, un'iniziativa transnazionale promossa da CSA Coesi insieme a partner operanti in Belgio, Danimarca, Polonia e Italia e co-finanziata dal programma UE SMP-COSME, finalizzata ad accompagnare le micro e piccole imprese dell'economia sociale verso modelli di *business* più sostenibili dal punto di vista ambientale.

L'obiettivo principale di questo studio è quello di identificare e validare un set di indicatori di performance ESG specifici e distintivi per le società cooperative, con la duplice finalità di:

1. fornire alle cooperative strumenti pratici per misurare in modo trasparente l'impatto e le peculiarità del loro modello d'impresa
2. proporre l'integrazione di tali indicatori in *rating* e piattaforme di valutazione ESG esistenti per una rappresentazione più fedele delle performance di tale tipologia di impresa.

La sostenibilità come fonte di legittimazione delle imprese

Spinte da una pluralità di motivazioni, le organizzazioni sono costantemente alla ricerca di legittimazione (Suchman, 1995). Esse devono dimostrare che la propria esistenza ha un significato, che svolgono una funzione utile (Lee & Raschke, 2023) e che contribuiscono al benessere della comunità in cui operano (Burlea-Schiopoiu & Popa, 2013), al fine di ottenere approvazione sociale e garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo (García-Sánchez et al., 2025).

Il rapporto tra impresa e società è di natura reciproca: la società, attraverso la propria accettazione, conferisce all'impresa il diritto di operare. Tuttavia, qualora le aspettative morali o economiche non vengano soddisfatte, la legittimità dell'impresa può essere compromessa, mettendo a rischio la sua stessa esistenza. Al contrario, una volta acquisita legittimità, l'impresa sviluppa a sua volta aspettative nei confronti della società, attendendosi consenso e risorse - umane, materiali e giuridiche - necessarie per adempiere ai propri impegni (Burlea-Schiopoiu & Popa, 2013). L'idea sottostante è quindi quella di un contratto sociale implicito tra l'impresa e la comunità in cui opera (Lee & Raschke, 2023).

Secondo la definizione di Suchman (1995), la legittimità è "una percezione o assunzione generalizzata secondo cui le attività di un'entità sono desiderabili, adeguate o appropriate all'interno di un sistema di norme, valori, credenze e definizioni socialmente costruito". Tale legittimità è definita "generalizzata" poiché si fonda su una combinazione di valutazioni ed eventi: è intesa come percezione per la sua dimensione soggettiva e come costruzione sociale per la coerenza implicita tra i comportamenti organizzativi e le convinzioni del pubblico di riferimento (Suchman, 1995).

Nel tentativo di ottenere legittimità, le imprese sperimentano spesso una tensione tra l'adattamento delle proprie pratiche ai cambiamenti nei valori e nelle credenze della società (García-Sánchez et al., 2025) e il mantenimento nel tempo dei propri principi identitari. In questo processo, gli stakeholder svolgono un ruolo centrale, poiché giudicano se le attività dell'impresa

siano conformi alle norme e alle credenze socialmente accettate. Le valutazioni di legittimità possono variare tra diversi stakeholder, Paesi, generazioni e nel tempo, così come tra imprese, in funzione della loro visibilità e del grado di dipendenza dal sostegno sociale (Marschlich, 2022). Le imprese operano quindi all'interno di un ambiente modellato dalle aspettative e dalle pressioni degli stakeholder, che definiscono i limiti del comportamento eticamente accettabile (García-Sánchez et al., 2025; Burlea-Schiopoiu & Popa, 2013). Di conseguenza, dovrebbero tenere in considerazione la pluralità di interessi, bisogni e richieste di legittimità espressi dai diversi portatori d'interesse nei propri processi decisionali. Sebbene ciò rappresenti una sfida complessa, è essenziale per costruire fiducia, rafforzare la reputazione e generare valore duraturo nel tempo (Dathe et al., 2024).

La crescente attenzione verso le questioni legate alla sostenibilità ha orientato le aspettative degli stakeholder sempre più verso aspetti ambientali e sociali. Per questo negli ultimi anni, i fattori legati all'ambiente, al sociale e alla governance (ESG) sono passati da tema di nicchia a criterio centrale nella valutazione delle imprese, preso in considerazione da investitori, consumatori, clienti, committenti, autorità di regolamentazione e, più in generale, dall'opinione pubblica (Dathe et al., 2024). In tale scenario, l'adozione di comportamenti e pratiche coerenti con i criteri ESG, come l'integrazione di fattori legati alla sostenibilità nella definizione delle strategie aziendali e la divulgazione trasparente di informazioni relative a tali dimensioni, rappresenta una strategia fondamentale per acquisire e mantenere la legittimità (Lee & Raschke, 2023), dimostrando la conformità dell'impresa alle norme e ai valori condivisi dalla società o dal settore di riferimento (Burlea-Schiopoiu & Popa, 2013).

Sebbene, quindi, la legittimità sia un concetto astratto e complesso da misurare, la comunicazione volontaria delle performance ESG costituisce un'azione concreta attraverso cui le imprese possono mostrare il proprio impegno nel soddisfare le aspettative degli stakeholder (Burlea-Schiopoiu & Popa, 2013). Una maggiore soddisfazione degli stakeholder - interni ed esterni - rafforza la fiducia reciproca e contribuisce a migliorare le performance aziendali, poiché aumenta la motivazione dei dipendenti, la fedeltà dei clienti e la disponibilità degli investitori, dei clienti o committenti a sostenere l'organizzazione (Deephhouse & Carter, 2005; Flammer, 2021). Inoltre, la misurazione delle performance è essenziale per garantire una gestione aziendale efficace (Molinari et al., 2025). Non è quindi un caso che negli ultimi anni l'enfasi sugli strumenti di rendicontazione e misurazione delle performance, non solo strettamente economico-finanziarie, sia cresciuta in modo molto significativo.

La misurazione e rendicontazione delle performance di sostenibilità

Per rispondere alle diverse esigenze di stakeholder interni ed esterni all'impresa, si sono progressivamente affermati molteplici strumenti di rendicontazione della sostenibilità quali framework, standard, report e rating (Damtoft et al., 2025; Siew, 2015). In linea generale, i framework e gli standard forniscono criteri e linee guida per la rendicontazione aziendale, in genere formalizzata in report predisposti dalle stesse aziende, mentre i rating rappresentano valutazioni delle performance ESG effettuate da soggetti terzi (Siew, 2015).

La natura e lo scopo dei report di sostenibilità sono profondamente diversi rispetto a quelli dei rating ESG. Sebbene entrambi siano strumenti essenziali per la comunicazione della performance

non finanziaria, essi assolvono a funzioni radicalmente diverse e si rivolgono a pubblici distinti, contribuendo in modi separati al dibattito sulla sostenibilità aziendale.

Il bilancio o report di sostenibilità è primariamente uno strumento di rendicontazione e disclosure prodotto direttamente dall'azienda. Il suo scopo principale è fornire una narrazione completa e dettagliata dell'impatto di un'organizzazione sulle varie dimensioni della sostenibilità, partendo dai valori aziendali che contraddistinguono una specifica organizzazione, illustrando le strategie adottate, le politiche implementate, i *key performance indicator* (KPI) e i risultati raggiunti in un determinato periodo. L'impresa redige il report per adempiere a obblighi normativi (come la Direttiva CSRD in Europa o la normativa sulle imprese sociali in Italia) o per soddisfare le esigenze di trasparenza dei suoi stakeholder, che includono dipendenti, comunità, fornitori e organizzazioni non governative. Questo documento si caratterizza per un'elevata granularità e specificità aziendale, è spesso redatto seguendo standard universalmente riconosciuti come il GRI¹⁹ e può essere soggetto a verifica da parte di un revisore esterno per garantirne l'affidabilità.

A fianco di questo importante documento di accountability aziendale, oggi sempre più aziende si affidano anche ad agenzie esterne per ottenere una valutazione ESG per ottenere una valutazione il più possibile indipendente, al fine di garantire un giudizio più oggettivo e aumentare la propria credibilità. Soprattutto a seguito della crescente preoccupazione degli stakeholder riguardo al *greenwashing*, definito come "una serie di comunicazioni che inducono in errore le persone facendole adottare convinzioni eccessivamente positive sulle performance ambientali, le pratiche o i prodotti di un'organizzazione" (Lyon & Montgomery, 2015, p. 3)²⁰, gli stakeholder e gli investitori delle imprese sono spesso scettici rispetto alle comunicazioni sulle performance ESG e alle informazioni fornite dalle aziende tramite i report di sostenibilità. I rating ESG rappresentano una valida integrazione, combinando le informazioni fornite dalle aziende con proprie fonti e criteri e fornendo punteggi di performance indipendenti (Lee & Raschke, 2023).

Il rating ESG è, infatti, un prodotto di valutazione e sintesi, concepito primariamente per il settore finanziario e la comunità degli investitori, ma che ora è utilizzato da un'ampia platea di utilizzatori. Non è un documento creato dall'azienda stessa, bensì un giudizio espresso da una terza parte (l'agenzia di rating) che analizza i dati forniti dall'azienda o disponibili pubblicamente - attingendo in larga misura proprio dai report di sostenibilità - e li comprime in un unico punteggio o in un giudizio di categoria (ad esempio, una scala alfanumerica o un punteggio percentuale). La funzione principale del rating è facilitare il processo decisionale di investimento, consentendo un confronto rapido, sebbene superficiale, della performance di sostenibilità tra diverse società. Mentre il report è un testo analitico destinato a informare in dettaglio, il rating è un indicatore sintetico la cui funzione è primariamente quella di orientare le scelte dei diversi stakeholder.

19 La Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione indipendente e senza scopo di lucro che promuove, attraverso un processo globale, partecipativo e multistakeholder, lo sviluppo di standard rigorosi e pratici per la rendicontazione della sostenibilità. Gli Standard GRI, riconosciuti e adottati a livello internazionale, costituiscono il principale riferimento per la comunicazione trasparente degli impatti economici, ambientali e sociali delle organizzazioni, favorendo una gestione responsabile dei rischi e delle opportunità e supportando le decisioni strategiche (<https://www.globalreporting.org/>).

20 Oltre al *greenwashing*, inteso come la falsificazione o l'enfasi indebita di pratiche ambientali sostenibili, si parla oggi anche di *pinkwashing* (strumentalizzazione dei temi di genere), *rainbow washing* (appropriazione simbolica delle istanze LGBTQ+) e *social washing* (uso opportunistico di cause sociali a fini d'immagine).

I rating ESG

Il Regolamento (UE) 2024/3005²¹ sulla trasparenza e sull'integrità delle attività di rating ambientale, sociale e di governance (ESG), definisce il rating ESG come "un parere, o un punteggio o una combinazione di entrambi, in merito al profilo o alle caratteristiche di un elemento valutato riguardo a fattori ambientali, sociali, dei diritti umani o di governance o in merito all'esposizione di un elemento valutato a rischi o all'impatto su fattori ambientali, sociali, dei diritti umani o di governance che si basa sia su una metodologia consolidata sia su un sistema di classificazione definito costituito da categorie di rating, indipendentemente dal fatto che tale rating ESG sia denominato «rating ESG», «parere ESG» o «punteggio ESG»".

Questa definizione riflette la duplice natura degli ESG, che comprende due prospettive contrastanti: la prima si concentra sull'impatto che l'azienda può avere sul benessere dei suoi stakeholder, dai dipendenti, consumatori e fornitori fino alla società più ampia e alla tutela dell'ambiente. La seconda prospettiva, invece, pone l'accento sull'impatto che i fattori sociali e ambientali esercitano sull'azienda stessa (Larcker et al., 2022).

Nonostante la costruzione efficace sia complessa per molteplici motivi - innanzitutto per la multidimensionalità del concetto di sostenibilità - i rating ESG rappresentano strumenti utili sia per i partecipanti al mercato, ai quali vengono fornite informazioni preziose per prendere decisioni informate, sia per le aziende, che possono ricevere un *feedback* sull'efficacia delle loro iniziative ESG (Larcker et al., 2022), anche in un'ottica di miglioramento continuo.

Dal punto di vista aziendale, rating ESG positivi nel tempo possono rappresentare un vantaggio competitivo fondamentale nel lungo periodo: attrarre e fidelizzare consumatori e investitori sensibili alle tematiche ambientali e alla sostenibilità, mantenere la quota di mercato, porre una barriera all'ingresso per nuovi competitor, intensificare le collaborazioni con fornitori certificati, nonché trattenere talenti e dipendenti con valori affini (Dathe et al., 2024). Inoltre, attraverso un modello di tipo "*issuer-pays*", in cui le aziende acquistano le valutazioni ESG e si confrontano con i competitor, esse possono identificare rischi, opportunità, punti di debolezza e di forza delle proprie attività (Malecki, 2024). Ciò consente di concentrare gli sforzi sulle aree di eccellenza e su quelle da migliorare, al fine di incrementare i futuri rating (Dathe et al., 2024).

Mirando a ottenere rating ESG più elevati, le imprese possono ottenere anche vantaggi economici: implementando processi produttivi più efficienti e sostenibili, possono ridurre i costi operativi, usufruire di agevolazioni fiscali e incentivi, migliorare l'ambiente di lavoro, nonché la produttività complessiva e la propria reputazione.

Nonostante questo, la questione della divergenza nei rating ESG, comunemente nota come problema della *convergent validity*, emerge come un nodo critico tuttora irrisolto, suscitando grande attenzione sia nel mondo della ricerca che tra i professionisti del settore. Il dilemma fondamentale risiede nel fatto che le agenzie di rating ESG impiegano metodologie notevolmente diverse per formulare un giudizio complessivo sul profilo di sostenibilità di un'impresa. Tale eterogeneità di approcci è così spiccata che il calcolo stesso degli score ESG è stato definito, in letteratura,

21 Il Regolamento (UE) 2024/3005 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 novembre 2024 sulla trasparenza e sull'integrità delle attività di rating ambientale, sociale e di governance (ESG), che modifica il regolamento (UE) 2019/2088 e (UE) 2023/2859, è entrato in vigore da gennaio 2025 e sarà operativo a partire dal luglio 2026.

come una vera e propria “scatola nera” (Abhayawansa & Tyagi, 2021). Sebbene la problematica dell’opacità dei rating fosse stata già sollevata da Stubbs & Rogers (2013), è a Chatterji et al. (2016) che si attribuisce un ruolo pionieristico nell’analisi di questa divergenza.

Chatterji et al. (2016) hanno evidenziato che, al di là delle marcate differenze metodologiche, sussiste una certa coerenza di fondo nel processo generale di valutazione adottato dalle agenzie. Tali agenzie iniziano tipicamente con la raccolta di una vasta gamma di dati primari, sia quantitativi che qualitativi, relativi a vari indicatori, come, ad esempio, le emissioni di CO2. Successivamente, questi dati grezzi vengono elaborati attraverso metodologie proprietarie specifiche che li traducono in punteggi. Questi punteggi sono poi riaggregati in categorie più generali, le quali confluiscono infine in un indice di riferimento complessivo. A titolo illustrativo, un punteggio relativo alle emissioni di CO2 può essere combinato con altri punteggi associati a diversi fattori, come le emissioni di altri gas serra, per formare la categoria più ampia denominata “impatto ambientale”, inclusa nel pilastro “E”.

Da questo piccolo esempio si può evincere che non è tanto l’approccio generale alla costruzione del rating a differenziare le diverse agenzie, quanto piuttosto la metodologia proprietaria specifica adottata per tradurre i dati grezzi in valutazioni ESG.

Ad aggiungere un ulteriore grado di complessità a questo scenario è la mancata standardizzazione dei rating ESG, come rilevato da Rubino et al. (2024). Questa mancanza di uniformità si manifesta sia nell’output visivo - dove alcune agenzie propongono punteggi su scale da 0 a 100, mentre altre utilizzano scale basate su lettere - sia nell’assenza o presenza di un processo di normalizzazione che renda comparabili le imprese operanti nello stesso settore industriale. Per analizzare le fonti di tale disaccordo, Chatterji et al. (2016) furono anche i primi a introdurre una distinzione concettuale tra due tipi di divergenza: la “teorizzazione” e la “commensurabilità”. La teorizzazione attiene alle decisioni prese dalle agenzie di rating su quali specifici aspetti della sostenibilità valutare, manifestandosi operativamente nel numero di macrocategorie utilizzate, nell’eventuale adozione di screening negativi, o nella presenza di processi di normalizzazione intersettoriale. La commensurabilità, d’altro canto, si riferisce alla metodologia specifica adottata da ciascuna agenzia per quantificare e ponderare gli aspetti che ha deciso di monitorare.

Da questo breve quadro emerge chiaramente l’importanza di un intervento regolatorio, come quello attualmente promosso dall’Unione Europea²², volto a favorire la trasparenza nelle attività di valutazione e rating ESG. Allo stesso tempo, sebbene linee guida, standard e regolamenti rappresentino strumenti fondamentali per garantire comparabilità e coerenza nei processi di rendicontazione e valutazione, essi presentano tuttavia alcuni limiti nella capacità di cogliere le peculiarità di specifici settori o di organizzazioni eterogenee, poiché uno standard universale può risultare eccessivamente generico (Costa et al., 2022). Questo aspetto risulta particolarmente critico per le società cooperative. Poiché i principali framework ESG sono stati sviluppati prevalentemente per imprese a scopo di lucro, essi non riescono a rappresentare in modo adeguato altre forme organizzative, come le cooperative (Castilla-Polo et al., 2025).

La misurazione della sostenibilità risulta tuttavia particolarmente rilevante per le cooperative, che possono svolgere un ruolo cruciale nel raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) grazie a caratteristiche distintive quali la solidarietà e l’attenzione verso la comunità (Yakar Pritchard & Çaliyurt, 2021). Le cooperative, infatti, contribuiscono in modo significativo allo sviluppo socio-economico dei territori, fornendo servizi sociali e assistenziali, sostenendo

attraverso l’aggregazione iniziative di piccoli imprenditori (si pensi alle cooperative agricole), promuovendo attività educative e culturali, offrendo servizi di supporto a imprese o cittadini e rispondendo ai bisogni dei consumatori finali, creando occasioni di lavoro spesso favorendo l’inclusione sociale e lavorativa di soggetti vulnerabili.

Ad oggi, i sistemi tradizionali di valutazione ESG non tengono ancora adeguatamente conto delle specificità proprie di questa tipologia di impresa, rendendo necessario un approccio di misurazione più inclusivo e contestualizzato, capace di valorizzare il contributo delle cooperative allo sviluppo sostenibile.

La misurazione delle performance ESG delle società cooperative: tra comparabilità e differenziazione

Diversi studi hanno riconosciuto l’importanza del contributo delle cooperative allo sviluppo sostenibile (Abdul et al., 2018). Le Nazioni Unite (ONU) ne hanno evidenziato, ad esempio, il ruolo nella riduzione della povertà e nella promozione della giustizia sociale, attraverso un maggiore potere contrattuale e iniziative di empowerment rivolte a soggetti vulnerabili. Inoltre, le cooperative offrono stimoli significativi a diversi stakeholder, come i piccoli agricoltori, favorendo una produzione più sostenibile e competitiva. La loro importanza per la dimensione sociale è ulteriormente confermata dalla capacità di offrire soccorso post-disastro e di promuovere coesione e pace sociale, anche in contesti caratterizzati da conflitti etnici (Nazioni Unite, 2011).

Oltre a questo riconoscimento esterno, l’importanza delle cooperative per la sostenibilità è ampiamente riconosciuta anche all’interno del movimento cooperativo stesso. I sette principi cooperativi delineati nella Dichiarazione di identità cooperativa, approvata dal XXXI Congresso dell’Alleanza Cooperativa Internazionale di Manchester nel 1995 (Tabella 1), statuiscono i concetti di solidarietà, democraticità, partecipazione e interesse per il territorio, affermando l’orientamento al soddisfacimento dei bisogni delle persone con modalità differenti rispetto ai modelli economici classici (Chiaf et al., 2011). Tuttavia, così come gli approcci economici tradizionali non riescono a descrivere appieno la realtà multiforme delle cooperative (Borzaga et al., 2009), anche i sistemi di rendicontazione e valutazione tradizionali presentano limiti nel rappresentarne la complessità. In questo contesto, l’adozione di criteri ESG - o più in generale di approcci multi-dimensionali alla rendicontazione - assume un’importanza ancora maggiore, poiché nelle cooperative gli obiettivi economici sono strumentali alla sopravvivenza dell’impresa, ma non ne costituiscono il fine ultimo (Borzaga & Tortia, 2010). Il perseguimento congiunto dell’eccellenza economica e sociale può essere descritto attraverso una “matrice di eccellenza cooperativa”: la dimensione economica (redditività, solidità, liquidità) è essenziale per la stabilità e la sopravvivenza nel lungo periodo, mentre la dimensione sociale riflette la capacità di soddisfare i bisogni della comunità e dell’ambiente, attraverso strategie e scelte operative coerenti (Chiaf et al., 2011).

Questa integrazione tra valore economico e valore sociale mette in evidenza le limitazioni delle teorie contabili tradizionali nell’analisi delle imprese sociali, così come delle società cooperative. Queste ultime, infatti, non mirano alla sola massimizzazione dei profitti, ma alla creazione di valore sociale per la comunità, e la loro struttura di governance include una più ampia gamma di stakeholder (Costa & Andreasson, 2021). Per tale motivo, le cooperative hanno progressivamente adottato pratiche di misurazione dell’impatto sociale, affiancando la performance economica a indicatori che riflettono il coinvolgimento e la soddisfazione degli stakeholder (si veda, ad esempio,

²² Ci si riferisce in particolare al Regolamento (UE) 2024/3005 di cui sopra.

il progetto Valoris di cui viene data illustrazione nel capitolo introduttivo e in Appendice 1).

In particolare, Costa e Pesci (2016) sottolineando l'importanza di un approccio partecipativo, propongono un modello stakeholder-based in cinque fasi che pone gli stakeholder al centro del processo di misurazione dell'impatto. Le fasi comprendono: (1) la mappatura degli stakeholder, (2) la loro classificazione e definizione delle priorità, (3) la comprensione dei bisogni informativi, (4) il coinvolgimento nella selezione degli indicatori, e infine (5) un dialogo continuo di feedback sul processo e sulle metriche adottate. Tale approccio risulta fondamentale per rafforzare la legittimità dell'impresa e consolidare il legame con la propria missione sociale (Costa & Pesci, 2016).

Parallelamente, studi empirici in diversi contesti geografici hanno proposto modelli di misurazione specifici. In Malesia, ad esempio, una ricerca ha individuato un set di indicatori di sostenibilità articolati in quattro dimensioni - economica, sociale, ambientale e di governance - ponendo l'accento sulla necessità di riconoscere le peculiarità cooperative prima di definire le metriche di valutazione. Pur riferendosi a un contesto nazionale lontano da quello italiano, tale modello contribuisce alla costruzione di un quadro metodologico utile per la misurazione delle performance cooperative (Abdul Aris et al. 2018).

Nel contesto europeo, Castilla-Polo et al. (2025) hanno sviluppato l'ESG Disclosure Index (COOPESG), applicato alle cooperative spagnole per una valutazione sistematica dei fattori ESG. Lo studio evidenzia che le cooperative, coerentemente con i propri valori e principi, mostrano maggiore attenzione alle dimensioni sociali e di governance rispetto a quella ambientale (Castilla-Polo et al., 2025). In sintesi, la definizione di indicatori ESG specifici per le cooperative è fondamentale per coglierne le peculiarità e integrare i rating ESG tradizionali, comunemente applicati alle imprese for-profit. Infatti, gli strumenti di valutazione tradizionali non riescono a coglierne appieno la specificità, rischiando di trascurare il contributo distintivo che le cooperative apportano alla sostenibilità (Costa et al., 2022).

L'impresa cooperativa, per sua natura, opera in un equilibrio dinamico tra prosperità economica, necessaria alla sopravvivenza, e obiettivo mutualistico e sociale, che ne costituisce l'essenza. In tale prospettiva, la cooperazione si confronta con una duplice sfida: da un lato, la necessità di allinearsi ai linguaggi universali della sostenibilità per accedere al capitale, alla catena del valore e alla legittimità di mercato; dall'altro, l'esigenza di preservare la propria identità distintiva, evitando che i framework di valutazione standard ne diluiscano o ignorino la specificità mutualistica (Korca et al., 2023).

Questa tensione tra universalità e specificità rappresenta la ragione profonda per cui il presente Report si concentra sulla costruzione di un set di indicatori specifico per le società cooperative, da inserire in un framework di rating ESG applicato a tutte le tipologie di impresa. Come sottolineano Yip e Young (2012), la comparabilità implica infatti un approccio che riguarda sia l'individuazione di somiglianze che l'identificazione delle differenze. Se l'allineamento ai framework "tradizionali" è indispensabile per garantire la comparabilità (per competere efficacemente, la cooperativa deve dimostrare di essere misurabile e valutabile secondo parametri universalmente riconosciuti), l'omologazione acritica rischia di snaturare la vera essenza dell'impresa cooperativa, oscurando i suoi valori sociali e di governance, che costituiscono il suo vero valore aggiunto.

La presente ricerca è finalizzata quindi all'identificazione di criteri di misurazione delle performance ESG delle società cooperative che possano integrare i rating di misurazione ESG "tradizionali". Il processo è stato costruito attraverso un approccio partecipativo e multistakeholder, in coerenza con la natura stessa delle società cooperative.

Tabella 1 - I 7 principi cooperativi

1. Adesione libera e volontaria

Organizzazioni volontarie aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica e religiosa.

2. Controllo democratico da parte dei soci

Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente nello stabilire le politiche e nell'assumere le relative decisioni. I rappresentanti eletti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto).

3. Partecipazione economica dei soci

I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione ed allocano il surplus per qualunque dei seguenti scopi: sviluppo della cooperativa possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbe essere indivisibile; benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

4. Autonomia e indipendenza

Le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti, controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fonti estere, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa.

5. Educazione, formazione e informazione

Le cooperative si impegnano ad educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager ed il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di formazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla natura e benefici della cooperazione.

6. Cooperazione tra cooperative

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso strutture locali, nazionali ed internazionali.

7. Interesse verso la comunità

Le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

Fonte: Dichiarazione di identità cooperativa, approvata dal XXXI Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale di Manchester nel 1995 (<https://piemontenord.confcooperative.it/i-7-principi-cooperativi/> e <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>).

Metodologia della ricerca

La ricerca azione partecipativa (Participative Action Research)-

La metodologia adottata per la ricerca è partecipativa. Questo approccio è stato scelto per le sue caratteristiche distintive che lo rendono ideale per lo studio della sostenibilità e dell'identità

cooperative, poiché

- *action-oriented*, ossia che non si limita a studiare un fenomeno, ma mira a generare un cambiamento pratico e una soluzione concreta (gli indicatori)
- *partecipativo*, in quanto coinvolge attivamente gli *stakeholder* (cooperatori, accademici, enti di categoria, funzionari di istituti di credito, imprese committenti, ecc.) direttamente interessati dai risultati

I benefici di tale approccio, già evidenziati in precedenti studi sul movimento cooperativo (Greenwood et al., 1993 e Rasyid et al., 2025), si articolano su due piani principali. Da un lato, per una ragione sostanziale, esso consente di includere e integrare prospettive differenti - accademiche e pratiche - nella trattazione di questioni complesse come la sostenibilità. Dall'altro, per una ragione strumentale, garantisce una maggiore applicabilità e accettazione delle soluzioni proposte, come gli indicatori di valutazione, da parte del mondo cooperativo.

La ricerca partecipativa (definita anche *Participatory Action Research*) risponde, infatti, all'esigenza di co-costruire il processo di indagine coinvolgendo ricercatori, stakeholder e membri della comunità, favorendo così la produzione di risultati più facilmente applicabili nei contesti reali grazie alla collaborazione con soggetti non accademici (Vaughn & Jacquez, 2020).

La *Participatory Action Research* si caratterizza per sei elementi fondamentali:

1. collaborazione - ricercatori e partecipanti cooperano in tutte le fasi, dalla definizione degli obiettivi alla raccolta e analisi dei dati, fino alla valutazione dei risultati
2. integrazione delle conoscenze locali - il metodo valorizza percezioni, esperienze e competenze dei soggetti coinvolti
3. eclettismo e multidisciplinarietà - include teorie e metodi ritenuti pertinenti dai partecipanti
4. orientamento al caso - mira a trarre conclusioni generali a partire da casi specifici;
5. processo emergente - si sviluppa dinamicamente, con un grado di partecipazione che può variare nel tempo
6. connessione tra comprensione scientifica e azione sociale - i risultati acquisiscono valore scientifico e pratico poiché scaturiscono dalla collaborazione tra ricercatori e partecipanti operanti nelle organizzazioni studiate (Greenwood et al., 1993)

Non esiste un'unica modalità di applicazione della ricerca partecipativa: il grado di partecipazione può variare in ciascuna fase del processo, in funzione del tipo di problema affrontato, degli obiettivi perseguiti e delle competenze dei soggetti coinvolti (Vaughn & Jacquez, 2020; Greenwood et al., 1993).

I cosiddetti "*Participation Choice Points*" rappresentano i momenti chiave in cui i partecipanti definiscono come e in quale misura desiderano influire sulle attività di ricerca. Tali momenti possono verificarsi in diverse fasi:

- *partnering* - costruzione del partenariato e delle relazioni tra ricercatori e comunità (es. warm calling, boundary-crossers, Community Advisory Boards)
- *design* - coinvolgimento nella definizione delle domande di ricerca e nella pianificazione dello studio
- *collect* - raccolta partecipata di dati sui bisogni e sulle risorse della comunità
- *analyze* - analisi condivisa attraverso processi di gruppo o sistemi partecipativi di

elaborazione dati

- *disseminate* - co-decisione sulle modalità di presentazione e diffusione dei risultati
- *act* - implementazione delle politiche o azioni basate sui risultati ottenuti (Vaughn & Jacquez, 2020)

Il livello di partecipazione può inoltre essere classificato in cinque gradi, che vanno dal più basso al più alto (Vaughn & Jacquez, 2020):

- *informare*: i ricercatori forniscono semplicemente informazioni alla comunità
- *consultare*: gli stakeholder offrono feedback che orientano le decisioni dei ricercatori
- *coinvolgere*: i partecipanti contribuiscono con osservazioni lungo l'intero processo di ricerca
- *collaborare*: si instaurano partnership paritarie, con i partecipanti formati come co-ricercatori
- *responsabilizzare (Empower)*: i partecipanti assumono pieno controllo decisionale sul processo di ricerca

Il processo di ricerca

Il processo di ricerca si è sviluppato in sette fasi principali, distribuite tra il dicembre 2024 e l'ottobre 2025, seguendo un percorso graduale che ha consentito di passare dalla progettazione iniziale alla validazione finale degli indicatori.

La prima fase, dedicata alla progettazione e all'avvio (dicembre 2024 - maggio 2025), ha rappresentato il momento fondativo del lavoro. In questo periodo sono stati definiti gli obiettivi, le modalità operative e la struttura del processo di ricerca, con particolare attenzione all'allineamento metodologico tra l'Università di Bergamo, Confcooperative Bergamo e CSA Coesi. L'esito principale di questa fase è consistito nella costruzione di una griglia guida, utile per orientare l'esplicitazione e la pianificazione del primo focus group (FG1) (*Partnering and Design*). La seconda fase, dedicata all'elicitazione degli indicatori, confluita nel 6 giugno 2025 attraverso un focus group che ha coinvolto diversi stakeholder del mondo cooperativo, sociale, economico ed istituzionale del territorio. L'incontro ha avuto l'obiettivo di individuare le aree di rendicontazione e i possibili indicatori da considerare, portando alla formulazione di un primo insieme di 120 indicatori iniziali, suddivisi nelle tre dimensioni ambientale (E), sociale (S) e di governance (G) (*Collect*).

È utile evidenziare come le cooperative coinvolte in questa fase hanno potuto portare contributi più mirati ed efficaci grazie al fatto che avevano potuto fruire in precedenza di un percorso formativo sulle tematiche ESG realizzato a cura di CSA Coesi nel quadro del progetto SKI.F.T., già sopra richiamato.

Durante la terza fase, quella di analisi e prima scrematura (giugno - luglio 2025), è stato svolto un lavoro sistematico di trascrizione e classificazione del materiale raccolto. Gli indicatori sono stati ordinati secondo la tripartizione ESG e ulteriormente riorganizzati per valori e dimensioni. Tale processo ha permesso di distinguere gli indicatori specifici per le cooperative, quelli comuni ma caratterizzati da differenti livelli di performance, e quelli già presenti in altri standard, framework e linee guida di rendicontazione.

Nel mese di agosto 2025 si è svolta la fase di *benchmarking* e riformulazione, finalizzata al confronto tra gli indicatori emersi e i principali standard e framework di riferimento, quali il Questionario di Sostenibilità di Open-es²³, ESRS²⁴, GRI²⁵ e altri standard o linee guida di settore (ad esempio, Le linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore²⁶). Questo confronto ha consentito di eliminare i duplicati e gli indicatori poco chiari, oltre a riformulare i restanti in un formato *question-based*, ispirato alla struttura tipica dei questionari di valutazione della sostenibilità delle società di rating. L'esito di questa fase è stato oggetto di una seconda scrematura, discussa e validata nel corso dell'incontro con il Gruppo di Lavoro di Confcooperative del 29 agosto 2025. La quinta fase, dedicata alla validazione finale, confluita nel 5 settembre 2025 attraverso un secondo focus group (FG2) con esperti del mondo cooperativo. L'incontro ha permesso di sottoporre a revisione critica il set di indicatori riformulati, eliminando quelli superflui e affinando la descrizione di quelli ritenuti più significativi (*Analyze*). Il processo si è concluso con la definizione di 23 indicatori finali e 6 sottoindicatori, che costituiscono l'output principale del percorso di ricerca.

Tali risultati verranno presentati durante un evento pubblico in occasione dell'Assemblea annuale di Confcooperative Bergamo (sesta fase). Il presente Report verrà distribuito tra i presenti e tra i potenziali stakeholder nei mesi successivi (*Dissemination*). Infine, l'ultima fase del progetto consiste nel proporre alla piattaforma Open-es di recepire gli indicatori perché diventino una base per le successive attività di valutazione ESG delle società cooperative (*Act*). La tabella seguente riassume i tratti salienti del lavoro di ricerca.

Fase	Periodo	Attività Chiave	Risultato/Output Principale
1. Progettazione e Avvio	Dicembre 2024 - Maggio 2025	Definizione del processo, stesura progetto, allineamento tra Unibg, Confcooperative e CSA Coesi.	Griglia guida per l'esplicitazione e pianificazione del FG1.
2. Elicitazione degli Indicatori (FG 1)	6 Giugno 2025	Focus Group con gli stakeholder per l'esplicitazione delle aree di rendicontazione e dei possibili indicatori.	120 Indicatori Iniziali (39 E, 37 S, 44 G).
3. Analisi e Prima Scrematura	Giugno - Luglio 2025	Trascrizione, classificazione (E-S-G), riordino per Valori e Dimensioni.	Prima classificazione per estensione (specifici per coop, comuni ma con performance diverse, comuni e già presenti).
4. Benchmarking e Riformulazione	Agosto 2025	Confronto con questionario Open-es, ESRS, GRI e altri standard di settore; eliminazione doppioni/vaghi; riformulazione in formato <i>question-based</i> .	Seconda Scrematura (incontro con Gruppo di Lavoro del 29/08/2025).

23 Open-es è una piattaforma digitale e un'alleanza di sistema che mira a promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese, aiutandole a misurare e migliorare le loro performance ESG. L'iniziativa, ideata da Eni, Boston Consulting Group e Google Cloud, crea un ecosistema collaborativo che unisce imprese, istituzioni e mondo finanziario. Si veda <https://www.openes.io/it>

24 Gli ESRS sono gli European Sustainability Reporting Standards, ovvero gli standard europei per la rendicontazione della sostenibilità, adottati dalla Commissione Europea per definire in modo uniforme come le aziende devono comunicare le proprie performance ambientali, sociali e di governance (ESG). Sono nati in attuazione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e impongono alle imprese di fornire informazioni chiare, comparabili e trasparenti, applicando il principio della doppia materialità (valutando sia l'impatto dell'azienda sul mondo, sia quello del mondo sull'azienda).

25 Si veda nota precedente.

26 Decreto del 4 luglio 2019, pubblicato su G.U. il 9 agosto 2019 Adozione delle Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore.

Fase	Periodo	Attività Chiave	Risultato/Output Principale
5. Validazione Finale (FG 2)	5 Settembre 2025	Focus Group con esperti del mondo della cooperazione per la validazione finale, eliminazione degli indicatori superflui e affinamento descrittivo.	23 Indicatori Finali e 6 sottoindicatori.
6. Disseminazione	14 novembre 2025	Presentazione dei risultati in un evento pubblico e successiva diffusione.	Report di ricerca
7. implementazione pratica	A partire da fine novembre 2025	Richiesta di implementazione in una piattaforma ESG e applicazione pratica da parte delle cooperative.	Implementazione in piattaforma

Tecniche di ricerca

L'approccio *Participatory Action Research* adottato può essere considerato un *ombrello metodologico* capace di integrare diverse tecniche di ricerca idonee ad affrontare la complessità dei fenomeni sociali (Erro-Garcés & Alfaro-Tanco, 2020). Nel corso del processo di indagine sono stati impiegati diversi strumenti, principalmente incontri, focus group e osservazione partecipante di breve durata, con l'obiettivo di favorire l'interazione, la co-costruzione di conoscenze e la validazione condivisa dei risultati.

Incontri preliminari
Nelle fasi iniziali della ricerca (*Partnering e Design*), gli incontri hanno rappresentato un elemento essenziale per coinvolgere i partecipanti appartenenti al gruppo degli *intermediari chiave*. La letteratura distingue diverse tipologie di incontri, tra cui sessioni di brainstorming, scenario workshop e roundtable discussion (Erro-Garcés & Alfaro-Tanco, 2020). In questo studio, le discussioni a tavola rotonda e le sessioni di brainstorming hanno consentito ad accademici e rappresentanti del mondo cooperativo di confrontarsi in modo costruttivo su problematiche e possibili soluzioni per lo sviluppo di indicatori di performance ESG specifici per le cooperative. Lo scambio di prospettive tra ambito accademico e settore cooperativo ha rafforzato la legittimità e la coerenza metodologica di ciascuna fase del processo di ricerca.

Focus group multi-stakeholder
I focus group multi-stakeholder hanno rappresentato la principale tecnica di raccolta dati, permettendo il confronto diretto tra i partecipanti e la co-definizione degli indicatori ESG per le cooperative.

Generalmente, i focus group mirano a raccogliere informazioni su un tema definito dai ricercatori, promuovendo l'interazione e lo scambio di idee tra i partecipanti. Attraverso domande aperte e stimoli predisposti dal gruppo di ricerca, è possibile ottenere approfondimenti qualitativi e interpretativi.

In questo studio sono stati scelti gruppi interattivi, in alternativa ai gruppi nominali o al metodo Delphi, poiché caratterizzati da un'interazione libera e spontanea tra i membri sotto la guida di un moderatore. Tale impostazione risulta particolarmente adatta allo studio di comportamenti complessi, motivazioni e relazioni interpersonali, nonché all'esplorazione di fenomeni emergenti (Sutton & Arnold, 2013).

La scelta dei focus group si rivela quindi coerente con le tematiche affrontate relative alla sostenibilità e al movimento cooperativo e con la natura partecipativa della ricerca. Durante le discussioni, i partecipanti hanno potuto esprimere punti di vista differenti, generando un terreno fertile per la costruzione condivisa e collettivamente legittimata degli indicatori. La composizione eterogenea dei gruppi, selezionata preventivamente dai co-ricercatori e dagli accademici, ha garantito la rappresentatività delle diverse forme cooperative coinvolte.

Osservazione partecipante

Durante i focus group e l'incontro conclusivo è stata condotta un'attività di osservazione partecipante di breve durata, integrata come parte delle tecniche di Action Research. Questa modalità ha consentito ai ricercatori di comprendere più a fondo il contesto cooperativo, non solo osservando ma anche partecipando attivamente alle dinamiche di gruppo. L'osservazione partecipante, intesa come processo di apprendimento reciproco (Brockmann, 2011), ha favorito la co-costruzione di conoscenze tra accademici e rappresentanti del mondo cooperativo, rafforzando così la dimensione collaborativa e riflessiva del percorso di ricerca.

Dettaglio sul Coinvolgimento degli Stakeholder (FG 1)

Il primo Focus Group, svoltosi il 6 giugno 2025, ha rappresentato il momento centrale del processo di elicitazione degli indicatori, costituendo un passaggio chiave per la raccolta e la definizione delle aree di rendicontazione rilevanti. L'incontro ha visto una partecipazione molto ampia, con la presenza di oltre ottanta persone, a testimonianza del forte interesse e del coinvolgimento del sistema cooperativo e dei diversi attori del territorio. La composizione degli stakeholders ha riflettuto la pluralità e la ricchezza del mondo della cooperazione. La componente più numerosa era costituita da rappresentanti di cooperative, enti del Terzo Settore e imprese sociali, che complessivamente contavano 43 partecipanti. A questi si affiancavano altri stakeholder appartenenti a diverse realtà organizzative: associazioni di categoria (10 partecipanti), enti pubblici e istituzioni (6), istituti di credito (4), aziende private (6), associazioni e coordinamenti (4), consulenti (2), enti ecclesiastici (2) e fondazioni (1) ed enti di ricerca (1), che hanno contribuito a completare il quadro con competenze specifiche e prospettive complementari. Erano inoltre presenti 4 rappresentanti dell'Università: i due principali ricercatori, una laureanda e una docente dell'Università di Trento in qualità di formatori e facilitatori dei focus group.

Dal punto di vista della distribuzione di genere, il gruppo ha mostrato una presenza equilibrata, con 47 uomini e 37 donne, a conferma della rappresentatività e della varietà dei punti di vista emersi nel corso del confronto.

I partecipanti sono stati suddivisi in tre gruppi di lavoro settoriali per massimizzare la rilevanza degli indicatori generati:

gruppo 1: Cooperative di produzione lavoro e sociali B

gruppo 2: Cooperative sociali A e area cultura

gruppo 3: Cooperative settore agroalimentare e di consumo

Ciascun gruppo è stato ulteriormente suddiviso in tre sottogruppi tematici: ambientale, sociale e governance.

I coordinatori sono stati assegnati ai gruppi in base alla tipologia di cooperativa rappresentata, ma potevano scegliere liberamente la categoria ESG su cui concentrare la discussione. Gli altri stakeholder - clienti, fornitori, comunità locali, istituti finanziari, ONG, consulenti, revisori e rappresentanti di istituzioni pubbliche - sono stati distribuiti in base al loro ruolo nell'ecosistema cooperativo. I 3 focus group (9 sottogruppi) sono stati mediati da docenti dell'Università di Bergamo e da una professoressa (Ericka Costa) del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento.

I nove sottogruppi sono stati suddivisi in stanze separate per garantire una discussione aperta ed equilibrata prima di procedere al confronto tra i gruppi. I ricercatori hanno svolto attività di facilitazione e osservazione partecipante con due principali obiettivi: da un lato stimolare il dialogo, e dall'altro cogliere le reali dinamiche di interazione e raccogliere dati utili alle successive analisi.

Nel complesso, il Focus Group del 6 giugno 2025 ha costituito un momento di confronto partecipato e ricco di stimoli, favorendo la condivisione di esperienze, la messa in comune di pratiche di rendicontazione e la costruzione collettiva di un primo set di indicatori significativi per il mondo cooperativo. La Tabella seguente sintetizza alcuni dettagli rilevanti del primo focus group.

Dettaglio	Composizione
Totale Partecipanti	Oltre 80 persone
Settori Maggiori	Cooperative Sociali, Enti del Terzo Settore e Imprese Sociali (43 partecipanti)
Altri Stakeholder	Associazioni di categoria (10), Enti Pubblici (6), Istituti di Credito (4), Aziende Private (6), Università (4), Consulenti, Enti ecclesiastici, Fondazioni, Enti di ricerca.
Distribuzione di Genere	Uomini (47), Donne (37)

Oltre agli appunti redatti dai ricercatori, al termine di ciascuna sessione di focus group ai partecipanti è stato chiesto di compilare una scheda di sintesi dei risultati emersi durante la discussione. In particolare, è stato richiesto di elencare i valori, le dimensioni, gli indicatori e i potenziali utilizzatori emersi nel dibattito. L'insieme degli indicatori identificati è risultato fortemente influenzato sia dalla specifica sotto-dimensione ESG oggetto di discussione (ambientale, sociale o di governance), sia dalle caratteristiche dei gruppi cooperativi coinvolti.

Le sessioni dei focus group non sono state registrate, al fine di incoraggiare i partecipanti a esprimersi liberamente e mantenere una dinamica di gruppo naturale e interattiva, che talvolta può essere inibita dalla presenza di dispositivi di registrazione. È stata invece registrata e sono stati presi appunti dettagliati durante la parte finale dell'incontro, dedicata alla condivisione delle informazioni tra gruppi. Un rappresentante per ciascuno dei nove sottogruppi è stato invitato a presentare i valori, le dimensioni e gli indicatori precedentemente individuati dal proprio gruppo. Nei casi in cui non fosse ancora possibile definire chiaramente specifici indicatori, i partecipanti sono stati incoraggiati a esprimere ambiti più ampi di rendicontazione.

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso diverse fonti: note di osservazione, trascrizioni e registrazioni degli interventi dei rappresentanti, schede compilate e materiali visivi come poster o foglietti adesivi, che i gruppi potevano utilizzare durante la presentazione. Inoltre, alcuni partecipanti hanno fornito, in un secondo momento, riflessioni e feedback che sono stati integrati nel corpus dei dati disponibili. I dati sono stati analizzati in modo separato dai diversi ricercatori in modo da cogliere il più possibile le informazioni disponibili dalle diverse fonti.

I focus group si sono rivelati quindi non solo strumenti di raccolta dati, ma anche occasioni di apprendimento reciproco e di empowerment, in linea con i principi partecipativi della ricerca-azione. L'interazione tra i diversi stakeholder ha reso possibile tradurre la complessità del contesto analizzato in valori, dimensioni e indicatori ESG rilevanti.

Il processo di selezione degli indicatori e risultati quantitativi

Analisi dei Risultati Iniziali

Il Focus Group 1 ha generato un totale di 120 indicatori iniziali, espressione della varietà e della complessità dei temi emersi nel confronto tra i partecipanti. La distribuzione per macro-dimensione ESG e per gruppo di lavoro è stata la seguente:

Macro-Dimensione	Totale Iniziale	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3
		(Prod. Lav. Soc. B)	(Soc. A / Cultura)	(Agroalim. Consumo)
E (Ambiente)	39	8	18	13
S (Sociale)	37	20	8	9
G (Governance)	44	14	21	9
TOTALE	120	42	47	31

Gli indicatori sono stati successivamente organizzati secondo le tre macro-dimensioni ESG – *Ambiente (E)*, *Sociale (S)* e *Governance (G)* – e distribuiti tra i tre gruppi di lavoro coinvolti, ciascuno focalizzato su specifici ambiti cooperativi: il Gruppo 1 (Produzione, Lavoro, Sociali di tipo B), il Gruppo 2 (Sociali di tipo A e Cultura) e il Gruppo 3 (Agroalimentare e Consumo).

Nel dettaglio, la dimensione ambientale (E) ha raccolto 39 indicatori complessivi, di cui 8 elaborati dal Gruppo 1, 18 dal Gruppo 2 e 13 dal Gruppo 3. La dimensione sociale (S) ha invece prodotto 37 indicatori, con una prevalenza del contributo del Gruppo 1 (20 indicatori), seguito dal Gruppo 2 (8) e dal Gruppo 3 (9). La dimensione di governance (G) è risultata la più consistente, con 44 indicatori totali, distribuiti in 14 per il Gruppo 1, 21 per il Gruppo 2 e 9 per il Gruppo 3. Complessivamente, il Gruppo 1 ha generato 42 indicatori, il Gruppo 2 47, e il Gruppo 3 31, per un totale di 120 indicatori iniziali.

Si osserva come la dimensione della Governance emerga come la più ricca in termini di proposte, riflettendo la centralità dei principi di democrazia, partecipazione e trasparenza propri del modello cooperativo. Questa prevalenza evidenzia una particolare attenzione degli stakeholder verso gli aspetti gestionali, decisionali e di responsabilità condivisa, che rappresentano elementi distintivi e strutturali delle organizzazioni cooperative.

Fase di Benchmarking

La fase di benchmarking ha rappresentato un passaggio intermedio fondamentale nel processo di analisi e affinamento del vasto insieme di indicatori emersi dai focus group. Questa fase ha assolto tre principali funzioni. In primo luogo, ha consentito di verificare se gli indicatori individuati dai focus group fossero già presenti in framework esistenti. In secondo luogo, ha permesso di individuare eventuali lacune e di colmarle in modo appropriato, in specifico dove i focus group avevano identificato aree di interesse o di attenzione invece che specifici indicatori. In terzo luogo, ha consentito di affinare il linguaggio e la terminologia rendendoli comparabili con i principali framework nazionali e internazionali.

L'attività di benchmarking è stata intenzionalmente progettata come una fase ampia e preliminare, utile a orientare i successivi affinamenti del set di indicatori. Il confronto è stato condotto con modelli di riferimento locali, nazionali e internazionali per la rendicontazione di sostenibilità o per la valutazione delle performance ESG. Alcuni di questi modelli si riferiscono specificatamente al mondo non for profit (ad esempio le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore del luglio 2019 o il documento predisposto per la formulazione di disciplinari di adesione al Bio-distretto per l'Agricoltura Sociale di Bergamo) e hanno offerto spunti, valori e indicatori particolarmente coerenti con il contesto cooperativo. Gli standard internazionali, quali le Linee guida GRI e gli ESRS, sebbene focalizzati principalmente sulle pratiche di disclosure, hanno fornito un supporto concettuale rilevante e orientamenti utili per la definizione terminologica degli indicatori.

Coerentemente con i fini della presente ricerca, un punto di riferimento centrale sono stati i questionari utilizzati per il rating ESG. In specifico, il questionario utilizzato dalla piattaforma Open-es ha rappresentato un elemento cardine nella comparazione dei diversi indicatori. Questo innanzitutto perché Open-es è uno strumento di ESG rating piuttosto che uno standard di disclosure e quindi pienamente in linea con gli obiettivi del presente lavoro. La sua rilevanza risiede anche nella collaborazione in corso tra Confcooperative Bergamo e Open-es, sorta a partire da un protocollo di collaborazione tra la stessa Confcooperative Bergamo e Confindustria Bergamo, finalizzata ad esplorare potenziali spazi di integrazione nella loro piattaforma di specifici indicatori ESG in grado di valorizzare le peculiarità delle imprese cooperative in tema di sostenibilità.

Il processo di benchmarking ha evidenziato che diversi indicatori individuati dalle cooperative risultavano già presenti nei framework internazionali (ad esempio, il consumo o la produzione di energia da fonti rinnovabili o il numero e la gravità di infortuni sul lavoro). Tuttavia, sono emersi anche indicatori specifici e originali che richiedono una declinazione propria coerente con il contesto cooperativo. Ed è su questi indicatori che si è prevalentemente incentrato il lavoro di analisi.

Processo di Scrematura, Revisione e Ridefinizione (Fasi 3 e 4)

Il processo di *benchmarking* e la successiva fase di scrematura, revisione e ridefinizione (Fase 3 e 4) sono stati fondamentali per passare dai 120 indicatori grezzi a un set gestibile, eliminando le ripetizioni e distinguendo tra indicatori specifici per la cooperazione e indicatori comuni a tutte le imprese.

La tabella seguente riassume l'esito quantitativo del processo di selezione per ciascuna dimensione:

Dimensione	N. Iniziale	Eliminati (troppo specifici/vaghi)	Eliminati (comuni/ già presenti/ ripetuti)	Spostato in altra sezione	Considerato in altro indicatore	Indicatori Mantenuti per successiva validazione
Ambiente (E)	39	5	21	2	5	6
Sociale (S)	37	9	17	4	1	6
Governance (G)	44	5	1	0	20	18
TOTALE	120	19	39	6	26	30

L'esito del processo di selezione e affinamento degli indicatori ha portato a una significativa riduzione e qualificazione del set iniziale, permettendo di individuare un nucleo essenziale di misurazione delle performance ESG applicabili al contesto cooperativo. La tabella di sintesi mostra come, partendo dai 120 indicatori iniziali, si sia giunti a un totale di 30 indicatori, attraverso un percorso di analisi e scrematura progressiva.

Per quanto riguarda la dimensione ambientale (E), dai 39 indicatori iniziali ne sono stati eliminati 5 perché ritenuti troppo specifici o vaghi (3), oppure perché non trattavano temi strettamente connessi alle società cooperative che non si è però ritenuto opportuno proporre come integrazione alla struttura generale del rating ESG (in specifico sul tema delle certificazioni ambientali) (2), e 21 in quanto comuni o già presenti in altri sistemi di rendicontazione. Sono stati, inoltre, spostati 2 indicatori in un'altra sezione (G) e 5 sono stati inglobati in altri indicatori. Sono stati quindi mantenuti 6 indicatori, successivamente sintetizzati in 3 indicatori finali, capaci di rappresentare in modo efficace i principali ambiti di impatto ambientale delle cooperative.

La dimensione sociale (S), originariamente composta da 37 indicatori, ha subito un processo di selezione che ha portato all'eliminazione di 9 indicatori troppo generici o non pertinenti e di 17 ritenuti ridondanti o già consolidati in pratiche esistenti. 4 indicatori sono stati spostati in un'altra sezione (G) e uno è stato inglobato in un altro indicatore. Sono stati così mantenuti 6 indicatori, con un'attenzione particolare agli aspetti legati all'assunzione di soggetti svantaggiati e alla promozione dell'inclusione sociale, elementi considerati centrali nella missione cooperativa. La dimensione di governance (G), la più ampia nella fase iniziale con 44 indicatori, è stata oggetto di una selezione mirata che ha portato all'eliminazione di 5 indicatori per scarsa rilevanza o chiarezza e di 1 perché già contemplato in altri standard. Ne sono stati mantenuti 18, tra cui 2 indici compositi, frutto di una rielaborazione che ha permesso di integrare più aspetti della gestione cooperativa in strumenti sintetici e coerenti. In questo caso, 20 indicatori originariamente individuati, sono stati considerati in modo aggregato con altri indicatori.

Contestualmente alla fase di scrematura si è provveduto ad una revisione della formulazione dei diversi indicatori. Il formato utilizzato dalle società di rating si basa su una struttura a domande, piuttosto che su elenchi di indicatori di performance o metriche ESG. Seguendo questa impostazione, in questo studio ciascun indicatore è stato riformulato come una domanda a cui la cooperativa deve rispondere, spesso attraverso opzioni di risposta predefinite (a scelta multipla o con valori quantitativi).

La decisione di adottare un formato “*question-based*” ha implicazioni rilevanti. In primo luogo, tale approccio risulta coerente con l'obiettivo di sviluppare un insieme di indicatori di performance orientati alla valutazione (rating), piuttosto che alla rendicontazione ESG (disclosure). In secondo luogo, la struttura a domande ha favorito una formulazione degli indicatori più chiara e misurabile, riducendo le ambiguità interpretative e facilitandone l'utilizzo in contesti valutativi futuri. Infine, l'adozione di un formato basato su domande ha reso possibile sviluppare risultati facilmente integrabili in piattaforme digitali come Open-es e la futura comparabilità nelle performance delle diverse aziende.

Nel complesso, il processo di scrematura e revisione ha condotto all'individuazione di 30 indicatori, considerati il set minimo e distintivo necessario per rappresentare in modo equilibrato e significativo le performance ambientali, sociali e di governance delle cooperative. Gli indicatori esclusi sono stati ritenuti superflui, ripetitivi o già ricompresi in altri, garantendo così una struttura essenziale, chiara e specificamente calibrata sulle peculiarità del modello cooperativo. Tali indicatori sono stati successivamente oggetto di validazione da parte di un panel di esperti (FG2).

Fase di rifinitura e validazione finale

Il processo di validazione ha rappresentato una fase cruciale per la definizione e la messa a punto della versione finale degli indicatori. Si è concretizzato in due principali momenti: il primo, è stato un lungo incontro tra ricercatori Unibg e rappresentanti di Confcooperative Bergamo e CSA-Coesi finalizzato alla predisposizione di un set di indicatori da sottoporre ad un panel di esperti. Il secondo è stato, quindi, un focus group con esperti del settore cooperativo (nel loro ruolo di operatori, consulenti o revisori).

Durante questi due incontri è stata posta particolare attenzione a tre aspetti fondamentali: misurabilità, rilevanza strategica e fattibilità operativa degli indicatori individuati. In questa fase, alcuni indicatori sono stati ricategorizzati in una dimensione diversa da quella originariamente assegnata, al fine di garantirne una maggiore coerenza concettuale. Ad esempio, un indicatore proposto inizialmente dal focus group “sociale” finalizzato ad evidenziare l'importanza degli “Accordi tra produttori e consumatori (numero di iniziative rivolte a persone con ridotto potere d'acquisto)” è stato successivamente riformulato come “Mutualità tra diversi stakeholder”, inserito in un apposito indicatore con altri elementi di attenzione e ricollocato nella dimensione di governance. Tale scelta è stata motivata dal riconoscimento che l'indicatore rispecchia maggiormente pratiche di governance, in quanto espressione della struttura cooperativa e della condivisione di responsabilità tra i diversi gruppi di stakeholder.

Dal confronto sono emersi interessanti spunti di riflessione che, in alcuni casi, hanno portato all'eliminazione di un indicatore, poiché la sua interpretazione poteva dar luogo a letture differenti a seconda della tipologia cooperativa e/o dei valori di riferimento. Ad esempio, un punto di attenzione individuato dagli stakeholder riguardava la remunerazione delle cariche sociali. Questo elemento è stato oggetto di un ampio dibattito, che ha messo in luce le diverse possibili interpretazioni - o, più precisamente, i differenti punti di vista - che possono giustificare la scelta di prevedere o meno la gratuità delle cariche sociali. In alcuni casi, infatti, gli amministratori svolgono il proprio incarico nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato con la cooperativa e risultano quindi già remunerati per il tempo dedicato all'impresa; in altri, si tratta di volontari che offrono

gratuitamente le proprie competenze e professionalità e la gratuità viene interpretata come un valore di solidarietà; in altri ancora, una specifica remunerazione è prevista anche dallo statuto. Risulta dunque complessa una valutazione “oggettiva” di scelte che riflettono logiche cooperative molto diverse tra loro. In questo caso il Report di sostenibilità, piuttosto che un rating, concede maggior spazio per narrare le logiche sottostanti le diverse scelte e connetterle ai valori aziendali.

Analoga riflessione vale per l’accompagnamento al lavoro di soggetti vulnerabili oggetto principale di un segmento delle cooperative sociali. Alcune di queste cooperative hanno come finalità specifica la preparazione e l’inserimento lavorativo di persone con fragilità, immaginando un futuro impiego all’esterno della cooperativa (principalmente nel settore for-profit). Altre realtà, invece, investono sulla formazione e accompagnamento in prospettiva di un inserimento all’interno della struttura cooperativa o di un network comunque protetto. Un indicatore inizialmente proposto, quale il “numero di assunzioni nel settore for profit dopo un periodo di inserimento lavorativo”, si è quindi rivelato non sempre coerente con la natura e le finalità di tutte le cooperative sociali di inserimento lavorativo.

Altri indicatori sono stati ritenuti potenzialmente vaghi, non determinabili in modo oggettivo oppure non applicabili a tutte le forme cooperative. Rimangono tuttavia, in molti casi, punti di attenzione da approfondire in futuro. In tal senso, si richiama la discussione sull’opportunità di includere ulteriori forme di potenziale discriminazione o di rappresentatività - oltre al genere e all’età, già considerate negli indicatori finali - nella composizione della governance aziendale. I due momenti sono serviti, inoltre, per validare la corrispondenza tra numerosi punti di attenzione identificati dagli stakeholder con indicatori già presenti nei questionari ESG (in particolare in quello proposto da Open-es) e procedere quindi alla loro eliminazione dal set finale di indicatori. In un paio di occasioni si è, infine, deciso di suggerire di integrare l’indicatore già presente in Open-es proponendo di aggiungere alcune opzioni ad un elenco di risposte multiple. Dopo la fase di validazione il set di indicatori specifici per le società cooperative risulta composto da 30 indicatori, di cui 7 sotto indicatori. Alcuni di questi sono specifici per le società cooperative, 10 vengono invece proposti per tutte le tipologie di impresa.

Dimensione	Indicatori finali	di cui sottoindicatori	Indicatore specifico per cooperative	Indicatore comune consigliato per tutte le aziende	Proposta di aggiunta a domanda già esistente
Ambiente (E)	3	0	0	3	0
Sociale (S)	5	1	2	3	2
Governance (G)	22	6	18	4	0
TOTALE	30	7	20	10	2

Dettaglio sui criteri di eliminazione, riformulazione e adattamento

La fase di benchmarking, quella di scrematura, revisione e ridefinizione, nonché la fase di validazione finale sono state fondamentali per ottenere un set di indicatori sintetico ma significativo per la rappresentazione e conseguente misurazione della sostenibilità per le società cooperative. Come è facilmente intuibile, il passaggio da 120 a 30 indicatori ha richiesto un’attenta e meticolosa

attività di analisi e scrematura. Di seguito verranno descritte le principali logiche che hanno portato alla progressiva eliminazione e ridefinizione degli indicatori finali.

Un primo passaggio è consistito nell’eliminazione degli indicatori ripetuti. Infatti, nella tabella di benchmarking, alcuni indicatori, seppur formulati in modo diverso dai focus group, descrivevano la medesima dimensione di performance. La sovrapposizione degli elementi rischiava di compromettere la chiarezza e la leggibilità del set di indicatori, nonché di essere ridondante.

Lo stesso è valso per indicatori troppo specifici e non applicabili alla generalità delle società cooperative (si pensi, ad esempio, ad indicatori di performance ambientale delle cooperative agricole quali il rispetto del regolamento sui nitrati o la misurazione e certificazione del benessere animale). L’eliminazione non è stata quindi legata alla materialità o rilevanza dell’oggetto di misurazione quanto alla sua generalizzazione a tutto il settore.

Un approccio analogo è stato adottato nel caso di valori potenzialmente non condivisi o atti a misurare dimensioni interpretabili in modo non uniforme o eccessivamente discrezionale. Si richiamano gli esempi già più sopra formulati in merito alla remunerazione delle cariche sociali, oppure al numero di lavoratori “formati” e successivamente inseriti nel settore for profit.

Altre tematiche oggetto di dibattito e di successiva esclusione hanno riguardato, ad esempio, la previsione di processi orizzontali di gestione democratica. Pur condividendo l’intento di far emergere, attraverso tale indicatore, la presenza di ulteriori sedi - oltre a quelle formali dell’assemblea dei soci e del consiglio di amministrazione - in cui esercitare una gestione democratica della cooperativa, le difficoltà nel distinguere tra organi operativi e organi strategici, nonché le potenziali differenze interpretative che ne sarebbero potute derivare, hanno portato all’eliminazione di questo indicatore. Si è inoltre riflettuto sulla reale esclusività della presenza di processi orizzontali di gestione democratica nelle cooperative, interrogandosi se tali pratiche potessero invece essere comuni anche ad altre forme d’impresa.

Altre discussioni hanno interessato elementi nuovi e potenzialmente molto interessanti per il settore cooperativo ma ancora non sufficientemente “maturi” per poter essere misurati in modo oggettivo: si pensi, ad esempio, alla riflessione sull’inserimento o meno di altre categorie di soggetti vulnerabili, oltre al genere e all’età, per analizzare la governance della cooperativa e la sua capacità di rappresentare la diversità nella base sociale. Il dibattito avviato in questa sede potrebbe aprire a nuovi approfondimenti e riflessioni per il futuro.

Un altro criterio che ha determinato una scrematura degli indicatori inizialmente proposti è stata la presenza di domande simili in sistemi di rating o framework di rendicontazione tradizionali.

Questa azione ha interessato in modo particolare le tematiche ambientali e quelle sociali.

Le principali tematiche citate dai sottogruppi “Ambiente” durante i focus group del 6 giugno sono state le seguenti:

- misurazione delle emissioni GHG
- misurazione e monitoraggio dei consumi energetici
- misurazione e monitoraggio delle risorse idriche
- gestione dei rifiuti ed economia circolare
- utilizzo delle energie da fonti rinnovabili
- consumo e produzione di energia da fonti rinnovabili
- tipologia di mezzi di trasporto utilizzati
- biodiversità
- n. e tipologie di attività di compensazione
- emissioni scope 1, 2 e 3
- formazione dei lavoratori sui temi ambientali

Queste sono state presentate in modo esplicito dai diversi stakeholder come dimensioni che accomunano le società cooperative a tutte le realtà aziendali. Seppur la dimensione ambientale sia stata nominata e analizzata in modo preciso e profondo, non è stata percepita, almeno per questi aspetti, come caratterizzante la forma giuridica cooperativa o capace di rappresentarne i valori distintivi. In effetti, nei framework di valutazione dei principali rating ESG, così come negli standard di rendicontazione per la sostenibilità aziendale, questi elementi sono tutti ampiamente presenti. Si è quindi ritenuto opportuno eliminare gli indicatori appartenenti a queste aree di attenzione, non perché non ritenuti rilevanti, ma perché già presenti e ampiamente rappresentati nei modelli tradizionali di rendicontazione e valutazione di sostenibilità.

Lo stesso per alcune tematiche della dimensione “Sociale”. In questo caso però la percezione generale dei operatori e dei loro stakeholder è che, proprio in virtù dei principi e dei valori cooperativi, da queste imprese si aspettano performance migliori. Si è ritenuto quindi fondamentale sottoporre a validazione la corrispondenza tra aree di interesse o indicatori esplicitati dai focus group con le specifiche domande poste nel questionario di sostenibilità proposto da Open-es.

Il confronto ha interessato principalmente le seguenti aree di attenzione:

- composizione dei dipendenti per tipologia di contratto e ripartizione per genere
- presenza iniziative volte al benessere dei lavoratori
- parametri per misurare e monitorare il benessere dei lavoratori
- rapporto tra lo stipendio d'ingresso (garantito dall'azienda) e lo stipendio minimo locale
- equità stipendiale per genere
- equità stipendiale tra diverse funzioni (rapporto tra la retribuzione annua della persona che percepisce il salario più elevato in azienda e il valore mediano della retribuzione totale di tutti i dipendenti)
- nuove assunzioni e monitoraggio dei turnover per categorie rilevanti
- formazione ai dipendenti
- composizione dei dipendenti per livello di istruzione, esperienze professionali, know-how specifici.
- monitoraggio della salute e sicurezza dei lavoratori (es. infortuni, malattie professionali)
- diversità, dell'inclusione, e di pari opportunità per le varie categorie di dipendenti

Interessante inoltre notare che alcuni indicatori sono confluiti in una domanda che ha sintetizzato al suo interno diversi criteri di attenzione, spesso appartenenti a diverse dimensioni ESG. Ad esempio, i sottogruppi “Ambiente” hanno evidenziato l'importanza di tener conto della distanza dei fornitori o della presenza di sistemi di certificazione di sostenibilità dei prodotti o dei servizi acquisiti; i sottogruppi “Sociale e quelli di “Governance” hanno invece evidenziato l'opportunità di privilegiare attori del territorio, dell'economia solidale o con una particolare attenzione alla dimensione sociale del fare impresa. Tali punti di attenzioni sono confluiti in una domanda atta a verificare la presenza di politiche di selezione dei fornitori secondo criteri non solo ambientali ma anche sociali e di governance. Nel tentativo di condividere tali valori con un'ampia gamma di attori, si è proposto di estendere tale domanda a tutte le aziende (non solo a quelle cooperative).

Altro elemento interessante e trasversale a più dimensioni è stato il tema dello spostamento casa-lavoro. Coerentemente con una specifica vocazione all'inclusività e all'attenzione alle persone, i operatori e i loro stakeholder hanno interpretato tale valore sia nella sua dimensione sociale che per quella ambientale. Il risultato è stato quello di chiedere l'inserimento di due ulteriori voci alle potenziali risposte previste da una domanda atta a monitorare gli obiettivi per migliorare il benessere dei dipendenti. In specifico, tali voci riguardano la fornitura di servizi per agevolare il raggiungimento del posto di lavoro (es. car sharing, servizio di trasporto domiciliare, ecc.) da parte dei lavoratori, con una specifica attenzione ai lavoratori svantaggiati o in situazioni di difficoltà.

Inoltre, sempre sul tema dello spostamento casa-lavoro si è notato che non esistevano specifiche previsioni nel questionario Open-es, si è proposta quindi l'aggiunta di due domande/indicatori nella sezione “Ambiente”.

In modo analogo, in coerenza con i valori cooperativi dell'educazione e della formazione, si è proposta l'integrazione di una domanda preesistente sull'inclusione di lavoratori svantaggiati aggiungendo il tema della formazione e orientamento propedeutici all'inserimento lavorativo ed eliminando uno specifico indicatore.

Dalla sintesi tra più indicatori appartenenti a diverse dimensioni ESG è, infine, stata formulata una domanda mirata a verificare la mutualità tra diversi stakeholder e finalizzata a far emergere la presenza di patti tra consumatori e produttori - per agevolare l'acquisto da parte di consumatori meno abbienti o per migliorare o garantire la sostenibilità di prodotti o servizi - o la partecipazione a tavoli di lavoro sull'economia sociale e solidale o per il benessere del territorio.

Questi ultimi elementi vengono proposti per tutte le tipologie di imprese e non solo per le società cooperative. Questo è un aspetto particolarmente interessante, perché evidenzia come per il sistema cooperativo sia importante non solo preservare i propri valori ma anche diffonderli in più possibile all'esterno del proprio sistema.

Set Finale degli Indicatori ESG per le Società Cooperative

Il set finale, validato dal Focus Group 2 (5 settembre 2025), si compone di 23 indicatori e 6 sotto-indicatori ed è suddiviso nelle tre dimensioni ESG, enfatizzando i valori e le dimensioni che più caratterizzano il modello cooperativo.

Dimensione Ambientale (E)

La dimensione Ambientale (E) è risultata contenere molti indicatori comuni alle altre forme di impresa, portando alla selezione di pochi indicatori finali, con particolare enfasi sulle iniziative che collegano l'azienda al territorio.

DIMENSIONE AMBIENTALE		
VALORI	DIMENSIONI	INDICATORI
Riduzione emissioni e accessibilità ai luoghi di lavoro	Politiche spostamento casa-lavoro	<p>La tua azienda ha adottato una politica o linee guida per la gestione degli spostamenti casa-lavoro?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sì, è stata adottata una politica comunicata anche all'esterno (e.g. documenti pubblici, sito web, ...) 2. Sì, sono state adottate linee guida e/o procedure interne all'azienda, non comunicate pubblicamente 3. No, al momento non è presente una specifica politica aziendale o linee guida, anche se adottiamo azioni per incentivare la riduzione delle emissioni 4. No, al momento non è presente una specifica politica aziendale, linee guida o azioni specifiche in tal senso <p>Da proporre per tutte le aziende non solo coop.</p>
	Incentivi spostamento casa-lavoro	<p>Quali di queste azioni ha adottato la tua azienda per ridurre le emissioni nello spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti e collaboratori?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ha attivato e incentivato progetti di car sharing 2. Prevede agevolazioni all'utilizzo dei mezzi pubblici 3. Prevede agevolazioni all'utilizzo di veicoli a bassa emissione 4. Pianifica le proprie attività riducendo al massimo la distanza tra il luogo di lavoro e di residenza del lavoratore 4. altro (specificare) <p>Da proporre per tutte le aziende non solo coop.</p>
Energia e relazioni con il territorio	Comunità Energetiche Rinnovabili	<p>La cooperativa appartiene o promuove le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)?</p> <p>Da proporre per tutte le aziende non solo coop.</p>

La dimensione ambientale (E), pur partendo da un numero consistente di indicatori nella fase di elicitazione, ha mostrato una forte presenza di elementi comuni ad altre tipologie di imprese e già diffusi nei principali standard di rendicontazione. Per questo motivo, nel corso del processo di selezione e riformulazione, si è giunti a una razionalizzazione significativa, mantenendo soltanto gli indicatori più rilevanti e distintivi per il contesto cooperativo. Gli indicatori finali della dimensione ambientale pongono particolare enfasi sul legame tra l'impresa e il territorio, evidenziando il contributo che le cooperative possono offrire alla transizione ecologica e alla sostenibilità locale. Gli ambiti di riferimento di questa dimensione si articolano in due principali aree di valore: la riduzione delle emissioni e l'accessibilità ai luoghi di lavoro, e il rapporto con l'energia e il territorio. Il primo ambito, dedicato alla riduzione delle emissioni e all'accessibilità ai luoghi di lavoro, comprende indicatori che valutano l'impegno dell'impresa nella gestione sostenibile degli spostamenti casa-lavoro. Il primo indicatore rileva la presenza di politiche o linee guida aziendali specificamente orientate a ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti quotidiani. Le cooperative possono dichiarare di aver adottato politiche formali comunicate anche all'esterno (ad esempio attraverso documenti pubblici o il sito web), linee guida interne non pubbliche, oppure di non disporre di politiche strutturate ma attuare comunque azioni mirate alla riduzione delle emissioni. In assenza di entrambe le condizioni, l'indicatore rileva la mancanza di una politica o di interventi dedicati.

Accanto a questo, un secondo indicatore approfondisce le azioni concrete adottate per incentivare la mobilità sostenibile dei lavoratori. Vengono prese in considerazione misure come l'attivazione di progetti di car sharing, agevolazioni per l'uso dei mezzi pubblici, incentivi all'utilizzo di veicoli a bassa emissione, o ancora la pianificazione delle attività lavorative in modo da ridurre le distanze tra luogo di residenza e sede di lavoro. L'indicatore prevede inoltre la possibilità di specificare altre iniziative eventualmente implementate, garantendo una rappresentazione più completa delle pratiche adottate. Apprezzabile notare che la genesi di questo indicatore ha avuto anche natura sociale. Ci si è infatti interrogati sull'accessibilità al posto di lavoro per le persone vulnerabili e a come la cooperativa possa venire incontro a tali difficoltà attraverso iniziative di car sharing o di pianificazione dei luoghi di lavoro in prossimità del luogo di residenza dei lavoratori. Tale tema viene quindi ripreso anche nella sezione "Sociale", integrando le possibili risposte ad una domanda sugli obiettivi aziendali per migliorare il benessere dei dipendenti. Entrambi questi indicatori sono stati pensati per essere applicabili a tutte le aziende, e non solo alle cooperative, rappresentando così uno standard di sostenibilità trasversale.

Il secondo ambito, relativo all'energia e alle relazioni con il territorio, si concentra sulla partecipazione delle cooperative alle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), uno degli strumenti più innovativi e coerenti con la missione sociale e territoriale del movimento cooperativo. L'indicatore indaga se la cooperativa appartiene a una CER esistente o ne promuove la creazione, valorizzando il ruolo attivo delle imprese cooperative nella produzione e nella condivisione di energia pulita a livello locale. Questo indicatore, valido per tutte le organizzazioni, rappresenta un punto d'incontro tra impegno ambientale, innovazione energetica e valorizzazione delle reti territoriali. Nel complesso, la dimensione ambientale, pur risultando più contenuta rispetto alle altre aree ESG, si distingue per la sua capacità di integrare la sostenibilità ambientale con le relazioni comunitarie e territoriali, sottolineando la coerenza tra la mission cooperativa e la responsabilità ecologica diffusa. Gli indicatori selezionati esprimono dunque non solo l'attenzione alla riduzione dell'impatto ambientale, ma anche l'attenzione per la persona e la vocazione delle cooperative a promuovere modelli di sviluppo locale sostenibile e partecipato.

Dimensione Sociale (S)

La Dimensione Sociale (S) ha portato alla selezione di indicatori finali, focalizzati sulle aree di impatto distintive della cooperazione, in particolare l’inclusione lavorativa e il benessere interno.

Nota per il lettore. Nella tabella che segue gli indicatori preceduti da un codice (per es. E07) e scritti in corsivo sono quelli già presenti nel questionario Open-es e rispetto ai quali si propongono integrazioni.

DIMENSIONE SOCIALE		
Valori	Dimensioni	Indicatori
Scambio mutualistico	Creazione di valore per i soci	La cooperativa, nell'ultimo anno, ha applicato forme di valorizzazione dell'apporto dei soci (es. maggior valore riconosciuto ai soci conferitori rispetto ai prezzi di mercato, maggiori remunerazione o benefit ai soci lavoratori rispetto ai lavoratori non soci, ecc.). SI/NO In quale forma? <ul style="list-style-type: none">• Ristorno• Altro (specificare)
	Miglioramento del benessere dei lavoratori	<i>E07 - Quali di questi obiettivi si è data la tua azienda per migliorare il benessere dei dipendenti?</i> <ul style="list-style-type: none">• Promuovere il telelavoro o il lavoro flessibile• Investire in ergonomia e sicurezza sul posto di lavoro• Iniziative per migliorare la qualità dell'aria, della luce e delle attrezzature• Offrire sessioni di counseling psicologico o supporto psico-sociale• Offrire corsi di aggiornamento professionale o programmi di sviluppo delle competenze• Offrire benefici aggiuntivi come buoni pasto, assicurazioni sanitarie, supporto per il trasporto• Offrire check-up medici periodici o convenzioni con professionisti della salute• Fornire servizi di babysitting o supporto alla cura dei familiari• Nessuna azione Si propone di aggiungere: <ul style="list-style-type: none">• Fornire servizi per agevolare il raggiungimento del posto di lavoro da parte dei lavoratori (es. car sharing, servizio di trasporto domiciliare, ecc.)• Fornire servizi per agevolare il raggiungimento del posto di lavoro da parte dei lavoratori svantaggiati o in situazioni di difficoltà (es. car sharing, servizio di trasporto domiciliare, ecc.) Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
Benessere dei lavoratori e distribuzione equa delle risorse	Turnover	Indica la percentuale di dimissioni (volontarie, escluso pensionamenti) su totale dipendenti Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
	Inclusione dei lavoratori con fragilità e diversità	<i>DI17 - La tua azienda favorisce l'inclusione di lavoratori svantaggiati?</i> <ol style="list-style-type: none">1. Si, attraverso programmi di integrazione di persone appartenenti alle categorie protette che vanno oltre i requisiti minimi di legge2. Si, attraverso programmi di integrazione di persone senza un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi o con età superiore ai 50 anni3. Si, attraverso programmi di integrazione di ex detenuti4. Si, attraverso programmi di integrazione di persone appartenenti ad una minoranza etnica con necessità di migliorare la propria formazione linguistica, professionale o esperienza lavorativa5. Si, attraverso programmi di integrazione di altre tipologie di lavoratori svantaggiati6. Nessuna delle precedenti Si propone di aggiungere: <ol style="list-style-type: none">7. Si, attraverso percorsi di formazione e orientamento propedeutici all'inserimento nel mondo del lavoro per soggetti svantaggiati Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
	Inclusione dei lavoratori con fragilità e diversità	Indicare la % incrementale - rispetto ai requisiti minimi di legge (es. Lg. 68/99 e Lg. 381/91) di lavoratori svantaggiati sul totale dei lavoratori. Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
	Soddisfazione dei dipendenti	La tua azienda si è dotata di strumenti per rilevare la soddisfazione dei dipendenti? SI/NO Da proporre per tutte le aziende non solo coop.

La dimensione sociale (S) rappresenta una delle aree maggiormente identitarie e distintive del modello cooperativo, poiché racchiude i principi di mutualità, inclusione e benessere collettivo che ne costituiscono il fondamento. Nel processo di selezione, questa dimensione ha portato alla definizione di un insieme di indicatori finali focalizzati sulle aree di impatto specifiche della cooperazione, in particolare sull’inclusione lavorativa e sul benessere interno dei lavoratori e dei soci.

Nella tabella finale non trovano evidenza molti punti di attenzione evidenziati dagli stakeholder già presenti però nei tradizionali sistemi di rating. Pur essendo molti degli indicatori individuati comuni anche ad altre forme di impresa, nel caso delle società cooperative essi assumono una connotazione peculiare e una valenza più profonda. In particolare, le cooperative tendono a mostrare performance attese più elevate su diversi aspetti della dimensione sociale, grazie alla loro struttura partecipativa, all’orientamento al lungo periodo e alla finalità mutualistica.

Questo si traduce in una maggiore attenzione alla qualità delle relazioni interne, alla stabilità occupazionale, alla partecipazione democratica e alla redistribuzione equa del valore generato. A differenza delle imprese tradizionali, nelle quali gli obiettivi economici sono spesso prevalenti, le cooperative pongono al centro della loro missione la promozione del benessere dei soci e delle comunità di riferimento. Ne deriva che indicatori come la soddisfazione dei lavoratori, l’inclusione di categorie svantaggiate, la parità di genere o la sicurezza sul lavoro non vengono considerati semplicemente come parametri di performance sociale, ma come elementi costitutivi del modello organizzativo stesso.

In questo senso, il confronto con le altre forme di impresa rende ancora più evidente il valore distintivo della cooperazione, che non solo adotta gli stessi indicatori ESG, ma li interpreta e li realizza con un’intensità e una coerenza maggiori, riflettendo una cultura organizzativa intrinsecamente orientata alla responsabilità sociale. Gli indicatori selezionati e qui evidenziati si articolano attorno a due principali ambiti di valore: lo scambio reciproco e il benessere dei lavoratori con equa distribuzione delle risorse.

Il primo ambito, dedicato allo scambio mutualistico, mira a misurare la capacità della cooperativa di creare valore per i propri soci, riconoscendo e valorizzando in modo concreto il loro contributo. L’indicatore previsto chiede se la cooperativa abbia implementato misure specifiche per il riconoscimento del contributo mutualistico, come un maggior valore economico riconosciuto ai soci contributori rispetto ai prezzi di mercato o una remunerazione più elevata per i soci lavoratori rispetto ai non soci. Tale indicatore, strutturato in forma binaria (Si/No), permette di cogliere la presenza di politiche effettive che rafforzano il principio cooperativo di reciprocità e di valorizzazione interna.

Il secondo ambito, relativo al benessere dei lavoratori e all’equa distribuzione delle risorse, si concentra sulla qualità delle condizioni di lavoro e sull’impegno dell’impresa nel garantire un ambiente sano, sicuro e inclusivo. I sistemi di rating ESG in genere includono un’ampia gamma di indicatori che misurano tale dimensione, lo stesso per Open-es. Nel questionario sottoposto alle imprese esiste uno specifico indicatore che analizza gli obiettivi che una azienda si prefigge per migliorare il benessere dei propri dipendenti, includendo un’ampia gamma di azioni: dalla promozione del lavoro flessibile o del telelavoro, agli investimenti in ergonomia e sicurezza, al

miglioramento della qualità dell'ambiente lavorativo (aria, illuminazione, attrezzature). Sono inoltre considerati interventi di supporto psicosociale, formazione e sviluppo delle competenze, benefit aggiuntivi (come buoni pasto o assicurazioni sanitarie), servizi di cura familiare e controlli medici periodici. A questi elementi si propone di aggiungere due ulteriori indicatori specificamente rilevanti per il contesto cooperativo: la fornitura di servizi per facilitare gli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, e in particolare l'attenzione verso i lavoratori svantaggiati o in situazioni di difficoltà, attraverso iniziative come il car sharing aziendale o servizi di trasporto dedicati. Questi elementi permettono di collegare la sostenibilità sociale al tema dell'accessibilità e dell'inclusione territoriale, ampliando la portata del concetto di benessere organizzativo. Le iniziative di car sharing possono, inoltre, ridurre la qualità di emissioni contribuendo positivamente alla sostenibilità ambientale.

Tra gli indicatori quantitativi, la dimensione sociale include anche la percentuale di dimissioni volontarie sul totale dei dipendenti, un parametro utile per valutare la stabilità, la soddisfazione e la fidelizzazione del personale. Parallelamente, viene monitorata la percentuale incrementale di lavoratori svantaggiati rispetto ai requisiti minimi di legge, evidenziando il grado di impegno della cooperativa nell'inclusione lavorativa delle persone vulnerabili.

A questo si affianca un'ulteriore area di attenzione, molto coerente con i valori cooperativi, che rileva se l'impresa offra percorsi di formazione e orientamento propedeutici all'inserimento nel mondo del lavoro per persone svantaggiate. Tale elemento consente di misurare non solo l'inclusione diretta, ma anche il contributo formativo e abilitante che la cooperativa fornisce per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro. Anche in questo caso si propone di inserire questo aspetto ad integrazione di una domanda già esistente nel questionario di sostenibilità di Open-es. Infine, la dimensione sociale comprende un indicatore dedicato alla soddisfazione dei dipendenti, che verifica la presenza di strumenti strutturati di ascolto e monitoraggio del benessere interno, come indagini periodiche, questionari o sistemi di valutazione della qualità organizzativa percepita.

Nel complesso, la dimensione sociale si configura come il cuore pulsante dell'identità cooperativa, poiché traduce in strumenti di misurazione concreta i principi di solidarietà, equità e partecipazione, attenzione e orientamento allo sviluppo del territorio e delle comunità. Gli indicatori selezionati consentono di rappresentare non solo il livello di inclusione e benessere raggiunto, ma anche la capacità trasformativa della cooperativa nel generare valore condiviso per i propri soci, lavoratori e comunità di riferimento.

Dimensione Governance (G)

La Governance (G) è la dimensione più ricca di indicatori specifici.

DIMENSIONE DI GOVERNANCE		
VALORI*	DIMENSIONI*	INDICATORI*
Diversità, inclusione e rappresentanza	Composizione per genere	Indica la distribuzione di genere a livello di: a. Base sociale b. Consiglio di amministrazione c. Alta dirigenza % Uomini % Donne % Altro
	Composizione per età	Indica la distribuzione per fascia d'età a livello di: a. Base sociale b. Consiglio di amministrazione c. Alta dirigenza % meno di 30 anni % 30-50 anni % più di 50 anni
	Rappresentanza per genere	Indicatore composito = confronto il risultato dell'indicatore G1a con G1b e G2a con G2b e confronto lo scostamento
	Rappresentanza per età	Indicatore composito = confronto il risultato dell'indicatore G1a con G1c e G3a con G3b e confronto lo scostamento *indicatori non applicabili ad enti di secondo livello (consorzi, ecc.)
	Governance allargata	Nel tuo Consiglio di amministrazione ci sono rappresentanti di realtà esterne a valenza sociale o ambientale?
Partecipazione	Formazione alla partecipazione	La cooperativa organizza percorsi formativi finalizzati ad incrementare la partecipazione consapevole (es percorsi per nuovi soci, per membri CdA, ecc.)? SI/NO. Questi percorsi sono pensati in modo esplicito per particolari categorie di stakeholder? • Sì, per giovani under 30 • Sì, per altre categorie specifiche di stakeholder (specificare) • No
	Partecipazione dei soci alla vita cooperativa	Indica la percentuale dello scambio mutualistico pertinente per la tua cooperativa: % lavoratori che sono anche soci % della vendita ai soci vs vendite complessive % del semilavorato acquisito tramite conferimento vs percentuale del semilavorato acquisito da fornitori esterni
	Partecipazione alle assemblee	% Partecipazione alle assemblee, distinguendo se in proprio o tramite delega
	Frequenza delle riunioni assembleari	N. assemblee in un anno
	Frequenza delle riunioni dell'organo di gestione	N. di Consigli di amministrazione in un anno
	Limiti alla durata degli incarichi	Indica la percentuale di componenti del consiglio di amministrazione che: • Siedono in consiglio da più di 6 anni • Siedono in consiglio da meno di 3 anni

DIMENSIONE DI GOVERNANCE		
VALORI*	DIMENSIONI*	INDICATORI*
Capacità di creare e gestire relazioni con gli stakeholder e il territorio	Capacità di fare rete	La cooperativa agisce in reti multistakeholder su tematiche sociali, ambientali o di promozione di uno sviluppo partecipato e inclusivo? SI/NO Tali reti sono: <ul style="list-style-type: none"> • Locali • Regionali • Nazionali • Internazionali (scelta multipla)
	Capacità di fare rete	La cooperativa possiede quote di partecipazione in altre realtà cooperative o in Enti appartenenti all'Economia Sociale? SI/NO Se sì, quali: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperative • Imprese sociali • Associazioni • Fondazioni • Mutue
	Criteri di selezione dei fornitori	La tua impresa adotta criteri di selezione dei fornitori che premiano: <ul style="list-style-type: none"> • performance sociali • performance ambientali • appartenenza all'economia sociale • filiera corta • appartenenza al territorio • presenza di certificazioni di processo e/o di prodotto • altro (specificare) Questi criteri sono formalizzati? <ul style="list-style-type: none"> • sì, esistono specifiche procedure o politiche • no Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
	Mutualità tra diversi stakeholder	L'azienda (o la cooperativa) promuove o partecipa a forme di coinvolgimento attivo dei suoi stakeholder (quali patti con i consumatori, sistemi di garanzia partecipativa, ecc.)? SI/NO Se sì, quali? <ul style="list-style-type: none"> • Patti tra consumatori e produttori per agevolare l'acquisto dei propri prodotti a consumatori meno abbienti • Patti tra consumatori e produttori per migliorare o garantire la sostenibilità dei prodotti o servizi • Partecipazione a tavoli di lavoro e/o luoghi di confronto per garantire la sostenibilità dei prodotti e dei servizi • Partecipazione a tavoli di lavoro sull'economia sociale e solidale • Partecipazione a tavoli di lavoro per il benessere e lo sviluppo equo, sostenibile e inclusivo del territorio • Promozione o partecipazione a Sistemi di Garanzia Partecipativa • Altro (specificare) Da proporre per tutte le aziende non solo coop.
	Sistemi di misurazione della creazione di valore sociale	La cooperativa utilizza in modo sistematico sistemi di misurazione del valore sociale generato (es. SROI, Valoris, ecc.)? SI/NO Se sì, quali?

La dimensione di Governance (G) si conferma come la più articolata e ricca del set di indicatori elaborato, riflettendo la centralità che i temi di democrazia, partecipazione e rappresentanza rivestono all'interno del modello cooperativo. Gli indicatori di questa area sono stati sviluppati attorno a tre principali ambiti di valore: diversità, inclusione e rappresentanza, partecipazione, e capacità di creare e gestire relazioni con gli stakeholder e il territorio.

All'interno del primo ambito, dedicato alla diversità, inclusione e rappresentanza, gli indicatori mirano a misurare la composizione della base sociale e degli organi di governance in termini di genere e generazione. Vengono proposti indicatori specifici per la parità di genere, che considerano la distribuzione di uomini, donne e altre identità a livello di base sociale, consiglio di amministrazione e alta dirigenza. Analogamente, per la variabile generazionale, si rileva la distribuzione per fasce d'età (<30, 30-50, >50 anni) nei medesimi livelli organizzativi. A completamento di questa analisi, sono previsti due indicatori compositi di rappresentanza - uno per il genere e uno per l'età - che confrontano i risultati delle diverse categorie per evidenziare eventuali squilibri o scostamenti tra base sociale, organi direttivi e management. Un elemento di novità dell'analisi proposta risiede nell'incrocio tra due indicatori, che consente di verificare se la composizione degli organi di governo rispecchi effettivamente quella della base sociale. Tale approccio permette di valutare il grado di rappresentatività interna e, conseguentemente, il livello di controllo democratico esercitato dai soci sull'organizzazione. Si tratta di una prospettiva innovativa rispetto alle consuete modalità di misurazione delle performance, poiché evidenzia la necessità di integrare e confrontare i risultati derivanti da diversi ambiti di analisi, andando oltre una lettura puramente quantitativa dei dati. A questi si aggiunge un ulteriore indicatore relativo alla governance allargata, volto a verificare la presenza, all'interno del consiglio di amministrazione, di rappresentanti esterni espressione di realtà sociali o ambientali.

Il secondo ambito, dedicato alla partecipazione, indaga la capacità delle cooperative di promuovere il coinvolgimento attivo dei propri soci e stakeholder. Viene innanzitutto considerata la formazione alla partecipazione, ossia la presenza di percorsi formativi specificamente dedicati ad accrescere la consapevolezza e le competenze dei soci, dei nuovi aderenti o dei membri del Consiglio di amministrazione. Si rileva inoltre se tali percorsi siano rivolti a categorie particolari, come i giovani under 30 o altri gruppi di stakeholder. Altri indicatori riguardano la partecipazione dei soci alla vita cooperativa, misurata attraverso parametri quantitativi atti a misurare lo scambio mutualistico, come la percentuale di lavoratori che sono anche soci, la quota di vendite ai soci rispetto al totale o la percentuale di semilavorati acquisiti tramite conferimento interno. Ulteriori elementi di analisi includono la partecipazione alle assemblee (in proprio o per delega), la frequenza delle riunioni assembleari e del Consiglio di amministrazione, e la durata degli incarichi degli amministratori, misurata in termini di anzianità e rinnovo dei mandati.

Il terzo ambito, centrato sulla capacità di creare e gestire relazioni con gli stakeholder e il territorio, si focalizza sul ruolo della cooperativa come soggetto relazionale e di rete. Gli indicatori osservano la capacità di fare rete, verificando se la cooperativa partecipa a reti multistakeholder su tematiche sociali o ambientali, distinguendo il livello territoriale di riferimento (locale, regionale, nazionale o internazionale). È inoltre previsto un indicatore che rileva la partecipazione in altre realtà cooperative o enti dell'Economia Sociale, a testimonianza del radicamento e della cooperazione inter-organizzativa in conformità al valore "cooperazione tra cooperative".

Altri indicatori riguardano i criteri di selezione dei fornitori, analizzando se l'impresa adotta politiche di approvvigionamento orientate a valorizzare la sostenibilità sociale e ambientale, la filiera corta, l'appartenenza al territorio o la presenza di certificazioni. Si verifica inoltre se tali criteri siano

formalizzati in procedure o politiche aziendali. Questo indicatore rappresenta la sintesi di diversi aspetti che gli stakeholder hanno evidenziato come rilevanti durante il focus group di giugno. Hanno infatti trovato convergenza nell'identificazione di specifiche politiche di selezione dei fornitori diversi valori o aree di attenzione che i diversi gruppi hanno esplicitato come rilevanti. Tale indicatore si ritiene applicabile non solo alle società cooperative ma a tutte le tipologie di impresa, con l'obiettivo di estendere i valori cooperativi, quali l'attenzione alla comunità e al territorio, e di promuovere il riconoscimento dell'Economia Sociale come partner strategico, da considerare con maggiore attenzione da parte di tutti gli attori economici, anche in un'ottica di integrazione nella propria catena del valore.

Lo stesso discorso vale per il successivo indicatore, atto a misurare la mutualità tra diversi stakeholder. In questo caso viene valorizzata la presenza di pratiche collaborative - come patti tra produttori e consumatori, sistemi di garanzia partecipativa o tavoli di lavoro per la sostenibilità e il benessere territoriale. Si ritiene inoltre fondamentale proporre tale approccio non solo alle cooperative, ma anche a tutte le imprese orientate alla responsabilità sociale o alla sostenibilità.

Infine, viene introdotto un indicatore relativo ai sistemi di misurazione del valore sociale generato, che rileva l'utilizzo, da parte della cooperativa, di strumenti e metodologie strutturate (come lo SROI o Valoris) per valutare in modo sistematico l'impatto sociale delle proprie attività.

Nel complesso, la dimensione di Governance si distingue per la sua capacità di rappresentare in maniera articolata e misurabile i principi cooperativi di democrazia, inclusione e partecipazione attiva, tipici delle società cooperative. Allo stesso modo essa evidenzia l'attenzione alla capacità di creare e gestire relazioni con gli stakeholder e con il territorio di riferimento, offrendo così un quadro di riferimento robusto per la valutazione della qualità gestionale e relazionale delle imprese cooperative e non solo.

Discussione dei risultati

Analizzando il set di indicatori ESG per le imprese cooperative nell'ampio quadro teorico di riferimento che riguarda la legittimazione organizzativa e il ruolo della rendicontazione nella costruzione del valore sociale percepito, si possono enucleare alcune considerazioni.

Le imprese, nel contesto contemporaneo, non sono più valutate esclusivamente per la loro capacità economico-finanziaria, ma per il modo in cui interpretano e contribuiscono alle grandi sfide ambientali e sociali che attraversano la società. In tale scenario, gli strumenti di misurazione ESG assumono una funzione strategica di legittimazione sia interna al settore di appartenenza, sia esterna nei confronti della collettività e degli stakeholder istituzionali (Molinari, 2025).

La prima forma di legittimazione generata dal percorso di elaborazione degli indicatori riguarda la dimensione "interna" al mondo cooperativo. La necessità di misurare e rendicontare le performance ESG è stata interpretata non solo come un esercizio di trasparenza, ma come un processo riflessivo volto a preservare e rinnovare nel tempo i valori costitutivi della cooperazione — mutualità, partecipazione, equità e responsabilità verso la comunità.

La teoria della legittimazione (Suchman, 1995) interpreta la legittimità come una risorsa simbolica e cognitiva che consente alle organizzazioni di operare in modo stabile e riconosciuto all'interno del proprio contesto istituzionale. Nel caso delle cooperative, questa legittimazione deriva in larga misura dall'aderenza

ai principi cooperativi, ma richiede oggi di essere sostenuta anche da meccanismi di misurazione oggettiva e comparabile, capaci di mostrare in che modo tali principi si traducano in performance verificabili.

L'introduzione di un set di indicatori ESG specifico per le cooperative risponde quindi a una duplice esigenza interna:

- da un lato, rendere visibili e misurabili le peculiarità del modello cooperativo, contrastando la tendenza del mercato a valutare le imprese solo attraverso criteri economici
- dall'altro, favorire un processo di miglioramento continuo, in cui la misurazione non è un mero atto di compliance, ma uno strumento per riflettere sulle proprie pratiche, valorizzare le esperienze virtuose e diffondere modelli di gestione sostenibile

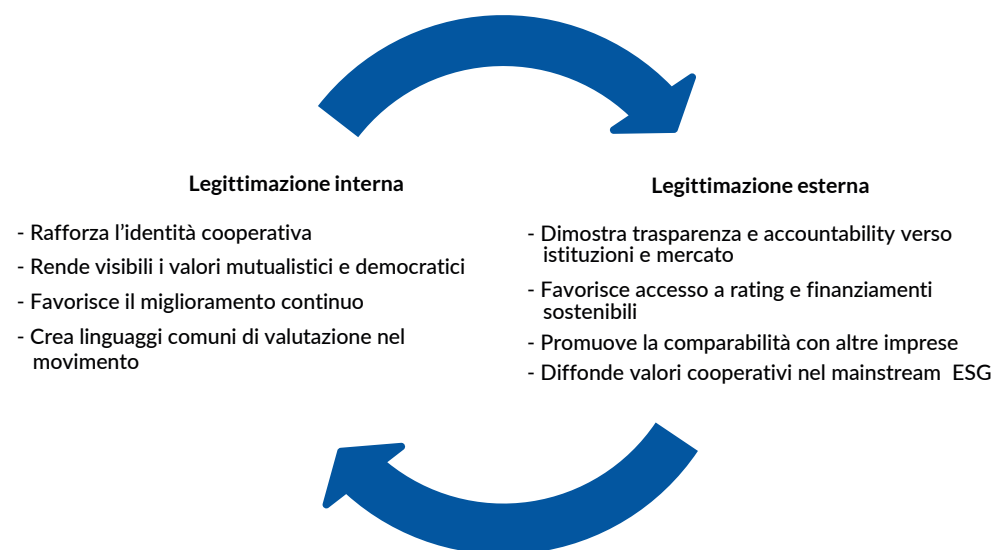
Questa forma di legittimazione "intra-settoriale" contribuisce anche a rafforzare la coesione del movimento cooperativo, creando un linguaggio condiviso di valutazione e una piattaforma comune di confronto tra cooperative di diversa natura, dimensione e settore. Attraverso gli indicatori, la cooperazione può così preservare la propria identità in un contesto competitivo in rapida trasformazione, riaffermando la sua specificità etica e valoriale in termini moderni e quantificabili.

Accanto alla dimensione interna, la misurazione ESG riveste una funzione cruciale di legittimazione "esterna", orientata verso l'ambiente istituzionale, il mercato e la società civile. Le imprese cooperative non si legittimano solo agli occhi dei propri soci, ma anche attraverso il riconoscimento da parte di investitori, enti pubblici, reti territoriali e cittadini, che sempre più valutano le organizzazioni sulla base della loro capacità di generare valore condiviso.

La Figura 1 mostra le due principali dimensioni di legittimazione che emergono dal processo di misurazione ESG nel contesto cooperativo tra loro interdipendenti e complementari. La legittimazione interna si riferisce al riconoscimento e alla coesione che si generano all'interno del movimento cooperativo stesso. Essa si fonda sulla capacità delle imprese cooperative di rafforzare la propria identità valoriale, rendendo tangibili i principi di mutualità, democrazia, partecipazione e responsabilità sociale. La misurazione ESG, in questo senso, non è soltanto un atto di trasparenza, ma un processo di apprendimento organizzativo e di riflessione collettiva. Attraverso indicatori condivisi, le cooperative costruiscono un linguaggio comune, favorendo la comparabilità tra esperienze diverse e promuovendo una cultura di miglioramento continuo. La legittimazione esterna, invece, riguarda la riconoscibilità della cooperazione nel sistema economico e istituzionale più ampio. Gli indicatori ESG rappresentano uno strumento di trasparenza e accountability nei confronti di investitori, enti pubblici, reti territoriali e cittadini. Misurare e comunicare i risultati ESG consente alle cooperative di dimostrare il proprio contributo alla sostenibilità, accedere più facilmente a rating e finanziamenti sostenibili e posizionarsi all'interno dei *benchmark* globali. Allo stesso tempo, attraverso questi strumenti, la cooperazione diffonde i propri valori nel mainstream ESG, contaminando positivamente i modelli di impresa tradizionali con principi di equità, partecipazione e radicamento territoriale.

Tali forme di legittimazione devono coesistere al fine di permettere alle cooperative di mantenere la propria specificità etica e valoriale. In questa prospettiva, la cooperazione non è un modello "alternativo" ma un attore pienamente inserito nel discorso globale sulla sostenibilità, capace di influenzare e trasformare le metriche stesse con cui viene misurata.

Figura 1: La legittimazione delle imprese cooperative attraverso la misurazione ESG



La scelta maturata nel corso del progetto di proporre una parte degli indicatori come applicabili a tutte le imprese, non solo alle cooperative, assume un significato profondo. Essa rappresenta una forma di diffusione culturale dei valori cooperativi, che permette di contaminare positivamente l'intero ecosistema economico, traducendo i principi della cooperazione in metriche universali di sostenibilità e responsabilità. In particolare, gli indicatori trasversali selezionati (ad esempio quelli relativi all'inclusione dei lavoratori svantaggiati, al benessere organizzativo o alla mobilità sostenibile) consentono di allineare il linguaggio della cooperazione con quello delle altre imprese, senza rinunciare alla propria identità, anzi cercando di diffondere i propri valori al di fuori del sistema cooperativo. Questo approccio favorisce la comparabilità tra realtà differenti, ma al tempo stesso introduce nel mainstream ESG elementi valoriali tipici della cooperazione, come la mutualità, la partecipazione democratica e il radicamento territoriale che contribuiscono a ridefinire il concetto stesso di impresa sostenibile. In tal modo, la cooperazione non si limita a ricercare legittimazione nel sistema capitalistico dominante, ma diventa un vettore di cambiamento istituzionale, capace di diffondere modelli di governance inclusiva e relazionale all'interno di un contesto economico più ampio. La possibilità di utilizzare un set di indicatori "ibrido", cioè specifico ma inserito in uno strumento comune, come la piattaforma Open-es, consente infatti alle cooperative di posizionarsi non ai margini ma al centro del discorso sulla sostenibilità, influenzandone le metriche e le prospettive interpretative.

L'adozione degli indicatori ESG non deve essere interpretata solo come un esercizio tecnico di misurazione, ma come un processo relazionale e comunicativo (Gray, 2010). Le metriche ESG diventano strumenti attraverso i quali le imprese costruiscono un dialogo con i propri stakeholder interni ed esterni e definiscono collettivamente le priorità di sostenibilità. Nel caso delle cooperative, questa funzione di dialogo è particolarmente rilevante. La partecipazione dei soci e delle comunità locali è parte integrante della struttura organizzativa, e la rendicontazione ESG rappresenta un'occasione per rafforzare la trasparenza, la fiducia e la reciprocità tra impresa e territorio. Gli indicatori di governance e di rete territoriale, ad esempio, permettono di rendere visibile la densità delle relazioni, la qualità della rappresentanza e la capacità di generare capitale sociale.

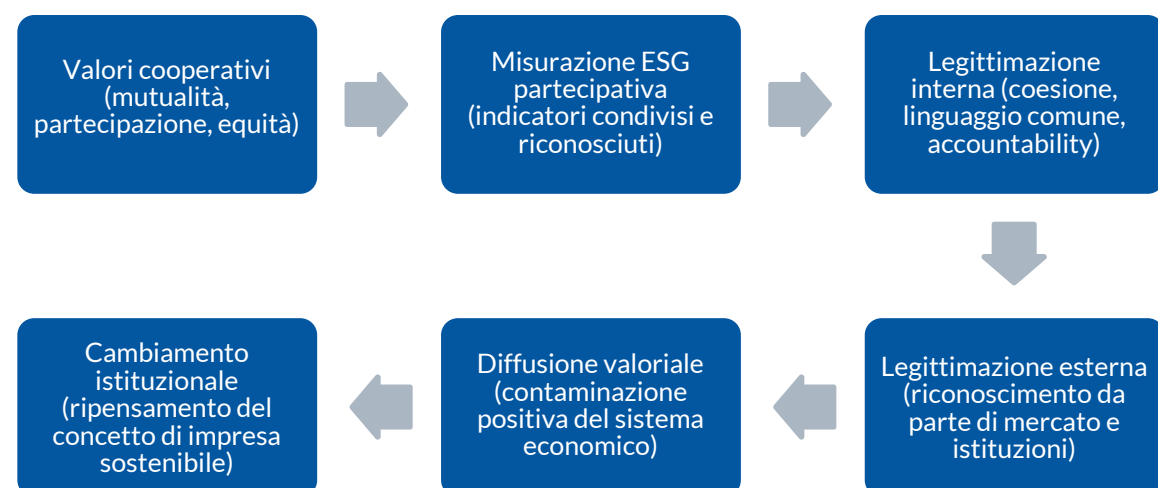
Da questo punto di vista, la misurazione ESG si configura come uno strumento di *accountability* "estesa", che non si limita a rendicontare i risultati economici e ambientali, ma riflette la capacità dell'impresa di creare valore condiviso nel tempo. L'orientamento cooperativo alla mutualità e alla sostenibilità relazionale consente dunque di ampliare il perimetro della responsabilità aziendale, includendo le dimensioni di prossimità, equità e coesione sociale.

Uno degli elementi più innovativi del progetto risiede nell'equilibrio tra specificità cooperativa e comparabilità intersettoriale. In un panorama dominato da *framework* standardizzati, la tentazione di adottare modelli valutativi generici rischia di appiattire la complessità dei diversi modelli imprenditoriali. Tuttavia, la creazione di indicatori esclusivamente "settoriali" può a sua volta isolare le cooperative dal confronto con le altre imprese, indebolendone la visibilità.

Il percorso di ricerca ha dunque cercato di costruire un set di indicatori che sia allo stesso tempo rappresentativo della specificità cooperativa e integrabile nei sistemi ESG comuni. Questo approccio "duale" risponde sia alle esigenze di comparazione (legittimazione esterna) sia a quelle di valorizzazione identitaria (legittimazione interna). La comparabilità consente di collocare le cooperative all'interno di *benchmark* condivisi, facilitando l'accesso a strumenti di finanziamento sostenibile, programmi pubblici, reti di fornitura commerciali e potenziali collaborazioni tra diversi soggetti. La specificità, invece, assicura che il modello cooperativo non venga omologato, ma continui a esprimere la propria diversità come fonte di valore sociale ed economico. In questo equilibrio risiede la forza del set di indicatori elaborato capace di dialogare con il linguaggio globale della sostenibilità e offrendo al contempo una prospettiva radicata nei valori della cooperazione. Infine, la legittimazione perseguita attraverso la misurazione ESG nelle cooperative può essere interpretata in senso "trasformativo" (Bitektine & Haack, 2015), come partecipazione attiva alla costruzione di nuovi standard sociali. Attraverso la rendicontazione e la diffusione dei propri indicatori, le cooperative contribuiscono infatti a ridefinire ciò che viene considerato legittimo nel mondo economico, spostando l'attenzione dal profitto al valore condiviso, dal capitale economico al capitale relazionale, dalla competizione alla cooperazione. In questa prospettiva, la valutazione ESG diventa non solo uno strumento di autovalutazione e trasparenza, ma anche un mezzo per orientare la società verso una nuova idea di impresa sostenibile, più democratica, partecipativa e inclusiva.

L'adozione di indicatori condivisi ma arricchiti di significati cooperativi consente dunque di alimentare un processo di "diffusione valoriale", in cui la cooperazione agisce da catalizzatore di pratiche responsabili e innovative. Ciò conferma il potenziale del modello cooperativo come agente istituzionale di cambiamento, capace non solo di rispondere alle richieste di legittimazione, ma di trasformare il paradigma stesso della sostenibilità aziendale, con ricadute positive per l'intero tessuto economico e sociale. Infine, la legittimità degli indicatori proposti è rafforzata dal processo di ricerca che li ha generati. La Figura 2 mostra il percorso evolutivo per cui la cooperazione, misurando la sostenibilità, passa da "oggetto" di valutazione a "soggetto" che trasforma le regole del sistema.

Figura 2: Modello cooperativo come agente di cambiamento



Svariate sono le “lezioni da imparare” e implicazioni che emergono dal presente progetto. In particolare:

a) per le cooperative e i operatori

- misurare è valorizzare: la rendicontazione ESG aiuta a riconoscere il valore sociale ed economico generato dalle cooperative, rendendolo visibile a soci, comunità e istituzioni
- coinvolgere per legittimare: la partecipazione dei soci e degli stakeholder nel processo di misurazione rafforza la trasparenza e la fiducia
- integrare la sostenibilità nella gestione: gli indicatori non devono essere solo strumenti di reporting, ma leve strategiche per orientare le decisioni

b) per piattaforme e agenzie di rating ESG

- inclusione dei modelli cooperativi: le piattaforme ESG dovrebbero integrare indicatori capaci di misurare la mutualità, la partecipazione e la governance democratica
- valutazione più equilibrata: adattare le metriche consente di ridurre il rischio di distorsioni a sfavore delle imprese dell'economia sociale
- collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza: per testare e aggiornare gli indicatori in modo dinamico

c) per gli standard setter

- standard flessibili: gli schemi di rendicontazione dovrebbero includere sezioni o linee guida dedicate alle imprese dell'Economia Sociale, in quanto hanno caratteristiche peculiari che i modelli tradizionali spesso non sono in grado di catturare
- equità nella comparabilità: garantire criteri che riconoscano le diverse forme di impresa, senza imporre modelli di rendicontazione uniformi e penalizzanti

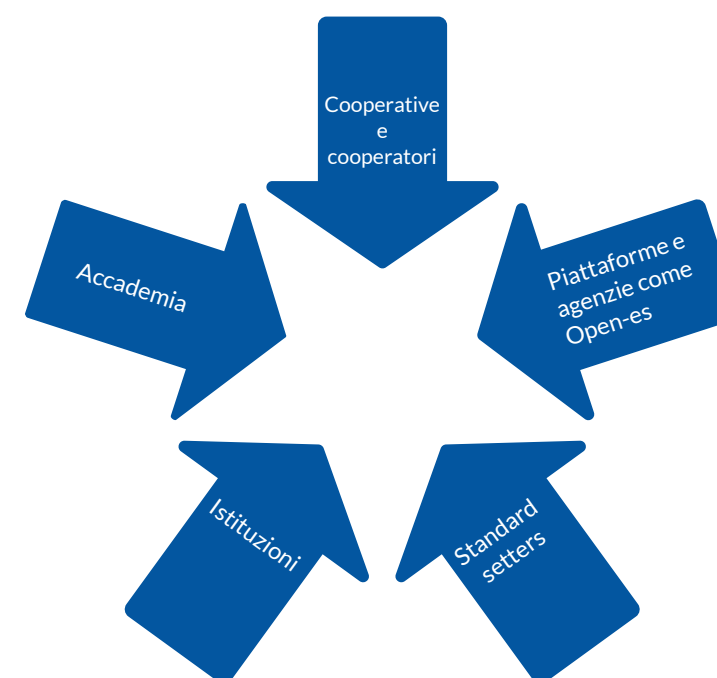
d) per le istituzioni

- riconoscere la misurazione ESG come leva di policy: incentivare e premiare le cooperative che adottano sistemi di misurazione partecipativa
- integrare gli indicatori nei bandi e nelle gare pubbliche: rendendo misurabile il valore sociale generato dalle imprese cooperative
- promuovere tavoli di confronto permanenti tra istituzioni, rappresentanze e università per aggiornare i criteri di sostenibilità

e) per il mondo accademico

- sviluppare strumenti di ricerca-azione replicabili: il modello partecipativo sperimentato può essere esteso ad altri contesti territoriali o settoriali
- valutare l'impatto nel tempo: servono studi longitudinali per osservare l'evoluzione delle performance ESG cooperative
- rafforzare il dialogo con le imprese: l'università può essere un attore chiave nel tradurre la complessità della sostenibilità in strumenti operativi

Figura 3: Cooperazione sinergica per la sostenibilità



Tutto ciò richiede un continuo processo sinergico dove la coesistenza, collaborazione e cooperazione armoniosa tra i diversi attori generano risultati efficaci e legittimati, poiché frutto di un dialogo costruttivo tra differenti saperi e punti di vista.

Conclusioni e prospettive future

Il Laboratorio di Ricerca-Azione Confcooperative-Università di Bergamo ha portato a termine il suo obiettivo primario relativo all'identificazione di un set di 30 indicatori ESG specifici per il mondo cooperativo. Il percorso realizzato ha dimostrato che la misurazione della sostenibilità non è un esercizio tecnico, ma un processo sociale e partecipativo. Coinvolgere direttamente le cooperative e i loro stakeholder nella definizione degli indicatori ha consentito di far emergere valori, pratiche e priorità che difficilmente sarebbero stati riconosciuti da approcci puramente normativi o *top-down*.

Il risultato più significativo non è solo la costruzione di un insieme di indicatori, ma la co-creazione di senso e metodo. La sostenibilità è stata discussa, interpretata e tradotta in strumenti operativi aderenti alla realtà cooperativa. Questo processo ha rafforzato il legame tra ricerca e azione, tra teoria e pratica, confermando la forza dell'approccio partecipativo come motore di innovazione sociale.

Le cooperative sono, per vocazione, imprese orientate alla sostenibilità. Tuttavia, l'allineamento ai linguaggi e ai criteri ESG è oggi indispensabile per accedere a mercati, finanziamenti e riconoscimento pubblico.

Il progetto ha contribuito a tradurre la specificità cooperativa in un linguaggio condiviso e riconosciuto anche al di fuori del settore, colmando la distanza tra i valori mutualistici e i parametri tecnici dei rating ESG. Ne è emersa una visione in cui comparabilità e differenziazione coesistono. Le cooperative devono essere valutabili secondo criteri comuni, ma questi criteri devono rispettare la loro identità distintiva e i principi mutualistici.

I partecipanti ai focus group hanno riconosciuto l'importanza delle questioni ambientali, evidenziando un'ampia varietà di indicatori riferiti a questa dimensione. Tuttavia, l'ambiente è stato percepito come una responsabilità condivisa tra tutte le imprese, e non come un tratto distintivo del modello cooperativo.

Anche per la dimensione sociale le cooperative riconoscono molti tratti comuni alle altre imprese ma, in questo caso, le attese in termini di performance sono superiori rispetto alle imprese for profit. Vengono, inoltre, identificati alcuni nuovi indicatori. È stata in particolare definita una metrica innovativa per misurare lo sforzo incrementale (oltre gli obblighi di legge) nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, non solo per le cooperative sociali di tipo B ma come valore trasversale a tutte le tipologie cooperative.

La dimensione di governance è emersa come l'ambito nel quale i valori cooperativi trovano la loro massima espressione. Gli indicatori costruiti riflettono i principi dell'International Co-operative Alliance (1995) - partecipazione democratica, mutualità, equità e trasparenza - misurando l'effettiva integrazione tra base sociale e struttura gestionale. La governance cooperativa si configura quindi come il vero elemento differenziante rispetto ai modelli d'impresa tradizionali. Nonostante la centralità delle dimensioni sociale e di governance, i focus group non hanno identificato alcuni indicatori tipicamente presenti nei framework ESG, come quelli relativi all'etica e all'integrità aziendale. Queste assenze aprono spazi di ricerca interessanti. Sarà utile indagare se tali temi siano impliciti nei valori cooperativi o necessitino di un'esplicitazione maggiore nei sistemi di misurazione.

In prospettiva, ricerche comparative potrebbero esplorare le differenze tra imprese cooperative e for profit; le disomogeneità tra settori, dimensioni organizzative e territori; la pertinenza empirica delle misure individuate, anche attraverso survey e questionari rivolti a operatori e stakeholder esterni. Tali strumenti consentirebbero di misurare la percezione dell'importanza degli indicatori da diverse prospettive, fornendo basi empiriche solide per ulteriori revisioni del *framework* e per la costruzione di sistemi ESG specifici per le cooperative.

L'approccio partecipativo e *multistakeholder* adottato si è dimostrato non solo efficace in termini di qualità dei risultati, ma anche fondamentale per la loro legittimazione collettiva. La presenza congiunta di accademici, rappresentanti del movimento cooperativo e altri attori chiave ha permesso di costruire un processo di co-creazione fondato sul dialogo e sul consenso, rafforzando la credibilità e la rappresentatività degli indicatori individuati.

La legittimità del modello proposto non deriva solo dalla sua coerenza metodologica, ma dal riconoscimento condiviso che ha ottenuto all'interno della comunità di riferimento. Questa legittimazione "processuale", frutto di confronto, trasparenza e partecipazione, conferisce agli indicatori una forza ulteriore, rendendoli strumenti non solo di misurazione, ma anche di

identità e riconoscimento collettivo dei valori cooperativi (Erro-Garcés & Alfaro-Tanco, 2020; Brockmann, 2011).

Il set finale di 30 indicatori ESG rappresenta un punto di partenza strategico per rafforzare l'*accountability* e la trasparenza del settore cooperativo, oltre che un contributo concreto alla definizione di strumenti di rating più inclusivi.

Gli indicatori sviluppati, frutto di un percorso condiviso e partecipato, rappresentano non solo una base tecnica per la valutazione ESG delle cooperative, ma anche un passo avanti nella costruzione di una legittimità culturale capace di valorizzare il ruolo della cooperazione nella transizione verso modelli economici più equi, solidali e sostenibili, incarnando la volontà del movimento cooperativo di misurare ciò che conta davvero, ovvero la creazione di valore economico e sociale attraverso la partecipazione, la mutualità e la responsabilità verso la comunità.

Il lavoro ha messo in luce anche alcune criticità:

- la difficoltà di definire indicatori oggettivi per dimensioni qualitative come la democrazia interna o la mutualità
- l'eterogeneità del mondo cooperativo, che richiede adattamenti settoriali
- la necessità di bilanciare la misurazione quantitativa con la narrazione qualitativa del valore generato

Queste sfide richiedono un impegno continuo per evitare che la misurazione si riduca a un adempimento burocratico, piuttosto che a uno strumento di crescita e apprendimento collettivo. In tal senso, si suggeriscono le seguenti raccomandazioni:

1. *per il movimento cooperativo e le istituzioni universitarie*: sviluppare percorsi formativi e servizi di consulenza per l'adozione degli indicatori ESG cooperativi, integrando la misurazione nelle pratiche di gestione
2. *per Confcooperative*: promuovere la raccolta dati aggregata, costruendo benchmark settoriali per favorire il confronto e la crescita del sistema.
3. *per le piattaforme di rating*: integrare gli indicatori cooperativi, consentendo una valutazione più solida e rappresentativa
4. *per le istituzioni pubbliche e le imprese private*: riconoscere e premiare le imprese che adottano sistemi di misurazione ESG coerenti con i propri valori mutualistici
5. *per il mondo accademico*: continuare la ricerca-azione per migliorare la validità e la misurabilità degli indicatori, favorendo la loro adozione internazionale

Gli esiti di questo lavoro costituiranno il cuore dell'evento conclusivo previsto per le celebrazioni dell'80° anniversario di Confcooperative Bergamo, come testimonianza del contributo concreto delle cooperative alla costruzione di un futuro più sostenibile.

Bibliografia

- Abdul Aris, N., Madah Marzuki, M., Othman, R., Abdul Rahman, S., & Ismail, N. (2018). Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 226-248.
- Abhatawansa, S., & Tyagi, S. (2021). Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social, and Governance (ESG) Ratings. *The Journal of Wealth Management*, 24(1), 49 -54.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of management review*, 40(1), 49-75.
- Borzaga C., Depedri S. and Tortia E. (2009). The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism, Euricse Working Papers, N. 000 | 09
- Borzaga, C., Tortia, E. (2010). The economics of social enterprises: an interpretive framework. In Becchetti, Borzaga, *The Economics of Social Responsibility*, pp. 27 -45. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203851029-8>
- Brockmann, M. (2011). Problematising short-term participant observation and multi-method ethnographic studies. *Ethnography and Education*, 6(2), 229 -243.
- Burlea-Schiopoiu, A. & Popa, I. (2013). Legitimacy Theory. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 1579 -1584). Springer Berlin Heidelberg.
- Castilla-Polo, F., García-Martínez, G., Guerrero-Baena, M. D., & Polo-Garrido, F. (2025). The cooperative ESG disclosure index: an empirical approach. *Environment, Development and Sustainability*, 27(8), 18699 -18724.
- Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic management journal*, 37(8), 1597-1614.
- Chiaf, E., Giacomini, D., & Mazzoleni, M. (2011). The cooperatives between economic and social excellence. In *Building Capabilities for Sustainable Global Business: Balancing Corporate Success & Social Good*. Raccolta atti 12 International Conference of the Society for Global Business & Economic Development (pp. 477-486)
- Costa, E., & Andreus, M. (2021). Social impact and performance measurement systems in an Italian social enterprise: a participatory action research project. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 289-313
- Costa, E., Pesci C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter?, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (1), 99 -124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>
- Costa, E., Pesci, C., Andreus, M., & Taufer, E. (2022). When a sector-specific standard for non-financial reporting is not enough: evidence from microfinance institutions in Italy. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1334-1360.
- Damtoft, N. F., van Liempd, D., & Lueg, R. (2025). Sustainability performance measurement - a framework for context-specific applications. *Journal of Global Responsibility*, 16(1), 162 -201. <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2023-0082>
- Dathe, T., Helmold, M., Dathe, R., & Dathe, I. (2024). Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Businesses: A Practical Guide in Sustainability Management. *Springer International Publishing*.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action research as a meta-methodology in the management field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406920917489.
- Flammer, C. (2021). Corporate green bonds. *Journal of financial economics*, 142(2), 499-516.
- García-Sánchez, I.-M., Hussain, N., Aibar-Guzmán, C., & Aibar-Guzmán, B. (2025). ESG controversies and external assurance: Examining their impact on firm value and image. *The British Accounting Review*, 101704.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 47-62.
- Greenwood, D.J., Whyte, W.F., & Harkavy, I. (1993). Participatory Action Research as a Process and as a Goal. *Human Relations (New York)*, 46(2), 175 -192. <https://doi.org/10.1177/001872679304600203>
- Korca, B., Costa, E., & Bouten, L. (2023). Disentangling the concept of comparability in sustainability reporting. *Sustainability accounting, management and policy journal*, 14(4), 815-851.
- Larcker, David F. and Pomorski, Lukasz and Tayan, Brian and Watts, Edward, ESG Ratings: A Compass without Direction (August 2, 2022). *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University*.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2023). Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations? *Journal of Business Research*, 155, 113393.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Malecki, C. (2024). The EU Regulation for ESG Rating Activities: The Missing Piece of Sustainable Finance. *Law and Financial Markets Review (LFMR)*.
- Marschlich, S. (2022). Conceptual Framework: Sociological Neo-Institutionalism, Legitimacy, and Public Relations. In *Corporate Diplomacy: How Multinational Corporations Gain Organizational Legitimacy* (pp. 13 -49). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Molinari, M. (2025). Legittimazione della rendicontazione di sostenibilità in azienda: il contributo dei sistemi di controllo. CEDAM.
- Molinari, M., Carungu, J., & Di Pietra, R. (2025). How management accountants address the challenges of energy and climate change reporting: evidence from a longitudinal case study. *Business Strategy and the Environment*.
- Rasyid, S., Azis, N. A., & Rahmat, A. (2025). Green Accounting for Medium-Sized Enterprises: A Review of Participatory Action Research Towards A Sustainable Future. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(1), 84 -92.
- Rubino, M., Mastrococco, I., & Garegnani, G. M. (2024). The influence of market and institutional factors on ESG rating disagreement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 3916-3926.
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180 -195.
- Stubbs, W., & Rogers, P. (2013). Lifting the veil on environment-social-governance rating methods. *Social Responsibility Journal*, 9(4), 622-640.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571 -610.
- Sutton, S. G., & Arnold, V. (2013). Focus group methods: Using interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(2), 81 -88.
- United Nations (2011), *Cooperatives in social development and implementation of the International Year of Cooperatives* (Vol. A/66/136), United Nations, New York, NY.
- United Nations. (2021). *Cooperatives in social development* (A/RES/76/135) <https://docs.un.org/en/A/RES/76/135>
- Vaughn, L. M., & Jacquez, F. (2020). Participatory Research Methods - Choice Points in the Research

Process. *Journal of Participatory Research Methods*, 1(1). <https://doi.org/10.35844/001c.13244>

- Yakar Pritchard, G., & Çaliyurt, K. T. (2021). Sustainability Reporting in Cooperatives. *Risks*, 9(6), 117
- Yip, R. W., & Young, D. (2012). Does mandatory IFRS adoption improve information comparability?. *The accounting review*, 87(5), 1767-1789.

Note biografiche degli autori

Silvana Signori è professoressa ordinaria in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze Aziendali, dove insegna Etica e sostenibilità aziendale, Business Ethics, Sustainable Business e Governing Sustainability. I suoi principali interessi di ricerca vertono attorno ai temi dell'etica, della responsabilità e sostenibilità delle aziende profit e non profit, della stakeholder theory, degli investimenti socialmente responsabili e del consumo critico.

È presidente dell'European Business Ethics Network (EBEN) e membro del consiglio direttivo del network italiano (EBEN Italia). Fa inoltre parte della giunta del Centro sulle dinamiche economiche, sociali e della cooperazione (CESC) presso l'Università di Bergamo.

Matteo Molinari è Professore Associato in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Bergamo. È membro del Collegio del Dottorato di ricerca in Management Accounting and Finance, membro dell'AQ Ricerca, responsabile in Ateneo del gruppo di lavoro WP8 nell'ambito dell'Alleanza BAUHAUS4EU. I suoi principali interessi di ricerca rientrano nell'area della Contabilità di Gestione, Contabilità e Reportistica di Sostenibilità e Storia della Ragioneria. I suoi lavori di ricerca sono regolarmente pubblicati in prestigiose riviste nazionali ed internazionali di alto impatto. È stato inoltre beneficiario di vari premi e finanziamenti a sostegno della ricerca sulla base di bandi competitivi a livello nazionale ed internazionale.

Credito cooperativo e sostenibilità: sfide e traiettorie evolutive

A cura di Luciano Mario Bencivinni, referente iniziative ESG di Federazione Lombarda BCC

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità ESG (Environmental, Social and Governance) ha assunto un ruolo centrale nelle politiche economiche e nel mondo della finanza. La crescente sensibilità verso i temi ambientali, l'attenzione all'impatto sociale e la richiesta di una governance trasparente stanno trasformando i modelli di business e i criteri di valutazione delle imprese. Le direttive europee - dalla Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - hanno consolidato l'obbligo per gli intermediari finanziari di integrare la sostenibilità nei propri processi decisionali e di rendicontarla in modo sistematico.

In questo scenario, il credito cooperativo rappresenta un modello peculiare e, per certi versi, anticipatore. I principi ESG, oggi percepiti come innovativi, sono da sempre iscritti nel DNA cooperativo.

Il movimento della cooperazione di credito mutualistica si colloca sin dalla nascita nell'alveo di una tradizione fortemente attenta allo sviluppo umano integrale. Le prime Casse Rurali e Artigiane si diffusero in Italia a fine Ottocento anche in risposta all'invito che Leone XIII con l'Enciclica *Rerum Novarum* rivolse ai cattolici affinché si coinvolgessero attivamente nella vita politica e sociale. L'intento era sostenere le piccole comunità contadine e artigiane, tutelando dalla piaga diffusa dell'usura e permettendo loro, attraverso l'accesso al credito, di acquistare strumenti di lavoro e materie prime per il sostentamento delle famiglie.

È lo stesso articolo 2 dello Statuto delle Banche di Credito Cooperativo a sottolineare la mission di «favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali e nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi». Interpretare, quindi, la finanza come strumento di emancipazione e non come fine in sé.

Una forma di finanza "relazionale", basata su fiducia, prossimità e conoscenza diretta dei bisogni del territorio. Approccio che oggi, alla luce della transizione ecologica e digitale, appare più attuale che mai, nell'intento di vivere la sostenibilità non come adempimento, ma come fattore identitario e competitivo, in grado di rafforzare la relazione fiduciaria con la comunità e di orientare le scelte strategiche del sistema verso una crescita equilibrata e inclusiva.

Il Credito Cooperativo italiano si inserisce in un movimento europeo di grande rilievo: in Germania le Volksbanken e le Raiffeisenbanken contano oltre 18 milioni di soci, in Francia il Crédit Agricole è oggi una delle principali banche cooperative del mondo, mentre in Spagna la Caja Laboral rappresenta un modello consolidato di finanza mutualistica. Nel nostro Paese, le Banche di Credito Cooperativo sono attualmente 218, con una quota di mercato a livello nazionale pari a circa l'8,2%. In seguito alla cd. "Legge di autoriforma" del 2016 queste realtà - che mantengono ciascuna la titolarità della propria licenza bancaria - si sono affiliate ad uno dei due Gruppi Bancari Cooperativi, il Gruppo Bancario Cooperativo ICCREA e il Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca mentre le Casse Raiffeisen dell'Alto Adige si sono dotate di un sistema di tutela istituzionale (IPS). Si tratta di strumenti che garantiscono la complessiva solidità e stabilità del movimento, preservando al tempo stesso l'autonomia e la connotazione mutualistica e locale di ciascuna BCC. I gruppi bancari cooperativi redigono rendicontazioni di sostenibilità conformi ai principi ESG e hanno adottato politiche specifiche in materia ambientale, sociale e di governance, allineate agli standard europei e agli obiettivi di lungo periodo dell'Unione Bancaria. Ciò consente di coniugare la prossimità territoriale delle singole BCC con una visione sistemica di sostenibilità, rafforzando la capacità del Credito Cooperativo di agire come leva di transizione responsabile per l'economia reale.

In Lombardia, il sistema è oggi rappresentato da 26 Banche di Credito Cooperativo, che operano con 722 sportelli e oltre 5mila dipendenti. I soci superano le 215 mila unità, mentre gli impieghi ammontano a circa 25 miliardi di euro. Si tratta di una rete fortemente radicata, che serve oltre un milione di clienti e che rappresenta l'unica presenza bancaria in 157 comuni lombardi.

Questi numeri raccontano una realtà diffusa, vitale e integrata nel tessuto socioeconomico, che unisce una tradizione secolare di solidarietà e mutualità con una crescente attenzione ai criteri ESG, finanziando progetti di transizione energetica, rigenerazione urbana e innovazione sociale, contribuendo così costruzione di un'economia più resiliente e sostenibile.

Il Credito Cooperativo presenta caratteristiche che lo rendono un soggetto naturalmente allineato ai principi ESG.

Il principio "una testa, un voto" garantisce la partecipazione equa dei soci e la trasparenza delle decisioni. È un modello che coniuga efficacia gestionale e responsabilità collettiva, rafforzando la fiducia e l'accountability, elementi centrali della "G" di ESG. Dal punto di vista del radicamento territoriale, le BCC sono banche di comunità. Incarnano, infatti, una prassi "differente" di fare banca che prevede l'obbligo di avere una mutualità prevalente nei confronti dei propri soci; di erogare credito per oltre il 95% a chi vive e lavora nel territorio dove è raccolto il risparmio; di destinare almeno il 70% degli utili (in realtà in media il 90%) a riserva indivisibile. Operano, quindi, per vocazione e vincoli normativi, in prossimità delle famiglie e delle imprese socie e clienti, conoscono i bisogni locali e reinvestono una parte degli utili nel territorio. Ciò consente di sostenere iniziative di valore condiviso: comunità energetiche, progetti scolastici, educazione finanziaria, sostegno al terzo settore. Le BCC perseguono l'interesse collettivo dei soci e della comunità, anziché la massimizzazione del profitto. In questo equilibrio tra sostenibilità economica e sociale risiede l'essenza cooperativa e la piena coerenza con il paradigma ESG.

Questo approccio genera un capitale relazionale e reputazionale che rafforza la resilienza delle comunità locali: la fiducia reciproca diventa infatti la prima forma di sostenibilità, la condizione che consente di affrontare crisi economiche e trasformazioni ambientali senza smarrire coesione e senso di appartenenza. L'applicazione dei criteri ESG nelle BCC si traduce in una serie di azioni concrete che riflettono la natura del modello cooperativo.

Sul fronte dell'impegno per l'ambiente, le BCC finanziano ad esempio imprese agricole, impianti fotovoltaici, progetti di riqualificazione energetica e promuovono la riduzione dei consumi interni. L'adozione di pratiche digitali, la dematerializzazione documentale e l'efficientamento delle sedi rientrano in un più ampio percorso di responsabilità ambientale. Dal punto di vista della governance, il modello della cooperazione di credito si fonda su partecipazione, trasparenza e competenza. Le BCC promuovono la presenza femminile e giovanile negli organi sociali e adottano modelli organizzativi che integrano sostenibilità e gestione del rischio, con un crescente impegno verso la rendicontazione ESG. Ma la dimensione distintiva dell'impegno del Credito Cooperativo è quella sociale. Le BCC favoriscono l'inclusione finanziaria di famiglie e microimprese, sostengono il terzo settore e collaborano con scuole, cooperative e associazioni. Il radicamento territoriale consente loro di intercettare bisogni sociali reali e di rispondere con strumenti personalizzati, mantenendo viva la finalità mutualistica sancita dallo Statuto.

Il percorso verso la piena integrazione dei criteri ESG presenta sfide complesse, ma anche grandi opportunità per il Credito Cooperativo. Le sfide riguardano la standardizzazione dei dati, l'adeguamento alle normative europee, la capacità di mantenere sostenibili i costi di rendicontazione e l'esigenza di dotarsi di competenze nuove. Le opportunità, invece, risiedono nella possibilità di rafforzare l'identità cooperativa, valorizzare la coerenza tra missione mutualistica e principi ESG, distinguersi dal sistema bancario tradizionale e assumere un ruolo pionieristico, in particolare nel contesto lombardo.

Oggi diviene cruciale il tema della misurazione. Gli indicatori ESG tradizionali, pensati per società quotate o grandi gruppi bancari, non sempre riescono a valorizzare la specificità delle Bcc. Da qui l'esigenza di arrivare alla definizione di metriche che riconoscano la specificità cooperativa e la capacità di generare valore condiviso, in grado di valorizzare ad esempio: il reale impatto sociale sul territorio di progettualità sostenute, contributi al non profit, iniziative di educazione finanziaria; la redistribuzione mutualistica del valore; la partecipazione e la vitalità della base sociale; la presenza femminile e giovanile nella governance; i risultati in termini di credito green e supporto a imprese sostenibili.

L'evoluzione di indicatori condivisi è oggi, a livello comunitario, al centro anche del dibattito europeo. L'Associazione Europea delle Banche Cooperative (EACB) ha avviato un confronto per adattare i criteri ESG al modello mutualistico, riconoscendo che il valore sociale generato dalle cooperative non può essere espresso unicamente da metriche finanziarie. In questo senso, l'esperienza della cooperazione di credito italiana - grazie anche all'impegno associativo e istituzionale di Federcasse (la Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali) e con il contributo anche dei Gruppi Bancari cooperativi - può giocare un ruolo da protagonista nel contribuire alla definizione di una nuova metrica di riferimento, in grado di misurare l'impatto sociale e generativo dell'operato delle banche mutualistiche.

Per arrivare a ciò, importante è anche il ruolo delle realtà associative locali del Credito Cooperativo. In Lombardia, ad esempio, la Federazione Lombarda delle Banche di Credito Cooperativo promuove percorsi di informazione e sensibilizzazione rivolti ad amministratori e dipendenti delle Bcc, diffondendo la cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale; favorisce la definizione di strumenti comuni per la raccolta dei dati ESG e per la rendicontazione, promuovendo l'adozione di metodologie condivise; valorizza le buone pratiche nate sul territorio (come il crowdfunding di comunità, le Mutue di Comunità o le iniziative di Welfare territoriale), creando un ecosistema di conoscenza e innovazione cooperativa; contribuisce a posizionare il credito cooperativo lombardo come interlocutore credibile nel dibattito sulla finanza sostenibile, anche attraverso collaborazioni e relazioni istituzionali, in primo luogo, con Federcasse, ma anche con Confcooperative, le Università (in particolare sono in essere collaborazioni in argomento con l'Università Cattolica di Milano) e le Istituzioni, a livello regionale e non. Accanto a ciò, vengono promossi momenti di confronto interbancario e di ascolto territoriale, nella convinzione che la sostenibilità non possa essere imposta dall'alto, ma debba nascere dal dialogo continuo con le comunità. In questo senso, il credito cooperativo, anche in Lombardia, può essere considerato un laboratorio di economia civile: un'economia che opera non solo "per" ma anche "con" la società, contribuendo a generare benessere diffuso e duraturo. Guardando al futuro, in un contesto in cui la sostenibilità sta gradualmente diventando criterio imprescindibile per la competitività, il modello cooperativo dimostra che è possibile conciliare redditività e responsabilità, innovazione e radicamento, efficienza e solidarietà.

Il credito cooperativo - non avendo obiettivi di massimizzazione del profitto, ma piuttosto di sostegno allo sviluppo economico e sociale delle proprie comunità di riferimento - può a pieno titolo contribuire, significativamente, a vincere la sfida della sostenibilità. L'esperienza maturata fino ad oggi dalle Bcc rappresenta un esempio concreto di come la finanza possa essere strumento di crescita economica, ma anche motore di coesione e fiducia collettiva. Accompagnando le aziende socie e clienti in un percorso di avvicinamento alla transizione integrale sostenibile e alla crescita consapevole, la cooperazione di credito può giocare un ruolo strategico, proprio grazie al rapporto di prossimità con i singoli attori del territorio, rafforzando il dialogo con le istituzioni e promuovendo la collaborazione con imprese e comunità locali verso traiettorie evolutive che siano davvero sostenibili e inclusive.

Ringraziamenti

È emersa più volte la complessità del lavoro fatto e per questo è giusto chiudere con un grazie sincero a chi l'ha reso possibile e realizzato.

Innanzitutto, va citata la capacità di lavorare in modo integrato e pienamente sinergico degli staff di Confcooperative Bergamo e CSA Coesi, elemento che consente di coniugare la dimensione politico-sindacale con quella di accompagnamento consulenziale: parafrasando un vecchio detto kantiano, la seconda senza la prima è cieca, mentre la prima senza la seconda è vuota.

Tutto questo, per altro, cammina sulle gambe di persone concrete che vogliamo qui citare: Daniela Meridda, Vicepresidente di Confcooperative Bergamo, Fabio Benigni, Segretario Generale di Confcooperative Bergamo, Enzo Piazzalunga, Direttore di CSA Coesi, Elena Scanferla, Responsabile Progettazione Europea di CSA Coesi. Insieme a loro dovremmo citare le decine di persone che hanno portato il loro contributo di pensiero nel percorso: non lo possiamo, ma a tutti loro va la nostra riconoscenza.

Prezioso e fondamentale è stato l'apporto di Giovanni Grazioli, Vicepresidente di Confcooperative con delega al Credito Cooperativo, e delle BCC radicate in terra orobica: BCC Bergamasca e Orobica, BCC Carate e Treviglio, BCC Cassa Rurale Caravaggio Adda e Cremasco, BCC Milano e BCC Mozzanica. Senza il loro sostegno questo volume non avrebbe potuto essere realizzato.

Di grande importanza è stato anche l'intervento della Federazione Lombarda delle Banche di Credito Cooperativo che ha consentito di inserire nel presente volume il capitolo curato da Luciano Mario Bencivinni: un focus particolare ma sempre più centrale per chi si occupa di sviluppo sostenibile del territorio.

Grazie anche ai referenti della Piattaforma Open-es che hanno accettato sempre con grande disponibilità le nostre richieste di confronto.

Infine desideriamo ringraziare l'Università degli studi di Bergamo e in particolare il Dipartimento di Scienze Aziendali che con il team guidato dalla prof.ssa Silvana Signori ci ha mostrato ancora una volta come sia possibile fare ricerca, coniugando rigore scientifico, capacità di ascolto e volontà di incidere sulla realtà.

Appendice n. 1

Alcune progettualità di confcooperative Bergamo e CSA Coesi su cui si è innestata la ricerca

Impact effetto cooperativo

Il progetto *Impact Effetto Cooperativo* è stato elaborato tra il 2021 e il 2022.

Nel dicembre del 2022, contestualmente alla sottoscrizione di un Protocollo di Collaborazione tra Confcooperative Bergamo e Confindustria Bergamo (19 novembre 2022) ha dato formalmente avvio al Registro omonimo, nel quale attualmente sono iscritte n. 19 cooperative.

L'idea di fondo è quella di rilanciare l'immagine delle cooperative di lavoro e di inserimento lavorativo, spesso offuscata dal comportamento illegale di alcune realtà (cooperative di lavoro)²⁷ o da rappresentazioni riduttive delle capacità produttive (cooperative di inserimento lavorativo).

Il progetto si articola in azioni di accompagnamento alla *qualità e autenticità cooperativa*, che si traducono nella verifica del rispetto di particolari standard di affidabilità delle cooperative iscritte, di promozione e comunicazione e di messa in rete.

Per approfondimenti si veda il sito dedicato <https://www.registroimpact.it/cooperative>.

Promozione e diffusione dell'indicatore Valoris

Valoris è un modello di valutazione economica che ha l'obiettivo di misurare il valore creato dalla cooperazione sociale di tipo B o miste a favore dell'Amministrazione Pubblica, grazie ai percorsi di inserimento lavorativo garantiti dalle cooperative stesse.

Questo modello di valutazione è stato sviluppato dalla ricercatrice Elisa Chiaf per conto del Centro Studi Socialis di Brescia, con il quale Confcooperative Bergamo e CSA Coesi collaborano da diversi anni.

L'analisi degli effetti economici della cooperazione sociale di tipo B sui budget pubblici si basa sull'analisi costi-benefici. I costi e benefici sono quelli derivanti dalla presenza di una cooperativa sociale di tipo B che inserisce soggetti svantaggiati al lavoro. VALORIS si basa su variabili di tipo aziendale, calcolate anno per anno e provenienti da fonti informative interne. Partendo dalla letteratura sul tema, sono stati definiti i seguenti effetti economici delle cooperative sociali di tipo B sui budget pubblici.

I benefici che le cooperative sociali di tipo B creano per i budget pubblici sono:

- imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati
- IVA prodotta dai lavoratori svantaggiati
- spese pubbliche evitate grazie al miglioramento delle condizioni dei soggetti inseriti: servizi sociali e sanitari, reddito minimo da garantire, pensione d'invalidità, ecc.

I Costi per i budget pubblici al contrario sono:

- esenzioni fiscali per le cooperative sociali
- contributi pubblici garantiti alle cooperative sociali per il reinserimento delle persone al lavoro

²⁷ E' la questione importante delle false cooperative che, soprattutto in alcuni settori come la logistica, rovinano la reputazione della cooperazione con i loro comportamenti illegali. Di fatto non si tratta di vere cooperative, ma di strumenti che anche con la complicità della committenza (se non dietro impulso) hanno la sola finalità di comprimere i diritti dei lavoratori per ridurre i costi di produzione dei servizi.

A titolo di esempio, applicando questo metodo di calcolo ad un campione di n. 12 cooperative sociali di Confcooperative Bergamo è emerso un risparmio complessivo di quasi 1,6 milioni di euro di risorse pubbliche a fronte di 651 soggetti inseriti al lavoro, con un valore medio di risparmio di quasi 2.500 euro a caso.

Inutile qui ricordare che il risparmio economico è solo uno dei risultati positivi generati dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo.

Progetto europeo SKI.F.T.

SKI.F.T. (dal danese “cambiamento”) è un’iniziativa transnazionale avviata nell’ottobre 2023 e cofinanziata dal programma europeo SMP-COSME, con l’obiettivo di accompagnare le micro e piccole imprese dell’economia sociale nella transizione verso modelli di business più sostenibili dal punto di vista ambientale. Il progetto riunisce partner di tre Paesi - Kooperationen (Danimarca), FISE (Polonia), CSA Coesi, Demetra Formazione e Legacoop Emilia-Romagna (Italia) - insieme alle reti europee REVES aisbl e CECOP.

Attraverso attività di consulenza, coaching e formazione, CSA Coesi ha sostenuto le imprese sociali nel ripensare processi produttivi, servizi, approvvigionamenti e uso delle risorse, promuovendo l’economia circolare, l’impiego di energie rinnovabili e la riduzione dell’impatto ambientale. Le imprese partecipanti hanno potuto accedere anche a sostegni finanziari diretti per l’acquisto di servizi specialistici.

La formazione realizzata da CSA Coesi ha approfondito temi centrali per accompagnare le imprese cooperative nella transizione ecologica, combinando approcci teorici e pratici. In particolare, sono stati affrontati:

- la sostenibilità e la transizione ecologica, con riferimenti al quadro normativo europeo e nazionale e agli strumenti per la rendicontazione delle performance ambientali
- l’analisi degli stakeholder e della materialità, sviluppata attraverso attività laboratoriali finalizzate a valutare il livello di sostenibilità aziendale e a individuare le priorità di
- miglioramento

Nel complesso, CSA Coesi ha erogato 195 ore di consulenza e coaching a 23 partecipanti provenienti da 18 cooperative e imprese sociali, delle quali 12 hanno beneficiato di un sostegno finanziario per la realizzazione di progetti pilota di transizione ecologica.

Al di là della conclusione del progetto, CSA Coesi intende proseguire concretamente il proprio impegno nel supportare le cooperative nel percorso verso la sostenibilità, attraverso nuovi percorsi formativi e servizi di consulenza personalizzati. L’obiettivo è continuare a promuovere iniziative e progetti volti alla riduzione dell’impatto ambientale e al rafforzamento di modelli organizzativi sostenibili e responsabili.

Appendice n. 2

CSA Coesi, il centro servizi per la cooperazione, l’economia sociale e il terzo settore

CSA Coesi nasce da una storia costruita nel tempo, dove diverse esperienze e realtà si sono intrecciate nel segno della collaborazione e della creazione di valore economico e sociale. È il Centro Servizi Aziendali di riferimento di Confcooperative Bergamo, specializzato nell’accompagnare le organizzazioni in ogni fase del loro ciclo di vita e nel supportarne la crescita e l’evoluzione. CSA Coesi offre una vasta gamma di servizi integrati, tra cui consulenze amministrative, contabili e fiscali, assistenza in materia di lavoro e sindacale, consulenza aziendale e direzionale, progettazione e gestione di progetti finanziati, e formazione professionale.

Si rivolge principalmente a cooperative, consorzi, imprese sociali, associazioni, fondazioni, aziende speciali consortili e ad altri enti, sia profit sia non profit. L’obiettivo è essere un punto di riferimento per quegli attori economici e sociali che hanno a cuore uno sviluppo del territorio, fondato sulla centralità della persona e la valorizzazione delle risorse umane, la tutela dei diritti, la partecipazione, la sostenibilità sociale ed ambientale, l’inclusione, la tutela delle persone con fragilità, la qualità della vita.

Nel 2024 CSA Coesi ha raggiunto un fatturato di poco inferiore ai 5,4 milioni di euro, con una marginalità prossima ai 130 mila euro, confermando la sua solidità patrimoniale e la sua forte capacità di generare un *cash flow* positivo. Al 31 dicembre 2024 il personale contava 71 addetti, di cui circa l’80% donne; quasi tutti con contratto a tempo indeterminato e il 40% a part-time.

L’organizzazione punta sull’innovazione tecnologica per offrire consulenze di qualità a costi competitivi, introducendo strumenti digitali, database con reportistica integrata, automazioni di processo e soluzioni di intelligenza artificiale. Questi strumenti migliorano l’efficienza, riducono gli errori e consentono al personale di concentrarsi su attività a maggiore valore aggiunto.

Parallelamente, CSA Coesi sta sviluppando una strategia ESG focalizzata sulla valutazione e rendicontazione dell’impatto ambientale. Per le cooperative e i operatori, misurare significa valorizzare: il bilancio di sostenibilità permette di riconoscere e comunicare il valore sociale ed economico generato, rendendolo visibile a soci, comunità e istituzioni. L’integrazione degli indicatori ESG nella gestione trasforma la sostenibilità in una leva strategica per orientare le decisioni e migliorare le performance.

In questa prospettiva, CSA Coesi, in sinergia con ICN, continuerà a offrire supporto tecnico e consulenziale per accompagnare le cooperative nella transizione ecologica, nella responsabilità d’impresa e nella rendicontazione trasparente dei risultati.

Nel corso del 2024, CSA Coesi ha pubblicato per il secondo anno il Reporting di Sostenibilità, integrato al Bilancio Sociale, redatto su base volontaria, a testimonianza dell’impegno dell’organizzazione a rendicontare in maniera trasparente le proprie performance ambientali, sociali e di governance, anche oltre gli obblighi normativi e confermando la centralità della sostenibilità come leva strategica di sviluppo.

