

LAVORO  
DEDIZIONE  
RISPETTO  
COMUNITÀ  
FUTURO  
CREATIVITÀ  
SPERANZA  
RESPONSABILITÀ  
CONDIVISIONE  
ARMONIA  
EQUITÀ  
CORAGGIO  
SOLIDARIETÀ  
PASSIONE

---

## **CODICE COOPERATIVO**

### FARE L'IMPRESA DEL NUOVO MILLENNIO

DOCUMENTO E REGOLAMENTO CONGRESSUALE



**legacoop**

**39° CONGRESSO NAZIONALE ROMA, AUDITORIUM PARCO DELLA MUSICA, 16-18 DICEMBRE 2014**



# Indice dei contenuti

---

**3** | Documento congressuale  
**18** | Schede

**33** | Regolamento  
**40** | Gruppi di lavoro



# Documento congressuale

## Indice

---

<b>5</b>	Cooperazione 2020	<b>11</b>	6. Una economia sostenibile ed innovativa
<b>6</b>	1. La cooperazione nella crisi	<b>12</b>	7. Cultura formazione merito
<b>7</b>	2. Valori ed identità alla prova del patto intergenerazionale	<b>13</b>	8. La governance della cooperativa e la reputazione della cooperazione
<b>8</b>	3. L'economia collaborativa e la valorizzazione del territorio	<b>13</b>	9. La promozione di nuova cooperazione ed il consolidamento di quella esistente
<b>9</b>	4. Una società inclusiva ed equa	<b>15</b>	10. Il modello organizzativo
<b>10</b>	5. Un mercato concorrenziale e ben regolato		

# Cooperazione 2020

L'Italia ha bisogno di una nuova stagione di riforme profonde e coraggiose. Il lavoro, il reddito delle famiglie, la struttura della spesa pubblica, la pressione fiscale e il contrasto alle diseguaglianze crescenti sono i temi da affrontare. Stabilità e governabilità sono le condizioni per compiere le non procrastinabili riforme strutturali ed istituzionali.

In questa sfida siamo chiamati non solo a correggere le disfunzioni dell'economia globale, della finanza senza regole, di un mercato con scarsa etica. È necessario anche ripensare il nostro modello di sviluppo alla luce di valori e politiche che indirizzino al perseguimento del bene comune.

Tutto ciò deve essere realizzato in un contesto *geopolitico* sempre più complesso, segnato da conflitti regionali e internazionali che rischiano di precipitare il mondo in una stagione di incertezze crescenti e di chiusure.

Le politiche di rilancio, abbandonata la logica dell'emergenza e del rigore, trovano la loro cornice necessaria nei processi di integrazione politica ed economica con il programma "Europa 2020", che disegna una strategia per una crescita "intelligente sostenibile ed inclusiva" per riposizionare il continente nell'economia globale.

L'obiettivo macro economico di medio-lungo periodo che l'Europa indica sarà conseguibile se verrà affiancato e sostenuto da obiettivi di carattere micro economico, anch'essi di medio lungo termine, afferenti al posizionamento competitivo delle imprese e dei sistemi di imprese.

In questo quadro la cooperazione italiana, come sistema di imprese, deve riposizionarsi approntando un proprio progetto di crescita ed indicando obiettivi, condizioni e strumenti.

Si tratta di un progetto ambizioso: avviare un nuovo ciclo espansivo della cooperazione, sarà il nostro con-

tributo alla ripresa del Paese. Ciò richiede di fare apertamente i conti con i nostri limiti e le nostre potenzialità e di andare oltre, senza velleitarismi, all'esperienza storica della cooperazione, che da strumento difensivo dei ceti sociali marginali evolve in un soggetto capace di mettere a punto un tessuto imprenditoriale e sociale proiettato nel futuro.

Per farlo possiamo contare su tre punti di forza:

- il patrimonio valoriale, la dedizione dei soci, le competenze professionali accumulate nell'impresa;
- la dimensione europea e internazionale della cooperazione;
- il percorso di unità nel progetto dell'Alleanza delle cooperative italiane: la risposta della cooperazione alla crisi della rappresentanza che si manifesta oggi nel Paese.

Possiamo denominare il progetto di riposizionamento della cooperazione italiana "**Cooperazione 2020**", perché deve possedere un orizzonte temporale adeguato e concorrere a realizzare una società più innovativa, sostenibile e inclusiva.

La cooperazione è chiamata quindi ad una complessa sfida sotto il versante dell'innovazione:

- culturale, reinterpretando i propri valori in chiave dinamica ed uscendo da una concezione solo difensiva del proprio ruolo;
- sociale per dare risposte strutturali e di lungo termine alla riconfigurazione di un sistema di welfare più inclusivo e ricercare nuovi equilibri tra welfare pubblico, aziendale, associativo;
- dei sistemi della rappresentanza con il percorso dell'Alleanza delle Cooperative Italiane;
- imprenditoriale, dei sistemi di governance, dei modelli organizzativi, della dimensione finanziaria, della internazionalizzazione e della diffusione delle nuove tecnologie, per una crescita sostenibile e intelligente.

Questa è la sfida che il 39° Congresso di Legacoop propone alle cooperative.

Questo è il contributo che il 39° congresso offre alla costituzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

## 1. La cooperazione nella crisi

Durante la recessione la cooperazione si è indebolita:

- nello spessore imprenditoriale delle cooperative, che hanno adottato nel loro insieme politiche per conservare quote di mercato e numero di occupati (non sempre riuscendoci) a scapito di una riduzione dei margini e del patrimonio accumulato;
- nei legami tra i soci e la cooperativa, dove i rapporti fiduciari non sempre sono stati rivitalizzati da appropriate dinamiche partecipative;
- nei rapporti tra cooperative, in quanto le difficoltà economiche dell'una sono state trasferite alle altre;
- nella capacità progettuale e di pensarsi nel futuro, spesso frenate dalle difficoltà contingenti;
- nelle strutture di rappresentanza, strette tra aspettative eccessive e risorse limitate;
- nei rapporti tra associazione ed associati.

La cooperazione rimane tuttavia una parte importante del tessuto sociale ed economico del Paese, con imprese leader in molti mercati, un tessuto capillare di piccole cooperative, milioni di soci. Questa consapevolezza rafforza il senso di responsabilità verso i nostri soci e verso il Paese: abbiamo il dovere, specie in questa fase difficile, di governare bene le nostre imprese e le nostre associazioni per non disperdere un patrimonio economico e valoriale costruito nel tempo.

Nei primi anni della crisi, la cooperazione ha mostrato soprattutto capacità di resilienza maggiori rispetto ad altri soggetti imprenditoriali, salvaguardando l'occupazione, addirittura migliorandola in alcuni anni.

I soci hanno reagito valorizzando le forme di solidarietà contrattualmente previste per salvaguardare redditi e diritti, anche accettando sacrifici importanti, ed hanno investito nella propria cooperativa: tra il 2008 ed il 2012 l'apporto diretto di capitale da parte dei soci è stato maggiore dell'incremento delle riserve indivisibili, a conferma che sono i soci la grande risorsa della cooperazione.

La coda della crisi ha riservato il suo veleno. Gli effetti peggiori, infatti, sono arrivati per la cooperazione a partire dal 2013 e l'anno in corso non delinea un cam-

bio di prospettiva, al contrario il crollo della domanda interna ed i ritardi nell'avvio dei percorsi di ristrutturazione pesano sulle performance economiche delle cooperative. La qualità dei bilanci, a partire da quelli di diverse grandi cooperative, è peggiorata; la piccola impresa cooperativa, in genere sottocapitalizzata, soffre la stretta creditizia; la crisi colpisce interi settori, anche a causa del calo dei consumi e della compressione della spesa pubblica.

L'impatto nelle aree territoriali è stato molto differente: in diverse realtà vi è stata una sostanziale tenuta dell'insediamento imprenditoriale ove si è potuto contare su una significativa patrimonializzazione accumulata nel tempo; in altre la crisi della grande impresa si ribalta negativamente sull'indotto cooperativo e non, lacerando il tessuto preesistente; in altre ancora, dove minore è stata l'accumulazione, si è registrato un ulteriore sfaldamento dell'insediamento territoriale.

Complessivamente dal 2008 la salvaguardia dell'occupazione perseguita anche intaccando il patrimonio accumulato, ha messo in secondo piano il tema della ristrutturazione aziendale, del rilancio dell'impresa in un mercato in profondo cambiamento, dell'affermarsi della convinzione che il futuro non sarebbe stato simile al passato.

Troppo spesso si è affermato un atteggiamento culturale "attendista", restio ai cambiamenti. Nei gruppi dirigenti aziendali ed associativi ha prevalso il mantenimento dello status quo, che talvolta ha portato ad affrontare le crisi in ritardo, aggravandole e dimenticando che la proprietà intergenerazionale della cooperativa richiede di mettere in campo un pensiero lungo, sollecita una dimensione progettuale, impone di guardare più avanti, alle generazioni nelle cui mani la cooperativa verrà affidata. Gli anni della crisi hanno appannato l'impegno per l'intergenerazionalità, che costituisce uno dei nostri valori fondanti e un driver essenziale per il futuro.

La crisi getta un'ombra lunga sul futuro: il suo retaggio rischia di condizionare l'avvenire. Ma è dai mutamenti prodotti dalla crisi, anche da quelli negativi e dolorosi, che occorre ripartire per innescare nuove politiche cooperative capaci di creare sviluppo nel territorio, puntando ad accrescere – anche attraverso una riflessione nuova sulla governance della singola cooperativa e dell'intero sistema cooperativo – la consapevolezza dei soci in merito alla complessità delle scelte che devono essere compiute.

Non mancano in questa direzione i segnali incoraggianti. Vi sono già tante realizzazioni che attestano la volontà/necessità di lavorare in rete, di avvicinare il sistema imprenditoriale cooperativo all'innovazione ed alla ricerca. La nascita di nuove cooperative rappresen-

ta un altro segnale positivo: anche negli anni della crisi l'indice di natalità di nuove cooperative (7.800 in media ogni anno) ha registrato valori costantemente superiori a quelli delle imprese private e ha visto, in un numero crescente di casi, la partecipazione di soci manageralmente qualificati.

Da queste indicazioni occorre partire per fare di più. Occorre uno sforzo straordinario, un'azione corale di riposizionamento, un'assunzione di responsabilità di tutti. La cooperazione è parte fondamentale di quel Paese che non accetta un destino di stagnazione, che è in grado di reagire, di ricercare nuove soluzioni e di organizzarsi per realizzarle.

Occorre compiere uno sforzo importante di riposizionamento, a partire dalle grandi cooperative e dai gruppi cooperativi, in un mercato che non è più nazionale ma europeo, con dinamiche di crescita probabilmente basse per un lungo arco di tempo, con una competizione che si fa più agguerrita.

Il Congresso anticipato si propone di verificare, con un ampio coinvolgimento delle cooperative associate a Legacoop, la sussistenza di una comune volontà ad andare in tal senso e di porre le condizioni per realizzarlo.

Si tratta di un grande progetto, con cui la cooperazione vuole concorrere a rimettere il sistema economico e sociale italiano su un percorso di crescita, un percorso fatto anche di maggiore trasparenza ed eticità, di ricostruzione di legami e relazioni sociali, di partecipazione democratica, di lotta alle disuguaglianze crescenti, alla mancanza di lavoro dignitoso e al deficit di futuro che colpisce le giovani generazioni. Rigenerare la coesione sociale, difendere i soggetti più fragili, sono azioni altrettanto importanti di quelle propriamente economiche e produttive per ricostruire il Paese.

---

## 2. Valori ed identità alla prova del patto intergenerazionale

---

Per porre questa sfida al centro della costruzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane è necessario rafforzare la percezione dell'identità e della missione cooperativa, superando gli attacchi di chi punta a ridurre la percezione della nostra distintività.

Fatti recenti possono aver fornito pretesti, ma ciò non toglie che i fondamentali della cooperazione (la sua

ispirazione, le sue regole, i suoi valori, la sua missione) appaiono coerenti con la necessità di dare uno sbocco positivo e innovativo alla crisi in corso e ci consegnano il compito di contribuire alla costruzione del futuro del nostro Paese.

I principi sanciti dai pionieri di Rochdale e la Dichiarazione di Identità Cooperativa che l'International Cooperative Alliance sta attualmente revisionando, unitamente alla Costituzione Italiana sono i riferimenti nei quali ci riconosciamo. Su queste fondamenta solide è possibile edificare la casa comune delle cooperative italiane.

Dall'analisi di quanto accaduto negli anni della crisi emerge con forza la necessità di concentrare l'attenzione sul valore dell'intergenerazionalità, fondamentale per contribuire a riaprire l'orizzonte del futuro ad un Paese sempre più asfittico e schiacciato sul presente, quando non sul passato.

Porre al centro l'intergenerazionalità vuol dire costruire modalità di trasmissione del valore e del patrimonio cooperativo alle generazioni successive, delineare percorsi di formazione della base sociale e di ricambio delle classi dirigenti. Sta nella natura cooperativa focalizzare il proprio agire sulla capacità di rispondere ai bisogni delle persone che le danno vita e di quelle che le daranno continuità, essendo strutturalmente aperta a quanti esprimano analoghi bisogni (porta aperta) e a chi verrà poi. A questi fini va pensata una specifica e diffusa attività di formazione del management cooperativo.

Non è l'accumulazione a distinguere le cooperative dalle imprese di capitali, quanto il limite sostanziale alla appropriazione privata della ricchezza prodotta, che introduce nel mercato elementi innovativi di pluralismo e democraticità e determina, sul piano sociale, la modalità specifica di rapporto tra cooperativa e comunità.

I limiti alla appropriazione delle risorse create (riserve indivisibili, vincoli alla remunerazione del capitale) sono così la condizione per indurre alla patrimonializzazione, eliminare le barriere all'entrata per i nuovi portatori di bisogni e mantenere la distintività della cooperativa come impresa che risponde ai bisogni dei suoi associati, e poi delle comunità, di oggi e di domani.

Per mantenere alto il profilo dell'intergenerazionalità è ineludibile l'innovazione, innanzitutto nell'allargamento del mutualismo, attraverso la promozione di cooperazione in settori nuovi così come nei comparti e nelle attività più consolidate, e nello sviluppo di sinergie tra cooperative.

Nel richiamo alla Dichiarazione di Identità Cooperativa dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, una particolare attenzione deve essere sviluppata anche verso aspetti oggi messi particolarmente in tensione o in risalto dal contesto in cui ci muoviamo:

Il tratto distintivo della volontarietà e libertà dell'adesione, che può essere reso opaco da condizioni di mercato (pensiamo alla realtà degli appalti, ad esempio) e di contesto.

Il principio di democraticità, particolarmente sollecitato dalle dinamiche indotte dallo sviluppo dimensionale delle imprese, che impone un impegno intenzionale sulla governance delle imprese ed un costante monitoraggio su questo aspetto.

La valorizzazione del ruolo e del contributo femminile, come aspetto strutturale e valoriale che contribuisce a definire l'identità cooperativa quale elemento di competitività delle imprese, ritenendo che non può esserci una crescita equilibrata là dove c'è spreco di capitale umano.

I principi di centralità della persona e della sua dignità, equità, valorizzazione del merito, che devono guidare una rinnovata attenzione al lavoro ed alla sua centralità, come primo bisogno oggi espresso nella società italiana, prima risorsa per l'attività delle imprese cooperative, ed elemento costituente dello scambio mutualistico in parti importanti della cooperazione.

Se a definirci è l'essere impresa, è ai soci che la cooperazione risponde, è da essi che le viene la primaria "legittimazione". È del loro "consenso" e del loro apporto che ha bisogno per crescere e consolidarsi. In questo come in ogni altro ambito, il consenso mostra radici forti se nasce dalla fiducia, e la fiducia si alimenta con la credibilità, con ciò che determina "reputazione". Ciò implica – a partire da questi valori e principi – uno sforzo specifico nel darsi regole chiare a presidio non solo del rispetto della legge, ma anche delle relazioni fiduciarie tra soci e management, tra cooperative e comunità, nella salvaguardia dell'autonomia e della responsabilità di ciascuna cooperativa. È necessario, prima ancora di apparati sanzionatori, impegnarsi a costruire una nuova e aggiornata cultura dell'adesione e dell'appartenenza.

È su questa "filiera" che si muove e acquisisce senso e prospettiva di futuro il necessario protagonismo dell'impresa cooperativa, e la non meno necessaria evoluzione dell'idea e della pratica della rappresentanza.

### 3. L'economia collaborativa e la valorizzazione del territorio

Il legame con il territorio è un aspetto oggi in tensione per le conseguenze della crisi, ma, comunque, irrinunciabile al di là delle dimensioni delle imprese.

Lo sforzo per superare eventuali situazioni di fragilità patrimoniale – a prescindere dalle dimensioni dell'impresa – può essere accompagnato da forme più o meno forti di aggregazione tra le cooperative sul territorio, in senso orizzontale o verticale (consorzi, gruppi cooperativi paritetici, reti di imprese) → **VEDI SCHEDA 1 - PROGETTI INTERSETTORIALI**. Occorre, infatti, promuovere una nuova stagione di rapporti intercooperativi, evitando che la sola via dell'efficienza e della redditività porti a scelte miopi e incoerenti. Il territorio è il luogo dove i bisogni si manifestano e cercano risposte, è la sede per mettere a punto progetti integrati, per sviluppare alleanze con operatori pubblici e privati finalizzati a conseguire risultati di crescita economica e sociale, per sviluppare forme di economia collaborativa.

Coscientemente vanno messi a punto progetti che potremmo definire di "valorizzazione integrata del territorio": la fruizione del patrimonio culturale ambientale e paesaggistico, le produzioni tipiche, l'industria creativa, il patrimonio culturale, l'enogastronomia, l'agricoltura bio, per non parlare dei beni culturali minori → **VEDI SCHEDA 2 - LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI MINORI**. La cooperazione può giocare un ruolo attivo per la loro valorizzazione, anche in relazione a recenti provvedimenti normativi che consentono forme innovative di finanziamento per progetti di valorizzazione e gestione di servizi culturali → **VEDI SCHEDA 3 - LE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE, DRIVER PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE**.

Oltre che opportunità di lavoro e di reddito, la valorizzazione integrata del territorio è anche occasione di legittimazione dell'impresa cooperativa e di confronto con nuovi soggetti economici chiamati for benefit che diversamente da quelli for profit, hanno come obiettivo quello di massimizzare il benessere degli stakeholder e delle comunità. Ci sono grosse potenzialità in questo percorso di sviluppo dell'economia collaborativa, che possono andare dalla sperimentazione di modelli ibridi di cooperazione mista lavoro-utenza a nuovi modelli di impresa, ad una nuova collaborazione tra pubblico e privato.



Un'attenzione particolare deve essere mantenuta verso il Sud. Durante la crisi il Pil è crollato di 6,7 punti al Nord, di 8,0 al centro e di ben 13,5 nel Mezzogiorno. Se l'occupazione è diminuita, sempre nell'intervallo 2007-2014, del 4,5% su scala nazionale, nel Sud è precipitata del 10,7%. Le persone in condizioni di povertà sono 3 milioni: una famiglia su 20 al Nord ed una famiglia su 10 al Sud non è in grado di affrontare spese essenziali.

Ma il Sud è fatto anche da donne e uomini, da realtà economiche e produttive, da soggetti sociali che sono usciti dalla cultura della rassegnazione e dall'adesione passiva a modelli invasivi e consolidati ed aspirano ad essere protagonisti attivi del proprio futuro.

Ciò impone un cambio di ottica deciso e rigoroso ed una assunzione di responsabilità. Occorre un progetto comune tra le istituzioni, le forze politiche, produttive e sociali per concordare una piattaforma condivisa, ed una programmazione unitaria delle risorse (nazionali e comunitarie).

Per svilupparsi il Sud ha bisogno di più mercato e di più imprese. C'è la necessità di una terapia d'urto, con due punti qualificanti:

- Sicurezza e legalità, intese come infrastrutture necessarie per garantire la presenza dello Stato per la tutela del territorio e delle attività economiche (riforma delle PA, contrasto all'economia illegale ed alla mafia e lotta al lavoro sommerso);
- Criticità della spesa: occorre superare, nella nuova programmazione 2014/20, un approccio esclusivamente regionale, assegnare precise responsabilità alle amministrazioni competenti, coordinare le politiche e concentrare le risorse su pochi ma selezionati obiettivi strategici, partendo dalle indicazioni della UE.

Ma la prima vera innovazione è innanzitutto nel metodo e negli atteggiamenti, è culturale e valoriale: lo sviluppo del Sud parte dal Sud, dalle sue forze e dalle sue risorse, dal protagonismo e dall'impegno della società meridionale in un confronto solidale con le altre aree del Paese. È questo, a parere di Legacoop, il senso profondo e vitale della sussidiarietà e del federalismo.

Con questo respiro Legacoop intende operare per implementare e sostenere lo sviluppo cooperativo del Mezzogiorno consolidando la realtà meridionale esistente e promuovendone di nuova; in una sinergia di rete nazionale (società di promozione, grandi cooperative) può lavorare su 3 obiettivi fondamentali:

- esprimere una capacità progettuale ed imprenditoriale che sappia valorizzare al meglio le potenzialità e le opportunità del territorio;
- creare nuove e consistenti opportunità di lavoro regolare e qualificato per i giovani e le donne, per trattenere questa grande ricchezza umana e professionale

nel Mezzogiorno;

- sostenere una strategia di spesa delle risorse comunitarie e del cofinanziamento nazionale che abbia un'alta efficacia economica e sociale e la capacità di innescare una crescita robusta.

→ VEDI SCHEDA 4 - INIZIATIVE DI SOSTEGNO ALLA COOPERAZIONE NEL MEZZOGIORNO

## 4. Una società inclusiva ed equa

I mutamenti socio-anagrafici in atto – tra cui l'incremento della popolazione immigrata e l'allungamento delle aspettative di vita – e le nuove fragilità generate dal perdurare della crisi hanno modificato e reso più complessa la domanda di welfare ed hanno reso per il sistema pubblico sempre più difficile fornire risposte adeguate, anche a causa dei tagli lineari nella spesa pubblica sociale e sanitaria.

Il gap tra bisogni emergenti (Neet, nuovi italiani, nuove povertà ecc.) e sistema di welfare strutturato appare crescente.

Servono nuove policy e l'apertura di spazi imprenditoriali per rendere il sistema di welfare, oramai solo per un terzo supportato da risorse pubbliche, coerente con una società in cambiamento.

In un Paese in cui cala il lavoro ed aumenta l'esclusione sociale, in cui i servizi sono insufficienti, ed in alcune zone assenti, e le risorse non appaiono concretamente incrementabili in modo adeguato, produrre innovazione sociale significa pensare, progettare e realizzare servizi sostenibili e di buona qualità in tutte le zone del Paese ed individuare nuovi ambiti nei quali sviluppare attività produttive capaci di produrre nuovo lavoro e inserimento lavorativo, e sviluppare quelli già esistenti.

Occorre quindi un grande progetto di inclusione sociale che abbia al centro il lavoro, la sua creazione e la sua tutela.

L'innovazione, sia in termini tecnologici che sociali sarà un grande banco di prova anche per la cooperazione. In questo nuovo scenario – dove in alcuni casi la sostituzione del lavoro umano a favore dell'ingegnerizzazione elettronica diviene una pratica standardizzata – la cooperazione deve saper rispondere proponendo modelli "innovativi" capaci di conciliare la centralità della persona e del suo lavoro con il mantenimento dell'efficienza e della competitività aziendale.

Il mercato del lavoro italiano è stato oggetto di più interventi di riforma negli ultimi venti anni. La strada seguita è stata quella della maggiore flessibilità dei rapporti di lavoro.

La cooperazione è nata per creare lavoro. Questa resta la sua missione. È per questo che vogliamo un mercato del lavoro regolamentato e concorrenziale, più semplice e più trasparente.

Le norme, in quanto tali, non producono occupazione. Infatti, il mercato del lavoro di questi anni, è stato caratterizzato da due macro problemi: un elevato tasso di disoccupazione, in particolare giovanile, ed un incremento di precarietà a fronte dell'assenza di un adeguato sistema di sicurezza che supporti la flessibilità e di un sistema di politiche attive e formative mirate alla rioccupabilità.

Oggi occorre intervenire significativamente sul cuneo fiscale che penalizza tanto le imprese quanto i lavoratori, eliminare dalla base imponibile dell'Irap il costo del lavoro ed aumentare la dotazione degli ammortizzatori sociali. Sono queste alcune delle posizioni che come Alleanza delle Cooperative Italiane abbiamo già avanzato e intendiamo rilanciare.

Il piano per rilanciare il lavoro, Jobs Act, deve essere un'occasione per concretizzare questi obiettivi così come il programma comunitario Garanzia Giovani deve vedere fattivamente coinvolte le parti sociali e le imprese nello stimolare i giovani verso una attiva partecipazione nel mondo del lavoro nelle sue varie forme.

Proprio per questo auspichiamo l'adozione di una legislazione a sostegno della partecipazione dei lavoratori ai processi produttivi e alla gestione delle imprese. L'esperienza della cooperazione può rappresentare un valido punto di riferimento nella sperimentazione e diffusione di buone pratiche.

Altrettanto importante è la riorganizzazione dell'assetto dei servizi di welfare finalizzata alla loro migliore appropriatezza, sostenibilità ed capacità di promuovere benessere sociale.

L'obiettivo è trasformare il settore sociale in un sistema di servizi alle persone ed alle famiglie, sviluppare servizi che aggregino la domanda e promuovere reti sociali, favorire l'utilizzo delle nuove tecnologie connettive per generare nuove reti e servizi sociali, riorientare la spesa pubblica.

La cooperazione dispone delle competenze per dare una risposta all'altezza di questa sfida potendo contare sia su chi è in grado di organizzare la domanda (ad

esempio le mutue diffuse sul territorio) sia su chi opera sul lato dell'offerta, a partire dalle grandi esperienze in campo assicurativo, dalle cooperative sociali, dalle cooperative tra medici ed operatori sanitari.

In questa direzione si muove il Progetto Salute di Legacoop che si propone di costruire un network tra le realtà cooperative e mutualistiche capace di generare un'offerta basata sull'ottimizzazione dei processi che riguardano la salute e il buon vivere dei cittadini.

La collaborazione con le altre centrali cooperative, dopo il primo biennio di attività, sarà volta all'estensione dei servizi alla persona dall'educazione e prevenzione alla compensazione della spesa sanitaria a carico del cittadino fino al trattamento della cronicità, anche mediante l'integrazione tra risorse pubbliche e risorse private.

---

## 5. Un mercato concorrenziale e ben regolato

---

Perché il Paese possa recuperare competitività e riprendere a crescere, occorre con coraggio rimuovere gli ostacoli che frenano la produttività e l'efficienza del sistema economico, rafforzare i gradi di apertura e di libertà sul mercato, ridurre le posizioni di rendita, eliminare le strettoie burocratiche e le corporazioni. Una società che cresce deve essere anche una società più aperta e più equa.

Una parte consistente delle gestioni pubbliche, del terziario e delle professioni opera ancora in condizioni lontane dalla concorrenza e, quindi, dall'efficienza. Sono necessarie misure di liberalizzazione in ogni settore in cui queste possano determinare una maggiore efficienza e meccanismi di regolazione per promuovere la leale concorrenza tra gli operatori ed impedire il formarsi di rendite o posizioni di monopolio.

I Governi che si sono susseguiti hanno finora adottato una politica dei "piccoli passi" e di liberalizzazioni parziali (vedi i farmaci ed i carburanti). Così il "dividendo" che sburocratizzazioni, privatizzazioni e liberalizzazioni possono distribuire ad imprese e cittadini deve essere ancora incassato. L'Alleanza delle cooperative italiane ha già chiesto al Governo di perseguire questa strada con maggiore decisione, di non limitarsi a fare programmi ed elenchi, come è avvenuto nel passato, ma di realizzare obiettivi ambiziosi.

Siamo consapevoli che una semplice molteplicità degli

operatori ed una appropriata regolazione non sono di per sé sufficienti a garantire nel lungo periodo l'efficienza e l'equità sociale del mercato. Anche nei mercati più aperti è sempre possibile la costituzione di posizioni di rendita, la formazione di cartelli. Ma sappiamo anche che le asimmetrie e le disfunzioni insite in un mercato aperto possono essere contrastate con più efficacia se sono attivamente presenti soggetti aventi funzioni obiettive diversificate.

La presenza di più soggetti, portatori di istanze e finalità differenziate, costituisce la garanzia di maggiore concorrenzialità, efficienza ed equità nei mercati e consente un'azione di regolazione più efficace.

La recente opportunità concessa dal legislatore di costituire società tra professionisti non ha determinato gli effetti sperati: hanno pesato insufficienze legislative che hanno generato incertezze e dubbi ma anche le resistenze, indubbiamente eccessive, di alcuni ordini professionali, che hanno di fatto boicottato l'applicazione della norma.

È peggiorata in maniera sostanziale la trasparenza dei mercati e la qualità etica degli attori. In tali comparti, dove evidenti sono fenomeni di infiltrazione e di degrado comportamentale, politiche di salvaguardia sono altrettanto importanti di quelle di liberalizzazione. Alleanza cooperative Italiane ha già più volte ribadito che, il contrasto alle forme irregolari di impresa, a partire dalle false cooperative, deve costituire un chiaro ed esplicito obiettivo per una azione che veda le imprese sane del Paese a fianco del Governo e delle istituzioni. Va in questo senso la richiesta dell'Alleanza di rilancio delle attività degli osservatori territoriali sulla cooperazione.

In un mercato pulito e plurale che si articola in questo modo la cooperazione ha più possibilità di crescere e di svilupparsi, creando occasioni per l'autoimprenditorialità che costituisce oggi una delle porte principali per i giovani che vogliono avere accesso al mondo del lavoro.

## 6. Una economia sostenibile ed innovativa

Il successo della cooperazione italiana è frutto anche della sua capacità di avere una visione del futuro, di cogliere gli spazi aperti dai mutamenti intervenuti nel sistema produttivo e distributivo e nel modello di protezione sociale, di collegarsi ai nuovi bisogni sociali ed alle scelte valoriali emerse dalle trasformazioni della società e dell'economia.

L'Unione Europea promuove una crescita intelligente seguendo alcune direttrici: l'incremento degli investimenti in R&S al 3% del PIL, per sostenere la produzione di prodotti e servizi innovativi, in particolare quelli connessi ai cambiamenti climatici, all'efficienza energetica, alla salute e all'invecchiamento della popolazione; l'agenda europea del digitale, per favorire la creazione di un mercato unico del digitale, caratterizzato da un elevato livello di sicurezza e da un quadro giuridico chiaro; l'iniziativa per un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse, per sostenere la gestione sostenibile delle risorse e ridurre le emissioni di carbonio, sostenendo la competitività dell'economia europea e la sua sicurezza energetica.

I benefici che deriveranno ad imprese e cittadini da queste importanti iniziative saranno certamente molto significativi e rilevanti. Ma questi cambiamenti non determinano solo effetti positivi, producono anche squilibri e tensioni sociali, aprono la strada a diffuse inquietudini ed incertezze, spiazzano interi settori produttivi ed economie consolidate. Pongono problemi di riposizionamento, anche, ovviamente, alla cooperazione.

Uno dei principali driver di cambiamento è la transizione digitale che sta portando numerosi mercati a confrontarsi con una logica di "costi marginali per unità di prodotto tendente a zero" (business della musica, dei giornali, del cinema) e per automazione e robotica potrebbe determinare possibili sconvolgimenti nei settori dei trasporti e della logistica ma anche sui mercati del Welfare sanitario e dell'assistenza, come su numerose altre attività ad alta intensità di manodopera.

Anche la cooperazione, all'interno dei programmi nazionali ed europei, deve mettere a punto una propria Agenda Digitale → **VEDI SCHEDA 5 - AGENDA DIGITALE DELLA COOPERAZIONE: BANDA LARGA E BIG DATA** per recuperare il ritardo delle cooperative nell'introduzione delle tecnologie digitali. Legacoop propone che questo tema, per il suo rilievo, sia da subito nell'agenda di lavoro.

ro dell'Alleanza.

La transizione energetica, con il passaggio dall'energia fossile distribuita centralmente alle energie rinnovabili prodotte e distribuite localmente, sta contribuendo al riposizionamento di moltissime imprese in logiche di maggiore efficienza e competitività → **VEDI SCHEDA 6 - AGENDA VERDE DELLA COOPERAZIONE: ENERGIE RINNOVABILI E NUOVI LAVORI.**

La transizione tecnologica sta portando anche alla rinascita di uno spirito "collaborativo" che consenta ai cittadini, tramite l'utilizzo delle tecnologie digitali e dei social network, di produrre una vera e propria "economia collaborativa". In questo percorso Legacoop sta mettendo a punto un'ipotesi progettuale per verificare la possibilità di costituire "Comunità energetiche cooperative" che, mediante comportamenti cooperativi, consentano di massimizzare i profili di efficienza.

Vi è, nel percorso di crescita intelligente che si intende perseguire, una sfida nella sfida. La transizione guidata dalle tecnologie digitali sta portando alla nascita di un vero e proprio nuovo paradigma economico basato sullo scambio tra pari e sulla valorizzazione della condivisione. Questo spazio di economia dello scambio tra pari sta rapidamente contagiando i consumatori che, spinti anche dalla crisi economica, spostano parte dei loro bisogni dall'acquisto alla condivisione e dalla proprietà all'utilizzo. Si tratta di business collaborativi che stanno creando problemi alle imprese profit del settore come, ad es., le catene alberghiere o i tassisti. Lo stesso è già avvenuto per l'industria della musica e dell'intrattenimento cinematografico, sfidati dallo scambio (*peer to peer*) di file musicali e cinematografici. Tutto ciò rappresenta per la cooperazione una sfida ed una grande opportunità.

## 7. Cultura formazione merito

Far conoscere il nostro "punto di vista", soprattutto nel confronto con le nuove generazioni, costruire e diffondere la cultura cooperativa nei luoghi istituzionali dell'istruzione e della formazione, è il modo migliore per promuoverne il modello, i valori e per affermarne l'utilità.

Come prevede la road map europea promossa da Cooperatives Europe, vogliamo che l'Unione Europea promuova nei Paesi membri la conoscenza del mondo cooperativo in tutti i livelli dei percorsi formativi ordinari.

Alle Università, in particolare, chiediamo che la conoscenza del modello cooperativo d'impresa – e i valori ad esso correlati – entri nell'offerta formativa standard, e sia parte integrante degli insegnamenti in tema di economia, di sociologia, di diritto.

Il cambiamento necessario per superare la crisi passa anche attraverso lo sviluppo delle capacità intellettive e, quindi, la valorizzazione del capitale umano, importante per migliorare i processi di lavoro. L'accumulazione della conoscenza rappresenta il motore dello sviluppo economico e sociale di una comunità.

Serve quindi un circuito virtuoso tra istruzione/formazione e lavoro, per il quale il mondo del lavoro deve avere un rapporto più stretto con il mondo della scuola e viceversa. Bisogna che si determini un'integrazione della filiera dell'istruzione, della formazione e del lavoro; un'interlocuzione vera tra i diversi attori, integrando e mettendo in rete la pluralità di soggetti pubblici e privati, capace di supportare i processi di crescita dei sistemi produttivi locali e di rispondere coerentemente sia ai bisogni formativi espressi dal tessuto produttivo e sociale, che alle esigenze personali dei giovani in via di formazione e degli adulti occupati.

L'utilizzo di tirocini formativi e apprendistato, ma anche lo strumento del servizio civile → **VEDI SCHEDA 7 - SERVIZIO CIVILE**, ingiustamente penalizzato dai tagli della spesa pubblica devono essere rafforzati come contributi importanti per diffondere e promuovere l'identità cooperativa quale strumento di cittadinanza attiva oltre che economica e sociale.

I tratti qui delineati di una nuova fase della promozione della cultura e della formazione cooperativa, trovano nell'Alleanza delle Cooperative il luogo naturale in cui mettere a punto un grande progetto culturale di rilancio dell'idea e dei valori cooperativi. È questa una priorità condivisa e funzionale all'obiettivo di rendere il sistema cooperativo protagonista nella costruzione del futuro del Paese.

Questo lavoro richiede, in primo luogo, uno sforzo di censimento e coordinamento delle importanti risorse, dei differenti strumenti e del significativo patrimonio di relazioni che oggi – a vario titolo – sono identificabili nel perimetro di riferimento dell'Alleanza delle cooperative italiane. I Centri studi associativi unificati, saranno un'utile strumento per agevolare tale percorso. La realizzazione di quest'obiettivo è, per noi, parte essenziale del progetto unitario: la cooperazione italiana, infatti, si riunisce non per motivi organizzativi ma soprattutto perché ritrova le ragioni e le profonde convinzioni di una missione comune.

## 8. La governance della cooperativa e la reputazione della cooperazione

La crisi, in diversi casi, ha peggiorato la qualità della governance delle cooperative, inducendo una riduzione del grado di partecipazione e consapevolezza dei soci, aumentando l'autoreferenzialità dei gruppi dirigenti.

In questi anni sono emerse anche tematiche più strutturali: basi sociali che assumono atteggiamenti di chiusura ai cambiamenti e gruppi dirigenti che focalizzano la propria attenzione sulla gestione dell'esistente; una maggiore difficoltà al ricambio dei gruppi dirigenti. Spesso, in importanti crisi aziendali, è rilevabile una scarsa qualità della governance d'impresa e il venir meno dei tratti valoriali distintivi dei principi cooperativi.

Nelle cooperative la proprietà è diffusa ed il controllo è assegnato a quanti (lavoratori, produttori, consumatori) sono interessati ad ottenere, attraverso l'attività d'impresa, non la massima remunerazione del capitale conferito, ma la massima utilità attraverso le occasioni di scambio con la cooperativa. Il mantenimento di questa differenza contribuisce a creare democrazia nel mercato.

Non solo, il valore economico della reputazione di una cooperativa è composto da una componente propria (la reputazione di quella cooperativa) e da una componente comune (la reputazione delle altre cooperative). L'attenzione alla governance d'impresa è quindi importantissima e, analoga attenzione va posta al tema della "reputazione comune della forma d'impresa cooperativa".

Agire sull'informazione, la formazione, la trasparenza e la consapevolezza dei legittimi proprietari dell'impresa, cioè i soci e le socie, è il primo punto su cui intervenire per costruire efficaci buone pratiche e modelli di governance di qualità. Le "Linee guida sulla governance" approvate dall'ultimo congresso nazionale, vanno proprio in quella direzione e da quelle è ora possibile procedere ad una sperimentazione diffusa di buone pratiche e di confronto su azioni concrete e misurabili in termini d'efficacia.

Oltre a questo vorremmo misurarci per mettere a punto azioni e scelte condivise con le imprese cooperative,

"a tutela del nucleo valoriale comune alla forma cooperativa". Così come, e di pari passo, crediamo utile sviluppare una strumentazione associativa per il monitoraggio e lo studio dei trend imprenditoriali, non più basati unicamente su indicatori di ordine quantitativo, così come risultanti dall'esame del bilancio dell'anno precedente.

La messa a punto e la descrizione precisa di tali regole – nelle varie forme qui enunciate – potrebbero costituire la definizione di un Patto cooperativo intergenerazionale. Alla stesura di questo testo vogliamo chiamare i soci e socie delle cooperative, le cooperative aderenti e le strutture associative che parteciperanno alla campagna per lo svolgimento del 39° congresso nazionale di Legacoop.

Sarà infatti il nostro congresso la sede di confronto e di decisione comune. In questa campagna d'ascolto e di proposta ci proponiamo infine di coinvolgere anche le cooperative aderenti alle associazioni che insieme a Legacoop si apprestano a realizzare l'Alleanza delle Cooperative Italiane e che vorranno prendere parte a questa discussione. Nella **→ SCHEDA 8 ALLEGATA – IL PATTO COOPERATIVO INTERGENERAZIONALE** sono illustrate le modalità di avvio di questa campagna e viene riportato un nucleo di prime proposte da sottoporre alla discussione.

## 9. La promozione di nuova cooperazione ed il consolidamento di quella esistente

L'impresa cooperativa nasce dai bisogni comuni a più soggetti e da una tensione civile. Occorre attualizzare la funzione mutualistica per dare risposta a problemi sociali nuovi.

Pensiamo ai bisogni che esprimono le fasce sociali più esposte ai rischi della precarietà e della irregolarità del lavoro: calmierare i prezzi, elevare la disponibilità e la qualità di servizi (l'erogazione di energia e dei carburanti, la telefonia, i trasporti locali, il ciclo dei rifiuti), accedere a servizi sanitari, assistenziali ed educativi di qualità.

Ma pensiamo anche ai bisogni degli imprenditori, i pic-



coli in particolare, di poter contare su strutture di servizio, essenziali per la competitività e l'innovazione, e alla sensibilità crescente nel mondo delle professioni verso forme organizzative al contempo imprenditoriali e mutualistiche.

Pensiamo, infine, alle aspettative delle collettività di vedere realizzate rapidamente, anche mediante forme di partenariato pubblico-privato per la costruzione e la gestione, le infrastrutture necessarie alla mobilità dei cittadini ed al trasporto delle merci e dell'energia. I progetti, ancora, di riqualificazione dei patrimoni abitativi delle città, e in generale di miglioramento della qualità del vivere e dell'abitare nei centri urbani.

Per il movimento cooperativo la promozione attiva di nuova imprenditorialità è dunque una consapevole azione per sostenere un nuovo ciclo espansivo, della cooperazione stessa e del Paese.

È per questo motivo che dal 2014 l'Alleanza delle Cooperative Italiane ha assunto tale compito – oltre alla rappresentanza istituzionale – tra le materie di propria pertinenza. Alla realizzazione di un progetto unitario della promozione cooperativa affidiamo, comunemente, un tratto distintivo delle nostre identità presenti e futura.

Nonostante la cooperazione sia dotata di strumentazione finanziaria per favorire la nascita di nuova cooperazione, ed anche negli anni della crisi non abbia rallentato l'impegno in tal senso, le nuove cooperative hanno incontrato maggiori difficoltà nell'accesso al credito. Più delle altre imprese e delle altre imprese cooperative.

La stretta del mercato del credito sembra destinata a protrarsi, anche se le banche italiane, per rafforzare la loro posizione patrimoniale, sono ricorse in misura importante alle garanzie sulle passività bancarie. Ciò ha determinato una concorrenza tra banche e confidi nell'accesso al Fondo Centrale di Garanzia. L'accesso al credito non può quindi prescindere da una riforma del "sistema della garanzia" secondo le puntuali proposte che l'Alleanza delle Cooperative Italiane ha formulato al riguardo.

Per sostenere una nuova fase espansiva delle imprese cooperative occorre reperire risorse. Occorre pertanto rafforzare e razionalizzare la strumentazione di cui disponiamo ed accedere a risorse di investitori esterni.

Il prestito sociale è un istituto tipico della cooperazione che rappresenta il rapporto fiduciario che la cooperazione ha con la comunità. Il risparmio è un bene che i soci chiedono di tutelare. Legacoop intende rafforzare l'autoregolamentazione del prestito sociale e proporrà

alle cooperative un regolamento del prestito con disposizioni più stringenti.

La capacità degli strumenti finanziari di lavorare in rete ha consentito di affrontare la crisi in modo coordinato. Oggi si dovrà procedere ad una articolazione della strumentazione finanziaria secondo logiche di maggiore specializzazione, integrando presenze e risorse nazionali e territoriali, suddividendo ed aggregando compiti e competenze.

L'obiettivo finale è disporre di una rete di intermediari finanziari vigilati, con risorse patrimoniali, di liquidità e competenze professionali adeguate per un'offerta qualificata alle PMI cooperative → **VEDI SCHEDA 9 - LA RETE DEGLI STRUMENTI FINANZIARI.**

Le problematiche finanziarie connesse ai processi di crescita delle grandi cooperative vanno affrontate ponendo attenzione alla strumentazione finanziaria che il mercato offre ed alle implicazioni sul rapporto rischio/rendimento e sulla governance che possono determinare. L'emissione di titoli consente l'accesso a capitali esterni al circuito cooperativo e permette di rapportarsi ad investitori istituzionali che oggi sono del tutto estranei alla nostra interlocuzione.

Occorre inoltre sviluppare un'azione sistematica indirizzata alle cooperative di minori dimensioni sugli strumenti di nuova finanza → **VEDI SCHEDA 10 - ANALISI DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLE COOPERATIVE PER ACCEDERE A STRUMENTI DI FINANZA ALTERNATIVI.**

Sul terreno finanziario e creditizio la collaborazione tra le centrali cooperative riunite nell'Alleanza delle Cooperative Italiane ha già trovato una dimensione imprenditoriale, con CFI e la costituzione di Cooperfidi Italia, una rappresentanza comune nei tavoli di concertazione, iniziative e progetti unitari → **VEDI SCHEDA 11 - BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLE MAFIE.** Le iniziative che si assumeranno in questo campo debbono possedere, sin dalla loro progettazione, un respiro unitario. Le criticità da affrontare sono comuni e le possibili convergenze possono liberare risorse importanti per la crescita della cooperazione.

L'Alleanza delle Cooperative Italiane ha individuato nell'internazionalizzazione uno dei temi principale di lavoro comune, la qualificazione dei servizi a supporto di questi processi, compresi gli aspetti finanziari, è già un obiettivo comune. Va in questa direzione la realizzazione dell'ufficio di rappresentanza cooperativo comune a Bruxelles → **VEDI SCHEDA 12 - COOPERATIVE E INTERNAZIONALIZZAZIONE.**

## 10. Il modello organizzativo

La scelta di dar vita ad una associazione unitaria di rappresentanza e tutela del mondo cooperativo con Confcooperative e AGCI richiede un ripensamento critico, da parte di ciascuno, anche del modello di governance e della propria forma organizzativa. Insieme dobbiamo immaginare (e costruire) un nuovo modello associativo frutto di un'esperienza comune e adeguato alle sfide future, senza rifugiarci nella riproposizione o nella sommatoria delle singole precedenti esperienze. Una messa fuoco – anche critica – della forma di governance associativa (così come abbiamo potuto sperimentarla in questi anni) e del modello organizzativo di Legacoop, costituiscono dunque, in questa fase, un compito assolutamente importante. Per rendere la discussione non pregiudiziale ed aperta, proponiamo la definizione di alcuni elementi da cui far partire il nostro confronto.

### *La nuova idea di rappresentanza*

La funzione di corpo sociale intermedio e di associazione di rappresentanza d'interessi è in forte mutamento. La rappresentatività dei soggetti in campo non è più legittimata attraverso la presenza (o meno) ai tavoli istituzionali. Sempre più sarà la nostra capacità d'alleanze, di unità, d'autonomia, di pensiero, di visione, a legittimare la nostra esistenza. Resistere o cambiare è la scelta che dobbiamo compiere e la scommessa di costruire l'Alleanza delle cooperative italiane indica la strada dell'unità, dell'autonomia e dell'innovazione come condizione per realizzarla.

### *Il riassetto istituzionale*

La revisione del Titolo V della Costituzione, con la cancellazione delle Province e la ridefinizione delle competenze di Stato e Regioni; il ridimensionamento e l'accorpamento delle Camere di commercio in enti di cosiddetta "area vasta", a volte appartenenti a diverse regioni, stanno modificando il quadro delle relazioni istituzionali dell'associazione e delle associate.

### *La sostenibilità*

La forte calo di contribuzione associativa e di risorse pubbliche sta determinando un crescente squilibrio economico all'interno del nostro sistema associativo. L'azione di riordino della contribuzione associativa, avviata nel 2012, ha consentito di portare a trasparenza il sistema contributivo (grazie all'anagrafica nazionale) ed ha permesso di determinare parametri omogenei, sostenibili e confrontabili per tutte le aderenti. Su questa strada va proseguita la nostra azione

e il principio della sostenibilità economica deve rappresentare per noi – e crediamo anche nella costruzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane – il parametro di riferimento per la vita dell'organizzazione ai diversi livelli.

### *La sobrietà verso le ridondanze*

La nostra organizzazione attuale denota un'eccessiva complessità: troppe strutture esistenti di natura sia territoriale che settoriale, con diversi gradi di autonomia e di cui 60 delegate all'incasso dei contributi associativi. Quello che emerge è un quadro disomogeneo, privo di un progetto organizzativo comune.

### *Associazione ed enti aderenti: una scommessa comune*

In questi anni più forte è stata la richiesta di servizi e supporti da parte delle associate nei confronti del sistema associativo. Con generosità e capacità, in molti casi l'associazione si è rivelata un utile aiuto alle problematiche imprenditoriali avanzate. Ma non sempre è stato così.

La crisi ha messo sotto stress anche questo rapporto. A volte le soluzioni e le risposte associative si sono mostrate insufficienti ed inadeguate; a volte le richieste delle imprese (spesso tardive quando non impossibili) segnalavano anche un'estraneità o diffidenza verso il sistema associativo.

## 10.1 La Governance associativa

È a partire da queste considerazioni che occorre una riflessione, non tanto o solo sull'adeguatezza dell'associazione, ma soprattutto sulla qualità e la natura del rapporto tra impresa e associazione. È questa la condizione anche per una nuova progettazione organizzativa.

Non vi è dubbio che l'adesione a Legacoop (e domani all'Alleanza delle Cooperative Italiane) rappresenti per l'associata – al tempo stesso – la scelta di una promessa di servizi, l'adesione ad un sistema valoriale e l'appartenenza ad un network d'impresе da cui ricavare anche possibili vantaggi competitivi per la propria impresa (opportunità di business, aggregazione di rete, ecc.).

Altrettanto vero è che l'esistenza dell'associazione senza aderenti non sarebbe possibile, e qui sta proprio il nesso: ciò che dobbiamo rafforzare è la reciproca capacità di relazione finalizzata ad una "contaminazione" forte tra l'esperienza imprenditoriale e la vita associativa.

Questa contaminazione può rendere più efficace l'associazione nell'esercizio delle funzioni proprie e può permettere l'impegno diretto delle imprese nel miglioramento delle relazioni tra associate e nell'interpretare il nuovo ruolo della rappresentanza associativa.

Cominciare a compiere passi coerenti in questa direzione significa avviare esperienze che permettano concretamente di misurarsi con le affermazioni qui descritte.

È per questo motivo che si propone – senza ricorrere ad una proliferazione di organi o strutture ulteriori – di assumere come obiettivo quello di avere tutti gli organismi dirigenti delle strutture associative, composti con una presenza maggioritaria di membri espressione diretta delle imprese aderenti. Ogni struttura provvederà a valutare forme, tempi e modalità garanti dell'autonomia associativa per la realizzazione di tale obiettivo (vedi art. 21 dello Statuto nazionale, lettera e).

## 10.2 La riorganizzazione associativa

Il ripensamento del modello organizzativo – strettamente correlato alla discussione che si aprirà in sede Alleanza delle Cooperative Italiane – dovrà comunque saper rispondere adeguatamente alle esigenze di rappresentanza generale e di erogazione di servizi alle associate; saper cogliere le necessità di innovazione e di riorientamento associativo (esempio intenzionalizzazione, reti, web, ecc.); avere una particolare cura nel garantire la fruibilità degli istituti tipici e distintivi cooperativi: la promozione, la vigilanza e la rappresentanza cooperativa.

Un tale compito non può essere svolto da un'organizzazione troppo rigida o ridondante, serve infatti un lavoro in team di più soggetti portatori di diverse professionalità, capacità d'integrazione e sperimentazione innovativa.

La matrice organizzativa si avvale già di tre direttrici consolidate e sperimentate: il livello nazionale, quello settoriale ed un ambito territoriale (anche questo in forte ripensamento). Un uso intenso di strumenti tecnologici quali piattaforme e reti dedicate, un uso intenso di web e servizi online, possono diventare parte fondamentale e necessaria di una struttura organizzativa e di servizio, a supporto e integrazione dei territori e dei settori.

Questo nuovo paradigma apre la possibilità a ripensare la rappresentanza associativa e il modo di erogare i servizi.

Anche perché vi sono differenti funzioni associative che, sempre più, hanno interlocutori e platee differenti.

## 10.3 Rappresentanza e servizi, una nuova organizzazione

La distinzione tra rappresentanza e servizi potrà essere uno dei temi centrali della discussione sul

modello organizzativo di Legacoop oggi e di Alleanza delle Cooperative Italiane domani.

La rappresentanza dovrà continuare ad avere una base territoriale fondata sulla presenza di Enti istituzionali in base al quadro che emergerà dalla riforma del titolo V della Costituzione.

Alla forma della rappresentanza territoriale non deve necessariamente corrispondere identico ambito territoriale per l'erogazione dei servizi.

L'obiettivo è, infatti, quello di offrire a tutte le imprese di tutti i settori e in tutti i territori una pacchetto di servizi di alta qualità, senza distinzioni o disparità dovute a dimensione o dislocazione geografica, garantendo – in ogni territorio – un'offerta di adeguata rappresentanza politico associativa e la certezza di erogazione di qualificati servizi associativi cooperativi (promozione, vigilanza).

Le strutture che erogano i servizi associativi dovranno essere sempre più autosufficienti, sostenibili economicamente ed adeguate allo scopo; in grado di rispondere alle richieste degli utenti da servire e capaci di sostenere i progetti di sviluppo associativo.

## 10.4 Organizzazione orizzontale, verticale o...

La discussione attorno ad un modello organizzativo più sobrio e sostenibile, ma non per questo meno efficace, chiama in causa il rapporto tra territori e settori.

Entrambi i modelli – orizzontale per territori e verticale per settori – evidenziano limiti oggettivi.

Il modello orizzontale valorizza un forte radicamento ma è poco specializzato, quello settoriale garantisce la specializzazione ma non la diffusione e la rappresentanza generale. Questo limite viene superato dove sono presenti le associazioni di settore anche a livello territoriale, il mix però moltiplica le risorse necessarie per garantire adeguata copertura a tutti i settori e mostra il limite della sostenibilità, quando non – in alcuni casi – anche quello della ridondanza.

Senza prefigurare qui nuovi modelli definiti, risulta però decisiva la volontà comune di mettere in discussione lo status quo; prima ancora di avventurarsi in discussioni sui livelli di autonomia e di relazione tra territori e settori, sarebbe utile convenire su 4 punti di partenza:

- semplificare una ridondante presenza di strutture (110 tra nazionali di settore, regionali di settore, territoriali regionali, territoriali provinciali o interprovinciali);
- definire nuove funzioni nazionali integrate nella struttura confederale e investire sullo sviluppo di altrettante importanti funzioni specialistiche e setto-



- riali, oggi comprese dall'assenza di risorse;
- ripensare la quantità delle articolazioni settoriali, soprattutto in relazione all'evoluzione dei mercati, all'entità delle nostre presenze e a progetti associativi di sviluppo;
- costruire attraverso la presenza in rete significative economie di scala

Una riflessione a parte meritano infine, le associazioni di settore del consumo e dei dettaglianti, che vedono la propria attività strettamente legata e interconnessa – in via quasi esclusiva – ai marchi aziendali Coop e Conad, svolgendo attività di supporto ai consorzi e alle cooperative ad essi aderenti e molto prossime a funzioni aziendali.

---

### 10.5 Le reti e il web per andare oltre

---

La rete può essere dunque la modalità di sviluppo di un'organizzazione non più piramidale e centralizzata, ma – appunto – reticolare, con più nodi (cioè competenze e professionalità di alto profilo) in grado di fornire risposte, fruibili in qualsiasi punto della rete. In questo lavoro non partiamo da zero: va infatti in questa direzione la messa in rete di CAPACE (Carta delle Prestazioni Associative Certe ed Esigibili), il consolidamento di RNS e il coordinamento dei centri servizi.

#### *Rete Nazionale dei Servizi*

Con il 2015 la Rete Nazionale dei Servizi compie 10 anni. Nel 2013 si è provveduto a trasferire il sistema in una piattaforma propria, si sono riorganizzate le informazioni, si è provveduto ad istituire il servizio "l'esperto risponde". Oltre ad adeguare ed ampliare le materie oggetto di informazione (credito), l'impegno maggiore dovrà essere dedicato all'aumento dei fruitori del servizio. È questo già un buon servizio associativo che potrebbe essere allargato a tutta la platea delle cooperative aderenti al futuro progetto dell'Alleanza delle Cooperative.

#### *La Rete dei Centri Servizi*

A fianco delle strutture territoriali di Legacoop esistono 46 Centri Servizi accreditati, operanti in 16 regioni e in cui lavorano quasi 700 addetti. La neo costituita rete fra questi Centri consentirà di avviare una collaborazione, capace di erogare in tutta Italia alle cooperative associate servizi e consulenze di eccellenza. Anche questa opportunità può già costituire (insieme all'accreditamento di professionisti) un patrimonio di competenze a disposizione del progetto dell'Alleanza delle cooperative italiane.

---

### 10.6 Verso l'Alleanza delle Cooperative Italiane: sinergie organizzative

---

Una delle proposte e l'offerta di collaborazione che ci proponiamo di discutere nelle sedi dell'Alleanza, sarà dunque quella di lavorare ad un obiettivo comune di semplificazione e confronto per ripensare – insieme – la nuova forma organizzativa comune.

Il confronto in sede Alleanza delle Cooperative Italiane e le volontà che li si esprimeranno, potrebbero dare impulso e senso alla nascita di un grande "incubatore diffuso di servizi e di promozione d'impresa cooperativa", quale piattaforma tecnologica a disposizione delle cooperative italiane. Il sapere e l'esperienza accumulata nelle nostre strutture ci permetterà di sperimentare modelli associativi nuovi per il panorama nazionale ed in grado di sostenere il progetto di costruzione dell'Alleanza delle Cooperative italiane.



Schede

## Indice

---

<b>20</b>	SCHEDA 1 Progetti intersettoriali	<b>26</b>	SCHEDA 7 Servizio Civile
<b>21</b>	SCHEDA 2 La valorizzazione dei beni culturali minori	<b>27</b>	SCHEDA 8 Il patto cooperativo intergenerazionale
<b>22</b>	SCHEDA 3 Le industrie culturali e creative, driver per uno sviluppo sostenibile	<b>29</b>	SCHEDA 9 La rete degli strumenti finanziari
<b>23</b>	SCHEDA 4 Iniziative di sostegno alla cooperazione nel Mezzogiorno	<b>30</b>	SCHEDA 10 Analisi dell'equilibrio economico-finanziario delle cooperative per accedere a strumenti di finanza alternativi
<b>24</b>	SCHEDA 5 Agenda digitale della cooperazione: banda larga e big data	<b>31</b>	SCHEDA 11 Beni sequestrati e confiscati alle mafie
<b>25</b>	SCHEDA 6 Agenda verde della cooperazione: energie rinnovabili e nuovi lavori	<b>32</b>	SCHEDA 12 Cooperative ed internazionalizzazione

### Progetti intersettoriali

I cambiamenti intercorsi nella società e nell'economia nazionale rendono necessario valorizzare strumenti e modelli con cui innescare meccanismi di sviluppo capaci di cogliere opportunità, intercettare fenomeni interessanti e cambiamenti sociali e procedere anche verso un riequilibrio delle differenze che ancora permangono tra le aree del Paese.

In questo contesto emerge la necessità di concepire le attività, gli interessi ed i progetti di sviluppo delle imprese aderenti a Legacoop in un'ottica intersettoriale.

Nel quadro delle opportunità che si delineano, occorre che Legacoop individui strumenti, modalità e linee di azione in grado di sostenere una nuova fase di crescita del sistema cooperativo in tutto il Paese, cercando di cogliere le specificità delle nuove domande in modo da calibrare gli interventi, e nello stesso tempo valorizzare gli elementi capaci di sviluppare reti, esaltando i processi di integrazione e le sinergie tra territori e imprese, facendo evolvere in modo virtuoso la nostra attuale matrice territorio/settore.

Tradizionalmente per intersettorialità si è inteso il rapporto tra associazioni, consorzi e cooperative operanti in ambiti merceologici differenti che, coordinando le proprie attività, possono sviluppare business comuni (esempi: rapporto tra comparto agroalimentare e distribuzione commerciale; rapporti tra settore dei servizi e delle costruzioni nel global service; rapporto tra la cooperazione di costruzioni e il settore sociale o sanitario per la realizzazione e gestione di RSA; acquisizione di società da parte di cooperative di settori differenti ma complementari per la realizzazione di nuovi affari; rapporto tra cooperazione di costruzioni, di consumatori o dettaglianti e di abitanti per la ristrutturazione di aree urbane; nella sanità – coop tra operatori sanitari, Fimiv, Farmacia Coop, coop sociali, ecc.).

Una volta definiti progetti ed interventi su cui lavorare, sarà opportuno promuovere best practices con il coinvolgimento e la partecipazione dei settori e territori coinvolti per divulgare e condividere le esperienze da realizzare.

Il processo che si propone parte da un approfondimento che andrà realizzato, sia a partire dalle esperienze reali, sia dalla letteratura scientifica, al fine di evidenziare quali elementi contribuiscano alla “convenienza” e quindi alla creazione del valore e alla sua equa distribuzione nell’agire in forma intersettoriale e integrata. Questa azione deve fare preferibilmente riferimento alla realtà cooperativa Legacoop esistente al fine di evidenziare settori e/o cooperative e/o società a controllo cooperativo che possano essere protagonisti di uno o più progetti intersettoriali.

Il lavoro dovrebbe procedere in modo realistico privilegiando la dimensione di progetti effettivamente realizzabili. Anche esperienze di minori dimensioni, ma significative e soprattutto reali, possono fungere da stimolo e da fonte di emulazione per nuovi progetti.

L'intersettorialità è una forma concreta con la quale sostenere la già sperimentata modalità di lavoro per progetti che avvalendosi di competenze specifiche delle Associazioni nazionali e/o di territori interessati, potrebbe sviluppare, progressivamente anche ulteriori e specifiche aree di lavoro dedicate.

# La valorizzazione dei beni culturali minori

---

Alcuni dei driver della crescita si integrano in un macroambito che potremmo definire della “valorizzazione integrata del territorio”.

La gestione delle risorse territoriali, in uno scenario in cui il settore pubblico ha risorse sempre più scarse, lascia completamente irrisolti i problemi della gestione dei beni pubblici soprattutto di quelli appartenenti al c.d. patrimonio minore diffuso, ricchezza del nostro Paese (si stima che il 95% dei beni culturali italiani vi appartengano) e fonte, allo stesso tempo, di preoccupazione (per gli enti pubblici) e interesse potenziale (per i possibili gestori privati).

È proprio su questo tipo di patrimonio che riteniamo possa essere giocato un ruolo attivo da parte del mondo della cooperazione. Ciò, in ragione di tre elementi specifici:

- **La crisi del settore pubblico** e la prevista impossibilità da parte degli enti locali di gestire i beni culturali del proprio territorio. Questo elemento porterà, nel brevissimo termine, a scelte anche drastiche (chiusure) o ad una “disperata” ricerca di partner privati che, in logica di soccorso, possano prendere in mano la gestione dei beni culturali (musei, teatri, biblioteche, siti, ecc.) anche “spuntando” migliori condizioni dettate dalla estrema necessità manifestata dagli enti pubblici;

- **La natura economica dei siti minori** e le previsioni di reddito connesse. Come accennato, in Italia la concentrazione degli operatori maggiori verso i beni culturali “attrattivi” (quelli in cui si registrano quantità di visite sopra le 100.000, dunque, quelli in cui i ricavi per i privati gestori sono più che congrui), trascura –per ragioni di economicità– le occasioni di presa in gestione di piccoli musei e altri beni. Le dimensioni economiche di questi beni, in quanto generanti bassi livelli di “extra reddito”, sembrano definire un livello di remunerazione congruo non già rispetto ad un’impresa capitalistica, quanto piuttosto in relazione alle attese di congruità di una azienda impresa cooperativa, capace di attivare forme originali di relazione e scambio con il tessuto locale di intervento;
- **I recenti provvedimenti in materia del cosiddetto “project financing” (delle opere e dei servizi)**, che permettono un più agevole processo affinché un privato possa attivarsi per proporre all’ente locale, autonomamente, progetti di valorizzazione e gestione di servizi culturali per poi candidarsi alla sua gestione.

In questa logica Coopfond sta sostenendo un progetto strategico nazionale e integrato da realizzarsi attraverso la definizione di un piano preindustriale in grado di creare sinergie e reti fra imprese anche in un nuovo rapporto di partenariato pubblico privato finalizzato allo sviluppo e al consolidamento dell’imprenditorialità cooperativa per la gestione di beni e attività culturali.

---

## SCHEDA 3

---

# Le industrie culturali e creative, driver per uno sviluppo sostenibile

Le Industrie culturali e creative rappresentano da molti anni uno degli elementi economici e sociali più significativi per la competizione europea con la peculiarità che sono le realtà regionali e territoriali che più hanno investito e sono cresciute in questi comparti quelle che oggi sono maggiormente in grado di affrontare la crisi economica.

La cooperazione è consapevole dell'importanza strategica che cultura e creatività hanno assunto e rappresentano per lo sviluppo di nuove opportunità di crescita di lavoro e di imprese innovative nel Paese.

La strategia per la valorizzazione delle risorse culturali e naturali di Europa 2020 è fondata su una scelta che supera una visione frammentata degli interventi con l'obiettivo di migliorare, attraverso la valorizzazione sistemica e integrata di risorse e competenze territoriali, le condizioni di offerta e fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione culturale e/o naturale in modo da consolidare e promuovere processi di sviluppo. All'interno di questa prospettiva vi è inoltre l'opportunità di considerare il prodotto turistico nella sua complessità e diversità rispetto agli altri prodotti industriali.

L'Europa ha scelto di ragionare in un'ottica di sistema e definire una strategia coerente con il principio di "specializzazione intelligente" per sfruttare le potenzialità del territorio delineando percorsi di crescita sostenibile. La domanda di cooperazione tra le giovani generazioni non è, oggi, quella connessa alla scelta della forma giuridica, spesso non sufficientemente conosciuta, ma, invece, alla condivisione di atteggiamenti etici e di valori di mutualità, di propensione allo scambio delle competenze e ad una collaborazione basata sul valore delle persone prima che su aspetti solo economici: vi è, cioè, una predisposizione culturale a connettersi e a cooperare con gli altri per affrontare il tema del lavoro o della risposta a precisi bisogni sociali, una propensione che è propria del modo di essere cooperativo.

La capacità della cooperazione di promuovere, sostenere e far crescere nuove realtà imprenditoriali in grado di sviluppare nuovi modelli di business ad alto contenuto di innovazione e tecnologia nelle cooperative che operano nella cultura e nella creatività può certamente rappresentare una scelta significativa per far nascere la cooperazione del futuro.

È in questi ambiti infatti che le linee guida individuate su sollecitazione europea dalle diverse regioni per sostenere i processi di ricerca e innovazione strategica (Smart Specialisation Strategy) hanno individuato nelle industrie culturali e creative i fattori fondamentali per aumentare la capacità competitiva dei sistemi imprenditoriali di eccellenza e nel contempo per affermare effettive capacità di tradurre tramite processi creativi sostenuti da forte input culturali le dotazioni e innovazioni tecnologiche nella capacità di ideare, progettare e rendere impresa nuovi modelli di business al servizio delle imprese, delle persone, delle istituzioni e delle comunità.

# Iniziative di sostegno alla cooperazione nel Mezzogiorno

---

Legacoop intende sviluppare un'iniziativa consistente di sostegno allo sviluppo della Cooperazione nel Mezzogiorno, inteso come macroarea europea in grado di contribuire a promuovere lo sviluppo del Paese.

Il progetto parte dalle risorse del territorio, dall'analisi e conoscenza della realtà, dall'evidenziazione delle criticità puntando anche ad una progettualità che rafforzi la cooperazione esistente ed allarghi la sua area di insediamento valorizzandone le eccellenze.

Il progetto si basa su alcuni presupposti:

- costruzione di reti e filiere sia verticali che orizzontali per valorizzare i prodotti/servizi, creare massa critica per affrontare i mercati, qualità, valorizzare le professionalità esistenti;
- attivazione di scambi di know-how collaborando con aziende, società e strutture cooperative nazionali di altre aree del Paese;
- utilizzazione dei Fondi Europei come possibilità per implementare le azioni di promozione;

Aree prioritarie di intervento

- filiera agroalimentare e rapporto con la grande distribuzione (razionalizzazione dei processi di valorizzazione, di trasformazione e commercializzazione, delle produzioni caratteristiche di qualità dell'area)
- rete del turismo responsabile e solidale: turismo culturale e naturalistico. Messa in rete delle cooperative finalizzate ad assicurare una qualità diffusa ed omogenea dell'offerta, rivolte prioritariamente, ma non esclusivamente, al turismo scolastico e sociale
- energia ed ambiente: Promozione di sistemi integrati sviluppando occupazione e professionalità cooperative.

- Welfare – la rete del benessere - messa a valore delle esperienze e delle potenzialità della diffusa presenza di cooperative operanti nel campo socio-sanitario e delle mutue integrative
- Estensione della rete dei nidi e dei servizi per l'infanzia
- Sostegno alla crescita di nuove cooperative innovative, partendo dalle interessanti esperienze in corso e dal bacino di professionalità formato nelle Università meridionali (Progetto Start up)

Legacoop punta dunque su una crescita endogena, dinamica e flessibile dell'area perché è quella che può garantire una migliore continuità nel lungo periodo, mettendo in campo sia la forza del sistema, sia sollecitando alla collaborazione le istituzioni locali e le pluralità delle forme di impresa che sono disponibili a perseguire obiettivi di sviluppo.

# Agenda digitale della Cooperazione: banda larga e big data

---

Deve essere costituita da un insieme di politiche tese a mettere al centro dell'azione il recupero del ritardo delle cooperative nell'introduzione delle tecnologie digitali. Si tratta di quelle tecnologie che stanno guidando il cambiamento sui mercati in direzione di una maggior efficienza, di una maggior produttività e di un maggior coinvolgimento del consumatore nelle logiche dell'impresa stessa. Sono politiche che vanno dal settore infrastrutturale con l'accelerazione della creazione di consorzi e reti di impresa per l'accesso alla banda larga delle cooperative, alla creazione di consorzi per la gestione dei Big Data, a politiche di innovazione tecnologica di processi e prodotti che comprendano la gestione dell'automazione e robotizzazione di settori cooperativi maturi, fino a politiche di globalizzazione dei brand cooperativi e rafforzamento delle strategie consumeristiche grazie a internet e ai social network.

L'agenda digitale deve essere guidata da scelte basate su alcuni principi:

1. intersettorialità
2. massa critica imprenditoriale e tecnologica
3. partnership
4. innovazione tecnologica e sociale

L'agenda digitale avrà bisogno di un notevole sforzo imprenditoriale, manageriale, economico e finanziario. per questo bisognerà specializzare uno o più strumenti di finanza cooperativa, anche in partnership con il pubblico e con altri fondi privati italiani e esteri.

Inoltre sarà necessaria una politica di coordinamento per il massimo utilizzo di tutti gli strumenti pubblici a disposizione, che brevemente e non esaustivamente si riportano:

1. credito imposta innovazione
2. sblocca italia banda larga
3. Horizon 2020

Bisognerà inoltre operare una selezione e una scelta sui settori sui quali puntare. In questo senso e importante verificare al più presto con un azione di consulenza strategica gli impatti dei cambiamenti tecnologici sui settori cooperativi, e in particolare su:

1. welfare/sanità
2. logistica
3. trasporti
4. gdo
5. agricoltura e agroindustria
6. turismo e cultura
7. pulizie e global service

Andrà inoltre avviata un'azione verso quelle aree del paese più arretrate (aree marginali e mezzogiorno) dove la cooperazione attraverso l'uso delle nuove tecnologie può svolgere un lavoro unico per innescare nuovi processi di sviluppo locale basati sulle energie rinnovabili, internet, e mettendo a valore in forma aggregata l'incrocio tra domanda locale, saperi e culture e la globalizzazione.



# Agenda verde della Cooperazione: energie rinnovabili e nuovi lavori

Il modello di mix energetico (energie fossili, energie rinnovabili ed efficienza energetica) che per i prossimi anni guiderà l'economia europea farà sempre più leva sulle smart grid, reti elettriche digitalizzate che consentiranno la bidirezionalità tra molteplici produttori e consumatori privilegiando i comportamenti efficienti per la rete.

Si tratta di un cambiamento globale che riguarda anche il nostro paese. La produzione di energie locali attraverso veri e propri distretti energetici porterà a un nuovo concetto di sviluppo locale che si affiancherà a quello centralizzato esistente e riguarderà anche i territori più svantaggiati del nostro paese, primo fra tutti il mezzogiorno. Contemporaneamente il paradigma delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica diventerà un elemento fondamentale nella competizione delle aree più industrializzate. Un nuovo Modello di Comunità energetiche si sta affermando in tutto il mondo e spesso in forma cooperativa (Germania-USA). Va dunque avviata una politica cooperativa che facendo leva sugli operatori imprenditori cooperativi esistenti nel settore delle utilities (gas, energia elettrica, etc) e sulle centinaia di cooperative produttrici di energie rinnovabili (coop agricole, coop sociali, coop di produzione lavoro, coop di consumatori, coop di dettaglianti, etc) porti alla realizzazione di un modello di comunità energetica cooperativa che metta a valore la presenza cooperativa sia nei distretti industriali e produttivi che nelle aree marginali, portando ad un'offerta di energia e di efficienza energetica cooperativa che punti alla aggregazione di PMI e consumatori in forma di nuova cooperazione di utenza. L'obiettivo deve essere ambizioso e imprenditorialmente valido. Questo obiettivo deve essere inserito nei prossimi quadri di programmazione comunitaria e deve avvalersi di partnership con soggetti privati.

La cooperazione ha la possibilità di cogliere una grande opportunità da questo sviluppo:

1. messa in efficienza e rilancio dei settori maturi
2. comunità energetiche cooperative nei territori marginali e sottosviluppati del paese

Il paradigma delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica consente infatti di mettere in efficienza riducendo i costi energetici e aumentando la produttività di settori maturi.

Per il movimento cooperativo si tratta nuovamente, come per l'agenda digitale, e in sinergia con questa, di puntare su alcuni settori come:

- costruzioni
- abitanti
- global service
- agricoltura e agroindustria
- logistica

Le politiche green dovranno essere guidate quindi da scelte basate su alcuni principi:

1. intersettorialità
2. massa critica imprenditoriale e tecnologica
3. partnership
4. innovazione tecnologica e sociale

Inoltre ci sarà bisogno anche qui di specializzare strumenti di finanza cooperativa in partnership con il pubblico e con il privato. Un ruolo fondamentale lo avranno i capitoli di spesa pubblica e Comunitaria, tra cui in via non esaustiva:

- Conto Termico
- Certificati Bianchi e Verdi
- Legge 102 sull'efficienza energetica
- Horizon 2020

### Servizio Civile

---

Un progetto su cui il Governo sta lavorando è la [riforma del Servizio Civile](#), che ha come obiettivo principale quello di ridare valore a questa esperienza, dopo che per diversi anni l'Istituto ha subito importanti ridimensionamenti delle risorse ad esso destinate. Le finalità riguardano l'istituzione di un [servizio civile universale](#) finalizzato alla difesa non armata attraverso modalità rivolte a promuovere attività di solidarietà, inclusione sociale, cittadinanza attiva, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale della nazione, sviluppo della cultura dell'innovazione e della legalità nonché a realizzare una effettiva cittadinanza europea e a favorire la pace tra i popoli.

Per la cooperazione il Servizio civile rappresenta un'ulteriore leva strategica per la diffusione del modello cooperativo in alternativa agli strumenti formativi tradizionali, intercettando anche giovani che sono al di fuori di questi circuiti, trasmettendo i valori e le opportunità del mondo cooperativo, avvicinandoli al contempo ad un possibile sbocco occupazionale (*garanzia giovani*). La dimensione trasversale del servizio civile richiama, infatti, importanti valori insiti nel nostro patrimonio culturale. Questa esperienza, inoltre, si rivolge a giovani che per un importante periodo della loro vita decidono di venire a contatto quotidiano con la realtà delle cooperative.

Nello specifico, oltre a rispondere ai dettami normativi, questa affinità tra servizio civile e cooperazione può attivare alcuni percorsi di intervento, quali:

- Contribuire a stimolare una cultura della cittadinanza attiva, della legalità e dell'inclusione anche verso i nuovi bisogni (neet, immigrazione...);
- Coinvolgere i giovani all'interno della cooperazione, promuovendone la cultura cooperativa non solo nei luoghi istituzionali dedicati all'istruzione/formazione;

- Favorire nei giovani l'acquisizione di competenze personali e professionali, accompagnandoli in un percorso di apprendimento utile anche per un loro futuro lavorativo, validando le competenze trasversali formali e non formali acquisite attraverso il percorso di servizio civile in specifiche aree di intervento della cooperazione;
- Incentivare un maggior raccordo tra cooperative, territori e settori al fine ampliare una nuova progettualità su diversi contesti di intervento (turismo responsabile, tutela dei beni culturali, artistici, ambientali del nostro paese, legalità, ...);
- Promuovere anche come cooperazione l'accesso dei giovani ai diritti al fine di sostenere la loro autonomia e partecipazione sociale anche in relazione ai nuovi piani di lavoro previsti per la gioventù europea (2014-2015);
- Avviare un progetto sperimentale intersettoriale sui beni comuni e sul valore della legalità.

# Il patto cooperativo intergenerazionale

Una delle caratterizzazioni del 39° congresso nazionale pensiamo possa essere quella di affrontare, in modo aperto e partecipato, un tema della distintività cooperativa, che a noi pare essere oggi particolarmente importante e nucleo centrale di salvaguardia della reputazione comune cooperativa: l'intergenerazionalità. L'intento non è tanto quello di confezionare codici o regolamenti tanto perfetti quanto, spesso, estranei alla vita delle imprese; l'obiettivo è quello di chiedere alle nostre associate – e di costruire insieme a loro – una serie di efficaci azioni affinché (e soprattutto ora) non si affievolisca quello spirito intergenerazionale che è, per noi, l'essenza valoriale di fondo e la caratterizzazione della qualità della governance nell'impresa cooperativa.

Dal canto nostro continuerà - anche - l'impegno associativo per sviluppare strumenti associativi finalizzati al monitoraggio e allo studio dei trend imprenditoriali quali supporti alle imprese e analisi specifiche sul sistema cooperativo.

Sul pacchetto di proposte finali che il congresso sarà chiamato a valutare, e che auspichiamo venga adottato dalle associate, si potrebbe svolgere un'attività di rilevazione e censimento attraverso la periodica attività di revisione cooperativa.

Per non venir meno all'impegno assunto in premessa proviamo allora a definire modalità di partecipazione e accesso a questa discussione e tematiche di fondo a cui riferirsi.

### *Le modalità di partecipazione alla discussione*

Gli strumenti che metteremo a disposizione per alimentare e sostenere questo confronto saranno i seguenti:

- congressi regionali e provinciali, da cui potranno uscire proposte integrative o emendamenti e integrazioni rispetto alle prime note qui di seguito descritte;
- community di Legacoop, con specifica identificazione della tematica in oggetto;
- profili sui social network aperti da Legacoop nazio-

nale ad hoc, magari su un tema specifico, o pagine Facebook delle articolazioni territoriali o settoriali di Legacoop, dove animare il confronto anche su aspetti particolari;

- portale web Legacoop Nazionale, soprattutto per dare conto – anche attraverso le posizioni più significative emerse – del procedere del dibattito per contribuire ad animarlo.

L'obiettivo è arrivare al 39° Congresso formulando un pacchetto di proposte che costituiscano un Patto condiviso, specchio del comune sentire della cooperazione italiana su queste tematiche fondamentali.

### *Alcuni temi per una discussione comune*

Si propone di distinguere i contributi in 2 aree di riflessione possibile:

- azioni volte a sviluppare la qualità della governance dell'impresa cooperativa attraverso la promozione di buone pratiche a favore del ricambio generazionale e di genere, che verranno poi proposte alla discussione delle cooperative secondo il principio "adotta o giustifica";
- possibili azioni (anche con il coinvolgimento diretto dell'associazione) a tutela della reputazione comune della forma cooperativa, con particolare attenzione agli aspetti di visione e di proiezione temporale dell'impresa cooperativa.

---

### *Buone regole: adotta o giustifica!*

---

### *Promuovere il ricambio intergenerazionale e di genere*

Tra le caratteristiche distintive della forma cooperativa rientra sicuramente il tema di come favorire e/o agevolare il ricambio generazionale, l'assunzione del principio di genere nella determinazione della governance, il rispetto del patrimonio d'esperienza e capacità accumulato dalle persone e la possibilità, per tutti i soci e le socie, di accedere ai compiti di rappre-

## SCHEDA 8

sentanza sociale. Per assicurare processi efficaci di ricambio del gruppo dirigente delle cooperative, è bene che le stesse dedichino particolare attenzione:

- alla formazione, anche preventiva, dei suoi potenziali futuri amministratori. Formazione finalizzata a dare la rappresentazione del quadro complessivo dell'impresa, sotto i diversi profili economici,
- alla definizione di regole interne che favoriscano il ricambio generazionale attraverso l'adozione di tetti d'età e limiti ai mandati,
- all'introduzione di criteri per l'elezione negli organi sociali che diano valore alla rappresentazione della base sociale anche in relazione all'appartenenza di genere,
- alla possibilità di garantire oltre al ricambio, la valorizzazione ed il congruo utilizzo del patrimonio di esperienza aziendale e sociale delle persone.

### *Rendicontazione dei mandati*

Gli amministratori pro tempore, espressione della fiducia dei soci, hanno come obiettivo primario quello di perseguire la mutualità come oggetto sociale e quindi la rendicontazione e la consapevolezza della base sociale sono il riferimento primo del proprio agire. Di conseguenza si propone che:

- la relazione di cui all'articolo 2545 c.c., con la quale gli amministratori e i sindaci debbono indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico, divenga oggetto di specifica trattazione da parte degli amministratori anche attraverso l'utilizzo di specifici schemi predisposti da Legacoop;
- nei gruppi societari a controllo cooperativo, le informazioni indirizzate ai soci devono essere tali da metterli in condizione di conoscere e valutare anche quanto di rilevante avviene nelle società controllate, nonché il raccordo tra l'attività di queste e la finalità mutualistica propria della cooperativa capogruppo, utilizzando a tal fine la relazione sulla gestione, prevista dall'art. 2428, e la citata relazione sulla mutualità.

### *Modalità di elezione e di selezione degli amministratori*

Ogni cooperativa (anche in relazione alla propria dimensione e allo scambio mutualistico in essere) può istituire, in seno al CdA, un "comitato cariche sociali" a tutela dell'applicazione di sistemi di voto garantenti dell'espressione responsabile e libera di ogni socio e a cui affidare, attraverso un apposito regolamento, il compito di:

- definire regolamenti elettorali per far conoscere i candidati a rivestire cariche sociali e adottare modalità atte alla informazione puntuale sul sistema di

governance della cooperativa,

- definire modalità di verifica sull'esecuzione dei mandati conferiti agli amministratori,
- istituire forme di rilevazione degli incarichi ricoperti da parte degli amministratori,
- inserire negli statuti o nei regolamenti elettorali limiti o quorum più elevati per la rielezione dopo un certo numero di mandati.

### *La reputazione cooperativa: bene comune*

I Codici Etici che tante cooperative si sono dati si sono rivelati, a volte, non sufficienti. Sta qui, forse, un limite di astrattezza nella definizione di tali codici, forse una non piena partecipazione dell'impresa alla definizione di tale regole, e quindi l'affermarsi di un senso di un'estraneità della stessa o un riflesso burocratico nella sua attuazione. Tutto ciò non esaurisce la necessità di tornare a discutere e confrontarci su tali temi.

A differenza dell'impresa di capitale, nell'impresa cooperativa si diviene amministratori per riconoscimento di fiducia e competenza e si riceve il mandato da altri soci aventi uguali diritti ( il principio dell'impresa democratica di persone).

Il sistema di partecipazione e di autogoverno della proprietà diffusa sono dunque la leva per valutare l'operato degli amministratori e mantenere alto il livello di attenzione sul rispetto dei principi distintivi cooperativi, a partire dalla coerenza del patto intergenerazionale.

Alimentare la cultura aziendale cooperativa di tali prassi –molto più di qualsiasi regola– è anche il miglior antidoto a comportamenti che possono violare il patto di fiducia esistente tra soci e amministratori.

Il rispetto o meno di tali principi, e la reazione o meno della proprietà diffusa, a comportamenti che tradiscono la fiducia accordata e/o che sconfinano in atti illegali, potranno arrivare sino, dopo approfondita istruttoria, al decadimento dello status di aderente a Legacoop.

# La rete degli strumenti finanziari

L'inasprimento della crisi sta impattando in termini negativi sulla nostra strumentazione finanziaria, costretta a misurarsi con una liquidità interna in riduzione ed un accesso a risorse da terzi sempre problematico. Appare pertanto necessario procedere ad una riorganizzazione della rete degli strumenti finanziari afferenti a Legacoop secondo tre direttrici: la specializzazione, al fine di evitare inutili duplicazioni, la concentrazione delle risorse e la condivisione delle politiche.

In concreto l'accesso al credito richiede di rafforzare, dopo la costituzione di Cooperfidi Italia, processi effettivi di integrazione tra i Cooperfidi che consentano di utilizzare il patrimonio accumulato per dare alle cooperative, indipendentemente dal loro posizionamento territoriale o di settore, la possibilità di accesso alle risorse finanziarie ai costi ed alle condizioni migliori. L'obiettivo è disporre di un intermediario capace di fornire garanzie a fronte di un miliardo di credito alle cooperative.

La costituzione di Cooperfactor ha segnato l'ingresso nel mercato della fattorizzazione dei crediti pubblici. Questa presenza va rafforzata ed allargata, con operazioni di carattere societario, anche al campo dei crediti tra privati.

Occorre valutare con attenzione le prospettive strategiche dei fondi previdenziali negoziali e procedere, laddove vi sono le condizioni, alle necessarie fusioni.

A sostegno dei finanziamenti alla crescita è opportuno riconsiderare il progetto di integrazione tra finanziarie di livello nazionale e finanziarie territoriali.

La missione di Coopfond è confermata nella promozione, nel sostegno della nuova imprenditorialità cooperativa e nell'intervento mirato su fattori strategici per la crescita.

Pur nel rispetto dei principi che regolano l'operatività degli strumenti finanziari, occorre che questi si attrezzino per sostenere le politiche di promozione e di sviluppo che vengono emesse a punto, costruendo prodotti finanziari ad hoc e ponendo specifica attenzione alle problematiche inerenti le fragilità che condizionano l'accesso al credito o al sistema delle garanzie da parte delle piccole imprese cooperative specie del mezzogiorno.

Sembra infine opportuno verificare se, per quanto attiene in particolare l'incremento del capitale investito, sussiste la possibilità di introdurre una cornice normativa e fiscale più favorevole all'apporto di risorse da parte del socio cooperatore e valutare cosa concretamente possono fare gli strumenti finanziari collaborando tra loro.

# Analisi dell'equilibrio economico-finanziario delle cooperative per accedere a strumenti di finanza alternativa

---

Per un insieme di fattori (positivo andamento del mercato obbligazionario, recenti modifiche del quadro normativo, complessità regolamentari del sistema bancario) un numero crescente di gruppi corporate italiani hanno emesso o stanno per emettere prestiti obbligazionari, i così detti "mini bond".

L'accesso a fonti alternative al credito bancario costituisce un'opportunità per le imprese cooperative ma richiede anche la messa a punto di adeguate informazioni e valutazioni delle performance economiche prospettiche.

Le cooperative di minori dimensioni sono quelle che, in questa situazione, risultano doppiamente svantaggiate per il taglio delle emissioni, solitamente elevato, e per la disponibilità di adeguate competenze per la presentazione della documentazione.

È interesse generale, invece, che una diversificazione finanziaria delle fonti a condizioni vantaggiose si affermi, come cultura e come prassi, anche tra le cooperative di piccole e medie dimensioni.

L'ipotesi di lavoro è, una volta definito, con uno o più fondi, le informazioni preliminari (due diligence) per una successiva analisi di fattibilità, individuare un target ampio di cooperative cui avanzare una richiesta di informazioni e di elaborazioni al fine di offrire l'opportunità di accedere a finanziamenti altri dal circuito bancario.

I benefici di una simile attività di scouting focalizzato sono vari:

- Legacoop e, soprattutto, la strumentazione finanziaria che a Legacoop fa riferimento potrà disporre di un quadro aggiornato di elevato contenuto tecnico professionale sul reale andamento attuale e prospettico di un elevato numero di cooperative. Questo migliorerà la gestione del rischio e, per chi non accede alla Centrale Rischi come Coopfond, integrerà gli strumenti in essere di analisi;
- Le cooperative avranno a disposizione un quadro aggiornato di analisi e di valutazione a costi inferiori a quelli di mercato. Il pacchetto informativo dovrà contenere gli elementi atti a segnalare anomalie e possibili tensioni finanziarie, permettendo così di attivare prontamente percorsi idonei al loro superamento;
- Le cooperative, o meglio, una parte di esse, avrà così la possibilità di accedere a fonti di finanziamento che altrimenti non avrebbe potuto intercettare.

### Beni sequestrati e confiscati alle mafie

---

La questione del recupero produttivo legale dei beni sequestrati e confiscati è un nodo centrale ai fini del pieno successo dell'attività di contrasto alle mafie, affiancata ai successi conseguiti da magistratura e forze di polizia nell'azione repressiva svolta nel corso degli anni e pagata con largo dispendio di vite umane.

L'azione di recupero all'economia legale ha comportato la costituzione di un patrimonio ormai imponente (solo i beni confiscati, secondo gli ultimi dati rilasciati dall'Agenzia, sono 12 mila, di cui circa 1.700 sono aziende; poi vi sono quelli ancora sotto sequestro). I beni recuperati, concentrati per il 90% in 5 regioni (Sicilia, Calabria, Campania, Puglia e Lombardia) sono presenti non solo al Sud ma sull'intero territorio. In Lombardia sono quasi 1.200, di cui oltre 200 sono aziende.

Il consenso diffuso all'azione di repressione, in particolare nelle regioni di tradizionale insediamento delle mafie, fa sì che vengano salvaguardati migliaia di posti di lavoro, creando opportunità per incrementarne altrettanti.

Gli strumenti finanziari del mondo cooperativo, quelli unitari come CFI e Cooperfidi Italia, i fondi mutualistici, istituti di credito di riferimento insieme ad altri soggetti creditizi e finanziari sono impegnati con Libera ed altre associazioni a promuovere un progetto che consenta di sostenere diverse iniziative per il recupero di terreni ed aziende confiscate.

Sono ovviamente necessarie anche altre azioni, a partire da migliori disposizioni della legge di riferimento (L. 109/96), che già prevede un duplice ruolo per la cooperazione:

- l'assegnazione degli immobili confiscati a cooperative sociali;
- la salvaguardia del posto di lavoro degli stessi dipendenti delle imprese confiscate ed affidate a cooperative.

Le proposte del mondo cooperativo vanno nella direzione di istituire un Fondo di rotazione e di garanzia, alimentato dalla liquidità derivante dalle somme di denaro confiscate e dall'utilizzo delle risorse previste dai fondi europei 2014-2020 e di accorciare i tempi che passano tra il sequestro e la confisca (mediamente attorno ai dieci anni). Infatti, troppo spesso, le stesse imprese comprensive di beni annessi arrivano alla confisca in condizioni disastrose e spesso irrecuperabili.

Non è solo questione di norme, ma soprattutto di procedure. Sotto questo profilo, serve un impegno particolare della magistratura ed una collaborazione più decisa con l'Agenzia.

# Cooperative e internazionalizzazione

Le misure che il Governo ha varato di promozione straordinaria del made in Italy e per l'attrazione degli investimenti vanno nella direzione di ampliare il numero delle imprese che operano nel mercato globale, in particolare PMI, e di rimuovere gli ostacoli che le imprese italiane incontrano nella loro ricerca di opportunità sui mercati internazionali come pure accrescere la capacità di attrarre investimenti esteri nel nostro Paese.

Per quanto riguarda le cooperative l'internazionalizzazione è il punto di arrivo di un percorso di proiezione sui mercati esteri che coinvolge ancora un numero limitato di imprese anche se si registra un nuovo dinamismo.

Le cooperative segnalano una serie di ostacoli come le difficoltà di accesso ai mercati (barriere tariffarie e non), la forte competizione sui prezzi, la scarsità di risorse finanziarie e difficoltà nell'ottenere un sostegno più sistemico e coordinato ai loro percorsi.

Alla luce degli scenari globali in rapido cambiamento, la sfida è quella di fare un ulteriore passo avanti nel riuscire a coniugare il sistema di relazioni e reti, all'interno delle quali si colloca la nostra attività istituzionale a livello europeo ed internazionali, con l'esigenza delle imprese di servizi più mirati e di un sostegno sistemico all'internazionalizzazione.

Il percorso di lavoro individuato prevede di:

- Rafforzare i momenti di incontro, approfondimento, confronto e coordinamento;
- Utilizzare al meglio la disponibilità a fare da "apri pista" e la conoscenza dei mercati delle imprese cooperative che sono maggiormente internazionalizzate;
- Promuovere la formazione mirata all'internazionalizzazione per export manager e quadri associativi;
- Promuovere una cooperazione rafforzata a livello europeo, favorendo scambi e collaborazioni tra imprese cooperative, in collaborazione con gli organismi di rappresentanza nazionali ed internazionali della cooperazione;
- Promuovere la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti preposti al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane e favorire una loro maggiore conoscenza dei bisogni e delle peculiarità delle cooperative;
- Promuovere attività di "diplomazia commerciale", in collaborazione con le istituzioni italiane e dei paesi prescelti, con l'ausilio di strutture con esperienza specifica in questo ambito.
- Predisporre un "pacchetto di servizi e strumenti" per sostenere l'internazionalizzazione cooperativa





# Regolamento

APPROVATO DALLA DIREZIONE NAZIONALE  
IN DATA MERCOLEDÌ 16 LUGLIO 2014

## Indice

---

<b>35</b>	ARTICOLI	<b>39</b>	PROPOSTA ATTRIBUZIONE PERSONE DELEGATE AL 39° CONGRESSO NAZIONALE LEGACOOP
<b>38</b>	DETERMINAZIONE DELLA PLATEA CONGRESSUALE		

## ART.1

# Norme generali per lo svolgimento dei congressi

### 1.1

Il presente regolamento definisce le forme e i modi attraverso i quali soci e socie, delegati e delegate degli enti aderenti, gli enti aderenti stessi e le strutture territoriali partecipano allo svolgimento del 39° Congresso della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (d'ora in avanti Legacoop Nazionale).

### 1.2

Come stabilito dagli art.8, 9 e 14 dello Statuto nazionale di Legacoop, hanno diritto a partecipare ai congressi territoriali di Legacoop - con propri delegati e delegate - gli enti aderenti che, alla data di svolgimento del congresso della propria struttura territoriale, risultino in condizione di regolarità presso l'Anagrafe nazionale della contribuzione associativa per l'anno 2013.

### 1.3

Le platee dei congressi ai vari livelli territoriali, dovranno essere rappresentative: di tutti i settori di Legacoop, garantendo una adeguata rappresentanza delle piccole cooperative; almeno per il 30% di ciascun genere, e comunque dovranno esprimere una significativa coerenza con la composizione della relativa base sociale di riferimento, almeno per il 10 % di giovani al di sotto dell'età di 40 anni.

### 1.4

Ad ogni Congresso, nella scelta dei delegati e delle delegate, potranno essere presentate autocandidature purché suffragate dal consenso di almeno il 5% delle persone presenti all'assise.

### 1.5

In apertura di ogni Congresso territoriale, a scadenza ordinaria, gli organi dirigenti, eletti al precedente congresso, si presenteranno dimissionari. Contestualmente il Congresso eleggerà una Presidenza che assumerà la guida dei lavori congressuali e ne garantirà il regolare svolgimento.

### 1.6

Il Congresso, una volta insediata la Presidenza e per garantire il regolare svolgimento dei lavori, eleggerà la Commissione elettorale, la Commissione per la stesura dei documenti e la Commissione per la verifica dei poteri; eventualmente - e se necessario - una Commissione Statuto.

### 1.7

I Congressi delle strutture associative si riterranno validi, in prima convocazione, se saranno presenti almeno il 50% più uno dei delegati eletti e delle delegate elette; in seconda convocazione - che può avere luogo trascorsa un'ora dalla prima - qualunque sia il numero dei delegati e delle delegate presenti.

### 1.8

Tutte le deliberazioni sono assunte con voto palese e saranno valide se approvate dal 50% più uno dei delegati e delle delegate presenti, salvo quelle riguardanti lo Statuto che saranno valide se approvate da almeno i 2/3 dei delegati e delle delegate presenti.

### 1.9

La elezione degli organi dirigenti saranno svolte con voto segreto, salvo che il 90% dei delegati e delle delegate presenti non richieda il voto palese. Nel caso di voto segreto le preferenze da esprimere sulla lista delle persone candidate non possono essere superiori ai 2/3 delle persone eleggibili.

### 1.10

Le risoluzioni ed i documenti approvati nelle varie istanze congressuali potranno essere ripresentati al livello congressuale superiore. Possono essere ripresentati, al livello congressuale superiore, anche risoluzioni e documenti non approvati ma solo se accompagnati dalle firme di almeno il 5% delle persone delegate all'assise congressuale in cui si ripresenta la risoluzione o il documento.

### 1.11

La Presidenza del Congresso, entro sette giorni dalla conclusione della propria assise, cura la trasmissione - alla struttura dell'istanza Congressuale per cui elegge persone delegate - dell'apposito verbale, unitamente ai documenti approvati, all'elenco delle persone delegate e alla composizione degli organismi dirigenti eletti.

## ART. 2

# Svolgimento delle assemblee congressuali degli enti aderenti

### 2.1

Le assemblee congressuali degli enti aderenti dovranno essere convocate dai Presidenti degli stessi che ne fisseranno l'ordine del giorno sulla base dei documenti nazionali e regionali.

### 2.2

Per le piccole cooperative potranno essere previste assemblee congressuali su base territoriale, convocate dai Presidenti della struttura associativa territoriale.

### 2.3

Le convocazioni delle assemblee degli enti e di quelle territoriali saranno comunicate ai soci con le stesse modalità previste per la convocazione delle assemblee ordinarie e dovranno concludersi almeno sette giorni prima della data del Congresso territoriale.

### 2.4

Le assemblee congressuali degli enti associati e delle piccole cooperative, che si svolgeranno su base territoriale, eleggeranno i delegati e le delegate ai Congressi territoriali nel numero e sulla base di quanto stabilito negli appositi regolamenti.

### 2.5

Nel caso di Assemblea dell'ente associato, il Consiglio di Amministrazione dello stesso – attraverso apposita delibera – ha il compito di trasmettere alla struttura associativa territoriale competente, il verbale dell'Assemblea e la lista delle persone delegate. Nel caso non fosse possibile svolgere l'Assemblea dell'ente associato, è facoltà del Consiglio d'Amministrazione, dopo apposita discussione sul documento congressuale, procedere alla nomina delle persone delegate da eleggere per conto di quell'ente associato.

### 2.6

Nei casi in cui gli Statuti Regionali prevedano i Congressi provinciali, le assemblee - di cui al punto precedente - eleggeranno i delegati e le delegate ai congressi provinciali che a loro volta eleggeranno i delegati e le delegate al Congresso Regionale.

## ART. 3

# Congressi delle strutture regionali

### 3.1

La convocazione del Congresso regionale, di cui all'art. 33 dello Statuto, con il relativo ordine del giorno dovrà essere decisa dall'organismo statutario competente che provvederà altresì ad approvare il regolamento con il numero delle persone delegate da eleggere nelle assemblee degli enti associati, nel rispetto dei criteri del presente regolamento.

### 3.2

I Congressi regionali, oltre che a deliberare sugli adempimenti previsti dall'ordine del giorno, eleggeranno delegati e delegate al Congresso nazionale nel numero definito dall'allegato al presente regolamento che, come previsto dall'articolo 14 dello Statuto, tiene conto del numero dei soci e socie, del fatturato e dei contributi associativi versati. In ogni caso i delegati e le delegate espresse da ciascun territorio non potranno avere nessun settore rappresentato per una quota superiore al 40%.

### 3.3

Nella elezione delle persone delegate al Congresso nazionale dovrà essere garantito un corretto equilibrio tra l'appartenenza settoriale e la dimensione aziendale;

### 3.4

Nella elezione delle persone delegate al Congresso Nazionale dovrà essere rispettata la percentuale del 30 % di presenza di ciascun genere e del 10 % di giovani in età inferiore a 40 anni. In particolare per tutte le strutture aventi un numero di persone da delegare superiore a 2, la possibilità di eleggere l'intera quota spettante sarà subordinata al rispetto di tale principio.(vedi schema allegato).

### 3.5

I Congressi dovranno svolgersi in tempo utile per inviare al nazionale il verbale, i documenti approvati ed i nominativi dei delegati e delle delegate, comunque non oltre il 9 dicembre 2014.

## ART. 4

# Assemblee congressuali delle società e consorzi di rilevanza nazionale

### 4.1

le società ed i consorzi di rilevanza nazionale che non partecipano ai congressi regionali eleggeranno proprie persone delegate al Congresso nazionale.

### 4.2

L'elenco delle società e consorzi, nonché il numero dei delegati e delle delegate da eleggere è allegato al presente regolamento.

### 4.3

Le assemblee congressuali, che dovranno svolgersi entro il 6 dicembre 2014, saranno convocate dai Presidenti e potranno essere composte dal Consiglio di amministrazione dell'ente.

## ART 5

# Congresso nazionale

### 5.1

Il congresso nazionale è costituito fino ad un massimo di 659 persone delegate, elette dai congressi regionali di Legacoop e da quelli delle società e consorzi di rilevanza nazionale;

### 5.2

Il Congresso nazionale delibererà sull'ordine del giorno stabilito dalla Direzione della Legacoop con le modalità previste dallo Statuto e dal presente regolamento.

### 5.3

Il numero dei delegati e delle delegate da eleggere dalle differenti strutture regionali di Legacoop e dalle società e consorzi di rilevanza nazionali è quello che risulta dalla tabella allegata al presente regolamento. Quella tabella riepilogativa si basa su quanto disposto dall'art. 14 dello Statuto - in merito al numero dei soci e delle socie delle cooperative aderenti, al fatturato e ai contributi associativi - e su quanto previsto dal presente regolamento all' articolo 1, comma 1.3 e all'articolo 3 comma 3.2 e 3.4.

### 5.4

Al Congresso nazionale partecipano come invitati – se non presenti tra le persone delegate – i componenti e le componenti della Direzione uscente di Legacoop; a loro è garantito il diritto di parola nel corso del dibattito.

### 5.5

Condizione per la partecipazione al Congresso nazionale in qualità di persona delegata è di appartenere ad ente aderente in regola con i versamenti della contribuzione associativa così come risultante dall'Anagrafe nazionale della contribuzione associativa per l'anno 2013.

### 5.6

Le liste delle delegazioni regionali al congresso dovranno essere integrate, secondo quanto risultante dalla tabella allegata al presente regolamento con delegati e delegate sostitutivi. Ciò permetterà, in caso d'impedimento della persona delegata effettiva, l'integrazione delle delegazioni regionali. Le persone inserite in tali liste risulteranno comunque invitate al congresso nazionale.

## ART 6

# Elezione Organismi dirigenti

### 6.1

Il Congresso nazionale eleggerà l'organo dirigente previsto dalla Statuto. I criteri principali che ne ispireranno la composizione sono la rappresentatività di:

- tutti i territori ed i settori, oltre che delle più significative strutture di sistema;
- il peso delle diverse realtà in rapporto al numero dei soci, il fatturato, i contributi associativi versati a Legacoop;
- una presenza per ciascun genere in misura non inferiore al 30%;
- una presenza pari al 10 % di giovani in età non superiore a 40 anni\*.

### 6.2

Definito il numero complessivo dei componenti l'organismo si procederà alla raccolta delle candidature sulla base di quanto previsto al punto 6.1, componendo così la lista da sottoporre all'approvazione del Congresso.

### 6.3

Nella composizione dell'organismo dirigente dovrà essere garantita la maggioranza di rappresentanti di cooperative.  
**\*Tale previsione comporterà una modifica statutaria, da proporre al congresso e da realizzarsi prima della elezione dei nuovi organismi dirigenti**

## Determinazione della platea congressuale

Il meccanismo di determinazione della platea congressuale è identico a quello del 38° congresso, sia per numero di delegati che per modalità adottate nel “pesare” le differenti tipologie statutarie di criterio: 35% fatturato associate, 35% soci, 30% contribuzione associativa. Analogamente al 38° congresso sono state considerate le misure di ponderazione per i soci ( consumo ed abitanti) e di ripartizione territoriale dei fatturati COOP e CONAD.

**Il criterio della “fedeltà contributiva”,** delle associate rispetto agli impegni assunti con l’organizzazione e delle strutture delegate all’incasso con le strutture nazionali, è parso un criterio assolutamente importante e significativo per la determinazione della platea dei delegati.

Nonostante tale volontà a oggi, dall’Anagrafe contributiva nazionale – in ragione delle deroghe sospensive attuate all’applicazione della delibera sul versamento dei contributi associativi- non è stato possibile rilevare

[Nota esplicativa della tabella “Proposta attribuzione persone delegate al 39° Congresso Nazionale Legacoop”.](#)

Nel rispetto dell’art 14 dello Statuto nazionale di Legacoop i criteri di rappresentanza soci e socie, fatturato e versamento dei contributi associativi è stato così “pesato”:

Criterio soci e socie pari al	35%
Criterio fatturato pari a	35%
Criterio versamento contributi associativi pari al	30%

(e conseguentemente estrarre) i dati completi per tale calcolo.

Differenti simulazioni effettuate - extra Anagrafe - con altre modalità, pur sempre riferibili al criterio della “fedeltà contributiva”, hanno invece evidenziato una difficile utilizzabilità in termini di equità e di equilibrio con gli altri criteri. Resta l’impegno ad affinare modalità di analisi che consentano l’utilizzo futuro di tale criterio.

Grazie invece all’Anagrafe contributiva, sarà possibile garantire la corretta composizione della platea congressuale, in relazione alla **presenza di delegati e delegate provenienti – esclusivamente – da enti aderenti in regola con il versamento** della contribuzione associativa dovuta.

Infine, a seguito dell’attribuzione di una quota di 44 delegati alle elencate **società nazionali**, sarà cura del Presidente, nella lettera di comunicazione alle società in oggetto, di raccomandare ai consigli d’amministrazione che esprimeranno più di 1 delegato, di tener conto, assieme al criterio della rappresentatività aziendale, del criterio di rappresentatività territoriale. Analogamente le strutture associative comprese in quell’elenco, a maggior ragione, dovranno attenersi a tali criteri.

Il “peso” dei soci e delle socie provenienti dal settore ANCC è stato conteggiato pari ad 1/3.

Il “peso” dei soci e delle socie provenienti dal settore Legacoop Abitanti è stato conteggiato pari ad 1/2.

L’ammontare dei contributi associativi provenienti da COOP e CONAD – e versati direttamente al nazionale – è stato ridistribuito sui territori in relazione e proporzionalmente al fatturato realizzato da quelle imprese e come da loro comunicato.

[Come leggere la tabella](#)

La colonna **delegati 38° congresso** riassume l’attribuzione di delegati avvenuta con il regolamento del 38° congresso.

## Proposta attribuzione persone delegate al 39° Congresso Nazionale Legacoop

	DELEGATI 38°	PROPOSTA DELEGATI 39° CONGRESSO			DELEGATI SUPPLEMENTI/ (CFR ART.5.6 REGOLAMENTO CONGRESSUALE)	SOCIETÀ NAZIONALI	PROPOSTA DELEGATI 2014
		IPOTESI DI BASE	QUOTA DI RIEQUILIBRIO	TOTALE			
						Unipol	4
Abruzzo	6	6	1	7	2	Coopfond	3
Basilicata	7	4	1	5	2	Cooptecnital	1
Calabria	8	4	1	5	2	CCC	3
Campania	11	10	1	11	2	Conad	3
Emilia Romagna	220	204	13	217	15	CCFS	1
Friuli Venezia Giulia	17	17	2	19	3	Mediacoop	3
Lazio	28	26	3	29	4	Cooperare	1
Liguria	27	23	2	25	4	Obiettivo Lavoro	1
Lombardia	58	57	4	61	5	Legacoop Turismo	2
Marche	16	13	2	15	2	Cons.Naz.le Fidi	1
Molise	2	2	=	2	1	Foncoop	1
Piemonte	29	28	3	31	4	Cooperlavoro	1
Puglia	16	12	2	14	2	SMS Cesare Pozzo	1
Sardegna	10	7	1	8	2	Coop Italia	3
Sicilia	15	16	2	18	3	FIMIV	7
Toscana	94	95	6	101	8	CRM	1
Trentino Alto Adige	2+2	2+2	=	2+2	1+1	CFI	1
Umbria	24	17	2	19	3	CNS	2
Valle D'Aosta	2	2	=	2	1	Finabita	1
Veneto	21	19	3	22	3	Conscoop	1
<b>totale regionali</b>	<b>615</b>	<b>566</b>	<b>49</b>	<b>615</b>	<b>70</b>	Sanicoop	<b>1</b>
<b>Totale soc.naz.li</b>	<b>41</b>			44		Inforcoop	<b>1</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>656</b>			659		<b>TOTALE</b>	<b>44</b>

La colonna **ipotesi di Base** propone una ripartizione delle persone delegate che non rappresenta il corretto "peso proporzionale" di ciascun territorio, ma una riduzione sul peso proporzionale del territorio in caso di mancato rispetto dei criteri di genere e generazionali. Se nell'ipotesi base viene rispettato il corretto equilibrio di genere e generazionale, allora si elegge una quota ulteriore di persone delegate pari al reale peso proporzionale di quel territorio (vedi *Ipotesi quota di riequilibrio*).

Colonna **Ipotesi quota di riequilibrio**: rappresenta il numero delle persone delegate in più se si rispettano i criteri di genere e generazionale nella **ipotesi base** (per tutti i territori che esprimono più di 2 delegati). La somma di *ipotesi Base* + *ipotesi quota di riequili-*

*brío* rappresenta il reale peso proporzionale di ogni territorio.

Le 49 persone delegate (ipotesi quota di riequilibrio) possono risultare non tutte attribuite.

Riga **totale generale**: base congressuale (con le società) se tutti rispettassero tutti i criteri.

La colonna **delegati supplenti/invitati permanenti**: individua il numero dei delegati supplenti che ogni congresso regionale eleggerà. I delegati supplenti sono utilizzabili quali possibili sostituti per delegati effettivi impossibilitati a partecipare al congresso. Tali supplenti, oltre ad essere comunque invitati al congresso, potranno essere utilizzati - anche in corso di mandato - per sostituire delegati effettivi in occasione dello svolgimento delle Assemblee annuali dei delegati.



# Gruppi di lavoro



# Indice

---

<b>43</b>	<b>GRUPPO 1. IDENTITÀ, VALORI, MISSIONE</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crisi, visione, identità</li><li>2. Identità, Principi, Valori</li><li>3. La comunità che si fa impresa, l'impresa che crea comunità</li></ol>		
<b>53</b>	<b>GRUPPO 2. POLITICA COOPERATIVA E PROMOZIONE DELLE COOPERATIVE</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ritorno al passato</li><li>2. Le cooperative negli anni della crisi tra fragilità e resilienza</li><li>3. Un percorso di crescita per il Paese</li><li>4. I nuovi scenari dell'economia</li><li>5. Un mercato concorrenziale e ben regolato</li><li>6. L'Europa come riferimento e come mercato</li><li>7. Il mercato del lavoro condiziona la domanda interna</li><li>8. Contrastare i dualismi territoriali e dimensionali</li><li>9. La principale criticità: il credito e la finanza</li><li>10. La politica della BCE</li><li>11. La segmentazione del mercato del credito</li><li>12. Il potenziale di crescita della cooperazione: gli obiettivi per il 2020</li><li>13. Fondi Europei 2014-2020: una leva per la crescita</li></ol>	<b>71</b>	<b>GRUPPO 3. RAPPORTO ASSOCIAZIONE E IMPRESA COOPERATIVA</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La cooperazione nel mercato che cambia: territorio, dimensioni d'impresa</li><li>2. Il rapporto tra cooperative e rispettive associazioni</li><li>3. Legalità</li><li>4. Il ruolo dell'associazione</li></ol> Rapporto associazione e impresa cooperativa
		<b>76</b>	<b>GRUPPO 4. MODELLO ORGANIZZATIVO</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Il contesto</li><li>2. Rappresentanza e servizi, una nuova organizzazione?</li><li>3. Le reti e il web per andare oltre</li><li>4. Organizzazione orizzontale, verticale o...</li><li>5. La contribuzione associativa, proseguire il percorso avviato</li><li>6. L'ACI, il futuro va pensato oggi</li></ol>
			<ol style="list-style-type: none"><li>14. Le risorse per la crescita</li><li>15. La governance della cooperativa e la reputazione della cooperazione</li><li>16. Il Welfare</li></ol> Allegato: I driver della crescita

*Le quattro commissioni che la Direzione Nazionale ha costituito hanno lavorato durante l'estate per elaborare i contenuti del documento congressuale. Nelle pagine seguenti vi presentiamo il risultato di questo impegno.*

*Nel farlo voglio ringraziare personalmente ognuno dei partecipanti, i componenti la Presidenza nazionale, i collaboratori e la struttura di Legacoop, innanzitutto per la disponibilità dimostrata e poi, ancora di più, per la qualità del contributo al dibattito che si è animato.*

*Questa disponibilità e questa competenza – e soprattutto la passione che anima entrambe – costituiscono il patrimonio più promettente e con cui la cooperazione italiana può guardare con impegno e fiducia al proprio futuro.*

Il Presidente  
**Mauro Lusetti**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mauro Lusetti', written over a horizontal line.

---

*Coordinatore*  
PAOLA MENETTI

---

*Referente Legacoop*  
ALBERTO ZEVI  
STEFANO VEZZANI (Referente)

---

*Community*  
ANNAMARIA RICCI

---

*Composizione del gruppo di lavoro*

FABIO BASTIANELLI  
MARTA BATTIONI  
SUSANNA BIANCHI  
PIER LUIGI BRUNORI  
MARIO CATALANO  
PAOLO CATTABIANI  
GIANLUCA CERRINA  
SANDRO CORSI  
MIRIANO CORSINI  
DANIELA FAIFERRI  
VALENTINA FIORE  
RITA FINZI  
ENZO GASPARUTTI  
DORA IACOBELLI  
CARLO MARIGNANI  
PAOLA MENETTI  
DANIELA MORI  
DANIELA NOVELLI  
PAOLO PETRUCCI  
FRANCESCO PUGLIESE  
PLACIDO PUTZOLU  
ANNAMARIA RICCI  
CLAUDIO RICIPUTI  
PIERLUIGI STEFANINI  
DANILO VALENTI  
STEFANO VENDITTI  
ALBERTO ZEVI  
CARLO ZINI

### Identità, valori, missione

---

#### 1. Crisi, visione, identità

---

Dopo anni di questa crisi che non finisce, l'Italia ha il volto di un paese ripiegato su se stesso, segnato da disuguaglianze profonde, da una accresciuta e pesante ingiustizia sociale. L'economia è ferma.

Si allarga la percezione che dai riferimenti consolidati, ad ogni livello, politico, economico, culturale, non possano venire risposte adeguate, e il primo ingrediente necessario alla ripresa, la fiducia nel futuro, non è mai stato così fragile.

Stanno cambiando nel profondo l'economia e la società italiana, e se contraddittorie ne sono oggi le manifestazioni, non scontati ne sono gli esiti: come è stato osservato, la cifra del nostro tempo non è quella delle certezze, in primo piano è la dimensione della precarietà, economica, ma anche culturale ed etica.

Un cambiamento che ci riguarda e ci coinvolge.

Da un lato per gli effetti della crisi, che hanno indebolito pesantemente settori "storici" di presenza cooperativa, e diffuso per tutti incertezza sul futuro.

Dall'altro perché la stessa crescita della presenza e del peso della cooperazione nell'economia ha reso esplicite e manifeste differenze e disomogeneità tra le cooperative, i settori, i territori, rispetto alle dimensioni d'impresa, alle specifiche culture organizzative, agli assetti e agli stili di governance, alle modalità di relazione con il territorio, con le altre cooperative, con le strutture di rappresentanza.

Non poco peraltro incide il clima che si è andato creando intorno a noi, con una "narrazione" orientata (a partire dall'enfasi su specifiche vicende) alla svalorizzazione dell'esperienza cooperativa ed alla negazione di una sua distintività positiva.

Di fatto, come per la realtà italiana nel suo complesso, così anche una lettura univoca della cooperazione è divenuta via via più difficile, non solo per gli interlocutori esterni, ma per gli stessi operatori, e alla evidenza di un peso più forte e inusitato della presenza cooperativa si è andata accompagnando la percezione di una iden-

tità più debole, più incerta.

Abbiamo visto esprimersi, nel nostro mondo, la convinzione che, superate le "ideologie del Novecento", esista una accezione univoca e necessaria di impresa e di mercato, e dunque una cooperativa possa stare sul mercato e crescere quanto più sia uguale ad ogni altra impresa tradizionale di capitali, ma anche proporsi il richiamo ai principi e valori storici della cooperazione con modalità prevalentemente difensive di una identità avvertita forte se e in quanto statica.

Posizioni diverse che, per vie e con esiti differenti, nei fatti hanno parso evocare un "ritorno al passato", dell'impresa, dei mercati, della distintività cooperativa, come orizzonte se non privilegiato, inevitabile, per resistere nel presente e pensare al futuro.

Crediamo siano, per la cooperazione così come per l'Italia, visioni deboli, che non fanno i conti con la realtà, con la natura e le cause di questa crisi, con i cambiamenti che essa induce, visioni che poco possono coinvolgere i più giovani di oggi, le cooperatrici e i operatori di domani.

"Il passato ci appartiene, ma noi non apparteniamo al passato." disse Gandhi. Così è per noi. E dunque non è quella del passato la sfida impossibile che dobbiamo accettare, è quella del futuro possibile da costruire.

La crisi cambia e ci cambia, comunque.

Abbiamo sinora resistito meglio di altri, ma non basterà resistere, né a noi, né all'Italia, perché non torneremo a prima. Noi, come l'Italia, abbiamo bisogno di connettere il cambiamento, che la crisi comunque determina, ad un progetto consapevole, sostenibile e condiviso. Per noi, come per l'Italia, subire il cambiamento, chiamandolo stato di necessità, significa correre il rischio di un orizzonte di pesante incertezza, forse di declino.

Noi pensiamo che per far riprendere l'economia, rigenerare coesione sociale, fare rinascere speranza, serva all'Italia un nuovo paradigma di sviluppo, che tenga insieme crescita economica e sviluppo umano. Quegli ambiti la cui scissione, tenacemente perseguita dal capitalismo finanziario in questi anni, ha dato vita al

piano inclinato su cui ha rotolato la crisi come una valanga.

In questo paese, così disuguale e indebolito dall'ingiustizia sociale, così diviso nelle sue mille chiusure, pensiamo che per un nuovo sviluppo sia necessario in primo luogo ridurre disuguaglianze tra le persone e tra i territori, promuovere equità, costruire opportunità, di lavoro soprattutto, contrastare l'esclusione sociale dei più deboli, e per queste vie realizzare una società ed una economia più aperta, più dinamica e più amichevole.

Sosteniamo quell'idea di crescita "intelligente, sostenibile e inclusiva" disegnata dalla strategia europea EU 2020. Quella stessa di cui la cooperazione per prima ha bisogno per meglio esprimere le sue potenzialità e svilupparsi.

È questa visione a riempire di senso i profili di innovazione sociale, innovazione imprenditoriale e innovazione della rappresentanza che riteniamo ineludibili per l'attività delle cooperative e dell'Associazione nei prossimi anni, dentro la prospettiva di costruzione dell'ACI. E su di essa si fonda l'obiettivo che esplicitiamo, contrastando ogni tentazione, ma anche ogni invito più o meno strumentale, alla residualità e alla marginalità: quello di far crescere la presenza e il ruolo delle imprese cooperative, in ogni possibile settore e territorio, a partire da quelli in cui maggiore è la nostra debolezza, perché crediamo che ciò sia utile a rispondere ai bisogni di tanti, a superare la crisi dando corpo a una economia in cui ricchezza prodotta e sviluppo delle persone procedano insieme.

È un obiettivo che richiede e implica il consolidamento della fiducia e del consenso sociale intorno alla cooperazione, e quindi una sua rinnovata "legittimazione". Serve che di più si pensi alla cooperazione come un buon luogo nel quale lavorare, avere opportunità di crescita personale, assumersi responsabilità e condividerle insieme, avere risposta ai propri bisogni e essere utili alla propria comunità.

**In uno scenario di cambiamento profondo come quello in cui operiamo, serve ridefinire un profilo forte di identità.**

Riaffermare i principi, aggiornare i valori è certamente fondamentale, in questo senso. Non è sufficiente, però, perché la forza di una identità si esprime in primo luogo nella coerenza con cui i principi e i valori si applicano nel concreto dell'agire.

A questo piano, della coerenza tra affermazioni e pratiche, e delle criticità in merito, deve andare l'attenzione prioritaria. Non farlo, o farlo senza la necessaria consapevolezza, può farci correre quel rischio che Robert Musil così descriveva: *"Poiché possedere delle qualità presuppone una certa soddisfazione di constatarle reali,*

*è lecito prevedere come a uno a cui manchi il senso della realtà anche nei confronti di se stesso possa un bel giorno capitare di scoprire in sé l'uomo senza qualità"*.

Viceversa, nel perseguire il nostro obiettivo, la carta più importante che abbiamo da giocare è proprio rendere concreta e manifesta la qualità veramente moderna della cooperazione, il tratto potenzialmente unificante per tutte le cooperative, grandi e piccole, per ogni settore e territorio, cioè la attitudine, la volontà e la capacità di tenere insieme la dimensione economica e quella sociale, la produzione di ricchezza e la generazione di coesione sociale, la sostenibilità dei bilanci e la centralità delle persone.

Essere impresa e essere cooperativa, per rendere tangibili e riconoscibili i due assunti sostanziali del corpo di principi e valori affermati:

- mettere al centro le persone, ritenendo che attraverso il mutuo aiuto e la condivisione di responsabilità nell'impresa esse possano migliorare la propria condizione economica, sociale ed umana;
- ritenere che gestire attività economiche, cioè l'impresa, attraverso processi democratici sia possibile e produca efficienza, oltre che efficacia, e che quindi la presenza nel mercato di queste realtà contribuisca a rendere il mercato più capace di rispondere ai bisogni delle persone.

## 2. Identità, Principi, Valori

Siamo convinti che per ridefinire e promuovere una più forte identità cooperativa non sia tanto sui profili di definizione teorica di principi e valori che abbiamo bisogno di intervenire.

Ci sono già, e costituiscono tra l'altro le fondamenta su cui è possibile edificare la casa comune delle cooperative italiane.

La Dichiarazione di Identità Cooperativa dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (Manchester 1995), alla cui stesura la cooperazione italiana ha dato un contributo sostanziale, è il riferimento nel quale ci riconosciamo.

Fondandosi sui due assunti sopra richiamati, essa definisce i sette principi fondamentali in base ai quali **la cooperativa ha l'identità di organizzazione economica, cioè di impresa, caratterizzata contestualmente ed inscindibilmente:**

- dall'adesione libera e volontaria, dal controllo democratico e dalla partecipazione economica dei soci;
- da autonomia ed indipendenza;
- da impegno alla educazione, formazione e informazione;
- dalla collaborazione tra cooperative;

- dall'interesse verso la comunità.

Questi principi sono qualificati come le linee guida che le cooperative devono seguire per agire mettendo in pratica i propri valori, così individuati: auto-aiuto, democrazia, eguaglianza, equità e solidarietà. Si aggiunge che i soci delle cooperative credono nei **valori etici** dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri.

Su questa identità si fonda la **missione** della cooperativa: rispondere ai bisogni delle persone che le danno vita e continuità, essendo strutturalmente aperta a quanti esprimano analoghi bisogni (porta aperta).

Come impresa, il suo tratto peculiare e distintivo sta nell'operare insieme sull'offerta e sulla domanda, senza che l'una prevarichi l'altra, sulla conoscenza condivisa e sulla messa in comune dei bisogni, da un lato, e dall'altro sulla condivisione delle risposte agli stessi, in un'ottica di corresponsabilità: ciò che si chiama **scambio mutualistico**.

Il suo ambito è l'economia, il suo campo di gioco è il mercato.

Per questo, in comune con ogni altra impresa ha i vincoli dell'efficienza e dell'efficacia, e l'obiettivo quindi di produrre ricchezza. Dunque, non l'accumulazione la distingue dalle imprese di capitali, quanto il limite sostanziale alla appropriazione privata della ricchezza prodotta.

I limiti alla appropriazione delle risorse create (riserve indivisibili, limiti alla remunerazione del capitale), quindi, non rappresentano il retaggio di scelte ideologiche del passato (capitale collettivo vs capitale individuale) ma la condizione per indurre alla patrimonializzazione, eliminare le barriere all'entrata per i nuovi portatori di bisogni ed evitare la trasformazione della cooperativa da impresa che risponde ai bisogni dei suoi associati, e poi delle comunità, ad impresa tradizionale che massimizza la remunerazione del capitale.

Ne discendono conseguenze significative, quali intergenerazionalità, intrasferibilità, ecc.. che sono rilevanti sul piano economico, poiché introducono nel mercato elementi innovativi di pluralismo e democraticità, ma anche sul piano sociale, poiché determinano la modalità specifica di rapporto tra cooperativa, persone e comunità.

Identità, principi, valori e missione non sono però impermeabili, chiusi nella loro definizione.

Sono solidi e capaci di sostenere gli orientamenti strategici di fondo e poi l'azione delle cooperative e quindi fondarne la specificità, se vivono nei tempi, se abitano nei territori, se sono riconoscibili dalle persone.

I tempi, i territori, le persone cambiano, e con loro cambiano le cooperative, che nel loro tempo e nei contesti

concreti operano, e dalle persone sono fatte.

Questi riferimenti sono forti dunque non già se continuamente cambiano, quanto se sono in grado di accompagnare il cambiamento della realtà. Non dipende da loro che questo accada, dipende da noi, che non possiamo vivere che nella realtà, né prescindere dallo sforzo connesso al conoscerla.

Riteniamo che il quadro sin qui delineato dei principi, la conseguente definizione di identità e di missione delle cooperative siano pienamente validi ed attuali, come pure i riferimenti valoriali fondamentali.

Pensiamo altresì che l'attuale estesa articolazione della presenza cooperativa, negli ambiti del lavoro, dell'utenza e del "conferimento" porti con sé declinazioni e coloriture anche specifiche dello scambio mutualistico, e questo si accompagna ad un possibile arricchimento del quadro di valori, sul quale torneremo più avanti.

In sintesi, e per usare una metafora, questa è la nostra carta di identità, e quello che c'è scritto è giusto. La domanda che ci poniamo è se ci riconosciamo nella fotografia di noi che vi abbiamo attaccata sopra, e se guardandola gli altri faticano a riconoscere la corrispondenza con quel che c'è scritto.

Occupandoci dunque della fotografia, di noi, per vedere se il volto concreto e attuale della nostra cooperazione sia coerente con quello che la carta d'identità dice che siamo, non possono sfuggirci dissonanze evidenti, e la necessità di un cambiamento chiaro e non marginale, non solo di posa, su cui questo Congresso è chiamato a pronunciarsi.

- **In primo luogo siamo chiamati ad interrogarci sul punto nodale che attiene ai primi tre principi, cioè la inscindibilità del profilo di impresa e del ruolo dei soci.**

Veniamo da anni di "pensiero unico" sul primato dell'economia su ogni altra dimensione, sul mercato e sull'impresa capitalistica come massima espressione di razionalità, e quindi dell'imprenditore capitalistico come vero se non unico "intellettuale organico" dei nostri tempi.

D'altro canto, le esigenze competitive indotte dall'evoluzione dei mercati hanno reso più stringente l'attenzione ai profili strettamente gestionali e finanziari dell'attività d'impresa, enfatizzando gli aspetti del dinamismo e della rapidità nelle scelte.

In terzo luogo il clima culturale complessivo ha progressivamente visto svuotarsi di senso i profili della partecipazione, della dimensione collettiva, premiando piuttosto quelli della libertà del singolo e della affermazione individuale.

Ognuno di questi aspetti ha lasciato impronte evidenti anche nella realtà cooperativa, e determinato la crescente divaricazione tra impresa e soci, tra cultura

d'impresa e profilo sociale, con una indubbia prevalenza dell'una sull'altro.

Ne sono manifestazione concreta:

- una estesa minor percezione e consapevolezza dei soci sul loro ruolo e le responsabilità ad esso connesse, che in alcuni ambiti, specie se legati agli appalti pubblici, si traducono in qualche opacità della stessa libertà e volontarietà dell'adesione;
- una generalizzato calo della partecipazione dei soci stessi, ed una crescente delega ai gruppi dirigenti, che seppur non sempre scelta, è considerata inevitabile, percependo di non avere gli strumenti per decidere scelte sempre più complesse, e controllarne la coerenza con la missione affermata;
- un contestuale e simmetrico allargamento del ruolo e della decisionalità dei gruppi dirigenti e del management, nel rispetto formale delle competenze dei soci ma con una sostanziale autoreferenzialità;
- una diffusa e correlata attitudine conservativa dei gruppi dirigenti. Ciò rende faticoso il ricambio generazionale, limita per i operatori più giovani non solo le opportunità di crescita personale, ma anche la loro piena responsabilizzazione nel costruire il futuro della cooperativa e della cooperazione, e rende meno immediatamente percepibile lo stesso principio della intergenerazionalità;
- Una diffusa scarsa conoscenza, infine, tanto tra i soci che tra i dirigenti e il management, dei connotati identitari e culturali della cooperazione.

Aspetti, questi, enfatizzati dalla crescita dimensionale delle cooperative, ma non a questo, crediamo, meccanicamente ascrivibili.

Da questo scollamento rispetto ai principi affermati non può che conseguire il rischio di una progressiva omologazione delle cooperative con le imprese di capitali, esiziale sotto due aspetti ugualmente sostanziali.

Da un lato la cooperativa si troverebbe ad operare sul mercato con gli stessi riferimenti, ma con una proprietà ben più debole, rispetto alle altre imprese, e perderebbe il suo specifico e più moderno "vantaggio competitivo", quello di tenere insieme offerta e domanda. E ciò proprio mentre gli effetti della crisi stanno facendo emergere una riflessione anche critica sul ruolo e sull'adeguatezza del modello tradizionale di impresa, sulla sua responsabilità sociale, sul ruolo sociale della finanza, fino a preconizzare anche la figura di una nuova "impresa sociale".

Dall'altro ne ricaverebbe una legittimazione gravemente indebolita dalla percezione di incoerenza tra valori affermati e pratiche concrete.

Alla prevalenza di una tale cultura d'impresa, ed alla riaffermazione della centralità dell'impresa, e della sua autonomia, ha fatto altresì nel tempo riscontro tanto

un obiettivo svuotamento del ruolo riconosciuto dalle imprese alle sedi e alle strutture della rappresentanza collettiva, quanto il fatto che per queste stesse strutture l'impresa è divenuta il riferimento prioritario, se non univoco, mentre il profilo sociale, il tema dei soci, è stato nei fatti delegato alla sfera intangibile dell'autonomia dell'impresa.

In questo modo, anche il principio della collaborazione tra cooperative è stato di fatto e generalmente connesso al solo ambito specificamente imprenditoriale e di mercato, mentre si è profondamente sbiadito il suo profilo di linea guida per la definizione condivisa delle scelte utili a rafforzare il patrimonio comune di identità e controllo delle coerenze, ed a promuovere quella reputazione che ciascuna cooperativa può avere soltanto se riguarda tutte.

Su questo quadro di "dissonanze" crediamo sia necessaria una netta inversione di tendenza, che si concretizzi definendo i riferimenti comuni e gli orientamenti condivisi su alcuni ambiti, che ci limitiamo a richiamare senza entrare nel merito poiché costituiscono oggetto di approfondimento in altri gruppi di lavoro:

- la governance delle cooperative, per promuovere assetti che sostengano e valorizzino il ruolo protagonista dei soci nella direzione dell'impresa, e rendano trasparente e controllabile dai soci stessi l'azione del management, con una attenzione specifica alle tematiche connesse alla dimensione d'impresa;
- alcuni strumenti di controllo sulle coerenze in tal senso, a partire dal fatto che sollecitazioni precise provenienti dai soci trovino ascolto, e si renda possibile una interlocuzione degli strumenti della rappresentanza collettiva con la proprietà delle imprese, cioè con i soci stessi, nel rispetto pieno dell'autonomia della cooperativa e delle sue non delegabili responsabilità;
- la stessa modalità di relazione fra cooperativa e strutture associative di rappresentanza, al fine di promuovere una rinnovata cultura dell'adesione e dell'appartenenza come valore e finanche come vantaggio competitivo, piuttosto che come rito esterno alla vita reale dell'impresa; lavorare per promuovere il valore e una rinnovata cultura dell'appartenenza è non già ostacolo ma condizione per il pieno coinvolgimento delle cooperative nel percorso di costruzione dell'Acì.
- una condivisa cultura dell'appartenenza implica un impegno specifico a condividere alcune fondamentali "regole" a presidio non solo del rispetto della legge e degli statuti, ma anche di quegli aspetti, di comportamenti, stili e modalità relazionali che evocano il profilo di una etica connessa all'essere cooperative e operatori, pur nella salvaguardia dell'autonomia



e della responsabilità di ciascuna cooperativa. Il riferimento alle regole richiama la discussione mai conclusa sugli strumenti e sulle sanzioni, che deve approdare a qualche esito concreto. Crediamo tuttavia che il primo strumento di presidio stia nell'impegno a costruire una nuova e aggiornata cultura dell'adesione e dell'appartenenza, e nell'investimento sull'educazione e la formazione.

Vogliamo infatti sottolineare come l'inversione di tendenza che auspichiamo si leghi alla coerente e reale applicazione del principio ICA relativo all'educazione e formazione, che letteralmente dice: *“Le cooperative s'impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i managers e 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 informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.”*

Se pensiamo che il sistema cooperativo possa svolgere un ruolo determinante nella costruzione del futuro del paese, sarà necessario moltiplicare i luoghi e le forme attraverso i quali far conoscere il nostro “punto di vista”, soprattutto nel confronto con le nuove generazioni. Costruire e diffondere la cultura cooperativa nei luoghi istituzionali dell'istruzione e della formazione in modo da presentare la cooperazione come uno dei modelli possibili per costruire un mondo diverso, un modello in grado di confrontarsi e coesistere con altri modelli e di influenzarli.

Il cambiamento passa attraverso un nostro maggiore protagonismo nella costruzione dei contenuti formativi, dalla scuola dell'obbligo all'università.

E allora è necessario spingere, come prevede la road map europea per le cooperative presentata da Cooperatives Europe, affinché l'Unione Europea promuova nei paesi membri la conoscenza del mondo cooperativo in tutti i livelli dei percorsi formativi ordinari.

Alle Università, in particolare, bisogna chiedere da un lato che la conoscenza del modello cooperativo d'impresa e dei valori che ad esso sono correlati diventi parte integrante dell'offerta formativa, dall'altro vanno stretti i rapporti con i centri della ricerca.

Ma accanto a questo è ineludibile un investimento sul versante educativo e formativo all'interno del nostro mondo.

Ciò richiede, in primo luogo, che si portino a sintesi tutte le iniziative e i percorsi a carattere formativo e di ricerca che in modo frammentato e non di rado auto-referente vengono oggi realizzati da diverse parti del

nostro mondo.

Serve quindi dare luoghi e modalità ad un progetto “di sistema”, che connetta elaborazione, diffusione delle buone pratiche e comunicazione, e per questa via sostenga la promozione della cultura e dei valori cooperativi, ed il loro profilo innovativo e generatore di possibile sviluppo per le cooperative e le comunità.

Un progetto sistemico non in quanto definito a livello nazionale e semplicemente replicabile nelle diverse realtà, ma perché capace di articolarsi su un impianto condiviso che con chiarezza espliciti i riferimenti univoci e comuni. Un progetto che valorizzi il profilo formativo del confronto aperto e non episodico tra i cooperatori italiani, e contribuisca così al percorso di costruzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

Non scissa da quanto sin qui detto è la rilevanza della coerenza tra principi e valori affermati (autosufficienza, controllo democratico dei soci, equità, onestà, responsabilità sociale) e le concrete modalità con cui le cooperative si relazionano con il mercato, e la conseguente necessità di arricchire la cultura dell'appartenenza con la definizione di adeguati strumenti di monitoraggio e di trasparenza.

**Operando nel mercato, la cooperativa:**

- **non può prescindere dai suoi vincoli.** La **qualità imprenditoriale** è quindi valore base di uno sviluppo positivo, capace di migliorare continuamente la qualità dello scambio mutualistico, le comunità e il mercato in cui operano le imprese. Il venir meno o comunque la crisi di grandi cooperative o di network di cooperative è un danno non solo per i cooperatori ma per il paese. Quest'ultima considerazione ci attribuisce responsabilità inedite di cui non possiamo non farci carico. È una ragione ulteriore per porre particolare attenzione non solo alla governance d'impresa ma anche quella di “sistema”.
- può coglierne le opportunità, ed utilizzare gli strumenti che il mercato mette a disposizione, compresi quelli finanziari, per far crescere le imprese, mantenendo con coerenza la propria missione e agendo le innovazioni (nella democraticità e nella governance) finalizzate a rinsaldare le finalità mutualistiche e sociali. Da più parti si paventa il rischio che utilizzare questi strumenti allontani dai valori originari, annebbi i tratti distintivi della cooperazione, ne metta in discussione l'autonomia. Nondimeno esiste il rischio, non avvalendosene, di marginalizzare in prospettiva il ruolo delle cooperative. Decidere di essere uno degli attori del film, significa, per le cooperative, introdurre in ambiti che sfuggono ad ogni controllo democratico elementi di trasparenza, di finalizzazione all'interesse dei cittadini, di democraticità.
- agendo con **trasparenza ed onestà** nei confronti dei

propri interlocutori interni ed esterni, nel pieno rispetto della legalità, in ogni ambito a partire dal lavoro, perseguendo il **contrasto attivo dell'illegalità**, della corruzione e dell'infiltrazione mafiosa, promuovendo una cultura della **responsabilità individuale e collettiva**, la cooperativa genera e implementa **fiducia**. Il primo e fondamentale ingrediente perché si crei **comunità**, si alimentino le reti e la **coesione sociale**, si renda possibile la crescita economica.

**Nell'orizzonte sin qui tratteggiato si colloca la riflessione sull'arricchimento del quadro dei valori cooperativi.** In merito, richiamiamo l'attenzione su alcuni aspetti che ci paiono particolarmente rilevanti.

1 — Il primo attiene al perseguimento della missione, quella di rispondere ai bisogni dei soci e delle comunità. I bisogni comuni che sono il riferimento dell'azione cooperativa sono i più diversi, e cambiano nei tempi. Accanto alle esigenze fondamentali e conosciute, il lavoro, le condizioni più sostenibili per gli acquisti e le forniture, la casa, che permangono e anche si acquisiscono mentre cambiano, si esprimono bisogni nuovi.

Di nuove fasce, che chiedono opportunità, le donne, i giovani, i nuovi italiani e gli immigrati.

Di più, le persone oggi sono in difficoltà perché si percepiscono sempre più marginali. Questo genera certo rifiuto e disincanto, ma anche un grande bisogno di protagonismo, un grande bisogno di esserci e di poter contare, poiché il pensiero più disperante è credere di non poter fare niente per il proprio futuro.

La cooperazione deve farsi casa per questo bisogno di protagonismo, rispondere a questi bisogni, oltre che a quelli tradizionali e più esplorati negli anni, offrendo opportunità, di vita e di futuro, di autodeterminazione e finanche di riscatto.

Perseguire da imprese questa missione, di rispondere ai bisogni che mutano, in una realtà ed in un orizzonte di cambiamento, operando nel mercato, rende ineludibile la centralità dei profili dell'**innovazione**, per tutti i settori, per ciascuna impresa, per la stessa attività di rappresentanza:

- come allargamento del mutualismo, attraverso la promozione di cooperazione in settori nuovi (non ci dilunghiamo in elenchi che altri gruppi di lavoro potranno meglio dettagliare), in territori dove la presenza è più debole, a partire dal Mezzogiorno, ma anche nell'articolazione dell'offerta nei settori e nelle attività più consolidate, a maggior ragione se particolarmente toccate dall'impatto della crisi;
- nelle modalità di offerta, sviluppando il profilo imprenditoriale del principio della collaborazione tra cooperative, al fine di rispondere ai bisogni complessi

con progetti di adeguata articolazione. La collaborazione tra cooperative è altresì la condizione per far crescere le cooperative più piccole e quelle nelle aree a minor presenza cooperativa. Senza nessuna pretesa di ipostatizzare modelli, l'esperienza realizzata sui beni confiscati, e l'esperienza di Cooperare con Libera Terra sono un esempio virtuoso in tal senso.

- nella articolazione delle attività di rappresentanza, perché oltre al presidio dell'esistente e dei confini di ciascun ambito (territoriale e settoriale) si lavori in modo non occasionale sulle intersezioni, le connessioni e le collaborazioni utili a sostenere i progetti connessi al percorso di riposizionamento cui la cooperazione è chiamata, valorizzandone il profilo pienamente nazionale.

In questo senso, l'**innovazione si propone non solo come necessità, ma come valore**, e la diffusione della conoscenza delle buone pratiche come rilevante nelle attività di comunicazione e formazione.

2 — Il valore e la centralità della persona e della sua realizzazione, al di là delle caratterizzazioni di genere, di razza e di appartenenza sociale, e l'enfasi sulla comune responsabilità a dare risposta ai bisogni non può che richiamare l'attenzione sulla interdipendenza delle condizioni di vita delle persone in un mondo globalizzato. Per la cooperazione, quindi, il **contrasto ad ogni forma di discriminazione, e l'impegno all'inclusione**, sono un valore sempre rinnovato, in un orizzonte in cui **la pace è valore primario** oggi pesantemente minacciato.

3 — Centralità della persona e democraticità come valore implicano un salto di qualità netto e percepibile in tema di valorizzazione del ruolo e del contributo femminile, come aspetto strutturale e valoriale che contribuisce a definire l'identità cooperativa ed elemento di competitività delle imprese, ritenendo che non può esserci una crescita equilibrata là dove c'è spreco di capitale umano. Ciò implica in primo luogo lavorare sulla cultura del management e sui gruppi dirigenti delle strutture associative perché promuovano politiche di empowerment delle donne e di valorizzazione della loro presenza ai livelli apicali e nella governance, anche attraverso il rispetto delle quote di genere che saranno previste (democrazia paritaria). Implica, nondimeno, lo sviluppo delle buone pratiche di welfare aziendale e dei progetti di migliore conciliazione tra lavoro e vita.

4 — I valori di centralità della persona e della sua dignità, di equità, di valorizzazione del merito, implicano una **rinnovata centralità del tema del lavoro**, come primo bisogno oggi espresso nella società italiana, pri-

ma risorsa per l'attività delle imprese cooperative, ed elemento costituente dello scambio mutualistico in parti importanti della cooperazione.

Il rispetto delle regole del lavoro, sia di origine normativa che pattizia, non può, quindi, che essere uno degli elementi base sui quali la cooperativa persegue, con determinazione ed efficacia, la propria competitività e la soddisfazione del proprio scopo sociale. Ed è proprio per tale presupposto che il fenomeno delle cosiddette "cooperative spurie" rappresenta da una parte la negazione dello stesso essere cooperativa, favorendo così i maggiori e più enfatizzati attacchi alla credibilità e alla reputazione del modello cooperativo, e dall'altra un pericoloso fenomeno di concorrenza sleale. Va, dunque, continuata ed intensificata l'azione di contrasto alla falsa cooperazione, per la quale è necessario che vengano sviluppate ulteriormente le strumentazioni poste in essere in tal direzione dalle istituzioni.

Occorre nondimeno attrezzarsi per prestare un'attenzione non marginale alle opacità che possono essere presenti anche al nostro interno, affinché, con l'ombrello delle ineludibili esigenze di sostenibilità economica, non si considerino accettabili e normali autonome scelte che poca o nulla coerenza hanno con i principi affermati. Il riferimento è a situazioni connesse alle politiche del lavoro all'interno di ciascuna cooperativa, ma anche all'impegno da mettere in campo rispetto all'impoverimento e all'abbruttimento del mercato del lavoro che, specie in settori quali la logistica, può conseguire dalle esigenze di riduzione dei costi da parte delle cooperative sane, allargando lo spazio d'azione ed il lucro delle false cooperative.

Altresì, mentre il tema della partecipazione dei lavoratori ai processi produttivi e alla gestione dell'impresa è evocato nelle più diverse sedi, mancando tuttora un adeguato quadro normativo, è opportuno che la cooperazione, interpretando le proprie specificità e contando sulle pratiche di coinvolgimento dei lavoratori già in atto, espliciti più compiutamente il proprio approccio, anche con interpretazioni modulate tenendo conto delle varie tipologie di scambio mutualistico, favorendo contestualmente sperimentazioni e diffusione di buone pratiche.

Le prossime sfide competitive, sempre più caratterizzate da requisiti di qualità e creatività, impongono alle imprese di saper cogliere tutta la ricchezza delle proprie risorse umane; sarebbe un paradosso se le cooperative fossero in ritardo proprio su tale versante.

5 — Il richiamo va, ancora, al valore della solidarietà, quella che, per citare Papa Francesco, sembra diventata, nel nostro tempo, una "parolaccia".

La solidarietà, per l'impresa cooperativa, nel rappor-

to tra cooperative, tra strutture di rappresentanza, è autorganizzazione, volontà e capacità di fare insieme. Essa si fonda sulla reciprocità, ma nondimeno sulla responsabilità. Di ciascuna cooperativa, e di ciascuna struttura associativa, rispetto all'impatto e le conseguenze che le proprie scelte hanno non solo per sé ma per tutti. Non può resistere nel tempo alcun sistema in cui ognuno decida, legittimamente, da solo ma si presume che di tutti sia la responsabilità di far fronte alle conseguenze, essendone coinvolti.

Del resto questo stesso è il senso e il profilo della solidarietà che promuoviamo come valore da riconoscere e sviluppare in senso generale: non solo fare per, non solo aiutare, ma fare con, per promuovere autodeterminazione e giustizia.

**Nel complessivo perimetro sin qui delineato si gioca il tema e il valore dell'autonomia.**

Una idea di autonomia connotata prevalentemente per sottrazione ed "impoverimento" rispetto al passato (meno legami con i partiti, con la politica, ecc..) rischia di parlare soprattutto a chi quel passato ha vissuto, e di avere invece una gravidanza assai debole per i più giovani, che conoscono e si misurano con un contesto diverso.

La riaffermazione del carattere pluralistico, apartitico e aconfessionale della cooperazione è acquisizione per noi avvenuta, ed è connotato fondamentale ma non sufficiente, né esaustivo, di autonomia.

L'autonomia postula in primo luogo chiarezza della propria identità e della propria missione.

La chiarezza si afferma e si esprime nella coerenza dei comportamenti concreti con i principi e i valori che definiscono tanto l'identità, quanto la missione.

E poiché tale coerenza non è "data" in assoluto, né si produce "naturalmente" per il solo fatto di chiamarsi cooperative, serve l'impegno intenzionale e consapevole a sottoporre principi, valori e comportamenti all'esame dei tempi, dando luogo a quelle innovazioni cui in estrema sintesi si è fatto riferimento.

In questo senso, la volontà e la capacità di innovare, per affermare identità e perseguire missione, è sostanziale connotato dell'autonomia.

Una siffatta idea di autonomia è, aldilà delle formulazioni teoriche, condizione necessaria per perseguire l'obiettivo di far crescere il peso e il ruolo della cooperazione, giocando quella che qualcuno ha chiamato "la partita dell'egemonia".

Se a definirci è l'essere impresa che persegue, inscindibilmente insieme, scopi economici e sociali e l'avere

come missione la risposta ai bisogni dei soci e delle comunità, è a questi soggetti che la cooperazione risponde, è da essi che le viene la primaria “**legittimazione**”. È del loro “**consenso**” che ha bisogno per crescere e consolidarsi. In questo come in ogni altro ambito, il consenso mette radici forti se nasce dalla **fiducia**, e la fiducia si alimenta con la **credibilità**, con ciò che determina “**reputazione**”.

Identità, missione, orientamento all’innovazione, autonomia, fiducia, reputazione, sono i lati necessari della figura che rende manifesta la **visione** di cui la cooperazione si fa portatrice (il “progetto” cui si è fatto riferimento in precedenza), ovvero, in altri termini, della connessione tra perseguimento dei propri interessi particolari e promozione dell’interesse generale.

È su questa “**fliera**” che si muove e acquisisce senso e prospettiva di futuro da un lato il necessario protagonismo dell’impresa cooperativa, dall’altro la non meno necessaria evoluzione dell’idea e della pratica della rappresentanza.

Ad entrambi gli aspetti è indispensabile accompagnare innovazioni di assetto organizzativo, come già richiamato.

Concentrare tuttavia l’attenzione prioritaria sui soli ambiti organizzativi fa correre il rischio della eterogeneità dei fini, di percorsi ed esiti cioè più espressivi di profili del “**potere**” e della sua conservazione piuttosto che del percorso che vuole costruire futuro, a partire dall’oggi.

Come è a noi tutti noto, la “**crisi della rappresentanza**” è uno dei temi e dei segni dei tempi, a livello generale, e la cronaca di ogni giorno si incarica di ricordarcelo.

In crisi è, in primo luogo, il paradigma che da un lato poneva in capo alla politica ed ai livelli istituzionali e di governo la delega esclusiva a definire e promuovere l’interesse generale, attraverso il confronto con i soggetti cui era delegata la funzione di “portare ai tavoli” gli interessi specifici. L’altro soggetto, i cittadini, era chiamato ad esprimersi con lo strumento del voto.

Questo paradigma si scompone, si apre, sotto la spinta del cambiamento indotto dalla crisi economica non meno che dalle nuove modalità di comunicazione e dalle nuove tecnologie “relazionali”.

Il nostro assunto è che il protagonismo dei cittadini, anche in ambito economico, entri in gioco, cambi il gioco, e possa essere promotore di interesse generale.

Cambiare la rappresentanza partendo da questo è l’impegno sostanziale cui siamo chiamati, senza attardarci

nel solo rimpianto dei tavoli che furono. Un impegno che esiste se è “collettivo” e per questa via costruisce il senso dinamico dell’appartenenza, il “noi” che nasce dal lavoro comune piuttosto che soltanto dall’adesione a visioni che ci prescindano.

Per questa via è possibile non solo dimostrare l’efficienza e le capacità della cooperazione, ma sostenere l’obiettivo di posizionarla come un soggetto sostanziale per il futuro di questo paese.

---

### 3. La comunità che si fa impresa, l’impresa che crea comunità

---

Applicare oggi con coerenza il principio ICA dell’interesse verso la comunità implica affrontare il tema della connessione tra interesse dei operatori e interesse generale. Di una cornice più ampia che sostenga e dia senso e riconoscibilità alla stessa mutualità interna.

Oggi che, dopo anni di individualismo imperante, paiono emergere segni di un nuovo “bisogno di comunità”. L’esperienza della cooperazione, nel suo complesso, dimostra che è possibile con lo strumento dell’impresa dare risposta alle esigenze sociali, che produrre valore per i soci (la mutualità interna storica della cooperative) può contestualmente produrre valore sociale ed economico per la collettività.

Dice e dimostra che pubblico non vuol dire solo Stato, e privato non significa solo interesse particolare e individuale.

Ciò accade prioritariamente perchè questa impresa è generata dalla e nella comunità, è espressione e strumento della capacità e della volontà delle persone e della comunità di auto organizzarsi ed autogestirsi, anche in ambito economico, per dare risposta ai propri bisogni. Impresa autogestita e comunità si alimentano reciprocamente. L’impresa è capace e competitiva se lo sono le risorse umane e materiali che la comunità vi investe, e la comunità dall’impresa capace e competitiva ottiene servizi e lavoro. Questa connessione produce affidamento, relazione, legame sociale, coesione, ciò che viene chiamato capitale sociale.

L’impresa cooperativa – in un mondo in cui i centri decisionali appaiono sempre più lontani – è un punto di riferimento vicino, capace di leggere i bisogni delle persone e delle comunità e di fornire di conseguenza risposte efficaci, ed operando secondo i principi della **responsabilità sociale**, contempera le esigenze competitive con la cura dell’ambiente circostante, delle comunità in cui è inserita, delle persone che vi lavorano e di quelle che usufruiscono dei suoi servizi o acquistano i suoi prodotti.

I rapporti e i bilanci sociali e altre forme di rendicontazione sono una prassi individuata per rendere conto di questo impegno.

Questa realtà, consente di uscire da una contrapposizione tra stato e mercato, tra pubblico e privato, tra stato e società civile, datata e fortemente ideologizzata, e da una idea non meno datata di sussidiarietà, che di fatto è a somma zero, quando non negativa, soprattutto per i più deboli.

Viceversa, la promozione del ruolo protagonista dei cittadini consente di orientare in senso più evolutivo sia il ruolo dello stato che del mercato, e può innovare profondamente la stessa cultura "politica" di questo Paese. La nostra esperienza ci dice che questo protagonismo, e la capacità di autorganizzazione anche in ambito economico, presuppone ed implica il pieno esercizio delle responsabilità statuali a garanzia dei diritti dei cittadini, e non di meno necessita anche del dialogo con le istituzioni del mercato e con i soggetti che in esso operano. Agendo democraticamente sulla base di questi riferimenti le cooperative operano sul mercato portando direttamente in esso istanze che nel mercato o non sono rappresentate oppure lo sono solo parzialmente o in forma distorta.

Storicamente la cooperazione contrasta le rendite di mercato ed assicura a fasce svantaggiate di cittadini la soddisfazione dei propri bisogni attraverso il libero esercizio dell'attività imprenditoriale in forma mutualistica.

Contribuisce quindi a realizzare - attraverso l'auto-organizzazione dei produttori, o degli utenti, o dei consumatori, o dei piccoli imprenditori - il principio dell'uguaglianza dei punti di partenza, che rafforza contemporaneamente la competizione economica e la coesione sociale.

Grazie a ciò, la presenza delle cooperative, insieme in primo luogo a tutti i soggetti che danno vita alla cosiddetta economia sociale, concorre a modificare lo stesso mercato, accompagnando al profilo tradizionale della concorrenza da salvaguardare anche quello della cooperazione da promuovere tra i diversi soggetti e con le stesse Pubbliche Amministrazioni. Ciò rende il mercato più aperto e plurale. In definitiva più democratico.

---

*Coordinatore*  
GIOVANNI MONTI

---

*Referente Legacoop*  
MAURO GORI  
STEFANIA SERAFINI

---

*Community*  
FEDERICO PARMEGGIANI

---

*Composizione del gruppo di lavoro*

LUCA BERNAREGGI  
PAOLO BOCCI  
MASSIMO BONGIOVANNI  
LUCIANO CAFFINI  
ROBERTO CALARI  
SIMONA CASELLI  
LETIZIA CASUCCIO  
MAURIZIO DAVOLIO  
CAMILLO DE BERARDINIS  
KATIA DE LUCA  
ALESSIO DI DIO  
ELIO DI ODOARDO  
ALESSANDRA GA RAVA NI  
GIORGIO GEMELLI  
VALTER GERI  
MAURO GORI  
HEINI GRANDI  
GIANLUIGI GRANERO  
ETTORE IANÌ  
STEFANO LUPI  
GIOVANNI LUPPI  
STEFANIA MARCONE  
GIOVANNI MONTI  
ROBERTO NEGRINI  
FEDERICO PARMEGGIANI  
MARCO PEDRONI  
GIUSEPPE PELLEGRINO  
ANGELA PERUCA  
VANNI RINALDI  
MATTIA ROSSI  
STEFANIA SERAFINI  
ALDO SOLDI  
FILIPPO TASSINARI  
ADRIANO TURRINI  
ELEONORA VANNI  
LOREDANA VERGASSOLA  
FRANCESCA ZARRI



# Politiche cooperative e promozione cooperativa

---

L'economia mondiale rallenta la sua crescita, gli Stati Uniti stanno ripartendo ma a ritmi meno sostenuti di quelli attesi, Cina e Russia peggiorano rispetto alle previsioni.

La geo politica, in continua e preoccupante evoluzione, produce uno stato di malessere che si trasferisce ai mercati, condizionandone i livelli di domanda ed i gradi di apertura.

Nell'area dell'euro la crescita è ancora molto debole. Dopo la crisi dei debiti sovrani e le preoccupazioni relative agli istituti di credito, l'Eurozona è alle prese con una moneta troppo forte nei confronti del dollaro e dello yen, con una situazione di quasi deflazione, con livelli di disoccupazione che impediscono la ripresa e con il peggioramento della coesione sociale. Una lunga stagnazione si profila sullo sfondo, con l'Italia che stenta a tenere il passo, già inadeguato, dell'Europa.

Le politiche di rilancio del Paese vanno di pari passo con le politiche di integrazione politica e di convergenza dell'economia in Europa. Il salto da compiere, per l'Italia come per l'Europa, è passare dal "fiscal compact" al "growth compact", abbandonando la logica dell'emergenza economica e disegnando un futuro di crescita.

L'espressione "Europa 2020" messa a punto dalla UE indica sia una strategia per una crescita intelligente sostenibile ed inclusiva, basata in larga misura sulla nuova programmazione dei Fondi comunitari, sia un limite temporale per migliorare la Produttività Totale dei Fattori e così riposizionare il continente nell'economia globale.

Questo obiettivo macro economico di medio lungo periodo sarà tuttavia conseguibile se verrà affiancato e sostenuto da obiettivi di carattere micro economico, anch'essi di medio lungo termine, afferenti al posizionamento competitivo delle imprese e dei sistemi di imprese.

La cooperazione italiana ha davanti a sé un compito immane di riposizionamento, che va compiuto approntando un proprio progetto di crescita ed indicando

obiettivi, condizioni e strumenti per conseguirla. I punti di forza su cui può contare sono due:

- Il patrimonio valoriale, la dedizione dei soci, le competenze professionali delle maestranze, le risorse economiche accumulate nel tempo, l'intergenerazionalità che richiede un pensiero strategico di medio-lungo periodo, i rapporti sistemici tra le cooperative, i consorzi, le strutture finanziarie;
- Il percorso non reversibile di unità organica che il mondo della cooperazione italiana ha avviato e che rappresenta il più importante progetto di riposizionamento strategico del sistema della rappresentanza nel nostro Paese: la costituzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

In analogia con quanto ha fatto l'Unione Europea, condividendone gli obiettivi e l'orizzonte temporale, possiamo denominare il progetto di riposizionamento della cooperazione italiana "Cooperazione 2020".

Si tratta di un progetto ambizioso: mettere le capacità e le energie della cooperazione al servizio di un nuovo ciclo espansivo. Ciò richiede in primo luogo fare i conti con i limiti che, anche nella fase della crisi, la cooperazione ha mostrato (concentrazione in settori tradizionali in larga misura dipendenti dalla domanda interna e dalla domanda pubblica, problemi di qualità e selezione dei gruppi dirigenti, governance associativa), interpretare le dinamiche future, promuovere ed organizzare la nuova domanda ed innovare quella tradizionale, interloquire efficacemente con gli altri attori, pubblici e privati, per porre le condizioni che consentano una nuova fase di sviluppo.

Non è una svolta facile. Occorre coniugare continuità e discontinuità, valori ed interessi, progetto e realtà, radicamento territoriale e mercato globale in un mondo in divenire che richiede di rivedere i criteri di lettura e comprensione che storicamente abbiamo adottato.

Si tratta di andare, senza velleitarismi, oltre l'esperien-



za storica della cooperazione, che nasce come strumento per consentire ai ceti sociali marginali di accedere al mercato del lavoro e di assolvere un ruolo di cambiamento dei meccanismi economici e sociali, per mettere a punto un tessuto imprenditoriale e sociale proiettato nel futuro.

Non sarà un percorso né breve né facile: il 39° Congresso di Legacoop lo propone alle cooperative associate consapevoli che tale percorso sarà proseguito e completato dall'ACI, un progetto ambizioso che legittima progetti all'altezza della nostra storia e dei nostri valori.

### 1. Ritorno al passato

Il crollo dei livelli del prodotto italiano, iniziato dal 2008 e tuttora in atto, definisce una tendenza con pochi precedenti storici nelle esperienze delle grandi economie occidentali. Pochi numeri sono sufficienti per descrivere le evoluzioni degli ultimi anni: nel 2014 (primo trimestre) il Pil italiano espresso a prezzi costanti è tornato sui valori del 2000; il Pil pro-capite al livello del 1996; la produzione industriale al 1986; gli investimenti al 1994; il reddito disponibile delle famiglie, espresso in termini reali pro-capite, ai livelli della metà degli anni ottanta, la produzione immobiliare agli anni settanta, i risparmi si sono ridotti del 15% (record europeo). In cinque anni i disoccupati sono 1,8 milioni in più; di questi 750.000 hanno meno di 34 anni e 700.000 sono over 45. Le persone in condizioni di povertà sono 3 milioni: una famiglia su 20 al Nord ed una famiglia su 10 al Sud non è in grado di affrontare spese essenziali. L'impatto sulle aree territoriali è stato difatti devastante: il Pil è crollato di 6,7 punti al Nord, di 8,0 al centro e di ben 13,5 nel Mezzogiorno. Se l'occupazione è diminuita, sempre nell'intervallo 2007-2014, del 4,5% su scala nazionale, il Centro-Nord ha registrato un calo del 2,6% mentre il Sud è precipitato del 10,7%. E tutto questo nonostante che il carico delle imposte e degli oneri fiscali abbia raggiunto il suo massimo passando, dati ufficiali, dal 41,3% del 2000 al 45,3% nel 2013, quasi 5 punti in più rispetto alla pressione fiscale media del resto d'Europa.

Qualsiasi discorso sull'economia italiana non può prescindere da questo drammatico "punto di partenza", che fotografa e quantifica le debolezze dell'economia italiana: tassi di crescita negativi, crollo di alcuni mercati, a cominciare dall'immobiliare, caduta della domanda interna, ridotta capacità di credito delle banche, debito pubblico elevato, tempi di pagamento che si allungano, scarsa propensione all'innovazione, bassa produttività, carico fiscale su imprese e famiglie eccessivo. **E non può non porsi il problema delle politiche e degli strumenti per il rilancio.**

### 2. Le cooperative negli anni della crisi tra fragilità e resilienza

La crisi si è manifestata in vari modi nel mondo cooperativo: caduta improvvisa degli ordini, restringimento, anche brusco, della domanda, ritardi negli incassi, chiusura o forte riduzione dell'accesso al credito, chiusura di imprese, messa in procedura di altre, tra cui diverse di dimensioni rilevanti, cassa integrazione, contratti di solidarietà, licenziamenti.

Gli effetti peggiori li abbiamo subiti nel corso del 2013. Il 2014 non delinea un cambio di prospettiva, al contrario il crollo della domanda interna ed i ritardi nell'avvio dei percorsi di ristrutturazione pesano sulle performance economiche delle cooperative.

Di fatto l'economia cooperativa si è indebolita: ha tenuto in termini di valori della produzione e, soprattutto, di occupazione, mentre ha subito una riduzione dei margini ed un rallentamento prima ed una diminuzione poi del processo di patrimonializzazione. La qualità dei bilanci, a partire da quelli di diverse grandi cooperative, è peggiorata. Le risorse impegnate dalla solidarietà cooperativa per affrontare la crisi sono ingenti.

L'impatto delle crisi nelle diverse aree territoriali è stato molto differente: laddove la presenza cooperativa ha potuto contare su una significativa patrimonializzazione determinata nel tempo dall'accantonamento degli utili a riserva si è registrato, a fianco della crisi di alcuni grandi cooperative, anche una sostanziale tenuta dell'insediamento imprenditoriale e si è sviluppata una importante dinamica di solidarietà, laddove invece si era in presenza di una preesistente fragilità patrimoniale, questa è stata ulteriormente accentuata sfaldando così l'insediamento territoriale.

La cooperazione ha comunque mostrato capacità di resilienza maggiori di altri soggetti imprenditoriali, ha attraversato questo lungo e difficile periodo salvaguardando, laddove ce ne erano le condizioni, l'occupazione, la solidarietà, i diritti ed avviando percorsi di innovazione e rafforzamento di quella parte del proprio tessuto imprenditoriale che ha dimostrato di saper reggere alla crisi.

I soci, nonostante la crisi, hanno investito nella propria cooperativa: tra il 2008 ed il 2012 il capitale sociale (a rete invariata) è cresciuto del 21,6% nelle cooperative e del 56,3% nei consorzi. L'apporto di capitale da parte dei soci è stato maggiore dell'incremento delle riserve indivisibili. Nelle fasi di crescita, quindi, i soci patrimonializzano la cooperativa soprattutto non distribuendosi gli utili ma portandoli a riserva indivisibile, mentre nelle fasi di crisi i soci rafforzano la cooperativa soprattutto con un apporto diretto di capitale.

Anche grazie all'apporto di capitale da parte dei soci le cooperative ed i consorzi hanno potuto investire nella loro crescita: l'incremento delle immobilizzazioni materiali, nello stesso periodo, è stato del 12,7%, di quelle immateriali del 29,7% e delle partecipazioni del 26,3%. La crisi non ha sostanzialmente intaccato il rapporto cooperativa/soci: è stato possibile riscontrare un forte senso di appartenenza di soci e dipendenti che li ha portati ad accettare sacrifici importanti, dall'apporto di capitale di rischio alla perdita del posto di lavoro. Ma si è anche dovuto registrare l'inadeguatezza di alcuni gruppi dirigenti nell'affrontare la crisi, dovuta ad un atteggiamento culturale restio ai cambiamenti, nonché la resistenza delle basi sociali ad accettare ipotesi di diversificazione o di unificazione con altre cooperative. In molti casi ha prevalso il mantenimento dello status quo e l'assenza di capacità di indirizzo e controllo da parte dei consigli di amministrazione.

Le strutture associative, in diversi casi, hanno tardato a comprendere la criticità della situazione che si andava determinando ed a trasmettere alle cooperative input appropriati: in altri casi hanno inseguito le situazioni di crisi per contenerne gli effetti, specie sociali e reputazionali. Il modo di lavorare non ha cambiato di segno, quasi ad indicare una scarsa compenetrazione tra i due mondi.

In sintesi, la fonte prevalente delle crisi, anche per l'impresa cooperativa, risiede nei sistemi di governo e nella capacità o meno di pianificazione aziendale e finanziaria.

Ma la crisi ha anche un'altra faccia, quella della volontà di uscirne.

Nella cooperazione si esprime con una diffusa capacità di riprogettarsi, capacità connaturata al carattere intergenerazionale della proprietà cooperativa. Ieri questa capacità si è misurata con scenari di crescita, oggi deve confrontarsi anche con prospettive di segno opposto. In diversi casi occorrerà progettare la riduzione dell'attività: i soci saranno chiamati ad assicurare un futuro all'impresa a scapito del posto di lavoro per alcuni di loro. La crisi getta un'ombra lunga sul futuro: il suo retaggio può condizionare l'avvenire. È comunque dai mutamenti prodotti dalla crisi, anche da quelli negativi e dolorosi, che occorre ripartire per innescare nuove politiche cooperative capaci di creare sviluppo nel territorio. Il territorio è la sede per sviluppare forme di economia collaborativa, per mettere a punto progetti integrati, per sviluppare alleanze con operatori pubblici e privati finalizzati a conseguire risultati di crescita economica e sociale.

Vi sono già tante realizzazioni che attestano la volontà/necessità di imprese aderenti a Legacoop di concepire le attività, gli interessi ed i progetti con un'ottica nuova,

utilizzando le risorse finanziarie e umane in modo integrato, lavorando in rete, costruendo alleanze ed intese capaci di promuovere collaborazioni con aree sempre più estese di territorio, promuovendo la collaborazione con i soggetti istituzionali in sede locale e centrale, sviluppando collaborazioni con i centri della conoscenza pubblici e privati per avvicinare il sistema imprenditoriale cooperativo all'innovazione ed alla ricerca.

La nascita di nuove cooperative rappresenta un segnale positivo: anche negli anni della lunga crisi l'indice di natalità di nuove cooperative ha registrato valori costantemente superiori a quelli delle imprese private. Ogni anno nascono, nel nostro Paese, circa 7.800 nuove cooperative. Si tratta di imprese che, in via generale, scontano fragilità patrimoniali ma che, in un numero crescente di casi, presentano tratti significativi di novità e di originalità come, ad es., la partecipazione di soci manageralmente qualificati a cooperative che sorgono da precedenti crisi aziendali o la costituzione della cooperativa, come da tempo auspica l'Unione Europea, quale forma di successione d'impresa allorché il proprietario imprenditore cede l'attività economicamente valida ai dipendenti.

L'impresa cooperativa nasce dai bisogni comuni a più soggetti. Occorre aggiornare la funzione mutualistica in direzione di problemi sociali nuovi. I bisogni che esprimono le fasce sociali più esposte ai rischi della precarietà e della irregolarità del lavoro: calmierare i prezzi, elevare la disponibilità e la qualità di servizi (l'erogazione di energia e dei carburanti, la telefonia, i trasporti locali, il ciclo dei rifiuti), accedere a servizi sanitari, assistenziali ed educativi di qualità. I bisogni degli imprenditori, i piccoli in particolare, di poter contare su strutture associate di servizio, essenziali per la competitività e l'innovazione. La sensibilità crescente nel mondo delle professioni verso forme organizzative al contempo imprenditoriali e mutualistiche. Le aspettative delle collettività di vedere realizzate rapidamente, anche mediante forme di partenariato pubblico-privato per la costruzione e la gestione, le infrastrutture necessarie alla mobilità dei cittadini e al trasporto delle merci e dell'energia. I progetti, ancora, di riqualificazione dei patrimoni abitativi delle città, e in generale di miglioramento della qualità del vivere e dell'abitare nei centri urbani.

Per il movimento cooperativo la promozione attiva di nuova imprenditorialità deve essere, più di quanto è stato nel passato, una consapevole azione per sostenere un nuovo ciclo espansivo, della cooperazione stessa e del Paese.

I sondaggi della SWG indicano un immutato grado di fiducia della gente nella cooperazione e segnalano che tale fiducia, e le aspettative che ne sono il corollario, sia

crescente tra le giovani generazioni.

Sono segnali importanti, che stanno ad indicare che, in questa crisi, è anche “crisi di speranza”, [alla cooperazione viene chiesto di fare di più](#).

Nel percorso che il Paese ha intrapreso di lenta e graduale ripresa, in cui non mancano i rischi di ricadute al ribasso, si sta comunque consolidando un tessuto imprenditoriale come quello cooperativo che ha dimostrato una capacità di reagire agli shock esogeni e di sopperire alle proprie fragilità.

Siamo orgogliosi di questi risultati ma siamo anche consapevoli che, quanto abbiamo fatto, non è sufficiente. Con un po' di retorica, possiamo dire che l'atteggiamento culturale da assumere per affrontare le sfide che ci attendono è che la cooperazione non abbia niente da difendere, se non i propri valori, ma tutto da riprogettare.

Come la cooperazione possa essere una carta per la crescita del sistema Paese e quali scelte si debbano compiere perché il nostro apporto possa concorrere, insieme a quello di tutti gli altri attori coinvolti, a fornire una stabile traiettoria di sviluppo economico e sociale è il quesito a cui i cooperatori debbono rispondere.

### 3. Un percorso di crescita per il Paese

Occorre rimettere il sistema economico e sociale italiano stabilmente su un percorso di crescita. Le questioni del lavoro, del reddito delle famiglie, della struttura della spesa pubblica e della pressione fiscale devono essere poste al centro di una nuova politica per la crescita.

Le politiche economiche sono chiamate ad uno sforzo di rinnovamento in tutte le aree: il sovraccarico burocratico cui sottostanno le imprese; l'autoreferenzialità della pubblica amministrazione; il basso livello dei servizi forniti a cittadini ed imprese; i costi della politica; il numero eccessivo dei centri di spesa, che rende incontrollabili i flussi di finanza pubblica; l'integrità e la trasparenza del settore pubblico; la selettività degli investimenti; la liberalizzazione dei mercati, in primis quelli dei servizi pubblici locali; lo sviluppo di nuova imprenditorialità; il sostegno ai nuovi soggetti dello sviluppo come l'imprenditoria femminile e giovanile l'elenco potrebbe continuare.

In particolare il percorso di crescita di un paese come l'Italia non può prescindere dal prezioso e inderogabile contributo di donne e giovani, delle loro competenze e delle loro capacità; ecco perché è necessario che si delineano maggiori iniziative per favorire la partecipazione delle donne e dei giovani negli organismi e nei gruppi dirigenti delle imprese, anche cooperative non

formalizzando semplicemente percentuali, che sono essenziali per il raggiungimento comunque dell'obiettivo, ma anche impegnando le strutture in adeguati percorsi di inserimento volti ad accrescere la managerialità e, per le donne in particolare, facilitare la conciliazione tempi di vita e di lavoro.

Ma il Paese ha bisogno anche di maggiore trasparenza ed eticità, di ricostruire legami, relazioni sociali, partecipazione democratica, di mettere al centro le persone, di affrontare le disuguaglianze crescenti, la mancanza di lavoro dignitoso ed il deficit di futuro che colpisce le giovani generazioni. Rigenerare la coesione sociale, difendere le tutele sociali ed i soggetti più fragili, determinare un rapporto virtuoso tra universalismo e mutualismo, con il concorso della società civile ed un rafforzato collegamento con istanze della società non organizzate in forme d'impresa, sono azioni altrettanto importanti per ricostruire il Paese. La sfida della crisi non chiede solo di correggere le disfunzioni dell'economia globale, della finanza senza regole, di un mercato con scarsa etica; esige anche di ripensare il nostro modello di sviluppo alla luce di valori e politiche che indirizzino al perseguimento del bene comune.

La contrazione del reddito, l'elevata disoccupazione, i flussi migratori, il progressivo invecchiamento della popolazione rendono sempre più rilevante la questione sociale per quanto attiene alla capacità delle dinamiche economiche di dare risposte strutturali e di lungo termine alla riconfigurazione del nostro sistema di welfare ed alla ricerca di nuovi equilibri tra welfare pubblico, aziendale, associativo.

La gravità della situazione economica e sociale del paese non consente errori; [senza esitazioni la politica economica e sociale deve essere in grado di mettere in atto tutte le azioni necessarie per innescare una nuova fase di crescita](#).

L'Italia ha bisogno di una nuova stagione politica, nella quale sia veramente assicurata la stabilità e la governabilità per imboccare la strada delle non procrastinabili riforme strutturali e di quelle istituzionali al fine di costruire un processo decisionale e legislativo più rapido ed efficace, che realizzi e non paralizzi, per avere una giustizia, non solo civile, giusta e per disporre di un assetto dei poteri pubblici più stabile e funzionale fondato sul principio della sussidiarietà. L'Italia ha bisogno di svolte profonde e coraggiose per sbloccare un paese in affanno su crescita e competitività, quando invece sul piano internazionale la competizione diventa sempre più serrata e difficile.

Siamo, per tanti versi, in un tornante della nostra storia nazionale che impone risposte inedite a problemi inediti. E che occorre affrontare guardando in avanti.

### 4. I nuovi scenari dell'economia

---

Il successo della cooperazione italiana è frutto anche della sua capacità di avere una visione del futuro, di cogliere gli spazi aperti dai mutamenti intervenuti nel sistema produttivo e distributivo e nel modello di protezione sociale, di collegarsi ai nuovi bisogni sociali ed alle scelte valoriali emersi dalle trasformazioni della società e dell'economia.

I marchi che oggi rappresentano il successo della cooperazione (sono la risultante di scelte difficili compiute ieri, di sforzi organizzativi immani, di innovazioni reali che hanno inciso sulla vita delle persone, migliorandola. La cooperazione deve oggi dimostrare di non avere smarrito queste capacità e di possedere la sensibilità di confrontarsi con cambiamenti radicali, innescati dalla diffusione delle nuove tecnologie digitali e dalla apertura dei mercati.

Questi cambiamenti non determinano solo effetti positivi, producono anche squilibri e tensioni sociali, aprono la strada a diffuse inquietudini ed incertezze, spiazzano interi settori produttivi ed economie consolidate. Pongono problemi di riposizionamento. Anche, ovviamente, alla cooperazione.

Uno dei principali driver di cambiamento è la transizione digitale che sta portando numerosi mercati a confrontarsi con una logica di "costi marginali per unità di prodotto tendente a zero" (business della musica, dei giornali, del cinema) e potrebbe determinare possibili sconvolgimenti nei settori dei trasporti e della logistica a seguito del dispiego dell'innovazione legata alle tecnologie "driverless" o delle macchine che si guidano da sole. Lo sviluppo della "Robotica" impatterà significativamente sui mercati del Welfare sanitario e dell'assistenza, come su numerose altre attività ad alta intensità di manodopera. La stessa assistenza domiciliare sperimenterà modelli di efficienza e risparmio legati all'uso della domotica sensoristica integrata in rete per la cura della persone. Nel futuro l'innovazione tecnologica si incontrerà con nuovi servizi, ad es. la gestione dei servizi energetici e di sicurezza delle abitazioni private, esattamente come è stato per la gestione del global service dei grandi patrimoni abitativi pubblici.

L'affermarsi dei big data, cioè di enormi aggregati statistici di dati, a fini di business, sta già modificando le traiettorie di business della grande distribuzione organizzata come del mondo finanziario ed assicurativo. La transizione energetica, con il passaggio dall'energia fossile distribuita centralmente alle energie rinnovabili prodotte e distribuite localmente, sta contribuendo al riposizionamento di moltissime imprese in logiche di maggiore efficienza e competitività.

La transizione tecnologica sta impattando non solamente sul perimetro del business ma anche sulla capacità di interpretare i fenomeni di cambiamento dei costumi e delle abitudini della società intera e quindi dei consumatori.

Uno dei segnali in questa direzione è la rinascita di uno spirito "collaborativo" che consente ai cittadini, tramite l'utilizzo delle tecnologie digitali e dei social network, di produrre una vera e propria "economia collaborativa". La transizione guidata dalle tecnologie digitali (internet, social web, internet delle cose IoT, Big Data, etc), oltre a influenzare in maniera determinante le dinamiche politiche e sociali, sta, secondo alcuni analisti, portando alla nascita di un vero e proprio nuovo paradigma economico basato sullo scambio tra pari e sulla valorizzazione della condivisione.

Questo spazio di economia dello scambio tra pari sta rapidamente contagiando i consumatori che, spinti anche dalla crisi economica, spostano parte dei loro bisogni dall'acquisto alla condivisione e dalla proprietà all'utilizzo: dalla condivisione del mezzo di trasporto tra privati a forme di vero e proprio noleggio tra privati (vedi il caso di Lyft, Uber, Bla Bla car, etc), all'accoglienza in casa tra privati. Tutti business collaborativi che stanno creando problemi alle imprese profit del settore come, ad es., le catene alberghiere o i tassisti. Lo stesso è già avvenuto per l'industria della musica e dell'intrattenimento cinematografico, sfidati dalle scambi (peer to peer) di file musicali e cinematografici.

L'economia collaborativa è quindi contemporaneamente una grande sfida per il movimento cooperativo ma anche una grande opportunità.

---

### 5. Un mercato concorrenziale e ben regolato

---

Perché il Paese possa recuperare competitività e riprendere a crescere, occorre con coraggio rimuovere gli ostacoli che frenano la produttività e l'efficienza del sistema economico, rafforzare i gradi di apertura e di libertà sul mercato, ridurre le posizioni di rendita, eliminare le strettoie burocratiche e le corporazioni. Una società che cresce deve essere anche una società più aperta e più equa.

La costruzione di un mercato concorrenziale e plurale, che premi i meriti, i talenti, i saperi, l'innovazione determina un aumento di efficienza del settore produttivo. Una parte consistente delle gestioni pubbliche, del terziario e delle professioni opera ancora in condizioni lontane dalla concorrenza e, quindi, dall'efficienza. Ciò pesa in modo significativo sugli altri comparti produttivi e, direttamente, sui cittadini, e rende difficile lo sviluppo di iniziative imprenditoriali innovative.



Sono necessari misure di liberalizzazione in ogni settore in cui queste possano determinare una maggiore efficienza -e, conseguentemente, riduzioni dei prezzi e miglioramento della qualità dei beni e servizi prodotti- e meccanismi di regolazione per promuovere la leale concorrenza tra gli operatori ed impedire il formarsi di rendite o posizioni di monopolio.

Non tutti i processi di privatizzazione realizzati in questi anni hanno prodotto i risultati attesi in termini di efficienza ed apertura dei mercati. In particolare nel comparto dei servizi pubblici locali, si è registrato il contrario: la presenza pubblica ha registrato una crescita abnorme ed incontrollata ed ha determinato, anche attraverso lo strumento delle società controllate, inaccettabili distorsioni della concorrenza.

I fronti su cui misurarsi sono diversi: la semplificazione e la cancellazione di norme ed ostacoli che supportano un approccio burocratico che frena l'economia; la drastica riduzione dei centri di costo, che impediscono qualsiasi efficace controllo della spesa pubblica; la rottura di monopoli di società pubbliche che, specie a livello locale, generano sprechi, inefficienze ed impediscono l'affermarsi di mercati concorrenziali; il superamento dei corporativismi degli ordini professionali, arroccati a difendere l'esistente.

I Governi che si sono susseguiti hanno finora adottato una politica dei "piccoli passi".

Il risultato è che il "dividendo" che sburocratizzazioni, privatizzazioni e liberalizzazioni possono distribuire ad imprese e cittadini deve essere ancora incassato.

Legacoop chiede al Governo di perseguire questa strada con maggiore decisione, di non limitarsi a fare programmi ed elenchi, come è avvenuto nel passato, ma di realizzare obiettivi ambiziosi. Mai come in questo caso contenimento della spesa ed efficienza vanno di pari passo.

L'impresa cooperativa nasce dai bisogni comuni a più soggetti. Tali bisogni sono i più diversi: da quelli più direttamente economici come l'accesso a beni e servizi a costi convenienti, il pagamento di quanto conferito a prezzi vantaggiosi per il conferente o la sicurezza di un lavoro giustamente remunerato, a quelli che esprimono esigenze di partecipazione, di protagonismo attivo, di innovazione, ecc.

Agendo democraticamente sulla base di questi riferimenti (missione), la cooperativa opera sul mercato portando istanze che nel mercato o non sono rappresentate oppure lo sono solo parzialmente o in forma distorta. Storicamente quindi la cooperazione contrasta le rendite di mercato ed assicura a fasce svantaggiate di cittadini la soddisfazione dei propri bisogni attraverso il libero esercizio dell'attività imprenditoriale in forma mutualistica.

Ha così contribuito a realizzare - attraverso l'auto-organizzazione dei produttori, o degli utenti, o dei consumatori, o dei piccoli imprenditori - il principio dell'uguaglianza dei punti di partenza, un grande valore liberale che rafforza contemporaneamente la competizione economica e la coesione sociale.

I limiti alla appropriazione delle risorse create (riserve indivisibili, limiti alla remunerazione del capitale) non vanno intesi come scelta ideologica (capitale collettivo vs capitale individuale) ma come condizioni per indurre una politica virtuosa di accantonamento degli utili a riserva e per eliminare le barriere all'entrata per i nuovi portatori di bisogni ed evitare così la trasformazione della cooperativa da impresa che risponde ai bisogni dei suoi associati ad impresa tradizionale che massimizza la remunerazione del capitale.

Sono dunque antiche e profonde le opzioni a favore di un mercato libero, concorrenziale e ben regolamentato. Altrettanto radicata è la convinzione che la presenza della cooperazione serva a rendere il mercato più efficiente, più equo e più inclusivo e che, in un tale mercato, sia più facile per la cooperazione crescere e consolidarsi.

La cooperazione, in quanto attore del mercato, è soggetta ai suoi vincoli: non è sufficiente che sia efficace (capace cioè di rispondere ai bisogni dei propri soci) ma occorre che sia anche efficiente (se esce dal mercato non è in grado di soddisfare alcun bisogno).

In un mercato più competitivo dove si perseguono forme di crescita sostenibile e si assumano come centrali i valori della dignità del lavoro, della tutela dei consumatori, del rispetto delle regole di concorrenza la cooperazione ha molte più opportunità di aggregare portatori di bisogni e di tradurre la soddisfazione di tali bisogni in forma di impresa.

Siamo consapevoli che una semplice molteplicità degli operatori ed una appropriata regolazione non sono di per sé sufficienti a garantire nel lungo periodo l'efficienza e l'equità sociale del mercato. Anche nei mercati più aperti è sempre possibile la costituzione di posizioni di rendita, la formazione di cartelli. La regolazione "viene dopo" le dinamiche di mercato non prima, tutt'al più le accompagna ma non le determina -e sarebbe un male se pretendessero di farlo-.

Le asimmetrie e le disfunzioni insite in un mercato aperto possono essere contrastate, allorché assumono caratteri patologici, con più efficacia se sono attivamente presenti soggetti aventi funzioni obiettivo diversificate: l'impresa lucrativa che tende alla massimizzazione del profitto, la micro impresa che valorizza l'autoimprenditorialità degli operatori economici, l'impresa a controllo pubblico che dispone di "capitali pazienti" per realizzare investimenti a redditività differita, l'impresa

cooperativa che soddisfa i bisogni dei soci e risponde anche a finalità di interesse generale, l'area del non profit e del terzo settore che coprono istanze largamente diffuse ma difficili da soddisfare da parte del mercato. La presenza di più soggetti, portatori di istanze e finalità differenziate, costituisce la garanzia di maggiore concorrenzialità, efficienza ed equità nei mercati ed aiuti un'azione di regolazione più efficace. Un mercato è veramente democratico se è sempre aperto a nuovi soggetti ed a nuovi bisogni, e se i soggetti che lo "abitano" sono capaci di venire incontro al crescere ed al variare delle istanze e delle aspettative di tutti.

In un mercato che si articola in questo modo la cooperazione ha più possibilità di crescere e di svilupparsi, di promuovere nuove ed originali iniziative imprenditoriali cogliendo i nuovi bisogni, di operare laddove prima vi era il monopolio pubblico o la corporazione privata, consolidarsi nei settori tradizionali in cui fa valere come fattori competitivi vincenti le proprie peculiarità economiche e sociali.

Quanto sta avvenendo nel mondo delle professioni è appunto indicativo di questo. La recente opportunità concessa dal legislatore di costituire società tra professionisti ha riscontrato un significativo interesse da parte dei professionisti stessi alla formula cooperativa che, essendo una formula che richiede un rapporto tra pari, ben si presta a valorizzare l'apporto di competenze di ciascun socio. Tuttavia l'applicazione della norma non ha determinato gli effetti sperati. Hanno pesato insufficienze legislative che hanno generato incertezze e dubbi ma anche le resistenze, indubbiamente eccessive, di alcuni ordini professionali, non tutti in verità, che hanno di fatto boicottato l'applicazione della norma.

Alla cooperazione spetta quindi il compito di ampliare gli sforzi per convincere i professionisti italiani che la forma cooperativa rappresenta, anche per loro, un'importante opportunità di lavoro e di valorizzazione dei propri meriti.

Il rischio che il movimento cooperativo corre se non coglie le sfide del cambiamento è la perdita di distintività. I valori tradizionali, che sono stati fondamentali per la creazione e il mantenimento delle reti di fiducia di cui si è alimentato nel corso della sua storia, vengono quotidianamente sfidati da una loro versione più diretta e populista (il peer to peer rispetto a una testa e un voto, il gratuito rispetto al mutualismo, l'amicizia rispetto alla solidarietà, etc) messi in campo dai gruppi social che operano nell'economia collaborativa. In questo modo il movimento cooperativo e le sue associazioni di rappresentanza rischiano di essere percepite come più burocratiche, in definitiva più verticistico-manageriali.

### 6. L'Europa come riferimento e come mercato

L'economia sociale di mercato rappresenta il paradigma valoriale più appropriato per il pieno dispiegamento delle potenzialità dell'impresa cooperativa.

La cooperazione si considera una componente fondamentale del modello storico affermatosi in Europa in quanto coniuga sviluppo economico, coesione sociale e democrazia politica ed auspica un più forte processo di integrazioni che porti ad una vera Europa politica, non solo economica e sociale. Solo una dimensione statale sovranazionale può, del resto, contrastare le dinamiche negative che attraversano i mercati.

È sulla base di questi valori che diamo un giudizio di inadeguatezza delle politiche adottate dall'Unione Europea nell'affrontare la crisi: se è necessario che ogni Paese, per non perdere la fiducia dei mercati, adotti le necessarie riforme per riacquistare competitività e sviluppi politiche di bilancio restrittive per riassorbire il debito pubblico, tuttavia le azioni incentrate sul rigore fiscale non si sono dimostrate sufficienti per scongiurare il rischio di stagnazione che incombe sull'economia e sulla società europea.

Scongiurare tale rischio non è un impegno che può gravare sulle spalle dei singoli governi nazionali, stanti i vincoli istituzionali assunti con il trattato di Maastricht, ma è un impegno che può essere affrontato solo a livello europeo con il coordinamento tra politica monetaria e politica fiscale, coordinamento che oggi non c'è, e con uno sforzo coordinato per rilanciare la domanda aggregata, il principale problema che attanaglia tutte le economie continentali.

Il processo di maggiore integrazione delle politiche europee, cui le recenti elezioni del Parlamento dovrebbero dare corso, deve portare all'adozione non di politiche economiche più accomodanti ma di politiche efficaci di stimolo diretto alla domanda aggregata, come del resto hanno fatto Paesi come gli Stati Uniti, la Gran Bretagna, il Giappone.

Le politiche per rilanciare gli investimenti senza mettere in discussione il Patto di Stabilità possono essere diverse: escludere dal calcolo del deficit le spese per investimenti; potenziare gli investimenti europei finanziati dalla Bei; contrattualizzare le riforme strutturali con le politiche di bilancio. Tali politiche non debbono essere tuttavia né "timide" per quanto attiene gli importi né "lente" per quanto riguarda gli effetti.

È comunque necessario, per vincere le resistenze che in sede europea ci sono all'adozione di politiche macroeconomiche più espansive, che gli Stati che, come l'Italia, maggiormente potrebbero beneficiare da un tale cambiamento di indirizzo, non deprimano ulteriormente la

domanda interna accrescendo la pressione fiscale ma rafforzino le politiche per ridare competitività all'economia e diminuiscano l'indebitamento pubblico con tagli alle spese.

La svolta che chiediamo l'Europa realizzi nelle politiche economiche e nei processi di integrazione, la deve compiere anche la cooperazione, che deve guardare all'Europa con occhi diversi dal passato.

La consapevolezza che l'Unione europea è mercato interno e che le politiche europee sono fondamentali per i singoli paesi, che le vere frontiere non sono più quelle nazionali –concetto oramai assunto a livello culturale– deve trasferirsi nella consapevolezza, per le imprese cooperative, che le quote di mercato debbono conquistarsele nel nuovo mercato domestico, che è l'Europa, e, per le strutture associative, che l'orizzonte della loro azione si è allargato.

Riteniamo pertanto che l'ACI debba considerare con un'attenzione nuova le relazioni con Coop Europe e con l'intero movimento cooperativo europeo affinché queste vengano maggiormente incentrate sulle questioni economiche e di mercato che interessano le cooperative ed i rapporti con le istituzioni europee si qualifichi maggiormente in tale direzione.

### 7. Il mercato del lavoro condiziona la domanda interna

Il quadro macro economico segnala che anche i timidi ed a volte contraddittori segnali di incremento di fiducia nelle famiglie e di un maggiore ottimismo nelle imprese non divengono incrementi dei consumi e degli investimenti produttivi. Anzi, si intersecano con cadute forti ed inattese degli indici produttivi, ad indicare il persistere di una debolezza del ciclo.

Permangono quindi i rischi di caduta in grado di condizionare l'entità della ripresa e quindi procrastinare nel tempo anche il riassorbimento dei livelli produttivi ed occupazionali. L'elevato tasso di disoccupazione non preannuncia nessun miglioramento a breve sui consumi privati. È il quadro congiunturale del mercato del lavoro che continua, purtroppo, a non essere a sostegno della domanda.

Il mercato del lavoro italiano è stato oggetto di più riforme negli ultimi venti anni. La strada seguita è stata quella della flessibilizzazione dei rapporti di lavoro. Il principio che ha ispirato le riforme si è fondato sul concetto che la flessibilità avrebbe favorito lo sviluppo occupazionale: un mercato del lavoro caratterizzato da normative rigide, in un quadro competitivo sempre più caratterizzato da difficile prevedibilità, sarebbe stato d'impedimento per raggiungere risultati occupazionali

soddisfacenti.

Le norme, in quanto tali, non producono occupazione, infatti, il mercato del lavoro di questi anni, è stato caratterizzato da due macro problemi: un elevato tasso di disoccupazione, in particolare giovanile, ed un incremento di precarietà nei rapporti di lavoro.

Finora in Italia non si è riusciti a produrre un adeguato sistema di sicurezza che supporti la flessibilità ed ancor meno si è sviluppato un sistema di politiche attive e formative mirate alla rioccupabilità.

Intervenire per detassare il costo del lavoro, almeno per la parte a carico dei lavoratori, fermo restando i benefici previdenziali già acquisiti dai lavoratori, così da aumentare il netto percepito in busta e sostenere anche i consumi. Eliminare dalla base imponibile dell'IRAP il costo del lavoro, può essere un'ulteriore strumento per il rilancio di nuovi investimenti per l'impresa anche cooperativa. Aumentare la dotazione degli ammortizzatori sociali. Maggiore utilizzo di strumenti quali il credito di imposta sia per gli investimenti che per le assunzioni.

Il piano per rilanciare il lavoro, Jobs Act, deve essere una occasione per concretizzare questo obiettivo così come il programma comunitario Garanzia Giovani deve vedere fattivamente coinvolte le parti sociali e le imprese nello stimolare i giovani verso una attiva partecipazione nel mondo del lavoro nelle sue varie forme. Il ruolo principale della cooperazione è quello di cogliere questa occasione per promuovere nuova impresa cooperativa ed auto-imprenditorialità.

### 8. Contrastare i dualismi territoriali e dimensionali

Il 40% del territorio nazionale, dove vive un terzo della popolazione, produce solo un quarto della ricchezza nazionale. Si tratta di una situazione riscontrabile, tra i grandi paesi sviluppati, solo in Italia. Il Mezzogiorno è in un clamoroso ritardo di sviluppo e condiziona la crescita dell'intero sistema Paese.

Le politiche economiche sviluppate dopo la fine dell'intervento straordinario, oltre venti anni fa, e le ingenti risorse impiegate non hanno dato i risultati attesi. Il Sud appare, agli occhi di larga parte dell'opinione pubblica, come un buco nero delle risorse pubbliche, aggrappato a pratiche assistenzialistiche. Si tratta di un'immagine stereotipata, suffragata dall'inefficienza clientelare delle classi dirigenti regionali che praticano un utilizzo non virtuoso delle risorse pubbliche e dalla miriade di enti, società istituzioni chiaramente inutili ed inefficaci. Ma il Sud è fatto anche da giovani e da ragazze, da realtà economiche e produttive, da soggetti

sociali che sono usciti dalla cultura della rassegnazione e dall'adesione passiva a modelli invasivi e consolidati ed aspirano ad essere protagonisti attivi del proprio futuro.

Ciò impone un cambio di ottica deciso e rigoroso ed una assunzione di responsabilità. Occorre un progetto comune tra le istituzioni, le forze politiche, produttive e sociali per concordare una piattaforma condivisa, a partire dall'attuazione della nuova programmazione europea, ed una programmazione unitaria delle risorse (nazionali e comunitarie). Occorre superare il paradossale ritardo manifestatosi nella spesa, in particolare in alcune regioni del Sud, evitare che i fondi per la crescita sovvenzionino la spesa corrente o restino inutilizzati, contrastare apertamente i gruppi dirigenti regionali che utilizzano in maniera distorta le risorse pubbliche. Per svilupparsi il Sud ha bisogno di più mercato e di più imprese. Un mercato in cui la concorrenza sia in grado di selezionare e promuovere le imprese migliori: legalità e contrasto all'economia mafiosa e corretto funzionamento della P.A. (due facce della stessa medaglia) sono condizioni non eludibili.

C'è pertanto la necessità di una terapia d'urto per evitare, come è già avvenuto, il non raggiungimento degli obiettivi macroeconomici di sviluppo. Due sono i punti qualificanti:

- **Sicurezza e legalità**, intese come infrastrutture necessarie per garantire la presenza dello Stato per la tutela del territorio e delle attività economiche (riforma delle P.A., contrasto all'economia illegale ed alla mafia e lotta al lavoro sommerso);
- **Criticità della spesa**: occorre superare, nella nuova programmazione 2014/20, un approccio esclusivamente regionale, assegnare precise responsabilità alle amministrazioni competenti, coordinare le politiche e concentrare le risorse su pochi ma selezionati obiettivi strategici, partendo dalle indicazioni della U.E..

Ma la prima vera innovazione è innanzitutto nel metodo e negli atteggiamenti, è culturale e valoriale: lo sviluppo del Sud parte dal Sud, dalle sue forze e dalle sue risorse, dal protagonismo e dall'impegno della società meridionale in un confronto solidale con le altre aree del Paese. È questo, a parere di Legacoop, il senso profondo e vitale della sussidiarietà e del federalismo. Con questo respiro la cooperazione intende operare per implementare e sostenere lo sviluppo del Mezzogiorno consolidando la cooperazione meridionale esistente e promuovendone di nuova in una sinergia di rete nazionale (società di promozione, grandi cooperative) che può esprimersi attraverso una progettualità di impresa capace di creare nuove e consistenti opportunità di lavoro regolare e qualificato per i giovani e le donne,

al fine di trattenere questa grande ricchezza umana e professionale.

La crisi ha inoltre riproposto il tema del fattore dimensionale quale nodo critico ai fini della competitività nei nuovi contesti di mercato, sia per quanto afferisce alla singola impresa sia per il modello di flessibilità produttiva fondato sul sistema delle piccole imprese che si è affermato nel nostro Paese.

Se è vero che le cooperative aderenti a Legacoop hanno in tutti i settori dimensioni medie significativamente maggiori di quelle delle altre imprese, è altrettanto vero che queste dimensioni non sono in generale adeguate per competere alla pari con i grandi competitori stranieri e per affrontare i mercati internazionali.

Occorre quindi operare per promuovere ed incoraggiare forme di integrazione e di collaborazione tra le cooperative. In questa logica le cooperative di maggiori dimensioni possono assolvere un ruolo di traino nei confronti di filiere imprenditoriali e di una più ampia platea cooperativa.

Al fine di favorire la collaborazione tra le imprese sono stati messi a punto degli strumenti legislativi. Di fatto la società cooperativa europea è un istituto non adottato, per la macchinosità non compensata dai benefici potenziali. Il gruppo cooperativo paritetico, pur essendo una soluzione appropriata e disegnata sulle caratteristiche delle cooperative, non ha registrato quella diffusione che invece era lecito attendersi. Il contratto di rete si sta rivelando una soluzione interessante anche per il mondo cooperativo, che la sta adottando anche in forme complesse, con il coinvolgimento di numerose imprese, cooperative e non, che svolgono attività differenziate ed operano su territori diversi. Le finalità sono le più diverse, tra queste non manca la penetrazione nei mercati esteri, a conferma di un crescente interesse delle cooperative a proiettarsi su mercati non domestici.

Impegno di Legacoop è assistere le cooperative associate nella sperimentazione di questi strumenti, che sono stati adottati in misura ancora insufficiente, stimolando il confronto tra esperienze e la diffusione di best-practices.

Una particolare attenzione va dedicata ai gruppi societari a controllo cooperativo che costituiscono una forma organizzativa utilizzata anche da parte di cooperative di medie dimensioni per mantenere competitività a fronte di situazioni particolari.

È importante, al proposito, che l'attività delle società controllate sia collegata al perseguimento delle finalità mutualistiche della cooperativa che ne detiene le quote di controllo, e che i valori e i principi della cooperativa ispirino i comportamenti e le azioni delle controllate.

I gruppi cooperativi non sono e non devono in nessun caso divenire holding finanziarie, poiché a capo vi è una



cooperativa la cui ragion d'essere è il perseguimento dello scopo mutualistico, che ricorre allo strumento delle società controllate se strumentali ad esso.

### 9. La principale criticità: il credito e la finanza

L'accesso al credito si è fatto più difficile: la crisi ha imposto agli intermediari finanziari, banche in primis, di ridurre la leva e di contenere la concessione di prestiti per ragioni prudenziali e regolamentari. Questo fenomeno ha interessato gli USA come l'Eurozona, ma il calo è stato particolarmente forte nel nostro Paese dove il protrarsi della recessione ha inciso sulla qualità del credito, specie quello concesso alle imprese, mentre le tensioni sul debito sovrano hanno determinato il peggioramento delle condizioni per la raccolta di denaro all'ingrosso.

Le banche stanno riducendo la dimensione complessiva del bilancio per ragioni di mercato (diminuire in modo significativo l'effetto leva e la consistenza dei prestiti deteriorati) e per l'inasprimento dei requisiti patrimoniali e di liquidità imposti dalla normativa internazionale.

Contestualmente la bassa patrimonializzazione e la leva elevata hanno compromesso la redditività delle imprese ed hanno aumentato al contempo il grado di dipendenza della finanza aziendale dal credito bancario, che ha assunto invece un'intonazione restrittiva ed ha adottato criteri più stringenti per l'erogazione del credito.

La crisi ha quindi riproposto i nodi irrisolti del nostro sistema finanziario e produttivo:

- l'assenza di mercati azionari ed obbligazionari sviluppati e l'incapacità del sistema finanziario di offrire alle imprese alternative al credito bancario rende più costosi, nelle fasi negative del ciclo, i finanziamenti per le imprese, accresce i rischi per le banche, intacca la stabilità finanziaria;
- la bassa patrimonializzazione, la dipendenza dal credito bancario, la struttura produttiva incentrata sulla piccola e piccolissima impresa, allorché incrociano la produttività che ristagna e la redditività che peggiora, producono un uso esasperato della leva (11% in più rispetto al valore medio delle imprese dell'euro zona), un basso grado di copertura degli investimenti con risorse proprie, una crescita eccessiva dell'indebitamento.

La crisi ci dice che il problema del Paese non è (solo) il debito pubblico: l'Italia in questi anni non ha migliorato il proprio contesto competitivo ma ha inasprito la fiscalità su quanti già pagano.

La crisi ci dice anche che il problema delle imprese non è (solo) l'accesso al credito: vi è un problema di modello produttivo fondato sulla flessibilità della micro e piccola impresa poco patrimonializzata che si sta rivelando incapace di tenere la crisi e di seguire la ripresa.

La crisi indica anche le strade da percorrere: limitatamente al settore finanziario occorre costruire un efficiente mercato del capitale di debito e di rischio e rendere più equilibrata la struttura finanziaria delle imprese anche introducendo una cornice normativa e fiscale più favorevole all'incremento del capitale investito. In altre parole: occorre ridurre significativamente la dipendenza delle imprese dal credito bancario creando un mercato finanziario moderno.

Le cooperative presentano, sotto il profilo creditizio e finanziario, i medesimi problemi e ricercano le medesime soluzioni delle imprese ordinarie.

### 10. La politica della BCE

Le decisioni assunte dalla BCE si propongono di sostenere l'offerta di credito all'economia reale e di scongiurare il rischio di un'inflazione bassa per un periodo troppo prolungato (in Italia è lo 0,2 per cento, nell'Eurozona lo 0,5 per cento).

Le nuove operazioni mirate di finanziamento a lungo termine (TLTRO) e l'acquisto di titoli cartolarizzati (Abs) garantiti da prestiti alle pmi concederanno liquidità a costi molto bassi agli intermediari a condizione che venga utilizzata per finanziare attività produttive. L'efficacia di queste misure per l'economia reale sarà da verificare. Banca d'Italia ha stimato un incremento complessivo del PIL, da qui alla fine del 2016, pari allo 0,5 per cento, che potrebbe raddoppiare se gli intermediari rimuoveranno le restrizioni all'offerta di credito ed il servizio al debito risulterà allineato al costo della raccolta.

La manovra BCE risulta possibile in quanto si sta completando, dopo l'approvazione del meccanismo di risoluzione delle crisi bancarie, la transizione al sistema di vigilanza unica (*Single Supervisory Mechanism, SSM*) che dissiperà i timori sulla solidità degli intermediari (che ha determinato all'inizio della crisi il blocco dell'interbancario) ed eliminerà le segmentazioni finanziarie e normative che pesano sul mercato del credito europeo. Inoltre, la valutazione estesa dei bilanci bancari attualmente in corso (*Comprehensive Assessment, CA*) amplierà l'informazione disponibile e rafforzerà la capitalizzazione delle banche.

Questo insieme di azioni si propone l'obiettivo di superare le tensioni sul fronte della raccolta e di rimuovere quegli elementi che hanno ostacolato la trasmissione

degli stimoli di politica monetaria all'economia reale. È tuttavia ragionevole ritenere che tali azioni, almeno nel contesto nazionale, non modificheranno la propensione al rischio degli intermediari creditizi e che, per un arco temporale non breve, prevarrà un atteggiamento di cautela da parte delle banche italiane –che già oggi pagano la raccolta di fatto a zero- anche a fronte degli adeguamenti patrimoniali richiesti da Basilea III e, soprattutto, della gestione delle sofferenze, specie immobiliari.

---

### 11. La segmentazione del mercato del credito

---

L'intonazione restrittiva del mercato del credito sembra destinata a protrarsi.

I Governi italiani succedutisi dall'inizio della crisi hanno affrontato questa criticità, oltre che con le moratorie dei crediti, potenziando il sistema delle garanzie ed il Fondo Centrale di Garanzia, emettendo i Tremonti ed i Monti bond – il cui utilizzo è stato in vero molto limitato - per favorire la patrimonializzazione delle banche, liberalizzando il mercato del credito.

Le banche italiane hanno rafforzato significativamente la loro posizione patrimoniale, accedendo quasi per intero a capitali privati, a differenza di quanto avvenuto in altri Paesi, e ricorrendo in misura importante alle garanzie sulle passività bancarie.

Ciò ha distorto, di fatto, finalità e modalità operative del Fondo Centrale di Garanzia, facendone uno strumento a sostegno/supporto del sistema bancario che “scarica” il proprio deterioramento di credito e ottimizza, per questa via, l'uso del proprio patrimonio. Ciò ha determinato una sorta di concorrenza tra banche e confidi nell'accesso al FCG.

Il tema dell'accesso al credito per le pmi non può quindi prescindere da una riforma del “sistema della garanzia” e, quindi, da una profonda rivisitazione delle regole di funzionamento e del ruolo che il Fondo è chiamato ad assolvere nella filiera della garanzia nel suo complesso, filiera che richiede semplificazione delle strutture ed efficienza di funzionamento per ottimizzare l'utilizzo delle risorse pubbliche destinate a favorire l'accesso al credito per quelle imprese altrimenti non bancabili, che soffrono di problemi congiunturali e non strutturali di mercato. L'ACI ha formulato al riguardo puntuali proposte.

La liberalizzazione del mercato del credito, avviata dal Governo Monti e proseguita con determinazione dai Governi successivi, si è sostanziata con la semplificazione delle norme per l'emissione di corporate bond, con l'allargamento del perimetro degli emittenti e dei sottoscrittori. Inoltre a compagnie di assicurazione e

società di cartolarizzazione, più recentemente, è stata riconosciuta la possibilità di finanziare le imprese. Si prevede che questo mercato determinerà una dimensione aggiuntiva di credito per 20 miliardi destinato soprattutto ad imprese di piccole e medie dimensioni con programmi di investimento.

Diverse cooperative, anche di dimensioni relativamente piccole, hanno già emesso e collocato presso investitori mini bond ed altre si sono avvicinate con interesse a questa nuova opportunità.

Occorre pertanto sviluppare un'azione sistematica di informazione e di accompagnamento per quelle cooperative di minori dimensioni che dispongono delle potenzialità per accedere ai mercati alternativi al credito bancario.

---

### 12. Il potenziale di crescita della cooperazione: gli obiettivi per il 2020

---

Lo scenario che abbiamo davanti è un disallineamento dei tempi tra un'auspicata e forse possibile ripresa del mercato tra un anno ed un percorso di risanamento che richiede tempi medi, un duro lavoro dei gruppi dirigenti, già provati da pesanti anni di crisi, l'apporto di risorse, oggi ridotte dai margini azzerati e dalle quote di patrimonio già impiegate.

Non sarà la sola brezza della ripresa a portare la cooperazione fuori dalla spirale della crisi.

Occorre uno sforzo straordinario, un'azione corale di riposizionamento, un'assunzione di responsabilità di tutti i soggetti, a partire da quelli che, per la loro forza imprenditoriale e finanziaria e perchè associati, nell'immaginario collettivo, ai valori della cooperazione, possono mettere in campo azioni coerenti con la loro missione e sono in grado di offrire prospettive di futuro a realtà imprenditoriali importanti, ai loro soci ed ai loro dipendenti.

La cooperazione aderente a Legacoop si sente parte di quel Paese che non accetta un destino di stagnazione, che è in grado di reagire, di ricercare nuove soluzioni e di organizzarsi per realizzarle.

---

### 13. Fondi Europei 2014-2020: una leva per la crescita

---

Si è aperto il cantiere della Programmazione dei Fondi Europei 2014-2020. L'unione Europea ha presentato una strategia generale (Europa 2020) per una crescita intelligente (basata sulle conoscenze e l'innovazione), sostenibile (efficiente nell'uso delle risorse, più verde e più competitiva), inclusiva (puntando sullo

sviluppo dell'occupazione per favorire coesione sociale e territoriale).

L'UE propone, attraverso Europa 2020, una strategia concentrata su alcune priorità, innervata dall'innovazione e mirata a competitività, sostenibilità e inclusione sociale, spingendo sulla necessità di integrare l'azione dei Fondi anche all'interno dei programmi attuativi regionali.

Il percorso tracciato dall'UE per giungere ai singoli programmi regionali assegna, rispetto al passato, un ruolo più importante al livello nazionale e rende quindi necessario che le Regioni siano in grado di negoziare in modo consapevole i contenuti strategici che saranno fissati nel Contratto di partenariato tra lo Stato e l'UE. Una buona programmazione dei Fondi è quindi cruciale per contribuire a sostenere l'uscita dalla crisi, anche perché si tratta comunque di risorse consistenti. Queste risorse costituiscono uno dei principali volani di sviluppo per il nostro Paese.

Il programma riguarda tutto il Paese ma, ovviamente, in modo maggiore il Mezzogiorno.

Il metodo innovativo proposto dall'U.E. e recepito in gran parte nell'Accordo di Partenariato è evidenziato dalla concentrazione della programmazione in tre opzioni strategiche (Mezzogiorno, Città, Aree interne) e costituisce un tentativo di porsi con un'ottica nuova di fronte alle questioni di politica economica. Inoltre il superamento dei programmi operativi monofondo sostituendoli con programmi operativi plurifondo intersecano gli undici obiettivi tematici che caratterizzano le scelte effettuate e valorizzano la possibilità di progettazione integrata.

Per quanto riguarda il pacchetto finanziario previsto c'è da sottolineare che le opere infrastrutturali non saranno finanziate dai fondi UE, ma dai fondi nazionali (54 Mld) in particolare dal fondo coesione e sviluppo (ex FAS) cosa questa che dovrebbe superare le ambiguità del passato.

La quota comunitaria (31 mld) ed il cofinanziamento nazionale (24 mld), viceversa, saranno concentrati sulle imprese e sulle aree territoriali, con undici selezionati obiettivi tematici di carattere strutturale e rivolti soprattutto all'innovazione, allo sviluppo delle imprese e dei beni naturali, infrastrutturazione immateriale e welfare (lavoro, capitale umano ed inclusione).

Nel complesso le politiche di sviluppo e coesione conterranno su un plafond di circa 100 mld di euro e si articoleranno attorno a tre livelli (programmi a gestione diretta della C.E., programmi operativi nazionali e programmi operativi regionali).

È pertanto utile attivare azioni di co-progettazione strategica territoriale gestite in cooperazione tra il livello nazionale e quello regionale monitorando i risul-

tati raggiunti in rapporto alla fase di programmazione. L'Alleanza delle Cooperative Italiane, nel corso della costruzione dell'Accordo di Partenariato, ha avanzato proposte valorizzando la sua specificità sistemica ed il suo radicamento territoriale e sociale, proponendo un suo ruolo attivo con l'obiettivo di superare i limiti attuativi delle precedenti programmazioni.

Infatti le opportunità finanziarie e gli obiettivi tematici indicati possono giocare un ruolo importante se opportunamente interconnessi anche al fabbisogno di sviluppo e crescita della cooperazione.

Cogliere le opportunità insite nel prossimo settennio di programmazione dei fondi strutturali significa agire su due piani:

- definire in maniera articolata e puntuale gli obiettivi interni al movimento cooperativo attraverso un percorso di condivisione articolato attorno a momenti di co-progettazione;
- agire in maniera preventiva sui centri decisionali, siano essi di carattere politico che tecnico, al fine di orientare la politica di spesa e far sì che essa incroci con gli interessi specifici del movimento cooperativo.

In tal senso occorre:

1. Individuare e sistematizzare le azioni di sviluppo strategico del movimento cooperativo articolate in ordine a: settore di riferimento; tipologia di intervento; territorio di intervento
2. Alimentare un percorso di sintesi conoscitiva della programmazione comunitaria e dei meccanismi che la regolano, in particolare per ciò che attiene ai Programmi Operativi Nazionali e ai Programmi Operativi Regionali, che permetta di:

Conoscere e trasferire informazioni derivanti dalla partecipazione alle fasi di programmazione, negoziazione e/o di ratifica delle decisioni assunte riguardo l'allocazione delle risorse.

Promuovere laddove possibile presso le sedi competenti a livello nazionale e regionale azioni di indirizzo strategico per ciò che concerne l'allocazione delle risorse;

3. Definire un percorso di animazione interna attraverso cui mobilitare e orientare allo scopo il notevole capitale conoscitivo e relazionale in possesso a Legacoop, alle sue articolazioni territoriali e settoriali, ai suoi strumenti tecnici.

Nella logica di sharing responsibility, la cooperazione potrebbe, inoltre, collaborare con le Amministrazioni Pubbliche per attivare Fondi comunitari integrandoli con altri strumenti finanziari per potenziarne gli effetti e soprattutto attivando reti e task force operative con il supporto di strumenti tecnici di sistema

nazionali e territoriali. Una possibile strada per realizzare quanto descritto è l'adozione più diffusa dello strumento della sovvenzione globale applicabile nelle iniziative di formazione, innovazione, creazione d'impresa, microcredito.

La sovvenzione globale potrebbe svolgersi attraverso la creazione di un organismo intermedio che veda la partecipazione di driver cooperativi nazionali per individuare programmi/progetti che fanno riferimento ai PON multi regionali finalizzati a diversi ambiti (ricerca ed innovazione, imprese e competitività, beni culturali e legalità) sui quali la cooperazione ha avanzato proposte specifiche nel corso della costruzione dell'Accordo di Partenariato.

### 14. Le risorse per la crescita

Per rilanciare le imprese cooperative occorre reperire risorse.

In passato la crescita è stata realizzata principalmente ricorrendo all'autoaccumulazione e alle risorse apportate dai soci, nonché a strumenti dedicati esclusivamente al sostegno della cooperazione e in larga misura dotati di risorse generate all'interno del perimetro cooperativo (Coopfond, CFI, CCFS, finanziarie locali, consorzi fidi).

L'inasprimento della crisi sta impattando in termini negativi sulla nostra strumentazione finanziaria, costretta a misurarsi con una liquidità interna in riduzione ed un accesso a risorse da terzi sempre problematico.

Le linee di azioni non possono che essere due: rafforzare e razionalizzare la strumentazione di cui disponiamo ed accedere a risorse di investitori esterni.

Il prestito sociale è un istituto tipico della cooperazione che rappresenta la parte core del rapporto fiduciario che la cooperazione ha con la comunità. Il risparmio è un bene che i soci chiedono di tutelare, a volte più del lavoro stesso. Legacoop intende rafforzare l'autoregolamentazione del prestito sociale e proporrà alle cooperative un regolamento del prestito con disposizioni più stringenti di quelle vigenti.

La capacità degli strumenti finanziari di lavorare in rete ha consentito di affrontare la crisi in modo sufficientemente coordinato.

Ma la rete degli strumenti finanziari va riletta alla luce dei problemi odierni e delle condizioni di mercato, oltre che di un quadro normativo che ha conosciuto importanti cambiamenti, e, probabilmente, andranno adottate "misure non convenzionali".

Legacoop dovrà pertanto procedere ad una riarticolazione della strumentazione finanziaria, secondo una logica di specializzazione e di integrazione delle fun-

zioni delle strutture esistenti, in modo da offrire alle cooperative associate risposte misurate sulle loro esigenze e sulle loro dimensioni. Occorre pensare ad una strumentazione che opera sempre più con logica di rete, integrando presenze e risorse nazionali con quelle territoriali, suddividendo ed aggregando compiti e competenze. Ed in grado di distinguere quando mancano le risorse finanziarie o quando, invece, mancano le idee imprenditoriali.

Le priorità, sotto il profilo finanziario, per le imprese cooperative sono la patrimonializzazione, l'accesso al credito, i ritardati pagamenti sia pubblici che privati, i finanziamenti per lo sviluppo.

Si tratta di un terreno, quello finanziario e creditizio, dove la collaborazione tra le centrali cooperative riunite nell'ACI ha già trovato una dimensione imprenditoriale, vedi la costituzione di Cooperfidi Italia, una rappresentanza comune nel Fondo Centrale di Garanzia e nei tavoli di concertazione, iniziative e progetti unitari. Lo impone la scelta politica compiuta dalle tre associazioni, la crucialità dei problemi e la necessità di concentrare risorse e competenze per affrontarli. Tutte le iniziative che si assumono in questo campo debbono pertanto possedere, sin dalla loro progettazione, un respiro unitario.

Sull'incremento del capitale investito, tema sollevato con forza e ripetutamente dalla Banca d'Italia, è necessario verificare le possibilità di introdurre una cornice normativa e fiscale più favorevole all'apporto di risorse da parte del socio cooperatore e valutare cosa concretamente possono fare gli strumenti finanziari collaborando tra loro.

L'accesso al credito richiede di rafforzare, dopo la costituzione di Cooperfidi Italia, processi effettivi di integrazione tra i cooperfidi che consentano di utilizzare il patrimonio accumulato per dare alle cooperative, indipendentemente dal loro posizionamento territoriale o di settore, la possibilità di accesso alle risorse finanziarie ai costi ed alle condizioni migliori.

La costituzione di Cooperfactor ha segnato l'ingresso nel mercato della fattorizzazione dei crediti pubblici. Questa presenza va rafforzata ed allargata, con operazioni di carattere societario, anche al campo dei crediti tra privati.

Occorre valutare con attenzione le prospettive strategiche dei fondi previdenziali negoziali e procedere, laddove vi sono le condizioni, alle necessarie fusioni.

A sostegno dei finanziamenti alla crescita è opportuno riconsiderare il progetto di integrazione tra finanziarie di livello nazionale e finanziarie territoriali.

La missione di Coopfond è confermata nella promozione, nel sostegno della nuova imprenditorialità cooperativa e nell'intervento mirato su fattori strategici per

la crescita. Coopfond sta realizzando un progetto avviato con il coinvolgimento di decine di giovani proprio nella fase progettuale, avviando percorsi innovativi e sperimentali, lavorando su una ipotesi di linee guida, costruendo un sito dedicato, aprendo pagine dedicate sui social, utilizzando una cooperativa di giovani per gestire la comunicazione.

Pur nel rispetto dei principi che regolano l'accesso agli strumenti finanziari, occorre maggiore consapevolezza delle problematiche, inerenti la fragilità dei propri bilanci finanziari, che impediscono l'accesso al credito o al sistema delle garanzie, sia all'esterno che al nostro interno, da parte delle piccole imprese cooperative ma anche e soprattutto della cooperazione del mezzogiorno e sulla possibilità di costruire, al nostro interno, in un'ottica integrata e di sistema, prodotti finanziari ad hoc.

La prospettiva di rafforzare la rete degli strumenti finanziari non può determinare alcuna sottovalutazione dei nuovi strumenti di finanziamento per le imprese messi a punto dal Governo: i project bond, le cambiali finanziarie ed i mini bond. L'emissione di questi titoli consente l'accesso a capitali esterni al circuito cooperativo e permette di rapportarsi ad investitori istituzionali, come ad es. i fondi pensione negoziali, che oggi sono invece del tutto estranei alla nostra interlocuzione.

Al riguardo pare opportuno sviluppare un'azione sistematica finalizzata ad offrire alle cooperative di piccole dimensioni informazioni adeguate e condizioni appropriate perché possano accedere a strumenti di finanza alternativi, eventualmente sviluppando rapporti di partnership con uno o più fondi.

Le problematiche finanziarie connesse ai processi di crescita delle grandi cooperative vanno affrontate ponendo attenzione alla strumentazione finanziaria che il mercato offre, come del resto stanno già facendo diverse cooperative, alle linee di finanziamento che la politica monetaria UE potrebbe aprire, senza rinunciare ad una interlocuzione con il Governo al fine di evitare ingiustificate "barriere all'accesso" a strumenti finanziari di matrice pubblica già attivi.

Il ricorso a risorse esterne non va visto come un mero strumento per il rafforzamento finanziario delle imprese. Ne possono nascere stimoli nuovi, poiché comporta il confronto con competenze professionali e culturali diverse ed aumenta la propensione a rendicontare con chiarezza e continuità gli obiettivi ed i risultati della propria attività.

Inoltre, il perimetro di riferimento delle possibili alleanze si è allargato: l'Alleanza delle Cooperative Italiane propone importanti interlocuzioni proprio nel settore del credito e della finanza. Le criticità da affrontare sono comuni e le possibili convergenze possono libera-

re risorse importanti per la crescita della cooperazione. Un altro importante campo di collaborazione tra le centrali cooperative attiene al tema dell'internazionalizzazione. Da tempo molte iniziative che attengono alla Cooperazione allo sviluppo, ai rapporti con le istituzioni europee ed internazionali, alle relazioni con gli altri movimenti cooperativi vengono sviluppate con un forte spirito di collaborazione.

Oggi diviene ancora più importante agire con spirito collaborativo sul contesto, senza rinunciare a verificare la possibilità di approntare strumenti comuni, per valorizzare al meglio le capacità delle cooperative più pronte a internazionalizzarsi ed innovare: sono molte le cooperative che possono migliorare le loro performance andando all'estero e proponendosi così come i driver che potrebbero trascinare l'intero sistema imprenditoriale cooperativo.

### 15. La governance della cooperativa e la reputazione della cooperazione

La crisi ha impattato, in diversi casi, sulla governance delle cooperative riducendo il grado di partecipazione dei soci ed aumentando di conseguenza l'autoreferenzialità dei gruppi dirigenti al fine di assicurare loro un maggior controllo dei fattori produttivi ed una maggiore celerità nel processo decisionale. Ma ha visto anche l'emergere di tematiche più strutturali: basi sociali che assumono atteggiamenti di chiusura ai cambiamenti e gruppi dirigenti che focalizzano la propria attenzione sulla gestione dell'esistente, una maggiore difficoltà al ricambio dei gruppi dirigenti in virtù proprio della situazione di difficoltà della cooperativa, l'emergere del tema della qualità degli amministratori. La formazione degli amministratori ed un maggiore coinvolgimento dei soci nei processi decisionali della cooperativa sono questioni quindi che la crisi ripropone. Le "Linee guida sulla governance" approvate dall'ultimo congresso nazionale, vanno nella direzione di invitare le cooperative a porre maggiore attenzione alla composizione della base sociale, quale presupposto per formare gruppi dirigenti adeguati sul piano manageriale e su quello mutualistico, ed ad occuparsi della formazione degli amministratori, compresi quelli potenziali futuri. Qualificare l'azione amministrativa è probabilmente l'atto più coerente che le cooperative possono oggi compiere.

Per queste ragioni occorre sviluppare, con maggiore continuità rispetto a quanto realizzato finora, le indicazioni e le attività indicate nelle "Linee guida".

La crisi ha tuttavia posto con maggiore enfasi i temi del "rischio sistemico" e della "reputazione collettiva" che



investono tutte le cooperative, non solo le più grandi e complesse, e che sollecitano ad una maggiore assunzione di responsabilità verso i soci e verso gli stakeholders, ma anche verso l'intera "comunità" cooperativa. Sussiste cioè un legame tra le cooperative, ben percepito dal comune sentire e per larghi versi corrispondente al vero, rappresentato dalla "dimensione unitaria" della esperienza cooperativa. Questa è data certamente da valori ed identità legati all'essere cooperative ma anche dal fatto che la cooperazione è percepita dai cittadini, dall'opinione pubblica in senso lato, come un fenomeno unitario, anche se frutto di storie, collocazioni, interessi, modelli organizzativi, strumenti di governance anche fortemente differenziati.

Ne è prova l'immagine negativa che i comportamenti irregolari ed opportunistici di cooperative spurie – contro le quali continuiamo a chiedere più decisi ed efficaci interventi delle autorità competenti – proiettano sull'intero movimento.

Oggi sappiamo anche che la crisi di una cooperativa nuoce alle altre cooperative, spesso prescindendo dal territorio o dal settore in cui la prima opera, non solo in termini reputazionali ma anche in termini economici. O, detto in altri termini, che il valore economico della reputazione di una cooperativa è composto da una componente propria (la reputazione di quella cooperativa) e da una componente comune (la reputazione delle altre cooperative) e che la seconda ha un peso rilevante e tale, a volte, di compromettere la prima. All'attenzione alla governance d'impresa occorre quindi affiancare il tema della governance di "sistema".

In primo luogo appare necessario qualificare ancora di più quello che potremmo chiamare il "nucleo valoriale intangibile" della cooperativa, ossia il servizio mutualistico al socio, la tutela dei suoi diritti, la democrazia interna, la proiezione intergenerazionale, il forte radicamento nelle comunità, la ricerca di forme di crescita sostenibile, i valori della dignità del lavoro, della tutela dei consumatori, il rispetto delle regole di concorrenza, rafforzando così la governance democratica e consapevole della cooperativa.

Ma in secondo luogo è importante verificare se ci sono le condizioni per tutelare la dimensione reputazionale della cooperazione e, sviluppando sistemi atti ad assicurare i soci e la comunità di riferimento, per rassicurare gli stakeholders circa la capacità del sistema cooperativo di sviluppare al proprio interno gli anticorpi per evitare, o quanto meno limitare, gli effetti virali indotti dalle cattive pratiche.

Il sistema di monitoraggio di cui disponiamo, basato su indicatori di ordine quantitativo, elaborati sul bilancio dell'anno precedente, è inadeguato per questi fini. Il passaggio ad un più incisivo sistema di alert richiede la

strutturazione a valle di strumenti di vario tipo, organizzativi e finanziari, e soprattutto la messa a punto di "regole" condivise del comportamento dei diversi soggetti coinvolti: i consigli di amministrazione, i collegi sindacali, le società di revisione, il management delle cooperative, le strutture associative.

Rafforzare l'adozione del modello organizzativo previsto dal decreto legislativo 231/2001, l'adozione di un codice etico e morale di comportamento che preveda anche misure sanzionatorie per gli inadempienti, la costituzione di una commissione etica formata anche da autorevoli soggetti esterni alla cooperativa ma appartenenti alla comunità in cui la stessa opera, possono essere utili strumenti per rendicontare al proprio interno e all'esterno l'attività economica ma soprattutto sociale di una cooperativa proprio perché alle cooperative si chiede un di più di autodisciplina per tutelare meglio un valore, la reputazione, che coinvolge tutti.

Ciò richiede la condivisione dei principi che debbono essere alla base del modello, ossia l'ottica prevalentemente preventiva nel presidiare i rischi, una linea di controlli complementari a quelli che la cooperativa attua, una limitata prescrittività, la messa a punto di regole comuni e di indicazioni minimali inderogabili per tutte le cooperative a partire da un certo livello dimensionale e prescindendo dal settore di appartenenza. Tali regole fissano obblighi di carattere informativo ed i comportamenti connessi, sulla base di parametri economico-finanziari che debbono rispettare le differenze dimensionali e di modello di business. Il sistema di alert segnala il livello di criticità rilevato, da cui discendono obblighi informativi e comportamenti correttivi. Non si tratta di inventare un ridondante quarto livello di audit (dopo la revisione cooperativa, il collegio sindacale, la società di revisione), ma di mettersi nelle condizioni di poter operare con ottica preventiva (moral suasion ed autorevolezza) per tutelare la reputazione di tutti.

### 16. Il Welfare

La crisi profonda e prolungata nel tempo ha inciso profondamente sulla economia reale con una forte ricaduta sulla geografia sociale (impoverimento del ceto medio, nuove richieste di assistenza e precarietà della situazione economica minata anche dalla diminuzione della risposta pubblica ai bisogni di benessere) nonché progressiva rottura dei legami sociali con importanti ricadute sulla coesione sociale.

Si è in presenza di un welfare caratterizzato dalla precarietà nei e dei servizi sociali e socio-sanitari, c'è un affidarsi in molti casi alla estemporanea carità di persone benevole che dedicano parte del loro tempo libero

all'assistenza, si assiste ad una disattenzione pubblica quasi strumentale verso i nuovi e vecchi bisogni e verso le fragilità delle persone tutte, sia essi cittadini che immigrati, c'è uno scollamento tra chi governa la politica e ne definisce le strategie, con le Parti sociali ed economiche che costituiscono oggi il fattore trainante del welfare, con le persone che hanno bisogno di tutelare la propria salute.

Tagli lineari nella spesa pubblica sociale e sanitaria che non tengono conto di priorità nelle diverse fragilità, mancanza di definizione di livelli minimi di assistenza da garantire alle persone, ritardi nei pagamenti della pubblica amministrazione che arrivano anche a 24/36 mesi, regole seppur giuste del patto di stabilità che di fatto penalizzano il vivere quotidiano degli operatori e delle persone assistite, sono tutti fattori che relegano oggi il ruolo della cooperazione sociale nel sistema di welfare soprattutto nel mezzogiorno d'Italia, non più a quello prettamente sussidiario ma sostitutivo dell'agire del governo, con grave penalizzazione dei bilanci economici e finanziari che compromettono la definizione di nuove strategie imprenditoriali volte alla differenziazione o diversificazione di attività improntate anche all'innovazione sociale, utilizzando le opportunità derivanti dalla programmazione dei fondi strutturali 2014/2020.

Questi aspetti rendono più difficili e complessi anche culturalmente e proprio nel momento di maggior bisogno, interventi di tipo cooperativo/mutualistico nella prospettiva di un "welfare partecipato" non solo economicamente, nonostante il ruolo importante che la cooperazione tradizionalmente svolge (cooperazione sociale, mutue, housing sociale, cooperazione medica, ecc.). Rimuovere i fattori che oggi sono la causa delle inefficienze e della non efficacia delle risposte ai cittadini nella erogazione delle prestazioni sociali e sanitarie, rappresenta non soltanto riconoscere e tutelare il diritto alla salute delle singole persone riequilibrando un divario esistente già tra il nord ed il sud del nostro paese, ma anche permettere alla cooperazione sociale di portare avanti ed in molti casi, consolidare, un processo di investimenti più strutturato e integrato nei nuovi ambiti nuovi di attività.

Sulle trasformazioni in atto a livello di bisogni sociali e di organizzazione del welfare si può fare riferimento a studi ed approfondimenti prodotti dalle nostre organizzazioni e dalle cooperative a livello nazionale e locale. C'è bisogno di innovazione sociale!

In un Paese in cui cala il lavoro ed aumenta l'esclusione sociale, in cui i servizi sono insufficienti, ed in alcune zone assenti, e le risorse destinate non appaiono concretamente incrementabili in modo linearmente adeguato, produrre innovazione sociale significa pensare,

progettare e realizzare da un lato servizi sostenibili e di buona qualità in tutte le zone del Paese, dall'altro individuare nuovi ambiti nei quali sviluppare attività produttive capaci di produrre nuovo lavoro e inserimento lavorativo, e sviluppare quelli già esistenti.

Questo è il nostro ruolo specifico, la nostra non eludibile responsabilità. Dare futuro alla esperienza della cooperazione significa misurarsi con questa sfida.

Si può fare, perché in questi anni nel nostro mondo, in tante cooperative, in territori diversi, si sono individuate nuove risposte, nuovi processi produttivi, nuove modalità di collaborazione e partnership con soggetti diversi, nuove modalità di finanziamento.

È uno sforzo che dobbiamo continuare ed intensificare, in ciascuno degli ambiti in cui operiamo, dandogli strutturazione e sistematicità.

Serve, per questo, in particolare:

rendere disponibile e diffondere la conoscenza delle buone pratiche che si realizzano nelle cooperative, in primo luogo attraverso gli strumenti di comunicazione che abbiamo consolidato nel settore;

aggiornare la nostra strutturazione in gruppi di lavoro anche intersettoriali, perché si connotino più precisamente rispetto alle filiere produttive, e da luoghi nei quali ciascuno racconta ciò che fa e i problemi che incontra, più nettamente divengano sedi di confronto orientate in senso progettuale all'innovazione;

per questa via individuare i possibili progetti aventi rilevanza innovativa e nazionale, e intorno ad essi sostenere la strutturazione di coerenti e sostenibili strumenti di rete tra le imprese e i territori.

supportare questo percorso con una connessione più stretta con le sedi dell'analisi e della ricerca.

Le ricerche condotte sul tema dell'innovazione sociale testimoniano che capaci di innovare sono le imprese efficienti, con bilanci economici soddisfacenti, di non piccolissima dimensione,

orientate a lavorare in rete con altre cooperative, aperte alla relazione ed alla collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, cooperativi e non.

La nostra esperienza lo conferma. E se assumiamo l'innovazione sociale come obiettivo del nostro lavoro, questi aspetti non possono che costituire il riferimento prioritario per portare avanti quel percorso di riorganizzazione ed innovazione degli assetti imprenditoriali che si è già avviato in questi ultimi anni, per un nuovo welfare partecipato.

Un welfare partecipato in cui l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati assume nella cooperazione sociale una identità distintiva specifica, rappresentando un esempio importante nel sistema di welfare che dovrebbe lavorare con maggiore sinergia con gli altri comparti e settori produttivi di lega coop, ma non solo,

sempre nell'ottica di creare valore aggiunto e risultati efficaci, sia per la gestione economica delle cooperative che per le persone destinatarie degli interventi.

Rafforzare l'esperienza della cooperazione nella gestione dei beni confiscati e delle aziende confiscate. Anzi sul tema della gestione delle aziende confiscate deve essere impegnata tutta la cooperazione poiché rappresenta una esperienza importante che sta consolidando il suo agire ma che non può rimanere chiusa nell'alveo del territorio di riferimento ma che deve creare effetto moltiplicatore in altri contesti. Ecco perché sarebbe necessario ridisegnare una adeguata politica nazionale di Legacoop che possa, attraverso una strategia nazionale e di sistema, anche consolidando e rafforzando la collaborazione con altri soggetti esterni come l'Associazione Libera, valorizzarne il lavoro e le finalità.

Un welfare nuovo con una nuova riforma del terzo settore; una riforma che deve avere come obiettivo la valorizzazione di quelle organizzazioni sociali che costituiscono la linfa vitale dell'agire in quest'ambito. Associazioni di promozione sociale, Volontariato e Cooperazione sociale rappresentano le Anime del terzo settore alle quali, oggi, si aggiunge l'impresa sociale, un'esperienza ancora in essere, che presenta caratteristiche specifiche e che deve entrare in rapporto sinergico ma distintivo anche con la cooperazione sociale perché entrambe funzionali a realizzare obiettivi economici e sociali. Ecco perché seppur nella loro diversità di missione e di valori, i presupposti e le caratteristiche che ne determinano l'attività gestionale e l'operatività quotidiana non possono che essere le stesse per entrambe.

Il tema della Salute e della sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale è uno dei temi dell'Agenda del Paese per il prossimo futuro.

La salute, oltre ad essere un bene comune, perde la specificità esclusivamente sanitaria e si trasforma in un mix di valori/azioni a carattere sanitario, assistenziale e sociale, per divenire un elemento costitutivo della vita collettiva e un bene da proteggere e promuovere in tutte le fasi della vita di ciascuno.

Sostenere questa evoluzione culturale e sociale e, nello stesso tempo, affrontare la razionalizzazione della spesa pubblica costituisce un'opportunità di miglioramento a garanzia dell'universalità del sistema e richiede un ruolo proattivo delle forze economiche e sociali che operano nel settore in cui la sanità integrativa rappresenta una componente di recente formazione ma di sempre più crescente rilievo.

Non accettare questa sfida di cambiamento espone al rischio di maggiori disuguaglianze e minore coesione sociale.

In questo contesto, la cooperazione, partendo dalla

qualificata ed articolata presenza nel settore sia dal lato della domanda che da quella delle offerte dei servizi, può essere partecipe di un mutamento sociale ineludibile per la salvaguardia e lo sviluppo del benessere della collettività e della persona.

Il Progetto Salute si è posto l'obiettivo di costruire, partendo da un'analisi delle necessità del "mercato sociale", un network tra le realtà cooperative e mutualistiche (in particolare cooperazione sociale, mutue, cooperazione medica) capace di generare un'offerta basata sull'ottimizzazione dei processi che riguardano la salute e il buon vivere dei cittadini. Si è svolta nel corso di un biennio un'azione che ora necessita di strutturazione organica finalizzata all'efficienza e all'estensione dei servizi alla persona, in modo sussidiario al SSN, mediante un processo di integrazione funzionale e di coordinamento tra i soggetti cooperativi e mutualistici per contribuire alla formazione di una nuova cultura dell'assistenza sanitaria e socio-sanitaria che vada dall'educazione e prevenzione alla compensazione della spesa sanitaria a carico del cittadino fino al trattamento della cronicità e che punti all'integrazione tra risorse pubbliche e risorse private.

In particolare, agire nel mercato dell'assistenza sanitaria integrativa implica uno sforzo straordinario ed ulteriore volto a sostenere l'equità nell'accesso alle assistenze e nell'impiego delle risorse aggiuntive, puntando alla sostenibilità e non all'arricchimento, più al bene collettivo e meno all'interesse privato, più alla comunità, al territorio e ai suoi bisogni e meno agli interessi particolaristici.

L'avvio del Progetto, la sua cornice strategica, le esperienze di integrazione in corso, delineano un'innovativa prospettiva di sviluppo dell'offerta cooperativa nel settore e ne caratterizzano un suo riposizionamento imprenditoriale.



---

*Coordinatore*  
SERGIO IMOLESÌ

---

*Referente Legacoop*  
MAURO IENGO  
STEFANO VEZZANI

---

*Community*  
PIERO INGROSSO

---

*Composizione del gruppo di lavoro*

ORietta ANTONINI  
ALBERTO ARMUZZI  
STEFANO BASSI  
MANUELA BUGITTI  
GIANPIERO CALZOLARI  
FERNANDO CELLURALE  
FIORENZO DAVANZO  
FABIO FERRARIO  
ALESSANDRO FREGA  
MAURO IENGO  
SERGIO IMOLESÌ  
PIERO INGROSSO  
ORNELLA LORENZONI  
SABRINA MANCINI  
IDANNA MATTEOTTI  
MASSIMO MATTEUCCI  
ALESSANDRO MEOZZI  
MARCO MINGRONE  
ADOLFO MONI  
CHIARA NASI  
DOMENICO OLIVIERI  
LUCA PANZAVOLTA  
LUIGI PIANO  
MIRKO PIZZOLATO  
GUIDO SACCARDI  
ELIO SANFILIPPO  
MARCO SEGOLONI  
IVANO ZEPPÌ

# Rapporto Associazione e Impresa Cooperativa

---

### 1. La cooperazione nel mercato che cambia: territorio, dimensioni d'impresa

---

Il mercato è profondamente cambiato negli ultimi anni: la crisi ha intensificato ed accelerato l'accesa competizione investendo il sistema cooperativo. Questo quadro rischia anche di compromettere la tenuta di uno dei tratti distintivi delle imprese cooperative: lo stretto rapporto con il territorio in cui operano. È un aspetto irrinunciabile, che si coniuga con il carattere mutualistico ed il governo democratico delle cooperative, che dovrà essere declinato diversamente, anche in ragione della necessità, dettata dalla crisi, di espandere le dimensioni d'impresa, di diversificare le attività ed intraprendere la via della internazionalizzazione, laddove il *core business* lo consenta. Ovviamente, non si tratta di un dogma. La piccola dimensione in molti contesti economici e territoriali continua ad essere una formula valida, redditiva ed altamente rispondente ai valori cooperativi. E non vi è dubbio che tale ragionamento debba essere svolto considerando la pluralità degli scambi mutualistici presenti nel movimento cooperativo.

Tuttavia, l'attualità ci propone prepotentemente il tema della adeguatezza delle dimensioni sociali, organizzative e finanziarie delle cooperative, che può avere due possibili declinazioni, non necessariamente in alternativa tra loro: a) l'incremento delle dimensioni della singola cooperativa; b) forme più o meno forti di aggregazione tra le cooperative, in senso orizzontale o verticale (consorzi, gruppi cooperativi paritetici, reti di imprese). Coerentemente, occorre promuovere una nuova stagione di rapporti intercooperativi, che non siano fondati su un principio volontaristico a parità di condizioni di mercato, ma siano frutto di una strategia associativa che coniughi il tema dell'efficienza con i valori cooperativi, per evitare che la sola via dell'efficienza e della redditività porti a scelte in comune con le false cooperative. Il dato di fondo è quello di non rimanere in una condizione di debolezza ed isolamento nel mercato.

Tanto più in un contesto legislativo che sta "semplificando" l'assetto istituzionale: abolizione delle Province, riduzione delle Prefetture, delle CCIAA (il numero di quest'ultime dovrebbe scendere da 105 a 60), delle stazioni appaltanti. Siamo quindi in presenza del depotenziamento dei livelli intermedi delle istituzioni e contestualmente degli "enti" di rappresentanza della società civile ed economica.

Tale "rivoluzione" (che in alcuni aspetti risponde a problemi di semplificazione di cui dobbiamo essere in grado di prevedere le conseguenze) avrà effetti significativi sulla vita delle imprese e sul rapporto tra queste e le proprie Associazioni di rappresentanza.

### 2. Il rapporto fra cooperative e rispettive associazioni

---

Questo quadro implica anche un nuovo rapporto tra le cooperative e le rispettive Associazioni.

Si è molto parlato del processo di de-ideologizzazione di tale rapporto, tuttavia molte cooperative sentono ancora il legame di vicinanza ideale alla Legacoop (similmente alla Confcooperative o alla AGCI), soprattutto quelle risalenti agli anni del dopo guerra o ancora prima. Questo sentimento è accompagnato in misura sempre più forte dalla richiesta di servizi, competenze professionali, risorse ed opportunità di sistema, da declinare in modo diverso a seconda che le circostanze in cui operano le imprese cooperative siano fisiologiche o patologiche.

L'indagine della SWG indica chiaramente cosa chiedono le cooperative aderenti a Legacoop: informazioni ed aggiornamento costante (72%), creazione di relazioni e rapporti con le strutture di sistema (70%), rappresentanza delle istanze cooperative presso le Istituzioni (69%), per ricordare i punti più evidenti.

Richieste che spingono ad impiantare servizi altamente innovativi, creando sinergie ed efficienze per quelli di stampo più tradizionale.

Non bisogna però equivocare: i servizi, per quanto importanti, non sono elemento identificativo del rapporto tra l'Associazione e le cooperative, perché molte di queste sono in grado di acquisirli nel mercato professionale. I servizi di cui dobbiamo parlare sono quelli strumentali alle funzioni fondamentali di un'Associazione cooperativistica:

- la rappresentanza
- la vigilanza.
- la promozione.

All'interno di questo cambiamento assistiamo ad una rinnovata e più forte esigenza di un sistema di valori condiviso e riconosciuto a tutti i livelli, soprattutto nella prospettiva della costituzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Sistema di valori animato dalla:

1 — convinzione ed obiettivo di essere una parte di un sistema nazionale ed europeo caratterizzato dal principio del “pluralismo di imprese”, cioè un sistema che legittimi modelli di impresa diversi da quelli votati in via esclusiva al profitto. Per ciò che ci riguarda, un modello mutualistico volto a soddisfare bisogni sociali primari, nelle forme ed intensità che si manifestano nel tempo, nel pieno rispetto dell'articolo 45 della Costituzione, ma nella consapevolezza del fatto che l'impresa cooperativa ha negli anni dimostrato di saper assolvere una importante funzione economica, oltre che sociale. La crisi sta producendo ripensamenti diffusi e critici verso politiche di stampo marcatamente liberista per affermare modelli d'impresa (anche capitalista) ispirati ad una visione e ad un sistema valoriale non lontano da quello cooperativo (“capitalismo solidale”, Terzo Settore). È dunque possibile o plausibile che la cooperazione abbia un atteggiamento di competizione “collaborativa” nella capacità di perseguire - da protagonista - scopi ed obiettivi sociali in un mercato regolato e trasparente. Pertanto, le dichiarazioni contenute negli artt.41 e 45 della Costituzione relativi, rispettivamente, alla funzione sociale dell'impresa privata e al riconoscimento della funzione sociale della cooperazione costituiscono per noi il quadro di valori determinanti per l'esercizio dell'attività imprenditoriale.

D'altra parte, non è un caso che il modello cooperativo sia ricercato per dare risposta alle crisi di tante imprese capitalistiche (vedi *worker buy out*) o di gestire e rilanciare i beni e le aziende confiscate alle Organizzazioni criminali.

2 — forte consapevolezza che il modello di governance delle cooperative rappresenti un valore aggiunto perché afferma concretamente un modello di gestione il più possibile ispirato al valore della partecipazione e della responsabilità diffusa.

È bene ricordare che nelle cooperative il controllo

dell'impresa è assegnato a quanti (lavoratori, produttori, consumatori) sono interessati ad ottenere attraverso l'attività d'impresa, non la massima remunerazione del capitale conferito, ma la massima utilità attraverso le occasioni di scambio con la cooperativa. Quindi, la funzione di utilità tipica della cooperativa, connessa strettamente con la sua missione, è in radice diversa da quella della società lucrativa ed è tale differenza che contribuisce a creare democrazia nel mercato.

Dobbiamo, tuttavia, assumere definitivamente consapevolezza che le crisi e i fallimenti di alcune cooperative sono anche il frutto di un processo di divaricazione tra la base sociale e il gruppo dirigente delle medesime cooperative. I soci - spesso - non hanno partecipato alle scelte strategiche e non hanno richiesto e ottenuto le informazioni necessarie per esprimere la loro opinione nelle sedi sociali o per farsi promotori di iniziative.

Indubbiamente, in alcuni casi i consigli di amministrazione hanno manifestato un deficit di capacità di indirizzo e controllo, associato ad inadeguatezze manageriali, e l'esito si è risolto in strategie aziendali non adeguate, o perché troppo conservative o troppo sbilanciate nel rapporto costi benefici. È anche vero però che spesso tali atteggiamenti sono il risultato di resistenze da parte delle basi sociali e dei Consigli di amministrazione ad accettare ipotesi di diversificazione o di unificazione con altre cooperative, preferendo lo status quo anche quando questo può portare alla crisi.

La partecipazione e il coinvolgimento informato dei soci sono condizioni necessarie, ma non sempre sufficienti per risolvere positivamente le crisi. In altre parole, occorre evitare che la storia delle cooperative si intrecci troppo con quella dei loro gruppi dirigenti (o del loro leader).

Sotto questo profilo dobbiamo rinnovare le “Linee guida sulla governance”, approvate nel 2008, ed invitare le cooperative a porre maggiore attenzione alla composizione e alla preparazione della base sociale, anche come presupposto per garantire alla cooperativa gruppi dirigenti competenti sul piano manageriale e su quello di una governance fondata su democrazia e partecipazione attuate direttamente “sul campo”). Per questo è vincolante occuparsi della formazione degli amministratori, soprattutto quelli futuri, per assicurare il passaggio, anche generazionale. In tale ottica si colloca efficacemente la scelta di inserire negli statuti i limiti di mandato.

Infatti la cooperativa è impresa intergenerazionale per definizione e per questo non condivide il destino che subisce il capitalismo familiare che, spesso, al sopravvenire della terza generazione, si inaridisce o scompare.

Occorre quindi avviare un percorso che veda:

- la Legacoop, nelle sue diverse articolazioni, impegna-

ta a ridefinire e diffondere le linee guida valide per tutte le cooperative, in relazione ai caratteri identitari comuni;

- le cooperative responsabili di rivisitare i propri strumenti di governance, in modo coerente con i suddetti orientamenti, motivando esplicitamente eventuali scelte difformi;
- predisporre i necessari e adeguati Piani/incontri formativi che consentano la partecipazione attiva e responsabile dei soci / dei consiglieri e creino con continuità le professionalità necessarie per un oculato rinnovo delle cariche, in coerenza con il principio dell'intergenerazionalità.

### 3. La legalità

Non vi è dubbio che il tema della legalità, al quale si affianca quello della "fiducia tradita" (comportamenti che, pur non essendo illegali, violano il patto di fiducia che esiste tra soci e amministratori), sia parte del tema della governance, del sistema di partecipazione, delle modalità di delega e di autogoverno della proprietà diffusa.

In altre parole, il tema della legalità va declinato in senso stretto, ma anche secondo i valori della mutualità e della democrazia economica. La corretta governance significa avere una base sociale attenta e preparata, che sia in grado di valutare il buon operato degli amministratori e reagire moralmente quando questi compiano reati o comportamenti che violano il predetto patto di fiducia. La corretta governance significa anche dotarsi, qualora vi siano le dimensioni adeguate, di strumenti quali quelli previsti dalla legge 231 del 2001. Occorre fare, inoltre, una severa riflessione sul valore effettivo dei [Codici Etici](#) che tante cooperative si sono dati, in modo peraltro non difforme dalle altre imprese. Il dubbio è se tali codici abbiano realmente promosso una cultura diffusa e radicata delle basi della legalità nei comportamenti operativi e nelle relazioni facendo risaltare la distintività cooperativa.

### 4. Il ruolo dell'Associazione

I temi sopra richiamati sono decisivi per comprendere e rilanciare il [ruolo della nostra Associazione](#). È sempre bene porsi il quesito se le cooperative abbiano o no bisogno di una Associazione di rappresentanza, domanda ovviamente estensibile a tutti i settori della economia e della società.

La risposta positiva non è mai scontata e dipende da una serie di fattori:

- dalla capacità della Associazione stessa di a) rispondere alle esigenze dei propri rappresentati, b) esprimere la funzione di rappresentanza nei confronti delle Istituzioni, c) di salvaguardare l'identità e i valori cooperativi, d) di fornire i servizi necessari allo sviluppo.
- dalla reciproca percezione di utilità e vicinanza. È importante ad esempio che il flusso delle informazioni sia biunivoco: dall'Associazione agli aderenti e viceversa. L'Associazione non deve solo cercare di dimostrare che "il mio interesse particolare si inserisce armonicamente in quello generale", ma deve proporre per prima una visione dell'interesse generale che comprenda l'interesse particolare dei rappresentati. Dobbiamo quindi essere in grado di descrivere e proporre un modello di società, di relazioni economiche e dunque di mercato secondo l'ottica del movimento cooperativo e non a traino del modello liberista/capitalista. Consideriamo questo un importante riposizionamento dell'Associazione.
- dalla capacità di rendere le strutture sostenibili e adeguatamente competenti. In tal senso il progetto ACI rappresenta una risposta senza precedenti.

Alla luce di queste argomentazioni, Legacoop ha il dovere di esercitare le proprie funzioni istituzionali avendo cura di:

- mettere a fattor comune l'esperienza, l'innovazione, la conoscenza allo scopo di permettere alle cooperative di meglio competere;
  - continuare a svolgere il proprio compito di promozione di nuove società cooperative non limitandosi ai servizi legati alla costituzione, ma esercitando anche la sua capacità di organizzare e far incontrare la domanda e l'offerta, di creare nuove opportunità di impresa, lavoro, ricchezza e coesione sociale.
- Ciò significa anche creare le condizioni affinché le startup siano accompagnate nel loro primo percorso, entrino in una logica di sistema e, se possibile, di tutoraggio da parte delle cooperative più strutturate (vedi sopra il tema delle forme di aggregazione);
- sostenere con adeguati strumenti di marketing associativo e di comunicazione la promozione e lo sviluppo delle nuove imprese
  - distinguere i propri servizi in relazione alle dimensioni e al ciclo di vita delle cooperative;
  - vigilare sulla buona governance delle cooperative secondo i principi cooperativi,
  - promuovere la conoscenza del modello cooperativo in ogni occasione e livello di istruzione e formazione, per colmarne la scarsa conoscenza soprattutto tra i giovani, con attenzione prioritaria ai percorsi formativi universitari

- esercitare una funzione di monitoraggio (diversa dalla Vigilanza) che consenta effettivamente di incidere per tempo nelle situazioni critiche così anticipando e consentendo al sistema di prevenire i momenti di crisi patrimoniale, finanziaria e gestionale. L'Associazione deve essere messa effettivamente nelle condizioni di interagire con i consigli di amministrazione di quelle cooperative per fornire – se richiesto – assistenza sulle materie di competenza; chiedere verifiche e analisi ad hoc e sollecitare piani aziendali correttivi. Nel caso sia necessario per la tenuta anche reputazionale del Sistema cooperativo, la Lega deve poter erogare forme sanzionatorie se la Cooperativa non accetta il confronto.

Nonostante la capacità degli strumenti di rilevazione di Legacoop di identificare le situazioni di potenziale crisi delle cooperative aderenti (più di un terzo delle cooperative che nel quadriennio 2009/2012 rientravano nei parametri della RCA - il nostro modello di Ricostruzione Criticità Aziendali - hanno poi subito crisi sfociate spesso in procedure di liquidazione), questa non è sufficiente per dare risposte tempestive a crisi che si manifestino repentinamente, soprattutto per l'assenza di protocolli organizzativi che aiutino le cooperative a riconoscere la loro condizione di difficoltà anche di fronte alla preoccupazione delle potenziali reazioni negative dei fornitori, dei clienti, delle banche. È necessario quindi creare le condizioni affinché le cooperative aderenti applichino modelli comportamentali comuni, leggibili anche dalle strutture associative e dalle istituzioni finanziarie, per identificare puntualmente la condizione di crisi e ricercare le soluzioni, anche sul piano delle procedure concorsuali.

Si tratta di obblighi di carattere informativo e comportamenti connessi. Il sistema di "allerta" segnala alla cooperativa ed alla struttura associativa il livello di criticità rilevato. A seconda del livello di criticità segnalato il CdA ha obblighi informativi nei confronti dei soci e/o delle strutture associative e/o delle strutture finanziarie, correlato all'impegno di implementare determinati strumenti gestionali (il budget di tesoreria, ad es.).

In altre parole, occorre realizzare un presidio di competenze, soprattutto di natura finanziaria, identificabile in prima istanza negli strumenti di sistema di Legacoop, che liberi peraltro la dimensione di rappresentanza della stessa da compiti che potrebbero rivelarsi impropri di fronte alle crisi.

---

*Coordinatore*  
ENRICO MIGLIAVACCA

---

*Referente Legacoop*  
PAOLO SCARAMUCCIA

---

*Community*  
PAOLO SCARAMUCCIA

---

*Composizione del gruppo di lavoro*

ALBERTO ALBERANI  
ALESSANDRO BERETTA  
DANIELE CADDEO  
PIERO CARDILE  
FLORA COLAMUSSI  
LEOPOLDO DE LUCIA  
MONICA FANTINI  
BARBARA FARINA  
MARZIO FERRARI  
ROSARIO FLORIO  
ANDREA FOLCHITTO  
UMBERTO FOSSÀ  
GIANCARLO GONELLA  
FABIO GROSSETTI  
FRANCA GUGLIELMETTI  
SARA GUIDELLI  
ANGELO MIGLIARINI  
ENRICO MIGLIAVACCA  
FRANCO MOGNATO  
NELLO ONORATI  
ANGELO PETRUZZELLA  
LIVIO PILOT  
PIETRO PIRO  
DINO RICCI  
ROSSANO RIMELLI  
PAOLO SCARAMUCCIA  
ROBERTO SESSO  
IGOR SKUK

# Modello organizzativo

---

### 1. Il contesto

---

#### *La crisi economica, riduzione della contribuzione associativa e complessità organizzativa*

Il contesto in cui si inserisce la discussione sul modello organizzativo è particolarmente problematico a causa della crisi economica, e allo stesso tempo offre numerose opportunità di cambiamento.

La crisi economica prolungata ha messo a dura prova le imprese, incidendo pesantemente sulla contribuzione associativa, a fronte di una maggiore richiesta da parte delle cooperative di rappresentanza e servizi.

Questa situazione ha così messo in difficoltà anche le strutture associative, che a fronte di una consistente riduzione della contribuzione hanno provveduto nel corso degli anni ad operazioni di razionalizzazione della spesa, cercando di tagliare i costi di mantenimento delle strutture senza inficiare la qualità dei servizi offerti.

Sicuramente la situazione ha fatto emergere le contraddizioni, le ridondanze e le problematiche del modello organizzativo, che forse non è più in grado di rispondere al meglio alle esigenze delle imprese e soprattutto non è in grado di innovarsi rimanendo sostenibile economicamente.

La nostra organizzazione attuale denota un'eccessiva complessità: 110 strutture (nazionali di settore, regionali di settore, territoriali regionali, territoriali provinciali o interprovinciali) con diversi gradi di autonomia, di queste 60 sono delegate all'incasso dei contributi associativi.

Probabilmente la "balcanizzazione" del nostro modello è il frutto di quello che è stata la nostra associazione nei decenni passati, è la risposta organizzativa ai problemi affrontati e la soluzione più veloce alle richieste delle cooperative; quello che emerge è un quadro probabilmente efficace, ma disomogeneo, un modello che ha premiato le singole autonomie, ma privo di un progetto organizzativo comune, quello che emerge è

l'assenza di un fine teleologico comune tra tutte le articolazioni associative.

#### *La riforma del titolo V della Costituzione, spending review e nuovo assetto istituzionale*

Dal punto di vista politico e istituzionale, è in atto un riassetto istituzionale, che se portato a termine, modificherà profondamente l'assetto istituzionale del Paese.

Gli aspetti più rilevanti di questa riforma, quelli che avranno maggiori ripercussioni sul modello organizzativo della nostra associazione sono sicuramente la cancellazione delle province e la modifica del Titolo V della Costituzione. A seguito (o in previsione) di questi due cambiamenti sostanziali nell'assetto istituzionale, ci saranno (in parte sono già in corso) alcuni processi di razionalizzazione e di modifica delle funzioni di alcuni enti che si ripercuotono sull'attività di rappresentanza e nell'erogazione di servizi delle nostre strutture associative, dal livello nazionale a quello territoriale.

La cancellazione delle province, comporta un mutamento sostanziale nel ruolo di rappresentanza a livello locale, quantomeno nelle regioni ove sono presenti strutture associative a livello provinciale (Emilia Romagna, Sicilia, Sardegna); in un contesto dove non esisteranno più le province e le funzioni saranno assegnate alle città metropolitane o alle Regioni, deve essere ripensato anche il modello organizzativo e di rappresentanza, in quanto verranno meno i riferimenti locali, ipotizzando nuovi modelli che siano in grado di rispondere alle nuove esigenze.

La cancellazione delle province ha già innescato una serie di accorpamenti e ridimensionamenti a cascata. Il più importante è sicuramente quello della riorganizzazione delle Prefetture, che oggi svolgono ruolo fondamentale per alcune attività (basti pensare alle white list del protocollo per la legalità).

Altri enti sono in fase di riorganizzazione, sono ad esempio già in fase di accorpamento o soppressione numerose Camere di Commercio provinciali, con l'obietti-



vo di scendere a breve dalle 105 Camere di Commercio prima della riforma in atto, alle 60 al termine del percorso di ridimensionamento.

Anche numerose strutture provinciali Legacoop hanno proceduto a diversi accorpamenti o iniziato percorsi di fusione, il più importante tra questi è stato sicuramente l'unificazione di Forlì - Cesena, Ravenna e Rimini nell'unica struttura di Legacoop Romagna. Una scelta di unire le tre strutture provinciali, dettata non solo dalla necessità di ridurre i costi, ma una scelta di carattere progettuale, volta a liberare risorse attraverso una razionalizzazione per sviluppare nuove attività e moltiplicare le opportunità, evitando le ridondanze.

Per quanto riguarda la riforma del Titolo V della Costituzione, in discussione in questi mesi in Parlamento e che non vedrà certamente esaurito il suo percorso prima dello svolgimento del Congresso Legacoop. La riforma prevede, oltre alla soppressione delle province, il superamento della rigida ripartizione per materie tra Stato e Regioni ad una ripartizione per funzioni, quindi più flessibile per un verso, ma potenzialmente con diverse aree di conflitto, puntando in tal modo sulle finalità che gli enti devono perseguire. In quest'ottica alcune funzioni torneranno ad essere esclusivamente dello Stato per tutelare l'interesse economico nazionale, garantire la certezza e la coerenza giuridica delle norme e per superare le problematiche inerenti ai vincoli della finanza pubblica.

Tra le funzioni che diverranno di competenza esclusiva dello Stato ci sono la tutela della salute, la sicurezza alimentare, l'istruzione, la cultura, la tutela dell'ambiente, la formazione, la finanza pubblica e la politica tributaria, il commercio con l'estero, grandi infrastrutture, porti e aeroporti, i trasporti e la produzione di energia (elenco non completo ed esaustivo e soggetto a modifiche).

Da questo primo elenco emerge come su molti temi saremo costretti a ripensare luoghi e attori della rappresentanza associativa, in quanto cambieranno i tavoli e gli interlocutori istituzionali.

### *L'Alleanza delle cooperative, verso l'unificazione.*

In questo contesto di profonda trasformazione istituzionale si inserisce un ulteriore fattore di trasformazione e cioè il percorso di unificazione delle tre centrali cooperative nell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

Un percorso iniziato nel 2011 e che ha portato a numerosi successi, un progetto che ha diversi stati di avanzamento a seconda dei territori o dei settori, un percorso che ha affrontato fino ad oggi i nodi di carattere politico, ma che per procedere concretamente al processo di unificazione dovrà affrontare le complesse questioni

organizzative. Quest'ultima fase del percorso di unificazione sarà ovviamente caratterizzata da diversi step che andranno da una prima fase di mappatura dei servizi e della copertura territoriale ad una seconda fase di razionalizzazione che sarà alla base del ripensamento del futuro sistema dei servizi dell'Alleanza delle Cooperative.

Le possibili evoluzioni del modello organizzativo per l'erogazione dei servizi devono quindi andare oltre la mera presenza territoriale, puntando a mettere in un circuito virtuoso le migliori professionalità e competenze, rendendole disponibili per tutte le imprese cooperative del territorio italiano, superando barriere territoriali e offrendo a tutte le imprese nuove opportunità di crescita.

La reti, il web e le nuove tecnologie possono quindi diventare parte integrante e necessaria di una struttura organizzativa e di servizio, a supporto e integrazione dei territori e dei settori, che possono attraverso le proprie specifiche competenze garantire servizi di eccellenza.

A fronte di questa ipotesi si evidenzia però la possibilità di scorporare (anche a seguito del riassetto istituzionale in corso) la rappresentanza associativa dall'erogazione dei servizi, in quanto è evidente che secondo le nuove logiche emergenti, questi due aspetti centrali e caratterizzanti dell'attività delle associazioni seguono canali diversi, hanno interlocutori e platee differenti.

## 2. Rappresentanza e servizi, una nuova organizzazione?

Proprio la distinzione tra rappresentanza e servizi è uno dei temi centrali della discussione sul modello organizzativo di Legacoop oggi e di Alleanza delle Cooperative Italiane domani.

La rappresentanza infatti dovrà continuare ad avere una base territoriale fondata sulla presenza di enti istituzionali (nazionali, regionali, metropolitani, provinciali, ecc) con i quali dovrà confrontarsi (in tale considerazione diventa fondamentale seguire l'evoluzione del confronto politico sulla riforma del titolo V della Costituzione).

Alla rappresentanza territoriale non deve necessariamente corrispondere l'erogazione dei servizi, che deve seguire una logica del tutto diversa da quella della politica associativa tipica della rappresentanza. La logica è quella di offrire a tutte le imprese di tutti i settori e in tutti i territori una pacchetto di servizi di alta qualità, senza distinzioni o disparità dovute a dimensione o dislocazione geografica. Questo vuol dire inoltre che le strutture che erogano i servizi associativi devono es-

sere autosufficienti, devono essere sostenibili economicamente, devono essere in grado di stare sul mercato e per questo devono essere efficaci ed efficienti, secondo logiche di controllo e verifica.

Proseguendo nel ragionamento, dando in astratto per superata la corrispondenza tra rappresentanza e servizi, è necessario introdurre il concetto di bacino d'utenza ottimale, quante imprese deve servire una struttura per essere efficace, efficiente ed autosufficiente economicamente?

Questa considerazione ovviamente non trova una risposta univoca su tutti i territori, vi possono essere territori dove la densità cooperativa è molto elevata a livello provinciale tale da rendere sostenibile una struttura a carattere provinciale, altri territori invece possono ragionare in termini interprovinciali o persino interregionali.

### 3. Le reti e il web per andare oltre

Fin qui il ragionamento è stato affrontato esclusivamente dal punto di vista della presenza territoriale, ma c'è un elemento che inserendosi nell'analisi diviene fondamentale: il ruolo della rete e del web.

Cosa intendiamo per rete? La rete è il sistema di servizi che ha un'organizzazione reticolare appunto e non più piramidale e centralizzata, dove ci sono più nodi (cioè competenze e professionalità di alto profilo) in grado di fornire risposte, mettendole in circolo e fruibili in qualsiasi punto della rete.

In questo ci viene incontro la tecnologia, le innovazioni degli ultimi anni consentono di poter usufruire in tempo reale di servizi collocati territorialmente lontano da noi e il web è lo strumento con cui è possibile oggi comunicare, trasferire documenti e informazioni riducendo tempi e costi.

Attraverso il web sarà infatti possibile far comunicare i vari nodi della rete, mettendo a disposizione delle imprese la miglior professionalità disponibile a prescindere da dove essa si trovi fisicamente, consentendo a tutti i territori di avere a disposizione un pacchetto servizi uguale per tutti e di poter trovare nella rete le risposte alle esigenze delle proprie cooperative e poter promuovere quel servizio come un proprio servizio in quanto parte della rete associativa, valorizzando così le proprie professionalità sia a livello locale che nazionale e rafforzando il brand associativo.

Questo ragionamento apre poi un nuovo fronte, avendo una rete con diverse professionalità a disposizione, c'è senz'altro il rischio di sovrapposizioni e ridondanze nei servizi (come ad esempio ci è stato evidenziato in tutte le indagini fatte presso le cooperative sui servizi

fiscali). La reticolarità e il web consentirebbero di "liberare" risorse e professionalità razionalizzando i servizi eccessivamente rappresentati per formare nuove professionalità e introdurre nella rete nuove competenze, allargando così il pacchetto dei servizi associativi da poter offrire alle proprie imprese, puntando su una serie di servizi innovativi che al momento non sono erogati.

Legacoop ha iniziato tale percorso puntando ad una sua implementazione con l'inserimento nella propria rete dei servizi associativi di ulteriori nodi, dai centri servizi ai professionisti, dalle strutture associative territoriali e di settore.

#### *La Rete Nazionale Servizi, un'opportunità per tutte le imprese*

Nel 2015 la Rete Nazionale Servizi compierà 10 anni, nel 2013 si è provveduto ad un aggiornamento e all'implementazione della RNS, introducendo nuovi servizi. Per il futuro, oltre ad adeguare ed ampliare le materie oggetto di informazione (credito) l'impegno maggiore dovrà essere dedicato ad una maggiore fruizione da parte dei operatori anche allargando la platea di accesso a tutte le cooperative aderenti alle centrali costituenti l'Alleanza delle Cooperative Italiane. Andrà altresì resa sistematica l'attività di formazione ed aggiornamento dei quadri e del personale di Legacoop e dei Centri Servizi da questa promossi. I seminari formativi della Rete Nazionale Servizi andranno sviluppati su tutto il territorio nazionale ed essere rivolti alle cooperative aderenti.

#### *La Rete dei Centri Servizi, un'opportunità di crescita tra servizi di prossimità e web*

A fianco delle strutture territoriali di Legacoop operano, pressoché in tutto il Paese, dei Centri Servizi spesso promossi dalle stesse strutture territoriali. Si tratta complessivamente di 46 realtà imprenditoriali operanti in 16 regioni. La rete fra i centri servizi consentirà di avviare una collaborazione "infra-Centri", capace di erogare in tutta Italia alle cooperative associate servizi e consulenze di eccellenza. All'interscambio delle buone pratiche dovrà seguire un confronto sulla adeguatezza di una offerta così frammentata e su un dimensionamento a volte davvero inadeguato. La rete dei Centri Servizi andrà ulteriormente allargata ai professionisti che, indicati dalle Legacoop territoriali, dovranno poi essere accreditati dal nazionale. I centri servizi ed i professionisti accreditati, ricompresi nella rete, costituiscono le competenze che Legacoop porta in dotazione e mette a disposizione di tutte le cooperative italiane che saranno ricomprese nell'ACI.

### 4. Organizzazione orizzontale, verticale o....

Questo introduce un ulteriore fattore da prendere in considerazione nel pensare il futuro modello organizzativo di Legacoop, il rapporto tra territori e settori. Legacoop è storicamente (così come le altre centrali cooperative) organizzata orizzontalmente, si fonda cioè sulla rappresentanza territoriale, mentre le competenze specialistiche del settore vengono erogate in modo verticale a livello nazionale e solo in alcuni casi a livello territoriale, dove si integrano con le attività del territorio.

Analizzando i due modelli orizzontale (per territori) e verticale (per settori) si evidenziano differenze che valorizzano uno o l'altro, ma che dimostrano limiti oggettivi in entrambi i casi.

Il modello orizzontale per territori si caratterizza per un forte legame col territorio, in particolare con le istituzioni e le comunità locali, conosce bene il contesto socio-economico di riferimento mentre il limite più grande è quello di essere poco specializzato, la struttura territoriale non è sempre in grado di offrire una rappresentanza e un servizio specialistico per ogni settore. Ai tavoli istituzionali di settore l'associazione sarà presente portando interessi generali generici e solo in alcuni casi avrà le competenze specifiche per quel settore.

Questo aspetto viene invece recuperato dove sono presenti le associazioni di settore anche a livello territoriale. I limiti a questo tipo di modello sono però una moltiplicazione di risorse per garantire adeguata copertura a tutti i settori e una minore attenzione a quelli che sono le attività propriamente associative come promozione di nuove imprese cooperative, promozione del modello cooperativo, rappresentanza istituzionale nel suo complesso (nei tavoli istituzionali non sempre si affronta un tema specialistico e basta, ma sono necessarie diverse competenze che il settore non può garantire). Inoltre il territorio è il nodo che raccoglie i progetti intersettoriali e interterritoriali, dando attuazione ai progetti e le attività del nazionale.

Questo ovviamente contrasta con la necessità delle imprese di avere informazioni, rappresentanza e servizi sempre maggiormente specifici e approfonditi.

Una riflessione a parte meritano poi le associazioni di settore del consumo e dei dettaglianti, che vedono la propria attività strettamente legata e interconnessa - in via quasi esclusiva - ai marchi aziendali Coop e Conad, svolgendo attività di supporto ai consorzi e alle cooperative ad essi aderenti e molto prossime a funzioni aziendali.

Quale è dunque il modello da seguire o quali le solu-

zioni possibili per ovviare ai problemi elencati per entrambi i modelli?

Legacoop sta cercando di dare una risposta ragionando in termini di rete e web. Mettere in rete le competenze supera necessariamente il problema della mancanza di specializzazione in ogni settore nei territori, ragionando anche se possibile per macroaree territoriali.

Il web e l'innovazione tecnologica possono offrire una risposta, con un'organizzazione territoriale meno ridondante e allo stesso tempo più efficace, garantendo una rappresentanza e servizi adeguati anche a quelle cooperative che hanno una dimensione sovra regionale e che spesso non trovano le risposte adeguate alle loro esigenze al livello territoriale.

### 5. La contribuzione associativa, proseguire il percorso avviato

Il riordino della contribuzione associativa, che è stato avviato nel 2012, ha consentito di portare a trasparenza il sistema contributivo con la realizzazione dell'anagrafica nazionale, ha rafforzato il principio di equità fra le aderenti consentendo, soprattutto in questo lungo periodo di crisi, di contenere i livelli contributivi. Ciò ha permesso anche di recuperare sempre maggiori fasce di aderenti al versamento dei contributi. Pertanto sarebbe poco utile, e persino dannoso per l'associazione, modificare e tornare a mettere in discussione la contribuzione associativa, puntando invece a proseguire nel cammino intrapreso con buoni risultati. Unica riflessione, che emerge dall'analisi della struttura organizzativa di Legacoop. È quello relativo all'eccessivo numero di strutture delegate alla riscossione della contribuzione (60 strutture delegate alla riscossione), un sistema evidentemente poco efficiente. Sarà quindi necessario affrontare l'argomento pensando ad una riduzione delle strutture autorizzate a riscuotere, nell'ottica di maggior sobrietà e adeguatezza del sistema organizzativo di Legacoop.

### 6. L'ACI, il futuro va pensato oggi

Questi ragionamenti potrebbero sembrare inopportuni in un momento come questo in cui le tre centrali cooperative si stanno muovendo verso la costituzione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Si potrebbe pensare inopportuno in quanto potrebbe essere letta come affermazione e imposizione del proprio modello organizzativo alle altre associazioni, potrebbe apparire inopportuno proprio perché con le altre centrali bisognerà "ricominciare da capo la discussione".

In realtà queste valutazioni e considerazioni sul modello organizzativo vogliono essere proprio una presa di coscienza delle possibili opzioni e delle difficoltà che incontreremo come Legacoop e come ACI nel processo di fusione proprio nell'aspetto più delicato, quello dell'organizzazione.

Fatta questa premessa è necessario comprendere a pieno che l'Alleanza delle Cooperative Italiane non sarà una banale sommatoria delle tre associazioni, ma sarà qualcosa di completamente nuovo, con un proprio modello organizzativo, con nuovi servizi e nuove opportunità. Questo significa però che ogni centrale dovrà portare con sé nella nuova associazione quanto di meglio esprime la sua struttura, perché solo le eccellenze, le migliori professionalità e le migliori competenze troveranno posto nell'ACI, così per i servizi e le modalità di erogazione più efficaci ed efficienti.

Questo ci deve far riflettere su come avviare spontaneamente un percorso di cambiamento e di miglioramento che consentirà di portare nella nuova associazione il meglio che Legacoop può offrire, consapevoli che le altre centrali stanno intraprendendo lo stesso percorso e si stanno interrogando sugli stessi temi, proprio per trovare, quando saranno mature le condizioni per la fusione, punti in comune come fondamenta solide su cui costruire l'ACI.

Per questo è utile ragionare in questa fase, su quale organizzazione immaginiamo come la più funzionale, efficace ed efficiente, un'organizzazione che sia adeguata e che abbandoni quelle attività o servizi che non hanno un'effettiva utilità per le imprese; puntare su servizi innovativi di alta qualità e modalità di erogazione nuove che consentano di supportare al meglio tutte le cooperative già aderenti, grandi o piccole, e di rendere interessante la nuova futura associazione per la stragrande maggioranza delle cooperative italiane che ancora non aderiscono ad alcuna centrale cooperativa nonché rendere affascinante e appetibile il modello cooperativo per le nuove generazioni.

L'idea è quella di portare nell'ACI un grande "incubatore d'impresa diffuso" su scala nazionale, con servizi di eccellenza che raggiungano tutte le cooperative in ogni parte del paese, grazie alle reti e ai servizi web, offrendo risposte specialistiche ed efficaci, garantendo ad ogni cooperativa una rappresentanza dinamica e snella in ogni sede istituzionale, diventando un modello imprenditoriale di riferimento e un'opportunità concreta per i giovani.