

XI CONGRESSO LEGACOOP SARDEGNA
In preparazione del
39° CONGRESSO NAZIONALE LEGACOOP



ALL'ORIZZONTE **UNA SARDEGNA**

Cooperare, valore di oggi valori di sempre



DOCUMENTO CONGRESSUALE

Il nostro congresso cade in un momento tra i più difficili attraversati dalla nostra regione negli ultimi decenni. Lavoro, reddito delle famiglie, disagio giovanile, crisi del sistema produttivo sono solo alcuni indici di tale situazione, rispetto alla quale l'intera comunità sarda deve mobilitarsi, e a maggior ragione un mondo, quello della Cooperazione, che nella società affonda le proprie radici e le proprie ragioni di esistenza e di sviluppo.

Consapevoli che si tratti di una sfida che si vince o si perde tutti insieme, vogliamo cogliere l'occasione del nostro percorso congressuale per promuovere e veicolare anche nella società idee, stimoli, possibilmente entusiasmo, che aiutino questa regione di imboccare quell'auspicata inversione di rotta tanto attesa e ancora così distante, almeno alla luce dei dati disponibili.

Le difficoltà sono tante, evidentemente, ma forse lo scenario potrebbe anche cambiare in presenza di una concomitanza di fattori rilevante, almeno nell'Isola: la partenza del nuovo ciclo di programmazione, 2014-2020, dei fondi comunitari e il sostanziale avvio della attività del nuovo governo regionale insediato con le elezioni della primavera scorsa. Si tratta di due componenti sostanziali, che, non da sole, possono effettivamente costituire una miscela propulsiva utile al raggiungimento del risultato.

Perché questo avvenga è però necessario che l'intero ambiente regionale contribuisca, per cui associazioni d'impresa, sindacati, enti ed istituzioni pubbliche, sistema del credito, mondo del volontariato e società civile, ciascuno nel proprio ambito di attività, si attrezzino per assumersi un pezzo di responsabilità in una impresa che non si può delegare in esclusiva alla politica.

Come può dunque Legacoop dare il proprio contributo in questo scenario?

Intanto partendo da una analisi seria, che senza concessioni ad auto assoluzioni e/o a sottovalutazioni dei propri limiti faccia imboccare a questa organizzazione, con maggior enfasi di quanto non stia già comunque avvenendo, un ineludibile processo di approfondimento progettuale, di ridefinizione del proprio futuro, di modernizzazione del proprio apparato, di specializzazione nella erogazione dei

servizi alle proprie associate, di adeguamento delle sue comunque importanti potenzialità ai bisogni nuovi di questa stagione socio politica.

Questo significa che evidentemente non ci sono margini per giocare in difesa, che al contrario per Legacoop si prospetta una stagione che deve vederci capaci di espandere il nostro ruolo e il peso della Cooperazione nella società, come contributo concreto al rilancio di questa regione.

Ciò sarà possibile se saremo capaci di analizzare con obiettività le nostre potenzialità e i nostri limiti, lavorando per dare concretezza alle prime e correzioni ai secondi, con uno spirito che, partendo da un dato di fatto che comunque ci ha visto resistere più e meglio di altri, anche in questa regione, ci permetta di sviluppare strategie che per un verso puntino alla creazione di un tessuto imprenditoriale più solido di quello attualmente presente in Sardegna, e per altro verso permettano alle nostre imprese di vedersi riconosciuti meriti e capacità, sottraendole definitivamente alla facile omologazione impresa Cooperativa uguale impresa marginale, non strategica, improduttiva etc.. anche spesso in presenza di entità altamente innovative, specializzate, di grande respiro strategico.

Qualunque ragionamento di medio e lungo termine però non può che partire da un minimo di analisi della situazione di contesto in cui operiamo, ovvero lo stato di profonda e duratura prostrazione dell'intero sistema sociale ed economico dell'Isola, in cui paradossalmente finiscono per sfumare anche quelle potenzialità vere, e non sono poche, che costituiscono l'ossatura attorno a cui cucire il processo di rinascita della intera regione.

Il disagio sociale.

Il perdurare della situazione di crisi ha portato alla maturazione di una delle stagioni più pesanti sul fronte della perdita di posti di lavoro, della disoccupazione giovanile, della perdita di fiducia nel futuro che esita con un altissimo tasso di abbandono scolastico e conseguente impoverimento della società civile sarda. Si assiste quotidianamente alla chiusura di decine di imprese, in un contesto che partiva già da una situazione di debolezza strutturale presente anche prima della crisi. Un fenomeno che fino a poco tempo fa aveva visto sostanzialmente indenne il sistema

delle imprese Cooperative, capaci di resistere nonostante tutto, anche a costo di grandi sacrifici da parte dei soci, ma che il persistere e per qualche verso l'aggravarsi della crisi sta cominciando a mettere alla prova, con alcune pesanti situazione di crisi conclamata, esitate anche con chiusure e liquidazioni di Cooperative.

Questa situazione evidentemente produce un numero sempre crescente di ricorsi agli ammortizzatori sociali, con inevitabile sottrazione di risorse altrimenti destinabili a investimenti produttivi e infrastrutturali, stato di fatto che a sua volta non fa che amplificare le difficoltà delle imprese che ancora sono operative, peggiorandone comunque le performances, insomma il classico cane che si morde la coda. Forse la Cooperazione, il suo modello di impresa, potrebbe offrire qualche opportunità per uscire da questo loop, portando a esiti di maggior produttività in termini di benefici collettivi l'enorme quantità di risorse oggi impegnate a questo fine, e parallelamente salvando dalla lenta consunzione un patrimonio di capacità professionali oggi semplicemente accantonate, con produzione di danno economico a livello collettivo e drammi personali in termini di frustrazione e perdita di dignità a livello dei singoli.

Lo stato complessivo del sistema delle imprese.

In tale contesto chi sta patendo le maggiori difficoltà è il sistema delle imprese nel suo complesso, le quali, con qualche eccezione riguardante essenzialmente quelle di maggior dimensione, strutturazione e specializzazione, ma generalmente senza distinzione di tipologia d'impresa, settore, ambito territoriale in cui operano si trovano a fronteggiare situazioni di sempre maggior difficoltà giorno per giorno, legate soprattutto alla mancanza di prospettive certe, alla spesa pubblica che non riparte, al perdurare, nonostante gli sforzi della Regione, della scarsa propensione a pagare con puntualità da parte della p.a., ai consumi privati che non solo si sono fermati, ma stanno anche progressivamente regredendo. Al di là dei fattori esterni appare comunque ineludibile che le imprese sarde adottino ogni possibile sforzo per uscire da uno stato di nanismo imprenditoriale che di per sé, indipendentemente dall'insieme di concomitanze esterne negative, ne determina fortissimi limiti ad ogni possibilità concreta di sviluppo e di ripresa. Per questo Legacoop ritiene che sia fondamentale per il sistema delle imprese cooperative affrontare con sollecitudine e determinazione ogni strada percorribile verso la costruzione di un sistema più solido,

adeguato, competitivo. Queste strade si chiamano aggregazione tra imprese, innovazione di processo e di prodotto, specializzazione, alta formazione di addetti e dirigenti. Si tratta in sintesi di portare avanti un processo di innalzamento complessivo della qualità di impresa del nostro sistema.

La qualità della p.a.

Sia pur con lustri di ritardo, l'Amministrazione Regionale ha preso atto della non più sostenibile inadeguatezza della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione, in tutte le sedi e a tutti i livelli. Questo ha portato alla adozione di una delibera che ha sostanzialmente avviato un processo di verifica dell'intero sistema del quadro normativo regionale di riferimento e del conseguente pacchetto di procedure amministrative derivante. Tale verifica, che si avvale di un tavolo partecipato sia a livello politico che tecnico dalle parti sociali, il cosiddetto tavolo per la semplificazione, potrebbe rappresentare, se portato fino in fondo, il primo vero passo per il superamento di uno dei più seri e penalizzanti ostacoli al fare impresa oggi presenti nel nostro Paese e in Sardegna in particolare.

Integrazione tra pubblico, privato, risorse e finanza.

Il sistema del credito isolano ha rappresentato, e per molti versi ancora rappresenta, uno degli snodi cruciali nella determinazione delle alterne vicende della nostra economia. E' opinione condivisa che storicamente abbia impersonato un ruolo di carattere meramente commerciale, incapace di interpretare un ruolo di propulsore dell'economia in termini di capacità di analisi del sistema, di disponibilità a giocare un ruolo di promotore nell'economia accordando fiducia ai progetti di qualità, rappresentando insomma un sostegno vitale per quelle imprese disponibili a scommettere su un futuro di maggior intraprendenza, innovazione, specializzazione. Il sistema creditizio si è storicamente limitato a "prestare" denaro, mediamente a condizioni più onerose di quanto non avvenga mediamente nel resto del Paese, e a fronte di vincoli e garanzie che spesso hanno sfiorato l'abuso. E' particolarmente significativo che questo sia avvenuto con regolarità anche tra istituti di credito di primaria importanza, che abitualmente praticano tutt'altre condizioni in altre parti del territorio nazionale. E' però altrettanto vero che le imprese non possono attendersi condizioni molto diverse in assenza di una capacità di proposta dinamica,

capace di rappresentare con accuratezza le esigenze dei diversi settori, evitando possibilmente di utilizzare i cosiddetti prodotti standard del credito, che spesso finiscono per costare di più ed essere anche inefficaci rispetto alle esigenze produttive dell'azienda. Per questo motivo Legacoop intende andare avanti in una interlocuzione col sistema creditizio, concorrendo attivamente alla definizione di prodotti specifici per i diversi settori, e assumendo nei confronti degli istituti di credito una politica diversa da quella della semplice richiesta generica di "condizioni migliori" per le proprie associate, ma al contrario concorrendo a definire assieme alle stesse banche prodotti su misura, che per un verso contengano gli oneri a carico delle imprese e per altro verso siano chiaramente rappresentabili, anche in termini di valutazione del rischio, strettamente funzionali alla realizzazione dei processi produttivi, tali da sfuggire dunque ad ogni possibile utilizzo improprio. E' una strada intrapresa che va assolutamente perseguita e stabilizzata.

Opportunità.

Lo scoraggiamento prevalente nella società civile, la difficoltà del sistema produttivo regionale, la carenza di fonti di investimento certe e puntuali purtroppo fanno correre a questa regione il serio rischio di non essere in grado, anche qualora la macchina della crescita dovesse riavviarsi, di poter imboccare la strada dello sviluppo, pur in presenza di alcuni fattori di estremo valore che, per molti versi incomprensibilmente, non sono mai stati seriamente considerati anche in periodi meno infausti dell'attuale. Allora bisogna avere la forza, pur nelle difficoltà, di fare investimenti in settori la cui strategicità è di fatto già conclamata, e che attendono solo l'impegno congiunto di chi da una parte detiene e programma le risorse, e chi dall'altra in presenza di un minimo di programmazione di medio periodo possa attivare le proprie energie, imprenditoriali e finanziarie in progetti di medio e lungo periodo.

Rientrano sicuramente tra le opportunità:

- Sistema dei beni culturali, patrimonio storicamente sottovalutato in termini di potenzialità di sviluppo e al contrario in grado di generare alto valore aggiunto anche sul fronte economico oltre che su quello sociale e culturale in senso ampio;

- Turismo sostenibile, quale leva di sviluppo compatibile col pregio ambientale della nostra isola, altamente integrabile con una intensificazione dello sforzo di razionalizzazione del settore primario, che di questa risorsa è fortemente complementare;
- Produzioni agroalimentari di qualità, rispetto alle quali si sta gradualmente pervenendo alla considerazione che qualità è compatibile anche con le produzioni su larga scala, e congiuntamente al ragionamenti;
- Gestione patrimonio lagunare, pesca, altro comparto ad altissima componente di pregio ambientale che purtroppo fa i conti con storiche e radicate prassi di marginalizzazione e mancata espressione del valore potenziale del comparto;

E' del tutto evidente che una efficace e concomitante valorizzazione di questi comparti possono effettivamente rappresentare il momento di svolta nella nostra regione, e soprattutto possono contribuire a costruire la Sardegna che vogliamo, per noi e per le future generazioni.

Quale Sardegna vogliamo?

Lo slogan del nostro Congresso parla di UNA Sardegna. Quel termine ha per noi un significato. Parlare oggi di UNA Sardegna intanto potrebbe voler avviarsi al superamento delle note definizioni, stereotipate quanto vogliamo, ma sicuramente non prive di fondamento, quali: "pocos, locos e male unidos" o "chentu concas, chentu berritas". Parlare di UNA Sardegna per noi vuol dire costruire un luogo di pari opportunità, che sia lo stesso per tutti, offra a tutti le stesse possibilità, le medesime regole, uno stesso orizzonte. Uscendo dalla retorica spicciola, quello che si può affermare è che oggi esistono tante Sardegne, non codificate e non riconosciute, che la politica non riesce a riunire in un disegno di sviluppo omogeneo, che i cittadini sono costretti a interpretare più sulla scorta delle sollecitazioni indotte dal bisogno che sulla aspirazione di realizzazione dei propri sogni, dei propri progetti di vita, che le imprese devono rincorrere per evitare di affondare in un quotidiano che anche nelle regole appare incoerente e disomogeneo. Ecco perché abbiamo bisogno di UNA Sardegna: con un progetto di sviluppo, con un percorso tracciato, con regole certe e chiare e semplici, con una concorrenza di interessi che solo l'affermazione

della piena legittimità, dell'operare alla luce del sole, può garantire. In tale contesto la spesa pubblica produrrà benefici, le imprese possono prosperare, i cittadini possono ricominciare a pensare che esiste un futuro anche per i propri figli. Legacoop è dell'avviso che l'onere di costruire questa Sardegna sia primariamente della politica, ma non da sola. L'intero sistema economico e sociale della nostra regione ha l'obbligo di contribuire fattivamente o non può definirsi parte della classe dirigente di questa realtà. Allora non chiamiamola più concertazione se il termine infastidisce qualcuno, ma la buona strada non si può intraprendere senza che i diversi protagonisti di questa stagione si parlino e si ascoltino. Certamente con un orecchio alla c.d. società civile, come la stagione che viviamo ci impone, ma con la dovuta attenzione alla voce di chi, all'interno di quella stessa società civile svolge ruoli di portatore di interessi, mediazione sociale, propulsore di sviluppo, diffusore di cultura: le cosiddette parti sociali, che le semplificazioni affrettate, non solo giornalistiche, in qualche caso tendono a collocare "fuori" dalla cosiddetta società civile, ma che invece di questa sono allo stesso tempo intrise e scheletro portante.

Legacoop Sardegna: associazione e modello organizzativo.

Legacoop Sardegna giunge a questa scadenza congressuale in un momento di particolare impegno nell'affrontare un processo di transizione da una situazione di indeterminatezza nella sua capacità di rappresentanza espressa, verso un assetto politico e strutturale definito, soprattutto nella sua espressione di autorevolezza. Ciò pur in presenza di una diffusa crisi delle rappresentanze sociali così come storicamente conosciute. Occorre pertanto che questa cadenza congressuale diventi un momento di concreto approfondimento di problematiche importanti e purtroppo persistenti all'interno del nostro sistema, che, solo ai fini di facilitare lo sviluppo dei ragionamenti e in ordine non strettamente gerarchico potremmo sintetizzare dicendo che Legacoop Sardegna oggi:

- Potrebbe aver bisogno di una revisione del suo assetto strutturale, che, anche modificando la sua connotazione strutturale storica riesca ad integrarsi organicamente con la vita e le esigenze delle cooperative associate, a tutti i livelli;

- Nella sua organizzazione deve orientare con maggior decisione la propria attenzione verso le esigenze nuove della società, da cui scaturiscono opportunità per le imprese e dunque nuove frontiere di specializzazione e sviluppo imprenditoriale;
- Deve codificare dei meccanismi capaci di favorire in maniera non traumatica il ricambio interno, sia nelle imprese che nella organizzazione. In tale contesto appare inevitabile mantenere e rafforzare il proprio impegno per favorire e incrementare la presenza femminile all'interno dei propri gruppi dirigenti e delle proprie strutture;
- Pur continuando a concepire il movimento cooperativo come sistema integrato, deve cogliere il forte cambiamento del contesto politico-sociale, inteso come orientamento alla partecipazione da parte della massa dei cittadini, e la conseguente modificazione del mercato, locale ed esterno;
- Deve assumere piena consapevolezza, attraverso lo sviluppo della propria strumentazione di analisi, del cambiamento in atto nelle imprese cooperative, nella loro struttura organizzativa, nella composizione sociale, nelle aspettative complessive dei soci, traendone indicazioni anche per una revisione profonda del proprio modello organizzativo, attenuando l'esercizio di una funzione pedagogica nei confronti delle imprese, dei soci e dei dirigenti, e migliorando ovunque possibile la propria capacità di offrire servizi e supporti operativi di qualità.

Questa scadenza congressuale deve essere occasione per ridefinire un disegno chiaro capace di salvaguardare i caratteri distintivi della cultura cooperativa, (ovvero i tratti identitari fondanti quali ad esempio il patrimonio intergenerazionale, la porta aperta, la solidarietà interna ed esterna, il concetto di autoregolazione attraverso l'istituto della vigilanza), e allo stesso tempo modernizzare il complesso della struttura, attraverso una migliore affermazione della centralità delle imprese e dei suoi dirigenti, un rafforzamento del ruolo di garanzia delle strutture politico-sindacali, il perfezionamento e innalzamento qualitativo dei servizi erogati alle associate, e, non ultimo, il suscitare nuovo entusiasmo di appartenenza che passi attraverso la costruzione di meccanismi agevoli di partecipazione delle imprese alle scelte e alla gestione delle politiche di gruppo e di movimento.

Oggi, di fatto, nella nostra Organizzazione si è già intrapresa la strada che porta verso quelli obiettivi, anche se si registra in qualche caso e in qualche territorio la necessità di un cambio di passo, per passare da una fase di attesa di eventi che dovrebbero maturare all'interno dell'organizzazione, ad una di maggior fermento collaborativo e di coinvolgimento dei gruppi dirigenti delle Cooperative, proprio per recuperare quelle Cooperative che, pur non intraprendendo palesemente la strada della formale rottura con Legacoop, maturano giorno dopo giorno un allontanamento progressivo che col passare del tempo può risultare irrecuperabile.

Il fatto che il mondo complessivo dell'associazionismo di impresa attraversi una fase di estrema criticità sotto questi aspetti non autorizza e non giustifica la minima caduta di impegno per scongiurare tale perniciosa prospettiva.

Bisogna pertanto che si cerchi il bandolo per ritessere con la pazienza necessaria ma con la indispensabile sollecitudine, una trama solida attorno a cui ricostituire un tessuto di relazioni, interessi condivisi, fiducia reciproca e conseguente forza e autorevolezza in assenza dei quali ogni volontà di rilancio sarebbe utopistica e velleitaria.

Da dove cominciare?

Come per tutte le operazioni complesse, probabilmente il processo deve iniziare dalla parte più sensibile, ovvero dal rapporto con le cooperative associate, per diversi ordini di motivi, che vanno dalla necessità di piena legittimazione dell'organizzazione stessa, alla individuazione di nuovi obiettivi di mission istituzionale, al rafforzamento del necessario percorso di integrazione e rinnovamento dei gruppi dirigenti, alla necessità di consolidare un clima di reciproca fiducia e affidabilità.

Contestualmente bisogna pensare ad una riforma del sistema organizzativo di Legacoop, in particolare della sua governance e della sua struttura territoriale/settoriale.

Vale dunque la pena soffermarsi a riflettere sulla opportunità di un eventuale ridisegno dell'assetto complessivo di Legacoop Sardegna, sia sul fronte territoriale sia su quello settoriale, valutando l'opportunità di arrivare anche a semplificazioni importanti, in funzione di due riferimenti imprescindibili: la platea delle Cooperative aderenti e la conciliabilità con le risorse finanziarie disponibili.

Ciò comporta evidentemente l'orientamento dell'Organizzazione verso la capacità da un lato di acquisire adeguata e costante attenzione verso il complesso e articolato quadro dei bisogni delle cooperative associate, anche nelle fasi di rapida evoluzione come quella che stiamo attraversando, dall'altro avere la capacità di trasformare la propria attività per poter dare risposte puntuali a tali bisogni, passando evidentemente per una altrettanto puntuale verifica e razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili, a partire da quelle costituite dalla contribuzione associativa.

Ha senso allora rimarcare l'importanza del legame associativo, che si misura anche con la risposta delle associate in tal senso. Ed è indiscutibile che tale risposta è direttamente condizionata dalla soddisfazione che l'Organizzazione è in grado di dare sotto l'aspetto dell'erogazione dei servizi, sapendo che le Cooperative associate non sono tutte uguali e soprattutto non hanno bisogni uguali.

Ecco perché vale forse la pena di liberarci di alcuni tabù, da sorpassate politiche dei recinti, settoriali e soprattutto territoriali, assumendo in forma chiara e codificata che alcune cooperative possono essere seguite meglio dal livello territoriali, altre invece necessitano di rapporti diretti e costanti col livello regionale, per dimensioni, attività caratteristiche, necessità di servizi complessi.

Tutto ciò apparirà del tutto normale nel momento in cui sarà a tutti chiaro che la nostra Organizzazione è una e una sola, e che la rappresentanza della stessa, nel senso più nobile del termine è esercitata da tutti e da ciascuno entro i limiti di competenza del proprio mandato, e soprattutto entro i limiti di “convenienza e opportunità” rispetto agli obiettivi che si devono cogliere in termini di vantaggio per le imprese da questa Organizzazione rappresentate.

La peculiarità dell'impresa Cooperativa è principalmente espressa dal fatto che il suo scopo sia principalmente quello di dare risposte ai bisogni primari delle persone in generale e dei propri soci in particolare, non quello di massimizzare il risultato economico del capitale versato. Ne consegue che chi governa le Cooperative, in particolare i presidenti, svolgono questa funzione non perché detentori della maggioranza delle azioni, bensì perché scelti in base al riconoscimento di capacità professionali e imprenditoriali, all'attribuzione di fiducia da parte di altri soggetti, i soci cooperatori, che possiedono gli stessi diritti proprietari. Non esistono dunque meccanismi di trasmissione del ruolo né per censo ereditario né per casta politica, né tantomeno per peso economico relativo. Non va dimenticato che questo criterio è una delle motivazioni forti del riconoscimento costituzionale attribuito alla Cooperazione.

Specularmente l'organizzazione di tutela e rappresentanza di queste imprese, nella fattispecie Legacoop, appunto, dovrebbe avere al suo interno, caratteristiche e meccanismi di costruzione dei propri gruppi dirigenti tali da rispettare tali principi, in particolare ove si tratta del cosiddetto contenuto fiduciario del mandato, che conseguentemente deve essere, oltre che trasparente ed efficace, anche accessibile nelle modalità e secondo le regole che l'organizzazione si dà, a qualunque dirigente cooperativo che possieda caratteristiche di idoneità e adeguatezza.

In particolare appare assolutamente perseguibile la politica di investitura di dirigenti di Cooperative che assumano anche la responsabilità di coordinamento di comparti settoriali, che opportunamente supportati dalla struttura regionale, rappresentano un luogo ove più che in altri può avvenire una proficua discussione sulle politiche di gruppo e di settore, sui rapporti intersettoriali, sulle politiche di programmazione regionale alle quali l'Organizzazione viene chiamata a contribuire.

Non va peraltro mai dimenticato che il modello deve essere funzionale agli obiettivi, e che l'obiettivo primario oggi è quello di riconfermare autorevolezza esterna e interna e la fiducia degli Associati, migliorare il livello quali-quantitativo dei servizi offerti, raggiungere un miglior equilibrio economico e finanziario, riposizionare nel tessuto sociale della Sardegna questa organizzazione in quanto capace di concorrere ad attenuare il disastro sociale che la sta pervadendo, anche sul fronte della conservazione di una possibilità di lavoro.

Da cui discende che un altro tema sul quale è imprescindibile aprire una profonda riflessione riguarda il complesso delle risorse finanziarie che dovranno sostenere l'attività dell'organizzazione, e soprattutto le sue modalità di gestione.

Pur in presenza di una situazione di crisi generalizzata, purtroppo anche tra le associate Legacoop, una moderna rivisitazione dei meccanismi e della struttura della stessa non possono prescindere da una chiara politica delle risorse, rimuovendo taluni tabù del passato e facendo della trasparenza della loro gestione la chiave di volta della ricostruzione di un rapporto forte con le associate da un lato, e per la riconquista di autorevolezza e indipendenza dell'organizzazione dall'altra.

La costruzione di meccanismi che permettano il controllo della regolarità contributiva delle imprese, ove quelle inadempienti possano essere prontamente individuate e sollecitate, e quelle che adempiono con regolarità ai propri obblighi si possano sentire gratificate e ricompensate, e allo stesso tempo consentano alle Cooperative che pagano di avere il più completo controllo, attraverso una possibilità concreta di verifica, delle modalità attraverso cui le risorse vengono spese o impegnate.

Appare subito chiaro che per poter far questo l'organizzazione deve avere la forza di liberarsi da condizionamenti esterni, non ponendosi problemi di volumi di rappresentanza forzata, anzi, potendo imporre attraverso questo percorso di pulizia interna, analoga sobrietà e correttezza agli altri attori del comparto.

A titolo di esempio credo si potrebbe ipotizzare un percorso che preveda:

- l'utilizzo della banca dati della vigilanza per la verifica della situazione effettiva di bilancio delle associate;
- la costruzione di un regolamento contributivo "sostenibile" ma concreto che abbia alla base il principio "pagare il giusto ma pagare tutti";
- applicare con maggior rigore i principi statutari che sanciscono il diritto alla partecipazione e l'accesso ai servizi solo alle cooperative in regola;
- abituarsi a predisporre precisi piani previsionali, annuali e pluriennali che evidenzino con chiarezza, oltre che la consistenza della spesa e delle risorse necessarie, anche una articolata descrizione del complesso delle attività che, esercizio per esercizio, la struttura intera, regionale e territoriali, deve svolgere;
- illustrare, con cadenza almeno annuale, alla assemblea delle Cooperative, oltre che alla Direzione, i contenuti dei bilanci preventivi e consuntivi;
- ripulire con regolarità gli elenchi delle strutture aderenti, da quelle situazioni che non siano chiaramente attive, accessibili alle revisioni, correttamente strutturate sul piano patrimoniale etc...

È facile comprendere che un percorso del genere è conseguibile solo col pieno consenso delle Cooperative, che intuitivamente si può ritenere disponibile, a condizione che ci sia chiarezza nella proposta, condivisione di obiettivi, responsabile coinvolgimento, e garanzia di rispetto dei patti a tutti i livelli.

Legacoop verso la costituzione di ACI.

Ognuna delle considerazioni sin qui fatte è assolutamente compatibile e riassorbibile all'interno di un ragionamento più ampio che veda sullo sfondo l'obiettivo del completamento del percorso di unificazione in Alleanza delle Cooperative Italiane delle tre principali centrali di rappresentanza delle cooperative in Italia.

Il traguardo fissato per la fusione di Legacoop, Confcooperative e Agci in ACI è quello del 2017, termine entro il quale le tre Associazioni dovranno aver completato i rispettivi percorsi di preparazione e avvicinamento, col coinvolgimento pieno e assoluto delle proprie Associate.

Nonostante sia a tutti chiara l'importanza strategica del progetto di unificazione, rispetto alla quale esiste una produzione notevole di documenti di valutazione e analisi che per brevità non riprendiamo in questo documento, il panorama nazionale offre una situazione tutt'altro che omogenea, con situazioni regionali dove il processo è fortemente avanzato e altre, tra le quali la nostra, che necessitano di un forte sforzo di sintesi per recuperare una situazione di notevole ritardo nel processo di avvicinamento all'obiettivo.

Questo non significa che all'interno della nostra Organizzazione regionale manchi la volontà di cogliere l'obiettivo, né tantomeno che tale possibilità sia compromessa, tuttavia i prossimi mesi dovranno vedere la nostra e le altre organizzazioni coinvolte impegnate in un profondo lavoro di diffusione delle ragioni che stanno alla base di questo progetto, passando anche per momenti di confronto serrato con tutte le cooperative, verificando insieme a queste la bontà delle ragioni dello stare insieme e decidendo insieme quali percorsi siano più agevoli da percorrere.

È fondamentale, in ultima analisi, non arrivare al traguardo attraverso una cosiddetta “fusione fredda” di gruppi dirigenti, termine spesso circolato nei nostri momenti di discussione del tema, ovvero senza una piena, consapevole, universalmente condivisa adesione da parte delle cooperative. Per evitare questo bisogna parlarne, partendo dal presupposto che qualunque sia l’architettura risultante alla fine del processo un dato dovrà rimanere immutato: il protagonismo assoluto delle cooperative e dei propri soci nella determinazione delle scelte organizzative e delle strategie di breve, medio e lungo periodo.

Una modalità probabilmente vincente, e sicuramente da mettere in campo per il raggiungimento di tale obiettivo è quella di mettere in condizioni le cooperative aderenti alle tre Associazioni di potersi confrontare fin da subito su problematiche comuni, temi di cui si condivide l’interesse. Un modo efficace per poter sperimentare, nei settori e nei territori, attraverso la collaborazione diretta su progetti di comune interesse, la reale possibilità di conseguire insieme obiettivi condivisi nella reciproca soddisfazione. In poche parole dobbiamo stimolare le cooperative aderenti alle tre Associazioni a conoscersi reciprocamente, perché alla scadenza dei due anni si arrivi tutti più preparati e consapevoli, e allora forse quella che oggi appare un’ impresa perlomeno complessa, potrà trovare una più naturale e spontanea evoluzione verso un positivo risultato finale.