



DOCUMENTO PROGRAMMATICO “COOPERAZIONE 2020”

XIII Assemblea Congressuale



17 OTTOBRE 2014
LEGACOOP FVG
Via Cernazai 8 - Udine

LEGACOOP FVG

13^ ASSEMBLEA CONGRESSUALE

1 PREMESSA

Il Congresso Regionale di Legacoop Friuli Venezia Giulia che ci apprestiamo a celebrare, rappresenta un momento particolarmente importante di riflessione e confronto non solo in vista del 39° Congresso Nazionale, in programma a Roma dal 16 al 18 dicembre 2014, ma anche in un'ottica di visione strategica di sviluppo del Movimento Cooperativo regionale in proiezione nazionale, europea e internazionale.

Ci si riferisce a una ventina di cooperative di medie e grandi dimensioni, appartenenti a tutti i settori, con sede legale nella nostra regione e che operano anche fuori regione.

Una visione strategica che si completa, a pieno titolo, con il contributo allo sviluppo del Movimento Cooperativo che viene dalla cooperazione di fuori regione, ma che in **Friuli Venezia Giulia** ha saputo mettere le radici sviluppando importanti rapporti con il territorio e con il sistema cooperativo regionale.

Ci si riferisce a quattro grandi cooperative tra consumo e servizi le quali, per effetto di atti di fusione con cooperative regionali, operano radicalmente in Friuli Venezia Giulia.

Questo Congresso è ancora più significativo perché si colloca nel mezzo di un percorso di unificazione delle Centrali Cooperative (l'Alleanza delle Cooperative Italiane) che necessita di importanti momenti di riflessione, sia politica che organizzativa, finalizzati ad aiutare il processo. Un processo che non può prescindere da un'attenzione e una visione valoriale che anteponga a tutto, i principi e i valori intrinseci nel modello cooperativo sanciti dall'ICA.

La visione unitaria del Movimento Cooperativo aggiungerà valore all'intero sistema economico e sociale, permetterà interlocuzioni politiche ed istituzionali più dirette ed efficaci a vantaggio di tutti migliorando, inoltre, l'efficienza e l'efficacia dei servizi alle imprese sempre più necessari e specialistici.

Abbattere le residue barriere aiuterà le cooperative a ragionare ed operare in termini di sistema complessivo.

Il difficilissimo momento economico e sociale del Paese non ci aiuta ed è giunto il momento di guardare al futuro con estrema concretezza e determinazione perché i mercati, che stanno cambiando radicalmente, non ci attendono.

Nel congresso regionale precedente si affermava con forza che *“il pilastro centrale della democrazia, ovvero il principio di rappresentanza, era andato fortemente in crisi. Assieme al sistema politico anche le grandi organizzazioni delle categorie economiche e sociali venivano sempre meno riconosciute quali punti di riferimento dei propri associati a tutela dei loro diritti e interessi”*.

Questa crisi di rappresentanza ha bisogno di essere velocemente superata perché le cooperative devono essere messe in grado di poter affrontare con successo le trasformazioni del mercato.

Per superare queste difficoltà, che dobbiamo riuscire a vincere quanto prima, è necessario che le cooperative compiano uno sforzo morale, sociale e politico con la convinzione che i cambiamenti sono irreversibili e che nulla tornerà ad essere come prima.

In questo contesto, il tema scelto per il nostro Congresso Nazionale **“Cooperazione 2020”**, è evocativo e molto suggestivo, perché si riferisce alla **strategia decennale** per la crescita e l'occupazione che l'Unione europea ha varato nel 2010.

La strategia **“Europa 2020”** non mira soltanto a superare la crisi dalla quale le economie di molti paesi stanno cercando gradualmente di uscire, ma vuole anche colmare le lacune di un modello di crescita andato in crisi e creare le condizioni per una crescita più intelligente, sostenibile e solidale.

Un esempio significativo: **“Cooperambiente”**, tradizionale partecipazione fieristica in campo ambientale di Legacoop all'interno di Ecomondo, ben rappresenta la filosofia e l'impegno della cooperazione per la promozione dell'attività di piccole e medie cooperative, dei vari territori, dei loro prodotti e dei processi di sostenibilità nei settori delle filiere agricole, forestali, della manifattura, dell'efficienza energetica e dei servizi: *best practice* per l'innovazione ambientale e per uno sviluppo sostenibile ed inclusivo.

2 LA CRISI E LA COOPERAZIONE

La crisi di questi anni ha imposto modifiche radicali delle nostre abitudini, ma anche un cambiamento del nostro pensiero; in qualche modo ci ha chiesto di vedere oltre, di cercare altrove, di trovare nuove strade.

Questa è l'estrema sintesi dei bisogni di un mercato che sta cambiando profondamente e, fatti salvi i valori etici dell'onestà, della democrazia, della trasparenza sociale e dell'attenzione verso gli altri, che rappresentano i capisaldi inderogabili della cooperazione, oggi più che mai, la principale domanda che il Movimento Cooperativo si deve fare è come **contribuire alla crescita economica e sociale del Paese**: i dati macro economici nazionali sono ancora allarmanti – uno su tutti la disoccupazione giovanile al 46%.

I danni sociali provocati dalla crisi economica, sono dirompenti e sono il frutto di una crisi dei mercati che ha superato ormai il settimo anno di vita. Una crisi spesso indicata come la **Grande Recessione** che il mondo occidentale non è riuscito a superare con percorsi nuovi e credibili da seguire.

La crisi globale

La crisi ha preso avvio dapprima negli Stati Uniti nel 2007, in seguito ad una crisi del mercato immobiliare manifestatasi con lo scoppio di una grande bolla immobiliare (crisi dei *subprime*) e una susseguente pesante crisi finanziaria poi diffusasi in tutto il mondo.

Manifestatasi come recessione, ha gradualmente assunto poi un carattere globale e perdurante, tranne alcuni casi eccezionali, come la Cina o l'India, fino ai nostri giorni.

Di conseguenza, nell'autunno del 2008, la produzione industriale in Europa ha subito un calo brusco, per ridursi ulteriormente gli anni successivi con una pesante recessione che colpì l'intero mondo occidentale, mentre le economie emergenti (Cina, India e Brasile) accusarono solo lievi o poco consistenti flessioni del PIL. Il rapido contagio, però, tra le economie del pianeta mise a nudo un'evidente dipendenza dei modelli di sviluppo dal commercio estero. I Paesi più colpiti furono quelli dell'America centrale, esportatori di materie prime. L'economia Cinese vide ridotta la sua crescita con una forte riduzione dell'export. Anche l'Europa orientale, che pure aveva sperimentato tassi di crescita sostenuti, conobbe grosse difficoltà legate soprattutto alla frenata della domanda della Germania, maggior partner delle economie della zona. La Russia, invece, mantenne un dinamismo costante con uno sviluppo complessivo nel 2008 del 5,6%, venendo penalizzata soprattutto nella seconda parte dell'anno dalla caduta del prezzo del petrolio e dalla svalutazione del rublo.

Tra i principali fattori di questa **Grande Recessione** figurano gli alti prezzi delle materie prime (petrolio in primis), una crisi alimentare mondiale, un'elevata inflazione globale, la minaccia di una recessione in tutto il mondo e per finire una crisi creditizia (seguita a quella bancaria) con conseguente crollo di fiducia dei mercati borsistici.

Viene considerata da molti economisti come una delle peggiori crisi economiche della storia, seconda solo alla **Grande Depressione** del '29.

La crisi in Italia

Nel nostro Paese i consumi hanno fatto registrare un calo drammatico durante tutto il periodo.

Dal 2007 ad oggi i consumi degli italiani sono scesi della maxi-cifra di 80 miliardi di euro. Ciò significa che ogni famiglia in 7 anni ha ridotto mediamente gli acquisti per oltre 3.300 euro, ossia una riduzione dei consumi pari a più di 1.300 euro procapite, neonati compresi.

Tra i settori più colpiti dai tagli di spesa operati dalle famiglie troviamo i trasporti (-23%), l'abbigliamento e le calzature (-17%), i mobili per la casa e gli elettrodomestici (-12%). Ma si riducono anche i consumi primari, con gli alimentari che scendono in 7 anni del -11,5%.

Nello stesso periodo è raddoppiato il numero dei disoccupati: se nel 2007 il tasso di disoccupazione registrato dall'Istat era di poco superiore al 6%, oggi siamo al 12,6%. I disoccupati sono così passati da 1.506.000 del 2007 ai 3.220.000 del 2014, ossia 1.714.000 cittadini senza lavoro in più in soli sette anni.

Alcuni macro indicatori:

	DEBITO PUBBLICO – CONFRONTO ITALIA E AREA EURO - % PIL					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ITALIA		116,4%	119,3%	120,7%	127,0%	132,6%
AREA EURO		80,0%	85,5%	87,4%	90,7%	92,6%
	Fonte: Eurostat					

	PRODOTTO INTERNO LORDO – CONFRONTO ITALIA E AREA EURO					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ITALIA		-5,5%	1,7%	0,4%	-2,4%	-1,9%
AREA EURO		-4,5%	1,9%	1,6%	-0,7	-0,4%
	Fonte: Eurostat					

	DISOCCUPAZIONE – CONFRONTO ITALIA E AREA EURO					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ITALIA		7,8%	8,4%	8,4%	10,7%	12,2%
AREA EURO		9,5%	10,1%	10,1%	11,3%	11,9%
	Fonte: Eurostat					

Questi numeri danno la dimensione della decrescita del nostro Paese e di conseguenza delle incertezze e del caos generatosi.

Globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione delle imprese.

Alcune cose però sono certe. Ora viviamo l'epoca della globalizzazione dei mercati, dell'internazionalizzazione delle imprese, della cosiddetta rivoluzione tecnologica che ha portato l'emergere della società dell'informazione.

Nel nostro quotidiano i cambiamenti in atto sono enormi e tangibili basti pensare ai prodotti che si possono acquistare nei supermercati dietro casa, in cui si possano trovare merci prodotte in Estremo Oriente e che, attraverso internet, si possa comunicare o acquistare prodotti in America piuttosto che in Australia.

Tutto questo accentua le difficoltà prodotte dalla crisi che stiamo vivendo: meno PIL, meno produzione, incremento delle aziende che chiudono, diminuzione degli occupati e dei consumi.

Cavalcare il cambiamento.

La crisi attuale ha prodotto anche un cambiamento nelle nostre abitudini, nello stile di vita delle famiglie: è stato messo in discussione l'intero nostro sistema produttivo, inducendo, le prime, a forme di consumo più ragionato e meno dilapidatorio, e spingendo le seconde verso un nuovo modello di fare impresa.

Un modello che deve consentire alle imprese di svoltare, di lasciarsi alle spalle la fase di disorientamento, per avviare una nuova fase proattiva rispetto al modo di produrre e fare impresa.

Occorre sicuramente reagire alla deindustrializzazione e alla delocalizzazione delle imprese, ma tutto questo va fatto sapendo che non si può andare contro corrente rispetto ai processi prodotti dai cambiamenti epocali.

Lo sviluppo occupazionale e l'intergenerazionalità dell'impresa cooperativa

Questi cambiamenti di contesto hanno comportato profondi mutamenti anche nel mercato del lavoro, tema, questo, molto caro alla cooperazione, assumendo sempre più connotati dinamici e flessibili.

Aldilà delle problematiche evocate dalla discussione sull'articolo 18, lo sviluppo occupazionale, sia esso giovanile e non, di genere o di inclusione sociale, rappresenta l'emergenza sociale primaria del Paese e, siccome l'occupazione la creano le imprese, il Movimento Cooperativo, oggi più che mai, deve porsi con forza il problema dello sviluppo delle proprie associate in chiave moderna, innovativa, sana e socialmente responsabile, capace di mettere al centro l'impresa e, con essa, la sua patrimonializzazione in funzione delle generazioni future.

Questo perché attraverso l'intergenerazionalità noi tendiamo all'infinito, creiamo sviluppo e con esso nuovi posti di lavoro.

In questo senso la capacità di generare utili e di accantonarli a riserva indivisibile per le generazioni future rappresenta il punto più alto della mutualità cooperativa e della misurazione delle capacità dei gruppi dirigenti ad affrontare i nuovi mercati.

Tra le funzioni principali di Legacoop c'è anche quella di vigilare e di verificare che questo avvenga.

E' fondamentale, in questo presente, guardare al futuro per garantire alle nuove generazioni un avvenire ed in quest'ottica conta molto il senso di responsabilità della classe dirigente.

Troppo spesso si scopre che gruppi dirigenti operano scientemente in direzione contraria pensando solo al presente non curandosi del futuro delle nuove generazioni. Noi pensiamo che tutto questo debba cambiare.

Del resto ogni gruppo dirigente ha una propria coscienza per capire bene se sta facendo il proprio dovere di cooperatore fino in fondo.

3 I VALORI DELLA COOPERAZIONE

La cooperazione trova le proprie radici nel valore dell'imprenditorialità associata, ricerca il proprio sviluppo nel mercato, considera proprio fine il miglioramento delle condizioni, materiali e sociali dei propri soci e della società nel suo complesso.

Una cooperativa abbraccia e mette al primo posto le persone rispetto al denaro e il lavoro rispetto al capitale.

Una cooperativa, nel rispetto dei principi di democrazia, equità, uguaglianza, trasparenza, s'impegna alla loro applicazione attraverso criteri e regole di comportamento, che costituiscono punti di riferimento per tutti i soggetti coinvolti e, in primo luogo, per chi è chiamato a gestirla.

I riferimenti valoriali ed etici nei quali si riconosce la cooperazione non possono che essere questi e quelli definiti nella Dichiarazione di Identità Cooperativa dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, alla cui stesura la cooperazione italiana ha dato un contributo sostanziale.

I principi storici sanciti dai pionieri di *Rochdale* e la Dichiarazione di Identità Cooperativa dell'Alleanza Cooperativa Internazionale sono, quindi, i riferimenti fondamentali ed è su queste fondamenta che dobbiamo anche edificare la casa comune dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

L'identità cooperativa

L'identità della cooperativa è di essere impresa, gestita democraticamente (*una testa, un voto*), frutto della volontà libera e della capacità delle persone di auto organizzarsi, anche in ambito economico, per rispondere ai propri bisogni comuni.

È consuetudine fra le cooperative definirne più compiutamente i contorni all'interno della "Mission Aziendale" che diventa così lo specchio delle loro azioni imprenditoriali e la verifica della coerenza dei comportamenti dei gruppi dirigenti.

La Mission e il Bilancio Sociale

Nella Mission di ogni cooperativa deve: rispondere ai bisogni delle persone che le danno vita e dare continuità intergenerazionale, essendo strutturalmente aperta a quanti esprimono analoghi bisogni (*porta aperta*).

Sotto l'aspetto imprenditoriale, il tratto peculiare e distintivo è quello di operare contemporaneamente sulla domanda e sull'offerta, sulla conoscenza condivisa dei bisogni e sulla condivisione delle risposte, 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, gli attori sono i soci, ma gli spettatori, protagonisti e veri utilizzatori, sono i portatori d'interessi (*gli stakeholders*). Ed è a loro che l'impresa cooperativa si deve rivolgere. Il bilancio sociale è lo strumento per misurare la coerenza dei comportamenti manageriali.

Per questo in comune con ogni altra impresa la cooperativa ha i vincoli dell'efficienza e dell'efficacia finalizzata a produrre ricchezza, ma la differenza con le imprese di capitali sta nel sostanziale divieto di appropriazione privata della ricchezza.

La crescita e la diffusione del Movimento Cooperativo

I limiti alla appropriazione delle risorse create, quindi, non vanno proposti come retaggio di scelte ideologiche del passato, ma come condizione centrale 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 solo la remunerazione del capitale.

Questa cultura va praticata e diffusa fra le nuove generazioni come condizione base per garantire la crescita e la diffusione del Movimento Cooperativo.

I nuovi bisogni collettivi

I bisogni collettivi, che sono il riferimento centrale dell'azione cooperativa, sono diversi e cambiano nel tempo. Accanto alle esigenze fondamentali conosciute quali il lavoro, gli acquisti e le forniture collettive, la casa (che permangono e si accentuano mentre cambiano), si esprimono **nuovi bisogni**, quelli di nuove fasce che chiedono opportunità come: 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 disperato è credere di non poter fare niente per il proprio futuro.

La cooperazione deve rispondere anche a questi **nuovi bisogni**, oltre che a quelli tradizionali e più esplorati negli anni, offrendo opportunità, di vita e di futuro, di autodeterminazione e di riscatto.

Perseguire cooperativamente questa missione, operando nel mercato, rende ineludibile la centralità dell'efficienza e dell'innovazione per tutti i settori, per ciascuna cooperativa, per la stessa attività di rappresentanza.

Essa va perseguita:

- **Nell'allargamento del mutualismo**, attraverso la promozione di cooperazione in settori nuovi, ma anche nell'articolazione dell'offerta (diversificazione/specializzazione) in settori e nelle attività più consolidate, a maggior ragione se particolarmente toccate dall'impatto della crisi;
- **Nella modalità di offerta**, sviluppando il profilo imprenditoriale del principio della collaborazione tra cooperative, al fine di rispondere ai bisogni complessi con progetti di rete e di filiera di adeguata articolazione.
- **Nell'articolazione delle attività di rappresentanza**, perché oltre al presidio dell'esistente e dei confini di ciascun ambito settoriale si lavori in modo non occasionale sulle collaborazioni, le intersezioni, le reti, le filiere e le catene efficienti del valore utili a sostenere i progetti connessi al percorso di riposizionamento imprenditoriale cui la cooperazione è chiamata.

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

Vanno poi sottolineati come importanti, innovativi e strategici alcuni altri aspetti sostanziali del sistema valoriale della cooperazione, emersi nel tempo e con l'evoluzione dei mercati:

- **Adesione volontaria**: attenzione a che le condizioni di mercato (pensiamo alla realtà degli appalti, ad esempio) e di contesto non rendano opaco un tratto sostanziale di identità distintiva della cooperativa, quello della **volontarietà e libertà dell'adesione** (e non dell'obbligo), condizione imprescindibile perché si preservi un clima di fiducia verso la cooperativa, dentro e fuori di essa.
- **La democrazia interna**: il principio di democrazia è particolarmente sollecitato dalle dinamiche indotte dallo **sviluppo dimensionale delle cooperative**. Questo comporta una specifica attenzione alle modalità di informazione ai soci, alla trasparenza nella gestione, alla scelta dei gruppi dirigenti, affinché tutti gli stakeholders siano effettivamente in grado di valutare la

coerenza tra le scelte della cooperativa e la sua missione aziendale. Sbagliamo se pensiamo che solo nella piccola o media cooperativa siano possibili democrazia e partecipazione, oppure che la crescita dimensionale si accompagni “naturalmente” al mantenimento ed allo sviluppo di tali profili. Occorre però un impegno serio sulla governance delle cooperative e un costante monitoraggio su questo aspetto.

- **La politica di genere:** un sistema di imprese cooperative, che ha nel suo DNA la centralità e la realizzazione della persona, al di là delle caratterizzazioni di genere, di razza e di appartenenza sociale, non può che fare un salto di qualità in tema di valorizzazione del ruolo e del **contributo femminile**, come aspetto strutturale e valoriale che contribuisce a definire l'identità cooperativa. Ciò implica in primo luogo lavorare sulla cultura del management e sui gruppi dirigenti delle strutture associative perché promuovano politiche di rafforzamento e di valorizzazione della presenza femminile ai livelli apicali e nella governance.
- **La cooperazione spuria:** i principi di **centralità della persona** e della sua dignità, equità, valorizzazione del merito, devono guidare una rinnovata attenzione al lavoro ed alla sua centralità. E' questo l'ambito sul quale lavorare per combattere la cosiddetta cooperazione spuria e dalla quale vengono i maggiori attacchi alla credibilità e alla reputazione della cooperazione. Occorre tuttavia attrezzarsi per prestare un'attenzione non marginale alle opacità che sono presenti anche al nostro interno, affinché, con la scusa delle esigenze di sostenibilità economica, non vengano considerate normali e accettabili scelte autonome che poco o nulla hanno a che fare con i principi della cooperazione. In questo contesto assume un ruolo centrale la vigilanza che la nostra associazione è chiamata per legge a compiere attraverso la revisione alle cooperative associate e che deve essere adeguata e convergente con gli obiettivi valoriali ed educativi espressi dalla cooperazione in coerenza con le deliberazioni congressuali.
- **La governance cooperativa:** i modelli di governance nelle cooperative in crescita, che si ispirano ai valori della partecipazione attiva e della responsabilità diffusa, troppo spesso manifestano divaricazioni tra gruppi dirigenti e basi sociali. Per questo e/o qualche altro motivo i consiglieri di amministrazione, se non adeguatamente formati, rischiano di manifestare deficit di capacità di indirizzo e controllo che, associato a inadeguatezza manageriale, sfociano in strategie aziendali inadeguate o incapaci di assumere e confrontare visioni di più ampia prospettiva.
- **L'intergenerazionalità:** il principio di intergenerazionalità se non affrontato in maniera equilibrata in un **rapporto corretto fra generazioni**, manifesta i rischi di danni indefinibili e senza futuro per l'impresa e per la società. Questo pone problemi delicati ed anche inediti rispetto alla gestione dei patrimoni indivisibili in capo alle cooperative associate, oggi anche di grandi dimensioni, che sono strumento essenziale per garantire un futuro alle nuove generazioni.

È noto a tutti che il rapporto e il confronto tra giovani e adulti è fondamentale per una crescita democratica e sostenibile della società che sia capace di trovare un equilibrio tra le generazioni.

Gramsci 80 anni fa sosteneva che il rapporto e il confronto tra giovani e adulti è fondamentale per una crescita democratica e sostenibile della società.

Significativo e attuale, in questo contesto, l'appello di Papa Francesco contro la "velenosa cultura dello scarto" che taglia fuori sia gli anziani come i giovani e a favore di una società "più umana e inclusiva", riferendosi ai rischi autoritari di una società che non sa trovare "un equilibrio tra le generazioni".

- **L'istituto del prestito sociale:** un aspetto particolarmente importante e delicato assume la gestione del prestito sociale. Anche alla luce dei fatti accaduti recentemente, la delicatezza e la correttezza della gestione di questo istituto (*soprattutto da parte delle cooperative di utenza, ma anche da parte di quelle di lavoro dove viene praticato*), è determinante per l'intero movimento. Le ripercussioni, sociali ed economiche, e le ricadute negative in caso di superamento dei parametri di sicurezza stabiliti dalla legge, determinano danni irreparabili anche a quelle cooperative che correttamente lo applicano.
- Per questo dobbiamo discutere approfonditamente e condividere l'impegno a regolamentare meglio, a tutela dei soci prestatori, i comportamenti delle cooperative rispetto a questo istituto.
- Per questo riteniamo che, sulla partecipazione dei soci al prestito sociale in tutte le situazioni, il filo conduttore deve essere rappresentato, oltretutto dal rispetto delle leggi, dalle regole date, a partire da quelle statutarie.

4 I VALORI TERRITORIALI ESPRESSI DALLA REGIONE FVG

Il Friuli Venezia Giulia, in un'ottica nazionale, viene vissuto come territorio considerato ai margini dell'Italia sia per dimensione e collocazione geografica, sia per densità abitativa.

Siamo l'estrema punta del Nord Est con 1.250.000 abitanti.

Se però il Friuli Venezia Giulia viene analizzato in un contesto europeo, sotto l'aspetto della storia, dell'autonomia, delle migrazioni e della tradizione e densità cooperativa scopriamo un territorio pieno di ricchezze e tradizioni economiche, sociali e culturali con una grandissima vocazione e potenzialità ancora inesprese.

Potenzialità che ci pone al centro dell'Europa e che ci porta in modo naturale verso una forte internazionalizzazione della nostra economia a partire dalla valorizzazione geo economica del territorio che si colloca tra mare e terra, tra Mediterraneo e Centro Europa.

Tuttavia il territorio, per potersi ulteriormente esprimere, ha la necessità e l'urgenza di un adeguamento e un completamento delle infrastrutture sia fisiche che telematiche. I potenziamenti viari, come la terza corsia e lo sviluppo delle fibre ottiche su tutto il territorio regionale, consentirebbe al nostro territorio di intercettare nuovi insediamenti industriali e diventare maggiormente veicolo di collegamento e di passaggio di merci e persone.

In particolare, gli scenari evolutivi dei flussi delle merci provenienti dai Paesi Asiatici verso il Nord Est d'Europa e viceversa, vanno analizzati con attenzione e assecondati nei collegamenti ed intercettati.

L'opera programmata d'interesse nazionale ed europea della terza corsia e la valorizzazione dell'intero sistema portuale dell'Alto Adriatico che va da Capodistria a Ravenna, vanno portati avanti senza indugio e con essi anche la riorganizzazione e/o la ristrutturazione delle nostre aree e distretti industriali che vanno riorganizzati e rilanciati. Pensiamo al porto vecchio di Trieste, area di un valore inestimabile, che è abbandonata da anni a se stessa in attesa che la politica, fortemente litigiosa, trovi l'accordo sul cosa fare: Genova questo problema l'ha risolta da anni con soluzioni molto importanti per l'economia e la bellezza della città.

Il tutto in un'ottica internazionale ed europea.

La macroregione Adriatico - Ionica, ad esempio, è un'opportunità che va in questa direzione e non può non interessare la nostra regione e le nostre cooperative; è la terza strategia dopo quella Baltica e Danubiana ed è un'opportunità di cooperazione in diversi settori. Per la prima volta si prevede di far cooperare insieme diversi Paesi sul trasporto marittimo, sul turismo sostenibile e su tutte quelle azioni, ad esempio, anche dal punto di vista ambientale, che possono permettere di fare massa critica e utilizzare "beni e finanziamenti" europei attraverso progetti che coinvolgono l'intera area, con uno sguardo a Est e anche ai Paesi Asiatici.

L'obiettivo, infatti, è quello di offrire a tutto il sistema economico regionale, opportunità e condizioni di competitività strutturali e tecnologiche rispetto ad un mercato sempre più globale, evoluto ed esigente.

Con questa consapevolezza in questi anni Legacoop FVG ha operato per la promozione della cultura e della diffusione cooperativa nei paesi del Sud Est Europa anche su mandato di Legacoop nazionale.

Sono state costruite relazioni istituzionali ed economiche di livello che possono permettere una azione di carattere commerciale per le nostre imprese cooperative che esprimono l'esigenza di operare in mercati non solo italiani.

È necessario per il Movimento Cooperativo del FVG continuare ad essere protagonista nella progettazione e gestione di importanti progetti europei.

Si tratta di mettere a frutto l'esperienza maturata in questi anni attraverso strumenti dedicati e favorendo la costruzione di una rete di imprese.

Un sistema a rete che al meglio possa cogliere le opportunità offerte dalla programmazione europea 2014/2020 attraverso i fondi comunitari a vario titolo a disposizione.

In questo contesto val la pena ricordare che Legacoop Fvg vanta cooperative che sono state costituite in regione e qui hanno sede (o cooperative di fuori regione fortemente radicate sul nostro territorio) e che, negli anni, hanno saputo sviluppare le proprie attività, al di fuori dai confini regionali ottenendo risultati significativi. Si tratta di cooperative che possono essere definite "nazionali" a tutti gli effetti e che hanno saputo coniugare la vocazione all'espansione geografica con il forte radicamento sul territorio che è una caratteristica peculiare delle società cooperative.

Esse hanno avuto la capacità di mantenere alta l'attenzione verso i mercati regionali e, con altrettanta efficacia, hanno saputo esprimersi in altre regioni d'Italia creando ricadute positive, a livello economico e occupazionale, sia in Friuli Venezia Giulia sia nel resto d'Italia.

Legacoop Fvg può dunque esprimere, attraverso queste realtà, che hanno avuto le competenze e il coraggio per investire in nuovi mercati e territori, un sistema di grandi imprese, conosciute e riconosciute in Italia e capaci di esportare ovunque le proprie *best practices*. Questo è uno degli elementi che ci caratterizza: la vocazione alla crescita di cooperative che si consolidano a livello locale, che si espandono oltre i confini regionali e anche nazionali e che rappresentano un punto di riferimento e un modello da imitare, anche per le cooperative più piccole; perché non è la dimensione a fare grande una cooperativa quanto il suo essere impresa.

Le esperienze delle cooperative associate che, negli anni, hanno saputo allargare il proprio territorio di riferimento fino a diventare imprese riconosciute a livello nazionale, esprime totalmente il concetto di "fare cooperativa" come lo intendiamo in Friuli Venezia Giulia.

Ogni cooperativa, grande o piccola, può e deve cercare la propria strada per reinventarsi e uscire dalla crisi nel modo più indolore possibile e, in questo percorso, Legacoop Fvg cammina a fianco di ciascuna associata mettendo a disposizione competenze e conoscenze e creando opportunità di sviluppo.

Un discorso a parte va fatto per la cooperazione della Grande Distribuzione Organizzata presente in Friuli Venezia Giulia, un patrimonio storico che comprende anche la logistica e lo sviluppo di filiere produttive. Essa va riposizionata e correttamente valorizzata anche in funzione dei flussi provenienti dai paesi confinanti, così come i centri storici ed artistici devono essere in grado di attrarre turisti e visitatori da fuori regione.

Sotto questo aspetto la cultura dell'accoglienza, della produzione e delle tradizioni artistico-culturali e culinarie della nostra regione, ma anche della programmazione e della pulizia e decoro ambientale, va curata nei dettagli.

Tutte queste azioni non possono che contribuire a generare nuove opportunità imprenditoriali, turistiche ed occupazionali che rappresentano il principale obiettivo che tutti quanti perseguiamo.

5 IL MERCATO: REGOLE E CONCORRENZA

Le nostre imprese operano sul mercato. Un mercato fatto di regole e legalità affinché la corretta e legittima concorrenza possa esprimersi al meglio. Questo deve rappresentare un valore e un vantaggio per l'intera collettività fatta da imprese, istituzioni e cittadini.

Da qui ne consegue il coerente comportamento che le nostre cooperative devono tenere nelle gare d'appalto e nella gestione dei contratti sul mercato che va osservato ed eventualmente contrastato dalla nostra organizzazione.

Le nostre cooperative che partecipano alle gare d'appalto (che sono tante) non devono cercare di vincerle a qualunque costo, poiché la tutela dei lavoratori e delle condizioni di lavoro sono uno dei capisaldi della nostra etica cooperativa.

Quindi va contrastato senza indugio lo spettro delle gare d'appalto al massimo ribasso indifferenziato perché innescherebbe un percorso negativo e pericoloso che porterebbe a una riduzione degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi.

Il rischio maggiore della rincorsa "al ribasso" per la riduzione dei costi è che non verrebbero garantite la qualità dei lavori, la sicurezza e i materiali, a danno dei lavoratori e della cooperazione nel suo complesso.

Una recente disposizione del "Decreto del Fare" ha modificato il Codice dei Contratti e ha migliorato le condizioni di lavoro nelle imprese, sostenendo il settore dei contratti pubblici.

La nuova norma, entrata in vigore lo scorso 21 agosto, ha introdotto un nuovo concetto: "il prezzo più basso è determinato al netto delle spese relative al costo del personale e delle misure di adempimento alle disposizioni in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro".

La pratica del massimo ribasso nelle gare di appalto è stata spesso origine di una situazione di forte disagio per le imprese, cooperative e non.

Per questo, in base alle nuove disposizioni, il costo del lavoro non dovrebbe rientrare più quindi nel gioco della concorrenza per le gare d'appalto, favorendo una maggiore trasparenza delle retribuzioni e incentivando forme di lavoro regolari.

Fondamentale a questo proposito il DL 66/2014 che ha introdotto tra l'altro una forte riduzione delle stazioni appaltanti definite "soggetti aggregatori" che passeranno dalle circa 32.000 attualmente esistenti a 35 su tutto il territorio nazionale.

L'elenco dei "soggetti aggregatori" sarà istituito nell'ambito dell'anagrafe unica delle stazioni appaltanti ove entreranno di diritto tra i "soggetti aggregatori" il CONSIP nazionale ed una centrale di committenza per ogni regione.

Appare chiaro l'indirizzo di presentare un mercato più trasparente, meno soggetto alla corruzione o a furbizie, ma anche ad un rialzo dell'asticella alla partecipazione alle gare di appalto che potrebbe favorire esclusivamente le grandi imprese nazionali con negative conseguenze per il nostro sistema.

Anche per questo motivo, ma non solo, un'attenzione particolare va riservata alla cooperazione sociale che in Regione FVG rappresenta, più che altrove, un patrimonio di storia e di tradizioni valoriali eccezionali. Sono cooperative, soprattutto quelle di tipo B, che soffrono le ristrettezze irreversibili di un mercato che non dà più spazio, per effetto della spending review, ad aspetti di solidarietà e attenzione verso le persone socialmente più deboli. In questo quadro risulta fondamentale rilanciare la richiesta di riservare spazi (appalti riservati e con clausole sociali) alla cooperazione d'inserimento sociale di persone svantaggiate, anche alla luce degli ultimi orientamenti della Comunità Europea - con nuova Direttiva appalti in via di recepimento a livello nazionale - ove si prevede il superamento della soglia dei 200.000,00 euro, ed il suo raddoppio nel caso degli affidamenti di servizi socio-sanitari-educativi.

Proprio per questo appare centrale il ruolo dell'innovazione e della diversificazione attraverso la sperimentazione di nuove attività settoriali così come di nuove forme d'impresa sociale (cooperative di comunità, integrazione socio – sanitaria, nuove attività nei settori primario e secondario). Temi che la cooperazione sociale ha sempre saputo positivamente affrontare.

6 L'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ

Stare sul mercato, oggi più di sempre, non può prescindere dall'innovazione sia di prodotto che di processo. Questo vale per tutte le imprese e a maggior ragione per quelle del sistema cooperativo che scontano oltre ai ritardi tecnologici, anche quelli generazionali.

L'innovazione è l'implementazione di un prodotto/servizio nuovo o significativamente migliorato o di un processo, un nuovo metodo di marketing o un nuovo tipo di organizzazione, ecc. ecc. ecc. ...

Il Movimento cooperativo ha mostrato una tenuta della crisi che non ha pari anche grazie a momenti di solidarietà che hanno permesso di far fronte in modo positivo a oggettive difficoltà; ma

questo atteggiamento, questo spirito di collaborazione (che brucia risorse patrimoniali), non deve giustificare una resistenza e un atteggiamento difensivo di chiusura e portatore di ritardi innovativi.

Prima o dopo arriva il momento in cui si paga il prezzo dell'involuzione insita nell'atteggiamento difensivo, portatore di ritardi innovativi, e che sfocia nella sconfitta finale.

Nel passaggio culturale, senza precedenti, che coinvolge tutto il mondo delle imprese e della cooperazione, ma anche quello delle Istituzioni e dei rapporti sociali, l'Amministrazione regionale è chiamata a sostenere, nei settori più strategici, la ridefinizione di modelli organizzativi e l'adozione di nuovi strumenti. I processi e le dinamiche poste in atto dagli attori del territorio devono, infatti, poter adattarsi ai paradigmi di un nuovo sistema economico, aperto e reticolare, che faccia propria la **cultura dell'innovazione**, non solo **tecnologica**, ma anche **giuridica, sociale ed organizzativa**.

La promozione di una innovazione legata allo sviluppo sostenibile non può prescindere da un radicale cambiamento nei modelli di produzione e di consumo. La diffusione di processi innovativi orientati alla sostenibilità può favorire questo cambiamento.

Ambiente e territorio

In modo semplice possiamo dire che l'innovazione sostenibile è "un nuovo processo, prodotto, servizio, attività, promosso da imprese, organizzazioni, cittadini, che contribuisce a valorizzare l'ambiente, promuovere la coesione sociale, rafforzando, allo stesso tempo, la competitività del sistema economico".

Ad esempio, facendo riferimento ad un settore fortemente in crisi, quello delle costruzioni, deve essere chiaro che l'innovazione non si insegue sul terreno della cancellazione di diritti e tutele, ma si utilizza per cambiare un modello di sviluppo che ha prodotto diseguaglianze, disoccupazione e scempi ambientali.

Da tempo il Movimento Cooperativo ha fatto proprio il tema del **"consumo di suolo zero"** e delle problematiche ad esso correlate, sostenendo come uniche vie d'uscita dalla crisi la tutela del territorio, il recupero di quanto già edificato e l'**innovazione tecnologica** a partire da un settore, che specie nel nostro Paese, fa molta fatica a rinnovarsi.

Il risultato disastroso della vecchia visione del mondo dell'edilizia è evidente: l'uso affaristico degli strumenti urbanistici, i continui condoni, le modifiche legislative intervenute, hanno favorito l'abusivismo.

La forte cementificazione del territorio accompagnata dall'incuria pubblica del medesimo, hanno prodotto disastri sull'assetto idro-geologico ferendo sia il paesaggio, sia il patrimonio storico - culturale - architettonico.

Senza rispondere alla domanda di case popolari e ai problemi di accesso alla casa, si sono costruite circa 300.000 abitazioni l'anno producendo un relevantissimo consumo di suolo. Un meccanismo involutivo asseccato da troppo tempo sia dal sistema bancario e sia dal mondo politico.

L'uscita dalla crisi è possibile solo con un diverso **modello di sviluppo** che impone un **cambiamento radicale** volto necessariamente a passare lungo la **direttrice dell'innovazione** e la **sostenibilità ambientale**, che implica qualità del lavoro e qualità del sistema delle imprese.

Fino ad ora, tuttavia, non sono giunte da parte delle Istituzioni e delle imprese più influenti risposte adeguate: negli ultimi anni il Governo e parte dell'imprenditoria Italiana, hanno pensato di reggere la concorrenza internazionale attraverso la riduzione del costo del lavoro, una maggiore flessibilità degli orari e del personale.

A questo punto non c'è più tempo da perdere, ma bisogna agire bene e in fretta.

Il primo passo da compiere verso un cambiamento è quello di prendere coscienza della fine di un'epoca storica; siamo soprattutto di fronte alla nascita di un diverso modello che deve coniugare **sviluppo** e **sostenibilità sociale** e **ambientale**. Creare nuovi posti di lavoro, adottando questa visione, è possibile.

Lo dimostra quanto è già avvenuto in altri Paesi: innovazione, sostenibilità, nuova domanda di qualità della vita e di spazi adatti alle nuove famiglie, hanno creato più occupati e di maggior qualità, rispetto ad una gestione tradizionale dello sviluppo e delle sue filiere vecchio stampo.

Ciò significa ripensare le città, riqualificare gli spazi urbani, gli edifici, mettere in sicurezza il territorio attraverso la manutenzione e la rigenerazione di un patrimonio immenso, come quello italiano, senza consumare nuovo suolo.

La Responsabilità Sociale d'Impresa

Misurare la sostenibilità in qualsiasi settore consente di capire se si sta procedendo correttamente verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e dichiarati dai gruppi dirigenti, identificando, nel contempo, le situazioni critiche che richiedono interventi gestionali correttivi.

La sostenibilità, legata alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), consente questo e costituisce un approccio fondamentale alla complessità del mercato e alla prospettiva del futuro.

L'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, è il centro studi economici a disposizione dei paesi membri che ha individuato nella RSI lo strumento tramite il quale le imprese possono contribuire in modo decisivo allo sviluppo economico, sociale e ambientale della società, dell'economia mondiale e dei territori.

Le Linee Guida OCSE sulla RSI, destinate ad ogni categoria d'impresa, dalle multinazionali fino alle PMI, rappresentano uno strumento capace di cogliere le nuove istanze etiche collegate ai mutamenti dello scenario economico che vede il ruolo crescente delle catene di fornitura globali.

L'obiettivo che si vuole favorire nelle imprese è un approccio alla RSI maggiormente consapevole, pianificato e strutturato, che costituisca una direttrice importante di sviluppo aziendale in linea con le nuove esigenze del mercato e degli stakeholders.

7 GLI STRUMENTI DI SISTEMA

Una politica di sviluppo della cooperazione della nostra regione non può prescindere da politiche convergenti in progetti aggregativi e di collegamento.

La variegata dimensione d'impresa, i settori produttivi e le articolazioni territoriali presenti nella nostra regione costituiscono la vera forza della nostra organizzazione la quale, però, per crescere sul mercato, deve poter operare con adeguati strumenti.

La possibilità di attivare strutture consortili, gruppi cooperativi, reti, filiere, rappresenta il vero valore aggiunto che la cooperazione ha rispetto a qualsiasi altra organizzazione. Le sinergie attivabili attraverso questi strumenti, hanno posizionato spesso la cooperazione in situazioni di leadership o comunque di vantaggio competitivo risultato vincente sul mercato.

La mappa delle principali strutture disponibili e attivabili con diversi gradi nella nostra regione sono:

1. Strutture consortile per lo sviluppo commerciale e di settore delle associate:

— **Consorzio Cooperative Costruzioni:**

Sede legale a Bologna. Data di costituzione 1912. È il consorzio nato per lo sviluppo di una rete nazionale ed internazionale della cooperazione di produzione e lavoro nel campo delle costruzioni e opere edili.

— **Consorzio Veneto Cooperativo:**

Sede legale a Mestre. Data di costituzione 1954. È il consorzio nato per lo sviluppo di una rete regionale ed extraregionale della cooperazione di produzione e lavoro nel campo delle costruzioni e opere edili.

— **CNS - Consorzio Nazionale Servizi:**

Sede legale a Bologna. Data di costituzione 1977. È il consorzio nato per lo sviluppo di una rete nazionale della cooperazione dei servizi alle imprese e al territorio.

— **Consorzio WELCOOP:**

Sede legale a Udine. Data di costituzione 2009. È il consorzio nato per lo sviluppo di una rete regionale del Friuli Venezia Giulia ed extraregionale della cooperazione sociale (Tipo A) socio-sanitaria-educativa

— **Consorzio VIVES:**

Sede Legale a Udine. Data di costituzione 2013. È il consorzio nato per lo sviluppo di una rete regionale del Friuli Venezia Giulia ed extraregionale della cooperazione sociale (Tipo A) socio-sanitaria-educativa.

— COSM Consorzio Operativo Salute Mensale:

Sede legale a Udine. Data di costituzione 1993. Consorzio nato per la promozione e lo sviluppo di una rete regionale del Friuli Venezia Giulia della cooperazione sociale (Tipo B) di inserimento lavorativo di persone nei settori delle pulizie, manutenzioni ed altri settori industriali e forniture.

— Consorzio HAND:

Sede legale a Udine. Data di costituzione 2008. Consorzio nato per la promozione e lo sviluppo di una rete regionale del Friuli Venezia Giulia della cooperazione sociale (Tipo B) di inserimento lavorativo nel mondo della comunicazione, della cultura e del terziario avanzato.

2. Strutture finanziarie ed assicurative di assistenza e supporto allo sviluppo.

— COOPFOND.

Sede legale a Roma. Data di costituzione 1994. È la società che gestisce il fondo mutualistico di Legacoop per la promozione cooperativa. È stato costituito con lo scopo di rafforzare la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, concorrendo alla nascita di nuove imprese cooperative e alla crescita di quelle esistenti.

— FINRECO.

Sede legale a Udine. Data di costituzione 1975. È la finanziaria di sviluppo del settore cooperativo del Friuli Venezia e si rivolge a tutto il sistema delle cooperative iscritte al Registro Regionale delle Cooperative (con l'eccezione delle cooperative edilizie) alle quali può erogare una pluralità di servizi: assistenza e consulenza finanziaria, fidejussioni su affidamenti bancari a breve e medio-lungo termine, fidejussioni su interventi di locazione finanziaria, finanziamenti diretti e partecipazioni nel capitale sociale in qualità di socio sovventore.

— UNIPOL FONSAI.

Sede legale a Bologna. Data di costituzione 1960. È la compagnia assicuratrice di riferimento del Movimento Cooperativo di Legacoop. È dotata di un sistema di agenzie presenti in modo capillare a livello nazionale, nonché di strutture assicurative e banche specializzate in diversi rami di cui ne detiene il controllo e rappresenta oggi il secondo Gruppo Finanziario Italiano in campo assicurativo.

— ASSICOOP FVG.

Sede legale a Udine. Data di costituzione 2000. È una società a responsabilità limitata nata per dare servizi e consulenze assicurative e relativi vantaggi economici sia alle cooperative associate a Legacoop FVG, sia a favore dei soci delle cooperative stesse. Esplica la sua

attività attraverso la convenzione che la Legacoop FVG ha siglato direttamente con Unipol Fonsai proponendo importanti e significative agevolazioni.

— CCFS.

Sede legale a Bologna. Data di costituzione 1904. Il Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo è la nuova ragione sociale attribuita il 14 dicembre 2001 al Consorzio Cooperativo per le Ferrovie Reggine, componente del nucleo più antico e glorioso della cooperazione reggiana e nazionale.

L'attività finanziaria riguarda tre categorie d'intervento e alle quali le cooperative possono attingere: depositi finanziari, finanziamenti, fidejussioni.

— CFI/Cooperativa Finanza Impresa

Sede legale a Roma. Data di costituzione 1986. È una società cooperativa per azioni che opera per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali. È partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico come socio di maggioranza, da INVITALIA Spa e da 270 imprese cooperative.

Nella sua funzione di investitore istituzionale partecipa al capitale sociale delle imprese ed eroga finanziamenti finalizzati a piani di investimento, con l'obiettivo di creare valore, salvaguardare e incrementare l'occupazione.

Promuove la nascita, lo sviluppo e il riposizionamento delle imprese impegnate in progetti imprenditoriali con profili economici e finanziari sostenibili, innovativi e socialmente rilevanti. Fornisce al Management delle aziende partecipate un supporto costante nelle decisioni strategiche e nelle scelte operative.

Aderisce alle organizzazioni cooperative nazionali Agci, Confcooperative e Legacoop. Collabora stabilmente con i fondi mutualistici (Coopfond, Fondosviluppo, General Fond), con Cooperfidi Italia e con altri istituti finanziari che operano all'interno del network cooperativo.

3. Strutture formative di sistema

— INFORCOOP.

Sede legale a Roma. Data di costituzione 1982. È l'Istituto nazionale di formazione di Legacoop riconosciuto dal Ministero del Lavoro quale Ente di Formazione professionale a carattere nazionale.

Inforcoop associa gli enti e le agenzie formative di emanazione delle Legacoop territoriali, promuove iniziative e progetti a sostegno dello sviluppo delle piccole e medie imprese cooperative.

Inforcoop svolge inoltre un ruolo di supporto e coordinamento nei confronti delle strutture socie.

— SNS - Scuola Nazionale Servizi.

Sede legale a Bologna. Data di costituzione 2008. SNS è una scuola-impresa innovativa e aperta alla rete delle risorse intergenerazionali: utenti, imprese, giovani alle prime esperienze lavorative, lavoratori esperti, ricercatori. Gli obiettivi che si pone sono quelli di:

- Diffondere la Ricerca Applicata e Innovazione favorendo l'inserimento di giovani laureati e diplomati.
- Erogare Assistenza Operative nei cantieri di lavoro, rivolte ai Committenti dei servizi ed alle Imprese.
- Svolgere Didattica-Formazione, adottando il metodo dello scambio delle esperienze.
- Produrre banche dati finalizzate ad analisi scientifiche.

— ISFID/PRISMA

Sede legale a Mestre. Data di costituzione 2010. È la struttura di servizi formativi e consulenziali promossa da Legacoop Veneto, delegata a soddisfare i bisogni formativi e lo sviluppo economico delle imprese cooperative associate a Legacoop del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, al fine di favorire una crescita economica attenta e responsabile.

4. Centrali d'acquisto.

— COOP ITALIA.

Sede legale Bologna. Data di costituzione 1967. Elabora per conto delle cooperative di consumo politiche e strategie di marketing e comunicazione unitarie, ottimizza gli acquisti, definisce i Prodotti a Marchio e ne controlla costantemente la qualità. Alla fine del 1999 viene approvato nel consiglio di amministrazione il cambiamento di Coop Italia da centrale di acquisto a centrale di marketing. Si unificano le due centrali commerciali alimentari e non alimentari, si insediano le due Direzioni di canale, si reintroduce la Direzione comunicazione.

— CENTRALE ADRIATICA:

Sede legale Modena. Struttura consortile nata per la contrattazione delle condizioni commerciali per la fornitura dei beni e servizi a favore delle imprese sue associate operanti nel settore della grande distribuzione collegata a Coop Italia Bologna.

Questi sono una parte importante e non esaustiva degli strumenti di sistema che hanno consentito negli anni lo sviluppo del sistema cooperativo locale e nazionale e che oggi, in una situazione di difficoltà economica e di mercato possono ancora rappresentare un mezzo importante per riprendere la strada della crescita e il dialogo proficuo fra le nostre associate.

8 LA FORMAZIONE IMPRENDITORIALE E COOPERATIVA

Impresa cooperativa

Le cooperative sono imprese antiche, eppure molto moderne e straordinarie, perché come abbiamo raccontato a più riprese, sanno cogliere le esigenze di varie fasce della popolazione e tendono alla soluzione dei problemi di base.

Operano sul mercato e, come qualsiasi impresa, devono curare, a tutti i livelli, gli aspetti imprenditoriali.

L'imprenditore lungimirante è colui che investe nella formazione dei suoi collaboratori perché sa che l'eccellenza passa attraverso la competenza e l'aggiornamento del capitale umano: perché, e non tutti lo sanno, formazione è sinonimo di competizione.

Questi aspetti, per il settore cooperativo, sono ancora più accentuati perché la cooperativa che vuole competere sul mercato ha regole di funzionamento proprie, che devono essere conosciute dai futuri **manager / imprenditori cooperativi** affinché possano diventare dei veri operatori.

La formazione imprenditoriale cooperativa, quindi, è strategica se si vuole affrontare il mercato da operatori e garantire un futuro certo al Movimento Cooperativo. Vanno valorizzati i principi dell'intergenerazionalità e della mutualità cooperativa e formati adeguatamente soprattutto i giovani operatori del domani.

Il ricambio generazionale dei gruppi dirigenti, compresa la possibilità di una crescita della presenza di giovani e di un equilibrio di genere, ha pertanto il seguente presupposto fondamentale: il corretto dialogo interno e il corretto funzionamento degli organi sociali in funzione della capacità di **fare impresa**.

In questo senso diventano importanti le funzioni svolte dalle strutture formative, nazionali e/o regionali, specializzate in cooperazione. Strutture che sappiano trasmettere i principi imprenditoriali necessari per competere sul mercato, ma che sappiano anche raccontare, con esempi concreti, la storia e i valori della cooperazione.

Un bell'esempio, ma non è il solo, è rappresentato dalla "**Scuola Nazionale Servizi**", nata all'interno dell'Associazione dei Servizi, che fin dalla nascita nella propria Mission prevede la crescita e lo sviluppo innovativo del Movimento Cooperativo in grado di competere nei nuovi mercati. Dobbiamo sforzarci di dotare la nostra organizzazione regionale di strumenti operativi adeguati allo scopo.

Promuoverne la crescita e lo sviluppo rientra, tra l'altro, fra le funzioni fondamentali del ruolo associativo di Legacoop FVG in coerenza con quanto previsto dall'articolo 45 della Costituzione.

Educazione cooperativa

Un altro compito importante che Legacoop FVG deve assolvere è quello della diffusione della cultura cooperativa nei luoghi istituzionali dell'istruzione e della formazione, presso le Università e le scuole superiori. Diventa anche l'occasione per far conoscere la visione del Movimento

Cooperativo nel confronto con le future generazioni educandole a lavorare in gruppo che ci caratterizza da sempre.

Dobbiamo arricchire maggiormente l'esperienza di successo di **"CooperAttivaMente"** che su questo tema ha visto positivamente coinvolti 6 Istituti Superiori, Centri di Educazione per Adulti (EDA) e alcune Istituzioni della nostra regione che hanno prodotto idee progettuali innovative per la costituzione di cooperative.

In questo contesto emerge l'importanza dell'educazione cooperativa, alimentare ed ambientale che Legacoop FVG assieme alle sue associate sta perseguendo nel rispetto del suo ruolo istituzionale e della Mission cooperativa.

9 GLI EQUILIBRI FINANZIARI DELLE COOPERATIVE

Da uno studio recente della Confcommercio sul terziario emerge che nel secondo semestre del 2014, per il 50% delle imprese italiane del terziario resta critica la capacità finanziaria, ovvero la possibilità di riuscire a far fronte ai propri impegni finanziari, a pagare i propri fornitori, le tratte in banca, o a far fronte agli oneri contributivi e fiscali.

Questo dato percentuale, nella nostra regione, si riduce di molto rispetto ad una media nazionale, ma evidenzia sicuramente un fenomeno che coinvolge anche molte imprese del nostro territorio rispetto alle difficoltà di accesso al credito, generando situazioni di criticità a catena.

Anche la nostra cooperazione sta vivendo momenti di tensione finanziaria dovuta ad alcune situazioni di crisi aziendali soprattutto all'interno di alcuni comparti.

Legacoop Friuli Venezia Giulia, al **31/12/2013** associava **206** cooperative aderenti con quasi **18.000** addetti e **375.000** soci, con un valore della produzione di oltre **1.730.000.000** di euro e con un patrimonio netto, costituito prevalentemente da riserve indivisibili, di oltre **230.000.000**.

LEGACOOP FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	1.733.355.799	0,4%	17.834	1,7%	376.458	3,0%
2012	1.727.102.415	1,5%	17.527	8,1%	365.183	2,1%
2011	1.701.809.581	6,5%	16.209	3,1%	357.828	1,5%
2010	1.598.565.403	7,3%	15.727	2,3%	352.490	1,6%
2009	1.490.144.037	0,7%	15.366	5,4%	346.791	2,5%
2008	1.479.394.015		14.573		338.214	

LEGACOOP FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	7.985.000	-14.535.000	37.998.000	204.109.000	232.253.000	-1,3%
2012	7.541.000	-12.259.000	37.566.000	203.568.000	235.349.000	-1,3%
2011	12.138.000	-8.857.000	35.315.000	199.087.000	238.488.000	3,0%
2010	14.069.000	-11.364.000	35.348.000	193.329.000	231.633.000	1,3%
2009	8.809.000	-11.092.000	39.255.000	193.739.000	228.712.000	1,9%
2008	13.021.000	-8.738.000	39.157.000	184.507.000	224.354.000	

Rispetto ai dati di un triennio fa (congresso precedente), emerge come la crescita della produzione (quasi l'8,50%), il numero degli occupati (quasi il 13,00%) e un Patrimonio Netto da due anni in crescita negativa (-2,6% nel biennio), sia coerente, seppur con le dovute differenziazioni settoriali, con una tendenza generale che peggiora mediamente l'equilibrio finanziario delle nostre associate.

Questo sottolinea come lo sviluppo nel triennio 2010/2013 della cooperazione nella nostra regione non sia stato accompagnato da un adeguato consolidamento dei mezzi propri, fondamentale strumento che le cooperative hanno per finanziare la propria crescita, rispetto ai mezzi di terzi.

Le cooperative agroalimentari del Friuli Venezia Giulia

Agroalimentare FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	337.768.000		588		6.559	
2012	338.127.231	12,9%	534	2,5%	5.915	-1,7%
2011	299.498.627	22,8%	521	0,0%	6.020	4,2%
2010	243.867.217	6,0%	521	0,8%	5.779	-1,1%
2009	230.152.474	-4,3%	517	-1,5%	5.846	0,7%
2008	240.479.770		525		5.807	

Agroalimentare FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	727.000	-692.000	10.338.000	43.159.000	52.560.550	
2012	1.792.000	-1.232.000	10.241.000	41.618.000	50.511.533	-0,3%
2011	2.478.000	-298.000	10.107.000	39.235.000	50.650.739	8,5%
2010	1.056.000	-183.000	9.806.000	36.820.000	46.673.312	2,5%
2009	1.597.000	-277.000	9.657.000	33.257.000	45.520.769	22,3%
2008	1.567.000	-1.568.000	9.436.000	30.057.000	37.208.223	

L'agroalimentare, nel 2013, ha mostrato una sostanziale capacità di tenuta con un valore della produzione aumentato rispetto al 2012, con un incremento degli addetti e dei soci. Per il 2014 la situazione potrebbe mostrare deboli segnali di miglioramento con un fatturato atteso, per la maggior parte dei casi, almeno pari a quello del 2013.

Le cooperative del settore Consumo del Friuli Venezia Giulia

Consumo FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	841.988.708	-0,1%	2.590	-1,6%	355.379	3,2%
2012	842.660.414	-0,7%	2.632	-2,5%	344.417	2,4%
2011	848.996.067	0,6%	2.699	0,5%	336.506	1,5%
2010	843.798.721	5,6%	2.685	-1,7%	331.538	1,8%
2009	799.319.482	3,5%	2.732	0,2%	325.639	2,7%
2008	772.331.615		2.727		317.222	

Consumo FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	569.000	-10.347.000	9.888.000	67.091.000	67.623.885	-9,9%
2012	812.000	-6.968.000	9.885.000	71.097.000	75.040.948	-8,1%
2011	3.630.000	-2.958.000	10.148.000	70.368.000	81.628.267	0,3%
2010	4.545.000	-1.054.000	10.369.000	66.963.000	81.375.629	4,5%
2009	492.000	-5.747.000	10.211.000	72.523.000	77.845.620	-7,0%
2008	2.368.000	-1.503.000	10.638.000	71.758.000	83.704.124	

Il settore consumo ha visto un valore della produzione ridotto rispetto all'anno precedente, un numero di addetti di 2.590 unità, e 355.379 soci, cresciuti del 3,2%. L'orientamento restrittivo della politica fiscale, le condizioni stagnanti del mercato del lavoro e la bassa dinamica del reddito disponibile causano la persistenza di una debolezza nei consumi delle famiglie. Questo è il quadro con cui la distribuzione deve fare i conti e che non sembra mutare, almeno a breve. A livello regionale il numero di scontrini emessi ed il loro valore medio calano ancora rispetto al 2012 ed il fatturato segna un calo fisiologico.

Le cooperative di Produzione Lavoro del Friuli Venezia Giulia

Produzione Lavoro FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	87.063.580	-12,9%	463	-21,9%	387	-29,0%
2012	100.059.701	-5,2%	593	-8,9%	545	-3,2%
2011	105.535.256	-8,5%	651	-10,8%	563	-16,2%
2010	115.345.513	17,7%	730	-5,7%	672	-1,6%
2009	97.976.868	-9,3%	774	1,8%	683	0,9%
2008	108.058.399		760		677	

Produzione Lavoro FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	1.355.000	-2.080.000	3.792.000	37.102.000	37.515.982	-7,2%
2012	428.000	-1.198.000	3.852.000	39.609.000	40.439.957	-2,0%
2011	973.000	-1.647.000	3.390.000	40.015.000	41.262.118	-3,5%
2010	1.957.000	-7.536.000	3.904.000	44.042.000	42.741.004	-10,7%
2009	1.099.000	-1.576.000	8.635.000	44.337.000	47.882.312	-0,4%
2008	2.540.000	-2.546.000	8.244.000	43.390.000	48.090.060	

Le cooperative del settore produzione lavoro presentano un valore della produzione di 87.063.580 segnando una forte diminuzione rispetto al 2012, con un numero di addetti di 463 unità, diminuti del 12,9%, rispetto all'anno precedente che è segnato anche dalla diminuzione dei soci passati da 545 a 387.

Il perdurare del Patto di Stabilità condiziona pesantemente il settore costruzioni ed impiantistica, ove sono sempre più frequenti gli stati di crisi, la riduzione di organici e di stipendi ed il ricorso ad ammortizzatori sociali.

Per l'anno in corso permangono le difficoltà ma sembrano meno marcate. Il mercato è profondamente mutato rispetto al passato ed emergono nuove attività, quali l'energy technology, la riqualificazione del patrimonio esistente, il facility management pubblico, che rappresentano opportunità ma che richiedono uno slancio di ammodernamento e di innovazione.

Oltre all'innovazione, un'altra soluzione per affrontare efficacemente la perdurante congiuntura negativa è rappresentata dall'internazionalizzazione accompagnata dallo sviluppo di relazioni e di sistema, utile soprattutto alle realtà minori, per superare le difficoltà legate all'affacciarsi al mercato estero.

Le cooperative del settore dei servizi del Friuli Venezia Giulia

Servizi FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	324.648.250	6,9%	9.239	2,1%	9.610	-4,1%
2012	303.492.857	-0,7%	9.046	19,0%	10.020	-3,9%
2011	305.579.431	14,4%	7.599	4,8%	10.425	1,8%
2010	267.003.378	8,9%	7.251	7,2%	10.245	-0,8%
2009	245.198.581	2,5%	6.765	9,0%	10.332	-0,3%
2008	239.329.171		6.209		10.362	

Servizi FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	4.276.000	-486.000	8.901.000	44.900.000	57.267.467	8,7%
2012	2.961.000	-1.810.000	8.689.000	42.009.000	52.671.043	7,0%
2011	3.091.000	-3.127.000	7.304.000	39.791.000	49.213.713	4,4%
2010	5.368.000	-1.869.000	7.204.000	36.183.000	47.156.291	6,8%
2009	4.529.000	-1.381.000	6.955.000	33.195.000	44.157.703	6,6%
2008	5.248.000	-2.108.000	7.429.000	29.121.000	41.436.835	

I servizi crescono con un valore della produzione di 324.648.250 milioni di euro che fa registrare un + 6,9% rispetto all'anno prima e un + 2,1% degli addetti che toccano quota

9610. Da rilevare, peraltro, alcune puntuali situazioni di avvio positivo per l'anno in corso, sia per il comparto delle cooperative multiservizi che per quelle di movimentazione merci e logistica.

Le cooperative del settore sociali del Friuli Venezia Giulia

Sociali FVG	VALORE PRODUZIONE	Variazione	ADDETTI	Variazione	SOCI	Variazione
2013	141.887.502	-0,6%	4.954	4,9%	4.523	5,5%
2012	142.762.212	0,4%	4.722	-0,4%	4.286	-0,6%
2011	142.200.200	10,6%	4.739	4,4%	4.314	1,4%
2010	128.550.574	9,4%	4.540	-0,8%	4.256	-0,8%
2009	117.496.632	-1,4%	4.578	5,2%	4.291	3,5%
2008	119.195.060		4.352		4.146	

Sociali FVG	RISULTATI D'ESERCIZIO		CAPITALE SOCIALE	RISERVE	PATRIMONIO NETTO	Variazione
	UTILI	PERDITE				
2013	1.058.000	-930.000	5.049.000	11.857.000	17.285.445	3,6%
2012	1.548.000	-1.051.000	4.896.000	11.092.000	16.685.973	6,1%
2011	1.966.000	-827.000	4.363.000	9.673.000	15.733.848	15,0%
2010	1.143.000	-722.000	4.062.000	9.317.000	13.687.350	2,9%
2009	1.092.000	-2.111.000	3.797.000	10.424.000	13.306.487	-4,4%
2008	1.298.000	-1.013.000	3.410.000	10.181.000	13.914.892	

Il settore sociale registra un valore della produzione che diminuisce dello 0,6% rispetto al 2012, gli addetti e i soci crescono rispettivamente del 4,9% e del 5,5%. Il giudizio sintetico del 2013 è quello di un anno di ristrutturazione del settore e di lavoro di progettazione. Complessivamente, la cooperazione sociale non ha perso le sue capacità espansive ma ha visto rallentare - se non annullarsi, come nel caso della cooperazione di inserimento lavorativo - i suoi margini operativi.

Diventa centrale il ruolo della nostra finanziaria regionale **FINRECO** che il sistema regionale dovrebbe valorizzare di più in funzione dei nuovi bisogni delle cooperative associate, soprattutto di quelle di piccola dimensione.

Per questo diventa importante il ruolo della finanziaria regionale **FRIULIA** la quale, attraverso il suo riposizionamento e razionalizzazione del Gruppo, ha definito le nuove "linee guida" d'intervento: sviluppo del portafoglio investimenti che punta sull'allargamento dell'offerta alle micro PMI con finanza e supporto manageriale, sul rilancio del business aziendale e sulla leva sul *Private Equity* e l'emissione di *Mini Bond*. Le parole d'ordine che delineano il piano di sviluppo di **FRIULIA** sono:

- Valorizzazione dei servizi, perché i ricavi, con i tassi bassissimi, non saliranno;
- Fine degli investimenti sulle aziende decotte;

- Monitoraggio delle imprese in cui **FRIULIA** interviene: più il rischio è alto, maggiore sarà il pagamento del capitale prestato;
- Dismissioni varie: dismissione di BIC incubatori, cessione del 51% al Veneto di Friulia Società gestione risparmio, integrazione con **FINEST**, valorizzazione di Mediocredito e Autovie Venete;
- Spending Review anche all'interno del Gruppo.

10 LA PROMOZIONE DI NUOVA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO DI QUELLA ESISTENTE

Lo sviluppo del Movimento Cooperativo passa obbligatoriamente attraverso la crescita imprenditoriale della cooperazione esistente, ma anche attraverso la nascita di nuova cooperazione.

In entrambi i casi l'aspetto delicato è rappresentato non solo dall'idea imprenditoriale, fondamentale per la riuscita del progetto, o dalla capacità manageriale espressa dai soci cooperatori coinvolti, ma anche dagli strumenti finanziari attivabili per far fronte allo start – up.

La nascita di una cooperativa prende sempre spunto dai bisogni collettivi di gruppi di persone, ma anche da bisogni sociali e comuni più ampi ed articolati.

In questo senso, come abbiamo già detto, occorre attualizzare la funzione mutualistica, per dare risposte ai problemi sociali nuovi: precarietà e irregolarità del lavoro, calmieramento dei prezzi, erogazione di servizi primari di qualità, siano essi assistenziali, sanitari, educativi o di altro genere (trasporti, energia, gestione dei rifiuti, comunicazione, solo per citarne alcuni) che permettano un generale miglioramento della qualità della vita.

Promozione di nuova cooperazione.

La promozione attiva di nuova imprenditorialità cooperativa è per Legacoop FVG, oltre che un obbligo statutario, una consapevole azione responsabile per sostenere un nuovo ciclo espansivo della cooperazione stessa e del Paese. Un tratto distintivo della nostra identità.

A tal riguardo una sempre maggiore importanza si registra nella nascita di cooperative da *Workers Buyout*, che fanno registrare numeri record su tutto il territorio nazionale ed impegnano sempre più le strutture associative regionali e tra queste anche il Friuli Venezia Giulia.

Per questo motivo è importante attrezzare l'organizzazione affinché sia in grado di garantire alle cooperative neo costituite, un adeguato livello di specializzazione e consulenza sia sul piano imprenditoriale che su quello della governance.

Promozione di cooperative di giovani.

Allo stesso modo e con lo stesso spirito, Legacoop FVG intende favorire la nascita di imprese cooperative tra i giovani per rispondere essenzialmente a tre esigenze fondamentali: la necessità di contribuire ad una sempre maggiore integrazione tra il sistema scolastico/formativo e quello imprenditoriale; sviluppare lo spirito imprenditoriale come potenzialità dell'individuo in termini di autonomia e capacità di autogestione delle proprie scelte di vita; diffondere i valori e l'etica del lavoro cooperativo.

Promozione di Cooperative di comunità.

Per sua natura la cooperazione risponde ai bisogni espressi dalla comunità (lavoratori, consumatori, cittadini). Al centro dell'identità cooperativa ci sono sempre le persone, il bisogno di lavoro e di relazione, gli interessi del territorio di insediamento.

La cooperazione è presente in tanti settori di attività consolidate ma deve esplorare anche nuovi settori di attività, attraverso progetti pilota finalizzati a dare risposte ai bisogni del territorio e delle persone.

Cooperative di strada, di rione, di quartiere, cittadine che si occupino di aggregare la domanda per contrattare condizioni più favorevoli nell'erogazione dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti, per valorizzare la vicinanza tra giovani e anziani o per ripensare al territorio in chiave ecologica, sono solo alcuni esempi di un orizzonte vasto e tutto da scoprire.

Legacoop FVG deve essere in prima linea anche in queste sperimentazioni, con propri progetti e pronta ad ascoltare e sostenere le idee che nascono dai contesti territoriali.

Sviluppo della cooperazione esistente

Il patrimonio che il Movimento Cooperativo consegna a questo Congresso rappresenta oltre l'8% del Prodotto Interno Lordo della nostra Regione. Storicamente esiste in Regione una rilevante presenza del sistema cooperativo nei servizi, nella grande distribuzione, nelle costruzioni, in agricoltura, nel sociale e nelle assicurazioni.

Quindi, proprio a partire da questa grande realtà economica, sociale, finanziaria e manageriale, è possibile progettare un nuovo sviluppo occupando anche nuovi spazi e nuove opportunità che la crisi sta in qualche modo disegnando.

È necessario però che il sistema complessivamente ragioni non solo in termini dimensionali, ma anche specialistici e di diversificazione aziendale, costruendo politiche di gruppo, di filiera e di rete più estese.

E' necessario orientarci verso processi di aggregazione e di fusione tra cooperative anche operanti in ambiti diversi ma sinergici tra loro, per dare vita a realtà più complesse e strutturate capaci di essere più competitive sul mercato.

11 IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Il Movimento Cooperativo regionale si configura, al proprio interno, come un universo estremamente articolato e composito sia sotto l'aspetto tipologico che settoriale.

L'organizzazione macro settoriale tende in via generale a rispecchiare quella del tessuto imprenditoriale italiano confermando la centralità del settore terziario sia in termini di cooperative sia in termini di occupazione.

E questo aspetto, per quanto possa rendere difficile l'individuazione di un profilo omogeneo ed unitario, non può che rappresentare un elemento di forza in un momento come l'attuale in cui la differenziazione e la specializzazione, unitamente alla dimensione e alla capacità di integrazione di competenze e obiettivi, rappresentano elementi imprescindibili per fronteggiare il mutato scenario di contesto.

Viviamo in una Regione Autonoma, con potestà legislativa e quindi capacità di intervento in una rispondenza più "vicina" alle nostre cooperative. Il superamento delle Provincie e la relativa nascita dell'Unione dei Comuni, comporterà dei cambiamenti sostanziali nell'assetto Istituzionale con relativi processi di razionalizzazione e modifica delle funzioni di questi enti. La Riforma delle Autonomie Locali, intrapresa della Regione FVG, non può essere sottovalutata nella architettura della nostra Organizzazione anzi, dovrà tenerne conto e adeguarsi a tale modello.

Anche per questo la dimensione organizzativa Territoriale "Regionale" è la più rispondente anche in una dimensione di Alleanza delle Cooperative Regionali (ACR).

Il Modello Organizzativo

Parlando di organizzazione interna, qualsiasi sia il modello organizzativo che la nostra associazione intende assumere non può prescindere dal ruolo e dalle responsabilità che Legacoop FVG ha di fronte la legge, prima che di fronte agli associati.

Il ruolo istituzionale assegnato dalla legge alla cooperazione, passa attraverso tre aspetti: quello della **vigilanza**, quello della **tutela** e quello dello **sviluppo**.

Questo fattore comune alle tre centrali cooperative, sarà per forza un elemento essenziale su cui dovrà nascere l'Alleanza delle Cooperative Italiane.

Il modello organizzativo intrapreso dalla nostra associazione con il precedente congresso è un modello che anche altre realtà regionali hanno deciso di adottare. In particolare, in regioni di piccole dimensioni, ben si adatta a svolgere il ruolo istituzionale che gli compete.

Dopo un primo periodo di rodaggio e assestamento, la direzione regionale di Legacoop, a dicembre 2013, ha licenziato il documento di progetto organizzativo contenente le "Linee Guida per

l'anno 2014" che qui s'intende confermare integralmente, riproponendo la rappresentanza in capo direttamente alle imprese.

Rappresentanze settoriali e politiche intersettoriali

Il ruolo dei responsabili di settore nella nostra Organizzazione è importantissima perché, in funzione delle dimensioni delle cooperative associate, sono gli "Specialisti" che le indirizzano, le accompagnano e devono creare le occasioni di crescita delle stesse, in sicurezza sia **economica** che **patrimoniale**.

Inoltre le grandi cooperative, che operano anche fuori della nostra regione (alcune in diverse realtà italiane), devono trovare "cittadinanza" in ogni luogo e il ruolo del responsabile di settore rappresenta il soggetto che li deve accompagnare e interloquire.

In questo senso però è necessario chiarire che le Associazioni di Settore svolgono attività integrativa e diversa da Legacoop. Si tenga presente che il nostro statuto prevede l'adesione delle cooperative a Legacoop Nazionale e a cascata automaticamente ad ogni associazione di settore le quali costituiscono articolazioni interne.

In ogni caso l'organizzazione di rappresentanza settoriale dovrà seguire le necessità e i bisogni delle cooperative associate anche in termini di attento monitoraggio.

La crescita delle cooperative, siano esse di piccola, media o grande dimensione, deve determinare anche la dimensione territoriale (regionale, interregionale o distrettuale) dell'organizzazione di rappresentanza (ACCADA per il consumo e Distretto Nord Est per i servizi). È un legame che possiamo considerare circolare e virtuoso e il modello organizzativo dovrà essere necessariamente conseguente.

Per quanto riguarda le attività specifiche dei settori dovranno essere portate avanti ed affrontate tutte quelle attività rilevanti e d'interesse delle associate in tutti i loro vari aspetti a partire dalla contrattualistica sul lavoro.

L'impegno dovrà riguardare quelli che consideriamo i settori "tradizionali" e più consolidati, ma anche e soprattutto politiche intersettoriali e di filiera seguendo processi imprenditoriali e percorsi innovativi quali: interregionalizzazione e internazionalizzazione delle proprie associate, l'integrazione della produzione con la logistica integrata, la green economy, il manifatturiero e l'energia rinnovabile, le politiche di filiera e la formazione di gruppi cooperativi o di reti d'impresa.

Attività di vigilanza sulle cooperative

La vigilanza in tempi di crisi è forse l'attività istituzionale più importante che l'organizzazione è chiamata a svolgere.

Infatti, il tema della qualità nella valutazione dello stato economico e patrimoniale, della gestione mutualistica e del rispetto dei principi e valori cooperativi costituisce un tratto distintivo per Legacoop, in ragione del suo essere non solo un'associazione di rappresentanza di interessi imprenditoriali, ma anche titolare, su delega di legge che discende dal dettato costituzionale dell'art. 45, della responsabilità di vigilanza sulle cooperative.

Si tratta di una funzione peculiare, caratteristica unica delle associazioni cooperativistiche e che non trova riscontro nelle altre forme di rappresentanza imprenditoriale.

Ciò significa che il tema della valutazione della cooperativa si colloca al confine (non sempre chiaramente configurato e distinguibile) tra attività di vigilanza nei confronti delle cooperative associate e funzione di servizio alle medesime, e ciò rappresenta un primo aspetto delicato, nel senso che investe funzioni e responsabilità che agiscono su profili che vanno tenuti rigidamente distinti.

Monitoraggio

Da non sottovalutare infine l'attività, sempre più marcata e attenta, di monitoraggio che la nostra organizzazione svolge sulle attività economiche e imprenditoriali di ogni singola impresa. Essa è tesa ad individuare le criticità per indirizzare tempestive azioni di ristrutturazione aziendale.

Questo è uno strumento fondamentale e diventa sempre più importante per tentare di prevenire situazioni di difficoltà aziendali a tutela anche delle responsabilità che rimangono comunque in capo ad ogni singolo gruppo dirigente.

12 L'ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE

Le organizzazioni di rappresentanza politica ed associativa stanno vivendo una profonda crisi che sta spazzando via i modi vecchi di rappresentare gli interessi di interi gruppi sociali e di categoria che modifica le relazioni tra organismi e propri associati e le istituzioni.

Sono ormai evidenti le dinamiche che portano a modificare l'espressione dei bisogni delle cooperative associate che chiedono sempre di più un supporto qualificato per lo sviluppo, un luogo ove assieme affrontare l'evoluzione e la modernizzazione della forma cooperativa e la promozione di nuova cooperazione volta a nuovi mercati e nuove categorie sociali per costruire le eccellenze cooperative del futuro.

Non si tratta di disconoscere la nostra storia figlia di temperie politiche ormai superate, ma anzi partendo proprio dalle esperienze maturate bisogna prendere consapevolezza che l'alleanza delle cooperative italiane dovrà rappresentare prima di tutto i bisogni delle cooperative e dei soci e che

non potranno avere cittadinanza, sovrastrutture che non creano valore aggiunto per le nostre cooperative.

Una semplificazione, una nuova geografia organizzativa ed un efficientamento strutturale diventa condizione indispensabile per affrontare positivamente le sfide che le trasformazioni economiche ed istituzionali in atto impongono.

Dovremo su questa direzione impegnarci tutti in modo convinto. L'alleanza delle cooperative non deve assolutamente essere un fatto burocratico, deve essere vissuto da tutti come un nuovo inizio e come tale deve essere vissuto dai operatori e raccontato all'interno di tutte le cooperative prima che a tutta la società.

Uno sforzo straordinario deve essere fatto per far vivere questo progetto come la grande opzione strategica che unisce le storie di ognuna delle tre associazioni con lo sviluppo del mondo cooperativo ed il futuro del paese.

Questo nostro congresso diventa occasione straordinaria da cui partire per avviare con Confcooperative ed AGCI una riflessione comune per una condivisione rapida e stringente sui temi oggetto di divisione e giungere alla costituzione anche in Friuli Venezia Giulia dell'ACI.

Alcuni progetti attivabili

I nostri processi organizzativi e le accelerazioni verso l'ACI a livello nazionale ci spingono a condividere, con le nostre imprese, le inquietudini del cambiamento e la fatica di guardare lontano. Processi che incrociano certamente il tema della semplificazione organizzativa e quello della diminuzione delle risorse ma che trae forza, senso e necessità dall'aspettativa di imprese che, da tempo, si confrontano all'interno di mercati non più separati, non più separabili, dentro a settori contigui, finanche complementari.

Anche per questo dobbiamo mettere in evidenza e senza timori il nostro punto di vista con la progettualità e le sinergie attivabili attraverso la realizzazione dell'Alleanza delle Cooperative Italiane in Friuli Venezia Giulia.

Progetti territoriali, settoriali e di comunità che attiverrebbero immediati vantaggi competitivi per il solo fatto di favorire il dialogo tra cooperative e/o settori. Questo consentirebbe di eliminare tutte quelle barriere organizzative ed ideologiche fuori dal tempo rappresentate da una visione inconscia prodotta dalle tre centrali cooperative se viste e vissute in modo separato.

Alcuni esempi concreti sono già all'ordine del giorno e riguardano principalmente la filiera agroalimentare:

- Filiera del latte - Progetto Venchiaredo
- Filiera del latte - Progetto Latterie Friulane

- Filiera produzioni agricole - Progetto Circolo, Consorzio Agrario e Buona Terra
- Filiera del pane - Progetto Consorzio Agrario
- Grande Distribuzione Organizzata - sistema COOP e sistema CONAD

... ma anche filiere legate ai servizi alla persona:

- Filiera socio sanitaria nell'assistenza alla persona.
- Gestione di Case di Riposo e Asili Nido.
- Reti d'impresa e sinergie interregionali attivabili unitariamente (FVG, Veneto ed Emilia Romagna)
- Progetto Banca Prossima per le Imprese Sociali e di Comunità

... ma anche una visione unitaria nella gestione del credito:

- Coopfond – Fondosviluppo - General Fond
- CFI / COOPERFIDI ITALIA
- FINRECO
- Banche di Credito Cooperativo
- Unipol Fon Sai
- Fondi mutualistici paritetici di tipo contrattuale
- Mutue sanitarie unitarie.

Questi esempi, sicuramente non esaustivi, rappresentano il punto di partenza, il terreno di confronto e condivisione che le tre centrali cooperative hanno l'occasione di costruire ricercando, nella progettualità e nella concretezza, sia le migliori risposte imprenditoriali per le esigenze delle singole cooperative coinvolte sia la costruzione e il rafforzamento della rappresentanza del sistema cooperativo nella nostra regione.

L'Alleanza rappresenta un passo avanti importantissimo per dare più forza al sistema cooperativo a livello locale, nazionale e internazionale; la nostra associazione lavorerà costantemente per rafforzare il dialogo, per condividere progetti e interventi per lo sviluppo del territorio sostenendo un cammino comune che punta a dare maggiore incisività alla rappresentanza della cooperazione. Il coordinamento nasce, infatti, con l'obiettivo di coordinare l'azione nei confronti della giunta regionale e del consiglio regionale del Friuli Venezia Giulia, delle istituzioni italiane ed europee, del sindacato a livello interconfederale e delle altre parti sociali, oltre che nell'ambito degli organismi cooperativi italiani, europei e internazionali.