



Documento congressuale

Indice

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

Cooperazione 2020

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

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

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

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

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

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

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

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

Per farlo possiamo contare su tre punti di forza:

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

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

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

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

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

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

1. La cooperazione nella crisi

Durante la recessione la cooperazione si è indebolita:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Valori ed identità alla prova del patto intergenerazionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. L'economia collaborativa e la valorizzazione del territorio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nel Mezzogiorno;

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

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

4. Una società inclusiva ed equa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Un mercato concorrenziale e ben regolato

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

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

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

Siamo consapevoli che una semplice molteplicità degli

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

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

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

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

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

6. Una economia sostenibile ed innovativa

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

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

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

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

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

ro dell'Alleanza.

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

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

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

7. Cultura formazione merito

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

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

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

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

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

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

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

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

8. La governance della cooperativa e la reputazione della cooperazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ma pensiamo anche ai bisogni degli imprenditori, i pic-

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

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

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

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

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

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

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

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

alle cooperative un regolamento del prestito con disposizioni più stringenti.

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

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

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

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

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

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

10. Il modello organizzativo

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

La nuova idea di rappresentanza

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

Il riassetto istituzionale

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

La sostenibilità

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

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

La sobrietà verso le ridondanze

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

Associazione ed enti aderenti: una scommessa comune

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

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

10.1 La Governance associativa

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

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

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

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

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

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

10.2 La riorganizzazione associativa

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

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

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

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

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

10.3 Rappresentanza e servizi, una nuova organizzazione

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

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

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

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

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

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

10.4 Organizzazione orizzontale, verticale o...

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

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

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

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

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

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

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

10.5 Le reti e il web per andare oltre

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

Rete Nazionale dei Servizi

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

La Rete dei Centri Servizi

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

10.6 Verso l'Alleanza delle Cooperative Italiane: sinergie organizzative

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

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