



COOPERATIVA ITALIA

L'IMPRESA IN ARMONIA CON IL FUTURO

DOCUMENTO CONGRESSUALE

Approvato dalla Direzione Nazionale il 15 dicembre 2010

REGOLAMENTO

Approvato dalla Direzione Nazionale l'11 novembre 2010

38° Congresso Nazionale Legacoop

Roma, 6-8 aprile 2011

Indice

Premessa	5
Un nuovo paradigma per economia e società	5
Il ruolo della cooperazione	6
I nostri valori, la nostra identità	9
1. I valori costitutivi	9
2. L'impresa cooperativa	10
3. L'indipendenza	10
4. Un nuovo clima tra le parti sociali	10
5. L'unità cooperativa	11
6. L'impegno internazionale	11
7. Il ruolo nelle organizzazioni europee della cooperazione	12
Superare la crisi	13
1. La stagione della crescita lenta	13
2. L'impatto della recessione	14
3. Il nuovo paradigma	16
4. Una nuova stagione di crescita	17
Una nuova coscienza nazionale	19
1. Il futuro del Mezzogiorno oltre il dualismo	19
2. Una solida convinzione europeista	20
3. Il federalismo	21
Politiche per i "Beni pubblici"	23
1. Eliminare le distorsioni del mercato	23
2. Valorizzare il lavoro e la coesione sociale	26
3. Riconquistare l'orizzonte di medio-lungo periodo	29
4. Sostenere la crescita delle imprese	32
5.Cogliere le opportunità	38
Il patto associativo	45
1. Vision e mission di Legacoop	45
2. Sviluppare e promuovere la cultura cooperativa	46
3. La governance associativa	47
4. Legacoop, la "rete intelligente" delle cooperative italiane	51
Appendice	
Regolamento per il 38° Congresso Nazionale di Legacoop	57

Premessa

Un nuovo paradigma per economia e società

Il 38° Congresso rappresenta per Legacoop l'occasione per sviluppare una riflessione di grande spessore e ricca di conseguenze. Dall'analisi e dalle proposte che i cooperatori e le cooperatrici sapranno elaborare dipenderà in modo rilevante la qualità dell'azione che la nostra associazione sarà in grado di sviluppare nel futuro prossimo e, conseguentemente, il valore del contributo che potrà dare alle associate al fine di rafforzare i propri percorsi di crescita.

L'urgenza di trovare risposte alla fase di profonda crisi che l'economia globalizzata e, nello specifico, la nostra economia nazionale stanno attraversando, chiede una grande concretezza.

Per praticarla è oggi necessario non limitare l'analisi e le risposte al breve respiro. Le proposte di Legacoop saranno quindi concrete solamente se avranno alle spalle una riflessione forte sulla natura della crisi, sulle sue origini, sui suoi effetti economici e sociali di lungo periodo.

L'ingiusta distribuzione della ricchezza che è stata una delle cause della crisi va superata.

Pensiamo a un futuro dove ci sia più equili-

brio tra individuo e comunità, tra attività economiche e non economiche, tra iniziativa pubblica e iniziativa privata. A un futuro dove la società non è la somma di individui isolati, ma è fatta di persone che costituiscono comunità.

Scegliamo la crescita sostenibile che allarga e consolida la democrazia e la libertà, che apre nuove prospettive per tutta la società e in particolare per le giovani generazioni.

Senza egoismi e chiusure, la creazione di opportunità e di spazi per le giovani generazioni deve costituire un impegno di tutta la società.

Assumiamo come elemento centrale per la competitività e l'equità del sistema-Paese la piena valorizzazione del capitale umano femminile.

È in questo contesto che collochiamo la nostra idea di nuovo rapporto tra bene comune ed azione collettiva.

C'è bisogno di una nuova interpretazione della sussidiarietà quale risposta ai cambiamenti sociali, al crescere delle domande sociali, alla rideterminazione delle politiche pubbliche.

Con la riflessione e il dibattito congressuale dobbiamo sforzarci di immaginare la società

che vogliamo, candidando la cooperazione a un ruolo da protagonista.

Dobbiamo superare ogni residua visione minoritaria e affermare con forza il nostro modello culturale: in concreto, la nostra idea di società e di economia, che vede nelle cooperative un soggetto fondamentale, capace di praticare in sé la giusta armonia tra lavoro, economia e benessere.

Dall'esperienza quotidiana della cooperazione – dalla sua capacità di rispondere a nuovi bisogni di utenti, riorganizzando forme e gestione di servizi attraverso la partecipazione e la responsabilità delle persone – emergono stimoli e indicazioni di percorso utili per una società che deve ripensare il rapporto tra bene comune e azione collettiva, pensando a se stessa come comunità di comunità.

Una società che veda i cittadini continuamente protagonisti e responsabili della vita democratica e della crescita civile ed economica, attivi non solo nel momento elettorale.

Utilizzare la forma cooperativa, come risposta imprenditoriale per organizzare forme di auto-aiuto nelle comunità e per assicurare la soddisfazione a bisogni delle persone in tutte le parti del Paese, è il progetto economico e di coesione sociale su cui noi vogliamo puntare con grande forza.

Abbiamo davanti tre sfide: più qualità imprenditoriale, più qualità cooperativa, più qualità associativa. Per ognuna di queste sfide dobbiamo trovare le giuste risposte.

Il ruolo della cooperazione

Le socie e i soci delle cooperative e delle mutue aderenti a Legacoop vogliono partecipare attivamente alla costruzione di un nuovo modello di società ed economia, come lavoratori, come imprenditori, come consumatori e utenti, come cittadini attivi e consapevoli.

Questa evoluzione appare indispensabile per mantenere e sviluppare, adeguandoli ai nuovi bisogni, i sistemi di protezione sociale progressivamente costruiti lungo tutto il corso del XX secolo, messi in tensione non solo dalle crisi delle finanze pubbliche, ma anche da inefficienze e ineguaglianze.

Si fa strada - per salvaguardare l'universalità dei diritti, per non far scadere i livelli delle tutele sociali, per migliorare la qualità delle prestazioni e l'efficienza delle modalità di erogazione - l'idea di un diverso rapporto tra stato, mercato e società. Accanto all'intervento dello Stato, che deve continuare a garantire l'esigibilità dei diritti fondamentali, si prefigura una più diretta e autonoma assunzione di responsabilità da parte dei cittadini e delle comunità per la soluzione dei bisogni comuni.

Su questa strada la cooperazione c'è fin dalla nascita.

Le cooperative e le mutue sono una forma originale di sussidiarietà orizzontale. Esse sono fatte da persone che si auto-organizzano in forma imprenditoriale per risolvere problemi e bisogni, che scelgono di farlo insieme secondo principi e modalità democratiche e mu-



tualistiche, che partecipano in forma paritaria al governo della propria impresa, che tengono aperte le porte per altre persone con gli stessi bisogni e problemi, che non si appropriano degli utili via via realizzati, ma li lasciano nell'impresa per le generazioni future.

In un modello di nuovo “protagonismo sociale” in Italia, la cooperazione e la mutualità, a partire dalle tante esperienze esistenti e dalla consolidata vocazione a fare rete, si pro-

pongono come l'infrastruttura sociale diffusa che arricchisce l'economia, rafforza lo “spirito civico”, crea mobilità e capitale sociale. Candidandosi ad affiancare l'intervento pubblico nello sviluppo di un nuovo modello di protezione sociale e dei servizi di pubblica utilità che lasci più spazi, nell'ottica di una migliore efficienza, all'autonoma organizzazione dei cittadini sia sotto il profilo della aggregazione della domanda che della produzione dei servizi.

I nostri valori, la nostra identità

1. I valori costitutivi

Per affrontare la fase difficile che abbiamo davanti occorre un pensiero nuovo, che per Legacoop scaturisce dai valori e dai tratti distintivi della cooperazione e della mutualità.

La storia della cooperazione italiana è storia di uomini e donne che, dando vita a forme di autorganizzazione, hanno scelto la cooperativa come strumento con cui definire il patto tra le persone, le modalità di relazione con l'esterno, dal punto di vista sia economico sia sociale.

La **Dichiarazione d'identità cooperativa**, la **Carta dei valori** e lo **Statuto** di Legacoop riassumono i riferimenti fondamentali che caratterizzano l'identità e la cultura delle cooperative italiane aderenti a Legacoop.

I valori in cui ci riconosciamo e che vogliamo siano i capisaldi di un nuovo modello di società – più aperta, più mobile, più attiva, più responsabile, più egualitaria, che abbia al centro le persone, il lavoro e i bisogni – sono i valori e i principi della nostra Costituzione:

- il lavoro come elemento centrale, e fondamento, della comunità;
- la libertà, l'uguaglianza e la pari dignità sociale di tutte le persone;
- la democrazia, la partecipazione e la responsabilità;

- la sussidiarietà, l'inclusione sociale e la valorizzazione del merito;
- la libertà e la finalità sociale dell'intrapresa economica, il pluralismo delle forme di impresa, la partecipazione dei lavoratori;
- la coesione sociale, la diffusione del benessere e lo sviluppo delle tutele sociali.

Accanto a questi, costituiscono per noi valori fondamentali l'unità e la coesione nazionale, l'equilibrio dei poteri, la leale collaborazione tra le istituzioni, l'imparzialità della pubblica amministrazione, il buon funzionamento della giustizia e l'effettiva parità dei cittadini di fronte alla legge, la libertà e il pluralismo dell'informazione, la promozione della cultura e della ricerca, la tutela dell'ambiente e del patrimonio artistico.

Valori questi che sembrano oggi vacillare nel concreto procedere della vita politica e istituzionale del nostro Paese, ma che sono essenziali per riprendere la strada dello sviluppo e per rafforzare la coesione sociale e lo spirito civico.

Guardiamo dunque con preoccupazione al crescere delle derive populistiche nel nostro Paese e più in generale in molte delle società sviluppate. Contrastarle e vincerle deve costituire un impegno e una responsabilità prioritaria per tutte le forze sociali, non solo per le rappresentanze politiche.

2. L'impresa cooperativa

L'impresa cooperativa è una comunità che risponde principalmente ai bisogni e alle finalità delle persone che ne sono socie, e che si fa carico dei tanti e diversi interessi che è chiamata ad interpretare.

La cooperativa è una impresa di uomini e donne che governandosi democraticamente determinano liberamente i propri obiettivi. I caratteri originali dell'impresa cooperativa - l'intergenerazionalità, la porta aperta, l'assetto democratico e non gerarchico - possono costituire un riferimento naturale per chi si avvicina per la prima volta al mondo del lavoro o sceglie d'avviare un'attività indipendente. A partire anche da questo rapporto privilegiato tra cooperazione e giovani ci impegniamo a dare forma organizzata e societaria a professioni, competenze, saperi che spesso rischiano di andare frustrati.

La cooperativa, comunità di persone, determina i propri obiettivi a partire dalla loro cultura, dal loro contesto, dal loro sistema relazionale. Per questo la cooperazione sviluppa e rafforza il legame dell'impresa con il territorio, in un circolo virtuoso di arricchimento reciproco che apre strade rilevanti nel momento in cui, come ora, deve essere ripensato il rapporto tra locale e globale.

3. L'indipendenza

La rappresentanza dei valori e dei principi della cooperazione non sono delegabili a nessuno, per questo i operatori e le cooperative italiane reputano un valore l'autonomia dalla politica, dalle istituzioni e da ogni forma di condizionamento.

A partire da questa scelta ci rapportiamo a tutti i soggetti istituzionali, economici e sociali con i quali riteniamo opportuno avere un'interlocuzione e un confronto.

Lo facciamo con la consapevolezza che gli interessi che rappresentiamo nel confronto con le istituzioni pubbliche sono coerenti con l'interesse generale e capaci di assicurare maggiori vantaggi alla vita delle persone, delle comunità, allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Ci impegniamo a ricercare un confronto aperto con tutti quei soggetti sociali o di rappresentanza che, pensando al futuro, vedono l'impresa cooperativa come uno strumento di emancipazione sociale, di tutela e difesa del diritto al lavoro, uno strumento utile per l'economia, per le persone e per le comunità.

Con questo spirito ci rivolgiamo a tutti i nostri interlocutori, per sapere se sono disponibili a "stare con noi" anche per sviluppare il progetto che presentiamo al Paese in occasione di questo nostro Congresso.

4. Un nuovo clima tra le parti sociali

Per accelerare l'uscita dalla crisi e la ripresa della strada dello sviluppo, tutte le principali organizzazioni imprenditoriali e sindacali hanno di recente avviato un tavolo di lavoro comune sui temi della crescita dell'economia e dell'occupazione.

È un'iniziativa importante per il Paese che traccia la strada per superare divisioni e contrapposizioni, a partire dalla comune consapevolezza della straordinarietà della situazione.

L'autonoma iniziativa delle parti sociali nasce dalla constatazione dell'evidente crisi della politica, e dell'incapacità del Governo di individuare e promuovere politiche per lo sviluppo da affiancare alla salvaguardia dell'equilibrio dei conti pubblici.

La natura e le dimensioni della crisi impongono uno sforzo comune di tutte le istituzioni e delle forze sociali. Per questo è necessaria una forte presenza e una forte iniziativa di indirizzo strategico e coordinamento da parte del Governo nazionale: ma l'una e l'altra sono assenti da mesi.

Il ripristino di un clima di positiva collaborazione tra tutte le parti sociali è un bene per il Paese: Legacoop si sente dunque impegnata a non accettare e a contrastare decisamente ogni iniziativa tendente a ostacolarne il sereno dialogo, o a escludere dai tavoli istituzionali questa o quella parte sociale.

5. L'unità cooperativa

Per noi, operatori e operatrici di Legacoop, l'unità tra le associazioni di rappresentanza cooperativa costituisce un obiettivo prioritario.

Le ragioni che stavano alla base delle passate divisioni sono in larga misura superate.

La strada dell'unità – ormai storicamente matura, utile alle imprese, importante per la crescita della cooperazione – è sostenuta da ciò che ci unisce e che si rispecchia nella comune appartenenza all'Alleanza Cooperativa internazionale.

La decisione già assunta - da Legacoop, Confcooperative e AGCI - di dar vita all'Alle-

anza delle Cooperative Italiane dà avvio al processo: sta a tutti noi cercare e sperimentare nei prossimi anni le forme più opportune per dare ad esso continuità e sviluppo, e per valorizzare le opportunità che si aprono per il confronto e la collaborazione tra cooperative provenienti da esperienze diverse, e per la diffusione della cultura cooperativa.

Riteniamo ancora che, a partire dalle importanti esperienze già maturate nel campo della bilateralità e con l'avvio del consorzio fidi unitario, sia possibile sviluppare ulteriormente una gamma di servizi associativi da garantire – in forma unitaria - alle imprese socie.

I prossimi anni sono il periodo in cui dare un forte impulso a tale processo e questo è uno degli obiettivi che il Congresso vuole affidare al nuovo gruppo dirigente.

6. L'impegno internazionale

L'impegno internazionale di Legacoop viene da lontano e permea tutta la nostra storia: tra i fondatori dell'Alleanza Cooperativa Internazionale vi erano anche i operatori italiani. L'elezione dell'indimenticabile Ivano Barberini alla Presidenza dell'ACI ha sancito nel 2002 il riconoscimento di questo impegno da parte dei operatori di tutto il mondo.

La nostra attività è rivolta a promuovere il cooperativismo e l'autosviluppo mettendo a disposizione la nostra esperienza per aiutare i percorsi di crescita di tante organizzazioni cooperative nei paesi emergenti e in via di sviluppo.

L'attività di cooperazione allo sviluppo e di solidarietà sono strettamente legati ai valori e ai

principi cui il movimento cooperativo si ispira. Con le cooperative aderenti, le nostre strutture settoriali e territoriali sono impegnate in progetti tesi a rafforzare il tessuto cooperativo in tante aree del mondo, a rispondere alle emergenze umanitarie, a contribuire a costruire uno sviluppo socio-economico sostenibile per tutti, uomini e donne, presenti e future generazioni.

Il 2012 è stato proclamato dall'ONU Anno Internazionale della Cooperazione. Si tratta di un riconoscimento di straordinario valore che conferma la reputazione del movimento cooperativo a livello mondiale, e contribuirà ad accrescerne la visibilità presso i Governi e le società di tutti i paesi.

Per Legacoop l'Anno Internazionale della Cooperazione costituirà un'ulteriore occasione per valorizzare i risultati della cooperazione in Italia e le iniziative assunte a livello internazionale.

7. Il ruolo nelle organizzazioni europee della cooperazione

Legacoop ha sempre avuto l'Europa come riferimento della propria attività e del proprio sistema di relazioni: lo testimonia una presenza ultratrentennale a Bruxelles.

Il futuro del movimento cooperativo si giocherà sempre più in una dimensione europea e nei rapporti che l'Europa sarà capace di stabilire con le altre aree del mondo.

Legacoop ha, dunque, partecipato convintamente alla costruzione della rappresentanza unitaria della cooperazione europea, Coopseurope, e ne sostiene le iniziative presso le istituzioni comunitarie.

Il nostro ruolo ha trovato negli ultimi anni significativi riconoscimenti, con l'assunzione di funzioni importanti negli organi di Coopseurope e delle organizzazioni settoriali da parte dei rappresentanti di Legacoop.

Superare la crisi

1. La stagione della crescita lenta

1.1 Il ritardo del sistema-Paese

Nel corso dell'ultimo decennio, ben prima che si manifestasse la recessione mondiale, l'Italia ha registrato un tasso di crescita annuale costantemente inferiore di circa un punto rispetto a quello della media dei paesi della UE a 15.

Hanno pesato i ritardi storici del sistema Italia. Primo fra tutti il dualismo territoriale, la distanza di partenza e il differenziale di crescita tra il Centro-Nord e il Sud del Paese, che per dimensione e per durata di tempo non trova paragoni negli altri Paesi sviluppati. E ancora: l'insufficiente dotazione infrastrutturale; la scarsa efficienza del sistema pubblico; l'ineadeguatezza del sistema formativo; la bassa capacità di attrarre investimenti esteri; il radicamento e la virulenza della criminalità organizzata in intere regioni.

A questi elementi si devono aggiungere fenomeni quali: la fragilità del sistema imprenditoriale; il nanismo delle imprese; le liberalizzazioni mancate; il basso livello di spesa per ricerca e innovazione; l'alto tasso di irregolarità e di illegalità nelle attività economiche; fenomeni sociali più recenti quali il calo della natalità e l'invecchiamento della popolazione, sui quali incide il sottodimensionamento della spesa sociale per

servizi di supporto alle famiglie.

L'evoluzione della produttività totale dei fattori e del PIL per ora lavorata nelle sei economie più sviluppate tra il 1993 e il 2008 evidenzia bene i limiti competitivi del sistema-Paese e del suo modello imprenditoriale. Fino al 2000 l'Italia cresce in linea con gli altri paesi, ma dal 2001 in avanti si stacca dal gruppo e addirittura regredisce.

1.2 Il posizionamento della cooperazione

Come si è mossa in questo arco temporale la cooperazione in Italia? Essa ha accresciuto il proprio peso percentuale come numero di imprese, come fatturato, come addetti. Molte cooperative hanno aumentato la loro dimensione ponendosi ai vertici delle classifiche del proprio settore di attività, altre si sono profondamente ristrutturate ampliando e qualificando la propria offerta di beni e servizi, quasi tutte hanno accresciuto la loro produttività come impresa.

I benefici per la comunità nazionale sono tangibili: grandi opere realizzate, concreti risparmi per le famiglie, fondamentali bisogni sociali soddisfatti, servizi efficienti per persone, imprese e comunità locali, coesione sociale rafforzata. Il miglioramento dei livelli di efficienza si è difatti accompagnato con la tutela del lavoro, la salvaguardia dell'occupazione, la difesa del potere d'acquisto dei cittadini, il

rispetto dell'ambiente, la cultura della responsabilità sociale e della partecipazione dei soci. Anche, e soprattutto, nella fase di crisi e di difficoltà che il Paese sta attraversando. Perché nell'idea cooperativa è insita un'idea di sviluppo in base alla quale l'efficienza è al servizio delle persone e delle comunità, per consentire loro di perseguire ciò che ha valore (la mutualità, la partecipazione, la libertà, la solidarietà) oltre gli interessi e i bisogni personali.

Lo sviluppo della cooperazione è dunque parte dello sviluppo economico e sociale generale: ne condivide problemi, difficoltà e prospettive, anche se tenta di affrontarli con un approccio distinto.

2. L'impatto della recessione

2.1 Una crisi strutturale

Su questo scenario si è abbattuta, a partire dal 2008, la crisi internazionale più violenta del secondo dopoguerra.

La crisi ha svelato errori, fragilità, tensioni, debolezze, ritardi sedimentati da tempo: il peso del debito pubblico, la bassa produttività del sistema economico, lo stato della ricerca scientifica e tecnologica, la degenerazione assistenzialistica dello Stato sociale, il rilievo delle dinamiche demografiche, il crescere della povertà e delle povertà. E ancora: il ridursi di valori condivisi, il depauperamento di capitale sociale nel territorio, il restringersi delle opportunità per donne e giovani, l'intaccare diritti fondamentali e, al contrario, il crescere della criminalità organizzata, della forbice delle disuguaglianze sociali e reddituali, della devastazione del patrimonio ambientale, artistico e culturale, dei divari territoriali.

La crisi ha messo a nudo non solo la fragilità, ma anche l'iniquità e i rischi a lunga gittata del modello di sviluppo adottato da buona parte dei Paesi sviluppati a seguito della globalizzazione dei mercati e della crescita ipertrofica della strumentazione e degli scambi finanziari. Un modello ingiusto quando funzionava, perché aveva ampliato enormemente i differenziali delle retribuzioni, interrompendo e invertendo nei paesi sviluppati il lungo processo di avvicinamento dei redditi in corso a partire dal secondo dopoguerra; e di nuovo ingiusto quando è saltato, perché si sono sostanzialmente posti a carico degli stati e delle collettività i costi economici e sociali della crisi. Da qui la crescita dei deficit pubblici in tutti i paesi sviluppati, le ipoteche poste sui futuri contribuenti e i rischi per gli equilibri dei bilanci nei prossimi anni.

Ma la crisi ha posto anche domande che riguardano stili di vita consolidati e suggeriscono di ripensare, in chiave nuova, i tempi di lavoro, l'organizzazione dei consumi, il rapporto con l'ambiente e con la natura, i valori di fondo attorno ai quali una società si organizza.

2.2 Le cooperative nella crisi

La crisi ha morso duramente anche il mondo cooperativo, intaccandone i fatturati e la redditività. L'impatto è apparso all'esterno meno duro solo perché i valori di riferimento, i patrimoni intergenerazionali e le tante forme di solidarietà tra i soci hanno consentito di attutirne gli effetti sull'occupazione.

Le cooperative, difatti, hanno avuto in generale reazioni pronte e comportamenti prudentiali, incentrati sul taglio dei costi, sul recupero di flessibilità e su una gestione accorta dell'equilibrio finanziario, salvaguardando comunque, laddove possibile, i livelli occupazionali ed eco-

nomici di soci e dipendenti, rispettandone i diritti acquisiti, sviluppando forme, anche originali, di solidarietà. Anche a costo di pesanti riduzioni di redditività, anche in presenza di risultati economici negativi, i soci di molte cooperative hanno scelto di non sacrificare il dato occupazionale, in questo modo frenando la spirale negativa della crisi.

Il mondo Legacoop, nelle sue espressioni settoriali e territoriali, ha assolto una funzione importante di supporto e di vicinanza alle imprese ed è stato capace di approntare iniziative e strumenti che hanno reso l'impatto della crisi meno problematico.

Sono queste le ragioni che ci fanno affermare che le cooperative hanno in genere evidenziato una maggiore capacità di resistenza rispetto all'impresa di capitali.

Adesso sono chiamate ad accelerare i tempi di uscita dalla crisi. Anche per le cooperative si pone il tema della crescita e dell'innalzamento dei livelli di produttività. Il panorama è ovviamente differenziato: alcune hanno operato innovazioni di prodotto, ristrutturazioni profonde, aggredito sistematicamente nuovi mercati e sono già in grado di cogliere, sia pure nella durezza della situazione internazionale, significativi risultati; altre invece presentano ritardi nell'innovazione dei prodotti, nell'organizzazione produttiva, nella stessa struttura finanziaria; diverse, e spesso questo aspetto è collegato a una dimensione aziendale più contenuta, non sono in grado di anticipare i cambiamenti ma reagiscono attraverso aggiustamenti ex post.

2.3 Una ripresa troppo lenta

Nonostante i segnali di recupero, peraltro differenziati tra le diverse aree del mondo, non è

affatto certo che il peggio sia passato. Le crisi che hanno investito nel 2010 il debito sovrano di Grecia, Irlanda, Portogallo, lambendo Spagna e Italia, ci dicono che la situazione dei mercati finanziari è ancora instabile.

Soprattutto risultano fondate le preoccupazioni per il profilarsi di una ripresa dell'economia – per l'Italia particolarmente lenta – senza ripresa dell'occupazione.

E la base di partenza non è certo confortante. Se anche i dati ISTAT fotografano un aumento contenuto della disoccupazione nel nostro Paese tra il 2008 e il 2010, per una lettura più completa della situazione e del disagio del mondo del lavoro bisogna considerare anche la fortissima crescita delle ore di cassa integrazione: nei primi dieci mesi del 2010 hanno superato il miliardo, e risultano di quasi il 50% superiori a quelle dello stesso periodo del 2009.

In ogni caso restano forti le ricadute sociali della crisi, aggravate dal senso profondo di sfiducia e d'insicurezza che essa ha innescato.

Perdita di fiducia nel futuro; perdita di fiducia nella capacità delle istituzioni pubbliche di regolamentare i mercati e le istituzioni finanziarie; paura che l'apertura dei mercati e la forza dei paesi *new-comers* comportino un declino inarrestabile per il nostro sistema economico; paura, in particolare per i giovani, di dover vivere in una società che non sa più produrre lavori stabili e tutele sufficienti; paura per le ricadute a lunga scadenza sui sistemi di protezione sociale; paura che, bloccata ogni prospettiva di mobilità sociale, si sia destinati a non potere migliorare la propria condizione, se non a stare sempre peggio.

Le conseguenze sulla tenuta degli equilibri so-

ciali possono essere devastanti, aggravando tendenze che sono già in atto: rifugio nell'irregolarità o nell'illegalità; degrado dello "spirito civico"; illusione dell'isolamento; ostilità per il "diverso".

3. Il nuovo paradigma

3.1 Un pensiero nuovo

Per affrontare queste sfide occorre un pensiero nuovo.

Il *turbo capitalismo*, il liberismo, l'idea di "fare i soldi con i soldi" sono entrati, infatti, in crisi, ma il grande smarrimento che si respira è figlio del fallimento delle alternative note, dal comunismo statalista al liberalismo soft.

La crisi peggiore dal 1929 ha segnato anche la rottura di un modello di sviluppo che si è dimostrato inadeguato. In breve, non è una crisi ciclica, è una crisi strutturale. Per superarla veramente occorre pensare, e realizzare, un diverso paradigma di funzionamento della finanza, di assetto dell'economia, di equilibrio della società.

Se non si afferma un nuovo modello di sviluppo fondato sul lavoro, su un diverso rapporto tra economia e finanza, su una diversa distribuzione dei redditi e anche dei carichi fiscali, le cause profonde resterebbero innescate e darebbero luogo, nel tempo, ad altre bolle, ad altre crisi.

Superata la fase delle risposte all'emergenza, bisogna dunque individuare, e sostenere, un nuovo paradigma di società. Orientato verso uno sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista sociale che da quello ambientale, legato a prospettive di lunga durata, che apra opportunità alle giovani generazioni.

3.2 Verso una società più giusta

Una società più giusta richiede il mantenimento e lo sviluppo delle reti di servizi e di tutele per tutti i cittadini, innanzitutto per promuoverne le capacità e le possibilità di lavoro. Questo vale in primo luogo per le fasce e le figure più deboli sul mercato del lavoro: le donne, i giovani, i lavoratori più anziani.

In particolare, una maggiore partecipazione femminile al lavoro, una maggiore presenza nei posti di comando, la creazione delle condizioni per cui questo possa rendersi possibile attraverso più moderne, coerenti, applicabili politiche di conciliazione non sono solo diritti delle donne; rendono più giusta, più produttiva e più ricca l'intera società, oltre a favorire una maggiore crescita demografica. Così come dimostrano gli esempi dei Paesi che sono, su questa strada, più avanti di noi.

In Italia solo il 46% delle donne in età lavorativa hanno un'occupazione: uno dei valori più bassi nel contesto europeo, che evidenzia i ritardi del nostro Paese sui versanti dell'equità e della valorizzazione dei meriti.

Un maggior tasso di occupazione femminile avrebbe effetti positivi sull'economia e sul miglioramento degli aspetti qualitativi del vivere di cui il PIL non tiene conto, ma che sono imprescindibili per una nuova visione del futuro in cui la persona, la famiglia e la comunità abbiano ruolo centrale.

Una società più giusta richiede più efficaci politiche a sostegno delle famiglie. L'Italia è tra i grandi paesi europei quello che investe meno risorse per la famiglia, per incoraggiare le nascite, per creare servizi per i bambini e per gli anziani, per promuovere il lavoro esterno delle donne, per rafforzare la parità di genere. È un ritardo che va affrontato seriamente, soprat-

tutto sotto il profilo della costruzione di una rete efficiente di servizi.

Una società più giusta e inclusiva richiede anche politiche serie di accoglienza e di inserimento per l'immigrazione.

Non possiamo continuare con l'alternanza di norme illogiche di contrasto e di periodiche sanatorie. Non è degno di un Paese civile e non porta a buoni risultati.

L'Italia ha bisogno di lavoratori immigrati, bisogna saperli integrare nel lavoro regolare e coinvolgerli anche in un disegno comune di futuro, chiedendo loro nel contempo l'assunzione di impegni e responsabilità.

La cooperazione rappresenta, anche sotto questo profilo, una buona pratica: lo dicono i tanti lavoratori immigrati che nelle cooperative hanno trovato occupazione e hanno anche assunto lo status di soci, contribuendo così non solo alla crescita, ma anche alla gestione delle loro imprese.

4. Una nuova stagione di crescita

4.1 La crescita è un bene comune

Questo nuovo paradigma deve liberare quelle energie che ci consentiranno di raggiungere l'obiettivo primario e irrinunciabile di una crescita più sostenuta di quella che caratterizzava il nostro Paese prima della crisi.

Occorre riprendere decisamente il percorso della crescita, perché la crescita è un bene comune. Senza crescita economica, la società si blocca, avremo meno risorse per la protezione sociale, per l'istruzione, per la ri-

cerca, per i servizi di pubblici utilità. In breve, una società più frammentata e ingiusta.

La crescita è un obiettivo per tutto il Paese, ma può avere percorsi ed effetti diversi. La crescita che noi vogliamo deve creare occasioni di miglioramento per tutti, accorciare le distanze territoriali e sociali, rafforzare le tutele e la coesione sociale. Deve essere non solo economica e produttiva, ma fondata sulla valorizzazione della persona umana, sulla condivisione di valori, sul rafforzamento della società solidale. Non a caso alle origini della crisi ci sono anche comportamenti criminali e truffaldini e un crescente distacco tra attività economica e finanziaria e valori etici. Una crescita quindi che, attraverso una nuova stagione di riforme, riequilibri i divari sociali, offra opportunità ai meritevoli, costruisca una società più equa ed efficiente.

Una più alta crescita nel medio periodo dipende non solo dalla speranza che il gruppo di testa, costituito da singole imprese eccellenti, rafforzi ancora di più il proprio vantaggio competitivo, ma anche dall'ampliamento e dal rafforzamento della base produttiva e da un generalizzato e significativo aumento della competitività del sistema italiano nel suo complesso. A lavorare su una tale prospettiva va chiamata l'intera società italiana (istituzioni, scuola, università, ecc.) e non solo il sistema imprenditoriale.

Per riprendere la strada della crescita l'Italia deve essere capace di riorganizzare il suo sistema produttivo per essere presente su nuovi mercati, per intercettare la domanda che viene dai paesi in rapido sviluppo, per recuperare competitività nei nuovi equilibri dell'economia globale. Come in tutte le eco-

nomie sviluppate, la qualità e l'innovatività del settore terziario è un fattore strategico di successo per la competitività dell'intero sistema economico e per lo sviluppo dell'occupazione.

Tutto ciò richiede politiche e investimenti di lungo respiro per lo sviluppo delle aree sottoutilizzate, per il potenziamento delle reti d'infrastrutture, per il sostegno alla ricerca e all'innovazione, per il miglioramento del sistema scolastico e della formazione, per politiche orientate all'inclusione e alla coesione sociale, per il contrasto alla criminalità e per la tutela della legalità.

4.2 Il ruolo delle politiche pubbliche

Politiche pubbliche per il rilancio dell'economia sono necessarie, e, passata la fase dell'emergenza, la difesa dei conti pubblici non può continuare a essere realizzata con riduzioni indiscriminate della spesa: bisogna concentrare i tagli dove vi sono sprechi e privilegi, e spostare risorse verso gli investimenti che aiutano lo sviluppo.

Poiché le condizioni del debito pubblico e il probabile rafforzamento dei vincoli comunitari riducono le risorse per l'intervento pubblico, Legacoop chiede che le risorse

disponibili siano concentrate sulle effettive priorità - quelle che rafforzano la competitività del Paese e la coesione sociale - individuate con il concerto attivo delle parti sociali, come è avvenuto in altri momenti difficili della storia recente del nostro Paese (ricordiamo l'impegno unitario che negli anni '90 consentì di scongiurare il tracollo delle finanze, e poi di raggiungere il traguardo dell'ingresso nella moneta unica europea).

Scuola, ricerca, innovazione, infrastrutture, ambiente, welfare sono investimenti per il futuro del Paese che l'Italia - come stanno facendo altri grandi paesi sviluppati - deve trovare il modo di salvaguardare, riorientando e riqualificando la spesa pubblica.

E deve riprendere la strada delle semplificazioni e delle liberalizzazioni: riforme che non costano allo Stato, ma liberano energie e risorse nella società e abbassano i costi per le imprese e i cittadini.

L'efficacia degli investimenti e delle politiche pubbliche non dipende solo dal livello delle risorse impegnate, ma dall'efficienza della pubblica amministrazione, che in Italia continua a frenare competitività e sviluppo, senza contare gli estesi episodi di corruzione e di malaffare.

Una nuova coscienza nazionale

1. Il futuro del Mezzogiorno oltre il dualismo

Nel 2011 l'Italia celebra il 150° anniversario della sua unità. Nello stesso anno Legacoop festeggia il 125° anniversario della sua fondazione.

Praticamente da subito la storia e lo sviluppo della cooperazione si è intrecciata in Italia con la storia e lo sviluppo economico e civile del Paese. Da sempre i operatori si sono identificati in una visione unitaria della storia e dello sviluppo di tutto il Paese.

Per affrontare le nuove sfide della storia e per superare la più grave delle crisi dal 1929 in avanti, l'Italia ha più che mai bisogno di coesione nazionale.

È più forte se si sente unita. Se mentre ne celebra il 150° anniversario, sa riscoprire e aggiornare i valori e il valore dell'unità nazionale.

L'insidia principale è il dualismo, e la rassegnazione o l'insofferenza per il suo permanere.

È dunque urgente superare due visioni antitetiche del dualismo tra Nord e Sud, entrambe assai presenti in questi ultimi anni nel dibattito politico e sociale. La prima, nel Nord, guarda al nuovo modello federalista in chiave di chiusura, come facoltà di gestire liberamente le

proprie risorse, dando al resto del Paese il meno possibile e sostanzialmente disinteressandosi del suo destino. La seconda, speculare, nel Sud, coglie ogni occasione per reiterare le rivendicazioni di sempre, senza impegnarsi in una seria analisi delle ragioni del mancato sviluppo che spinga a correggere i propri ritardi e i propri errori.

Le due visioni sono entrambe sbagliate, e possono fare male al Paese. Non solo al Sud, ma a tutto il Paese, rendendolo di fatto ingovernabile.

Nella nostra convinzione, dalla crisi si esce veramente se si riprende il cammino dello sviluppo per tutto il Paese. Per questo il Mezzogiorno deve essere assunto come grande questione nazionale. Non ci si può rassegnare all'insolubilità della questione meridionale.

Bisogna avviare un serio ragionamento sulle responsabilità della società che traspaiono dietro alla minore efficienza delle istituzioni meridionali, e sulle ragioni dei fallimenti delle esperienze autonomistiche.

Laddove più forte è la presenza della criminalità organizzata, oggi peraltro in espansione anche in diverse aree del Centro e del Nord, è necessario certamente un più forte e continuo ruolo dello Stato, ma è altrettanto necessario

l'impegno della società, delle imprese e delle loro organizzazioni. Tanti operatori questo impegno lo praticano quotidianamente affrontando con coraggio i rischi che esso comporta.

Vi sono nel Mezzogiorno, nella società e nell'economia, energie positive che vogliono rompere le catene dell'illegalità e dell'assistenzialismo, e che vanno incoraggiate, difese e valorizzate. Anche nel Sud la cooperazione costituisce una rete diffusa di iniziative imprenditoriali, di regolarità occupazionale, di servizi per le comunità, che arricchisce e rafforza il tessuto sano della società.

Senza legalità non c'è vero sviluppo, né vera libertà: l'impegno per la legalità e la lotta alle mafie sono dunque questioni essenziali che devono vedere unite tutte le istituzioni e tutte le grandi organizzazioni sociali.

In questo contesto, assume valore emblematico il sostegno che Legacoop dà alle cooperative impegnate nella gestione di beni e imprese confiscate alle mafie. Il sequestro e la confisca dei beni rappresentano strumenti fondamentali nella lotta alla criminalità organizzata, ma altrettanto importante, per creare sviluppo e consolidare il consenso sociale, è il recupero produttivo di quei beni nell'ambito dell'economia legale. Apprezzando la novità realizzata con la creazione dell'Agenzia per i beni sequestrati e confiscati, Legacoop continuerà a lavorare per la piena realizzazione di questo obiettivo, collaborando con le istituzioni dello Stato e con le associazioni della società civile impegnate su questo fronte.

Occorre oggi guardare alla questione dello

sviluppo del Sud come terreno d'iniziativa per il rilancio di politiche nazionali capaci di affrontare realmente il nodo del dualismo. In discussione è la capacità del Paese tutto di scommettere sulla crescita del Mezzogiorno come sfida per agganciare saldamente la ripresa economica.

Con questa visione, nel Mezzogiorno c'è bisogno di investimenti e di risorse ordinarie con obiettivi condivisi e di respiro lungo, per collocarlo come grande opportunità per il Paese.

Quindi necessitano non solo risorse con funzioni compensative (come di fatto, paradossalmente, avviene con i fondi europei) ma politiche strutturali che incidano sulle condizioni di arretratezza del contesto, e siano finalizzate ad aumentare il potenziale di crescita, in un'ottica che guarda sia all'asse del Nord Europa che all'asse del bacino del Mediterraneo.

2. Una solida convinzione europeista

La dimensione nazionale per un Paese come l'Italia è troppo limitata per poter essere davvero influente tra i grandi protagonisti dell'economia mondiale e delle relazioni internazionali.

La scelta non può che essere il rafforzamento del ruolo delle istituzioni comunitarie, all'interno delle quali l'Italia deve imparare a contare di più.

La crisi ha avuto un effetto negativo anche sul processo di costruzione europea.

Il passaggio da una fase di crescita moderata, di cui l'Italia faticava comunque a tenere il

passo, a una fortemente negativa sembra aver scardinato le priorità politiche ed economiche del processo di unificazione, a partire dalle posizioni assunte dagli stati membri. La fiducia in un'Europa più grande e più forte e in un mercato unico quale spazio di libertà e di opportunità per cittadini e imprese è venuta scemando, proprio nel momento in cui maggiormente si avverte l'esigenza di una più forte integrazione politica ed economica, non solo monetaria, e di un mercato unico efficacemente funzionante. È necessario che tale esigenza trovi forza e spessore politico, in modo da poter dare avvio ad un concreto programma di iniziative e di azioni quali quelle delineate nel cosiddetto "Rapporto Monti", predisposto per incarico del Presidente della Commissione Europea, che, tra l'altro, prospetta l'adozione da parte degli Stati membri di sistemi di welfare State di carattere universalistico e il perseguimento di un grande disegno di armonizzazione fiscale, sia per contrastare le forme di "concorrenza fiscale" tra gli stati membri sia per combattere i cosiddetti "paradisi fiscali".

A fronte di politiche di liberalizzazione, volte a rafforzare la libera circolazione di persone e merci, ad aprire ulteriormente il mercato del lavoro o a dare piena attuazione alla "direttiva sui servizi", si prospettano rafforzamenti significativi dei processi di integrazione attraverso la costituzione di un mercato unico delle emissioni di titoli pubblici, che determinerebbe effetti immediati di beneficio per i governi e per i risparmiatori, e si indicano politiche per contrastare gli squilibri territoriali che colpiscono aree diverse dell'Europa.

Si tratta di temi e valutazioni che Legacoop largamente condivide e che sosterrà nelle sedi competenti del movimento cooperativo europeo.

3. Il federalismo

3.1 La riforma federalista

Con la riforma costituzionale del 2001 si è avviata la transizione del modello istituzionale verso il federalismo, con l'obiettivo dichiarato di dare al sistema complessivo maggiore efficienza, maggiore trasparenza, maggiore responsabilità verso i cittadini.

Ma un sistema come quello definito dalla riforma, per ben funzionare, richiede una forte coscienza condivisa dell'unità nazionale, presidiata da uno Stato forte, e che il principio della "leale collaborazione" sia rigorosamente perseguito e rispettato da tutti i livelli istituzionali.

E bisogna che si eviti assolutamente il trasferimento di funzioni senza il trasferimento di risorse e di costi. Altrimenti, invece che semplificare la regolamentazione e l'amministrazione per le imprese e i cittadini, si creano confusioni e aggravamenti di costo.

In particolare va evitata la frammentazione delle norme che regolano l'attività delle imprese. Mentre la legislazione comunitaria tende a creare per la concorrenza un ambiente omogeneo su tutta l'area comunitaria, la confusione delle norme all'interno del territorio nazionale costituisce un paradosso e un serio handicap per le imprese italiane.

3.2 Il federalismo fiscale

Al completamento della riforma federalista manca ancora il riassetto delle competenze in materia fiscale. Senza di esso la riforma costituzionale del 2001 resta monca, e irrealizzati i principi positivi dell'ancoraggio dei poteri alle responsabilità e della comparazione dei costi

per attivare meccanismi di riduzione della spesa a parità di prestazioni.

Sulla legge istitutiva del federalismo fiscale, approvata l'anno scorso dopo un positivo confronto tra maggioranza e opposizione, Legacoop ha espresso un primo giudizio positivo, rimandando ovviamente la valutazione definitiva al momento in cui le norme saranno pienamente definite.

Nella fase di definizione dei decreti attuativi, ribadiamo la nostra posizione: noi vogliamo un federalismo che promuova l'efficienza, la responsabilità e la trasparenza nel sistema istituzionale, non un federalismo che divida il Paese. E siamo, dunque, per la piena attuazione di tutti i principi della legge sul federalismo fiscale, che prevedono anche l'istituzione del fondo perequativo per i territori con minore capacità fiscale per abitante per garantire l'uniformità dei livelli essenziali delle prestazioni fondamentali in tutto il territorio nazionale, e che prescrivono la ricognizione delle dotazioni infrastrutturali nei diversi territori per intervenire con risorse perequative.

Guardiamo, dunque, con attenzione alle modalità che saranno individuate per la comparazione dei costi e per il finanziamento della sanità, dell'istruzione, dei servizi sociali, e di quelli di pubblica utilità. Vanno combattuti gli

sprechi e il malaffare, ma bisogna salvaguardare i diritti delle persone su tutto il territorio nazionale.

Pensiamo anche che l'attuazione del federalismo fiscale debba servire a liberare gli enti "virtuosi" dai vincoli di spesa e di investimento che sono loro oggi imposti, e che impediscono di immettere nel circuito economico risorse preziose per lo sviluppo e per il miglioramento dei servizi per i cittadini e per le imprese. Ed anche che si debba risolvere alla radice il nodo degli scandalosi ritardi di pagamento delle pubbliche amministrazioni: una tassa occulta che pesa ormai per più di 70 miliardi sul sistema produttivo.

Riteniamo, ancora, che l'istituzione del federalismo fiscale debba essere accompagnata da una riforma complessiva dell'imposizione fiscale. Non c'è solo l'evasione fiscale che rende iniqua la pressione fiscale in Italia. Il carico è anche sperequato a danno del lavoro e delle imprese.

Legacoop sostiene dunque che una parte di questi carichi debba essere spostata sulle rendite finanziarie e sui patrimoni attualmente non tassati, alleggerendo la pressione sui redditi da lavoro, in particolare su quelli più bassi, e sugli utili che le imprese reinvestono in attività produttive.

Politiche per i “Beni pubblici”

Sono cinque i “beni pubblici” attorno ai quali è necessario disegnare possibili azioni collettive, ossia azioni di cooperazione tra più attori, pubblici e privati, per determinare un “guadagno” in termini di efficienza e di efficacia che nessun attore, da solo, potrebbe conseguire:

- Eliminare le distorsioni del mercato e aumentare il pluralismo dei soggetti imprenditoriali;
- Dare valore al lavoro, includere le persone;
- Riconquistare l’orizzonte di medio-lungo periodo;
- Sostenere la crescita delle imprese;
- Cogliere le opportunità per qualificare la crescita.

1. Eliminare le distorsioni del mercato

1.1 Un mercato competitivo e ben regolato

Legacoop è nettamente a favore di un mercato concorrenziale e ben regolato, in cui la competizione avviene tra imprese che hanno funzioni obiettivo diverse tra loro.

L’impresa cooperativa è un’impresa universale, nel senso che si è affermata sotto tutte le latitudini, e pervasiva, poichè investe in tutti i settori, compresi quelli high tech o quelli che richiedono dimensioni d’investimento importanti. Nata come impresa che doveva supplire

ai fallimenti del mercato e proporsi come possibile alternativa all’impresa capitalistica, compensandone in particolare l’inadeguatezza sotto il profilo dell’offerta occupazionale, oggi la forma cooperativa ha allargato il proprio spettro di operatività praticamente a tutti i settori delle attività economiche.

L’impresa cooperativa per insediarsi e crescere necessita di un forte legame con il territorio, anzi ne rappresenta una parte della dotazione di fiducia e costituisce una base produttiva stabilmente insediata e senza velleità delocalizzative, richiede un forte aggancio con i problemi reali delle persone, a partire da quelli fondamentali del lavoro e del reddito, ha bisogno di una libera e consapevole condivisione di idealità e di valori da parte di chi, a vario titolo, partecipa all’attività imprenditoriale.

Ciò non ne fa né un’impresa minore né un’impresa che si autoproclama migliore solo perché attenta ad un tessuto valoriale importante. Ne fa un’impresa che, sul mercato, gioca con efficienza i propri vantaggi competitivi – che possono essere sintetizzati, in ultima istanza, nel senso di appartenenza e nella fiducia che hanno i soci nell’operato della cooperativa stessa – per soddisfare bisogni reali delle persone. Ciò la rende un’impresa moderna attenta ai vincoli dell’economia e attenta alle persone. In primo luogo alla crescita non solo economica dei propri soci.

Per queste ragioni, Legacoop ribadisce la necessità di operare per un mercato che sia realmente competitivo e ben regolato, in cui tutti gli attori abbiano pari dignità nel competere. L'efficienza delle regole dei mercati è una condizione pregiudiziale che appare però, al pari di altre, fortemente compromessa.

1.2 La legalità

Nelle attività economiche la legalità è compromessa, in primo luogo, da quelle imprese che possono fruire di costi di produzione più bassi perché evadono il fisco, sfruttano il lavoro nero, non rispettano i diritti dei lavoratori o accedono a risorse finanziarie frutto del riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite, danneggiando così le imprese che operano correttamente, costringendole a volte ad uscire dal mercato o, in altri casi purtroppo sempre più frequenti, a essere acquistate da esponenti della malavita. È compromessa, inoltre, dal riaffacciarsi di fenomeni di corruzione, che preoccupano per la loro estensione.

Le associazioni d'impresa, tra cui Legacoop, hanno fatto molto per affermare una cultura della legalità. L'azione del Governo e degli uffici amministrativi ha contrastato, conseguendo anche risultati significativi, l'azione di forze che inquinano il mercato. Ma la crisi costituisce una tentazione molto forte per legittimare di fatto comportamenti anomali quando non criminali, tra cui vi è l'ispessimento di un'"area grigia" data dal mix tra legale e illegale che non è meno preoccupante di fenomeni ed episodi ben più eclatanti. Il Paese deve fare della lotta alla criminalità economica una propria bandiera, una componente consapevole della "exit strategy".

Legacoop è sempre stata favorevole e pronta

a collaborare a tutte le azioni e a tutte le eventuali modifiche, anche legislative, volte a contrastare comportamenti delle cooperative non solo al di fuori della normativa vigente ma anche estranei alla corretta applicazione dei principi cooperativi.

1.3 I ritardi di pagamento

Su un piano diverso, ma con il medesimo effetto di distorcere il mercato e di penalizzare le imprese sane, si pone il tema dei ritardi di pagamento della pubblica amministrazione. Non è più solo un problema di ordine economico: le dimensioni quantitative a cui il fenomeno è ormai pervenuto ne alterano profondamente la qualità.

Il committente pubblico, protraendo così tanto il pagamento, modifica in modo sostanziale il contratto con il fornitore, facendo venire meno la certezza del contratto stesso. Ma se non c'è certezza degli obblighi reciproci non c'è fiducia. E se non c'è fiducia, non c'è mercato. È in questo senso che i ritardi di pagamento della pubblica amministrazione distorcono il mercato. E, fatto altrettanto grave, la giustizia civile non è nelle condizioni di sanzionare i comportamenti non corretti in tempi compatibili con l'economia. Seppur con rilievo diverso, si tratta di due lati della stessa medaglia (l'inefficienza dei mercati) che determinano incertezza tra gli operatori economici.

1.4 Un programma di nuove liberalizzazioni

Un ulteriore grave fattore di distorsione del mercato è dato dal rallentamento, quando non dall'arresto, delle politiche di liberalizzazione. La politica che il Governo ha sviluppato al riguardo non è stata priva di ambiguità e di incertezze.

Una maggiore apertura dei mercati concorrenziali determina aumenti di produttività e innalza la competitività delle imprese e del sistema-Paese. Gli esempi non mancano: la produttività delle nostre aziende manifatturiere è cresciuta in forza di una maggiore concorrenza a livello globale, così come è cresciuta la produttività nella distribuzione commerciale per via delle liberalizzazioni realizzate negli ultimi anni. Ne hanno guadagnato le imprese, i lavoratori, i consumatori, l'economia nazionale. Si sono aperte nuove aree di attività, sono state avviate nuove iniziative imprenditoriali e offerte opportunità di lavori qualificati, sono cambiati stili di vita, come dimostra, per esempio il caso delle farmacie.

Le politiche di liberalizzazione sono anche l'occasione per accrescere la concorrenza sui

mercati tra diversi operatori con funzioni obiettivo e strutture proprietarie diverse.

Questo è un bene per l'economia e per la collettività. Non a caso, laddove queste liberalizzazioni non ci sono state (servizi protetti, come ad esempio alcuni ordini professionali) o sono state fatte male (servizi pubblici locali), le imprese ed i cittadini scontano costi più elevati e qualità più bassa.

Un programma di liberalizzazioni che ci allinei ai parametri europei (solo per citare alcuni ambiti: commercio al dettaglio e all'ingrosso, servizi finanziari e assicurativi, distribuzione dei carburanti) determinerebbe tangibili effetti economici per i conti delle famiglie e dei cittadini. Liberalizzazioni ben fatte costituiscono un pezzo importante di una strategia per la crescita.

Le nostre proposte

- Regole per un mercato efficiente ed aperto, in cui la competizione avvenga tra imprese con struttura proprietaria e funzione obiettivo diverse.
- Valorizzazione della cultura della legalità.
- Lotta alla criminalità economica in tutte le sue espressioni, dal lavoro irregolare alle infiltrazioni della criminalità organizzata alla corruzione, quale consapevole azione di uscita dalla crisi.
- Lotta ai comportamenti delle cooperative in contrasto con le norme di legge, o estranei alla corretta applicazione dei principi cooperativi.
- Annullamento dei ritardi di pagamento della pubblica amministrazione, che distorcono il mercato.
- Riformare la giustizia civile, che non è nelle condizioni di sanzionare i comportamenti non corretti in tempi compatibili con l'economia.
- Un programma di liberalizzazioni che ci allinei ai parametri europei (solo per citare alcuni ambiti: commercio al dettaglio e all'ingrosso, servizi finanziari e assicurativi, distribuzione dei carburanti), che apra servizi protetti, come ad es. le professioni, e che rimedi a liberalizzazioni fatte male (servizi pubblici locali).

2. Valorizzare il lavoro e la coesione sociale

2.1 Diritti e tutele per un'occupazione di qualità

Il prolungato ristagno economico del nostro Paese ha determinato distorsioni nel mercato del lavoro che non possiamo rassegnarci a considerare strutturali: una grande riserva di capacità di lavoro concentrata soprattutto nelle giovani generazioni, una questione femminile ancora aperta, una ridotta mobilità sociale.

Le asimmetrie di costo del lavoro e di tutele determinate da riforme non completate, e che quindi non hanno conseguito il giusto mix tra flessibilità e sicurezza, hanno inoltre generato in diversi settori dell'opinione pubblica la convinzione che i problemi del nostro mercato del lavoro siano risolvibili con lo smantellamento di diritti acquisiti e delle protezioni oggi esistenti nel settore privato.

Questa valutazione non è affatto condivisibile in quanto dimentica che la capacità di tenuta del nostro tessuto sociale – risultata maggiore rispetto ad altri paesi, ad esempio quelli anglosassoni – è dipesa anche da tale sistema di tutele e garanzie e non considera che la crescita è possibile se genera occupazione di qualità. E nella qualità dell'occupazione i diritti e le tutele hanno almeno il medesimo rilievo dei livelli salariali e retributivi.

In questo quadro, Legacoop guarda con favore alle proposte tendenti a rafforzare la strumentazione normativa e contrattuale in materia di partecipazione dei lavoratori nelle imprese.

L'esperienza della cooperazione di lavoro, in particolare, dimostra come il coinvolgimento dei

lavoratori nei risultati e nella gestione delle imprese ha effetti positivi sulla produttività e rende più stabile l'occupazione.

2.2 La produttività del lavoro in cooperativa

Il tema della produttività del lavoro è cruciale per qualsiasi politica volta alla crescita, ed è un tema che interessa anche il mondo della cooperazione.

La cooperazione lo affronta a partire dalla peculiarità di essere un modello di impresa che pratica la democrazia economica, in cui i soci rinunziano alla gran parte degli utili che vengono costantemente reinvestiti per lo sviluppo dell'impresa, favorendo così il consolidamento e la crescita dell'occupazione. Nelle cooperative di lavoro, a questo si aggiunge la partecipazione paritaria dei soci-lavoratori al governo delle imprese, e l'istituto del ristorno come strumento tipico di integrazione salariale legata alla produttività.

Un mix efficace di valori e mercato è stato realizzato con le forme di solidarietà che soci e lavoratori delle cooperative hanno messo in campo nella fase acuta della crisi. Anche grazie a questi comportamenti il tessuto economico cooperativo ha dimostrato una maggiore capacità di resistenza di fronte alla crisi e non si è privato di un importante serbatoio di competenze e di esperienza che risulterà certamente importante nella fase della ripresa.

Si tratta ora di verificare come la cooperazione, mantenendo ben saldo il proprio apparato valoriale, sarà in grado di affrontare l'incongruenza, caratteristica del sistema italiano, tra l'alto costo del lavoro per l'impresa e il basso salario per il lavoratore, e di individuare solu-

zioni coerenti con la propria identità. Appare opportuno approfondire la nostra riflessione su queste tematiche, anche al fine di sviluppare in merito una positiva interlocuzione con le forze sindacali.

2.3 Una Rete nazionale di servizi per il lavoro

In questo quadro appare necessario riflettere come avviare prioritariamente una Rete nazionale dedicata al tema dei servizi per il lavoro come fattore strategico competitivo per valutare forme e opportunità nel progettare il futuro dell'impresa cooperativa, nella gestione della crisi economica, e per ipotizzare le proprie linee di rilancio.

La disponibilità di strumenti specialistici adeguatamente integrata dall'attività di operatori presenti sul territorio può fornire una serie di servizi finalizzati all'incontro tra domanda e offerta di lavoro per le imprese cooperative, meglio cogliendo, in tal modo, anche le esigenze e le opportunità individuabili nelle diverse aree del Paese.

2.4 La cultura manageriale cooperativa

La cooperazione deve inoltre misurarsi consapevolmente con il tema della cultura manageriale, nella cui carenza risiede un preciso deficit dell'impresa italiana, in quanto, per ragioni radicate nella struttura stessa del tessuto produttivo, prevalgono comportamenti dirigenziali ispirati alla vicinanza e alla lealtà verso la proprietà anziché comportamenti volti a conseguire la maggiore efficienza.

Si tratta di un problema generale che trova oggi una declinazione nuova: la cultura manageriale legata al solo obiettivo della massimizzazione del profitto nel breve periodo è entrata in crisi in-

sieme al sistema che l'aveva generata e si avverte la necessità di un management legato a solidi valori e a una visione di lungo periodo.

Nel mondo cooperativo si sono sviluppate esperienze, anche originali, di cultura dirigenziale. Vi sono stati nel passato anche casi di scarsa coerenza tra valori dichiarati e stili direzionali effettivamente praticati, ma il mondo cooperativo ha dimostrato di possedere anticorpi adeguati per affrontare tali situazioni. Non solo per prevenire comportamenti non conformi ma, soprattutto, perché i valori di riferimento e l'operare in un'impresa caratterizzata da un elevato grado di democrazia interna hanno generato stili e modalità dirigenziali che, nel contesto complessivo, potrebbero essere di interesse più generale, appare significativo dare sistematicità a queste esperienze ed elaborazioni, potenziare e qualificare le strutture formative, allacciare e consolidare rapporti stabili di collaborazione con qualificate scuole di management, a partire da quelle strutture formative già attive, come la Scuola Coop di Montelupo Fiorentino o la Scuola Nazionale Servizi, che hanno conseguito significativi risultati. Si tratta difatti di attivare processi costanti di apprendimento e innovazione e dare loro sistematicità.

2.5 Inclusione e coesione sociale

La coesione sociale è un obiettivo importante fissato dall'UE e un elemento fondamentale dei valori espressi nei sistemi europei di welfare. Eppure, sono ancora molti i gruppi di persone che vengono colpiti dall'esclusione sociale per numerosi motivi: in quanto portatori di un handicap che fa dubitare gli altri delle loro capacità, o perché immigrati delle cui abilità si dubita istintivamente o perché persone ammalate che necessitano di cure quotidiane.

È sbagliato ritenere che questi siano tematiche che riguardano una parte marginale della società: i dati testimoniano una diffusione di condizioni di marginalità e disagio veramente impressionanti. Altrettanto sbagliato è ritenere che, solo perché i destinatari dei servizi sono figure sociali marginali, siano altrettanto marginali il settore nonché le imprese e le cooperative che vi operano. Di nuovo sono i numeri a smentire questo approccio superficiale e ad indicare che questo settore è ricco di straordinarie risorse, di imprese cooperative e di operatori che, con il loro lavoro, danno alle persone in difficoltà opportunità insperate.

Gli interventi che vengono effettuati in questo ambito sono finalizzati alla costruzione di una piena cittadinanza che si esprima attraverso l'aumento della capacità e della possibilità di scelta, l'ingresso nel circuito produttivo, la possibilità di conseguire un reddito, il conseguimento della integrazione sociale e di una maggiore indipendenza dal circuito assistenziale. Si confrontano con i cambiamenti profondi che attraversano la nostra società: basti

pensare che dalla seconda metà del secolo scorso, l'Italia, da terra di emigranti è diventata anche terra d'immigrati. Ciò richiede iniziative volte a favorire l'integrazione delle persone immigrate, dei rifugiati e richiedenti asilo, dei minori stranieri.

I soci delle cooperative sociali perseguono una missione di alta integrazione sociale e soprattutto di rimozione degli ostacoli all'eguaglianza sociale, di cui parla l'art. 3 della nostra Costituzione, senza che il loro lavoro venga adeguatamente riconosciuto dalle istituzioni e dal sistema economico nel suo complesso.

È necessario che questo approccio culturale cambi e che si colga, di questo settore, non solo la dimensione valoriale e, in molti casi, profondamente etica di chi vi opera, ma anche il dato imprenditoriale, l'innovazione che molte cooperative hanno introdotto, i risultati economici che hanno conseguito, in termini di qualità e anche di contenimento della spesa pubblica.

Le nostre proposte

- Salvaguardare i diritti e le tutele per un'occupazione di qualità
- Ricercare una "via cooperativa alla produttività" con cui combinare valori (identità cooperativa, diritti, salvaguardia dell'occupazione, mutualità, partecipazione, ruolo del sindacato, ecc.) e mercato.
- Avviare prioritariamente una Rete nazionale dedicata al tema dei servizi per il lavoro come fattore strategico competitivo
- Dare sistematicità alle esperienze manageriali sviluppatasi in ambito cooperativo, potenziare e qualificare le strutture formative cooperative già attive, allacciare e consolidare rapporti stabili di collaborazione con qualificate scuole di management.
- Valorizzare le esperienze della cooperazione sul terreno dell'inclusione sociale non solo nei suoi aspetti valoriali ma anche in quelli di innovazione imprenditoriale.

3. Riconquistare l'orizzonte di medio-lungo periodo

3.1 I mercati, l'amministrazione pubblica, le banche

La visione di medio-lungo periodo è una caratteristica peculiare dell'impresa cooperativa, che nasce “per durare” in quel territorio e in quella comunità.

Il quadro generale non depone a favore di visioni di medio-lungo periodo. L'uscita dalla crisi non sta presentando la medesima intensità e, soprattutto, la medesima sincronia che ne ha invece caratterizzato la fase più acuta. Se da un lato, quindi, è semplice osservare come siano stati accelerati veri e propri processi strutturali di riequilibrio su scala internazionale di produzioni, consumi e ricchezza, dall'altro il panorama dei singoli Paesi, ossia dei singoli mercati, presenta tratti di evidente disallineamento.

Le imprese italiane, inoltre, vivono ulteriori fattori di pesante incertezza determinati dall'incoerenza, erraticità e intempestività delle stesse azioni dello Stato e delle Amministrazioni pubbliche. Al contrario è assolutamente necessario disporre di un quadro normativo stabilizzato e, soprattutto, che le pubbliche amministrazioni mantengano fede ai loro programmi in materia di investimenti e spesa pubblica.

Anche i comportamenti di attori privati quali gli istituti di credito appaiono spesso orientati a logiche di breve quando non di brevissimo periodo mentre sarebbero necessari, anche in questo caso, comportamenti di medio e lungo periodo, per ridurre l'incertezza del sistema, che oggi si scarica largamente sulle imprese.

3.2 La governance cooperativa a fronte della crisi

La governance ha storicamente rappresentato un aspetto cruciale dell'impresa cooperativa, dimostrandosi una variabile che, quando correttamente impostata, ne ha accresciuto significativamente la competitività. Legacoop ha elaborato linee guida per le cooperative aderenti, proponendo elementi di forte innovazione nella formazione e nel rinnovo dei gruppi dirigenti e nelle forme di partecipazione dei soci, innovazioni che debbono essere verificate alla luce dei comportamenti concretamente assunti a fronte della crisi.

A fronte di significativi aumenti della partecipazione dei soci alla vita delle cooperative e a forme di solidarietà tra i soci rese possibili dallo spirito di partecipazione che caratterizza il mondo cooperativo, si registrano anche atteggiamenti di chiusura nelle forme di governo delle cooperative, a causa probabilmente della necessità di garantire un maggior controllo dei fattori produttivi e una maggiore celerità nel processo decisionale.

Ma a fronte di atteggiamenti “culturali” la crisi ha evidenziato, in alcuni casi, l'emergere di tematiche più strutturali: basi sociali che assumono atteggiamenti di chiusura e riducono il ricambio della base sociale stessa, focalizzando quindi la propria attenzione sulla gestione dell'esistente e rinunciando a una visione di più lungo periodo; una maggiore problematicità al ricambio dei gruppi dirigenti proprio in virtù della fase attraversata dalla cooperativa.

Ciò pone il tema di “attualizzare” le linee guida adottate. Avendo sullo sfondo un governo aziendale che diviene più complesso e richiede azioni di sviluppo organizzativo, oc-

corre ricondurre le indicazioni che la crisi ha evidenziato all'interno di un approccio di valorizzazione della cooperativa come impresa, in cui l'apporto dei soci è utile anche per la crescita economica in quanto catena di fiducia che li lega con la governance aziendale, responsabilizzandoli.

3.3 Qualificare la base sociale per qualificare gli amministratori

L'obiettivo di perseguire un livello di qualità migliore nella governance delle cooperative resta invariato. La complessità della situazione non può costituire un alibi per l'immobilismo. Ne verrebbe ridotta la capacità di operare secondo prospettive di medio-lungo periodo e indebolita la rappresentanza della base sociale.

La qualità della governance cooperativa può essere assicurata se si cura con attenzione la composizione della base sociale, quale presupposto per garantire gruppi dirigenti adeguati sia sul piano manageriale che su quello mutualistico. In altre parole, la qualità degli amministratori si fonda sulla qualità dei soci cooperatori e dipende da essa, la rappresentanza sociale deve coniugarsi con la capacità manageriale.

Il rapporto con il socio resta il punto cruciale e, nella consapevolezza delle differenze presenti tra i settori cooperativi in ragione dello scambio mutualistico, sarebbe opportuno adottare modalità atte a garantire l'inserimento di soci consapevoli dei meccanismi democratici nel governo dell'impresa e delle sue finalità mutualistiche, nonché verificare il reale e continuo interesse del socio allo scambio mutualistico, come condizione per il mantenimento dello status stesso di socio.

Altrettanta attenzione va posta alle procedure

d'informazione in ordine alle scelte più importanti della cooperativa, ribadendo la centralità dell'assemblea dei soci e ponendo standard minimi e obblighi di relazioni periodiche.

3.4 Il ricambio dei gruppi dirigenti

Anche in questo modo si rafforzano le condizioni per la formazione dei potenziali futuri amministratori. Sotto questo profilo, si potrebbero effettuare adeguati investimenti in formazione, destinando a tal fine una quota degli utili d'impresa. Il tema del ricambio dei gruppi dirigenti secondo logiche di genere e generazionali (problema generale del Paese, da cui la cooperazione non è immune) sarebbe così sostenuto da politiche attive finalizzate a determinare delle competenze. Tali politiche verrebbero ad affiancare regole volte a porre limiti o condizioni più rigorose a una lunga permanenza in carica degli amministratori, ovvero regole che escludano la possibilità di mantenere l'incarico di amministratore per i soggetti che abbiano raggiunto i 65 anni, ossia l'età per il pensionamento.

Tra queste regole vi sono quelle che il consiglio di amministrazione rifletta la composizione reale della base sociale, che in consiglio sia assicurata una presenza di donne pari almeno al 30% e di giovani con una età inferiore ai 35 anni almeno per il 10%, che siano effettivamente praticate politiche di conciliazione tali da consentire un'effettiva partecipazione delle elette. Regole che devono, tra l'altro, valere nelle cooperative avendo un corrispettivo anche nell'associazione.

In un'impresa caratterizzata dall'essere a proprietà diffusa, non affrontare con serietà e per tempo il tema del ricambio dei gruppi di-

rigenti espone al rischio della concentrazione del potere. Ciò pone la questione di chi esce da posizioni di responsabilità amministrativa, ossia di come valorizzare le esperienze ma-

turate. Su questo aspetto le esperienze e la riflessione necessitano di ulteriori approfondimenti per individuare percorsi e opportunità in forma strutturata.

Le nostre proposte

- Fondare la qualità degli amministratori di cooperativa sulla qualità dei soci cooperatori, in quanto la rappresentanza sociale deve coniugarsi con la capacità manageriale.
- Adottare modalità atte a garantire l'inserimento di soci consapevoli dei meccanismi democratici nel governo della cooperativa e delle sue finalità mutualistiche.
- Rafforzare la centralità dell'assemblea dei soci e fissare standard minimi e obblighi di relazioni informative periodiche.
- Investire in formazione dei futuri amministratori, destinando a tal fine una quota degli utili d'impresa.
- Porre limiti o condizioni più rigorose a una lunga permanenza in carica degli amministratori, ovvero regole che escludano la possibilità di mantenere l'incarico di amministratore per i soggetti che abbiano raggiunto i 65 anni, ossia l'età per il pensionamento.
- Determinare la composizione del consiglio di amministrazione in modo che rifletta la composizione reale della base sociale, assicurare in consiglio una presenza di donne pari almeno al 30% e di giovani con una età inferiore ai 35 anni almeno per il 10%, praticare effettivamente politiche di conciliazione tali da consentire un'effettiva partecipazione delle elette.
- Valorizzare le esperienze maturate da chi esce da posizioni di responsabilità amministrativa.

4. Sostenere la crescita delle imprese

4.1 La dimensione d'impresa

Il ritmo di crescita attuale prefigura un periodo di almeno sei – sette anni per tornare ai livelli di produzione e reddito precedenti alla crisi. Il doppio per raggiungere livelli prossimi alla piena occupazione. Ciò rischia di dividere ancora di più il Paese in termini di standard di vita e di ricchezza e di generare mercati del lavoro ancora più segmentati, instabili e conflittuali. È un tema che riguarda tutta Europa, ma specialmente l'Italia che viene da tassi di crescita inferiori agli altri ed è segnata da divisioni interne incancrenite.

La “taglia” ridotta delle nostre imprese costituisce un elemento limitativo, anche se va ovviamente modulato rispetto a una pluralità di fattori, non ultimo il comparto produttivo di appartenenza. E può essere affrontato non solo attraverso una crescita dimensionale pura e semplice, ma anche con soluzioni di distretti di nuova generazione o soluzioni a rete.

Questo vale anche per il mondo cooperativo, la cui ossatura è costituita, al pari della struttura produttiva nazionale, da una diffusa e capillare presenza di cooperative di piccole dimensioni. Queste affiancano ai fattori di successo, costituiti dalla flessibilità e dalla dedizione dei soci, storiche difficoltà e fattori di svantaggio: difficoltà ad accedere ai mercati emergenti, a investire in ricerca ed innovazione, a partecipare a filiere commerciali e di marketing, che vengono a sommarsi a minori investimenti per addebi- tamento e a minori risorse finanziarie.

Ma il mondo cooperativo, diversamente da quello privato, dispone di una cultura im-

prenditoriale che non è restia a delegare e a impostare alleanze e aggregazioni. I Consorzi e le fusioni tra cooperative sono stati gli strumenti in cui tale cultura si è fino ad ora espressa. Più recentemente, l'introduzione nella normativa della figura del gruppo cooperativo paritetico ha favorito nuove e originali modalità di aggregazione. A fianco di queste soluzioni sperimentate, la cui efficacia va verificata di volta in volta rispetto alla specifica situazione, occorre favorire ulteriormente la formazione di aggregazioni tra imprese, rafforzando i meccanismi premiali già introdotti, e ricercare soluzioni rispettose dell'autonomia giuridica di ciascuna cooperativa e/o impresa che partecipa al processo.

4.2 L'internazionalizzazione

Il tema della dimensione richiama quello dei nuovi mercati. Dopo un anno, il 2009, decisamente negativo per le esportazioni italiane si registra una ripresa che potrebbe delineare una prospettiva di crescita export-led.

Nel mondo cooperativo vi sono esperienze di eccellenza ma anche storie di insuccessi. Nella consapevolezza che si tratti di un percorso che nessuna impresa può escludere dal proprio orizzonte, occorre cogliere come le strategie siano radicalmente cambiate a seguito della crisi globale da un lato e l'importanza di operare in maniera coordinata con le iniziative che, a livello di associazione di rappresentanza, spesso in raccordo con il sistema-Paese, si stanno assumendo dall'altro.

In materia di internazionalizzazione le cooperative affrontano le stesse sfide dell'intero sistema imprenditoriale italiano. Gli ostacoli risiedono nella mancanza delle necessarie risorse finanziarie, nella difficoltà a identificare

le opportunità, a interpretare i quadri normativi e di approccio ai mercati, nel raggiungere la sufficiente massa critica, nella promozione di strutture comuni.

Legacoop ha intrapreso un'attività di supporto alle proprie associate. Le prime attività sono state centrate, da un lato, sulla costituzione di un tavolo interno di discussione e di condivisione delle informazioni e delle esperienze, e, dall'altro, sul rafforzamento dei rapporti con le istituzioni nazionali destinate a sostenere i processi di internazionalizzazione. Questo percorso è stato anche sancito attraverso l'accordo sottoscritto con il Ministero Sviluppo Economico e l'ICE.

4.3 L'innovazione e la ricerca

Al primo posto – nelle carenze della nostra struttura produttiva – vi è la scarsa innovazione nell'impresa italiana, carenza ancora più grave per la sempre più forte correlazione tra produttività e innovazione che caratterizza le economie moderne. I dati al riguardo evidenziano come in Italia si faccia “innovazione senza ricerca” e come l'innovazione risulti maggiormente costosa rispetto agli altri Paesi. Non assenza di innovazione, quindi, ma minore originalità e maggiori costi.

Forte è la necessità di una efficace politica nazionale nel settore della ricerca e dello sviluppo tecnologico per affiancare le imprese ad introdurre mutamenti strutturali. Vi sono risorse finanziarie adeguate da mobilitare, attraverso il costante accrescimento degli investimenti pubblici e privati devoluti a tal fine; occorre assicurare certezza pluriennale dei flussi di spesa e tempi certi nell'erogazione, per consentire agli attori scientifici e tecnologici di pianificare i loro impegni, e raccordarli, ove possibile, coi

Programmi Quadro dell'UE.

L'innovazione è la risultante di una molteplicità di fattori, tutti importanti: la cooperazione tra organismi scientifici e attori di mercato che si sta promuovendo in diverse regioni italiane; capitale umano a elevata qualificazione; la stessa domanda pubblica, che può orientare processi di qualificazione del tessuto produttivo anche mediante politiche appropriate di procurement.

Se l'obiettivo è supportare la capacità innovativa di un tessuto imprenditoriale diffuso sul territorio e favorire una crescita che, come dice Europa 2020, sia “intelligente, sostenibile e inclusiva”, allora i suoi contenuti e percorsi attuativi vanno puntualizzati in funzione delle specificità di ciascun contesto. È necessario che le Regioni abbiano un ruolo importante al riguardo, ma, soprattutto, che vi sia una governance capace di raccordare i diversi livelli di governo, europeo, nazionale e locale, con il mondo delle imprese. Questa è la condizione per conseguire l'obiettivo della semplificazione degli strumenti nazionali e regionali e per massimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie pubbliche.

La nuova politica di “Europa 2020” richiama anche per Legacoop il ruolo delle imprese e la necessità di fare massa critica, di mettere a sistema le risorse finanziarie, di avere una valutazione efficace dei risultati e una governance più forte e integrata.

Legacoop con il progetto nazionale Coopernova ha deciso di avviare una Rete dell'innovazione promuovendo una collaborazione ampia tra tutti i soggetti dedicati all'innovazione, le cooperative e le strutture territoriali. La Rete si porrà in relazione con il sistema pubblico di ricerca per diffondere una cultura

dell'Innovazione a 360° che favorisca interventi sull'innovazione tecnologica, sull'organizzazione, sui prodotti, sui servizi, sulla qualità totale, sull'adozione di tecnologie digitali, anche attraverso una piattaforma digitale collaborativa.

4.4 Il credito

Altrettanto cruciale, per riprendere a crescere, è il ripristino di normali condizioni di credito alle imprese, specie quelle di minori dimensioni, anche al fine di evitare crisi di liquidità per le imprese sane. Lo scenario che si prospetta individua nel credito una risorsa destinata a diventare costosa e scarsa.

Le ricadute della nuova regolamentazione (Basilea 3) – che introduce regole più stringenti anche al fine di evitare che i comportamenti di azzardo morale degli istituti di credito vengano messi a carico della fiscalità generale - determineranno per le banche incrementi patrimoniali o riduzione degli impieghi, comunque atteggiamenti più prudentiali nella concessione del credito. Le banche, nella sostanza, dovranno compiere la scelta se indirizzare la liquidità di cui dispongono a finalità speculative per accrescere i propri utili e distribuire congrui dividendi a chi ha sottoscritto gli aumenti di capitale o se partecipare anch'esse all'assunzione del rischio che il Paese dovrà affrontare per crescere. Nel primo caso, gli effetti sulle imprese potranno prendere la doppia forma di riduzione dell'accesso al credito e d'incremento del costo dei servizi, nel secondo le imprese potranno contare su un attore più prudente (e non è detto che sia un male) nell'affiancarle nei percorsi di crescita.

4.5 Finanza e cooperazione

In questo periodo di difficoltà di accesso al credito, le cooperative hanno continuato a fare ricorso a strumenti finanziari tradizionali e ai

prestiti da parte dei soci, utilizzando in misura molto limitata e parziale lo spettro di nuovi strumenti finanziari che la legge 59/92 prima e la riforma del diritto societario poi hanno reso disponibili. In particolare permangono difficoltà ad armonizzare le opportunità offerte dai nuovi strumenti finanziari con il principio della mutualità cooperativa e con la convenienza per gli emittenti, anche per l'eccesso di costi diretti ed indiretti – a conferma dell'inefficienza del mercato finanziario italiano – legati all'emissione di titoli di debito e di rischio. Queste difficoltà vanno riaffrontate, anche perché i vincoli finanziari alla crescita delle cooperative si sono evidenziati in maniera chiara in questo periodo di difficoltà.

La risposta che Legacoop ha dato alla dimensione finanziaria della crisi è stata di profilo strategico, promuovendo la costituzione di tre strumenti finanziari, ognuno con una propria missione peculiare: Cooperare, per offrire alle cooperative di media-grande dimensione servizi finanziari per operazioni straordinarie; Cooperfactor, quale strumento specializzato nella factorizzazione dei crediti verso la pubblica amministrazione; Cooperfidi, per la concessione di garanzie eligibili alle cooperative. Quest'ultima società ha il valore aggiunto di essere unitaria con AGCI e Confcooperative. Si è inoltre avviata la costituzione della rete degli operatori finanziari, che ha il compito di affiancare le cooperative, specie di minori dimensioni, nel rapporto con il mondo del credito.

Il ruolo assolto da Coopfond in questa fase è stato positivo, sostenendo la nascita dei nuovi strumenti e favorendo in modo significativo un'operatività integrata tra tutti i soggetti finanziari. Oggi Coopfond dispone delle risorse e delle competenze per affrontare un'ulteriore

fase di crescita, per consolidare i rapporti con gli istituti di credito e rafforzare ulteriormente la strumentazione al servizio delle imprese cooperative, e per promuovere la nascita di nuove cooperative.

4.6 Nuovi strumenti finanziari per le cooperative

Il panorama degli strumenti finanziari cui le cooperative hanno accesso potrebbe ulteriormente arricchirsi. Se si esclude CFI, che ha recentemente incrementato le risorse a disposizione e che sta potenziando la costituzione di nuove cooperative tra lavoratori di imprese in crisi o in liquidazione, non si dispone di strumenti dedicati alla salvaguardia dei patrimoni umani e finanziari presenti nelle cooperative in difficoltà. Vi sono competenze e capacità oggi distribuite in società, finanziarie e non, di rilievo nazionale o locale, che potrebbero venire utilmente messe in relazione per dare vita a una struttura snella e professionalmente qualificata nonché patrimoni “dormienti” che potrebbero essere destinati a creare nuove utilità e a trovare allocazioni più consone in strutture con una missione ben definita e professionalmente qualificata.

La crisi ha evidenziato, tra le altre, anche la crucialità e la delicatezza che rivestono operazioni di smobilizzo di patrimoni, che richiedono non solo appropriate dotazioni finanziarie ma specifiche ed elevate professionalità. Queste strutture potrebbero quindi agevolare lo smobilizzo di patrimoni immobiliari e assolvere altre funzioni a supporto di quelle cooperative che stanno affrontando una fase difficile meno attrezzate di altre.

A supporto della progettazione industriale, fi-

nanziaria, organizzativa, e di eventuali processi di fusione o comunque di rafforzamento dimensionale, in particolare delle piccole e medie cooperative, appare opportuno valutare l'opportunità di costituire, anche a livello settoriale, strutture in grado di utilizzare al meglio competenze professionali presenti nel mondo cooperativo, nelle imprese come nelle strutture associative. Tali strutture, insieme agli strumenti finanziari, possono assolvere un ruolo importante per l'ispessimento imprenditoriale della cooperazione.

Nella logica della crescita imprenditoriale va ribadito il netto impegno per la valorizzazione del capitale umano, sia attraverso percorsi di formazione manageriale continua, sia anche attraverso l'equilibrato utilizzo del contributo di genere. In questo senso l'attenzione alla competenza della componente femminile sia nella fase di selezione che in quella della costruzione dei percorsi di carriera viene interpretata come vantaggio competitivo per le imprese cooperative.

4.7 Housing sociale e finanza di comunità

In una prospettiva diversa, ossia di offrire una risposta efficace a quelle famiglie e persone che hanno problemi abitativi, si colloca la costituzione di uno strumento finanziario in grado di intervenire nei fondi per la realizzazione di abitazioni destinate a tali ceti sociali, fondi che si stanno costituendo in diverse aree del Paese. Il progetto dell'housing sociale ha un grande rilievo sia per la dimensione sociale che lo caratterizza sia per l'impatto economico positivo che può avere per le cooperative, non solo quelle tra abitanti.

Ma vi è un altro motivo d'interesse. L'architettura

tura societaria e finanziaria con cui è stato costruito riflette certamente i vincoli normativi e di risorse pubbliche con cui si è dovuto misurare, ma costituisce anche un modello che, nelle sue logiche di fondo (la convergenza di più attori per realizzare un medesimo obiettivo di grande rilievo sociale, la ricerca di un equilibrio economico soddisfacente per tutti i protagonisti, il coinvolgimento delle realtà economiche e sociali del territorio, un mix di risorse fornite da più soggetti), può trovare applicazione anche in altri contesti. Nel caso ciò effettivamente si realizzasse, Legacoop assicura la sua piena disponibilità a valutare con attenzione tali progetti e a operare per la loro attuazione.

Vi è un ambito di ricerca, di sperimentazione ed anche di creatività che occorre affrontare: quello di proporre alla sperimentazione sociale, al protagonismo di attori locali, a risparmiatori consapevoli e disponibili, di investire una parte dei propri risparmi in iniziative di sviluppo locale e di miglioramento delle condizioni di vita offrendo loro strumenti finanziari appropriati. L'asilo nido del comune si può finanziare in tanti modi: ieri con risorse pubbliche, oggi con il project financing, domani, forse, anche con l'apporto di risorse che la comunità locale investe direttamente. Forse qui si colloca una nuova domanda, che è importante riuscire ad incrociare.

4.8 Fisco e politiche pubbliche

Una funzione importante nei percorsi di crescita lo hanno le politiche fiscali. In Italia, l'elevatissima pressione fiscale si accompagna a una spesa pubblica inefficiente. Ciò rende ancora più iniquo un sistema che si fonda sull'enorme dislivello di pressione fiscale tra categorie di percettori (lavoratori dipendenti vs lavoratori autonomi) e tra natura del reddito (lavoro vs rendita) e che non riesce a contrastare l'evasione, che ha raggiunto livelli insostenibili e che si concentra su alcuni percettori di reddito. Sono in gioco non solo i conti pubblici e, di conseguenza, alcuni servizi per i cittadini, ma ormai la stessa etica pubblica e la coesione sociale, ossia i fondamenti di uno stato moderno.

Per questo appare del tutto prioritario che la pressione fiscale venga ridistribuita orizzontalmente, spostando l'onere maggiore dalle imprese e dal lavoro alle rendite e al patrimonio attualmente non tassato, senza ovviamente avere tentennamenti nella lotta all'evasione. Appare necessario inoltre dare spessore strategico alle politiche pubbliche a sostegno dello sviluppo, affrontando il problema della governance del sistema degli incentivi, polverizzati tra competenze statali e regionali, indirizzati a perseguire finalità eterogenee e generiche, inefficienti nell'allocazione delle risorse, e rilanciando il progetto "Industria 2015" per promuovere nuove specializzazioni manifatturiere e terziarie a partire dal mercato.

Le nostre proposte

- Favorire, anche con nuove e originali modalità, le forme di aggregazione tra le cooperative.
- Rafforzare i rapporti con le istituzioni nazionali destinate a sostenere i processi di internazionalizzazione delle cooperative.
- Promuovere una efficace politica nazionale nel settore della ricerca e dello sviluppo tecnologico per affiancare nell'introduzione di mutamenti strutturali.
- Introdurre regole più stringenti nel settore finanziario.
- Costituire strutture in grado di agevolare lo smobilizzo di patrimoni immobiliari.
- Costituire, anche a livello settoriale, strutture in grado di utilizzare al meglio competenze professionali presenti nel mondo cooperativo, nelle imprese come nelle strutture associative.
- Sviluppare adeguatamente uno strumento finanziario in grado di intervenire nei fondi per la realizzazione di abitazione destinate a ceti sociali marginali.
- Potenziare la rete degli operatori finanziari.
- Sperimentare la "finanza di comunità".
- Ridistribuire la pressione fiscale spostando l'onere maggiore dalle imprese e dal lavoro alle rendite e al patrimonio attualmente non tassato, senza ovviamente avere tentennamenti nella lotta all'evasione.
- Dare spessore strategico alle politiche pubbliche a sostegno dello sviluppo, affrontando il problema della governance del sistema degli incentivi, polverizzati tra competenze statali e regionali, indirizzati a perseguire finalità eterogenee e generiche, inefficienti nell'allocazione delle risorse,

5. Cogliere le opportunità

5.1 Risultati raggiunti e prospettive

La cooperazione ha saputo realizzare nel corso degli ultimi trenta anni una crescita impetuosa. Ha raddoppiato gli occupati complessivi (sono oggi oltre un milione e duecentomila) e ha esteso e rafforzato la sua presenza in quasi tutti i comparti dell'economia.

In controtendenza rispetto a quanto è avvenuto per le imprese lucrative, la dimensione media delle cooperative è costantemente cresciuta, a testimonianza della bontà di un modello imprenditoriale che in larga misura reinveste gli utili che realizza ed è naturalmente orientato verso risultati di lungo periodo.

Le cooperative aderenti a Legacoop, in particolare, hanno conquistato posizioni di leadership nel mercato nazionale in settori importanti come la grande distribuzione commerciale, le costruzioni, l'agroalimentare, i servizi all'industria e alle persone.

Esse rappresentano così per l'economia nazionale un importante fattore di competitività e un patrimonio significativo di competenze imprenditoriali e professionali e di valori.

Anche nelle fasi peggiori della crisi questi risultati non sono stati dispersi. In particolare vanno evidenziati gli sforzi e gli investimenti delle principali cooperative per accelerare l'uscita dalla crisi, e per riposizionarsi sui mercati in modo da riprendere celermente la strada della crescita.

La ripresa dello sviluppo, per la cooperazione, parte dunque innanzitutto dal tessuto delle imprese esistenti, dalle eccellenze consolidate,

dalla loro volontà e capacità di confrontarsi con nuovi mercati, di sviluppare innovazione di prodotti e di processi.

Parte anche da una rinnovata volontà delle cooperative di migliorare il proprio prodotto o servizio. Ciò è possibile in tanti modi, tra cui il dialogo tra imprese appartenenti a settori differenti. Spesso le intuizioni imprenditoriali nascono, nel mondo cooperativo, dalla conoscenza di bisogni e di realtà che non appartengono al proprio settore, e che proprio per questo risultano assai ricche di un sapere nuovo rispetto al proprio. È dalla condivisione di conoscenze, solo apparentemente molto lontane fra loro, che spesso nasce una feconda ispirazione creativa.

L'intersettorialità ha rappresentato storicamente uno degli assi strategici dello sviluppo imprenditoriale della cooperazione. Guardare al futuro e non rinchiudersi nel proprio particolare comporta anche assumere l'obiettivo di puntare sull'innovazione strategica insita nell'intersettorialità, cogliendo le opportunità che possono emergere dal confronto aperto tra esperienze differenti, elaborando progetti imprenditorialmente sostenibili, votati allo sviluppo, capaci di intrecciare molti spazi di azione (salute, energia, beni culturali, turismo, ambiente, mobilità, comunicazione solo per citarne alcuni), assumendo quale riferimento la dimensione territoriale. Ciò consente anche di costruire un sistema di alleanze e definire regole comuni per aumentare la competitività del sistema-Paese.

Per Legacoop, e per le sue articolazioni territoriali e settoriali, il sostegno alle cooperative per riprendere la crescita costituisce ora il primo degli obiettivi e degli impegni.

5.2 Promuovere la cooperazione in settori nuovi

Già oggi la dimensione della crisi si proietta sulla qualità e sulla dimensione della spesa pubblica. Ciò accentua gli scricchiolii in particolare del modello di welfare state che abbiamo costruito, dove a fianco del soggetto pubblico operano soggetti del privato e del privato sociale che forniscono beni e servizi, anche ad elevata specializzazione. Siamo in presenza di una sua profonda revisione, imposta dalla dura realtà dei fatti.

La crescita che dobbiamo perseguire, a livelli maggiori di quelli conseguiti nel passato, non può avvenire con un incremento della spesa pubblica o dell'imposizione fiscale. Una crescita ancora incentrata sul debito e sugli oneri riversati sulle future generazioni non ha prospettive.

Occorre puntare, anche per le politiche di equità sociale e di redistribuzione, su meccanismi di efficienza e di sostenibilità dei livelli di spesa, e improntare le politiche afferenti alla struttura dell'offerta a logiche di mercato. Il mercato, difatti, non ha né può avere fini propri: gli obiettivi li può definire solo chi, responsabilmente e secondo precisi valori etici, liberamente vi opera. Le politiche pubbliche, difatti, non comportano necessariamente una gestione pubblica. Definito un obiettivo quale bene pubblico, le policy per conseguirlo possono essere gestite totalmente dal soggetto pubblico, o da un soggetto privato a fronte di una puntuale regolamentazione, rispondere a un modello misto pubblico-privato, oppure fondarsi sulla sussidiarietà, del privato nei confronti del pubblico o anche del pubblico a supporto del privato. Negli ultimi decenni il nostro Paese ha sperimentato maggiormente i

primi due modelli. Oggi si aprono nuove opportunità per consolidare gli spazi della sussidiarietà.

La cooperazione è sorta per dare risposta ai fallimenti e alle imperfezioni del mercato e al portato d'ingiustizie sociali che ne erano la conseguenza, offrendo inclusione nel mercato del lavoro a ceti che ne erano esclusi, allargando gli spazi di democrazia effettiva, permettendo il conseguimento di diritti, dignità e consapevolezza a tante persone e comunità. Ingiustizie ed imperfezioni si annidano ancora oggi nel mercato. La sfida di oggi non è diversa da quella di ieri: promuovere la cooperazione in settori nuovi, offrire pari opportunità a tutti, difendere il merito delle idee e delle competenze, allargare gli spazi di giustizia sociale, tutelare i diritti allargando la sfera delle opzioni individuali, contrastare i comportamenti anomali nel mercato con il rispetto delle regole e con un'effettiva competizione.

Così è possibile smuovere la palude in cui il Paese affonda.

5.3 Un'opportunità per i settori più dinamici della società

La cooperazione è uno strumento potentemente moderno per offrire una via di uscita dai tanti corporativismi, lacci e laccioli che bloccano la nostra società. È un'opportunità per i settori più dinamici della società, quelli che afferiscono all'economia della conoscenza, e per esplorare sentieri nuovi.

Legacoop si sente impegnata a rilanciare in maniera convinta un'azione continuativa per la costituzione di nuove imprese cooperative. A tal fine intende rafforzare la tradizionale azione promozionale potenziando le risorse e gli strumenti finanziari a disposizione, sulla

scorta del positivo andamento della campagna denominata “1.000 cooperative”, e orientando in tal senso le strutture associative. La forma cooperativa costituisce difatti una risposta moderna ai cambiamenti economici e sociali che stiamo attraversando.

La forma cooperativa si presta, ad esempio, a trasferire in ambito produttivo i risultati della ricerca o di progetti sviluppati in ambito accademico o, in ogni caso, in contesti scientifici di alto profilo, mantenendo un rapporto paritario tra i componenti del team, consentendo così un positivo connubio tra aspirazioni individuali e condivisione di gruppo.

E, come testimonia l'esperienza delle cooperative di informazione raggruppate in Mediacoop, può costituire la cornice societaria che rafforza la pluralità dell'informazione e offre a giovani professionisti opportunità di lavoro e di libera espressione.

La crisi sta sollevando anche il tema della ridefinizione di un nuovo patto tra Stato e società. Stiamo assistendo all'esaurirsi dello Stato erogatore così come lo abbiamo conosciuto nel secolo scorso. Ciò determina la necessità di ridisegnare un nuovo welfare e l'emergere di nuove opportunità per forme di democrazia diretta, per la partecipazione attiva e responsabile dei cittadini, per il protagonismo degli attori sociali quali associazioni, cooperative, imprese a vocazione sociale per svolgere attività, servizi, compiti assolti dal settore pubblico e/o dal settore privato.

È l'occasione invece per i soggetti pubblici di ritrovare una sintonia con diritti e bisogni che sono cambiati, di farsi attivatori di processi in grado di coinvolgere i segmenti più attenti e

dinamici della società e di orientarli al conseguimento di beni comuni. Vi sono spazi originali di sperimentazione e di ricerca di soluzioni originali. L'impresa cooperativa è una modalità di governo tra pari, in cui le decisioni vengono discusse e condivise, è un forma che consente di governare processi economici, è l'infrastruttura legale-societaria che può dare spessore imprenditoriale ed organizzativo a questo vasto mondo che condivide idealità di democrazia, di partecipazione, di solidarietà e di reciproco aiuto. Legacoop individua nella valorizzazione di queste esperienze un ambito specifico di promozione di nuova cooperazione.

5.4 Legacoop per un welfare riqualficato e sostenibile

A fronte di un sistema universalistico sempre più selettivo, condizionato da esigenze e costi crescenti (invecchiamento della popolazione, maggior sensibilità individuale al tema della “vita sana”, nuove tecnologie, immigrazione, cambiamenti epidemiologici) e rigidi vincoli di spesa (con accentuazioni diverse a livello regionale) emerge la necessità di una riqualficazione degli strumenti del welfare nel loro complesso, ma anche l'opportunità di un intervento privato qualificato, complementare e integrativo rispetto al servizio pubblico sanitario e socio-sanitario, capace di rispondere su base territoriale e in forma integrata alle esigenze della persona nelle diverse fasi e ai diversi livelli del bisogno.

La sostenibilità dei sistemi di welfare richiede la ricerca di modelli e interventi che promuovano una crescita di presenze e comportamenti imprenditoriali orientati alla qualità e alla responsabilità sociale oltre che all'efficienza, una maggiore integrazione tra interventi e soggetti pubblici e privati al fine di perseguire maggiore

appropriatezza e qualità, uno sviluppo di partnership ampie e solide a livello territoriale ai fini di una migliore ottimizzazione delle risorse, un coinvolgimento e una responsabilizzazione più diretta dei cittadini e degli utenti (dagli stili di vita all'orientamento della spesa).

La cooperazione ha davanti a sé l'occasione per segnare con le proprie specificità un processo ineludibile di passaggio dal welfare dello stato al welfare della comunità: come soggetto fiduciario tra le persone e il mercato e presidio sul territorio nel saper cogliere il bisogno di tutela delle persone e prendersene cura, essa può infondere una motivazione pertinente al riorientamento della spesa sanitaria privata verso reti complementari al servizio pubblico. Legacoop, a partire da un'esperienza ampia e consolidata, intende contribuire, in una visione propulsiva e non residuale del principio di sussidiarietà e attraverso lo sviluppo e l'ulteriore qualificazione delle attività e della presenza cooperativa, ai processi di riorganizzazione e innovazione del welfare - in particolare nel campo della salute - sia dal punto di vista del miglioramento del sistema di offerta (in termini di efficienza, efficacia ed equità) sia favorendo la crescita della responsabilizzazione e della partecipazione dei cittadini e degli utenti nell'utilizzo e nel consumo di beni e servizi riferibili al benessere della persona.

Il Progetto Salute Legacoop, a partire dalle esperienze consolidate dei settori più direttamente coinvolti (cooperazione sociale, società di mutuo soccorso, cooperazione tra medici, coop di servizi e di utenza) e promuovendo l'interazione tra i diversi comparti, intende mettere a valore la capacità cooperativa di rappresentare i bisogni semplici o complessi di un'utenza parzialmente o affatto coperta, fornendo risposte risolutive a integrazione del servizio pubblico. Il progetto cooperativo intersettoriale sulla sa-

lute, che si riconosce in un unico marchio di filiera, mira a consentire a Legacoop di essere portatrice di proposte chiare, coordinate e integrate sui diversi tavoli istituzionali, di trasmettere una immagine complessiva e completa degli strumenti che essa è capace di esprimere, e di cogliere con maggiore completezza le opportunità e le criticità di ciascun comparto.

5.5 Il sostegno alla cooperazione nel Mezzogiorno

Cogliere le opportunità vuol dire per Legacoop estendere la sua azione nel Sud, poiché il Sud per svilupparsi ha bisogno di più imprese e più mercato.

L'elemento su cui si esplica la nostra azione è un progetto nazionale i cui cardini, partendo dalla significativa realtà cooperativa meridionale, sono il consolidamento e la promozione di nuova cooperazione attraverso la valorizzazione dei processi di filiera di settore e intersettoriale per cogliere le occasioni, rendere attrattiva la cooperazione per le professionalità emergenti e per i giovani.

In questo contesto il tema della crescita della cooperazione nel Sud diventa per noi strategico ed elemento per individuare politiche che siano in grado di affrontare i nodi dello sviluppo, capaci di introdurre variabili di rottura, anche in collaborazione con le altre forze sociali ed economiche e con le Istituzioni locali.

Il contesto, come sappiamo, non è favorevole; ci sono svantaggi ma anche importanti opportunità come quelle rappresentate dalle risorse comunitarie che devono essere spese per opere e azioni utili al recupero sociale ed economico dell'area.

Legacoop rappresenta un pezzo del Sud che non si è arreso, la presenza cooperativa diffusa opera in diversi campi di attività, svolge un'azione di aggregazione e contribuisce alla

creazione di lavoro e di servizi, per tali ragioni è utile implementare politiche d'intervento nei confronti degli associati capaci di produrre circuiti virtuosi, avendo a riferimento il territorio e sviluppando alleanze imprenditoriali mediante l'attivazione di rapporti su scala interregionale e nazionale.

L'azione svolta con l'Osservatorio Sud di Legacoop, con la collaborazione di Coopfond, è finalizzata ad approcciare in modo organico e sistematico le attività e gli interventi progettuali previsti nei Piani Operativi, mettendo in campo una metodologia finalizzata allo sviluppo del sistema cooperativo meridionale.

Vogliamo produrre "buona economia", contribuire alla crescita del territorio e inserire il Mezzogiorno in circuiti lunghi e nelle dinamiche delle competizioni, con la collaborazione di un'imprenditoria consolidata attenta alle ragioni del mercato quanto a quelle sociali.

Con questo spirito propositivo Legacoop ha dato la propria disponibilità a collaborare alla costituzione della Banca del Mezzogiorno, con l'auspicio che possa essere uno strumento utile per perseguire l'obiettivo di far meglio funzionare il mercato del credito.

5.6 Crescita sostenibile ed energia distribuita

La nostra idea di sviluppo sostenibile comprende la sostenibilità ambientale.

La frontiera della green economy e del risparmio e dell'efficienza energetica costituiscono sfide per tutto il sistema-Paese, e coinvolgono la responsabilità delle istituzioni e delle imprese. Sono innovative opportunità imprenditoriali che creano interessanti prospettive occupazionali, contribuiscono alla salvaguardia della qualità della vita per le attuali e le future generazioni, aprono spazi di crescita in nuovi mercati.

Il movimento cooperativo ha una sua peculiarità da rappresentare.

Infatti, abusare dell'ambiente significa limitare, se non impedire, lo sviluppo per le future generazioni e questo è incompatibile con uno dei fondamenti della cooperazione, che si basa per l'appunto sulla rinuncia per il socio cooperatore ad alcuni benefici e vantaggi proprietari per favorire la stabilità nel tempo dell'impresa cooperativa e la sua intergenerazionalità.

Per questa sua natura, e per la sua tendenza a inglobare le esigenze degli stakeholder esterni, primi fra tutti quelli legati al territorio, l'impresa cooperativa non può esistere, in quanto tale, senza tendere ad avere un rigore verso la sostenibilità ambientale, come testimoniato dalle centinaia di esempi quotidianamente realizzati dalle nostre cooperative.

Inoltre il modello cooperativo nelle energie rinnovabili può servire ad animare delle comunità di cittadini innovatori, che si impegnino in prima persona, in un progetto di sviluppo e di innovazione del Paese che parta dal cambiamento del paradigma energetico.

In questo senso la cooperazione di utenza, sia quella esistente dei consumatori e degli abitanti, che quella nuova che sta nascendo intorno alle energie rinnovabili, può essere un utile volano per creare sul mercato dell'energia dei nuovi soggetti aggregatori, che come in altri paesi europei, possano intermediare i cittadini/consumatori in forma associata sul mercato dell'energia, non solo per tutelarne il potere di acquisto ma anche per indirizzare in senso innovativo e di cambiamento i loro consumi aggregati, come già avviene da oltre cento anni, nel caso delle cooperative idroelettriche dell'arco alpino che producono e forniscono energia per i propri soci.



Le nostre proposte

- Promuovere nuova cooperazione a partire dal tessuto delle imprese esistenti, dalle eccellenze consolidate, dalla loro volontà e capacità di riprendere a crescere.
- Promuovere la cooperazione in settori nuovi, offrire pari opportunità a tutti, difendere il merito delle idee e delle competenze (progetto “1.000 cooperative”, le “cooperative del sapere”, la cooperazione tra professionisti ecc..)
- Valorizzare l'impresa cooperativa quale modalità di governo tra pari, in cui le decisioni vengono discusse e condivise, quale forma che consente di governare processi economici, quale infrastruttura legale-societaria che può dare spessore imprenditoriale e organizzativo a questo vasto mondo che condivide idealità di democrazia, di partecipazione, di solidarietà e di reciproco aiuto.
- Sviluppare le “cooperative di comunità”.
- Sostenere il Progetto Salute Legacoop che, a partire dalle esperienze consolidate dei settori più direttamente coinvolti (cooperazione sociale, società di mutuo soccorso, cooperazione tra medici, coop di servizi e di utenza), vuole promuovere l'interazione tra i diversi comparti, mettere a valore la capacità cooperativa di rappresentare i bisogni semplici o complessi di un'utenza parzialmente o affatto coperta, fornire risposte risolutive a integrazione del servizio pubblico.
- Sviluppare la cooperazione nel Sud e individuare politiche in grado di affrontare i nodi dello sviluppo, capaci di introdurre variabili di rottura, anche in collaborazione con le altre forze sociali ed economiche e con le Istituzioni locali.
- Promuovere la cooperazione di utenza, sia quella esistente dei consumatori e degli abitanti, che quella nuova, intorno alle energie rinnovabili per creare sul mercato dell'energia dei nuovi soggetti aggregatori, che possano intermediare i cittadini/consumatori in forma associata sul mercato dell'energia.
- Promuovere, valorizzare e dare visibilità ai progetti di sviluppo delle cooperative aderenti nei settori della green economy, anche attraverso il progetto Cooperambiente.

Il patto associativo

1. Vision e mission di Legacoop

Il profilo di Legacoop che vogliamo affermare è quello di una moderna associazione di rappresentanza imprenditoriale che - con una propria distintività, riconosciuta nella Carta Costituzionale e attraverso precisi atti legislativi - interpreta un'autonoma e diretta funzione sociale in forza della responsabilità che le deriva dalla rappresentanza di migliaia d'impresе, di milioni di cittadini e cittadine, soci e socie delle cooperative.

La definizione di *Vision* e *Mission* di Legacoop ben sintetizzano le funzioni e il ruolo di Legacoop.

Vision

Un mercato sano e plurale, in sintonia con una società giusta, pulita, e in armonia tra le sue parti.

Legacoop vuole una società in cui le persone e le comunità siano responsabili, attive, protagoniste e cooperative. Per Legacoop la cooperativa è la forma d'impresa di persone democratica, equilibrata e competitiva, capace di alimentare una crescita equa e sostenibile, e in grado di operare costantemente per il benessere economico, la qualità del lavoro, dell'ambiente e della vita, la cura delle persone e dei territori.

Mission

Associazione dinamica, utile e innovativa per

il protagonismo economico, sociale e civico delle imprese cooperative

Legacoop, garantisce il presidio delle regole, della cultura e dei valori cooperativi. Legacoop sviluppa servizi e progetti per far nascere e crescere le imprese cooperative in tutti i settori e in tutte le aree e realtà del Paese. Legacoop promuove la cultura cooperativa, affermandone i valori distintivi e sostenendo il ruolo economico, sociale e civico delle imprese cooperative, la loro capacità di rispondere ai bisogni delle persone, dell'ambiente e dei territori.

Sono questi, per noi, gli ingredienti su cui si fonda il patto associativo: fonte di legittimazione di Legacoop e dei suoi dirigenti e, al tempo stesso, modalità che descrive la reciproca relazione tra associazione ed ente aderente; degli enti aderenti tra di loro; tra gli enti aderenti e i soci e le socie delle imprese cooperative.

Le politiche associative da presidiare principalmente sono dunque quelle di

- sviluppare e promuovere la cultura cooperativa,
- garantire una funzionale e ricca vita democratica (la governance),
- esercitare un'efficace azione di rappresentanza e garantire servizi efficienti agli enti aderenti
- promuovere reti e relazioni intracooperative oltre che garantire un efficace e puntuale presidio delle funzioni legislative delegate in materia di revisione e vigilanza cooperativa.

2. Sviluppare e promuovere la cultura cooperativa

2.1 La rete della conoscenza e dei saperi della cultura cooperativa

La diffusione della cultura cooperativa - anche attraverso la promozione e la formazione - è per Legacoop un impegno prioritario, rispetto al quale c'è un grande lavoro da fare, anche per ottimizzare aree d'intervento, energie e risorse. L'obiettivo è pensare allo sviluppo di una vera e propria **rete della conoscenza e dei saperi della cultura cooperativa**, attraverso funzioni di rete e funzioni specialistiche.

Per quanto riguarda le funzioni di rete occorre:

- sviluppare la capacità di relazione tra i vari specialisti;
- costruire e rendere fruibile una mappa delle opportunità;
- disporre di un archivio delle esperienze,
- promuovere le migliori esperienze;
- ricercare risorse (umane e finanziarie).

Per quanto riguarda invece le funzioni specialistiche, è necessario:

- mettere a punto un piano di costante e continuativo rapporto con le università e i centri di ricerca, per raccoglierne contributi ma anche per promuovere una nuova leva di moderni ricercatori e intellettuali cooperativi;
- svolgere un'attenta ricognizione sull'utilità e accessibilità degli strumenti cooperativi esistenti (master, scuole, centri documentazione e ricerca ecc.);
- dare vita a una vera e propria filiera dell'innovazione cooperativa, in cui confrontare modelli d'impresa innovativi, bisogni traducibili in forma d'impresa e il necessario raccordo con l'azione da tradurre in richiesta legislativa o progetto d'impresa;

- interloquire con le nuove forme di trasmissione della conoscenza e dell'informazione (network, gruppi di comunicazione, ecc) per non essere esclusi da nessuna forma di trasmissione culturale;
- promuovere una specifica attività rivolta all'inserimento della cultura cooperativa nei libri di testo della scuola secondaria superiore e delle università italiane.

Legacoop intende inoltre misurarsi sulle grandi questioni nazionali ed internazionali, sviluppando e rappresentando un proprio punto di vista e un proprio orientamento, dando corpo ai principi di distintività e autonomia.

2.2 Il network degli strumenti culturali e l'alta formazione imprenditoriale

Per realizzare questo obiettivo è necessario che Legacoop si doti di un'adeguata strumentazione: un **network degli strumenti culturali di Legacoop**, un vero e proprio "laboratorio" o ufficio studi dedicato.

Strutture che – anche avvalendosi del contributo di intellettuali e di portatori di saperi, in un rapporto interattivo con il gruppo dirigente e con gli uffici di Legacoop – siano in grado di monitorare i processi sociali ed economici. Strutture capaci di produrre analisi, collaborare alla ricerca di nuovi percorsi della cooperazione, produrre occasioni esterne di dibattito e di confronto periodico e continuativo, contribuendo con ciò a un processo di consolidamento ed aggiornamento della cultura complessiva dei cooperatori e delle cooperative e delle imprese cooperative.

Analogamente è prioritario dedicare una specifica riflessione **all'alta formazione impen-**

ditoriale cooperativa, puntando su specifici profili dedicati e differenziati per tipologia e dimensione d'impresa.

2.3 La rete dei comunicatori

Gli anni che ci separano dal precedente congresso ci hanno permesso di impostare il lavoro per costruire **la rete nazionale della comunicazione** di Legacoop. Per cercare di avviare un processo di miglioramento e potenziamento dell'immagine di Legacoop, è ora necessario definire una strategia complessiva e metterla in atto in modo coerente, costante e con tenacia.

I risultati di un'operazione di questo genere non si vedono in pochi mesi, ma occorre un tempo congruo, con successive modificazioni e modulazioni. L'immagine dell'associazione dipende, infatti, da tanti fattori: dall'immagine sui media, dai rapporti diretti con i consumatori, dalle relazioni locali e territoriali, dall'identità di gruppo, dalla strutturazione del proprio sistema di autoraffigurazione, dalle parole e dallo stile comunicativo.

Quello che si deve fare per incidere sul quadro attuale e per navigare nei cambiamenti in corso, è mettere in piedi un nuovo sistema caratterizzato da cinque peculiarità:

1. flessibilità e velocità di azione e comportamento
2. centralità della comunicazione nel sistema decisionale
3. unitarietà minima di intenti e action
4. monitoraggio sistemico delle dinamiche di immagine
5. innovazione nel linguaggio di rappresentazione e negli strumenti di veicolazione.

2.4 Il marketing associativo

Oltre al restyling dei nostri media nazionali, il prossimo passo deve essere rappresentato

dalla progettazione di nuovi strumenti, nella formazione diffusa e nella costruzione di vere e proprie strategie di marketing associativo.

I prossimi anni dovranno inoltre consolidare e radicare nell'organizzazione come una competenza strategica decisiva l'attività di marketing associativo, affinché la diffusione della cultura cooperativa arrivi fino al punto di generare la nascita e l'adesione di nuove imprese.

3. La governance associativa

3.1 I risultati dell'attività svolta

Legacoop nazionale - sulla base di una precisa richiesta definita dal Congresso scorso - ha sviluppato un'intensa attività di modifica e regolamentazione dei propri assetti organizzativi e di rappresentanza: un lavoro che è stato definito come la messa a punto della **governance associativa di Legacoop**.

A conclusione di questo processo la struttura di Legacoop si presenta oggi con un profilo molto più definito, innovato nei suoi tratti essenziali e con **regole certe per la vita democratica dell'associazione**.

Questo è quanto si può ritrovare nel nuovo Statuto nazionale e nei regolamenti recentemente approvati che daranno vita al Regolamento generale di Legacoop (il testo che raccoglierà in un unico corpo l'insieme delle regole associative). Si tratta ora di rendere, le decisioni assunte, una normale costante della nostra vita associativa.

A tal fine, ci proponiamo di svolgere, nel giro di un anno dalla conclusione del Congresso nazionale - e cioè entro la data di convocazione

dell'Assemblea dei delegati del 2012 – un'attività di **monitoraggio per la verifica del recepimento** da parte delle strutture territoriali e settoriali **degli adeguamenti statutari e regolamentari**.

Sarà questa un'attività che permetterà di verificare la consistenza di eventuali obiezioni e quindi provvedere a conseguenti restyling nell'impianto.

Un'occasione per registrare tutte le proposte migliorative delle attuali previsioni statutarie e per sollecitare il superamento d'inerzie burocratiche e ritardi procedurali attraverso il principio "adotta o giustifica".

3.2 L'impresa cooperativa protagonista nella vita di Legacoop

A partire dai positivi risultati conseguiti nel corso del precedente mandato, si conferma l'obiettivo di rendere sempre più efficace, efficiente e autorevole ogni decisione e azione di Legacoop.

A questo fine appare opportuno continuare nel lavoro complessivo di verifica e miglioramento dei meccanismi di decisione e governo dell'Associazione, considerando l'articolazione territoriale e settoriale quale riferimento strutturale e il maggior protagonismo delle cooperative quale obiettivo da perseguire permanentemente.

A questo fine il Congresso, potrebbe assumere l'obiettivo di approvare, contestualmente all'elezione della Direzione di un documento di indirizzo che impegni la stessa Direzione a procedere ad alcune decisioni riferibili a:

- consultazione delle cooperative,
- modalità di lavoro della Direzione,
- composizione della Presidenza nazionale,
- costituzione di un Organismo per la gestione e il controllo dell'attuazione del programma

di mandato approvato dal Congresso.

Consultazione delle cooperative

Lo Statuto di Legacoop prevede la possibilità, per tematiche di particolare rilevanza, di procedere alla consultazione delle cooperative aderenti. Questa possibilità non è stata fino ad ora utilizzata. Si propone che la Direzione predisponga e approvi un apposito regolamento per consentirne l'utilizzabilità.

Assemblea Nazionale dei Delegati

L'esperienza del precedente mandato ne conferma l'utilità sia per le funzioni interne, sia come occasione di relazione con le istituzioni pubbliche e le parti sociali. Così come appare opportuno formalizzare la buona prassi di attribuire a questo organismo il compito di verifica dell'attività di mandato.

Direzione Nazionale

Confermando i criteri territoriali, settoriali e di presenza maggioritaria di emanazione diretta delle cooperative e l'introduzione e adeguamento delle quote per i giovani operatori e di genere, si dovrebbe agire per un contenimento della composizione che, a partire dall'introduzione della procedura di accettazione delle nomine, promuova l'assunzione di responsabilità diretta da parte delle persone elette.

Presidenza Nazionale

Confermando la natura di organismo a composizione derivata, Presidenti di Associazione e Presidenti di Legacoop Regionali, si propone di ampliarne in misura moderata la composizione per prevedere una più completa partecipazione delle Associazioni di settore e un ampliamento delle presenze regionali riferibili alle macro-aree nazionali.

Comitato per la promozione e la verifica della realizzazione del programma di mandato

L'approvazione da parte del Congresso del programma di mandato che rappresenta per gli organi eletti dallo stesso Congresso e per tutta la struttura operativa di Legacoop Nazionale l'indicazione degli obiettivi prioritari da perseguire, e conseguentemente il metro per la misurazione del lavoro svolto, propone l'opportunità di procedere da parte della Direzione Nazionale all'elezione di un Comitato composto da membri della stessa, privi di incarichi associativi e operativamente impegnati nelle imprese cooperative, presieduto da uno dei componenti, che svolge i seguenti compiti:

- **funzione di controllo sull'attuazione del programma di mandato**, anche per come ulteriormente specificato attraverso le deliberazioni che la Presidenza propone alla Direzione, in occasione degli adempimenti di cui all'art.21 - comma e dello Statuto;
- ha un compito di **valutazione e proposta sul piano di lavoro annuale di Legacoop** (sia nella fase di predisposizione che nella fase di rendicontazione);
- più in generale, **approfondimenti e rilevazioni specifiche in relazione all'attività di Legacoop**, anche per quanto riguarda le politiche di bilancio.

Comitato dei Garanti

Il Congresso dovrà provvedere alla nomina del nuovo Comitato Garanti, la cui composizione dovrà mostrarsi coerente con i nuovi compiti e con l'impianto organizzativo definito dall'Assemblea Nazionale e che entreranno in piena funzione a partire dal Congresso.

Esecutivo

In questo contesto, confermando la scelta di distinguere le funzioni di rappresentanza dalle funzioni operative a seguito della sperimentazione positivamente attuata nel corso del precedente mandato, è utile formalizzare nella struttura operativa la costituzione del Comitato Esecutivo, strumento gestionale composto dai responsabili delle principali aree di attività di Legacoop.

La scelta di mettere **al centro del sistema associativo l'impresa cooperativa**, sia come soggetto fondante dell'associazione (e della relativa legittimazione), sia come principale attore (l'imprenditore cooperativo) nella vita degli organismi dirigenti dell'associazione, è quindi la priorità che viene confermata e, sempre più, tradotta in normale prassi della vita associativa.

Da questa scelta discendono funzioni associative – di rappresentanza e di organizzazione dei servizi - che via via potranno essere declinate tanto con la rappresentanza diretta espressa dalle imprese socie, quanto con lo sviluppo di attività organizzative e specialistiche. Un insieme di esperienze che, tutte insieme, costituiranno il patrimonio professionale e delle competenze specifiche della struttura di Legacoop.

3.3 La diffusione delle buone pratiche

Dal lavoro svolto in questi anni emerge anche la possibilità di rendere diffuso e replicabile l'utilizzo di **buone pratiche associative** quali:

- l'adozione diffusa della modalità di definire, in ogni congresso territoriale e settoriale, **documenti di mandato** (la sintesi di un impegno, per punti di obiettivi da realizzare nel corso di una "legislatura");

- rendere il **patto associativo** (così come descritto nell'art.21 comma e del vigente Statuto nazionale) una stretta, logica e coerente declinazione ancor più specifica del documento di mandato;
- accreditare all'**Assemblea annuale dei delegati** il compito di svolgere – tra le proprie funzioni – una specifica e puntuale **attività di verifica e rendiconto**- ma anche di possibili **variazioni** – sullo **stato d'attuazione del programma di mandato**;
- definire modalità che, nel descrivere il **documento di mandato**, esplicitino precisi impegni dell'organizzazione in merito a:
 - il **programma delle attività associative** (servizi, rappresentanza, ecc.)
 - una politica territoriale o settoriale di **promozione cooperativa**
 - il piano delle **azioni di pari opportunità**
 - il piano delle azioni a sostegno del **ricambio generazionale**
 - le azioni per l'incremento dell'attività (associativa e verso le imprese socie) di **rendicontazione sociale**
 - la definizione dei **piani formativi dedicati alla cultura cooperativa**
 - gli obiettivi di lavoro specifico per la **promozione** di analoghe **buone pratiche** (pari opportunità, ricambio generazionale e formazione cooperativa) presso le **cooperative aderenti**.

Al fine di favorire politiche associative mirate al ricambio generazionale e al riequilibrio di genere, ma più in generale per sviluppare buone pratiche nella vita delle nostre strutture dirigenti, vale la pena di valutare una possibile regolamentazione in un ulteriore aspetto della nostra vita democratica.

- Pare opportuno e coerente determinare a

65 anni il limite d'età per il mantenimento di responsabilità dirigenziali o apicali all'interno della struttura associativa.

- Si propone, inoltre, che la Direzione nazionale si doti di un **apposito regolamento** per definire responsabilità di controllo e indirizzo, forme **di monitoraggio e modalità premiali** affinché tali **buone pratiche** (ivi compreso quanto previsto nel successivo paragrafo dedicato ai giovani e al riequilibrio di genere nella rappresentanza) vengano adottate in forme e in tempi stabiliti.

3.4 Giovani e politiche di pari opportunità

Si ritiene necessario definire modalità e buone pratiche che ci consentano di produrre un significativo riequilibrio generazionale e di genere nell'accesso ai livelli di governance, sia nella struttura associativa quanto nelle imprese cooperative. Tra le proposte d'immediata e possibile applicazione si propone che:

- gli organismi dirigenti di Legacoop, eletti dai congressi – sia territoriali che settoriali – dovranno avere la rappresentanza di ciascun genere non inferiore al **30%** e una quota di **giovani** in età non superiore a **35 anni pari al 10 %**;
- in difetto di tali quote, l'organismo procede – entro 2 mesi dal proprio insediamento – alla cooptazione di un numero di membri fino al raggiungimento del 10% della quota generazionale e fino ad un aumento del 10% di membri per il riequilibrio della quota di genere meno rappresentata;
- ogni struttura territoriale e settoriale - entro 1 anno dallo svolgimento del proprio congresso - istituisca, attraverso apposita delibera della propria Direzione, una **sede di**

lavoro, composta da **giovani cooperatori e cooperatrici** e una **commissione Pari opportunità** (definendo obiettivi dell'attività, modalità di rendicontazione, ambiti d'intervento; a partire da un monitoraggio dello stato d'avanzamento dell'applicazione delle buone pratiche relative al tema). La persona eletta come responsabile (o il coordinatore/la coordinatrice) di questo gruppo parteciperà – come invitata – alle sedute della Presidenza;

- entro due anni dallo svolgimento del proprio congresso, ogni struttura territoriale e settoriale definisce proprie **linee guida** per caratterizzare, rispetto alle proprie specificità, criteri e modalità affinché le cooperative socie adottino analoghe pratiche;
- più in generale, - sia per quanto riguarda i livelli associativi che quelli dell'impresa cooperativa, nel rispetto di criteri di professionalità, attitudine e competenza – la presenza di giovani e l'equilibrio di genere negli organi dirigenti e/o di governo di cooperative e di strutture associative, a ogni livello, dovrà risultare tendenzialmente proporzionale alla composizione della base sociale o associativa di riferimento. Nel caso non accada, quell'ente è tenuto, contestualmente alla motivazione del perché, a definire un piano di miglioramento per raggiungere tale obiettivo.

4. Legacoop, la “rete intelligente” delle cooperative italiane

4.1 La matrice territoriale e settoriale di Legacoop

Legacoop, nella sua configurazione “confederale”, ha precisi compiti a livello nazionale

(rappresentanza generale, esercizio di funzioni legislative delegate, promozione, attività sindacale e contrattualistica, erogazione di servizi) e una sua articolazione territoriale - almeno a livello regionale - funzionale al raggiungimento degli scopi istituzionali. A questa struttura confederale si affianca il sistema settoriale di Legacoop (le **Associazioni**) con precise attribuzioni specialistiche della rappresentanza e nell'erogazione di servizi, anch'esso con proprie articolazioni territoriali. L'insieme delle opportunità e delle “prestazioni associative” si completa con le cosiddette **strutture di sistema** che, in varie forme e a seconda dei casi (a diretta influenza associativa o distinta e in assoluta autonomia societaria) hanno sviluppato sistemi specialistici di prestazioni - a mercato o riservate alle imprese socie - usufruibili dalle imprese associate, dai Centri servizi territoriali al ruolo di Coopfond, dalle società di servizi finanziari, del lavoro e della formazione alle strutture unitarie quali CFI e il Consorzio Fidi Nazionale di recente costituzione.

4.2 La Carta dei servizi di Legacoop

Il sistema organizzativo Legacoop, pur con molteplici variabili e diverse intensità, presenta dunque una matrice territori/settori consolidata e roduta nel tempo. Il passo che vogliamo compiere è quello di garantire a tutte le imprese aderenti - fin dall'atto dell'adesione a Legacoop - l'erogazione di una base comune di servizi attraverso un'organizzazione realmente diffusa e radicata su tutto il territorio nazionale.

I servizi associativi che vogliamo garantire a tutte le imprese fin dall'atto dell'adesione sono: la rappresentanza associativa, l'esercizio delle funzioni legislative delegate (sistema delle revisioni e della vigilanza), l'attività di pro-

mozione cooperativa (tutela, sviluppo cultura e start up), una gamma modificabile nel tempo di servizi imprenditoriali di base.

I servizi imprenditoriali di base, possono essere così riepilogati:

- legati alla normativa e gli adempimenti obbligatori;
- i servizi finanziari e di accesso al credito.

Fuori dal circuito di servizi imprenditoriali di base garantiti resterebbero:

- incentivi e finanziamenti,
- 231 – responsabilità oggettiva – e privacy.

L'intensità e la "profondità" con cui erogare questi servizi può essere distinta in: informazione, traduzione interpretativa e parere, consulenza, assistenza e presa in carico.

La nostra rete organizzativa deve poter garantire l'erogazione di questi servizi sia per la parte **informativa** che per quella di **parere interpretativo**.

L'insieme di queste prestazioni associative costituisce "**La Carta dei servizi di Legacoop Nazionale**". Tale Carta va consegnata a ogni ente aderente all'atto dell'adesione a Legacoop.

La Direzione nazionale ha il compito di garantire - attraverso delega e verifica alle strutture esecutive - il corretto rispetto dei contenuti della Carta e di aggiornare, con apposita delibera i contenuti e la gamma di queste prestazioni associative, dandone comunicazione a tutti gli enti aderenti.

4.3 Un'organizzazione nazionale radicata e diffusa sul territorio

La garanzia del rispetto di quanto previsto dalla Carta dei servizi sta nella capacità di

strutturare l'organizzazione affinché – sia con una propria adeguata presenza fisica e specialistica, sia attraverso lo sviluppo di reti tecnologiche dedicate e ottimizzando la capacità d'integrazione – si renda disponibile ed economicamente sostenibile questo progetto.

Per quello che riguarda la **presenza fisica** (radicamento e presidio territoriale) occorre definire uno standard minimo. La base territoriale sarà almeno regionale, meglio se rafforzata da presidi, in forme differenziate a livello provinciale. È una presenza diretta espressione di Legacoop, legittimata da un meccanismo di scelta delle imprese socie o espressione diretta delle stesse (coordinamento delle cooperative). Da quel luogo si esercitano almeno la funzione di rappresentanza generale (relazione istituzionale/associativo/sindacale) e la funzione di promozione cooperativa. La presenza può essere più strutturata in relazione al numero di enti aderenti e/o a progetti di sviluppo cooperativo (mercato/promozione ecc.), e/o a scelte dirette delle imprese socie. In questo caso le ulteriori e opzionali attribuzioni sarebbero almeno quelle di: terminale interattivo dei servizi di rete, sviluppo delle funzioni specialistiche (meglio se in forma integrata e non monosettoriale), progettazione e sviluppo dei servizi (direttamente o indirettamente) a più alta intensità consulenziale.

4.4 Sviluppo delle reti e macroaree

A fianco di questi presidi territoriali andranno sviluppate le funzioni di **reti intelligenti** che potranno essere strutturate per raggiungere direttamente le imprese socie (per il livello informazione e interpretazione) e /o agevolare e qualificare il lavoro dei presidi territoriali (vedi l'esperienza della Rete nazionale servizi, la

funzione di anagrafica cooperativa, lo sviluppo di sistemi di monitoraggio sullo stato delle imprese socie ecc).

La funzione delle reti intelligenti può essere ulteriormente rafforzata attraverso la formazione specialistica di “professionisti di area” (tanto sovra regionali quanto sub regionali, a seconda degli utenti da servire o in relazione a progetti di promozione) che potrebbero costituire Reti nazionali di operatori specialistici (ad esempio finanziari, per politiche del lavoro/formazione ecc.) e supportati dalla rete tecnologica di servizio.

In questo quadro appare una priorità strategica riflettere come avviare prioritariamente una **Rete nazionale** dedicata al tema **dei servizi per il lavoro**: è un’esigenza per le nostre associate sia come servizio permanente nella cura, formazione e reperimento delle risorse umane ma – soprattutto oggi – anche come fattore strategico competitivo per valutare forme e opportunità nel progettare il futuro dell’impresa cooperativa, nella gestione della crisi economica e per ipotizzare le proprie strategie di rilancio.

La stessa modalità (**macro-aree, aree sovra regionali, regionali o sub regionali a seconda degli utenti da servire o in relazione a progetti di promozione**) potrebbe rappresentare il modello di sviluppo, nei territori, delle Associazioni nazionali di settore, della rete del sistema della Vigilanza e delle revisioni e per definire bacini territoriali ottimali nella fornitura e l’erogazione dei servizi associativi.

La struttura organizzativa di Legacoop a matrice territoriale e settoriale - così come qui descritta, una volta realizzata ed integrata - garantirà presenza, radicamento e diffusione.

4.5 Sviluppare il lavoro per progetti

Vi sono però sicuramente temi, ipotesi progettuali, forse non ancora mercati nascenti o gamme di bisogni da soddisfare che per dimensione, sostenibilità economica o latenza non sono oggi intercettabili (o non si manifestano) solo nella nostra attuale matrice territorio/settoriale. Questo richiede nuove e fortissime propensioni ad attività di scouting, di ricerca e d’innovazione, ma anche capacità di sperimentazione, di valutazione e tenacia per reagire a insuccessi, consapevoli che la possibilità di produrre innovazione non sta (solo) nell’idea geniale, ma soprattutto nella disponibilità di luoghi e sedi dedicati alla sperimentazione, all’incontro, alla verifica di fattibilità, alla progettazione e alla diffusione delle novità.

Un punto di partenza, per rispondere a questo bisogno, è stata l’attivazione, in Legacoop nazionale, dell’**ufficio per le attività intersettoriali e interterritoriali**, mirato in particolare all’attivazione di specifici progetti di promozione della forma cooperativa e studi di fattibilità. È questa una forma concreta con la quale sostenere la già sperimentata modalità del **lavoro per progetti** che, attraverso risorse dedicate e avvalendosi di competenze specifiche delle associazioni nazionali settoriali esistenti e /o dei territori interessati, potrà sviluppare, progressivamente, anche ulteriori e specifiche **aree di lavoro dedicate**.

4.6 Integrazione per una sostenibile diffusione territoriale

La sostenibilità economica e la diffusione territoriale di questo progetto, oltre alla discussione sulla riforma della contribuzione associativa, dovrà essere garantita attraverso una raziona-

lizzazione e ottimizzazione della nostra struttura territoriale e settoriale.

Un impianto da sostenere sia attraverso la definizione di progetti mirati per la diffusione territoriale dei presidi Legacoop, sia utilizzando appieno risorse professionali, strutture e competenze disponibili, da ricercare e integrabili nel progetto complessivo.

Il sistema Legacoop ha inoltre maturato una consolidata esperienza nella **fornitura di servizi di base** (legislativo, fiscale, lavoro ecc.), soprattutto in aree a maggior “densità cooperativa”.

Consideriamo questa esperienza una ricchezza e un patrimonio comune della nostra organizzazione e, nel contesto di un diverso assetto organizzativo, una leva importante per garantire diffusione, ottimizzazioni e superamento di ridondanze, nell'erogazione dei servizi di base.

Per quanto riguarda **la riforma della contribuzione associativa** - elemento portante di questo impianto di lavoro - è ormai in dirittura d'arrivo il lavoro di confronto avviato con i territori e i settori.

La definizione puntuale e il rispetto – in ogni sua parte - della delibera relativa della Direzione nazionale è qui considerata come parte integrante del presente documento. La premessa di tale delibera dovrà infatti prevedere che tutti gli Enti associati hanno il dovere di versare - nelle misure ed entità stabilite dalla delibera stessa - la propria parte di contributo associativo.

È questo il presupposto per dotare tutta l'organizzazione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi indicati e per garantire agli associati le stesse tutele e gli stessi servizi in tutto il territorio nazionale.

La nuova delibera sui contributi associativi dovrà, inoltre, basarsi sui seguenti principi:

- Obbligo del contributo associativo da parte di tutti gli associati sulla base di aliquote contributive da calcolarsi su tutto il fatturato, indipendentemente da dove viene realizzato;
- Massima trasparenza e correttezza dei riparti del contributo associativo, nel presupposto che il contributo associativo riscosso dagli Enti associati è patrimonio comune di tutti i livelli della struttura associativa e a ogni livello, da parte delle strutture abilitate alla riscossione, deve essere garantita la quota di sua competenza.

4,7 Evoluzione della Rete Nazionale Servizi e nuove opportunità

In questo quadro una nuova funzione e una riflessione strategica, al servizio di un progetto nazionale, va sicuramente fatta per quanto riguarda l'evoluzione e lo sviluppo dei **Centri servizi** di Legacoop esistenti in Italia.

In questi anni l'attività della **Rete nazionale servizi** si è rafforzata, arricchita ed estesa su tutto il territorio nazionale, anche se limitatamente all'informazione e interpretazione di circolari e documenti. Già questo è un primo e molto importante risultato su cui investire ulteriormente per sviluppare e affinare le funzioni di rete.

Una nuova tappa può essere rappresentata dal collegare più organicamente i servizi offerti dalla RNS a strutture territoriali specialistiche (a partire dai Centri servizi) per sviluppare meglio l'attività di assistenza specialistica e consulenza sul territorio. Questo dovrebbe essere l'obiettivo prioritario dei prossimi anni.

Infine, ulteriori soggetti da associare nella rete delle prestazioni associative, sono sicuramente rappresentati da **figure professionali esterne** (studi professionali, professionisti singoli ecc.) in grado di garantire servizi, supporti logistici e funzionali, prestazioni professionali.

Per queste figure andrà prevista la definizione di convenzioni-tipo in cui definire gamma, condizioni e costi delle prestazioni richieste, modalità e condizioni d'accesso, forme dell'integrazione anche attraverso la partecipazione a percorsi formativi e a processi d'abilitazione.

Il presente Documento è stato approvato dalla Direzione Nazionale di Legacoop nella riunione del 15 dicembre 2010. Relativamente alla sezione "Il patto associativo", si segnala che il punto 3.2 "L'impresa cooperativa protagonista della vita di Legacoop", facente parte del capitolo "La governance associativa", è stato approvato con 2 astensioni sull'intero testo e con 1 astensione sul paragrafo riguardante il "Comitato per la promozione e la verifica della realizzazione del programma di mandato".

Appendice

Regolamento per il 38° Congresso Nazionale di Legacoop

(approvato dalla Direzione Nazionale l'11 novembre 2010)

Il 38° Congresso della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop) si svolgerà, nei giorni 6,7,8 Aprile 2011, a Roma, presso il Palazzo dei Congressi, sulla base del seguente regolamento:

Art.1 **Norme generali per lo svolgimento dei congressi**

1.1 Il presente regolamento definisce le forme e i modi attraverso i quali soci e socie, delegati e delegate degli enti aderenti, gli enti aderenti stessi e le strutture territoriali partecipano allo svolgimento del 38° Congresso della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (d'ora in avanti Legacoop Nazionale).

1.2 Hanno diritto a partecipare ai congressi territoriali di Legacoop – con propri delegati e delegate - gli enti aderenti che, alla data di svolgimento del congresso della propria struttura territoriale, risultino in regola con il versamento dei contributi associativi, così come stabilito dagli art. 8 e 9 dello Statuto di Legacoop nazionale.

1.3 Le platee dei congressi ai vari livelli territoriali, dovranno essere rappresentative:

- di tutti i settori di Legacoop, garantendo una adeguata rappresentanza delle piccole cooperative;
- almeno per il 25 % di ciascun genere, e comunque dovranno esprimere una significativa coerenza con la composizione della relativa base sociale di riferimento.
- almeno per il 10 % di giovani al di sotto dell'età di 35 anni.

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

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

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

- 1.7** I Congressi delle strutture associative si riterranno validi, in prima convocazione, se saranno presenti almeno il 50% più uno dei delegati eletti e delle delegate elette; in seconda convocazione - che può avere luogo trascorsa un'ora dalla prima - qualunque sia il numero dei delegati e delle delegate presenti.
- 1.8** Tutte le deliberazioni sono assunte con voto palese e saranno valide se approvate dal 50% più uno dei delegati e delle delegate presenti, salvo quelle riguardanti lo Statuto che saranno valide se approvate da almeno i 2/3 dei delegati e delle delegate presenti.
- 1.9** La elezione degli organi dirigenti saranno svolte con voto segreto, salvo che il 90% dei delegati e delle delegate presenti non richieda il voto palese. Nel caso di voto segreto le preferenze da esprimere sulla lista delle persone candidate non possono essere superiori ai 2/3 delle persone eleggibili.
- 1.10** Le risoluzioni ed i documenti approvati nelle varie istanze congressuali potranno essere ripresentati al livello congressuale superiore. Possono essere ripresentati, al livello congressuale superiore, anche risoluzioni e documenti non approvati ma solo se accompagnati dalle firme di almeno il 5% delle persone delegate all'assise congressuale in cui si ripresenta la risoluzione o il documento.
- 1.11** La Presidenza del Congresso, entro sette giorni dalla conclusione della propria assise, cura la trasmissione - alla struttura dell'istanza Congressuale per cui elegge persone delegate - dell'apposito verbale, unitamente ai documenti approvati, all'elenco delle persone delegate e alla composizione degli organismi dirigenti eletti.

Art. 2

Svolgimento delle assemblee congressuali degli enti aderenti

- 2.1** Le assemblee congressuali degli enti aderenti dovranno essere convocate dai Presidenti degli stessi che ne fisseranno l'ordine del giorno sulla base dei documenti nazionali e regionali.
- 2.2** Per le piccole cooperative potranno essere previste assemblee congressuali su base territoriale, convocate dai Presidenti della struttura associativa territoriale.
- 2.3** Le convocazioni delle assemblee degli enti e di quelle territoriali saranno comunicate ai soci con le stesse modalità previste per la convocazione delle assemblee ordinarie e dovranno concludersi almeno sette giorni prima della data del Congresso territoriale.
- 2.4** Le assemblee congressuali degli enti associati e delle piccole cooperative, che si svolgeranno su base territoriale, eleggeranno i delegati e le delegate ai Congressi territoriali nel numero e sulla base di quanto stabilito negli appositi regolamenti.
- 2.5** Nel caso di Assemblea dell'ente associato, il Consiglio di Amministrazione dello stesso - attraverso apposita delibera - ha il compito di trasmettere alla struttura associativa territoriale competente, il verbale dell'Assemblea e la lista delle persone delegate. Nel caso non fosse possibile svolgere l'Assemblea dell'ente associato, è facoltà del Consiglio d'Amministrazione, dopo apposita discussione sul documento congressuale, procedere alla nomina delle persone delegate da eleggere per conto di quell'ente associato.

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

Art. 3 **Congressi delle strutture regionali**

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

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

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

3.4 Nella elezione delle persone delegate al Congresso Nazionale dovrà essere rispettata la percentuale del 25 % di presenza di

ciascun genere e del 10 % di giovani in età inferiore a 35 anni. In particolare per tutte le strutture aventi un numero di persone da delegare superiore a 2, la possibilità di eleggere l'intera quota spettante sarà subordinata al rispetto di tale principio.(vedi schema allegato).

3.5 I Congressi dovranno svolgersi in tempo utile per inviare al nazionale il verbale, i documenti approvati ed i nominativi dei delegati e delle delegate, comunque non oltre il 26 marzo 2011

Art. 4 **Assemblee congressuali delle società e consorzi di rilevanza nazionale**

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

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

4.3 Le assemblee congressuali, che dovranno svolgersi entro il 20 marzo 2011, saranno convocate dai Presidenti e potranno essere composte dal Consiglio di amministrazione dell'ente.

Art 5 **Congresso nazionale**

5.1 Il congresso nazionale è costituito fino ad un massimo di 656 persone delegate, elette dai congressi regionali di Legacoop e da

quelli delle società e consorzi di rilevanza nazionale;

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

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

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

Art 6

Elezione Organismi dirigenti

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

- tutti i territori ed i settori, oltre che delle più significative strutture di sistema;
- il peso delle diverse realtà in rapporto al numero dei soci, il fatturato, i contributi associativi versati a Legacoop;
- una presenza per ciascun genere in misura non inferiore al 30%;
- una presenza pari al 10 % di giovani in età non superiore a 35 anni.

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

6.3 Nella composizione dell'organismo dirigente dovrà essere garantita la maggioranza di rappresentanti di cooperative.

Proposta attribuzione persone delegate
38° Congresso Nazionale Legacoop - Roma 6-8 Aprile 2011

Regionali	Delegati 37° congresso	Proposta delegati 38 Congresso		
		Ipotesi base	Ipotesi quota di riequilibrio	totale
Abruzzo	5	5	1	6
Basilicata	7	6	1	7
Bolzano	2	2	0	2
Calabria	7	7	1	8
Campania	10	10	1	11
Emilia Romagna	205	207	13	220
Friuli Venezia Giulia	14	15	2	17
Lazio	28	26	2	28
Liguria	25	25	2	27
Lombardia	55	55	3	58
Marche	12	14	2	16
Molise	2	2	0	2
Piemonte	25	26	3	29
Puglia	15	14	2	16
Sardegna	10	9	1	10
Sicilia	15	13	2	15
Toscana	85	86	8	94
Trento	2	2	0	2
Umbria	21	22	2	24
Val d'Aosta	2	2	0	2
Veneto	16	18	3	21
Totale regionali	563	566	49	615
totale società naz.	38	40		41
totale generale	601	606		656

Dettaglio Società Nazionali	Proposta Delegati 2011
Unipol	4
Coopfond	3
Cooptecnital	1
CCC	3
CONAD	3
COOP ITALIA	3
FIMIV	7
S.M.S. Cesare Pozzo	1
INFORCOOP	1
CRM	1
CFI	1
CNS	2
FINABITA	1
CCFS	1
MEDIACOOP	3
Cooperare	1
Obiettivo lavoro	1
Legacoopiturismo	2
Cons.Naz. Fidi	1
Cofies	1
Totale	41

Nota esplicativa della tabella “Proposta attribuzione persone delegata al 38° Congresso Nazionale Legacoop”.

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

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

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

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

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

Come leggere la tabella

La colonna delegati 2007 riassume l'attribuzione di delegati avvenuta con il regolamento del 37° congresso.

La colonna ipotesi Base propone una ripartizione delle persone delegate pressoché in linea con la previsione del 2007 (ma non è il corretto “peso proporzionale di ciascun territorio). Se nell'ipotesi base viene rispettato il corretto equilibrio di genere e generazionale, allora si elegge una quota ulteriore di persone delegate pari al reale peso proporzionale di quel territorio (vedi ipotesi quota di riequilibrio).

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

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

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



38°
Congresso
Nazionale

