



verso il **40°** Congresso Nazionale **Legacoop**

# Rivoluzioni **Cooperative**

*Imprese di persone che generano  
comunità e futuro*



DOCUMENTO CONGRESSUALE

Approvato dalla Direzione di Legacoop Marche  
in data 29 gennaio 2019



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

## Sommario

1. **Fare impresa cooperativa nell'epoca del mutamento**
2. **Nuove risposte per una nuova economia cooperativa e di comunità**
3. **2008-2018: Com'è cambiata l'economia e la cooperazione in regione**
4. **2008-2018: Com'è cambiata la cooperazione Legacoop nelle Marche**
5. **Come sono cambiate le politiche pubbliche e della Regione**
6. **Crescente consapevolezza della necessità di un "cambio di passo"**
7. **I "cinque pilastri" del Manifesto della Cooperazione di Legacoop/ACI nazionale**
  1. Lavoro.
  2. Sostenibilità.
  3. Legalità.
  4. Innovazione.
  5. Welfare.
8. **I "dieci obiettivi strategici" di Legacoop/ACI Marche per la rinascita post-sisma**
  1. Servizi per l'infanzia.
  2. Lavoro e auto-organizzazione dei lavoratori.
  3. Servizi per gli anziani
  4. Turismo e cultura su reti territoriali.
  5. Abitare la comunità e housing sociale.
  6. Agricoltura, recupero dei terreni abbandonati e ricambio generazionale.
  7. Appennino Vivo e cura del patrimonio forestale.
  8. Welfare aziendale e di comunità.
  9. Formazione permanente.
  10. Cooperazione di comunità.
9. **Un nuovo "Patto per l'economia sociale, cooperativa e di comunità"**
10. **Legacoop Marche nella sfida delle trasformazioni**
  - La rappresentanza e la politica*
  - La rappresentanza sul territorio e i servizi alle imprese*
  - La sfida della trasformazione digitale*
  - L'opportunità della rete tra cooperative come fattore strategico di sviluppo*
  - Gli strumenti e i nuovi servizi finanziari alle cooperative*
  - La rappresentanza e il ricambio generazionale e di genere*
  - La promozione di nuova cooperazione*
  - La sfida della nuova impresa sociale*
11. **L'Alleanza delle Cooperative Italiane e ACI Marche**
- **Nota finale**



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

## 1. Fare impresa cooperativa nell'epoca del mutamento

La grande crisi dell'ultimo decennio, la più profonda mai conosciuta dal mondo capitalista, ha amplificato le distorsioni e incrementato le disuguaglianze e le ingiustizie sociali.

Il lavoro – da sempre fattore di riscatto, protagonismo e affermazione della dignità della persona – sta mutando profondamente verso forme sempre più *flessibili* e *liquide*, anche sotto la spinta di processi di automazione e di sviluppo digitale.

La povertà – assoluta e relativa – è in aumento e approfondisce le disuguaglianze tra generi, generazioni, territori e in termini di accesso alla conoscenza, alle competenze e alle opportunità.

I flussi migratori sfidano le società avanzate a trovare soluzioni non solo sul piano economico ma pure politico, istituzionale e morale.

La pervasività delle tecnologie e la rivoluzione digitale, pur percepite inevitabili e fonti di nuove prospettive, generano nuove apprensioni, instabilità e ansia per il futuro.

Le classi dirigenti, sotto la spinta di tali e tante trasformazioni, hanno subito i fallimenti di politiche inadeguate e una forte crisi di legittimazione, in un clima di sfiducia generale che mette in crisi le stesse democrazie rappresentative e le sorti delle istituzioni europee.

Anche nelle Marche si sono prodotti effetti dirompenti. La regione *più artigiana d'Italia* ha visto chiudere negli anni migliaia di piccole imprese e collassare buona parte del sistema bancario, dove le casaforti della ricchezza locale si sono trasformate da volano dell'economia in zavorra per i territori, le imprese e le famiglie.

Il sisma del 2016-17, con il 40% del territorio regionale in *area crateri*, ha drammaticamente acuito tali effetti ampliando gli squilibri già in atto da tempo – tra costa ed entroterra, tra diversi settori economici, tra imprese degli stessi settori – e contribuendo a determinare una vera e propria *metamorfosi* economica, sociale e culturale della nostra regione.

Una trasformazione che non riguarda il solo ambito economico, ma che investe l'intera collettività e che per questo non può essere affrontata con i soli strumenti economici, ma con un mix di strumenti economici, culturali e sociali la cui elaborazione richiede un pensiero in grado di superare i limiti dell'attuale modello di sviluppo.

Un modello di sviluppo, che è anche un modello di convivenza civile, è da considerare da superare quando i problemi che crea sono superiori ai benefici che porta alla collettività. L'attuale modello si sta pericolosamente avvicinando a diventare produttore di disagio per la maggioranza della popolazione.

## 2. Nuove risposte per una nuova economia cooperativa e di comunità

Di fronte al fallimento delle politiche neoliberiste, alla crescita delle disuguaglianze, ai nuovi mutamenti e alle diffuse tensioni vi è la necessità di individuare nuove speranze per quanti, in questi anni, hanno imboccato *lo scivolo sociale* e non *l'ascensore*.

Tutto ciò richiede un ripensamento del modo di fare economia, di interpretare il mercato, di agire nell'impresa e nella società, in cui il



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

materialismo non sovrasti l'aspetto morale, la crescita si misuri con la sostenibilità (ambientale, sociale, territoriale) e la comunità torni ad essere attore, motore e fine dell'agire economico.

Nella società già prende forma una spinta dal basso verso il fare impresa, crescono nuove micro-economie quotidiane e nuove esperienze si saldano a quelle storiche: dall'economia cooperativa a quella civile, dagli stili del riuso alle micro-produzioni locali e comunitarie, dalla *sharing economy* alla *web imprenditorialità*, fino a tante imprese di capitali che sempre di più – per rispondere alle aspettative economiche, ambientali e sociali dei diversi portatori d'interessi – alimentano pratiche di responsabilità sociale.

La cooperazione può porsi come il modello ideale per interpretare questa disponibilità alla condivisione, capace di consentire ai fruitori di partecipare alle scelte e alla distribuzione dei benefici, ampliando così gli spazi per una nuova economia cooperativa e di comunità, perché sono gli stessi valori che stanno alla base del modello cooperativo d'impresa a costituire un formidabile fattore distintivo di sviluppo.

In questo quadro di nuove opportunità occorre continuare a sviluppare la distintività dell'impresa cooperativa continuando a promuovere imprese rigenerate dai lavoratori (*WBO - Workers Buy Out*), sviluppare start-up per chi vuole diventare imprenditore di sé stesso, aiutare le esperienze cooperative nate da beni confiscati alle mafie, sostenere ogni esperienza di auto-organizzazione della società.

### 3. 2008-2018: Com'è cambiata l'economia e la cooperazione in regione

*Lo scenario generale* dell'economia regionale continua a non essere confortante. La popolazione residente è in diminuzione dal 2011 e con un indice di anzianità più elevato che in Italia. Le imprese attive continuano un trend negativo; il tasso di occupazione, pur sopra la media nazionale, è in diminuzione, soprattutto tra i lavoratori autonomi; la produttività del lavoro si pone al di sotto della media italiana.

Tali dinamiche stanno portando a modificare anche consolidate gerarchie territoriali, con le Marche (e l'Umbria) che scivolano sotto la media nazionale ed europea del Pil pro-capite, con lo sviluppo che non segue più la linea adriatica e con l'area del "cratere" sismico che unisce ben quattro regioni: è l'intero centro-Italia ad essere in sofferenza e lo è il suo sistema produttivo e sociale.

La presenza cooperativa in regione è passata dalle 1.600 imprese del 2008 alle 1.800 del 2014 (di cui solo 1.200 presentavano bilanci), alle 2.400 risultanti iscritte oggi all'Albo (di cui solo 1.237 hanno presentato bilanci nel 2016). La grande crisi ha evidentemente spinto molti a tentare di utilizzare la forma cooperativa per crearsi un futuro lavorativo, ma con il risultato di tante piccole cooperative che stanno sul mercato in stato di forte debolezza, se non con la probabile prospettiva di una vita breve – o persino con il rischio di perdersi nella galassia di una cooperazione *spuria* – ove non adeguatamente accompagnate, al di fuori come troppo spesso stanno da un circuito associativo e intercooperativo.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

Le cooperative aderenti a Legacoop sono oggi 286 (erano 304 al precedente Congresso del 2014 e 328 al congresso del 2011), e rappresentano il 15,1% del totale delle attive, il 23,1% di quelle che presentano bilanci e il 43% delle cooperative aderenti all'ACI.

I soci sono oggi 244.945 (275.000 nel 2014, 235.000 nel 2011) e il fatturato complessivo si attesta nel 2017 a oltre 1,715 miliardi di euro (1,616 nel 2013 e 1,643 nel 2010). Gli addetti sono oggi 13.041 (12.250 nel 2014 e 10.894 nel 2011).

La cooperazione di Legacoop Marche prosegue quindi, da un lato, un processo di riorganizzazione (meno imprese ma tendenzialmente più grandi, più competitive e più solide) ma dall'altro ha "perduto pezzi" sotto i colpi della crisi. Il numero delle cooperative aderenti diminuisce rispetto al 2014 (anche per effetto di una nostra ripulitura interna), a fronte di un incremento di 60 nuove adesioni di cui 33 neo costituite, mentre addetti e fatturato aumentano. È evidente che una crisi così lunga ha espulso dal mercato imprese marginali o non competitive.

Con riguardo ai settori le cooperative di Legacoop sono presenti prevalentemente: per numero di imprese nella Produzione e Servizi (110), nel Sociale (75) e nell'Agroalimentare (38), per numero di soci nei settori del Consumo (190.152), Credito (26.396), Agroalimentare (12.213), Sociale (10.420), per numero di addetti nei settori del Sociale (7.152), Produzione e Servizi (2.492), Consumo (1.479), Dettaglio (1.057), per fatturato nei settori Dettaglio (748.000.000 €), Consumo (324.000.000), Produzione e Servizi (287.000.000), Sociale (176.000.000), Agroalimentare (130.000.000).

Con riguardo al territorio le cooperative di Legacoop (incluse alcune con sede fuori regione) si distribuiscono prevalentemente in provincia di Ancona (106 cooperative, 108.013 soci, 6.630 addetti), di Pesaro (82 cooperative, 70.255 soci, 3.955 addetti), poi Ascoli Piceno (40 cooperative, 40.464 soci, 1.457 addetti), Macerata (25 cooperative, 20.013 soci, 504 addetti), infine Fermo (21 cooperative, 6.200 soci, 495 addetti).

Il fatturato espresso dalle cooperative aderenti all'Acì è pari al 72,7% del totale, Legacoop all'interno ne rappresenta il 50,6%.

Il Patrimonio netto espresso dalle cooperative aderenti all'Acì è pari al 73,7% del totale, Legacoop all'interno ne rappresenta il 56%.

Le immobilizzazioni espresse dalle cooperative aderenti all'Acì è pari al 71% del totale, Legacoop all'interno ne rappresenta il 62%.

Le prime 10 cooperative delle Marche per fatturato (2 Legacoop, 37% di fatturato) esprimono il 60,1% del fatturato complessivo della cooperazione marchigiana.

Nel fatturato relativo ai settori la cooperazione Acì esprime il 91,9% nell'agroalimentare, il 75% nel sociale e il 55% nell'area lavoro. Legacoop è leader nel sociale e nell'area lavoro.

#### **4. 2008-2018: Com'è cambiata la cooperazione Legacoop nelle Marche**

La cooperazione di Legacoop Marche si presenta alle nuove sfide mutata nel suo stesso profilo da quanto accaduto in questi anni.

La prima variazione che registriamo tra il 2008 e il 2018 concerne dimensioni e caratteristiche della base associativa: si è assistito, infatti, a



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

una riduzione del numero delle aderenti, dalle 334 del 2008 alle 286 del 2018 (meno 14%, il dato nazionale è meno 27%). Pur considerando che la flessione, occorre ricordarlo, è generata anche da una nostra "ripulitura" rimuovendo quelle cooperative non più attive da anni, siamo comunque di fronte a una contrazione della base associativa, ma non solo. Registriamo infatti anche in regione una sostituzione: nel periodo considerato sono "uscite" 200 imprese, a fronte dell'ingresso di 152 cooperative, di cui 94 di nuova costituzione. C'è dunque stato un rinnovamento intorno al 50% della base associativa. Sta crescendo quindi una nuova cooperazione, portatrice di istanze, voci e bisogni nuovi e diversi.

Il secondo aspetto evolutivo da tenere in considerazione riguarda la distribuzione del trend di valore della produzione delle imprese cooperative associate. Le cooperative Legacoop Marche, nel periodo 2008/2017, sono cresciute del 30% in termini di produzione, ma in modo fortemente differenziato tra i diversi settori e territori.

Impatti più negativi hanno riguardato le cooperative di Abitanti (-95% di valore della produzione), quelle della pesca (-25%) e quelle della produzione e lavoro (con un valore della produzione stabile ma con un peso relativo passato dal 22% al 17%), soprattutto quelle del comparto costruzioni (-97%, con 50 milioni di euro di produzione persa rispetto al 2008). Viceversa, a crescere in maniera significativa sono state le cooperative sociali (+111% di crescita del valore della produzione), le imprese del commercio al dettaglio (+68%) e il settore agroalimentare (+20%).

La crisi ha quindi comportato un aumento della concentrazione settoriale della produzione,

ma anche un aumento del peso relativo delle poche grandi cooperative (quelle oltre 15 M€) che rispetto al valore totale della produzione delle associate Legacoop Marche sono passate dal 60% del 2008 al 70% del 2017.

L'intensificarsi dello sviluppo di imprese di grandi dimensioni, innanzitutto, pone il tema di come si possa e si debba sostenere la loro capacità di agire nei mercati complessi e altamente competitivi. Al tempo stesso pone anche una questione del loro rapporto con le cooperative più piccole che, fatti salvi imprescindibili requisiti di qualità, dovrebbero poter contare su azioni positive di trascinamento.

È anche necessario comprendere poi come tali trasformazioni – più evidenti a livello nazionale – possano incidere sulla natura mutualistica della cooperazione, per fare in modo che alzando ancora la soglia dimensionale si evitino rischi di possibile progressiva *demutualizzazione* e omologazione alla forma d'impresa capitalistica in termini di modelli, comportamenti e linguaggi, evenienza che sancirebbe un fallimento imprenditoriale cooperativo.

Le dinamiche di sviluppo di questi anni portano l'associazione a dover sviluppare un'attenzione forte alla presenza cooperativa nelle aree interne e alle nuove forme di cooperazione, spesso di piccole dimensioni (sono 160 le nostre cooperative con un fatturato inferiore a 1 milione), ma fondamentali per i possibili sviluppi; così come hanno evidenziato il persistere – tra le imprese di maggiori dimensioni e la base del movimento costituita da piccole e micro imprese segnate dai cambiamenti citati – di una stabile fascia di media cooperazione che va sostenuta nel suo consolidamento e sviluppo.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

## 5. Come sono cambiate le politiche pubbliche e della Regione

Negli anni della crisi la politica ha ritenuto di dover rispondere riaffermando un suo ruolo centrale nelle scelte sull'allocazione delle risorse disponibili. Lo ha fatto non solo dovendo far fronte alla crisi della finanza pubblica e alla conseguente scarsità di risorse, ma anche accantonando metodi di concertazione e lo stesso ruolo delle rappresentanze economiche e sociali: la "disintermediazione" come garanzia di rapidità, efficienza e diretta responsabilità nelle scelte politiche.

Negli ultimi mesi si sta recuperando un dialogo decisamente più virtuoso ed efficace, che ha portato anche alla recente sottoscrizione di un "Protocollo d'azione", ma gli effetti di quella stagione hanno lasciato sul campo politiche industriali e di sostegno centralizzate e deboli, all'insegna di interventi occasionali e di emergenza.

Alla crisi della finanza pubblica e allo svilimento dei *corpi intermedi* della rappresentanza economica e sociale, si è attivata anche una politica istituzionale di "semplificazione-riduzione" amministrativa, con il forte ridimensionamento di Province e Camere di Commercio. La Regione ha così tendenzialmente assorbito pressoché l'intero quadro programmatico e di spesa, anche con riferimento ai territori, ma con un bilancio regionale sempre più assorbito da sanità e spese correnti e con politiche economiche e sociali sempre più trasferite sui programmi finanziati dai Fondi Europei, decisamente meno adattabili alle tante specificità del sistema produttivo regionale e certamente più farraginosi nelle possibilità di accesso.

Tra gli effetti più evidenti di tali politiche vi è stato il progressivo svuotamento delle Leggi Re-

gionali di sostegno mirato per la cooperazione, e il concentrarsi su Programmi Europei rivolti indistintamente all'universo delle imprese, con evidente e significativa perdita di efficacia.

La gravissima crisi e i conseguenti pesanti mutamenti del sistema creditizio, peraltro, hanno aggiunto criticità a criticità, segnando un passaggio drastico quanto negativo, da politiche creditizie più o meno efficaci a una sostanziale "stretta (*credit crunch*) permanente".

## 6. Crescente consapevolezza della necessità di un "cambio di passo"

Il sisma del 2016/17 e i più recenti effetti della crisi economica e di quella politica hanno contribuito a un deciso recupero di sensibilità collettiva e di rinnovato impegno, in direzione dell'avvio di un positivo "cambio di passo".

Già a livello nazionale, come Legacoop e Alleanza delle Cooperative (ACI) abbiamo elaborato e presentato un *Manifesto* progettuale molto articolato e impegnativo ai partiti, in occasione delle elezioni politiche del marzo 2018: "Cambiare l'Italia cooperando".

Con il bando "Centro Italia Reload" per il rilancio economico delle aree colpite dal sisma, Legacoop nazionale ha sostenuto la nascita nelle Marche di 11 nuove cooperative, di cui 5 cooperative di comunità; un'esperienza molto positiva, da ripetere e implementare come più ampio progetto di sviluppo.

Nello stesso periodo, come Legacoop e ACI Marche abbiamo predisposto e consegnato agli interlocutori regionali un documento di



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

analisi e proposte: “Un Piano strategico e cooperativo di rinascita con al centro la comunità” per “Cambiare le Marche cooperando”. Sempre a primavera 2018 abbiamo sottoscritto tra ACI Marche e Giunta Regionale un “Protocollo d’azione” che prevede primi concreti impegni ora in corso di realizzazione.

Il Consiglio Regionale e le Università marchigiane hanno elaborato un piano dettagliato e di grande interesse: “I nuovi sentieri di sviluppo dell’Appennino marchigiano dopo il sisma”, focalizzato sulle aree interne ma necessariamente rivolto a un nuovo sviluppo dell’intera Regione.

Con lo stesso respiro programmatico, ma anche attraverso un percorso virtuoso di coinvolgimento delle forze vive dell’economia e della società marchigiana, abbiamo contribuito a elaborare un “Patto per la ricostruzione e lo sviluppo della Regione Marche”, predisposto su iniziativa della Giunta Regionale in sede ISTAO, recentemente sottoscritto da tutte le parti sociali e istituzionali per essere sottoposto al Governo ai fini di una sua adozione e finanziamento.

Tra il centinaio di progetti specifici che lo corredano, anche quelli Legacoop, alcuni poi integrati con Confcooperative e Università.

## 7. I “cinque pilastri” del Manifesto della Cooperazione di Legacoop/ACI nazionale

Le nostre sfide per il futuro sono ben rappresentate da queste cinque idee forza su cui si basa il *Manifesto* programmatico nazionale della Cooperazione per “Cambiare l’Italia co-

operando”, che individua per ognuno di essi progetti e impegni associativi da una parte e richieste per il Paese dall’altra.

### 1. Lavoro.

La cooperazione è nata per garantire a tutte le persone opportunità di inclusione lavorativa e diritto di cittadinanza, contro il rischio di una ricchezza concentrata nelle mani di pochi, lo sfruttamento dei singoli, l’impoverimento delle comunità. Per questo sono necessarie politiche per:

- Riduzione del carico fiscale sul lavoro dipendente
- Maggiore partecipazione dei lavoratori nelle imprese
- Esenzioni e incentivi per le aziende salvate dai lavoratori (*workers buyout*)
- Favorire il protagonismo di genere e generazioni, con una nuova cultura del lavoro

### 2. Sostenibilità.

Il modello d’impresa cooperativa vede la sostenibilità tra le proprie caratteristiche intrinseche: vogliamo essere un patrimonio economico e sociale di competenze e valori che resta radicato sul territorio e a disposizione della comunità, garantendo la continuità delle imprese cooperative alle generazioni future. Per questo sono necessarie politiche per:

- Una legge nazionale quadro sulle cooperative di comunità
- Rigenerare le città, mettere in sicurezza il territorio
- Supportare il protagonismo delle aree interne e del meridione



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

### 3. Legalità.

Occorre alzare ancora l'impegno contro chi sceglie la forma giuridica della cooperativa per eludere le regole della leale concorrenza ed agire nell'illegalità.

La cooperazione deve continuare ad essere protagonista nel contrastare le false cooperative che minano lo scambio mutualistico tra socio e impresa, allargando il tiro a combattere tutta la falsa impresa che inquina i mercati e penalizza le imprese corrette. Per questo sono necessarie politiche per:

- Contrasto alle false cooperative
- Contrasto alle mafie

### 4. Innovazione.

L'innovazione, anche digitale, per noi ha un segno preciso: deve essere utile alle persone, alle imprese e alle comunità, non deve escludere nessuno e deve aiutare a superare disegualianze. Per questo sono necessarie politiche per:

- Promozione della Transizione digitale
- Favorire Concorrenza e Mercati
- Incentivare internazionalizzazione ed export

### 5. Welfare.

In questa fase storica di contrazione del welfare pubblico e di aumento e differenziazione dei bisogni delle persone, dobbiamo considerare nella loro complessità fenomeni che caratterizzeranno anche i prossimi decenni, dall'invecchiamento della popolazione, allo spopolamento dei piccoli centri, dall'atomizzazione della società, all'aumento dei flussi migratori. Per questo sono necessarie politiche per:

- Contrasto alla povertà
- Cultura e imprese per l'accoglienza

- Un welfare per le famiglie
- Sviluppo dell'integrazione sociale, sanitaria ed economica per la promozione della salute

## 8. I "dieci obiettivi strategici" di Legacoop/ACI Marche per la rinascita post-sisma

La nostra regione, a seguito del terremoto e della crisi che l'ha attraversata, ha subito una vera e propria *metamorfosi* e noi dobbiamo avere l'ambizione di contribuire a modellare la nuova forma che vogliamo che assuma: una comunità accogliente, attraente ed inclusiva cioè orientata ad attirare nuove risorse umane e, con queste, materiali ed immateriali.

Una comunità che si orienta verso un orizzonte complesso, attraverso obiettivi strategici tra loro intrecciati.

#### 1. Servizi per l'infanzia.

Abbiamo l'esigenza di invertire il calo delle nascite, e questo lo possiamo fare offrendo una serie di servizi integrati: centri per la nascita, pediatri, centri per l'infanzia articolati e vari, strade pensate per i pedoni e ciclisti, strutture alberghiere e ristoranti che pensano a famiglie e bambini.

#### 2. Lavoro e auto-organizzazione dei lavoratori.

Investire sulla creazione di posti lavoro qualificato e di qualità e sull'auto-organizzazione dei lavoratori attraverso la forma cooperativa è una delle primarie opportunità per moltiplicare le occasioni di sviluppo sostenibile delle comunità locali.

È qui che possono essere incentivate anche forme di *rigenerazione di imprese at-*

*traverso la cooperazione di lavoratori come i WBO, cioè di imprese in crisi o in passaggio generazionale.*

### 3. Servizi per gli anziani.

Alla riduzione delle nascite, si affianca l'aumento dell'età media nella nostra regione ed in particolare nelle zone interne. Questo richiede di sviluppare reti di servizi in grado di accogliere i nuovi e complessi bisogni di questa fascia della popolazione, affiancando alle strutture residenziali una rete di servizi territoriali vicinali.

### 4. Turismo e cultura su reti territoriali.

Realizzare offerte integrate di accoglienza/esperienza tra itinerari d'arte, tradizioni gastronomiche, prodotti tipici ed eccellenze locali, luoghi di piacere e relax, esplorazione. Questo richiede di connettere tra offerte di operatori differenti, dall'agricoltore al museo, attivando percorsi liberi, visibili e soprattutto facilmente fruibili, facilitando anche l'accoglienza di persone svantaggiate.

### 5. Abitare la comunità e *housing sociale*.

Una comunità accogliente, anche verso nuovi cittadini di cui si ha grande necessità, richiede abitazioni accessibili ed a costi equi, a basso impatto ambientale ed energeticamente efficienti, pensate già con servizi e non come semplici alloggi, con l'obiettivo di incentivare forme di auto-organizzazione e di autonomia dei residenti.

### 6. Agricoltura, recupero dei terreni abbandonati e ricambio generazionale.

La sfida delle produzioni di qualità dei nostri territori è la loro valorizzazione che avviene sul mercato.

È indispensabile avere la forza di giungere

sul mercato, si parli del conferimento dei prodotti o della costruzione di una filiera, anche per garantire il massimo valore ai prodotti e la giusta remunerazione ai produttori. La sfida ulteriore è il contrasto all'abbandono di terreni e produzioni nonché il ricambio generazionale.

### 7. Appennino Vivo e cura del patrimonio forestale.

La cura della montagna, dei boschi e dei sentieri sono al centro del lavoro forestale. Si tratta di un settore centrale per le zone montane in genere perché, tra le altre cose, valorizza e mette in sicurezza il territorio attraverso la creazione di posti di lavoro, soprattutto dei residenti.

### 8. Welfare aziendale e di comunità.

Lo sviluppo economico deve procedere assieme a quello sociale ed ambientale. Per questo il welfare non va più considerato quale azione riparativa degli squilibri dell'economia, ma deve divenire parte integrante delle politiche di impresa come fattore della produzione.

Allo stesso tempo, i territori devono dotarsi di una rete di servizi in grado di intercettare e trasformare i bisogni dei cittadini.

### 9. Formazione permanente.

La continua mutazione delle professioni, l'evoluzione costante ed impetuosa delle tecnologie, dei saperi, dei bisogni e dei desideri richiede un grande investimento in formazione. Un grande progetto di costante investimento in formazione che veda attivi i centri universitari in stretta collaborazione con le realtà imprenditoriali e cooperative, perché l'innovazione sarà sempre più il prodotto dell'incontro tra saperi ed esperienza.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

## 10. Cooperazione di comunità.

L'innovazione offerta dalle Cooperative di Comunità diventa fondamentale: un soggetto imprenditoriale che persegue l'obiettivo di mantenere/creare coesione sociale e sviluppo economico sul territorio a favore di una comunità, coinvolgendo istituzioni e/o soggetti collettivi presenti.

Produrre beni e servizi valorizzando la cittadinanza attiva, la sussidiarietà, la gestione dei beni comuni e la solidarietà. In questo senso è una cooperativa ad attività multisettoriali (*a mutualità plurima*), cioè con soci-lavoratori e/o soci-utenti-consumatori e/o soci-utenti-imprenditori e/o soci-imprenditori-conferitori.

Per la **Pesca e l'economia ittica**, poi, occorre affermarne una nuova idea che deve investire tutta la filiera produttiva, dall'ammodernamento delle imbarcazioni all'acquacoltura, alla trasformazione e commercializzazione dei prodotti, fino ad arrivare al potenziamento dei mercati ittici e alla produzione organizzata in forma cooperativa.

Così come previsto dall'Unione Europea, prevediamo un lavoro sistemico destinato alla conservazione delle specie e alla salvaguardia degli habitat marini; una più attenta regolamentazione attraverso lo strumento dei piani di gestione, con il coinvolgimento dei protagonisti del settore: pescatori, centri di ricerca, Università.

## 9. Un nuovo "Patto per l'economia sociale, cooperativa e di comunità"

Un "Patto nel Patto", uno dei progetti Legacoop che consideriamo centrale a corredo del

"Patto per la Ricostruzione e lo sviluppo della Regione Marche" e che per ciò stesso assume una valenza più generale: un "Patto per l'economia sociale, cooperativa e di comunità", con l'obiettivo di promuovere, accompagnare, sostenere e sviluppare un'ampia diffusione di imprese sociali, cooperative e comunitarie sul territorio, che ripartendo dalle aree interne del cratere possa riattivare nell'intera regione una nuova fase di sviluppo sostenibile.

Nei processi di programmazione va superata ogni prospettiva autoreferenziale. Immaginare che la presenza di bandi ed opportunità di finanziamento rappresentino l'unica e migliore via per lo sviluppo è una chimera e il rischio è che provvedimenti e progetti siano calati dall'alto senza condivisione. Uno dei problemi della ripresa è infatti l'attivazione sul territorio delle risorse umane, poiché sono ancora pochi i gruppi di interesse, le comunità di intervento necessarie per attivare progettualità dal basso.

L'imprenditorialità ha bisogno di essere accompagnata nel momento in cui emerge; presuppone lo sviluppo di competenze, capacità, relazioni; richiede misure di sostegno non solo economiche, ma anche di animazione e di servizi che consentano di garantire la sostenibilità delle operazioni e delle imprese, sino alla erogazione di contributi economici allo start-up o allo sviluppo/consolidamento delle imprese sociali.

Si tratta di adeguare i nuovi strumenti di sostegno ad un ambito di intervento (l'economia sociale, cooperativa e di comunità) che ha nel tempo dimostrato la sua straordinaria potenzialità nel contribuire alla coesione, attrattività e sostenibilità dello sviluppo, come del resto la Regione stessa riconosce valorizzando nel suo stesso Statuto *le forme solidaristiche e cooperative d'impresa*.



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

A un tale Patto, oltre alla Regione, potranno utilmente essere coinvolti tutti i possibili attori che operano sul territorio, dalla nuova Camera di Commercio regionale alle Associazioni imprenditoriali e sindacali, dalle Università – con un loro auspicabile crescente impegno nel sostenere percorsi formativi e nel promuovere spin-off cooperativi – agli Enti locali e alle Associazioni di cittadini.

## 10. Legacoop Marche nella sfida delle trasformazioni

Se alte sono le sfide, non possono che essere forti e innovative le risposte dell'associazione, poiché la posta in gioco è altissima e ciò a cui dobbiamo mettere mano non sono aggiustamenti o piccole evoluzioni: è necessaria l'apertura di una nuova fase per molti versi simile a quella che ha contraddistinto la nascita del movimento cooperativo.

L'impresa cooperativa, oltreché dimostrare quotidianamente di poter essere un'impresa efficiente, deve soprattutto saper realizzare – e non solo mostrare – la propria dichiarata diversità, in quanto impresa sostenibile, intergenerazionale e capace di ricucire legami sociali e territoriali.

E la cooperazione organizzata deve riuscire oggi a distinguersi come utile ed autentica. È anche per questo che occorre procedere ad un nostro ridisegno organizzativo e funzionale e costruire una vera e propria nuova matrice associativa: ripensare servizi, forme di erogazione, promozione d'iniziativa economica, vantaggi competitivi di mercato per le cooperative associate.

### *La rappresentanza e la politica*

Legacoop è l'associazione di rappresentanza, assistenza e tutela delle cooperative ed esercita le proprie funzioni in modo autonomo, indipendente e nel rispetto dei principi di lealtà, trasparenza e legalità.

Del proprio operato risponde, anzitutto, alle proprie imprese associate.

Le relazioni con partiti o movimenti politici, istituzioni, altre associazioni di rappresentanza e con ogni altro soggetto terzo, si basano su tali presupposti e sono improntate all'obiettivo di affermare valori e politiche utili allo sviluppo delle imprese e del movimento cooperativo, costruendo rapporti forti e trasparenti con i decisori politici ed istituzionali.

La scelta dell'autonomia, oltre a costituire una dichiarazione d'intenti, comporta l'adozione di comportamenti capaci di tradurre queste aspirazioni in cultura e prassi associativa, come l'incompatibilità tra funzioni politiche o istituzionali e incarichi di Organizzazione, oppure l'esclusione di ogni forma di finanziamento a partiti o movimenti politici o persone con cariche politiche e istituzionali.

A tal fine si tratta anche di verificare e aggiornare il "Regolamento sulle incompatibilità" attualmente vigente con le scelte che scaturiranno dal Congresso nazionale.

### *La rappresentanza sul territorio e i servizi alle imprese*

Il ruolo di Legacoop come associazione nazionale non può prescindere da una sua efficace presenza territoriale per assistere, rappresentare e promuovere le imprese cooperative. I cambiamenti di fase, sia generali che setto-



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

riali, richiedono in ogni caso una significativa evoluzione nella nostra offerta di servizi e di rappresentanza alle imprese associate.

In mercati competitivi sempre più fluidi sono necessarie competenze trasversali, ed è fondamentale riuscire ad offrire servizi molto specifici, professionalizzati ed intersettoriali. Strumenti come il web e le reti, virtuali e fisiche, devono aiutarci a costruire percorsi di rappresentanza e accompagnamento delle imprese sempre più modulari ed efficaci, costruiti intorno alle esigenze dell'impresa stessa.

Un ruolo importante potrebbe quindi essere giocato dal livello nazionale e dai settori nazionali, offrendo standard comuni, uniformi e operativi per tutti i livelli territoriali, come nodo centrale di una rete capillare che aggiunge alle dimensioni territoriale e settoriale, la dimensione digitale.

Nella *logica di rete e di network* l'offerta di servizi può evolvere, e una diffusa macchina di produzione di beni associativi può mettere a disposizione di tutti, attraverso i nodi della rete – di produzione e contemporaneamente di erogazione – opportunità e competenze, garantendo condivisione e fruibilità per tutti ed evitando duplicazioni e ridondanze tematiche. La nostra attività associativa, quella della funzione di Vigilanza in un accentuato approccio consulenziale e quella del nostro centro *Marche Servizi*, possono proficuamente agire in questa nuova logica.

Resta sul territorio la necessità di un puntuale presidio diretto, nell'attività di rappresentanza a livello istituzionale e nella capacità di determinare un sistema di alleanze e di dialogo con tutte le organizzazioni insistenti nel proprio ambito di autonoma attività.

### *La sfida della trasformazione digitale*

Gli impatti sui mercati e tra i consumatori della nuova *rivoluzione 4.0* sta cambiando economia, società e abitudini sociali anche nella nostra regione e noi dobbiamo riuscire a intercettare questi cambiamenti. Le nostre imprese fanno fatica a dotarsi delle competenze e professionalità necessarie e delle risorse che ciò richiede. Nel ripensare l'erogazione dei servizi associativi è allora fondamentale immaginare l'evoluzione associativa in una *logica di piattaforma*, un sistema capace di operare sul territorio con tutte le competenze ed eccellenze disponibili.

La nostra partecipazione attiva all'avvio del Progetto PICO (Punti di innovazione cooperativa) deve poter produrre risultati in questa direzione, con la rilevazione effettuata tra le nostre cooperative sulla propensione e il livello di implementazione delle tecnologie digitali, e con il *Digital Innovation Hub* di Legacoop parte del Network Nazionale Impresa 4.0 sviluppato dal MiSE.

Si tratta allora di entrare come Associazione nel percorso di transizione digitale e con ciò di supportare le cooperative, di ogni settore e comparto, con servizi di informazione, formazione e consulenza.

### *L'opportunità della rete tra cooperative come fattore strategico di sviluppo*

“Le cooperative servono più efficacemente i propri soci e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme”. Oltre ad essere uno dei sette principi della cooperazione mondiale, la *cooperazione tra cooperative* può costituire una naturale e virtuosa logica di *rete* e di *network* e, oggi più che mai, una grande op-



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

portunità, un reale vantaggio competitivo e un reale fattore strategico di sviluppo.

La collaborazione e la contaminazione tra imprese possono avvenire favorendo luoghi e momenti in cui poter fare *matching*, poter presentare le proprie idee, confrontarle con quelle degli altri e magari trovare anche soluzioni condivise a problemi comuni.

Per l'Associazione – già primo livello di *network* in termini di rappresentanza e servizi – si tratta di favorire, allora, ulteriori livelli di *cooperazione tra cooperative* sulla base di specifici comuni interessi: la condivisione di economie di scala, la collaborazione sui mercati, la compartecipazione a progetti, la messa in rete di competenze e servizi, ed altro. Un ruolo da soggetto facilitatore dell'incontro tra imprese, anche tra settori diversi, che possa favorire sempre più anche lo scambio tra grandi e piccole, perché la rivoluzione digitale ci insegna che non sempre le idee e le soluzioni migliori sono appannaggio di chi ha maggiore disponibilità di risorse.

### *Gli strumenti e i nuovi servizi finanziari alle cooperative*

L'accumulazione interna, il prestito sociale, l'indebitamento bancario e la strumentazione finanziaria cooperativa, hanno fin qui costituito i canali fondamentali per finanziare lo sviluppo delle nostre cooperative. Per varie e diverse ragioni tali fonti tradizionali sono destinate a vedere limitate le loro possibilità; occorre allora analizzare le opportunità di ulteriori fonti da un lato e la razionalizzazione di quelle esistenti dall'altro.

Le cooperative hanno forte bisogno di assistenza finanziaria e Legacoop deve rendere attiva ed efficace una sua rete di operatori finanzia-

ri, rafforzare il ruolo di *Confidicoop Marche* e il presidio del rapporto con il sistema bancario e dei confidi, favorire percorsi di formazione in materia finanziaria.

### *La rappresentanza e il ricambio generazionale e di genere*

La sfida è anche quella di rafforzare e rinnovare l'originalità del modello cooperativo e della sua rappresentanza favorendo in maniera incisiva il ricambio generazionale e di genere, non soltanto come necessaria esigenza ma in quanto ulteriore fattore di sviluppo. A tal fine occorre adeguare costantemente le competenze delle persone ai processi di cambiamento e le capacità dei gruppi dirigenti nello svolgimento delle proprie funzioni. Una parte di questo lavoro lo abbiamo già avviato con il "Percorso di formazione per i nuovi quadri cooperativi" appena concluso. Ora si tratta di sviluppare azioni conseguenti sia sul terreno della formazione che della *governance*.

### *La promozione di nuova cooperazione*

Lo scenario di riferimento è cambiato in maniera radicale: i canali tradizionali che hanno garantito un flusso di sviluppo e sostegno, o di riconoscimento di meritorietà sociale, nella creazione di nuova impresa cooperativa sono ormai abbondantemente esauriti, quando non addirittura, a volte, critici sulla presenza sociale ed economica della forma cooperativa nella società italiana. Basti pensare a talune forme di rapporto con il sindacato o alla ricomposizione e scomposizione delle tradizionali forme di rappresentanza della politica italiana e ai nuovi soggetti politici affermatasi nel Paese. In questo scenario si manifestano peraltro anche nuove e inedite forme di concorrenza da



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

parte di altre associazioni e studi professionali: alla crisi di rappresentanza o di mercato si risponde rivolgendosi a platee molto più ampie di soggetti imprenditoriali.

Noi vogliamo riflettere su questo rispondendo con una politica che ci contraddistingue e ci caratterizza: la promozione della specie cooperativa, dei suoi valori e della sua cultura dell'impresa. In questo senso occorre attivare nuovi canali per la promozione della forma di impresa cooperativa (a partire dalla volontà di ampliare la platea degli attori con i quali collaboriamo: Università, centri di ricerca, servizio civile, ecc.), nuovi servizi in campo finanziario per start up e piccole imprese, la cooperazione tra cooperative, le nuove cooperative di comunità e tra nuovi lavori e di WBO, la promozione di bandi e forme di sostegno all'autoimprenditorialità.

### *La sfida della nuova impresa sociale*

La recente normativa di riforma del *terzo settore*, accanto alla *cooperativa sociale* e all'*impresa sociale in forma cooperativa*, definisce e regola nuove e diverse forme giuridiche d'impresa sociale e dà spazio alla creazione di forme nuove di autorganizzazione sociale ed economica. Quello dell'*economia sociale e solidale* è un mondo in rapida crescita ed evoluzione con il quale vogliamo misurarci, sia per candidarci a rappresentarne alcune forme, sia per stringere alleanze e per costruire forme di dialogo, come sta già avvenendo tramite la nostra presenza e partecipazione attiva all'esperienza del *Forum del terzo settore*.

L'Associazione avrà così maggiori opportunità per intercettare nuove istanze imprenditoriali e sue nuove forme di rappresentanza. In questo confronto e in questo sforzo per accrescere la nostra capacità di rappresentanza vogliamo

però dire con estrema chiarezza quali sono per noi le condizioni per cogliere questa sfida associativa: noi siamo l'associazione di imprese senza padrone e democratiche, che tutelano e salvaguardano le persone dallo sfruttamento e che ne vogliono preservare la dignità nel lavoro, soggetti giuridici legali e trasparenti, equi nella ripartizione dei vantaggi tra i soci e responsabili verso le comunità.

Siamo il soggetto che vuole tutelare l'impresa intergenerazionale e che garantisce pari opportunità a uomini e donne, cittadini italiani e stranieri. E siamo l'Associazione che combatte senza tregua le false imprese – a partire dalle false cooperative - e tutte quelle forme giuridiche che sfruttano il lavoro, che non rispettano i contratti, che fanno dumping contrattuale e di mercato contro le imprese che rispettano le regole; a partire da un rigore molto forte nel mantenervi fede, soprattutto nei confronti di chi già rappresentiamo.

Tutto questo processo di riorganizzazione rappresenta, inoltre, anche il contributo che Legacoop offre alla stessa Alleanza delle cooperative in termini di ripensamento e sperimentazione di nuove pratiche organizzative, di nuove forme per interpretare con servizi e progetti, l'identità e i valori cooperativi in forma autentica, moderna, autonoma ed indipendente

## **11. L'Alleanza delle Cooperative Italiane e ACI Marche**

L'avvio della nuova fase unitaria del movimento cooperativo italiano ha rappresentato il modo originale di interpretare i grandi processi di cambiamento in atto, opponendosi alla possibile marginalizzazione del fenomeno cooperativo e conducendolo, al contrario, su una strada per la diffusione dell'idea cooperativa



verso il 40° Congresso Nazionale Legacoop

15 Marzo 2019 ore 09.00  
HOTEL CASALE | via Casale Superiore 146  
COLLI DEL TRONTO - AP

nel presente e nel futuro.

Nell'Alleanza (ACI, Alleanza delle Cooperative Italiane) abbiamo condiviso in sede nazionale già molto, dalla raccolta delle 100.000 firme a sostegno della legge contro le false cooperative all'interlocuzione con i Governi e fino al *Manifesto* della Cooperazione per "Cambiare l'Italia cooperando", con i giovani operatori impegnati in prima fila anche in Europa.

Oggi occorre completare questo percorso unitario attraverso la prova più impegnativa, passando dalla condivisione di un patrimonio ideale alla costituzione concreta dell'unificazione politica e organizzativa della cooperazione italiana.

Solo con questa determinazione sarà possibile consegnare all'Alleanza il compito d'affrontare le grandi sfide che si preparano per ognuna delle associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo italiano.

Per questo lavoriamo affinché l'Alleanza possa sempre più essere la casa di tutte le cooperative italiane e delle sue forme di rappresentanza.

Pensiamo però anche ad alleanze più ampie, sviluppando un'attenzione forte anche verso soggetti portatori di istanze simili alle nostre, con chi comunque – come noi – vuole garantire alle imprese mercati aperti, liberi e concorrenziali, luogo ideale di sviluppo della cooperazione autentica.

Anche nelle Marche, sulla base della già consolidata collaborazione tra Centrali, l'Alleanza si è costituita e abbiamo condiviso percorsi comuni e proposte unitarie su vari tavoli regionali, fino al documento "Un Piano strategico e cooperativo di rinascita con al centro la comunità" per "Cambiare le Marche cooperando" e alla sottoscrizione del Protocollo d'Azione con

la Giunta Regionale. E anche nelle Marche si tratta ora di accelerare il percorso individuando, nelle forme autonome e originali più utili, anche possibili sperimentazioni territoriali e settoriali di aggregazioni associative unitarie.

## Nota finale

Legacoop Marche, con il proprio 6° Congresso e 40° Congresso nazionale, ha voluto contribuire allo sviluppo di un nuovo progetto per la cooperazione marchigiana, e per "Cambiare le Marche e l'Italia cooperando".

Questo contenuto programmatico e di visione vuole essere un contributo perché questa nostra Regione e l'intero Paese ricomincino a confrontarsi sul proprio futuro. Un'occasione per avere speranza, cominciando ognuno a darsi da fare per sé e per noi tutti; per noi, operatori e operatrici, vuole anche essere un'occasione per aprirci al confronto, chiedere di essere misurati per la coerenza con cui sapremo interpretare queste pagine, ascoltare chi – con analogo spirito – vorrà accettare questa sfida.

Insomma offriamo a tutti la nostra disponibilità di confrontarsi, con queste idee e progetti. Non abbiamo la pretesa di essere i migliori, né ci sentiamo tali, ma noi operatori e operatrici marchigiane, ci poniamo il problema di provare ad esserlo insieme agli altri per "Cambiare le Marche e l'Italia cooperando".