



DOCUMENTO CONGRESSUALE

Approvato dalla Direzione Nazionale di Legacoop
in data 19 dicembre 2018



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

1. L'epoca della trasformazione

- 1.1 Il lungo processo di ridefinizione degli assetti economici, sociale e politici
- 1.2 Le fratture che segnano economia e società
- 1.3 Rischi e opportunità della trasformazione digitale

2. La società che si prepara e la missione della cooperazione

- 2.1 Una nuova economia cooperativa e delle comunità

3. L'evoluzione dell'universo cooperativo associato a Legacoop

- 3.1 Una base associativa minore – nel numero – e rinnovata
- 3.2 Le dinamiche dimensionali
- 3.3 Legacoop, un'associazione nazionale unitaria ed autonoma

4. Le scelte di Legacoop: intervenire nelle fratture per ricomporle, costruire l'Alleanza, rinnovarsi

- 4.1 Quattro prove per misurare la capacità di risposta della cooperazione italiana
 - 4.1.1 *Lavoro e dimensione umana*
 - 4.1.2 *Dimensione armonica nel fare impresa per una società aperta, inclusiva e plurale*
 - 4.1.3 *Una nuova etica imprenditoriale*
 - 4.1.4 *Nuovi ecosistemi imprenditoriali sostenibili e virtuosi*
- 4.2 L'Alleanza delle Cooperative Italiane
 - 4.2.1 *Un progetto iniziato nel 2011*
 - 4.2.2 *Alla prova della nascita della casa comune*
 - 4.2.3 *I prossimi passi*



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

4.3 La riorganizzazione di Legacoop

4.3.1 Rapporto con la politica

4.3.2 Governance e formazione cooperativa

4.3.3 Strumenti finanziari e nuovi servizi per la cooperazione - Cooperazione, finanza, sviluppo

4.3.4 Territori, settori e struttura nazionale: più integrazione e nuove competenze la chiave per sviluppare efficienza, più utilità e nuovi servizi per le imprese associate.

4.3.5 Nuovi compiti associativi e iniziative: la sfida 4.0

5. “Cambiare l’Italia cooperando”, un nuovo modo di essere ed operare

5.1 I cinque pilastri

5.1.1 Lavoro

5.1.2 Sostenibilità

5.1.3 Legalità

5.1.4 Innovazione

5.1.5 Welfare

6. Associazione e visioni di futuro

6.1 Da “Cambiare l’Italia cooperando”, il lavoro per progetti

6.2 Accountability, diffusione di buone pratiche e BES cooperativo

6.3 Una nuova “matrice” associativa

6.4 La rappresentanza dell’impresa sociale e di altre forme organizzative ed imprenditoriali sociali e solidali

6.5 La promozione di nuova cooperazione

7. Nota finale per chi ci legge



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

1. L'epoca della trasformazione

1.1 Il lungo processo di ridefinizione degli assetti economici, sociale e politici

Il 40° congresso avviene in un momento di mutamenti epocali, che presenta caratteri, a tutti gli effetti, straordinari. Nell'ultimo decennio, la Grande crisi e l'avvio di una incerta ripresa, si sono innestate, infatti, su trasformazioni economiche e sociali strutturali e profonde, tuttora in atto.

Il contesto globale e le risposte neoliberiste

Il decennio 2008-2018 ha indubbiamente rappresentato il periodo di crisi più profonda mai conosciuta dal mondo capitalista. All'indomani di questa **frattura epocale** – aperta dai dissesti provocati, anzitutto, dagli azzardi dei mercati finanziari deregolamentati e globalizzati – è divenuta attuale una profonda e significativa riflessione sulla necessità di promuovere nuovi modelli economici sostenibili.

Nel breve volgere di alcuni anni abbiamo, invece, registrato il riproporsi dell'idea che la strada per il rilancio dell'economia e la ricerca di una nuova dimensione di equilibrio sociale possa arrivare da un aggiornamento delle politiche neoliberiste, improntate alla convinzione che i mercati, senza regole e controlli, siano in grado di auto-correggersi e di assicurare prosperità e crescita alle società avanzate. Il prevalere di una concezione 'turbo-capitalista' ha così favorito un'ulteriore concentrazione del potere economico e finanziario in un numero ridotto di imprese multinazionali, e ha contribuito all'incremento su scala globale di diseguaglianze e ingiustizie sociali.

Questa visione, apparentemente senza alternative, ha improntato anche interpretazioni e gestione dei processi di globalizzazione che hanno accelerato il mutamento sostanziale degli equilibri geo economici antecedenti la crisi, affermando il protagonismo di nuovi sistemi economici e territoriali che hanno avviato il loro percorso verso un futuro di maggior benessere. Nondimeno, a prescindere da egoistiche visioni 'eurocentrate', le modalità con cui si è avverata la sempre maggiore integrazione dei mercati su scala globale, dovuta alla concezione stessa dei mercati e agli interessi connessi, hanno contribuito ad accentuare – e non a sanare o diminuire – i divari tra società del benessere e aree sofferenti del mondo e, all'interno di queste zone, a concentrare risorse e potere verso i pochi a discapito dei molti.

Così la **globalizzazione**, oltre all'incremento dei flussi di merci e risorse finanziarie, ha generato anche un'immane flusso di esseri umani sradicati da intere aree del mondo gravate da fame, guerre, violazioni di diritti fondamentali.

In un quadro segnato da fenomeni di tale portata, non avendo trovato una risposta alla necessità di superare un capitalismo "a trazione finanziaria" né soluzioni conseguenti o sbocchi diversi, le molteplici reazioni alla crisi sono rimaste così per lo più improntate ai vecchi schemi, producendo guasti ulteriori. Questi fenomeni hanno profondamente indebolito le nostre società e, al loro interno, le aree più fragili, i ceti più deboli e interi segmenti dei sistemi produttivi. Così questa crisi ha amplificato le distorsioni, producendo nella società e nelle comunità globali un **incremento di diseguaglianze e ingiustizie sociali**.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Questo stesso pensiero ha sostanzialmente impedito che in Europa si realizzassero politiche anticicliche in grado, sul breve periodo, di ammortizzare le conseguenze di una recessione epocale in particolare sugli stati più esposti della periferia continentale, che oggi mostrano gli effetti di un difficile decennio, sul piano economico, sociale e politico.

Politiche restrittive in fasi recessive, a volte senza riforme né riprogettazione di ammortizzatori sociali, hanno prodotto costi troppo alti sia per la società e le persone, sia per i sistemi produttivi e le imprese, contribuendo a minare la percezione del valore stesso dell'unità europea. Gli italiani rimangono europeisti (il 57% dei nostri connazionali è a favore dell'Euro, il 12% in più del 2017 - Fonte Eurobarometro) ma se nel 2002, il 70% riteneva che l'Italia avrebbe tratto più vantaggi che svantaggi dalla permanenza nella Ue, oggi tale convinzione è fatta propria solo dal 18%.

La dilagante **sfiducia** ha contribuito ad aprire la porta a posizioni protezionistiche e al superamento del modello multilaterale in favore di accordi bilaterali che, lontano dal costituire una soluzione, rischiano di acuire i problemi penalizzando i Paesi più fragili.

1.2 Le fratture che segnano economia e società

Sfiducia, chiusura e disgregazione hanno prodotto in questi anni numerose fratture che segnano la nostra società rendendo più complessa la risoluzione dei problemi e delineando il perimetro delle sfide che anche la cooperazione è chiamata ad interpretare. Queste

sono per noi le principali **fratture sociali, economiche e civili** su cui riteniamo sia possibile mettere a frutto l'esperienza e la capacità cooperativa. È su questo che noi, cooperatrici e operatori, ci sentiamo chiamati a intervenire e provare la nostra utilità per il Paese.

1. Lavoro, cittadinanza e dignità delle persone

Il lavoro – elemento di riscatto, protagonismo e affermazione della dignità della persona – sta da tempo subendo profonde mutazioni, verso forme sempre più flessibili e 'liquide'. Automazione e sviluppo digitale hanno accelerato questi processi, contribuendo a modificare la natura e il senso del lavoro e portando con sé, insieme a nuove opportunità, rischi molto forti, soprattutto per le categorie professionali più fragili.

Il tradizionale conflitto tra capitale e lavoro assume nuovi significati e nuove dimensioni, ma rimane ugualmente attuale poiché, ancora oggi, il prevalere del capitale sul lavoro è sinonimo di sfruttamento e alienazione. Nella fase storica che stiamo attraversando, anche chi ha un lavoro non è al riparo dalla povertà e la remunerazione corrisposta non è sempre capace di produrre diritti effettivi di cittadinanza.

Sono aumentate così diseguaglianze e ingiustizie sociali: oggi in Italia la povertà assoluta ha raggiunto 5,5 milioni di persone e quella relativa interessa quasi il doppio delle persone (9,4 milioni – Istat 2017). La povertà, inoltre, ha approfondito le diseguaglianze non solo tra generi e tra generazioni ma anche per quel che concerne l'accesso alla cultura, alla conoscenza e alle competenze, ampliando, così, il solco che separa persone e opportunità.

Lungo questa deriva avvertiamo anche, senza una forte inversione di tendenza, il rischio e la



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

minaccia che la stessa offerta cooperativa di buon lavoro perda la propria efficacia e finalità distintiva.

2. Elite e popolo

La crisi economica globale e il fallimento dei tentativi di contrasto messi in atto dai governi nazionali per ridurre le disuguaglianze, hanno aumentato i bisogni diffusi di sicurezza sociale e personale rendendo la quotidianità delle persone incerta e scarsamente vivibile. La domanda di vita dignitosa non è più relegata solamente alla sfera economica ma porta con sé il bisogno di rispetto, dignità e libertà per vivere secondo le proprie inclinazioni; porta con sé la richiesta di certezza e di opportunità per poter realizzare progetti di vita, personali e condivisi con altri.

La frustrazione di queste esigenze ha provocato un senso di sfiducia e la delegittimazione delle classi dirigenti. Il risentimento per queste privazioni ha fatto crescere l'idea disgregante della disintermediazione, ossia la convinzione che la democrazia possa fare a meno dell'essenziale ruolo dei corpi intermedi e – più in generale - delle forme di rappresentanza politica ed istituzionale; proprio in un momento in cui, manifestandosi con maggior forza sentimenti di egoismo, aggressività, e regresso sociale e politico, più forte sarebbe l'esigenza di soggetti capaci di aggregare le nuove istanze in un sistema di rappresentanza democratica degli interessi, in un nuovo patto democratico di cittadinanza promosso da istituzioni legittimate e funzionanti. Attraverso una nuova capacità di ascolto e di risposta passa anche la ripresa di credibilità e ruolo dei corpi intermedi, delle nuove forme della politica e delle istituzioni.

3. Economia e natura

Il tema della sostenibilità, le conseguenze che le modalità con cui si è realizzato lo sviluppo provocano sugli equilibri ambientali, sono non da oggi all'attenzione della comunità internazionale. La frattura è acuitizzata dalla polarizzazione delle posizioni, tra chi sposando la causa ambientale propugna la decrescita e chi, all'estremo opposto, negando i problemi rifiuta di porre in campo correttivi ormai indispensabili. L'innovazione renderebbe oggi possibile, invece, la ricerca di nuove strade in cui il progresso e lo sviluppo si realizzino in un ciclo integrato che non spreca risorse e non peggiora il territorio, abbandonando quell'inesauribile catena della valutazione costi/benefici che alla fine altro non fa che danneggiare alternativamente o lo sviluppo o l'ambiente.

4. Economia e benessere delle persone

La crisi che ha contraddistinto questo lungo e pesante decennio ha alimentato la sfiducia totale e l'avversione a una finanza che passando da mezzo a fine, da strumento a obiettivo, ha finito per danneggiare pesantemente il mondo dell'impresa e del lavoro e le stesse comunità e ha portato ad avvertire un'economia dominata da obiettivi finanziari e votata unicamente al profitto immediato e personale come nemica della realizzazione e della felicità individuale. La realizzazione, quando viene vissuta come possibile, è confinata nel tempo libero, mentre tutto ciò che attiene all'economia viene percepito come estraneo o nemico della felicità personale.

5. Fratture tra territori

Le conseguenze della crisi hanno contribuito ad approfondire – invece che risolvere – gli storici divari regionali, incidendo sulle realtà



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

sociali in particolare del Mezzogiorno e delle aree interne. Nella crisi economica il Mezzogiorno ha registrato, infatti, una perdita cumulata di PIL reale di circa 9 punti percentuali dal 2007, doppia rispetto alla media italiana. Questo ha acuito una frattura territoriale che da sempre segna e limita il nostro Paese. Non è la sola: anche il deficit di opportunità offerte a chi vive nelle aree interne, da nord a sud, genera differenze e disperde energie e potenzialità, mentre le nostre città vivono un'esigenza crescente di rigenerazione urbana, per chiudere lo iato tra centro e periferia, tra quartieri abbandonati al degrado e poli direzionali.

6. Fratture tra generi e generazioni

Nel nostro Paese registriamo da una parte il mancato ricambio generazionale che mantiene ai margini i giovani, relegandoli nella precarietà, dall'altra l'incapacità di valorizzare l'apporto che le persone con più esperienza possono dare all'evoluzione positiva delle imprese e della società. Nel contempo perdura la maggior difficoltà per le donne non solo ad entrare nel mondo del lavoro o a fare impresa, ma per vedere riconosciute la propria competenza e il valore del proprio apporto, potendo contare su minori opportunità di carriera e ricevendo compensi inferiori rispetto ai colleghi maschi. La precarizzazione e marginalizzazione dei giovani, la mancata valorizzazione degli anziani, l'assenza di reali pari opportunità per tutti sono sprechi da cui il Paese deve uscire sperimentando nuove soluzioni e opportunità.

7. Migranti, immigrati e italiani

Altro fenomeno che contraddistingue la modernità sono i flussi umani dal sud al nord del

mondo, che hanno uno dei propri epicentri nel Mediterraneo. Le migrazioni sfidano le società avanzate a trovare soluzioni non solo sul piano economico, ma pure politico, istituzionale e morale. Nella crisi si sono acuite acuite le tendenze ad attribuire allo straniero la causa di problemi che avevano ed hanno radici diverse e ben più profonde. Il migrante è divenuto così per tanti il nemico, ciò che minaccia sicurezza e qualità della vita. La chiusura e il conflitto che ne derivano – questi sì – rischiano di danneggiare fortemente la nostra vita sociale.

8. Stato e comunità

Da una parte le comunità locali, le piccole patrie, luogo identitario a rischio però di chiusura e implosione, incapaci da sole di far fronte a mutamenti globali che investono ogni dimensione territoriale. Dall'altra lo Stato centrale sempre più in crisi, tanto finanziaria quanto di legittimazione per l'incapacità di garantire risposte adeguate alle sfide e il mantenimento dei livelli di welfare e dei sistemi di protezione che lo hanno caratterizzato, sempre più spesso vissuto come rapace e sottrattore – altro che generatore – di opportunità. Una generale e diffusa percezione di insicurezza genera paura, chiusura, rifiuto dell'immigrato e sfiducia nelle capacità dello Stato di difendere l'individuo, i suoi beni e la comunità, alimentando una pericolosa deriva verso la giustizia-fai-da-te. Complessivamente è una frattura che, essendo anche al centro del confronto politico, si sta progressivamente allargando.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

1.3 Rischi e opportunità della trasformazione digitale

La rivoluzione 4.0 è ormai parte della nostra vita quotidiana e impatta su queste fratture, portando con sé tanto **nuove opportunità**, che le imprese italiane devono essere messe in condizione di poter cogliere, quanto **nuovi rischi**, da cui soprattutto le fasce meno professionalizzate e quindi più fragili dei lavoratori devono difendersi.

L'economia di logica fordista era basata sulla standardizzazione dei prodotti, con macchine rigide, in grado di replicare processi e prodotti in modo uniforme. L'economia di logica digital è fondata, invece, sulla **personalizzazione delle risposte**. Attraverso l'uso di scienza e tecnologia il sistema di produzione digitale è in grado di intervenire sui prodotti (personalizzandoli), sui processi (offrendo risposte veloci e on demand), sulla relazioni (agevolando e stimolando le iper-connessioni) e sulla libertà di scelta (leggendo attraverso i big data le imprevedibilità dei comportamenti).

L'economia digitale incide sul modello di lavoro, con la generazione di filiere fluide che rompono le dimensioni operative precedenti, superando le dimensioni statiche tra luoghi, funzioni, professionalità, specializzazioni. Quali sono le conseguenze di questo complessivo mutamento di paradigmi economico-produttivi?

La società digitalizzata, dei big data e dell'internet delle cose, affascina le persone e, insieme, le spaventa, perché aumenta l'instabilità e genera ansia per il futuro. La rivoluzione 4.0,

infatti, implica trasformazioni nell'organizzazione del lavoro (con nuove forme occupazionali di tipo collaborativo fuori e dentro i luoghi di produzione), nei modelli di apprendimento permanente, nella ridefinizione dei percorsi di carriera e conoscenza in una logica di valorizzazione di tutto il capitale umano (significativa in questa direzione la proposta di risoluzione del Parlamento europeo del 2018 sull'emancipazione delle donne e delle ragazze attraverso il settore digitale). Si tratta di trovare un nuovo equilibrio lungo gli assi uomo-tecnologia e uomo-ambiente, portando con sé – se non governata – rischi di marginalizzazione e alienazione di strati della società dal processo produttivo.

La quarta rivoluzione industriale impone un mutamento di paradigma nella **relazione tra capitale e lavoro**. Occorre ri-definire la funzione delle persone nel processo lavorativo, puntando sullo sviluppo di una nuova consapevolezza dell'importanza del capitale umano nell'innovazione di processo e prodotto; ripensare le forme della redistribuzione della ricchezza e di tutela delle persone.

In questo nuovo scenario i vecchi modelli verticali vengono superati: spazio e flussi si intrecciano, globale e locale si intersecano e entrano in una dimensione reticolare che produce un nuovo spazio spurio e multipiano dello scambio e della presenza sui mercati. I diversi ambiti che un tempo erano separati (ad esempio beni materiali e servizi) si ibridano. Lo sviluppo non si basa più in una dimensione verticale, ma diviene piattaforma.

Il ruolo delle piattaforme diviene centrale, ed



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

è caratterizzato non dalla tradizionale organizzazione verticalizzata ma da processi di disintermediazione e nuova aggragazione.

2. La società che si prepara e la missione della cooperazione

Dalla sua nascita la cooperazione si è manifestata e affermata ovunque nel mondo come forma collettiva per agire nei mercati in modo alternativo all'impresa capitalistica. Per loro natura le imprese cooperative, mentre testimoniavano la possibilità di un agire economico fondato su principi e valori differenti alla pura riproduzione del profitto, si associavano fra loro, tessendo le reti di movimenti economici e sociali, prima a livello nazionale e internazionale, poi a livello globale.

L'International Co-operative Alliance, sorta nel 1895 per la rappresentanza globale della cooperazione, rappresenta oggi un miliardo di cooperatrici e operatori nel mondo e circa tre milioni di imprese in ogni settore e in tutti i continenti.

Questa organizzazione – tra le più rilevanti fra i corpi internazionali non solamente nella rappresentanza di impresa – nel corso di oltre un secolo di vita ha condotto i movimenti cooperativi globali attraverso tutti i fenomeni economici, culturali e politici, producendo sintesi fra visioni, ideali e interessi per il progresso della cooperazione. Questo difficile compito è stato possibile perché i “Dieci valori” e i “Sette principi” della cooperazione, ben lontani dal rappresentare superficiali rivendicazioni formali, costituiscono in realtà la base costituzionale

di ogni cooperativa del mondo e preesistono a visioni, interessi, ideologie contingenti nei susseguenti periodi storici.

Anche oggi, quindi, di fronte alle grandi trasformazioni mondiali richiamate, alle contraddizioni della globalizzazione, alla ridefinizione degli equilibri economici fra continenti e sistemi di mercato, alla riallocazione del potere mondiale, al mutare della distribuzione di ricchezze e povertà e ai fenomeni istituzionali politici che tutti questi processi hanno avviato, occorre consolidare nel movimento cooperativo internazionale la rappresentanza dei cittadini cooperatori e confermare ai principi fondativi un rinnovato ruolo di bussola per conseguire un nuovo progresso economico e sociale.

L'idea di Europa a cui pensiamo

In forza di queste convinzioni e nel rispetto di quei valori, noi oggi vogliamo ribadire con convinzione l'adesione prima di tutto valoriale e culturale alla dimensione continentale, che è ormai una consolidata comunità di donne e uomini e l'ambito di condivisione e di proiezione di opportunità di vita e di lavoro, in particolare per le giovani generazioni di cittadini europei. Nel quadro descritto, inoltre, la dimensione continentale europea si conferma non tanto quale unica soluzione, ma come spazio economico più efficiente per affrontare anche la competizione globale.

Questa visione dell'Europa comune necessita di un più forte consolidamento politico e di riforma delle proprie istituzioni, con l'avvio di una maggior integrazione, come desiderato dalle culture europeiste storiche, verso la for-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

mazione degli **Stati Uniti d'Europa**. È urgente che questo processo sia finalmente qualificato, oltre che in senso economico e finanziario, soprattutto in senso sociale, e teso non solamente all'unità della moneta, ma all'unità dei popoli in una logica di ascolto dei bisogni ai diversi livelli delle società e di valorizzazione di tutte le componenti del capitale umano nei diversi Paesi. Un obiettivo per il quale la cooperazione può svolgere fino in fondo il proprio ruolo.

Il bacino mediterraneo è per noi ambito fortemente connesso allo sviluppo dei nostri stessi territori europei. Questa riflessione comporta la messa a punto di una politica nei confronti dei **Paesi mediterranei** non europei, una politica basata sulla capacità di contribuire a costruire un percorso di auto sviluppo locale e di co-sviluppo, di crescita economica, di affermazione dell'autodeterminazione democratica di quei popoli e di soluzione dei conflitti ancora esistenti.

A questo processo sappiamo di potere e dovere contribuire anche noi, come cooperazione, attraverso forme di collaborazione con i nostri partners cooperativi, dell'economia sociale e con le istituzioni per mettere a punto progetti di cooperazione allo sviluppo, piani di scambi economici e commerciali. Solo così potremo liberarci dall'estenuante oscillazione tra sicurezza dei cittadini dell'Europa e spirito di accoglienza, due atteggiamenti che divengono antitetici quando considerati separatamente. Noi riteniamo invece che siano due politiche necessarie, che si influenzano a vicenda e che necessitano – entrambe – di rigore, coerenza e determinazione nella loro interpretazione.

Il bisogno di una nuova economia

Le tensioni e i mutamenti del contesto globale hanno prodotto però anche la necessità di individuare nuove speranze per quanti, in questi anni, hanno imboccato lo scivolo sociale e non l'ascensore. Tutto ciò richiede – a livello globale e nazionale – un ripensamento del modo di fare economia, di interpretare il mercato, di agire nell'impresa e nella società.

Il fallimento della cultura neoliberista, in alcun modo assunto dalle culture economiche progressiste, impone una riflessione sull'esigenza di sviluppare una società in cui il materialismo non sovrasti e cancelli l'aspetto morale; in cui la crescita sia marcata dal tratto della sostenibilità (ambientale, sociale, territoriale); in cui la comunità torni ad essere un attore, un motore e un fine dell'agire economico, e non sia più slegata dai comportamenti imprenditoriali; in cui la vulnerabilità delle persone e le differenze sociali vengano ammortizzate da nuove opportunità e da un rinnovato senso di comunità e fiducia.

La consapevolezza che per assicurare un futuro di ulteriore sviluppo economico sia necessaria un'inversione di tendenza anche culturale nel modo di interpretare l'economia di mercato, si fa strada, alla ricerca di elementi che possano fondare una nuova epoca. Prova ne siano la nascita e lo sviluppo di associazioni e movimenti che sempre più si riconoscono e promuovono gli obiettivi di Agenda 2030 e le sempre più ampie e qualificate testimonianze culturali, etiche, economiche e sociali che ne accompagnano la diffusione: dalle recenti encicliche di Papa Francesco ai riconoscimenti di



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

prestigiosi leader mondiali, ad autorevoli premi Nobel per l'economia sino alle decisioni assunte con Habitat 3 e alle più recenti – anche se travagliate – conclusioni di Cop 24.

2.1 Una nuova economia cooperativa e delle comunità

L'Italia è una nazione al bivio **tra la frustrazione del declino e il bisogno di ritrovare punti condivisi** per marciare verso un progetto di sviluppo comune. Immersi nella delusione per il venir meno delle promesse di futuro e a fronte della costante perdita del proprio peso sociale, gli italiani hanno iniziato a cercare strade alternative.

Prende forma, nella società una spinta dal basso verso il fare impresa, mossa dal bisogno di affermare, nel mercato, nuove forme di imprenditorialità e il germe di uno spirito collaborativo: cooperativo. Una nuova fase che cerca di instillare, nel mercato e nel fare impresa, dosi di sostenibilità ambientale e sociale, di sobrietà e senso della “giustizia”: di cooperazione. Crescono nuove micro-economie quotidiane e nuove esperienze d'impresa che potrebbero forse segnare i **primi passi di una nuova fase**.

Si tratta di una dimensione che salda diverse esperienze (nuove e storiche): dall'economia cooperativa (che da sola vale il 7-8% del Pil), a quella civile, dal ritorno a stili legati al riuso e al non-spreco, alle micro-produzioni locali e comunitarie, passando per la vorticosa crescita delle esperienze della sharing economy (sono state censite 111 piattaforme attive nel 2015) e per la corsa delle nuove forme di web imprenditorialità.

La **nuova economia cooperativa e comunitaria** amplia ulteriormente il pluralismo del mercato e, al contempo, cerca di instillare nel mercato e nel fare impresa dosi di sostenibilità ambientale e sociale, di sobrietà e senso del giusto, cercando anche di limitare le pulsioni profittrici, di ridurre le intermediazioni e lo spreco; di unire fiducia e vicinanza; di saldare, nella trasparenza, ricerca del profitto e attenzione alle persone.

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.

Le nuove forme di collaborazione trovano luoghi e dimensioni diverse per attivarsi, e tra questi c'è lo spazio dell'abitare e il prendersi cura della città e dei beni comuni, per garantire il diritto a una città accessibile e a migliorare la qualità della vita nei contesti urbani e nelle periferie.

Questa nuova fase incrocia anche una nuova dimensione per le imprese di capitale che in questi anni hanno iniziato a praticare sempre più spesso. Pensiamo a come anch'esse stanno puntando – per rispondere alle aspettative economiche, ambientali e sociali dei diversi portatori d'interesse – a pratiche di responsabilità sociale, ponendosi l'obiettivo di sviluppare ecosistemi d'impresa sostenibili ed eccellenti.

La prima domanda che dobbiamo porci è come mai accada che questo modo di pensare all'economia e ai mercati, che naturalmente do-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

vrebbe incrociare le traiettorie ed il pensiero della cooperazione, spesso prenda invece altre strade. Questo deve far riflettere sull'adeguatezza degli strumenti cooperativi e sulla percezione che della stessa si ha nella società quale soggetto utile ed efficace per continuare a rispondere ai bisogni delle persone.

Per giocare un ruolo nella nuova economia cooperativa e di comunità è dunque necessaria una riflessione più approfondita su noi stessi e sul nostro futuro. Noi vogliamo interrogarci su cosa rappresenta oggi l'esperienza concreta della cooperazione in Italia: come siamo cresciuti e cosa possiamo fare ancora, come siamo percepiti nell'economia del Paese, nella vita delle comunità e dalle persone che hanno avuto a che fare con noi.

Sappiamo di aver compiuto anche degli errori e dobbiamo riflettere con occhio critico ad esperienze cooperative, di grandi e di piccole dimensioni, che hanno prodotto insuccessi imprenditoriali e guasti sociali, spesso per inadeguatezza imprenditoriale o per non aver praticato sino in fondo valori e principi.

Tutto questo ha contribuito a minare la fiducia nella cooperazione: **la nostra credibilità reputazionale**, pur rimanendo più positiva rispetto a quella delle imprese di capitali, dal 2012 ad oggi è scesa nel giudizio dell'opinione pubblica dal 70 al 40%. Questo giudizio – a differenza di quel che avviene per le imprese di capitale – colpisce tutti noi, il nostro agire quotidiano e il nostro sforzo per affermare un differente modo di fare impresa nei mercati e nelle comunità.

Noi, operatori e operatrici, non rinunciamo a considerare, nella nostra missione quotidiana, il bisogno di continuare a sviluppare questa idea distintiva d'impresa cooperativa, nei mercati, nel rapporto con le nostre persone e nei confronti delle comunità. Per questo continuiamo a promuovere imprese recuperate dai lavoratori (i WBO), sviluppare startup per chi vuole essere imprenditore di se stesso, aiutare la crescita di esperienze cooperative nate da beni confiscati alle mafie, sempre cercando ogni giorno di perseguire il soddisfacimento dello scopo mutualistico nel fare impresa cooperativa in ogni territorio di questo Paese ed in relazione a qualsiasi dimensione dell'impresa cooperativa, sostenendo esperienze di auto-organizzazione della società *tra le quali le società di mutuo soccorso, che operano attraverso sussidi a servizi e prestazioni assistenziali, garantendo inoltre spazi e opportunità di aggregazione.*

Il nostro 40° congresso è la sede che abbiamo scelto anche per iniziare a costruire risposte coerenti a questo bisogno di ripensamento, di ripresa di coerenza e di sviluppo di autenticità cooperativa nel nostro operare imprenditoriale. Solo così possiamo essere in grado d'intercettare il bisogno di maggiore equità e benessere delle persone per essere protagonisti di una fase nuova di sviluppo economico e sociale del nostro Paese.

3. L'evoluzione dell'universo cooperativo associato a Legacoop

La cooperazione di Legacoop si presenta a questa sfida mutata nel proprio stesso profilo



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

da quanto accaduto in questi anni.

3.1 Una base associativa minore - nel numero - e rinnovata

La prima variazione che registriamo tra il 2008 e il 2018 concerne dimensioni e caratteristiche della base associativa: si è assistito, infatti, a una riduzione significativa del numero delle aderenti, dalle 14.927 al 1° gennaio 2008 alle 10.949 al 31 dicembre 2017 (meno 27%). Una flessione generata anche, occorre ricordarlo, dall'applicazione della L. 99/2009, che ha "ripulito" gli elenchi delle imprese cooperative rimuovendo quelle non più attive da anni. Al netto di questo fenomeno, siamo di fronte a una contrazione della base associativa, ma non solo. Registriamo infatti anche una sostituzione: nel periodo considerato sono uscite 8.328 imprese, a fronte dell'ingresso di 4.350 cooperative, di cui 1.800 di nuova costituzione.

C'è dunque stato un **rinnovamento** di circa il 40% della base associativa. Sta crescendo una nuova cooperazione, portatrice di istanze, voci e bisogni nuovi e diversi. Un andamento che investe le imprese nuove ma non solo: nel giro di circa un anno, ad esempio, le imprese che aveva attinto a strumenti afferenti all'Industria 4.0 sono passate dall'8% al 42% nel novembre 2018.

Nuovi equilibri per settori e territori

Il secondo aspetto evolutivo da tenere in considerazione riguarda la distribuzione del trend del valore della produzione delle imprese cooperative associate. Le cooperative e consorzi Legacoop, nel periodo 2008 – 2016, sono cresciute del 2,3% in termini di produzione, ma

in modo fortemente differenziato tra i diversi settori e territori.

Impatti più negativi hanno riguardato le cooperative aderenti a Legacoop Abitanti (-63,6% di valore della produzione, con un peso relativo passato dal 2,2% allo 0,8%) e quelle della produzione e lavoro (-39,3% di valore della produzione, con un peso relativo passato dal 23,8% al 14,1%), in particolare quelle industriali (-13%, con 600 milioni di euro di produzione persa rispetto al 2008) e del comparto costruzioni (-55%, con 4 miliardi di euro di produzione persa rispetto al 2008). Quest'ultimo è stato penalizzato anche da una riduzione della spesa pubblica che ha inciso in modo particolare su alcuni settori e che renderà necessario nel breve periodo un recupero di investimenti per la realizzazione di nuove infrastrutture.

Viceversa, a crescere in maniera significativa sono state le imprese del commercio al dettaglio (+42,7% di crescita del valore della produzione), le cooperative sociali (+53,6%), il settore agroalimentare (+12%) e le cooperative di consumatori (+9,2%, con una produzione di quasi 20 miliardi di euro nel 2016).

La crisi ha sicuramente comportato un **aumento della concentrazione settoriale e territoriale** della produzione, insieme ad un aumento del peso relativo delle grandi cooperative che rispetto al valore totale della produzione delle associate Legacoop sono passate dal 75% del 2008 al 79% del 2016.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

3.2 Le dinamiche dimensionali

Assistiamo così ad un progressivo concentrarsi del valore in un numero contenuto di cooperative di grandi dimensioni; una progressiva concentrazione territoriale nelle zone di storico radicamento; una concentrazione del valore in settori tradizionali. Si tratta ora di ragionare strategicamente sulle conseguenze che questi andamenti hanno sia sul sistema di imprese sia su quello della rappresentanza.

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. Questo implica, innanzitutto, comprendere sia le modalità organizzative che questa tipologia di cooperative hanno via via assunto in questi anni, spesso sotto la pressione dei mercati e senza completa consapevolezza, sia le conseguenze che i nuovi sistemi di governance hanno avuto sulla strategia e la struttura delle imprese cooperative.

Secondariamente, si pone il problema di individuare strumenti evoluti – ma rispettosi e in linea con l'essenza cooperativa – attraverso i quali imprese con caratteristiche simili possano finanziare lo sviluppo in modo coerente con i propri piani e senza menomazioni rispetto ai competitors. Mentre si promuove una cultura finanziaria adeguata alla complessità dei fenomeni in corso, occorre sostenere traiettorie di crescita che, alla luce delle condizioni prevedibili del mercato finanziario, non esponano ad eccessivi rischi imprese segnate da consistenti posizioni debitorie.

Contro il rischio della demutualizzazione

È necessario comprendere come le trasformazioni citate incidano sulla natura mutualistica della cooperazione, affinché questa alzando ancora la soglia dimensionale eviti di incorrere in processi di progressiva demutualizzazione e **omologazione** alla forma d'impresa capitalistica in termini di modelli, comportamenti e linguaggi, evenienza che sancirebbe un fallimento imprenditoriale cooperativo.

Infine, occorre che i processi citati, oltre che compresi, se non “normati”, per l'evidente esigenza dell'autonomia dei singoli sodalizi imprenditoriali, siano per lo meno indirizzati verso forme di standardizzazione delle risposte, perché le decisioni strategiche possano fondarsi su un terreno comune di condivisione di problemi e analisi.

In sintesi, il tema della grande dimensione di impresa – tradizionale in particolare nella cooperazione organizzata di Legacoop – si ripresenta oggi con urgenza e caratteri inediti. Il processo di sviluppo intrapreso nei decenni passati, che durante la crisi non si è interrotto ma anzi ha accentuato le dinamiche descritte, ci consegna infatti una platea di imprese con caratteri e dimensioni per certi versi mai raggiunte in passato.

Al di là della contingenza, quindi, anche nella consapevolezza delle esperienze condotte in altri Paesi europei – terminate non necessariamente con il fallimento della cooperazione, ma con sistematici processi di demutualizzazione – è evidente la necessità di comprensione di tutte le implicazioni di questa realtà, e pure di tentare di indirizzare l'evoluzione cooperativa in modo da scongiurare possibili fenomeni regressivi.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Il punto di partenza è la piena di libertà delle singole imprese di rispondere alle sollecitazioni di mercati in rapida evoluzione, oltretutto alle esigenze dei propri soci. Nondimeno, la fisiologica evoluzione di ogni impresa non può che svolgersi all'interno di un perimetro segnato dalla continua riproduzione di un adeguato scambio mutualistico, per cui la dimensione deve essere funzione e non ostacolo. In altre parole, la misurazione quantitativa della crescita dimensionale deve accompagnarsi semmai ad un incremento qualitativo della natura dell'impresa cooperativa, riscontrato e misurato con parametri condivisi, valutabili e confrontabili.

Adeguata disponibilità di risorse finanziarie, rilevanti dimensioni di impresa, sistemi complessi di governance, distinzioni funzionali tra proprietà e management, processi trasparenti di controllo e accountability, equilibrato rapporto tra soci e dipendenti e fra società controllanti e controllate, reali e non formali dinamiche di partecipazione devono essere infatti tutti strumenti attraverso cui si realizza – e non si annacqua o disperde – la vera specificità cooperativa: ossia la allocazione collettiva dei diritti di proprietà dell'impresa e l'equa ripartizione dei vantaggi.

Le **dinamiche di concentrazione** se non controbilanciate, condurrebbero sempre più verso una rappresentanza focalizzata sulla grande dimensione delle aree tradizionali, ossia ad assecondare implicitamente l'indebolimento del fenomeno cooperativo nelle aree più colpite e segnate dalla crisi, sia in termini di aree del Paese, sia di dimensioni di impresa.

3.3 Legacoop un'associazione nazionale, unitaria, autonoma

L'associazione può bilanciare questo rischio sviluppando un'attenzione forte alla presenza cooperativa nelle **aree interne e del Mezzogiorno** e alle nuove forme di cooperazione, spesso di piccole dimensioni, ma fondamentali per i possibili sviluppi. Il fenomeno dei workers buyout, il diffondersi sperimentale di forme di cooperazione di comunità, sono certamente reazioni organizzate della società all'indebolimento economico di questi anni che hanno però necessità di essere promossi, sostenuti e irrobustiti – oltre che diffusi in termini di visibilità – perché si radichino e si sviluppino.

Quanto allo stimolo di mercato alla concentrazione dimensionale d'impresa occorre considerare che, a differenza del passato, l'avanzamento tecnologico e l'evoluzione legislativa rendono sempre più possibile – imprenditorialmente vantaggioso e molto coerente – una rivalutazione del principio cooperativo della cooperazione tra cooperative con gli strumenti di networking di imprese e costituzioni di infrastrutture a sostegno. Compito associativo conseguente, quindi, sarà rappresentato non solamente nel sostenere la crescita dimensionale delle imprese anche tramite i tradizionali processi di fusione, ma consisterà anche nell'accompagnare il sistema verso forme di razionalizzazione e coordinamento incentrate sul modello a rete, la valorizzazione di marchi, l'evoluzione dei ruoli consortili, l'accompagnamento in processi di crescita qualitativa e di genuinità valoriale.

Emerge come quanto mai importante una pra-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

tica di promozione cooperativa in grado di intercettare e affrontare in modo innovativo e non privo di risorse sia materiali che immateriali questo spettro di nuovi interventi.

Inoltre, le dinamiche di sviluppo di questi anni, hanno evidenziato il persistere tra le imprese di maggiori dimensioni e la base del movimento costituita da piccole e microimprese segnate dai cambiamenti citati, di una stabile fascia di media cooperazione.

Se, da un lato, questa ha costituito un punto di stabilità della cooperazione organizzata, in grado di competere e consolidarsi pure nel periodo di crisi, dall'altro lato, in particolare in alcuni settori, questa è derivata da un consolidamento dimensionale di imprese attive nella prossimità di un settore pubblico sottoposto a esternalizzazioni di funzioni e servizi. In un perdurante quadro di collaborazione tra pubblico e privato, quindi, occorre operare affinché una prevedibile flessione delle risorse pubbliche nei prossimi anni non finisca per indebolire un tessuto di imprese che rappresentano un patrimonio di competenze e culture.

A tal fine può essere utile l'ideazione di strumenti anche finanziari che, a fianco di quelli adeguati alle grandi dimensioni, possano rappresentare un **supporto idoneo allo sviluppo** e alla crescita di imprese di questa dimensione. In questo quadro, e per un segmento particolare di queste cooperative, va valutata l'opportunità di sviluppare nuove forme di finanza, quali quella etica e di impatto, per supportare lo sviluppo e l'evoluzione della nuova figura dell'impresa sociale.

In generale, alla luce di tale variegato scenario, si rafforza l'esigenza che l'Associazione affermi e le sia riconosciuto un proprio ruolo di vaso comunicante e virtuoso – anche attraverso gli strumenti di sistema – per redistribuire opportunità in modo solidale e rispetto ad una strategia di sviluppo condivisa, che agisca in controtendenza rispetto ai fenomeni di concentrazione.

4. Le scelte di Legacoop: intervenire nelle fratture per ricomporre, costruire l'Alleanza, rinnovarsi

Questa esigenza di sviluppare attenzione ai nuovi bisogni delle grandi cooperative insediate nei territori e nei settori tradizionali, a quelli delle piccole medie cooperative tradizionali, così come a quelli di startup e piccole cooperative che costituiscono primi tentativi di dare risposta a nuovi bisogni, è fondamentale per consentire alla cooperazione di giocare il ruolo che abbiamo richiamato, nella ricomposizione delle tante fratture che attraversano il Paese e rischiano di frenarne il futuro.

Nella sua dimensione tecnologica e tecnica, oltre che culturale, la **rivoluzione digitale** mostra grandissimi punti di contatto con la specificità cooperativa: favorisce la partecipazione e la disintermediazione, la gestione condivisa dei dati, la reciprocità e la condivisione. Tocca a noi intercettare le trasformazioni in essere per rispondere ai nuovi bisogni che ne derivano attraverso i principi che caratterizzano da sempre la cooperazione – democrazia, partecipazione, attenzione alle persone, intergenerazionalità, pari opportunità, attenzione alle



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

comunità – e che in questa fase dimostrano tutta la loro attualità.

La posta in gioco è altissima. 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.

La cooperazione organizzata deve riuscire oggi a distinguersi quale utile ed autentica, in quanto strumento sempre attuale per soddisfare bisogni diffusi in forma associata; giusta ed efficace, perché strumento riequilibratore delle sempre crescenti diseguaglianze; di qualità, perché in grado di interpretare il cambiamento estraendone valore economico e sociale.

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

Sono queste le aspettative a cui la cooperazione italiana deve provare a corrispondere mettendo mano alla propria struttura imprenditoriale e di rappresentanza, accettando con coraggio la prova dell'innovazione.

4.1 Quattro prove per misurare la capacità di risposta della cooperazione italiana

La verifica della nostra utilità imprenditoriale e sociale si gioca nella capacità di trasformare i tanti bisogni emergenti in domanda, per

rispondere a questa domanda con un'offerta compatibile per chi produce e per chi consuma, migliorando così la qualità della vita degli uni e degli altri.

Questo compito si presenta in forme, per certi versi, molto simili alla cooperazione delle origini, quando di fronte all'affermazione dell'economia di mercato, e di un pensiero economico che indicava nell'impresa capitalistica l'unico strumento efficiente di azione, la cooperazione si imponeva come via differente e percorribile per esercitare la libertà economica.

Questa cultura economica è sintetizzata e costantemente ribadita nei principi della Alleanza internazionale delle cooperative, orizzonte dell'agire cooperativo. Tali principi, costituiscono il fondamento di certezze differenti dal pensiero economico oggi egemonico, antidoto quotidiano ad ogni rischio di omologazione, strumento per ricomporre, riassorbire, ammortizzare – ancora una volta – le conseguenze sulle persone dei traumatici processi di trasformazione di questi anni.

Il nostro impegno per il futuro è quello di rappresentare, nel concreto, un'idea di società differente. Il senso profondo dell'identità cooperativa non è solo nella capacità di sviluppare imprese competitive e profittevoli, ma quella dell'agire per una dimensione armonica del modo di fare impresa, non esasperata in termini mercantilistici e utilitaristici, proiettata a edificare un'idea di comunità basata sul concetto di **armonia sociale**, di equilibrio tra le parti, di un fine produttivo volto alla produzione di ricchezza e di benessere per le per-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

sone che vi prendono parte, collegando la capacità di fare impresa con quella di accrescere l'ambiente sociale e umano in cui si vive. Solo così potremo essere – anche – parte della costruzione di una nuova e legittimata classe dirigente di questo Paese, espressione di bisogni e domande delle persone e delle comunità.

Partendo da questi presupposti noi facciamo nostre le sfide che il Paese ci pone, mettendoci in gioco; per noi questo significa provare a **“metterci in mezzo”** alle fratture che abbiamo individuato e su cui vogliamo produrre il nostro massimo sforzo per contribuire alla loro ricomposizione.

4.1.1. Lavoro e dimensione umana

La prima prova su cui si gioca l'identità e il ruolo della cooperazione nel futuro è quella della **dimensione umana e valorizzante del lavoro**. La flessibilità (in entrata e in uscita), la dimensione operativa (dallo smartworking al telelavoro), la robotizzazione delle mansioni, la crescente precarizzazione esistenziale, la pluralità di lavori che una persona potrà e dovrà fare nella sua vita, pongono sul tappeto della società una sfida complessiva sul senso e sul valore del lavoro.

Nello schema classico, all'interno del quale siamo cresciuti, il lavoro produce reddito che genera cittadinanza: ma cosa accade quando il lavoro non c'è o pur essendoci non è più in grado per le caratteristiche intrinseche di portare con sé le condizioni per costruire un futuro e poter così sviluppare una cittadinanza piena ed effettiva? La cooperazione deve far propria questa sfida, utilizzando in questa direzione le opportunità che l'innovazione porta con sé,

interpretando così l'aspirazione di ciascuno a mantenere la padronanza sul proprio futuro attraverso il lavoro, a partire dalla necessità di un'offerta distintiva che il lavoro in cooperativa deve continuare ad esprimere e necessariamente migliorare.

In questo modo daremo il nostro contributo per riattivare **l'ascensore sociale**, uno strumento per quanti oggi (e domani con la società 4.0 ancor di più) rischiano di essere esclusi dai processi produttivi, lasciati a parte dalle dinamiche dello sviluppo globale, offrendo maggiori chance a persone e territori.

4.1.2. Dimensione armonica nel fare impresa per una società aperta, inclusiva e plurale

La seconda prova di utilità dell'agire cooperativo sta nel perseguire una **dimensione armonica del modo di fare impresa conciliabile con una società aperta, inclusiva e plurale**.

L'esistenza e l'essenza cooperativa portano con sé i paradigmi di un modo di fare impresa non improntata ad un esasperato mercantilismo e votata al solo profitto, perché il fine dell'impresa cooperativa è la soddisfazione dello scambio mutualistico tra le persone e il contributo ad un'idea di comunità basata sul concetto di armonia sociale ed equilibrio tra le parti, un fine produttivo volto alla produzione di ricchezza e di benessere per le persone che vi prendono parte, collegando la capacità di fare impresa con quella di accrescere l'ambiente sociale e umano in cui si vive. Una dimensione d'impresa in cui le condizioni di lavoro tengono conto, tra l'altro, della necessità di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, soprattutto per le donne, ed in questo modo favoriscono la partecipazione femminile al mercato del lavoro.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

ro. In questo senso anche le aree del sud del Paese e le aree interne possono rappresentare una grande risorsa. È necessario lavorare per il rilancio di queste aree territoriali da un punto di vista infrastrutturale (a partire dai nodi portuali e di comunicazione in genere) ed avendo come orizzonte dimensionale il bacino mediterraneo, ma altrettanto importante sarà un'attenzione specifica alle eccellenze delle produzioni agroalimentari e alla qualificazione dell'offerta turistica e culturale.

Anche questo rappresenta un esempio della grande sfida per realizzare l'interesse verso la comunità, che corrisponde a uno dei principi fondanti della cooperazione. È la strada per essere sempre più identificati come il **perno di una nuova economia cooperativa**, comunitaria, della condivisione, un nuovo modello di mercato, caratterizzato dalla valorizzazione della filosofia mutualistica e da una pulsione imprenditoriale orizzontale e democratica. È il nostro modo coerente per far vivere la sfida di Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile, che pone all'attenzione temi nuovi per la competizione tra sistemi territoriali sostenibili, equilibrati e vivibili, in modo coerente con la nostra partecipazione attiva nell'ASVIS che persegue nel nostro Paese quegli obiettivi internazionali. Per garantire uno sviluppo durevole e sostenibile delle comunità vogliamo essere fulcro di un nuovo modello di **welfare di comunità**, reticolare e sussidiario, strumento per il benessere delle persone, la qualità della vita e la coesione sociale. La tutela delle fasce delle fasce deboli è soltanto una parte del welfare, il cui fine fondamentale è quello di migliorare l'insieme dei rapporti tra le persone e dentro la comunità, nonché la qualità dei processi di inclusione sociale

di tutti i cittadini, delle persone che vivono in Italia e di quelle che arrivano a noi da altre parti del mondo. Questo obiettivo corrisponde a pieno alla necessità di recuperare fratture sociali e dimensioni di solitudine e paura delle persone, un bisogno a cui rispondere con l'offerta di nuove sicurezze e protezione a disposizione dei singoli e delle comunità.

La produzione di beni relazionali e reticolari; l'ampliamento delle opportunità di socializzazione e di supporto; i nuovi interventi sul disagio; l'accesso democratico alla casa e la partecipazione degli abitanti come centrale allo sviluppo di nuove infrastrutture sociali; lo sviluppo di pratica di qualità della vita e del consumo sono aree essenziali del modello di sviluppo economico e non solo di quello sociale. Si tratta di un modello che implica la ridefinizione dello stato sociale, non più considerato come sistema di erogazione e di tamponamento dei rischi sociali, ma come strumento dell'affermazione progressiva di un modello di ben e giusto vivere nelle comunità.

4.1.3. Una nuova etica imprenditoriale

La terza prova su cui misurarsi è quella di una **nuova etica** imprenditoriale. Il nostro Paese, ormai da trent'anni, è avvolto da una perdurante crisi di eticità economica, sociale e civica. La partita è aperta sulla volontà di estirpare la corruzione, di affermare una nuova cultura dell'onestà e della sobrietà nell'agire politico, imprenditoriale e civico; per sviluppare la relazione tra chi vive nel nostro Paese e chi viene, tra identità e religioni differenti; per una nuova cultura della cura. Il problema della società, della nuova civiltà che viene, è integrare la potenza dell'innovazione culturale, scientifica



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

e tecnologica entro un sistema etico di riferimento, che metta al centro le persone e le loro possibilità.

Il complesso di trasformazioni valoriali analizzato e le spinte e contospinte che mergono dalla società portano in primo piano l'esigenza di una nuova etica della società 4.0 che dovrà comprendere un'etica dei comportamenti individuali, come vettori del cambiamento, inseriti in una comunità; della responsabilità verso tutti e verso la natura; della relazione con gli altri, in cui la diversità è un diritto; dell'eguaglianza all'interno di una società che cerca di non lasciare nessuno indietro; dell'innovazione, come occasione di emancipazione e riscatto delle persone, non come mera opportunità di profitto; della convivenza e della costruzione armonica della società, in equilibrio tra economia e socialità, tra soggetto e comunità; del rispetto e della sobrietà, del rigetto della violenza, della sconfitta delle discriminazioni.

4.1.4. Nuovi ecosistemi imprenditoriali sostenibili e virtuosi

Armonia, impresa piattaforma, condivisione, nuova economia cooperativa, mutualismo digitale sono tasselli per costruire e sviluppare – a partire dalla cooperazione – **ecosistemi imprenditoriali sostenibili e virtuosi**. Questa quarta prova ci spinge a riflettere su nuovi modelli di democrazia d'impresa. Una sfida che riguarda tutti i soggetti imprenditoriali perché determinerà le forme della competizione di mercato e la declinazione dei processi d'innovazione d'impresa. Questa riflessione significa ripensare noi stessi, attraverso la rivisitazione delle forme di governance d'impresa cooperativa; sviluppando nuove forme di partecipa-

zione e di consapevolezza dei soci e di tutti i lavoratori al governo dell'impresa; assumendo la sostenibilità come cura del territorio e della comunità in cui si è inseriti; scegliendo le filiere di certificazione di qualità ed eticità nella produzione di beni e servizi.

Stiamo dunque parlando di un paradigma complessivo, culturale, che punta a dare ascolto a nuovi bisogni e nuove richieste dotandosi al contempo di strumenti per salvaguardare i principi e l'essenza dell'identità cooperativa. In questa, che è una sfida complessa, rientrano i temi della correlazione tra consenso e condivisione dei valori; tra gestione dei processi di trasformazione e cura dell'identità e dell'entità cooperativa; tra sviluppo del modello cooperativo e sua tutela contro le varie forme di predatori.

In questa costruzione un ruolo importante potrà essere giocato dallo sviluppo della **logica della piattaforma come modello aziendale e come modello di società**. Le cooperative hanno di fronte a loro la sfida di portata storica: porsi come il miglior modello orizzontale del fare impresa per sviluppare reticolarità, condivisione, collaborazione, creatività. Il modello che consente, per sua essenza, di condividere le scoperte e alimentare la circolazione di idee. Le cooperative possono essere l'ambito più favorevole per quella necessaria fertilizzazione delle esperienze, capaci di mettere le ali alla voglia di fare e creare delle persone. Il nesso tra competitività dell'impresa cooperativa e sua capacità di innovarsi ad ogni tornata storica è fondato proprio sulla sua peculiare struttura proprietaria: il controllo esercitato dai soci sulle modalità attraverso cui si persegue l'obiettivo dell'accrescimento del capitale sociale ed umano nell'impresa cooperativa.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

4.2 L'Alleanza delle Cooperative Italiane

4.2.1 Un progetto iniziato nel 2011

Il luogo principale in cui, noi operatori e cooperatrici di Legacoop, abbiamo deciso di sviluppare le nostre risposte a queste nuove sfide, sta nella scommessa di dar vita all'**unificazione delle centrali cooperative** in una nuova organizzazione comune: l'Alleanza delle cooperative italiane. Avviata nel 2011 come "coordinamento" per presentarsi unite nella rappresentanza della cooperazione nei confronti delle istituzioni, ha portato alla costituzione dell'associazione "Verso la centrale cooperativa unica – Alleanza delle cooperative italiane", promossa dalle tre storiche centrali cooperative italiane.

Alla luce delle analisi condotte, e dell'esperienza di questi anni, è del tutto evidente che il processo di avvio di tale nuova fase 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, al contrario, conducendolo su una strada per la diffusione dell'idea cooperativa nel presente e nel futuro.

È bene ricordare anche il lavoro fatto in questi anni ad esempio a sostegno dell'internazionalizzazione, dell'advocacy europea ed internazionale e l'attenzione verso i giovani e le pari opportunità, attraverso le rispettive Commissioni (Alleanza giovani e Commissione Donne e Parità).

È un percorso complesso, nel quale siamo

ancora impegnati, ma lungo il quale abbiamo ottenuto in questi anni risultati importanti che non sarebbero stati raggiungibili per le singole organizzazioni.

La qualità e la forza che sul fronte della rappresentanza l'Alleanza ha assunto verso le istituzioni è solo una delle potenzialità espresse dal progetto unitario. E a noi piace ricordare anche la forza ed il coraggio che l'idea unitaria ha saputo rappresentare nella difficile ed entusiasmante esperienza della raccolta di 100.000 firme per un progetto di legge d'iniziativa popolare **contro le false cooperative**: un'iniziativa con la quale l'Alleanza, a partire da una propria idea, è riuscita a rendere protagoniste le nostre associate e ad avviare un confronto con tutte le forze politiche e sociali, ottenendo alcuni primi ed importanti risultati.

L'impegno dell'Alleanza delle Cooperative Italiane è sentito in modo ancora più forte tra i giovani operatori, che hanno costruito una rete che ha attivato e accelerato processi di collaborazione prima in Italia e poi all'estero, sia nella rappresentanza che nella relazione fattiva tra giovani operatori di Paesi diversi a livello europeo e internazionale. **L'impegno di Generazioni e dei Giovani** dell'Alleanza delle Cooperative Italiane rappresenta infatti oggi uno dei modelli studiati dalle realtà cooperative europee e uno degli attori centrali della rete europea dei giovani operatori YECN – Young European Cooperators Network e nello Youth Committee dell'Alleanza Internazionale delle Cooperative, così come forte è stato **l'impegno delle cooperatrici** dell'Alleanza, che oltre ad una comune attività in Italia, hanno promosso



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

la costituzione di una Rete Europea delle cooperative, sotto l'egida di Cooperatives Europe, composta attualmente da 15 Paesi e due organismi settoriali europei.

4.2.2 Alla prova della nascita della casa comune

Adesso 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.

Noi pensiamo, infatti, che l'Alleanza non sia uno strumento di difesa del patrimonio ideale e valoriale accumulato o la risposta alle divisioni del secolo scorso; no, per noi l'Alleanza è lo strumento per rispondere alla crisi di rappresentanza dei corpi intermedi ed è il motore necessario per avviare una nuova fase di protagonismo. Per questo lavoriamo perché l'Alleanza possa sempre più essere la casa di tutte le cooperative italiane e delle sue forme di rappresentanza.

L'Alleanza è il luogo aperto in cui confrontarsi con tutte le forme di rappresentanza delle cooperative italiane, espressione di cooperative che facciano della qualità d'impresa, della valorizzazione del lavoro e del rispetto dei soci il proprio tratto fondativo e che si impegnino – come noi - in una lotta senza tregua alle false cooperative e contro ogni forma di dumping contrattuale e concorrenziale.

Non solo: Alleanza delle cooperative è per noi il **soggetto attraverso cui costruire nuove alleanze sociali e comunitarie**, per intercettare nuove forme di autoorganizzazione sociale e sviluppare nuove forme di sussidiarietà orizzontale e verticale. Pensiamo a questo soggetto come lo strumento adeguato per confrontarci con le organizzazioni dei lavoratori e con quelle associazioni che – come noi – pongono al centro della loro attività la valorizzazione delle persone, delle comunità ed un'idea di sviluppo inclusivo e sostenibile.

Ma pensiamo anche ad alleanze più ampie, sviluppando un'attenzione forte anche verso soggetti meno strutturati, 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. È proprio agendo in questo modo che allo spirito di apertura e di collaborazione, possiamo mettere in campo anche idee-forza e visioni condivise per confrontarci con tutti e mettere alla prova l'efficacia del nostro agire nei confronti dei bisogni di crescita delle nostre imprese, delle persone e delle comunità.

4.2.3 I prossimi passi

L'Alleanza, per noi, è il motore necessario per cambiare la cooperazione e dare nuovo impulso alle imprese che rappresentiamo. Per questo motivo anche i tempi della sua realizzazione non sono più rimandabili, pena lo svilimento e la perdita di utilità dello stesso progetto. Le risposte alle nostre imprese associate servono in modo tempestivo: la progettazione degli strumenti necessari a costruire queste rispo-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

ste devono trovare necessariamente analogia tempistica.

Per segnare **ulteriori e decisivi passi in avanti** nel processo unitario, e in un quadro di regole statutarie comuni e condivise, noi pensiamo si debba ormai :

- procedere alla messa in comune dei principali uffici nazionale delle tre organizzazioni,
- avviare sperimentazioni territoriali e settoriali di aggregazioni associative unitarie,
- agevolare il percorso attraverso l'individuazione di un nucleo operativo – o di analogo presidio politico organizzativo – stabile e finalizzato alla realizzazione del progetto di unificazione associativa.

I risultati raggiunti verso la realizzazione del progetto ci hanno permesso, nel corso del 2017, di concretizzare un ulteriore passo: Alleanza delle Cooperative ha elaborato un importante documento comune intitolato “Cambiare l'Italia cooperando”.

Tramite tale Manifesto, la cooperazione di Alleanza ha voluto riaffermare una concezione di autonomia che nel necessario confronto con le istituzioni si sostanzia nella pratica di relazioni pubbliche, trasparenti e rendicontabili: il movimento cooperativo, come tutte le forze economiche e sociali nelle società libere, intende concorrere con il proprio lavoro e con i propri interessi particolari alla formazione del bene comune e all'interesse generale, e si impegna perché il suo apporto sia non solamente visibile ma misurabile.

Con questo Congresso, oltre che contribuire allo sviluppo del processo unitario e d'integrazione

delle centrali cooperative, vogliamo dare un nuovo impulso a questa visione strategica, cercando di arricchirla di contenuti e di progetti e cambiando noi stessi per adeguare la capacità di risposta della nostra struttura organizzativa alle nuove esigenze delle nostre associate e alle sfide che ci attendono.

4.3 La riorganizzazione di Legacoop

Il percorso unitario che ci impegna all'interno dell'Alleanza delle Cooperative Italiane costituisce l'orizzonte ideale per rispondere alle sfide, ma questo contesto e questi obiettivi interrogano comunque quotidianamente la nostra associazione e ad essi siamo chiamati a dare risposta. Farlo è il nostro contributo alla costruzione di una casa comune per la cooperazione italiana, è il nostro impegno per raggiungere comunque gli obiettivi che il momento storico pone dinanzi alla cooperazione, chiedendo di rivedere innanzitutto le modalità stesse del suo garantire rappresentanza e servizi agli associati. Per questo vogliamo, anche attraverso le decisioni che il 40° congresso assumerà, procedere ad un nostro **ridisegno organizzativo e funzionale**. Questo processo rappresenta 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.

4.3.1 Il rapporto con la politica

Legacoop è l'associazione di rappresentanza, assistenza e di tutela delle cooperative italiane ed



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

esercita le proprie funzioni in modo autonomo, indipendente e nel rispetto dei principi di lealtà, trasparenza e legalità; risponde del proprio operato, anzitutto, alle proprie imprese associate.

Legacoop si riconosce nei valori e nel dettato della Costituzione italiana, svolge le proprie attività in coerenza con i valori cooperativi fondativi dell'esperienza del movimento cooperativo internazionale e secondo i principi riaffermati nelle risoluzioni dell'ICA.

L'agire di Legacoop e delle persone che ricoprono incarichi a qualsiasi livello nell'Associazione è svolto dunque in **piena libertà di pensiero** nei confronti di tutti gli interlocutori con cui l'associazione viene in contatto.

Per lo svolgimento della propria funzione Legacoop e le persone che ricoprono incarichi nell'Associazione, assumono nei confronti della politica e dei livelli istituzionali posizioni tese alla collaborazione interagendo allo scopo di conciliare la rappresentanza degli interessi legittimi delle imprese associate con gli interessi più generali delle comunità di riferimento, mantenendo la propria autonomia e valutando il merito delle singole posizioni senza assumere comportamenti di subalternità o di contesa.

Le relazioni associative con partiti o movimenti politici, istituzioni, associazioni di rappresentanza sociali ed economiche e con ogni altro soggetto terzo, si basano sui succitati presupposti e sono improntate all'obiettivo di affermare nella società valori e politiche utili allo sviluppo delle imprese e del movimento cooperativo in Italia.

Una visione autonoma per rappresentare le imprese

Legacoop è una organizzazione per la quale l'**autonomia** è in primo luogo la capacità di scegliere in piena indipendenza i propri orientamenti e le regole di comportamento.

L'autonomia associativa deve essere alimentata dalla capacità di produrre pensiero e visione in grado di rappresentare adeguatamente le proprie associate e qualificare Legacoop come un'organizzazione di rappresentanza moderna e dinamica, attenta a cogliere i profondi processi di cambiamento in atto nell'intero sistema economico, sociale, politico ed istituzionale.

La fase attuale è caratterizzata non solo dalle profonde trasformazioni in ambito economico, ma, più in generale nel sistema delle relazioni sociali, istituzionali e i della comunicazione; proprio per questo diventa sempre più attuale la definizione di un profilo associativo in grado di tessere un sistema di alleanze sociali, economiche ed istituzionali ben più ampie e variegiate di quelle conosciute negli anni passati e, a volte, segnate da appartenenze storiche ed ideali nel tempo mutate, quando non scomparse.

Resta quindi, di fronte a noi, il tema di come costruire trasparenti rapporti con i decisori politici ed istituzionali; rapporti che saranno tanto più chiari e solidi se riferiti ad un profilo associativo altrettanto nitido, alimentato da azioni coerenti con quel profilo autonomo nel pensiero, nei valori e nella visione di una moderna idea di impresa e movimento cooperativo.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Sarà senza dubbio un compito di questo 40° congresso costruire, attraverso scelte politico-programmatiche e con la selezione della propria rappresentanza elettiva, le risposte adeguate a buona parte di queste esigenze.

Regole e comportamenti per un rapporto corretto con la politica

In merito al tema dell'indipendenza, il Codice Etico di Legacoop definisce chiaramente i comportamenti che sia le persone che ricoprono incarichi, sia la stessa Organizzazione devono adottare nei confronti della politica e dei livelli istituzionali.

La scelta dell'autonomia non si esaurisce in una dichiarazione d'intenti: occorre adottare comportamenti capaci di tradurre queste aspirazioni in cultura e prassi associativa.

Stabilire norme che uniformino comportamenti associativi serve a tutelare e rappresentare efficacemente le istanze del sistema delle imprese cooperative e dei suoi principi ispiratori, nei rapporti con la politica, con le istituzioni e nel costruire sistemi di alleanze. Tutto questo aiuta a caratterizzare il principio dell'indipendenza associativa, rendendo distintivi e coerenti i comportamenti delle persone che la dirigono.

Le norme principali che si propongono, costituiranno integrazione al "Regolamento nazionale sulle **incompatibilità per l'elezione o la nomina** negli organi direttivi ed esecutivi" di Legacoop e vogliono tradurre in regole associative alcuni principi di fondo a cui fare riferimento.

Da un lato deve risultare incontrovertibile che

funzioni di rappresentanza associativa non possono mai sovrapporsi, o peggio cumularsi, con funzioni politiche o istituzionali, perché questo aprirebbe un conflitto e una violazione al principio della autonoma rappresentanza associativa. Dall'altro è pur tuttavia legittimo per i partiti politici tentare di rappresentare e contaminarsi con parti della società economica e sociale per essere in grado di svolgere appieno la propria funzione, così come va riconosciuto alle persone (a partire da quelle nostra associazione) il diritto costituzionale ad esercitare le proprie scelte di pensiero in un'assoluta libertà, che ha valore pari alla nostra indipendenza.

Essendo la partecipazione alla vita politica ed istituzionale un valore, non può essere un ambito ove agiscono solo coloro che posseggono mezzi economici o che vivono tali esperienze in modalità esclusiva. Se così fosse si infrangerebbero i principi fondanti su cui si basano le democrazie avanzate.

Il fatto che la politica e i livelli istituzionali si nutrano anche delle esperienze svolte da coloro che ricoprono funzioni di direzione o di rappresentanza nelle organizzazioni o nelle imprese, rappresenta un arricchimento che rafforza le capacità di adesione e di vicinanza con la società civile e con il sistema produttivo e del lavoro.

Pertanto, non possiamo escludere che nostre persone, alle quali sono attribuite funzioni di direzione o di rappresentanza associativa nell'Organizzazione decidano di esercitare funzioni politiche o istituzionali; l'importante è che le cariche assunte siano nettamente distinte da quelle associative.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Ecco perché, al verificarsi di tale circostanza si deve realizzare la condizione di **decadenza dagli incarichi** ricoperti a qualsiasi livello nell'Organizzazione. Allo stesso modo il diritto all'elettorato passivo negli Organi di Legacoop a qualsiasi livello, potrà essere nuovamente esercitato trascorsi 12 mesi dalla conclusione delle citate esperienze istituzionali o di direzione svolta in partiti o movimenti politici.

La decadenza dagli incarichi di rappresentanza di Legacoop e da quelli esecutivi, (svolti dalle persone responsabili di uffici di Legacoop, dirigenti e quadri) comprese le articolazioni settoriali e territoriali, riguardano anche l'accettazione di candidatura, la nomina a cariche di rappresentanza o elettive in seno ai partiti o movimenti comprese le candidature per l'elezione e la nomina in ruoli di rappresentanza ai vari livelli Istituzionali.

Lungo queste linee si darà mandato alla Direzione nazionale eletta dal 40° congresso di deliberare a modifica dell'apposito Regolamento di Legacoop.

Il finanziamento di partiti, movimenti e istituzioni
In osservanza al medesimo criterio di autonomia ed indipendenza, Legacoop esclude ogni forma di finanziamento a favore dei partiti politici o movimenti, così come verso le persone che ricoprono cariche politiche ed istituzionali o che sono candidate ad assumerle.

I **finanziamenti sono esclusi** anche a favore di associazioni o fondazioni che operino a sostegno di partiti o movimenti politici e di persone candidate in competizioni elettorali o che rico-

prano ruoli a qualsiasi livello istituzionale. Si propone alle imprese associate l'adozione del medesimo comportamento.

Nel caso in cui si determinino – da parte di intergruppi parlamentari, di consigli regionali o di altri livelli istituzionali – iniziative legate ad attività di ricerca, studio, divulgazione, animazione su specifici temi riguardanti esclusivamente argomenti di interesse della cooperazione, Legacoop può, avendone verificato l'utilità nell'interesse collettivo dei propri aderenti, sostenere anche finanziariamente tali attività.

I risultati di tali iniziative devono essere accuratamente rendicontate e rese pubbliche nell'interesse collettivo; l'autorizzazione alla spesa dovrà essere deliberata dall'associazione attraverso apposita delibera del proprio organo di direzione e la quantità di risorse impegnate non potrà mai superare quanto previsto nel budget preventivo.

4.3.2 Governance e formazione cooperativa

Riflettere sulla governance equivale a riflettere sull'identità, i principi, i valori delle cooperative. Interrogarsi su quanto e come i tratti valoriali e distintivi vengono agiti ed avere la capacità di rinnovarne costantemente gli strumenti e gli obiettivi è dovere delle cooperative e di Legacoop, consapevoli che da ciò dipende il futuro di ciascuno.

I **modelli di governance** che si adottano costituiscono un elemento di riconoscimento perché dichiarano la cultura imprenditoriale che quell'impresa persegue e, come per tutte le altre forme di impresa, rappresentano elementi di competitività e di sviluppo sui mercati. Per noi



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

accrescere la qualità della governance dell'impresa cooperativa, attraverso il confronto di efficaci buone pratiche e sviluppando modelli di partecipazione di qualità dei soci delle cooperative, sono percorsi irrinunciabili e continui.

Sono infatti questi processi che possono permettere, nell'impresa cooperativa, di adeguare costantemente le competenze delle persone (soci, amministratori e manager) ai processi di cambiamento sui mercati, alle forme di controllo della proprietà e all'adeguatezza dei gruppi dirigenti cooperativi nello svolgimento delle proprie funzioni.

L'adesione al Quinto principio della cooperazione internazionale, alla luce della situazione oggi esistente, impone un impegno sostanziale nel campo della elaborazione e promozione della cultura e della educazione cooperativa come leva essenziale per la formazione di gruppi dirigenti e stimolo a corretti e quanto mai necessari processi di riattivazione dell'intergenerazionalità persuadendo, tramite un concetto aggiornato di informazione, le giovani generazioni dell'utilità economica e sociale dei sistemi cooperativi.

La sfida è rafforzare e rinnovare l'originalità del modello cooperativo e della sua rappresentanza favorendo in maniera incisiva il **ricambio generazionale e di genere**. Una parte di questo lavoro è già stato avviato attraverso la rivisitazione di molti aspetti della governance associativa e con nuove regole per il ricambio e la formazione dei gruppi dirigenti associativi. Consideriamo quel lavoro una base di partenza per offrire a tutte le nostre aderenti opportunità e servizi per accrescere la qualità della governance nelle proprie imprese cooperative.

L'ipotesi di lavoro si base sulle seguenti attività:

1) definire un Piano Nazionale per la buona governance cooperativa dotato di strumentazione associativa per aggiornare, sviluppare e monitorare le migliori buone pratiche progettuali realizzate in diversi territori e, sulla base di questo lavoro, aggiornare delle "Linee guida sulla governance" già adottate nel 2008;

2) dar vita ad un progetto di "Formazione cooperativa permanente"; un vero e proprio piano nazionale per garantire informazione e formazione stanziando conseguentemente un budget associativo e mettendo in campo le forme di accompagnamento per la realizzazione degli specifici progetti formativi, rendendo disponibile a tutte le nostre imprese l'accesso a questo servizio. I destinatari del progetto di formazione saranno:

- ✓ i soci delle cooperative,
- ✓ i dirigenti cooperativi,
- ✓ i dirigenti associativi.

Il progetto formativo sarà definito su scala nazionale in un confronto aperto con le articolazioni territoriali e settoriali, e avrà le seguenti caratteristiche generali:

- messa a punto di format diversificati per ciascuno dei diversi destinatari, riconoscibile con un 'marchio' associativo unico;
- definizione di attività rivolte ai formatori: funzionari associativi dedicati al progetto, formatori degli enti di formazione accreditati, formatori esterni;
- definizione di nuove metodologie e nuovi supporti didattici; approfondimenti sui

temi relativi al ricambio generazionale ed alla promozione delle politiche relative alla parità di genere;

- messa a disposizione di una piattaforma o community come luogo di confronto e scambio tra i diversi partecipanti alle attività formative.

3) istituire una “Commissione Governance permanente”, eletta dalla futura Direzione Nazionale, con il compito di assicurare e rendicontare la realizzazione dei progetti sopra descritti. La Commissione, avrà inoltre il compito di:

- svolgere attività di aggiornamento delle linee guida,
- monitorare l’applicazione delle regole e delle buone pratiche,
- raccogliere le difformità e valutarne le ragioni sulla base del principio adotta o giustifica.

La Commissione relazionerà annualmente alla Direzione Nazionale gli esiti delle proprie attività ponendo particolare attenzione alle eventuali difformità che verranno riscontrate. Nel gruppo di lavoro, si propone venga prevista la presenza di un componente del Comitato dei Garanti.

I contenuti di questi progetti hanno l’obiettivo di valorizzare alcuni tratti distintivi dell’impresa cooperativa.

A. Il governo democratico dell’impresa e il principio della delega pro tempore

Nell’impresa cooperativa, il controllo è assegnato a quanti (lavoratori, produttori, consumatori) sono interessati a soddisfare i propri bisogni ed esigenze, non a conseguire la massima remunerazione del capitale conferito. Di

conseguenza, gli **amministratori pro tempore**, non possono che essere l’espressione dei soci cooperatori avendo il preciso scopo di perseguire la mutualità come oggetto sociale, cioè la soddisfazione dei bisogni dei soci ed il rispetto dei mandati conferiti.

La funzione di amministratore va quindi esercitata:

- con professionalità e competenza,
- in ragione di quella mission,
- in forza della delega attribuita dai comproprietari dell’azienda (i soci e le socie, cioè la proprietà diffusa),
- con la coscienza di un orizzonte temporale pro tempore e non proprietario.

B. Il ricambio generazionale e di genere, favorendo l’accesso dei soci ai ruoli di rappresentanza e amministrazione nell’impresa cooperativa

Tra le caratteristiche distintive della forma cooperativa rientra sicuramente il tema di come favorire e/o agevolare il ricambio generazionale, l’assunzione del principio di genere nella determinazione della governance, il rispetto del patrimonio d’esperienza e capacità accumulato dalle persone e la possibilità, per tutti i soci e le socie di accedere ai compiti di rappresentanza sociale. Questo, oltre a rappresentare un principio cooperativo sacrosanto, deve diventare – sempre più – una parte fondamentale della cultura d’impresa delle nostre associate e carattere distintivo dei gruppi dirigenti imprenditoriali cooperativi. Solo così tale principio potrà realizzare tutte quante le potenzialità e divenire un reale vantaggio competitivo di mercato per le nostre imprese. **Intergenerazionalità e pari opportunità** non sono, infatti,



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

solo o tanto una politica di ricambio aziendale, sono soprattutto la cura e la modalità con cui gruppi dirigenti autenticamente cooperativi pensano al futuro e alla solidità della propria impresa, non sprecano ma valorizzano capitale umano, sociale ed imprenditoriale.

C. La proprietà diffusa per la trasmissione, alle future generazioni, di un patrimonio imprenditoriale utilizzabile ed adeguato

Molto spesso, nella vita dell'impresa, è necessario compiere scelte che modificano il profilo competitivo, il livello di rischio e la proiezione verso il futuro dell'azienda. Al fine di compiere con responsabilità cooperativa tali scelte è necessario avere basi sociali consapevoli ed informate, amministratori coscienti della forma d'impresa che si governa e si rappresenta, manager attenti alla valorizzazione dello scambio mutualistico e al profilo di rischio possibile rispetto ad un patrimonio intergenerazionale costituito nel tempo e non disponibile solo per il presente. La **formazione ai principi cooperativi** può assicurare - senza interferire sulla libertà e la responsabilità in capo a soci, amministratori e manager dell'impresa, maggior consapevolezza nelle scelte e maggior qualità imprenditoriale nel momento delle decisioni, ma anche maggiore tutela e controllo della proprietà sulle scelte strategiche aziendali e a tutela del corretto e trasparente agire imprenditoriale e cooperativo.

L'insieme di queste azioni vogliono cogliere un obiettivo molto ambizioso ma necessario: collaborare alla crescita di una **nuova leva di**

cooperatrici e operatori da impegnare nel futuro della cooperazione italiana e del nostro Paese. Il primo passo di questo progetto troverà una sua precisa declinazione nelle modalità di selezione dei gruppi dirigenti e nelle politiche del personale delle strutture associative a tutti i livelli.

4.3.3 Strumenti finanziari e nuovi servizi per la cooperazione - Cooperazione, finanza, sviluppo

Per molti decenni le cooperative hanno finanziato lo sviluppo fondamentalmente attraverso **quattro canali**: l'accumulazione interna, il prestito sociale, l'indebitamento bancario, la strumentazione finanziaria cooperativa. Per ragioni tra loro diverse, le quattro fonti tradizionali sono destinate a vedere limitata la loro possibilità di sostegno ai progetti cooperativi.

Occorre allora analizzare le **possibilità di ulteriori fonti** da un lato e la razionalizzazione di quelle esistenti dall'altro. In realtà, le società cooperative hanno ampi spazi nella vigente legislazione di accesso al credito, spazi che trovano applicazione solo parziale sia perché poco conosciuti e ritenuti culturalmente distanti, sia perché in alcuni casi di difficile accesso e di onerosa gestione.

Finanziare lo sviluppo cooperativo: limiti e criticità

L'indagine svolta sulla redditività media dell'impresa cooperativa vede risultati inferiori rispetto alla media dell'impresa privata: questo costituisce un primo reale limite nell'accesso al credito che, se pur disponibile in diverse forme, richiede rendimenti che spesso le aziende cooperative non possono vantare.

Esiste poi un legame stretto tra governance e accesso ai capitali di rischio: chi immette capitali vuole avere ruoli determinanti nella governance ma questo contrasta con la forma cooperativa che, invece, non deve risultare messa in discussione in conseguenza di necessità finanziarie.

Al di là delle tante risorse impegnate a sostegno di crisi aziendali, la finanza deve servire per **sostenere lo sviluppo** e a tal fine occorrono idee, progetti validi e persone all'altezza: le risorse finanziarie servono se ci sono idee, progetti e persone, non viceversa.

Il lavoro svolto attorno a questi temi ha portato a formulare alcune proposte di intervento, risultato di molti incontri e approfondimenti. Potremmo sintetizzarle così.

- 1) La strumentazione finanziaria cooperativa ha svolto un ruolo decisivo per l'accesso al credito, per l'accompagnamento dei progetti di cooperative, per il sostegno nella crisi. È necessario razionalizzare la presenza e specializzare le diverse funzioni.
- 2) L'accesso al mercato dei capitali non intermediato da banche può essere difficile e oneroso per le piccole e medie cooperative: costruire veicoli specializzati per questo fine può offrire possibilità di aumentare l'offerta e diminuisce il rischio, attraverso emissioni collettive.
- 3) Le cooperative hanno forte bisogno di assistenza finanziaria e l'organizzazione deve mettere loro a disposizione una rete di operatori finanziari.

- 4) Molte buone pratiche messe in atto da aziende cooperative in ambito finanziario non sono conosciute ed un luogo dove queste vengono rese note e messe a disposizione risulterebbe di grande utilità.
- 5) La formazione in materia finanziaria nelle piccole e medie cooperative è fattore fondamentale.
- 6) Occorre guardare con grande interesse a tutte le forme possibili di finanziamento che non derivano da diretta intermediazione bancaria: dai fondi europei alla finanza d'impatto, dal crowdfunding ai contributi regionali, passando per i fondi pensione ed altro ancora.
- 7) Il rapporto con il sistema bancario mantiene forte importanza e deve essere ben presidiato sia a livello nazionale sia nei singoli territori.

Il lavoro sulle risorse finanziarie è reso complesso dalla forte eterogeneità del mondo cooperativo dove convivono piccole e piccolissime realtà con imprese di grandi e grandissime dimensioni: le proposte indicate possono risultare utili per ogni dimensione d'impresa, adeguatamente approfondita e opportunamente declinata.

4.3.4 Territori, settori e struttura nazionale: più integrazione e nuove competenze la chiave per sviluppare efficienza, più utilità e nuovi servizi per le imprese associate.

La sostenibilità economica

Il tema della sostenibilità economica delle strutture associative è un elemento di assoluto rilievo, in particolare in un periodo storico che



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

vede un costante calo delle risorse derivanti dai contributi associativi e dal venir meno di risorse pubbliche, in particolare per i livelli territoriali e, di conseguenza, per ogni livello dell'organizzazione. La sostenibilità di ognuna delle nostre strutture è condizione di partenza ed imprescindibile al fine di preservare il nostro carattere di associazione libera ed autonoma, oltre che efficiente, apprezzata come utile e necessaria alla vita delle nostre aderenti.

La risposta al tema della **sostenibilità** non può limitarsi al semplice prendere atto di progressivi ridimensionamenti necessari e richiede di mettere a punto con coerenza e visione un piano di ripensamento organizzativo delle nostre strutture basato sui seguenti principi:

- continuare a ricercare la maggior efficienza possibile della 'macchina', producendo risparmi e messa in comune di attività di base non distintive delle funzioni di ognuno, attraverso risparmi ed economie di scala;
- produrre una maggiore integrazione nel presidio di politiche associative di carattere generale e comuni alle attività di Legacoop nazionale e dei settori nazionali;
- ripensare alle forme di presenza territoriale, in particolare per quanto attiene le diverse modalità di presidio nelle sue forme sub regionali;
- garantire comunque una presenza territoriale e settoriale in grado di qualificare la nostra associazione come associazione di rango nazionale presente – per assistere, rappresentare e promuovere le imprese cooperative – in tutto il territorio nazionale.

Riorganizzare i livelli nazionale-settoriale-territoriale: nuovi servizi e sinergie

D'altra parte una accresciuta competitività, anche tra differenti associazioni di rappresentanza, finalizzata a proporre servizi base ad ogni forma d'impresa, ci interroga sulla necessità di una significativa **evoluzione nella nostra offerta di servizi e di rappresentanza** alle nostre associate.

La standardizzazione e diffusione di servizi on-demand e on line hanno cambiato in questi anni il modo di svolgere il mestiere associativo e l'organizzazione necessaria a svolgere in modo efficace e innovativo questo ruolo. Lo stesso bisogno di servizio si personalizza, acquisisce contenuti consenziali ed evolve in ragione dei differenti e nuovi mercati affrontati dalle nostre imprese.

La mappa degli stakeholder dell'abitare – ad esempio – si sta rapidamente trasformando. Sempre più spesso i progetti incorporano una esplicita dimensione sociale. Contestualmente i sistemi di welfare evolvono verso forme di Community Welfare, che si costruisce su un principio di sussidiarietà circolare, coinvolgendo cittadini e attori locali nella creazione e produzione di servizi sociali. In questo quadro si collocano nuovi soggetti ibridi, con marcata vocazione comunitaria, che mettono in atto sperimentazioni di co-creazione di servizi per soddisfare le esigenze del singolo e il bene comune. Per intercettare le esigenze di questi soggetti i confini dei settori così come sono stati fin qui intesi costituiscono un limite ed è necessario dotarsi, ai diversi livelli, di competenze e conoscenze nuove e trasversali, assetti che facciano leva su principi di mutualismo allargato e non solo fra "pari".



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

In questa direzione la cooperazione sociale e la cooperazione di abitanti hanno avviato un percorso strutturato che consenta di costruire strumenti di valutazione delle esperienze più avanzate di Rigenerazione Urbana multi-attoriali e di definire un toolkit per la co-progettazione integrata offrendo una capacità progettuale sistemica con una distintività cooperativa e intercettando una nuova finanza che seleziona progetti in grado di dimostrare di produrre impatti sociali complessi e stratificati.

La classica **organizzazione tripartita nazionale-territori-settori** deve necessariamente essere ridisegnata per continuare ad essere aggiornata con le nuove esigenze delle imprese e con una propensione al cambiamento più dinamica e veloce nelle trasformazioni rispetto al passato, in quanto i cambiamenti dell'economia e della società sono molto più rapidi e la velocità è proprio uno degli elementi di successo di un'associazione al fianco delle proprie imprese.

In mercati competitivi sempre più fluidi e dove sono necessarie competenze trasversali è fondamentale riuscire ad offrire servizi molto specifici, professionalizzati ed intersettoriali, anche in ambiti molto diversi tra loro. Si pensi, ad esempio, all'internazionalizzazione e alla stretta connessione con l'innovazione e alle nuove modalità di sostegno più efficace che si potranno generare nei prossimi anni (web, reti ecc.).

Proprio questi strumenti, il web e le reti, virtuali e fisiche, ci aiuteranno a costruire percorsi di rappresentanza e accompagnamento delle imprese, sempre più modulari ed efficaci, perché costruiti intorno alle esigenze dell'impresa stessa.

Allo stesso tempo l'offerta, in termini di rappresentanza – sempre più dis-intermediata – e di servizi – sempre più standardizzati e a basso costo – è vastissima; è necessario quindi riuscire ad affermarsi come soggetto autorevole ed efficace in termini di servizi offerti caratterizzandosi per l'eccellenza nel rappresentare e conoscere le esigenze delle cooperative e **trasformare la distintività cooperativa in vantaggio competitivo** per le stesse.

Distintività, riconoscibilità e autorevolezza dovranno essere il tratto comune nella offerta di nuovi servizi. Per questo, un ruolo molto importante può essere giocato dal livello nazionale e dai settori nazionali, se in grado di offrire standard comuni, uniformi e operativi per tutti i livelli territoriali, anche quelli meno strutturati, proponendosi come nodo centrale di una rete capillare che aggiunge alle dimensioni territoriale e settoriale, la dimensione digitale.

Fruibilità, affidabilità e capacità di accompagnamento possono essere i tratti riconoscibili delle nostre presenze territoriali; veri e propri motori di produzione e diffusione di servizi ad alto valore.

La nuova logica della rete

Nella logica dell'**offerta di servizi in rete** evolve – per far scomparire – lo stesso concetto di centro e periferia dell'organizzazione associativa: una diffusa macchina di produzione di beni associativi può mettere a disposizione di tutti, attraverso i nodi della rete – luoghi di produzione e contemporaneamente di erogazione – opportunità e competenze, garantendo condivisione e fruibilità per tutti, indipen-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

dentemente dalla loro dislocazione fisica o dal settore di operatività.

Il modello a rete rappresenta a tutti gli effetti un modello sempre più diffuso e di successo e l'obiettivo a cui tendere perché valorizza le competenze diffuse, scardinando i tradizionali modelli basati sulla gerarchia burocratica tipica delle organizzazioni, costruendo invece un approccio fondato sulla meritocrazia e sulla riconosciuta professionalità delle persone.

Inoltre lavorando in una logica di network è possibile evitare le duplicazioni e le ridondanze tematiche, tipiche delle organizzazioni di rappresentanza e servizio perché costruite sulla replica di uffici e servizi uguali in tutti i rami dell'associazione. Oggi il network consente di offrire il miglior servizio possibile a tutti e permette di liberare risorse da investire nell'implementazione della propria offerta andando a coprire nuovi ambiti tematici e rendendo la struttura associativa anche maggiormente sostenibile dal punto di vista economico.

Parlare di modello a rete ci richiama la necessità di utilizzare al meglio, sia in termini di rappresentanza sia di servizi per accrescere la competitività delle imprese, anche le reti cooperative a livello europeo ed internazionale.

Il senso profondo dell'associazione a rete è quello di offrire un modello associativo che connette le imprese e le persone che ne fanno parte in un ecosistema interattivo in cui possono essere create e scambiate quantità di valore.

La peculiarità è quella di divenire un sistema che abilita le interazioni non solo tra associa-

zione e imprese, ma anche tra l'associazione e i cittadini e i consumatori. L'associazione a rete attiva percorsi non lineari di valorizzazione sia per le imprese che vi aderiscono per utilizzarne i servizi, sia per quelle che possono usare la piattaforma con fini di sviluppo di business, di comprensione dei mercati, di nuove opportunità di innovazione e produzione.

Il modello di associazione a rete consente di sviluppare un modello che è: uno strumento di fertilizzazione e diffusione del modello cooperativo; un gestore della brand identity e sense-providing della forma cooperativa; un mezzo di animazione e incubatore dell'economia nazionale; un coach per una nuova generazione di classe dirigente; un propugnatore di un nuovo modo di fare impresa, di fornire servizi, di fare welfare, di costruire benessere e valore, nella società 4.0.

Resta, per ogni livello dell'organizzazione, la necessità di un puntuale presidio diretto e non delegabile, 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.

Associazione nazionale e Associazioni di settore
In questo contesto Legacoop nazionale si caratterizzerà sempre più come soggetto che dà valore alle imprese proprio per l'appartenenza stessa all'associazione, in quanto soggetto che ne rappresenta, ne valorizza e ne promuove l'eccellenza imprenditoriale, l'autenticità della forma e la distintività valoriale nella pratica d'impresa.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Le Associazioni nazionali di settore devono essere invece in grado di cogliere le istanze specifiche dei vari ambiti di attività e rappresentare una risposta sempre più qualificata e specialistica, in particolare nei segmenti *core* che caratterizzano ogni specifico settore o mercato di riferimento in cui operano le imprese associate.

Il rapporto tra le funzioni di Legacoop nazionale e quelle delle Associazioni nazionali di settore dovrà essere oggetto di uno **specifico progetto nazionale**, che – in coerenza con i principi già richiamati nel presente capitolo e nel riconoscimento delle rispettive prerogative – sarà finalizzato alla ricerca di un sempre migliore coordinamento ed integrazione di attività, alla individuazione delle ulteriori sinergie possibili e alla valorizzazione delle singole specializzazioni associative settoriali in relazione alle evoluzioni dei mercati delle imprese associate. Il riconoscimento a Legacoop dell'accREDITamento presso il MISE per la nascita del Digital Innovation Hub della cooperazione rappresenta un tassello importante a disposizione di questo progetto.

4.3.5 Nuovi compiti associativi e iniziative: la sfida 4.0

Gli impatti sui mercati e tra i consumatori di questa nuova rivoluzione industriale e di senso sta cambiando economia, società e abitudini sociali.

Legacoop e la sfida della trasformazione digitale
Legacoop vuole essere in grado d'interpretare queste innovazioni ed accettarne le sfide per svolgere quel ruolo che ci candidiamo a gioca-

re nella società attraverso i propositi di questo Congresso ed essere adeguati ad interpretare i bisogni di imprese e persone del nostro mondo e della nuova economia cooperativa e delle comunità.

Sempre più spesso nel corso degli ultimi anni si è reso evidente il problema di non riuscire ad **intercettare questi cambiamenti** o di non essere in grado di rispondere con gli strumenti attuali ai nuovi bisogni che emergono con il cambiamento. Ecco allora la necessità di aprirsi ad una nuova serie di relazioni che vadano al di là di quelle tradizionali, aumentino la capacità di penetrazione della cooperazione nella società ed aprano la strada ad una contaminazione dalla quale possono poi nascere e svilupparsi nuove forme, nuovi processi, nuovi ibridi cooperativi che possono rappresentare formule vincenti per le sfide del futuro, anche integrandosi e coesistendo con il modello cooperativo tradizionale.

Da queste riflessioni sul contesto in continua evoluzione deve nascere l'analisi volta a ridesegnare i compiti, i servizi e gli strumenti associativi. Nel ripensare l'erogazione dei servizi associativi è allora fondamentale immaginare l'evoluzione associativa in una **logica di piattaforma**, un sistema capace di raggiungere ogni territorio con tutte le sue competenze ed eccellenze.

Un Digital Innovation Hub per non lasciare indietro nessuno

Legacoop deve affrontare questa sfida con la consapevolezza di **non lasciare indietro nessuno**: deve anzi essere il soggetto a cui tutte le



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

cooperative possano fare riferimento per innovare e vincere la sfida del 4.0, vivendola come protagoniste del cambiamento del Paese. Legacoop ha già intrapreso la strada dell'innovazione, puntando sulla costituzione di un proprio Digital Innovation Hub. Tale progetto, come affermato anche nel suo atto di nascita, vuole essere un'esperienza aperta alle altre centrali cooperative che hanno dato vita ad Alleanza delle cooperative, disponibile a rispondere ai bisogni di tutte le imprese cooperative.

Le imprese cooperative devono imparare a vedere nella Digital Transformation uno strumento attivatore dei processi di crescita, poiché ne ridisegna strumenti, mercati e modelli di business e ne orienta i processi di sviluppo. La domanda, dunque, che le imprese si devono porre in questo momento riguarda quale siano le opportunità offerte dalla trasformazione digitale e come coglierle.

Impresa 4.0, la situazione delle cooperative

La rilevazione sulla propensione e il **livello di implementazione delle tecnologie digitali delle cooperative italiane**, realizzata da Legacoop Nazionale sulle proprie associate ed ancora in corso, racconta un panorama complesso ma aperto al cambiamento, in cui la metà delle cooperative italiane (rispondenti) ritiene di essere sufficientemente tecnologica per affrontare la trasformazione digitale. La rilevazione, che a partire da luglio fino ad oggi ha interessato quasi 650 cooperative sparse su tutto il territorio nazionale, presenta una realtà fatta di luci ed ombre, in cui un ampio numero di cooperative si mostra propositivo, ha tentato di avviare processi di trasformazione

digitale (il 44% ha investito negli ultimi 5 anni tra 5mila e 100mila euro) e intende presentare (40%), nei prossimi 12 mesi, progetti basati sulle agevolazioni previste per il supporto alla digitalizzazione ed Impresa 4.0.

Sappiamo, però, che il 42% delle cooperative interessate si autovaluta poco o per niente tecnologico e, tra le aziende che hanno fatto investimenti, il 37,5% dichiara di non essere in grado di valutare gli effetti dell'introduzione del digitale nella propria organizzazione e il 32% non ha rilevato miglioramenti nei ricavi. Un dato che ci porta a riflettere sul fatto che investimenti digitali ridotti difficilmente portano impatti importanti nei modelli di business e nell'organizzazione, ma anche sulla sostanziale difficoltà delle aziende di fare da sole scelte adeguate e, di conseguenza, di monitorare gli investimenti e l'impatto che essi hanno sui ricavi dell'azienda.

Le cooperative italiane, dunque, dalle prime analisi, sembrano credere alla necessità di dover avviare percorsi di trasformazione digitale, ma hanno sempre maggiore necessità di comprendere cosa significa trasformazione digitale e di essere supportate nella definizione delle strategie più adeguate e sostenibili (anche per potersi lanciare in investimenti più sostanziosi) e nella valutazione della loro efficacia.

Obiettivi e funzionamento della Rete Pico

Quanto descritto evidenzia uno scenario nel quale il ruolo dell'azione associativa è centrale. In risposta alla sfida imposta dal fenomeno della trasformazione, Legacoop sta sviluppando la Rete dei Punti di Innovazione Cooperativa (PICo), ossia il sistema di Digital InnovationHub



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Cooperativi che fanno parte del Network Nazionale Impresa 4.0, sviluppato dal MiSE nell'ambito del Piano Nazionale Impresa 4.0.

La **Rete Pico** si pone un duplice obiettivo:

- **supportare l'Associazione** nel percorso di transizione digitale, finalizzato a declinare il valore della cultura cooperativa attraverso gli strumenti della trasformazione digitale e, dunque, ridefinire il proprio modello di servizi, la struttura organizzativa e l'offerta verso le cooperative, tanto rispetto alle funzioni di supporto che di rappresentanza;
- **supportare le Cooperative** con servizi di informazione, formazione e consulenza realizzati direttamente, interloquendo con le strutture dedicate (ad esempio i Centri di Competenza del piano nazionale Impresa 4.0) e per mezzo di una rete di partner nazionali ed internazionali. Supporto che si estenderà anche all'affiancamento finalizzato ad intercettare e gestire con le cooperative i fondi italiani ed europei esistenti.

La Rete Pico si articola su una serie di nodi tipologicamente differenziati, distribuiti sul territorio nazionale e realizzati d'intesa con le associazioni di settore:

- un Laboratorio nazionale, che sperimenta i modelli di intervento e supporto alle cooperative attraverso lo sviluppo di azioni sperimentali realizzate in partnership con diversi attori dell'ecosistema Impresa 4.0 e che progetta una piattaforma cooperativa per l'accesso a tutti i servizi della rete;
- la costituzione di Centri di sviluppo: luoghi della Rete che valorizzano e mettono a sistema gli investimenti fatti sulle tecnologie Impresa 4.0 dalle strutture territoriali

e dalle aziende ad esse collegate, relazionandosi con la Rete dei Centri di Competenza Nazionali.

- la diffusione di Punti di Erogazione Territoriale: sono i nodi territoriali della Rete, atti all'erogazione dei servizi. Rappresentano i punti di contatto con l'utenza e si sviluppano su base regionale e/o provinciale;
- la Rete dei PID Unioncamere con cui, attraverso un'apposita convenzione, potremo assicurare capillarità all'azione della Rete PICO 4.0.

Questo percorso permetterà a Legacoop di non pensare in termini di autosufficienza: così come in altri campi, la scelta determinante sarà quella di allargare la propria rete relazionale, andando ben oltre le tradizionali relazioni istituzionali che da sempre contraddistinguono la funzione associativa.

Sempre maggiore importanza rivestiranno le relazioni e le interazioni con le università e i centri di ricerca, finalizzate alla definizione di modelli che valorizzino le professionalità, le idee e la persona, non il capitale; modelli di startup cooperativa innovativa che duri nel tempo e che sia in grado di attirare una nuova generazione di operatori e operatrici.

5. “Cambiare l'Italia cooperando”, un nuovo modo di essere ed operare

“Cambiare l'Italia Cooperando” è il manifesto programmatico della cooperazione italiana che si mette a servizio del Paese con progettualità concrete, verificabili e condivise. Il Manifesto intende promuovere e diffondere una cultura della sostenibilità applicata a progetti



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

di crescita economica, sociale e civile, basata su valori e pratiche di autenticità cooperativa.

Il Manifesto individua cinque idee forza che rappresentano la sfida, per la cooperazione italiana, in termini di adeguatezza ed utilità per il futuro; il modo per ridisegnare legittimazione sociale e valore d'impresa, finalizzati al miglioramento della vita delle persone e delle comunità; per cambiare mercati concorrenziali e paradigmi economici. In una parola, la **nuova cooperazione mutualistica** che accetta la sfida della modernità e la persegue per essere un motore di cambiamento e giustizia sociale del Paese.

Legacoop, con il proprio Congresso, vuole contribuire a questo sforzo di riflessione valoriale e di definizione di coerenti progetti imprenditoriali ed associativi, per sviluppare la nuova cultura comune dell'Alleanza della Cooperative italiane.

5.1 I cinque pilastri

Le nostre sfide per il futuro sono ben rappresentate da questi cinque pilastri:

- Lavoro-Formazione-Equità
- Sostenibilità
- Legalità
- Innovazione
- Welfare

individuando per ognuno di essi progetti e impegni associativi da una parte e richieste per il Paese dall'altra.

Cinque pilastri per cinque sfide che vedranno la cooperazione fortemente impegnata in un'autoriforma basata oggi più di ieri sui valori fondanti che hanno rappresentato la nostra forza, la nostra resilienza. A partire da questa distintività dobbiamo costruire le risposte ai

problemi e alle sfide del nostro tempo.

5.1.1 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.

La **rivoluzione 4.0** sembra mettere in discussione questa centralità umana nella produzione e il ruolo del lavoro. È una sfida che sentiamo nostra, un terreno su cui vogliamo giocare fino in fondo.

C'è bisogno di un'azione massiccia e diffusa di **formazione**, per dare a tutti strumenti per vivere da protagonisti la trasformazione digitale; per dare alle imprese una marcia in più – la più potente – in una competizione che non si gioca solo sulle tecnologie, sempre più accessibili, ma sulle persone, sulla loro capacità di utilizzarle con creatività, innovando i processi, inventando nuovi mercati superando le barriere organizzative che spesso impediscono in particolare alla componente femminile di partecipare a pieno titolo al mercato del lavoro.

Esistono nuove o rinnovate forme di autoimpresa, nate in questi anni sulla spinta della rivoluzione digitale: coworking, startup o società tra professionisti, che devono coniugare autonomia e interdisciplinarietà, flessibilità, competitività e diritti. **Nuove forme che interrogano l'associazione**, sia sul fronte della rappresentanza sia su quello dei servizi; nuove forme di approccio al lavoro che possono rappresentare, per le persone, anche nuove scelte di libertà.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Ma al di là delle nuove forme d'impresa, esistono lavoratori sempre più flessibili, con diritti sempre più fragili. I braccianti di ieri, quelli che hanno dato vita alle prime cooperative, oggi si chiamano riders. Oggi come allora non si tratta di fare la guerra a una nuova forma di lavoro, ma di rimettere al centro la persona, di rendere l'innovazione a misura d'uomo e non solo del profitto di pochi.

Anche l'economia collaborativa e della condivisione crea valore e genera opportunità, ma la sfida è quella della redistribuzione del valore, dell'equità e della qualità del lavoro, temi particolarmente attuali, che stanno diventando sempre più rilevanti con il diffondersi dell'economia dei "lavoretti", della gig-economy. Nel caso specifico la cooperazione può ancora una volta rappresentare il **modello capace di coniugare diritti, equità e qualità del lavoro**. Attraverso l'innovazione delle cooperative di piattaforma può infatti cambiare il modello di riferimento, per sua natura precario, attraverso forme di lavoro flessibili, ma di qualità.

In tutto ciò, la qualità del lavoro in cooperativa è un punto di partenza perché attiene al requisito primo di riconoscibilità di questa forma d'impresa, come ha anche recentemente affermato l'International Co-operative Alliance (ICA), quale voce globale del movimento cooperativo, nella sua recente "Dichiarazione sul lavoro dignitoso e contro ogni forma di molestia". In tal senso è bene anche sottolineare l'importanza della formazione continua per l'adeguamento dei lavoratori alle nuove sfide imposte dal mercato e dalla nuova rivoluzione digitale.

Qualità del lavoro e competitività d'impresa sono per noi termini conciliabili perché si armonizzano nella persona del socio, in cui insistono un diritto proprietario ed uno di lavoratore.

Noi crediamo che il lavoro e la persona debbano essere il primo bene da tutelare e per questo pensiamo che vadano introdotte nuove forme di tutela del lavoro, quali la esatta definizione di costo minimo orario nelle prestazioni (definito anche legislativamente) come vincolante nella regolarità dei contratti e quella di salario orario minimo. Un intervento normativo sul tema del salario orario minimo può rappresentare uno strumento potenzialmente utile per la lotta contro le pratiche sleali diffuse, tra le quali l'applicazione di contratti collettivi di lavoro stipulati da organizzazioni comparativamente non rappresentative.

Al fine di non collidere con la contrattazione collettiva a livello nazionale – sviluppata dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative – qualsiasi intervento normativo dovrebbe rispondere a precise caratteristiche: essere destinato ai settori non coperti da contratti stipulati dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative; essere aggiornato annualmente e prendere in opportuna considerazione, oltre all'andamento dell'inflazione, il valore medio delle retribuzioni dei penultimi livelli stabiliti dalla contrattazione rappresentativa; infine, dovrebbero essere previste sanzioni adeguate per le imprese che non rispettano la norma, come, ad esempio, l'esplicita esclusione da qualsiasi tipo di be-

neficio (oppure sgravio) fiscale previsto dalla legislazione vigente.

È opportuno sottolineare che tale quadro normativo per esprimere al massimo le sue potenzialità e quindi massimizzare le ricadute, dovrebbe essere affiancato da un provvedimento normativo sul tema della rappresentanza, datoriale e sindacale, da troppo tempo trascurato e sul quale il sistema ha a più riprese dimostrato difficoltà in termini di autoregolamentazione. Tale intervento permetterebbe anche una corretta discriminazione dei contratti a cui la legge finanziaria del 2007 ha riservato agevolazioni in termini di benefici e incentivi.

L'esperienza di questi anni di crisi ci rafforza in questa convinzione. Noi vogliamo percorrere questa strada dando segnali inequivocabili: anche così si possono identificare e distinguere le imprese autentiche e quelle false. Il rispetto di queste regole diviene poi, per noi e le nostre associate, una condizione di appartenenza associativa.

Va nella stessa direzione la nostra proposta per favorire, a tutti i livelli, la **partecipazione dei lavoratori al governo dell'impresa**, anche nelle cooperative in cui lo scambio mutualistico non sia basato sul lavoro. Riteniamo sia possibile sperimentare nuove modalità all'interno delle imprese sia innovative sia tradizionali, ma non solo. È maturo il tempo di intervenire anche a livello normativo per stimolare la diffusione di modelli economici in cui la partecipazione dei lavoratori nelle imprese venga incentivata, a partire dalla diffusione della

contrattazione di secondo livello.

Ed è in questo ambito che il sistema cooperativo deve continuare a giocare un ruolo essenziale in tema di welfare, sia esso di matrice contrattuale che aziendale. La firma dell'Accordo Interconfederale sulle Linee guida per la riforma delle relazioni industriali suggella questo tema come elemento portante del futuro della contrattazione, sia in termini di maggiore incisività nelle forme più classiche e tradizionali di welfare integrativo, quali previdenza e assistenza sanitaria, sia in riferimento a quelle più sperimentali, aziendali e/o di prossimità, prefiggendosi come obiettivo il miglioramento delle possibilità di benessere delle persone e la conciliazione dei loro tempi di vita e di lavoro.

In termini di risposta, il sistema cooperativo dovrebbe infine essere in grado di esprimere tutte le proprie potenzialità, ponendo a valore la propria essenza multidisciplinare ed il proprio spirito mutualistico di matrice costitutiva, creando network o piattaforme in grado di fornire quindi una risposta al fabbisogno crescente di welfare e al contempo creare un'opportunità di mercato e di valorizzazione delle proprie eccellenze.

5.1.2 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.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Questo tratto distintivo deve rappresentare uno skill competitivo su cui investire e un valore percepito dal mercato, punto di forza che sia e diventi modello di eccellenza per una economia innovativa ma sostenibile.

Solo perseguendo politiche di sostenibilità economica, sociale, ambientale e istituzionale si può costruire un'economia più giusta. Questo è l'impegno che vogliamo assumerci nei confronti delle **generazioni future** sviluppando il nostro saper fare imprenditoriale.

Lo faremo utilizzando indicatori economici ma anche sociali ed ambientali in linea con il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile e con gli indicatori di BES (Benessere equo e sostenibile), spingendoci quando possibile ad identificare indicatori capaci di rilevare i nostri valori distintivi, dall'intergenerazionalità alla mutualità alla governance democratica.

Compito dell'associazione sarà sostenere la crescita di queste realtà, sviluppare politiche e servizi a disposizione di tutte le imprese aderenti per favorirne la crescita e lo sviluppo in modo sostenibile e qualificarle come imprese eccellenti.

Per questo il nostro primo progetto associativo, coerente con gli obiettivi dell'Agenda 2030, è quello di costruire - insieme alle imprese associate - la nostra ROAD MAP COOPERATIVA. Un modello che ispiri comportamenti e raccolga le buone pratiche delle nostre imprese capaci di futuro.

Un progetto associativo che da un lato accre-

sca la consapevolezza del mondo cooperativo verso gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** e, dall'altro lato, indirizzi e supporti le imprese cooperative per massimizzare e valorizzare il loro contributo all'Agenda 2030, perseguendo modelli di eccellenza dove le cooperative possono essere protagoniste di sfide globali grazie al loro modello partecipato, solidale, sostenibile e dinamico.

Vogliamo creare un ecosistema continuamente in evoluzione che identifica e promuove best practices, portando le cooperative ad un continuo miglioramento, ponendosi come strumento per una migliore competizione basata anche su fattori reputazionali di fiducia ed innovazione.

5.1.3 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.

Accanto alla campagna contro le false cooperative vogliamo promuovere una nuova sfida: il contrasto a tutte le forme di massimo ribasso mascherato e di turbativa concorrenziale. Per questo, d'intesa con l'università di Trento abbiamo promosso la campagna **Massimo ribasso minimi diritti**. Il massimo ribasso mascherato produce una scarsa qualità dei servizi al cittadino ed una riduzione dei diritti e delle tutele per i lavoratori. Per questo crediamo che



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

serva un patto da stringere con le pubbliche amministrazioni: un impegno comune affinché nelle nostre comunità vi siano servizi eccellenti e imprese di qualità che investono sul valore del lavoro.

Lottare contro l'illegalità e la criminalità significa **combattere le disuguaglianze**, perché un'economia illegale distorce i mercati, uccide l'economia sana di un territorio, crea disuguaglianza, perché di essa si nutre e alimenta, usando chi è in difficoltà, facendo leva sullo stato di necessità. La cooperazione da sempre è al fianco di chi combatte le mafie, è a favore del lavoro regolare e di qualità, contrasta il caporalato.

D'altra parte, è necessario ribadire che una lotta efficace all'illegalità e alle alterazioni concorrenziali che ne derivano trova paradossalmente un ostacolo nell'eccesso di legislazione e regolamentazione, nella tendenza a proceduralizzare e ipermonitorare ex ante ogni iniziativa imprenditoriale, sovente rallentando e imbrigliando la buona fede e non, al contrario, l'intenzione disonesta e truffaldina.

È opportuno quindi individuare misure che, ogni qualvolta vi siano procedimenti di accertamento di illeciti e prima di addivenire all'accertamento giudiziale dello stesso, scongiurino meccanismi sanzionatori delle imprese e incentivino meccanismi di 'messa in sicurezza', attraverso l'adozione di misure per garantire che l'impresa possa proseguire la propria attività dimostrando di aver compiute specifiche azioni finalizzate al regolare espletamento dell'attività imprenditoriale, in analogia a quanto previsto per la PA.

Riteniamo, pertanto, che il legislatore debba **ridurre la situazione di incertezza**, che ha generato negli ultimi anni significativi ostacoli all'ordinaria attività economica. Ricreare un clima di fiducia tra pubblico e privato è un obiettivo fondamentale per la crescita e lo sviluppo del nostro Paese. Il blocco della pubblica amministrazione rischia di rallentare pesantemente la necessaria realizzazione di infrastrutture nel nostro Paese che, in considerazione del notevole incremento delle risorse stanziare dal Governo negli ultimi anni, potrebbero effettivamente partire.

In questo contesto la nostra missione per **mercati puliti, perché correttamente regolati, aperti e concorrenziali** – che ha in origine la consapevolezza di una alterità culturale e valoriale – deve continuare ad essere il tratto distintivo della funzione delle cooperative nei sistemi economici competitivi ed aperti.

La cooperazione vuole andare oltre all'ovvio rispetto della normativa vigente, nell'intraprendere con ancora più forza percorsi di legalità affinché l'operato delle imprese non sia solo rispettoso della forma delle regole ma che sia orientato ad alzare il livello delle responsabilità nei confronti dei soci e delle comunità di riferimento coerentemente con le dichiarazioni con i propri principi valoriali.

Per questo vogliamo al più presto concludere l'iter di confronto con il Ministero dell'Interno per la sottoscrizione del nuovo Protocollo di Legalità e stiamo pensando a come garantire forme costanti di formazione manageriale cooperativa a disposizione delle nostre associate.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

5.1.4 Innovazione

L'innovazione 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 diseguaglianze. Questo è il nostro approccio all'innovazione digitale. Siamo invece di fronte a fenomeni che nulla hanno a che vedere con questo modo di pensare all'innovazione: il modello cooperativo può e deve rappresentare la risposta giusta a queste dinamiche di relazione attraverso il coinvolgimento delle comunità e la disponibilità alla diffusione larga delle forme d'innovazione.

Negli ultimi anni hanno cominciato a diffondersi tra le nuove cooperative, ma anche tra le cooperative operanti in settori tradizionali nuovi modi di coinvolgimento dei soci, si cominciano a far strada prosumer cooperativi, nascono le prime platform cooperative e settori maturi stanno trasformando la propria natura aprendosi alla sharing economy. L'associazione deve quindi garantire a tutte le cooperative, grandi e piccole, le opportunità e i servizi per imboccare con la decisione che serve la strada della trasformazione digitale, nella fedeltà ai propri valori, favorendo il principio della condivisione cooperativa dei dati tra socio e cooperativa e tra cooperative e la proprietà cooperativa delle piattaforme digitali.

Il Digital Innovation Hub cooperativo e la Rete PICO sono gli strumenti per realizzare questo progetto, offrendo a tutti – imprese, soci, lavoratori – gli strumenti quali flessibilità/adattabilità, capacità relazionali, di intelligenza sociale, di problemsolving complesso, indispensabili per operare nell'attuale contesto.

Insieme a questo il DIH cooperativo assicurerà alle imprese trasferimento tecnologico e contatto con i principali centri di ricerca nazionali ed internazionali.

5.1.5 Welfare

In questa fase storica di contrazione del welfare pubblico e di aumento e differenziazione dei bisogni delle persone, la società sta vivendo fenomeni che non possiamo più ritenere 'emergenziali', ma che dobbiamo considerare nella loro complessità come fenomeni che caratterizzeranno anche i prossimi decenni, dall'invecchiamento della popolazione allo spopolamento dei piccoli centri con la conseguente crescita delle città, dall'atomizzazione della società all'aumento dei flussi migratori.

In questa situazione troppo spesso lo Stato non è stato in grado di rispondere o lo ha fatto in modo non soddisfacente per la società, che è rimasta ai margini o ha provato a reagire anche auto-organizzandosi, facendo emergere nuovi modelli che non si ritrovano più nella dicotomia pubblico-privato, ma che rappresentano una **forma di organizzazione sociale che valorizza i beni comuni e la cittadinanza attiva**. La garanzia del benessere delle persone non può quindi né essere delegata, né essere gestita a compartimenti stagni: il welfare va vissuto come una responsabilità comune della società. Il welfare universale è divenuto fortemente selettivo e le politiche calate dall'alto non sono rispondenti ad una società che si riorganizza su paradigmi partecipativi nuovi che reinterpretano i vecchi bisogni, decodificano i nuovi e innovano i processi.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Le imprese, in questo contesto, hanno continuato a garantire servizi innovando e investendo, ma è urgente che le cooperative e l'associazione si interrogano per elaborare un nuovo pensiero imprenditoriale che superi la tradizionale visione del rapporto pubblico-privato verso una logica di valorizzazione della **co-programmazione** degli interventi basata sull'integrazione di risorse umane, materiali ed economiche nonché di conoscenze e competenze in grado di sostenere il sistema, ma soprattutto di valorizzare nuove partnership imprenditoriali socialmente qualificate e responsabili.

È in coerenza con questa visione che la cooperazione sociale ha svolto e può continuare a svolgere un ruolo importante anche per la creazione di condizioni di benessere lavorativo per tutti ed in particolare per le donne. La sua capacità di operare in una logica di rete e di co-progettare con gli utenti pacchetti di servizi concorre a favorire la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita di socie e soci e dei lavoratori tutti delle cooperative, ma anche di donne occupate in altri contesti imprenditoriali rispondendo a bisogni familiari complessi.

In questo contesto le società di mutuo soccorso sono un modello secolare e tuttavia moderno di autorganizzazione aperto alla società, basato sull'ascolto dei bisogni e sulla partecipazione solidale, capace attraverso la sussidiarietà economica di contribuire a rendere sostenibile l'accesso a prestazioni di assistenza complementare al servizio pubblico in una logica di prossimità. L'invecchiamento della popolazione impone nuovi scenari: dal trattamento della non-autosufficienza al mantenimento dell'autosufficienza, ovvero dell'au-

tonoma capacità di gestire la propria vita. La cooperazione e la mutualità sono chiamate ad esserne rappresentanti e promotrici.

Nell'ambito delle strategie di inclusione il tema della casa è al centro di una nuova visione di welfare dinamica che individua nell'abitare e nei servizi ad esso connessi una necessaria infrastruttura a supporto delle diverse fragilità e precarietà che avanzano. La casa come servizio è il risultato di un progetto d'innovazione sociale che ha il potenziale di creare valore condiviso, in cui gli edifici e le comunità di abitanti si disegnano insieme. La cooperazione, integrando le sue competenze, si propone come piattaforma per progetti in grado di coniugare le proposte delle avanguardie che sperimentano modi di abitare diversi (più collaborativi, relazionali e solidali), con le politiche pubbliche dell'abitare.

In questo senso la Rigenerazione Urbana è una delle nuove sfide del paese, che vede il tema della casa/servizi e delle comunità al centro, l'hardware e il software delle città, perno di infrastrutturazione sociale. La cooperazione deve contribuire ad orientare i processi di trasformazione del territorio nella direzione dell'inclusione e della coesione, tra territori con vocazioni e bisogni diversi, evitando il rischio di un nuovo ciclo orientato esclusivamente dalle logiche della rendita immobiliare, e direzionata in alcune aree metropolitane.

La cooperazione tutta è chiamata a farsi rappresentante e promotrice delle nuove forme di autorganizzazione sociale, dalle imprese sociali alle comunità.

Promuovere, accompagnare e rappresentare



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

nuove forme di impresa nonché nuove declinazioni del modello cooperativo significa portare nelle comunità ed affermare la nostra cultura della partecipazione, della democrazia, ma anche della trasparenza e della qualità del lavoro per evitare che dietro nuove forme di “compartecipazione” possano realizzarsi occasioni di sfruttamento del lavoro, di concorrenza sleale, di opportunismo imprenditoriale con gravi ricadute sulla reputazione e credibilità del modello cooperativo.

6. Associazione e visioni di futuro

6.1 Da “Cambiare l’Italia cooperando”, il lavoro per progetti

“Cambiare l’Italia cooperando” non sarà solamente la proposizione e l’offerta al Paese di progetti sviluppati dalle nostre associate e la definizione di coerenti progetti associativi: per Legacoop da qui discende un metodo di lavoro associativo che vorremo condividere con tutti i livelli della nostra struttura e con le nostre imprese. Lavoriamo al progetto della costruzione di un ecosistema cooperativo innovativo ed inclusivo, attraverso la condivisione di progetti che saranno gestiti, monitorati, valutati e rendicontati secondo una logica condivisa e di selezione qualitativa.

Ma perché **lavorare per progetti**? Questo nuovo approccio associativo permetterà di definire in modo partecipativo metodi di lavoro e tempi di realizzazione secondo principi di rilevanza, efficienza, efficacia e sostenibilità, ma anche di qualità e partecipazione. Inoltre sarà possi-

bile una pianificazione e una programmazione delle attività che permetterà di controllare i risultati attraverso indicatori di misurazione qualitativa, oltre che quantitativa.

Un nuovo approccio che mira a mutare una cultura associativa, sempre più attenta a raccogliere e gestire le informazioni indispensabili per monitorare e valutare la qualità prodotta ed erogata e che rappresenterà un nuovo modo di “essere” dell’Associazione stessa.

6.2 Accountability, diffusione di buone pratiche e BES cooperativo

Il nostro obiettivo è quello di individuare indicatori che valuteranno gli impatti non solo dal punto di vista economico ma anche sociale ed ambientale dei nostri progetti, fino a rendicontare le nostre attività in coerenza con gli obiettivi dell’Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile e con gli indicatori di BES (Benessere Equo e Sostenibile). La cooperazione vuole essere pronta ad affrontare questo processo. Così facendo quantifichiamo e qualificiamo il nostro mondo, ne valutiamo l’impatto, puntando a corrispondere ad indicatori che misurano aspetti qualitativi come l’istruzione, la formazione, il livello di competenze, un lavoro adeguatamente remunerato, ragionevolmente sicuro e rispondente alle competenze, il benessere economico, la soddisfazione per le relazioni familiari, amicali etc. Ma proviamo ad andare oltre.

Ci rendiamo conto che oggi i nostri valori sono rispondenti alle nuove esigenze della società, quali la riduzione della tendenza verso i monopoli, affermando modelli imprenditoriali in cui il plusvalore generato è al servizio delle co-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

munità (come nelle piattaforme cooperative) o come nei fenomeni di rigeneratività sociale, in cui compare forte l'esigenza di una alternativa al modello di crescita capitalistica basata esclusivamente sul consumo.

È la nostra occasione: vogliamo lavorare per identificare indicatori cooperativi ad hoc che possano rilevare e valutare i nostri valori distintivi, quelli per i quali esistiamo da più di 130 anni e su cui fondiamo il nostro essere cooperativo.

Vogliamo misurare - ad esempio - il valore dell'intergenerazionalità e dell'uguaglianza di genere attraverso la sua interpretazione nelle pratiche di governance delle cooperative, oppure dotarci della capacità di valutare la mutualità interna ed esterna delle associate.

Vogliamo trasformare i **valori**, le peculiarità del modello cooperativo, la sua attenzione ai principi di legalità, in **strumenti di competitività nel mercato**. La capacità di "fotografarci" sarà occasione per la cooperazione di rappresentare una parte sempre più importante dell'economia italiana sia nei settori tradizionali sia in quelli innovativi.

L'obiettivo è quello di riuscire a valutare in modo sistemico ed imparziale - anche attraverso il ricorso a collaborazioni esterne - la "diversità" dell'impresa cooperativa e trasformare questa identità in vantaggio competitivo.

La cooperazione e le altre forme d'impresa non più orientante *solo* al profitto, ma anche a generare impatti positivi sull'ambiente e a trasformare i bisogni delle comunità in offerta di servizi e nuove reti collaborative, devono dotarsi di strumenti per la valutazione di queste externalità positive al fine di intercettare - anche su

temi quali l'abitare e la rigenerazione urbana - la domanda di investimenti a impatto sociale. La realizzazione di questo progetto consiste nello sviluppare ecosistemi d'impresе eccellenti e sostenibili; la nostra scommessa è che quell'ecosistema sia popolato dalle nostre imprese quali attori protagonisti di sostenibilità ed eccellenza imprenditoriale.

6.3 Una nuova "matrice" associativa

La strategia "Cambiare l'Italia Cooperando", nonché i cambiamenti socio economici che abbiamo analizzato, stimolano l'Associazione a ripensare il proprio modello organizzativo al fine di continuare a svolgere adeguatamente il proprio ruolo di rappresentanza e servizio delle imprese cooperative. Si tratta di costruire una vera e propria **nuova matrice associativa**: ripensare servizi, forme di erogazione, promozione d'iniziativa economica, vantaggi competitivi di mercato per le aderenti.

Queste direttrici evolutive, ci spingono a pensare ad una nuova tipologia di servizi da offrire alle imprese aderenti, funzionali ad un nuovo modo di essere cooperativi, dando corpo all'idea di un'associazione che si fa brand di garanzia di qualità cooperativa, assicurando un vantaggio competitivo agli associati.

Diviene così necessario pensare, ad esempio, a **protocolli di qualità dell'associazione** che possano accompagnare le imprese nei loro processi di sostenibilità; percorsi formativi, volti anche a favorire la partecipazione dei soci e a gestire il ricambio generazionale in azienda; accompagnamento nei processi di certificazione, dalla qualità



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

del lavoro alla gestione etica delle risorse. Il Digital InnovationHub e le sue ramificazioni territoriali (competence center e punti di erogazione territoriale) provocheranno una spinta importante in questa direzione. Al di là di questi strumenti è necessario però costruire sempre maggiori momenti di incontro tra le cooperative: la contaminazione e la collaborazione tra imprese avviene infatti solo se ci sono luoghi e momenti in cui poter **fare matching**, poter presentare le proprie idee, confrontarle con quelle degli altri e magari anche trovare soluzioni condivise a problemi comuni. Ecco allora che il ruolo di Legacoop dovrà essere sempre più quello di **oggetto facilitatore dell'incontro tra imprese**, anche tra settori diversi, favorendo sempre più 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.

Anche per favorire la nascita e la crescita di startup cooperative innovative, sarà necessario sviluppare il tema degli strumenti finanziari – come esposto in altro capitolo del documento – da creare per sostenere questo modello che valorizza le idee e le persone, che punta alla costruzione di opportunità anche per il domani e non si limita a massimizzare il profitto immediato, ma che proprio per questo fatica a competere con le start up non cooperative, più appetibili dal venture capital.

Allo stesso modo dovrà essere sempre più rilevante il ruolo di strumenti finanziari innovativi a supporto di micro e piccole cooperative, ma utili anche a sostenere singoli progetti delle re-

altà più grandi, dall'equitycrowdfunding a strumenti di finanza etica e finanza d'impatto, che possano supportare anche i processi innovativi di cooperazione di comunità o che comunque prevedano il coinvolgimento dei cittadini nella gestione di beni comuni, utilities o di economia collaborativa.

6.4 La rappresentanza dell'impresa sociale e di altre forme organizzative ed imprenditoriali sociali e solidali

Le startup e le PMI cooperative stanno progressivamente modificando e innovando la nostra base associativa. Costituiscono un'opportunità di futuro per i giovani e un fattore determinante per intercettare le innovazioni che tradizionalmente le nuove imprese portano con sé. Per sostenerne la traiettoria è necessario mettere mano ad un'innovazione dei servizi, utile per il futuro di tutta l'associazione.

Altrettanta importanza è da attribuire alla recente normativa di riforma del III settore che, accanto 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.

Un mondo in rapida crescita ed evoluzione – quello dell'**Economia sociale e solidale** – 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 III settore.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Nella società contemporanea – in rapida evoluzione, per effetto del modificarsi della concezione del lavoro, delle comunità e dei suoi legami, e in conseguenza della rivoluzione digitale – esistono molteplici esperienze di autoimprenditorialità, di autorganizzazione sociale e di rilettura dei legami sociali e solidali che generano nuove forme imprenditoriali o di aggregazione associativa come risposta a nuovi bisogni e stili di vita che si affermano.

Noi guardiamo con grande interesse a tutto questo processo generativo, perché riteniamo che nuove forme economiche e di solidarietà o di aiuto nelle comunità possano rendere plurali e adeguate le risposte ai sempre più personalizzati e diffusi bisogni delle persone e delle comunità.

Vogliamo aiutare queste esperienze a crescere, a riconoscersi o trovare ragioni di condivisione con l'esperienza, i valori e la cultura cooperativa; sappiamo che da questo incontro anche l'esperienza cooperativa potrà arricchirsi, trarre proprie nuove forme di espressione sociale ed economica.

Pensiamo di poter rappresentare ed associare direttamente, attraverso le nostre finalità associative, anche buona parte di quel mondo, anzi questo è un nostro obiettivo ed anche per questo vogliamo innovare forma e contenuti della nostra rappresentanza associativa, della nostra capacità di esprimere tutela alle associate e di produrre servizi per le stesse.

È questo un lavoro che vuole prendere il via con questo 40° Congresso e che dovrà misurare, nel tempo, risultati ed obiettivi conseguiti.

Lungo questa parabola innovativa, l'associazione avrà maggiori opportunità per **intercettare nuove istanze imprenditoriali** e sue nuove forme di rappresentanza, con le quali sarà possibile stringere rapporti e alleanze, per la concomitanza di valori, visioni o anche solo condividendo obiettivi momentanei. In questo confronto e 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 rappresentanza e tutela di soggetti che sono imprese senza padrone e democratiche, le imprese che tutelano e salvaguardano le persone dallo sfruttamento e che ne vogliono preservare la dignità nel lavoro; rappresentiamo 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 ad uomini e donne, cittadini italiani e stranieri.

Non abbiamo intenzione di smarrire questo nostro istinto costitutivo e quindi dobbiamo saper scegliere ed essere in grado di definire con chiarezza chi rappresentare anche in questa traiettoria evolutiva: noi continueremo a combattere senza tregua le false imprese – a partire dalle false cooperative –, tutte quelle forme giuridiche che sfruttano il lavoro, che non rispettano i contratti, tutti quei soggetti che fanno dumping contrattuale e di mercato affossando le imprese che rispettano regole, diritti dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti. In qualsiasi forma si manifestino, e a



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

partire da un rigore molto forte nel mantenere fede a quanto affermato, soprattutto nei confronti di chi già rappresentiamo.

6.5 La promozione di nuova cooperazione

Anche le politiche di promozione cooperativa, e più in generale di promozione di nuova impresa da associare a Legacoop, necessitano di una riflessione specifica.

È cambiato, ed in maniera radicale, lo scenario di riferimento: 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.

Il venir meno di legami e l'affievolirsi di appartenenze ideologiche costituiscono, da un lato, una grande e formidabile sfida per rappresentare in modo autonomo ed indipendente valori e cultura cooperativa ma ci consegnano, dall'altro lato, un monito di adeguatezza nell'interpretare la nostra funzione, proprio perché la crisi della rappresentanza del sistema politico che abbiamo conosciuto, richiede nuove sintesi tra soggetti autonomi nel pensiero e capaci di visione, al fine di costruire una risposta adeguata anche alla crisi di rappresentanza dei cosiddetti corpi intermedi.

Inoltre, in questo scenario della rappresentanza d'interessi, si manifestano nuove e sconosciute forme di concorrenza associativa: alla crisi reputazionale e di rappresentanza si risponde con un'offerta associativa di servizi e nuova rappresentanza che si rivolge a platee molto più ampie di soggetti imprenditoriali, per dimensione, per forme d'impresa e per mercati concorrenziali. Pare essere questa una delle risposte più diffuse e praticate dalle altre associazioni di rappresentanza per rispondere ad una crisi di risorse economiche e finanziarie con cui ogni associazione sta facendo e dovrà fare i conti anche in futuro.

Noi vogliamo riflettere su questi fenomeni, intanto rispondendo con una politica che ci contraddistingue e ci caratterizza rispetto agli altri sistemi di rappresentanza: la promozione della specie cooperativa, dei suoi valori e della sua cultura dell'impresa.

Attivare nuovi canali per la promozione

Per questo dedicheremo particolare attenzione a riattivare canali in grado di favorire la conoscenza e la **promozione della forma d'impresa cooperativa** a partire dalla volontà d'ampliare la platea degli attori con i quali collaboriamo (Università, centri di ricerca, etc...). Sarà proprio con un particolare investimento in questa direzione che ci auguriamo di poter accrescere la nostra capacità attrattiva e di conoscenza presso le giovani generazioni. Abbiamo già tante convenzioni e attività in essere con Università e centri di ricerca, vogliamo oggi meglio focalizzarle e finalizzarle a questa attività strategica.



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

Altra fonte d'attività è rappresentata da come riusciremo a valorizzare l'esperienza del servizio civile che, in questi anni, ha permesso a migliaia di giovani di entrare in contatto con il mondo cooperativo, offrendo loro un'opportunità di coniugare principi e valori, promuovere coesione sociale, cittadinanza attiva e consapevole, acquisendo al contempo competenze professionali. In particolare, attraverso il servizio civile, tanti giovani potranno anche condividere contesti e comportamenti di partecipazione e di ascolto, utili alla loro crescita non solo professionale ma civile, pesiamo ad esempio alla possibile partecipazione dei ragazzi anche al Corpo Europeo di Solidarietà, sede di costruzione di una vera cultura della cittadinanza europea.

Lungo questo cammino diventerà poi fondamentale ricercare nuove alleanze con chi condivide la nostra visione di Paese, tra chi vuole un'economia sostenibile, che valorizzi i territori, che coinvolga le comunità e che punti su una società inclusiva, sulla qualità del lavoro come motori della crescita economica, come pure attraverso la nostra partecipazione a progetti di valenza internazionale di solidarietà e di cooperazione allo sviluppo, per far conoscere e diffondere la nostra particolare forma d'impresa.

Nuovi servizi in campo finanziario per start up e piccole imprese

In questo quadro, un importante ed ulteriore obiettivo di lavoro è rappresentato dalla ricerca, selezione e creazione di nuovi servizi e opportunità, utili sia per la promozione delle start-up cooperative di nuova generazione, che a disposizione dei nuovi soggetti che vogliamo

rappresentare, a partire dalla definizione di nuovi sostegni anche in campo finanziario e di micro credito.

In un'ottica di sfida rivolta alle generazioni future è importante iniziare a riflettere sulla possibilità di una piattaforma di equitycrowdfunding tutta cooperativa e che sia rivolta a tutte le PMI cooperative, di particolare interesse per i progetti riguardanti le nuove cooperative, i settori sociali, le cooperative di comunità, le imprese sociali e le nuove forme cooperative che stanno valorizzando l'autorganizzazione della società.

Dal punto di vista delle imprese, il vantaggio è di aprirsi ad un **sistema di finanziamento innovativo e "democratico"**, nel senso che l'esito della raccolta dipende solo dalla valutazione sulla qualità del proprio business plan (e non da fattori collaterali come il network di conoscenze o zona di provenienza). Le finanziarie cooperative, assieme alle strutture associative e settoriali di Legacoop, sono già in grado adesso di affiancare e verificare la sostenibilità dei piani industriali che vengono presentati. Inoltre è possibile ipotizzare un'integrazione tra operazioni di equitycrowdfunding con gli strumenti classici della finanza cooperativa (banche, fondo mutualistico, finanziarie territoriali e consorzi fidi, ecc...), favorendo network cooperativi a sostegno della promozione di nuova impresa cooperativa.

Cooperare tra cooperative

La messa a punto di strumenti in grado di offrire opportunità di dialogo e di confronto imprenditoriale tra tutte le nostre associate (a



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

prescindere dalla dimensione e dal tempo di creazione) oppure tra start up cooperative, o cooperative di piccole e medie dimensioni, e grandi imprese cooperative, riteniamo potrebbe essere un valido progetto associativo.

Potrebbe essere questa una importante occasione di conoscenza e di scambio imprenditoriale, capace di generare occasioni d'innovazione, sviluppo di mercati cooperativi e di crescita delle nostre associate. Non sarebbe nient'altro che ridare vigore al sesto principio cooperativo che rileva l'importanza della cooperazione fra cooperative. Un principio quanto mai utile e da aggiornare anche al fine di generare nuovi modelli cooperativi, facilitare la crescita di tutto il movimento e ipotizzare filiere di garanzia cooperativa che potrebbero, nel tempo, essere riconosciute anche dal mercato.

Nuove cooperative tra comunità, nuovi lavori e WBO

Molte cooperative continueranno a nascere in settori maturi o cosiddetti tradizionali, e noi continueremo a promuoverle ed assisterle. Sempre noi, vogliamo essere quelli che, per esperienza maturata e vicinanza valoriale, continueremo ad essere i promotori di esperienze per recuperare e salvare il lavoro delle persone, anche dove l'imprenditore capitalista ha fallito o non ha ricambio generazionale; per questo sosterranno tutte le esperienze di WBO e cercheremo di allargarne i confini legislativi per facilitarne la nascita e lo sviluppo.

Ma si sta affacciando, anche, una **nuova generazione di cooperative** sempre più intersettoriali e attente ai temi del digitale, così come sempre maggiore è l'attenzione e l'interesse

ai processi partecipativi dei cittadini per promuovere in forma cooperativa processi di rigenerazione urbana, gestione dei beni comuni, valorizzazione dei borghi e rivitalizzazione delle aree interne. Assumendo forme diverse e ponendosi obiettivi diversi, le comunità iniziano comunque ad organizzarsi in forma di impresa per promuovere lo sviluppo del proprio territorio.

Legacoop vuole rispondere a queste sfide offrendo servizi di accompagnamento dedicati, di engagement delle comunità; servizi che diano risposte a queste nascenti e sempre più diffuse cooperative, che hanno esigenze e problematiche proprie che oggi non siamo sempre in grado di cogliere pienamente.

Ci sono poi le nuove sfide dettate dalla sharing economy, dalla mutualità digitale e anche su questo dovremo essere in grado di costruire un'offerta di servizi di altissimo valore, rappresentando un assoluto vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti perché saranno strumenti in grado di valorizzare l'essere cooperativa e ci aiuteranno anche a capire come aggiornare e tradurre nell'era digitale i valori e i principi cooperativi.

Il tema della promozione continua dunque ad essere, per noi, la misura più fertile per continuare ad affermare e sostenere un sistema economico pluralista e competitivo nel tempo.

Promozione, bandi e forme di sostegno all'autoimprenditorialità

In ambito cooperativo sono state sviluppate sperimentazioni ed esperienze di valore, an-



16-17-18 Aprile 2019
Roma | Cinecittà

che in questa direzione, come il bando Culturability della Fondazione Unipolis e il progetto di Coopstartup di Coopfond, che ha portato all'avvio di numerosi bandi sempre in partnership con territori e settori di Legacoop e con altri soggetti, anche esterni al mondo della cooperazione. L'idea che strutture di sistema, fondazioni o altri soggetti d'interesse associativo, promuovano - secondo le proprie linee progettuali e relative alla mission della propria struttura - attività di promozione d'impresa cooperativa, va nella direzione giusta, quella di sviluppare impresa cooperativa rispondendo a sollecitazioni delle comunità e delle persone, non certo aderendo a moduli teorici preconfezionati.

Sono questi, per noi, strumenti molto importanti da valorizzare, estendere e replicare ai quali l'associazione continuerà ad assicurare tutto il supporto richiesto e necessario ad un accompagnamento imprenditoriale efficace ed una sua diffusione informativa finalizzata al successo dei bandi medesimi. La nascita della Rete PICo potrà fungere da infrastruttura tecnologica e piattaforma di supporto per agevolare lo sviluppo anche di queste forme di promozione.

7. Nota finale per chi ci legge

Legacoop, in occasione della celebrazione del proprio 40° Congresso, ha compiuto la scelta di contribuire, con questa propria discussione, allo sviluppo del progetto comune di Alleanza delle Cooperative Italiane "Cambiare l'Italia cooperando".

Questo contenuto programmatico e di visione della cooperazione italiana sul nostro Paese, sappiamo bene non essere un unico ed esclusivo punto di vista indiscutibile; vuole però essere un contributo perché questo Paese ricominci a confrontarsi sul proprio futuro.

Un'occasione per avere speranza, a ragion veduta, e cominciando ognuno a darsi da fare per sé e per noi tutti; per noi, operatori e cooperative, vuole anche essere un'occasione per aprirci al confronto con il Paese, 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 le idee e i progetti che abbiamo raccolto nel manifesto "Cambiare l'Italia cooperando" e nel documento del nostro 40° congresso.

Non abbiamo la pretesa di essere i migliori, ne ci sentiamo tali, ma noi operatori e cooperative italiane, ci poniamo il problema di provare ad esserlo insieme a voi per "Cambiare l'Italia cooperando".