



5ª ASSEMBLEA CONGRESSUALE

28-11-2014 • SENIGALLIA
HOTEL FINIS AFRICAE • ORE 9,30



Documento
Congressuale



Indice

- | | | | |
|----------|--|----------|---|
| 3 | Cooperazione Duemilaventi, fare l'impresa del nuovo millennio | 6 | 6. Il contributo della Cooperazione marchigiana al superamento della crisi |
| 4 | 1. La crisi e la cooperazione nelle Marche | 7 | 7. Le Politiche per sostenere e promuovere la Cooperazione in Regione |
| 4 | 2. La cooperazione nelle Marche, Legacoop e l'ACI | 8 | 8. Le opzioni future |
| 5 | 3. L'Aci e Legacoop | 9 | 9. La riorganizzazione associativa, verso l'Alleanza delle Cooperative italiane |
| 5 | 4. Gli effetti della crisi sulla cooperazione | | |
| 6 | 5. I valori e l'identità alla prova del patto intergenerazionale | | |

Cooperazione Duemilaventi, fare l'impresa del nuovo millennio

La crisi in atto, che dura da oltre sei anni senza dare ancora segni tangibili di svolta, ha messo a dura prova anche il mondo cooperativo. Le nostre imprese hanno retto più di altre, riuscendo a mantenere buoni livelli di occupazione anche se quasi sempre sulla base di sacrifici dei soci e a scapito delle marginalità. Ma è l'intero sistema economico ad aver bruciato le sue capacità di tenuta e di reattività e oggi il Paese ha bisogno di una nuova stagione di riforme profonde e coraggiose.

Lo stesso "modello marchigiano" non ha retto. Il tessuto di piccole e piccolissime imprese manifatturiere, ridotto e sfilacciato, non riesce più a fare da substrato produttivo e da volano economico e sociale del sistema territoriale. Occorre quindi ripensare a un nuovo modello di sviluppo per la nostra regione.

La cooperazione può contribuire da protagonista a costruire una nuova stagione di sviluppo, capace di creare lavoro buono e stabile, alimentare e sedimentare uno spirito imprenditoriale collettivo e collaborativo, ampliare spazi per un'impresa partecipata e democratica, rafforzare sul territorio – ambito naturale e privilegiato della cooperazione – una coesione sociale diffusa e virtuosa.

Anche la cooperazione, per essere all'altezza di questa sfida, deve essere allo stesso modo

capace di ripensarsi e riposizionarsi come sistema di imprese, deve saper costruire un nuovo progetto di crescita cogliendo la sfida dell'innovazione sotto ogni profilo. E deve riuscire a farlo ponendosi obiettivi e definendo un percorso in un orizzonte temporale definito. Il nuovo settennio di programmazione europea, che disegna una strategia per una crescita "intelligente sostenibile ed inclusiva" per riposizionare il continente nell'economia globale, costituisce una grande opportunità e l'orizzonte stesso per una "Cooperazione Duemilaventi".

L'obiettivo che ci poniamo è ambizioso: avviare un nuovo ciclo espansivo della cooperazione come contributo alla ripresa della Regione e del Paese.

Possiamo riuscirci facendo leva su tre punti di forza:

- il patrimonio di valori, dei soci e delle competenze accumulate nell'impresa,
- la dimensione territoriale e l'orizzonte europeo della cooperazione,
- il percorso di unità nell'Alleanza delle cooperative italiane, come risposta della cooperazione alla crisi della rappresentanza che si manifesta oggi a tutti i livelli nel paese.

1. La crisi e la cooperazione nelle Marche

Lo scenario generale offerto dai dati di Unioncamere non è confortante. L'industria manifatturiera regionale continua a dare segni negativi (produzione industriale -2,7 %, fatturato -2,1 e ordinativi -2,8; in crescita solo il fatturato estero +1,2%) e "più le imprese sono piccole e peggio stanno". Tra i settori a soffrire di più è il sistema moda, unica eccezione la meccanica che ha aumentato la produzione.

Le imprese attive diminuiscono dell'1,1% in linea con le tendenze nazionali e il tasso di crescita rimane su valori negativi; aumentano le società di capitale e le altre forme d'impresa, prevalentemente cooperative, e calano più che proporzionalmente le società di persone e le ditte individuali. I fallimenti continuano a crescere (281 nel primo semestre 2014 contro i 246 dello stesso periodo 2013).

Il rapporto dell'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro sottolinea che la situazione occupazionale è critica. Se negli anni precedenti le Marche avevano dato prova di sostanziale tenuta, nell'ultimo anno si registra una caduta molto sostenuta (-3,4%) e il tasso di disoccupazione si attesta all'11,1% (la media nazionale è al 12,2%), è in calo l'occupazione giovanile, aumenta il ricorso alla cassa integrazione (ordinaria e straordinaria +25%, in deroga +17,5%) che ormai coinvolge oltre 30.000 lavoratori. Tutti i principali settori dell'economia regionale, ad eccezione dell'agricoltura, registrano un calo di assunzioni.

2. La cooperazione nelle Marche, Legacoop e l'ACI

Dopo la crescita esponenziale degli ultimi venti anni del '900, la presenza cooperativa in regione è passata dalle 1.400 cooperative del 2000

alle oltre 1.600 attive attuali, delle quali circa 1.200 presentano bilanci

Il numero di addetti è cresciuto in misura ancora maggiore, oggi circa 27.000 tra soci-lavoratori e dipendenti (oltre il 5% del totale occupati) e una dimensione media (16,4 addetti) decisamente superiore a quella regionale; il fatturato complessivo è di circa 3 miliardi di euro e costituisce il 4,2% del valore aggiunto della regione ...

Le cooperative aderenti a Legacoop sono oggi 304 (erano 328 al precedente Congresso del 2011 e 334 al congresso del 2007), e rappresentano il 15% del totale delle attive, il 33% di quelle che presentano bilanci e il 38% delle cooperative aderenti all'ACI.

I soci sono oggi oltre 275.500 (232.000 nel 2011, 189.000 nel 2007) e il fatturato complessivo si attesta a oltre 1,715 miliardi di euro (1,600 nel 2011 e 1,315 nel 2007). Gli addetti sono 12.254 (11.430 nel 2011 e 9.923 nel 2007).

La cooperazione di Legacoop Marche da un lato si sta riorganizzando (meno imprese ma tendenzialmente più grandi, più competitive e più solide) ma dall'altro "perde pezzi" sotto i colpi della crisi. Il numero delle cooperative aderenti diminuisce rispetto al 2011, nonostante un incremento di 44 nuove adesioni, di cui 25 nuove cooperative costituite nell'ultimo triennio, mentre tutti gli altri indicatori economico-sociali aumentano (soci, addetti, fatturato ecc.). E' evidente che una crisi così lunga ha espulso dal mercato imprese marginali o non competitive, ma sono stati anche realizzati numerosi percorsi di aggregazione tra cooperative (9 nell'ultimo triennio).

Con riguardo ai settori le cooperative di Legacoop sono presenti prevalentemente: per numero di imprese nel Sociale (76), Servizi (90), Agroalimentare (38) e Produzione-Lavoro (45), per numero di soci nei settori del Consumo (226.814), Credito (25.399), Agroalimentare (6.834), Sociale (9.013) e Abitazione (1.868), per numero di addetti nei settori del Sociale (6.532), Servizi (1.658), Consumo (1.569), Produzione-Lavoro (797), Dettaglio (868), per

fatturato nei settori Dettaglio (803.000.000 €), Consumo (356.000.000), Servizi(128.000.000), Sociale(162.000.000), Produzione-Lavoro (87.000.000).

Con riguardo al territorio le cooperative di Legacoop (incluse alcune con sede fuori regione) si distribuiscono prevalentemente in provincia di Ancona (125 cooperative, 119.712 soci, 5.930 addetti), di Pesaro (87 cooperative, 66.105 soci, 4132 addetti), poi Ascoli Piceno (38 cooperative , 61.947 soci, 1.323 addetti), Macerata (33 cooperative, 23.356 soci, 446 addetti), infine Fermo (11 cooperative, 4.645 soci, 423 addetti).

3. L'Acì e Legacoop

Il fatturato espresso dalle cooperative aderenti all'Acì è pari al 73 % del totale, Legacoop all'interno ne rappresenta circa il 60 %.

Il Patrimonio netto espresso dalle cooperative aderenti all'Acì è pari al 73 % del totale, Legacoop all'interno ne rappresenta circa il 66%.

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

Le prime 10 cooperative delle marche (3 sono Legacoop) esprimono circa il 60 % del fatturato della cooperazione marchigiana.

Nel fatturato relativo ai settori la cooperazione Acì esprime in l'87% nell'agroalimentare, l'85% nel sociale il 70% nell'area lavoro.

Legacoop è leader nel sociale e nell'area lavoro.

4. Gli effetti della crisi sulla cooperazione

Nei primi anni della crisi, la cooperazione ha mostrato capacità di resilienza - di resistere cioè nel tempo agli urti del sistema nel suo

complesso, adattandosi con successo ai cambiamenti - maggiori rispetto ad altri soggetti imprenditoriali, salvaguardando l'occupazione e addirittura migliorandola in alcuni anni.

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

Gli effetti peggiori per la cooperazione sono arrivati in quest'ultimo periodo e sono in corso: la qualità dei bilanci è peggiorata; le imprese, soprattutto le più piccole in genere sottocapitalizzate, soffrono la stretta creditizia; la crisi colpisce interi settori, anche a causa del calo dei consumi e della compressione della spesa pubblica; la forte incidenza di appalti al massimo ribasso e la presenza di cooperative spurie contribuiscono a compromettere la sostenibilità complessiva del fare impresa.

Occorre riconoscere che durante la crisi la cooperazione si è indebolita:

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

Certo, la crisi getta un'ombra lunga sul futuro e il suo retaggio rischia di condizionare

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

Non mancano segnali incoraggianti. Vi sono già tante realizzazioni che attestano la volontà/necessità di lavorare in rete, di avvicinare il sistema imprenditoriale cooperativo all'innovazione ed alla ricerca. La nascita di nuove cooperative rappresenta un altro segnale positivo: anche negli anni della crisi l'indice di natalità di nuove cooperative (in media 200 ogni anno nelle Marche, 7.800 in Italia) ha registrato valori costantemente superiori a quelli delle imprese private.

Da questi segnali occorre partire per fare di più. Occorre uno sforzo straordinario, un'azione corale di riposizionamento, un'assunzione di responsabilità di tutti.

5. I valori e l'identità alla prova del patto intergenerazionale

Episodi recenti di opacità in alcune imprese riportati nelle cronache nazionali, fenomeni ricorrenti di “falsa cooperazione” o “cooperazione spuria” e attacchi ricorrenti alla distintività cooperativa, rendono necessario rafforzare la percezione dell'identità e della missione cooperativa.

I fondamentali della cooperazione rimangono comunque tuttora validi e utili per dare uno sbocco positivo alla crisi del Paese.

In questo quadro assume nuova centralità il valore dell'intergenerazionalità, per costruire modalità di trasmissione del valore e del patri-

monio cooperativo alle generazioni successive, garantendo il ricambio delle classi dirigenti e mettendo al centro le risposte ai bisogni delle persone, dei soci che costituiscono le imprese e di quelli che daranno loro continuità.

A questo fine è imprescindibile la pratica dell'innovazione, per allargare il mutualismo promuovendo cooperazione in settori nuovi e in quelli più consolidati, sviluppando collaborazione tra cooperative e riposizionamenti imprenditoriali.

6. Il contributo della Cooperazione marchigiana al superamento della crisi

Di fronte all'inedita complessità e gravità della situazione, occorre individuare alcune opzioni di fondo per delineare un'uscita cooperativa dalla crisi, in cui la cooperazione riesca a svolgere un ruolo da protagonista, per partecipare attivamente alla costruzione di un nuovo modello di sviluppo e di società regionali: utilizzare la forma cooperativa come opzione imprenditoriale per l'auto-organizzazione dei lavoratori, delle imprese, dei cittadini utenti, delle comunità.

Con la Cooperazione di Lavoro e l'auto-organizzazione dei lavoratori è possibile mantenere e creare occupazione, contribuendo così a dare risposte concrete alla principale emergenza e necessità di questa fase.

Particolare importanza, in questo ambito, stanno assumendo - e potranno sempre più assumere - le esperienze di imprese cooperative che nascono da aziende in crisi rilevandone l'attività, con i lavoratori licenziati e in mobilità (il cosiddetto Workers Buy Out). Sono esperienze da valorizzare con forza, perché diffondono l'autoimprenditorialità e la responsabilizzazione diretta dei lavoratori nella mana-

gerialità e nella gestione della propria impresa; ma anche perché mettono in moto un percorso virtuoso di utilizzo produttivo degli ammortizzatori sociali, tramutando in questo modo le indennità di mobilità da prestazioni assistenziali a investimenti nel capitale della nuova impresa, e possibili moltiplicatori di ulteriori investimenti in capitale di rischio da parte dei nostri Fondi mutualistici, di CFI e del fondo regionale Coopinvest.

Con la Cooperazione tra piccole e medie imprese della produzione di beni e servizi, si possono dare risposte alle esigenze delle minori dimensioni aziendali per superare alcune diseconomie di scala, dagli approvvigionamenti alle collaborazioni di filiera o alla sfida dell'internazionalizzazione. Così anche nella pesca o in agricoltura, per creare reti o organizzare la raccolta, la trasformazione, la commercializzazione dei prodotti.

Con una corretta ed effettiva pratica del principio di "sussidiarietà" è possibile e sempre più necessario valorizzare la Cooperazione nella gestione di servizi a valenza pubblica, e con essa l'idea e la pratica di un diverso rapporto tra stato, società e mercato, sulla scia della stessa politica dell'Unione Europea in materia di SIEG (servizi - sociali e altri - di interesse economico generale):

- con le Cooperative sociali - e le Mutue - per un nuovo welfare regionale, con l'impresa cooperativa e la mutualità soggetti protagonisti all'interno del sistema integrato di interventi e servizi sociali;
- con le Cooperative di abitanti per dare risposte ai nuovi bisogni abitativi anche attraverso progetti di housing sociale, che possano contare su politiche di abbattimento dei costi di acquisto delle aree e di realizzazione degli immobili, e sull'attivazione di fondi di investimento ad hoc;
- con le Cooperative di comunità - in particolare nelle aree interne, dove cittadini e lavoratori associati possono organizzarsi per garantire molti servizi essenziali che rischiano di andare perduti - nel campo dei servizi

socio-assistenziali e di pubblica utilità, di tutela ambientale, di valorizzazione del patrimonio culturale e di gestione di attività turistiche, commerciali e agricole, ma anche delle energie rinnovabili e della connettività a banda larga, fino agli stessi servizi pubblici locali, dove il soggetto pubblico, tuttora presente in forze nelle aziende municipalizzate, dovrà progressivamente lasciare spazio all'intervento privato.

7. Le Politiche per sostenere e promuovere la Cooperazione in Regione

Nelle Marche possiamo contare su una significativa esperienza di politiche di sostegno alla Cooperazione, soprattutto da parte della Regione ma in alcuni casi anche di Camere di Commercio, enti e amministrazioni locali ...

Fino a qualche anno fa, anche sulla base della Conferenza regionale del 2009 - ultimo atto di una proficua stagione di Conferenze Provinciali e Regionali - le politiche per la cooperazione hanno potuto contare su una positiva programmazione condivisa che ha dato ottimi frutti, per la gamma di interventi attivati, per le risorse dedicate, per il grado di utilizzo da parte delle cooperative.

Gli interventi delle varie Leggi Regionali (la principale n. 5/2003, la 34/2001 per le cooperative sociali, la 7/2005 per le agricole, la 25/2009 per le cooperative di lavoratori da aziende in crisi) hanno operato fin qui su più direzioni: prestiti moltiplicatori di capitalizzazione, partecipazioni con capitale di rischio e contributi per investimenti, per la costituzione di nuove cooperative, per progetti sperimentali e per i fondi dei Confidi. Tutti interventi sostenuti poi dall'attività di supporto di specifici strumenti finanziari operativi, dal Confidicoop al Coopinvest, dal Fondo Regionale di Garanzia alla SRG, al Fondo della legge ex-Marcora.

In questo quadro le misure dei Fondi Strutturali Europei del settennio 2007-2013 hanno avuto un ruolo di fatto marginale per la cooperazione, certo per un difetto iniziale di impostazione del POR, ma anche per una inadeguata attenzione da parte del mondo cooperativo stesso.

La crisi generale ha avuto un grave effetto anche in questo ambito, non solo però a causa della progressiva caduta di risorse disponibili nel bilancio della Regione, ma anche sul piano della reale capacità della Regione stessa di dare continuità ed efficacia ad un insieme di azioni nel loro complesso organiche.

Gli anni più recenti sono risultati, infatti, anni di sostanziale inerzia nell'azione regionale per la cooperazione, con un turn-over improduttivo di Assessori delegati e una stessa struttura operativa ridotta al minimo, precarizzata e privata di autonomia funzionale. Tutto ciò non poteva che sortire l'effetto ulteriore di una caduta di attenzione e di approccio programmatico che ha accompagnato la contrazione generale delle dotazioni di bilancio.

8. Le opzioni future

Le considerazioni precedenti e, soprattutto, le esigenze derivanti dalla crisi richiedono in via prioritaria il recupero di una visione generale nell'intervento regionale e di una nuova programmazione selezionata delle misure di sostegno.

È indispensabile allora - anche in funzione del prossimo rinnovo dell'Amministrazione regionale - porsi obiettivi di più alto profilo, costituendo un "Assessorato di legislatura" che possa contare su un "Ufficio Cooperazione" adeguato, in grado così di attivare un'azione di verifica e riprogettazione degli interventi delle diverse Leggi Regionali, delle relative dotazioni finanziarie e delle specifiche direttrici di intervento, necessariamente in stretta correlazione con la nuova priorità dei Fondi Strutturali Europei 2014-2020.

La focalizzazione delle direttrici di intervento dovrà tener conto di opzioni programmatiche qualificanti quali:

- una forte valorizzazione del modello culturale di impresa cooperativa e la promozione della formula cooperativa in ogni ambito, dalle scuole e Università agli sportelli per la creazione d'impresa, dai progetti strategici alle misure e agli incentivi di sostegno;
- il perseguimento di una crescente espansione della presenza cooperativa nelle Marche, a partire dai vari campi sopra individuati, come contributo della Cooperazione marchigiana al superamento della crisi, anche attraverso un "accordo di legislatura" con la Regione, le principali organizzazioni imprenditoriali e sindacali, il sistema riformato delle Camere di Commercio, le Università;
- la realizzazione di un progetto complessivo di promozione cooperativa, attraverso una "rete di sportelli della cooperazione", a partire dal protocollo per l'attuazione del progetto "Garanzia Giovani" e dal progetto Coop-StartUp;
- la definizione di un piano di azioni di qualificazione e sviluppo a carattere settoriale - di rete e di filiera - e intersettoriali;
- l'accentuazione di processi di alleanze, aggregazioni e reti tra imprese e nel sistema dei Confidi, di uno sviluppo progressivo dell'approccio alla internazionalizzazione, di percorsi permanenti di formazione, di diffusione delle pratiche di rendicontazione sociale;
- la realizzazione di una stabile attività di indagine e studio per monitorare costantemente la realtà cooperativa, in un proficuo rapporto con Unioncamere, Istao, Università, Uffici Studi di altre Associazioni di Rappresentanza;
- l'organizzazione di una rete di supporti finanziari alle imprese cooperative che consentano di allentare sensibilmente la stretta creditizia in atto, mediante un maggiore ed organico rapporto con il sistema bancario locale - che deve più coraggiosamente fare la sua parte - e un'interfaccia sempre più

efficace con il nostro Confidicoop Marche e con il sistema più complessivo degli strumenti finanziari di Legacoop; per Confidicoop Marche e Coopinvest, in particolare, che in tutta questa fase sono risultati strumenti tra i più utili e innovativi (l'uno per le garanzie sui crediti, l'altro per l'apporto di capitale di rischio), occorrerà assicurare la più forte valorizzazione e dotazioni adeguate;

- la messa in campo di un programma d'azione di salvaguardia delle condizioni di lavoro nel contrasto dell'illegalità, del lavoro irregolare e della "cooperazione spuria" nel rispetto dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, valorizzando il "Manifesto dell'Economia Pulita" dell'Alleanza Cooperative Italiane - che si costituirà anche parte civile contro le false cooperative - e puntando alla piena operatività ed efficacia degli Osservatori Provinciali della Cooperazione, tenuti ad orientare l'attività ispettiva delle Direzioni Territoriali del Lavoro;
- la concertazione di misure e azioni di legalità, trasparenza e qualità nei rapporti tra le imprese e la Pubblica Amministrazione, l'uso preferenziale negli appalti pubblici dell'offerta economicamente più vantaggiosa in luogo del massimo ribasso, la creazione di un Osservatorio regionale sugli appalti, l'accelerazione delle riscossioni dei crediti vantati nei confronti della Pubblica Amministrazione, la valorizzazione delle esperienze territoriali di Intesa tra parti sociali, Enti appaltanti e di Vigilanza, il sostegno alle azioni dell'Associazione Libera e delle cooperative del progetto Libera Terra nel recupero sociale e produttivo dei beni liberati dalle mafie.

In questo quadro hanno un ruolo di grande importanza gli accordi e i documenti congiunti sottoscritti recentemente con i sindacati dei lavoratori (sugli Osservatori nelle Direzioni del Lavoro e sulle politiche per la cooperazione), con le altre Associazioni d'impresa e la Regione (sul partenariato nella gestione dei Fondi Europei) e con l'Ance (sull'housing sociale).

9. La riorganizzazione associativa, verso l'Alleanza delle Cooperative italiane

La funzione di corpo sociale intermedio e di associazione di rappresentanza d'interessi - sotto la spinta della crisi più generale della rappresentanza - è in forte mutamento. La rappresentatività dei soggetti in campo non è più legittimata attraverso la presenza o meno ai tavoli istituzionali e sempre più sarà la nostra capacità d'alleanze, di unità, d'autonomia, di pensiero, di visione, a legittimare la nostra esistenza.

La revisione del Titolo V della Costituzione con la cancellazione delle Province e la ridefinizione delle competenze di Stato e Regioni, insieme con il ridimensionamento e l'accorpamento delle Camere di Commercio, stanno modificando il quadro delle relazioni istituzionali dell'associazione e delle associate.

Il forte calo di contribuzione associativa e di risorse pubbliche sta determinando un crescente squilibrio economico all'interno del nostro sistema associativo; il principio della sostenibilità economica deve rappresentare il parametro di riferimento per la vita dell'organizzazione ai diversi livelli.

Il ripensamento del modello organizzativo - da oggi tendenzialmente correlato anche al percorso che si aprirà dell'Alleanza delle Cooperative Italiane - dovrà comunque saper rispondere adeguatamente alle esigenze di rappresentanza generale e di erogazione di servizi alle associate; saper cogliere le necessità di innovazione e di riorientamento associativo (internazionalizzazione, reti, web, ecc.); avere una particolare cura nel garantire la fruibilità degli istituti tipici e distintivi cooperativi: la promozione, la vigilanza e la rappresentanza cooperativa.

Come Legacoop Marche prestiamo da tempo attenzione al tema della governance, con un impianto statutario frequentemente riade-

guato alle esigenze ed alle innovazioni ritenute necessarie negli anni. Le modifiche statutarie e le relative riorganizzazioni hanno bisogno di essere sempre verificate, soprattutto nella loro funzionalità.

Le più recenti novità statutarie e organizzative introdotte, in particolare, sono state significative: la presenza sempre maggioritaria di operatori negli organi, i Comitati Territoriali e Settoriali con un cooperatore Presidente e un funzionario responsabile, una Direzione regionale snella, il Presidente eletto in Direzione e non più in Congresso, la Direzione esecutiva e la scelta funzionale di non nominare un direttore.

Alla luce dell'esperienza concreta ora si ritiene opportuno in particolare:

- un rafforzamento della capacità di programmazione e di gestione dell'attività associativa incrementando efficienza, efficacia e lavoro di squadra;
- un'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse disponibili, anche attraverso:
- l'integrazione funzionale e operativa del gruppo dirigente di operatori e funzionari negli organi, nell'attività associativa, nei rispettivi ruoli di rappresentanza e di gestione,
- la conferma del carattere opzionale della funzione-direttore,
- uno snellimento funzionale della rappresentanza territoriale e settoriale, attraverso una nomina dei Comitati su iniziativa e responsabilizzazione diretta degli associati, e una nomina di un Responsabile e/o di un Presidente,
- la piena valorizzazione di una Direzione regionale più snella, con il coinvolgimento attivo dei suoi componenti;
- una sempre più decisa affermazione dell'autonomia associativa, praticando il rafforzamento della propria identità, della capacità di rappresentanza, della coerenza dei comportamenti concreti, del governo dei possibili conflitti di interessi.

Agli aspetti di governance vanno comunque affiancate costanti innovazioni più strettamen-

te organizzative, in particolare:

- uno sviluppo dell'uso intenso di strumenti tecnologici (piattaforme e reti dedicate) e un uso intenso di web e servizi online, che possono diventare parte fondamentale e necessaria di una struttura organizzativa di comunicazione e di servizio;
- un "progetto-servizi" strategico, organico, e diffuso - in stretto rapporto con Marche Servizi e gli altri centri e/o professionisti successivamente accreditati - anche per garantire, soprattutto per questa via, una presenza effettiva sul territorio e risposte professionali alle esigenze delle cooperative associate;
- una crescente professionalizzazione della struttura associativa, un'accentuata funzione consulenziale dell'attività di Vigilanza, una piena interazione con il Confidcoop Marche, il rilancio dell'Ente Bilaterale Coopform;
- piani di azione per favorire il ricambio generazionale ad ogni livello, le pari opportunità di genere, l'assunzione della "rendicontazione sociale" come prassi permanente dell'associazione e delle associate, la formazione del management cooperativo.

Tutto questo può già costituire un patrimonio di riflessioni, opzioni e competenze a disposizione del progetto dell'Alleanza delle cooperative italiane, dove dovremo ripensare - insieme - la nuova forma organizzativa comune.

Già nel Documento di Mandato del Congresso 2011 avevamo assunto un impegno in questa direzione, proponendoci di valorizzare i passi importanti già fatti nelle Marche e sviluppando unitariamente ulteriori iniziative e servizi associativi da mettere a disposizione delle associate.

Il percorso unitario dell'Alleanza rappresenta allora concretamente un punto di forza e un fattore strategico, soprattutto in questa fase di crisi, per presentarci come "incubatore diffuso di servizi e di promozione d'impresa cooperativa" ed avviare un nuovo ciclo espansivo della cooperazione, come contributo alla ripresa della Regione e del Paese.

