

DOCUMENTO CONCLUSIVO

Elementi di contesto

I delegati del tredicesimo Congresso di Legacoop Piemonte, sulla base della relazione del Presidente e del documento congressuale nazionale, esprimono alcune considerazioni sulla situazione della Organizzazione a livello regionale, intendendo in questo modo contribuire al dibattito che si terrà in seno al Congresso nazionale ed altresì indicare gli obiettivi di lavoro e le priorità agli organi che verranno eletti nel Congresso regionale.

Legacoop Piemonte rappresenta, oggi ancor più di ieri, un insieme di imprese vitali, pur nelle loro differenze di dimensione e posizionamento di mercato, che in un contesto durissimo come quello che abbiamo attraversato e in cui ancora ci troviamo hanno mostrato tenuta, quando non crescita, e comunque resistenza e adattabilità.

Anzi, a detta di molti osservatori dei fenomeni economici e sociali, la forma cooperativa sta vivendo, ovunque e non solo in Piemonte naturalmente, una stagione di rinnovato interesse. I grandi processi in atto, quali il cambiamento climatico, la rivoluzione industriale e sociale rappresentata dalla transizione digitale, i fenomeni demografici e l'aumento delle disuguaglianze in materia di reddito e accesso ai servizi essenziali, la radicalizzazione dei sistemi democratici, tutto ciò porta a una discussione circa la tenuta del modello economico basato sulla dialettica, più o meno virtuosa, tra Mercato e Stato. Al momento presente non è dato sapere quali saranno gli esiti di questa discussione e delle tensioni che la hanno provocata, e si è ben lungi da un superamento "tout court" di questo modello, tuttavia sta crescendo l'attenzione al recupero di logiche più locali e meno globalizzate, a obiettivi di interesse collettivo, anche attraverso nuove politiche sociali, alla mitigazione di logiche puramente lucrative, con attenzione alla economia della condivisione.

Dunque le forme di mutualismo, tra cui la cooperazione a pieno titolo gioca un ruolo primario, sono oggetto di una riscoperta da parte del pensiero economico, ma anche di quello politico ai più alti livelli sovranazionali. Basti pensare ai documenti e alle risoluzioni citati nel Documento

Congressuale nazionale, adottati da istituzioni come l'ILO, organismo delle Nazioni Unite, l'OCSE, la Commissione Europea.

Questa stagione, di cui siamo solo agli albori e di cui non è ancora prevedibile lo sbocco, come detto, tuttavia consegna una forza e una credibilità alla Associazione che quel modello di mutualità rappresenta in pieno, e che sta trasformando quella forza in autorevolezza nelle sue relazioni con il resto del sistema.

Quelle stesse dinamiche, quei fermenti e inquietudini che attraversano la società hanno comportato ulteriori effetti non solo nel rapporto tra l'organizzazione e gli altri attori istituzionali e sociali ma anche tra l'organizzazione e la sua base di imprese.

Si è ripensato così il " contratto associativo" che lega le cooperative alla loro associazione, il quale sempre più si è equilibrato tra le due componenti, rappresentanza politica ed erogazione di servizi specializzati, con la crescita progressiva del secondo elemento al crescere della complessità delle dinamiche sociali, economiche, istituzionali.

Questa rivisitazione evidentemente ha trovato la risposta convinta degli Associati, come dimostrato da un indicatore oggettivo e inequivocabile, la fedeltà contributiva, elemento cardine nell'assicurare una sostenibilità gestionale alla nostra Organizzazione, che ha potuto così intraprendere un processo, che dovrà proseguire, di ristrutturazione, rinnovamento e ricambio generazionale, insieme ad un percorso di riorganizzazione e orientamento per obiettivi avviato con l'adozione, per la prima volta nella storia di Legacoop Piemonte, di un Piano Strategico, strumento che dovrà essere progressivamente aggiornato per farlo diventare una modalità ordinaria di funzionamento.

Le relazioni di Legacoop Piemonte con il sistema degli attori socio-economici e istituzionali

Il ruolo di rappresentanza richiamato poco sopra non si gioca in un vuoto astratto ma ponendosi all'interno di una rete di relazioni, in cui si è storicamente collocata la nostra Organizzazione, la quale ha accentuato negli ultimi anni la propria autonomia rifuggendo da qualunque forma di subalternità, e dunque acquisendo ulteriore credibilità.

Rapporti con le altre Centrali Cooperative in primo luogo, con le quali è ineludibile una riformulazione del progetto ACI, una ridefinizione dei suoi obiettivi concretamente raggiungibili, un riposizionamento su temi facilmente condivisibili ed efficacemente comunicabili all'interno e all'esterno, quali in primo luogo una interlocuzione continua, coordinata ed efficace con la pubblica amministrazione e le forze politiche.

Ma con altrettanta chiarezza occorre individuare, e sviluppare, i temi che ci accomunano e che non ci dividono rispetto alle altre forze datoriali, senza alcuno steccato. Pensiamo innanzitutto al grande tema dell'abbattimento di quell'intrico di norme procedurali e burocratiche, che spesso azzoppa le migliori intenzioni dei politici e perfino i migliori provvedimenti legislativi. Spesso basterebbe intervenire con decisioni e procedimenti puramente amministrativi, ma coraggiosi e intelligenti, per rendere davvero operative le decisioni politiche e gli strumenti di spesa definiti per via normativa.

Legacoop Piemonte guarda con preoccupazione alle difficoltà di attuazione del PNRR, con tutti i rischi di contraccolpi sul Sistema Paese, ma anche a leve importanti e utilizzabili a livello regionale come i Fondi Strutturali.

Occorre un patto tra le organizzazioni datoriali e la pubblica amministrazione, che nelle sue componenti più illuminate e avanzate si rende conto ormai che atteggiamenti difensivi e conservativi dell'esistente sono controproducenti per tutti, anche per le stesse strutture pubbliche.

È tempo inoltre di una stagione di innovazione di metodo anche nelle logiche della dialettica tra organizzazione e sindacati, ai quali chiediamo di guardare con fiducia al modello cooperativo, quello sano rappresentato da Legacoop, aiutando il sistema a fare pulizia della cooperazione spuria e delle altre forme ibride che man mano si stanno generando, favorendo lo sviluppo equilibrato della buona cooperazione.

Dal canto nostro, l'impegno che ci vede protagonisti è testimoniato dal rifiuto di siglare contratti collettivi non adeguati, che rischiano di creare presupposti per un imbarbarimento del mercato. La nostra Organizzazione punta invece ad una semplificazione del panorama contrattuale, per mettere in condizione le nostre Associate di muoversi su un piano di certezze e chiarezza.

E allora non dobbiamo in definitiva dimenticare la lezione, positiva, del tavolo che ha visto la convergenza per una volta di tutte le forze datoriali e sindacali per sbloccare e dare impulso al tema della linea ad alta velocità, vista come un fattore di sviluppo del nostro territorio regionale.

Una buona prassi che può trovare ulteriore applicazione in una fase storica di imponenti, e per certi versi inedite, risorse pubbliche che piovendo e sovrapponendosi si incanalano nei meandri stretti e obsoleti della macchina amministrativa pubblica.

Occorre ora ricordare che esistono ulteriori motori di sviluppo per le nostre associate: i capitali e l'innovazione.

Innanzitutto Legacoop Piemonte dovrà proseguire gli sforzi che in questi ultimi anni l'hanno vista impegnata a costruire raccordi tra il sistema finanziario privato e le fondazioni bancarie da un lato e la nostra platea degli strumenti finanziari del sistema cooperativo, senza dimenticare il ruolo, potenzialmente accresciuto, della finanziaria regionale Finpiemonte. Tutti questi soggetti possono vicendevolmente rafforzarsi e contribuire a costruire, prima ancora che interventi di mero sostegno, una solida cultura della finanza di impresa nelle nostre cooperative.

Anche i legami che si stanno costruendo con il mondo accademico, gli incubatori di impresa ma anche gli Ordini professionali, dovranno essere ulteriormente sviluppati, per recuperare conoscenze, intercettare il flusso impetuoso della generazione di innovazioni ma anche, soprattutto, per diffondere il modello cooperativo come possibilità insieme moderna ma verificata dallo scorrere del tempo come affidabile, per fare autoimprenditorialità da parte di giovani in uscita dai percorsi formativi.

Le relazioni di Legacoop con la propria base associativa

La nostra Organizzazione deve continuare, evidentemente, a sviluppare politiche di sostegno, accompagnamento e riorientamento nei confronti delle Associate, soprattutto in una fase di transizione generalizzata e mutamento di paradigmi come quella attuale, dove Legacoop può davvero svolgere un ruolo di punto di riferimento.

Queste politiche si configurano, come delineato in precedenza in questo documento, in ruoli di rappresentanza e tutela di interessi e di erogazione di servizi, a loro volta articolabili in politiche orizzontali di sostegno e sviluppo al sistema nel suo complesso, e interventi più strettamente settoriali.

La rappresentanza - politiche orizzontali

Oltre alle usuali attività di relazione con i portatori di interessi collettivi e le istituzioni, il Congresso invita le strutture organizzative a intensificare la promozione cooperativa, intesa sia come approccio proattivo alla presa di contatto con imprese cooperative di comprovata solidità ovvero innovatività e dotate di un robusto e verificabile bagaglio valoriale, sia come accompagnamento alla nascita di nuove cooperative da associare.

La autorevolezza evocata in precedenza si deve infatti poggiare anche su numeri di associati significativi, nella quantità, qualità di impresa, copertura territoriale.

Risulta di interesse della Organizzazione esplorare poi le nuove forme di mutualità, come le comunità energetiche in forma cooperativa, le cooperative di comunità, che estenderanno il modello cooperativo sia nelle aree urbane sia in quelle interne, ma anche dare risposte con forme consolidate di impresa cooperativa a bisogni nuovi o crescenti, ad esempio le crisi di impresa con i processi di WBO, oppure le cooperative tra figure tecniche e professionali.

Un grande ambito, già sfiorato in precedenza, è ovviamente quello delle relazioni sindacali. Una sfida tra tutte: il dibattito sulla equa retribuzione e la necessità, per assicurare sostenibilità di gestione alle nostre imprese, che questa misura, condivisibile sul piano civile, etico e sociale, sia

contestualizzata per ambiti settoriali e merceologici, in presenza di diverse organizzazioni degli orari.

I servizi specialistici - politiche orizzontali

La nostra Organizzazione da tempo sta puntando alla messa a punto di un pacchetto di servizi specialistici, in parte direttamente erogati in parte affidati alla Società specializzata Inforcoopercipa Piemonte.

Tali servizi sono, per forza di cose, maggiormente indirizzati alla platea delle cooperative medio-piccole, essendo le grandi cooperative tendenzialmente autonome. Tuttavia il mantenimento, o addirittura lo sviluppo, di un sano e diffuso tessuto cooperativo, consente anche alle grandi imprese di beneficiare dei vantaggi di essere rappresentate, per le questioni di loro interesse, da una Organizzazione vasta e articolata.

Esistono tuttavia due grandi temi che interessano tutto il corpo associativo, e sui quali occorre attivare specifiche linee di sostegno alle nostre imprese.

Il primo attiene alla valutazione preventiva di indicatori sui profili di rischio potenziale di ciascun associato, rischi derivanti da fragilità che possono indurre comportamenti in grado di ledere l'intero patrimonio reputazionale dell'Associazione (le cooperative vengono percepite nel comune sentire come facenti parte di un sistema organizzato e integrato, più di quanto siano in realtà, più di quanto accade per le società private).

Il secondo riguarda i processi di democrazia di impresa, i quali sono il carattere distintivo della cooperazione ma che per motivi diversi possono essere depauperati sia nelle grandi sia nelle piccole realtà. La centralità del socio non deve mai venire meno.

Il Congresso invita dunque Legacoop a continuare a dispiegare, potenziandoli, i servizi messi a disposizione degli Associati, servizi così schematizzabili:

. Servizi sulle risorse umane, quali la selezione e formazione dei nuovi addetti (essenziali in un momento storico di altissima difficoltà di reperimento di risorse umane), la formazione continua, non solo su aspetti tecnici e operativi, ma anche gestionali e addirittura valoriali, per richiamare o trasferire il concetto che lavorare in cooperativa possiede una sua specifica distintività. Rientrano in questa categoria anche tutte le azioni di supporto al ricambio generazionale della base operativa e del management.

. Servizi di supporto alla organizzazione aziendale, quali analisi organizzative, riorganizzazione dei tempi di lavoro per garantire pari opportunità, analisi delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali e del loro impatto sulla organizzazione del lavoro.

. Servizi di riposizionamento e consolidamento, quali la facilitazione alla creazione di sempre più numerose filiere intracooperative, l'accompagnamento alla selezione di opportune innovazioni di processo e prodotto, creando i legami necessari con il mondo della ricerca, la facilitazione alla transizione verso modelli produttivi ecosostenibili fino ad arrivare ai correlati processi di certificazione e relativa comunicazione aziendale per ottenere vantaggi competitivi.

. Servizi di tipo finanziario, per aumentare la dotazione di capitale di rischio a sostegno di investimenti e la leva finanziaria per la gestione, nonché linee di sostegno per incentivare i processi di integrazione (da quelli morbidi di natura consortile, a quelli più spinti come le fusioni) ancora troppo poco diffusi, paradossalmente soprattutto tra le piccole e piccolissime cooperative.

. Servizi di auditing per la rilevazione, di intesa con la Vigilanza cooperativa, di indicatori di criticità inerenti rischi insiti nella gestione delle imprese, ovvero nelle dinamiche dei rapporti tra soci e management, in tutte le imprese associate.

Politiche associative settoriali

Va richiamato in primo luogo il ruolo della cooperazione di consumo, non solo per l'elemento dimensionale che garantisce a tutto il sistema Legacoop visibilità e rilevanza a livello regionale, ma per l'apporto della cooperativa di riferimento in termini di processi e soluzioni innovativi, che sperabilmente andranno mantenuti e rafforzati. Basti pensare al ruolo fondamentale avuto nell'innescare iniziative di filiera intersettoriale tra cooperative. A quelle coinvolte in contratti di fornitura alla GDO cui sono state fornite non solo occasioni di aumentare quote di mercato, ma dovendosi confrontare su un piano commerciale con una grande impresa e le sue logiche ed esigenze, è stato dato lo stimolo per modernizzazione, efficientamento e innovazione.

Al settore del consumo andranno garantiti i necessari supporti, in termini di rappresentanza, visibilità e comunicazione, relativamente ai processi in atto per la diversificazione della gamma di offerta e l'articolazione più sofisticata dei canali distributivi, in conseguenza speculare della segmentazione dei bisogni dei soci consumatori, di cui è in atto una politica di difesa del potere di acquisto attraverso opportune politiche di prezzo e della consapevolezza di acquisto attraverso capillari campagne di informazione.

Il ruolo della cooperazione di consumo potrà peraltro essere di stimolo al rilancio di un settore cooperativo come quello agroalimentare, come lo è stato per altri settori. Le cooperative agricole associate, dopo un periodo di crisi mostrano segni di ripresa ed evidenziano alcune eccellenze, a partire dalle quali, innescando appunto progetti di filiera intercooperativa accompagnati da opportune campagne promozionali, potrà essere impostato un programma di interventi di sostegno e promozione di nuovi associati, anche puntando a ben utilizzare le risorse della nuova programmazione comunitaria di settore, in fase di avvio.

Collegandosi al rilancio di queste realtà produttive visibili in alcuni ambiti territoriali e da questi ben connotate, si potranno innescare progetti legati alla valorizzazione delle risorse enogastronomiche e paesaggistiche diffuse, coinvolgendo la cooperazione del settore turistico e culturale.

La cooperazione di abitazione potrà continuare a giocare un ruolo cruciale nella tenuta del tessuto urbano, esplorando nuove forme, nuove soluzioni, in cui integrare servizi in condivisione, ma anche continuando a perseguire tutte le opportunità per mettere a disposizione delle fasce di popolazione più fragile il fondamentale bene della abitazione a condizioni sostenibili, rispetto a livelli reddituali erosi dai fenomeni inflattivi.

Andrà accentuato sempre più il valore sociale delle nostre cooperative che dovranno essere capaci di dare risposte ai bisogni dei soci anche con approcci integrati nell'ambito di interventi di rigenerazione urbana attraverso l'elaborazione di modelli alternativi. L'obiettivo è quello della sussidiarietà circolare, coinvolgendo cittadini e attori locali nella creazione e produzione di servizi sociali.

È inoltre necessario continuare ad insistere con la Regione Piemonte affinché il bando previsto con la D.G.R. della Giunta Regionale 27 maggio 2019, n. 31-9080 venga finalmente pubblicato. Un bando che dovrà tenere però conto della forte bolla inflattiva in cui tutti noi siamo costretti ad operare e che ha inciso pesantemente sia sui costi delle materie prime, sia sui tassi di interessi dei mutui nell'auspicio che la BCE inverta le sue politiche monetarie di aumento dei tassi.

I bisogni che provengono dai cittadini in materia di salute e assistenza, a cui il servizio pubblico risponde con fatica, aprirebbero spazi interessanti per una risposta adeguata offerta dal privato sociale, di cui le cooperative sociali di tipo A aderenti a Legacoop Piemonte rappresentano una eccellenza assoluta. Occorre però risolvere una serie di nodi, su cui Legacoop intende impegnarsi, primo tra tutti la possibilità di formare il profilo dell'Operatore Socio sanitario Specializzato, che i nostri Associati potrebbero impiegare con efficacia nelle proprie strutture, occupando spazi nella medicina territoriale e nei servizi di residenzialità.

Altro nodo è quello del riconoscimento di livelli tariffari compatibili con livelli di servizio di standard adeguati, cosa che oggi non avviene.

Se dunque si creassero i presupposti strutturali ed economici minimi, la cooperazione sociale di Legacoop avrebbe la competenza, le dimensioni e l'organizzazione per svolgere un ruolo cruciale nel sistema di welfare regionale, creando per lo più occupazione e stabilità.

Quanto alla cooperazione sociale B, presente in ambiti di mercato fondamentali e ben collegata con il sistema consortile nazionale, un obiettivo di lavoro per la nostra Organizzazione sarà l'attività di orientamento delle stazioni appaltanti nell'utilizzo delle clausole sociali negli appalti, possibilità ampiamente prevista dalla normativa ma non diffusamente impiegata, mentre invece potrebbe rappresentare una occasione per aumentare gli spazi occupazionali per persone fragili.

Resta infine l'ambito articolato, abbastanza disomogeneo, della cooperazione di lavoro e servizi, che pure rappresenta una quota importante della struttura organizzativa, in termini di occupati, valore della produzione, patrimonio netto. Per questo aggregato valgono molte delle priorità di intervento ricordate prima circa le esigenze di consolidamento patrimoniale, avvio di processi di integrazione e di introduzione di innovazioni, di collegamento con il mondo della ricerca, di creazione di nuova cooperazione, magari in ambiti che nel recente passato hanno subito processi di impoverimento e desertificazione (es. costruzioni, progettazione) che ora li rendono inadeguati a cogliere le opportunità generate dal PNRR.

Tuttavia si indicano, tra le tante, quattro piste di lavoro per l'attività futura della Organizzazione: la creazione di aggregazioni funzionali tra le cooperative locali, tali da consentire una interlocuzione efficace con i Consorzi Nazionali di riferimento, che necessitano di interfacce di adeguata strutturazione; il sostegno allo sviluppo di una adeguata cooperazione di logistica, che potrà giocare un ruolo significativo nei grandi processi di infrastrutturazione che riguarderanno il territorio piemontese, trainando anche altri comparti cooperativi a supporto; una decisa azione nei confronti delle stazioni appaltanti pubbliche regionali circa la applicazione intelligente e non penalizzante del Codice dei Contratti pubblici, nella sua formulazione vigente e in quella che deriverà dalla ennesima riforma alle porte; avvio di un confronto con la Amministrazione regionale, volta a individuare risorse destinabili alla gestione conseguente alla realizzazione di molte delle opere e infrastrutture finanziate dal PNRR, che rischiano di rimanere "involucri" vuoti e di gestione non sostenibile per gli Enti locali beneficiari di risorse finalizzate alla sola costruzione.

Conclusioni

Le Delegate e i Delegati al tredicesimo Congresso di Legacoop Piemonte affidano ai nuovi organi dirigenti un mandato articolato e ambizioso, nella certezza che essi saranno all'altezza di questo compito.

Al di là di perseguire specifiche politiche di sostegno e sviluppo nei diversi comparti di cui è composta l'Organizzazione, che andranno inoltre assistiti nel ricercare spazi reciproci di collaborazione e sinergia, il primo obiettivo di mandato è quello di esercitare la rappresentanza diffondendo e affermando in ogni contesto il modello di cooperazione della Lega delle Cooperative, aperto alla collaborazione e alla integrazione, volto a ricercare occasioni di sviluppo e crescita per le imprese associate, aderente ai valori fondanti alla base del vincolo associativo, quali il rispetto delle norme, la qualità e dignità del lavoro, la sostenibilità ambientale dei processi produttivi. L'obiettivo è sia rinforzare le cooperative aderenti, sia aumentarne il numero, associando o creando buona imprenditoria, cooperativa o che comunque si riconosca nei principi mutualistici, con una diffusione sempre più distribuita e capillare sul territorio regionale.

Dovranno poi essere dispiegati sforzi relazionali ad ampio raggio per ricercare sinergie e convergenze con altre Parti Sociali, soprattutto in merito alla regolazione e miglioramento dei meccanismi di mercato, nonché al miglioramento e razionalizzazione delle procedure di spesa pubblica e più in generale dei processi amministrativi che presiedono alla vita delle imprese, in una logica di mercato aperto, regolare e regolato con efficienza.

Grande attenzione dovrà essere prestata alla continuazione della costruzione di rapporti con gli operatori finanziari e scientifici, per favorire la crescita economica, organizzativa, culturale delle nostre imprese, e renderle sempre più adattabili ai mutamenti del contesto in cui esse operano.

L'attività di Legacoop dovrà trovare un equilibrio tra gli sforzi e le risorse da profondere nei compiti di rappresentanza e quelli finalizzati a organizzare e

erogare servizi di qualità, adeguati e moderni, ben distribuiti sul territorio, forniti direttamente o tramite la propria società specializzata.

Dovrà essere favorito, attraverso l'erogazione di questi servizi, il riposizionamento delle cooperative su mercati ricchi di prospettive, ovvero l'efficientamento della gestione in presenza di mercati maturi, il ricambio generazionale e la crescita umana e professionale del personale, socio e non.

Dovranno essere predisposte iniziative, e modalità, tese a valutare preventivamente l'insorgenza di rischi derivanti dalla gestione oppure da una carenza di dialettica all'interno della base sociale, con perdita di centralità e ruolo dei soci. Rischi che se non governati possono procurare danni di immagine a tutto il sistema cooperativo.

La nostra Organizzazione, per poter svolgere tutti questi compiti di mandato, dovrà mantenere l'approccio di efficienza dimostrato con l'opera già avviata di ristrutturazione, ricambio generazionale, diversificazione dei servizi nel rispetto della sostenibilità dei costi e dell'equilibrio gestionale, agendo sempre nell'interesse di tutte le persone che in Piemonte di cooperazione vivono e che nella cooperazione credono.