



LAVORO
DEDIZIONE
RISPETTO
COMUNITÀ
FUTURO
CREATIVITÀ
SPERANZA
RESPONSABILITÀ
CONDIVISIONE
ARMONIA
EQUITÀ
CORAGGIO
SOLIDARIETÀ
PASSIONE

CODICE COOPERATIVO
FARE L'IMPRESA DEL NUOVO MILLENNIO

RELAZIONE DEL PRESIDENTE
DINO RICCI

11° CONGRESSO DELLA LEGA REGIONALE DELLE COOPERATIVE E MUTUE DELL'UMBRIA
PERUGIA | HOTEL GIO' PERUGIA CENTRO CONGRESSI | 27 - 28 NOVEMBRE 2014

legacoop
UMBRIA

Care Delegate e Delegati, gentili Ospiti,

voglio ringraziare il Sindaco di Perugia Andrea Romizi per la presenza ed il saluto ai nostri lavori. Ringrazio inoltre il Sottosegretario al Ministero dell'Interno On. Gianpiero Bocci e la Presidente della Regione Umbria Catiuscia Marini per la loro presenza e per il contributo che porteranno ai nostri lavori.

Stiamo attraversando anni difficili, che hanno determinato profondi e radicali cambiamenti. Trasformazioni demografiche, tecnologiche, politiche, sociali, economiche che stanno provocando profonde ripercussioni sulla vita di milioni di persone.

Le cose stanno cambiando, velocemente. In pochi anni la crisi ha ridefinito le dimensioni ed i contenuti del sistema produttivo del Paese e della nostra Regione. Le aree dell'Umbria, in passato, caratterizzate da una maggiore presenza industriale sono oggi quelle maggiormente colpite dalle ripercussioni indotte da questo nuovo scenario. Un tratto distintivo del capitalismo umbro, la significativa presenza di imprese multinazionali, rappresenta oggi un elemento di grande criticità per il modello di sviluppo della Regione, in questi anni stiamo tutti riscoprendo quanto sia importante, per una comunità, avere un sistema di imprese legato al territorio.

La situazione economica regionale e nazionale

Questo Congresso arriva in un momento straordinario, cercheremo di realizzare un confronto aperto e plurale, in grado di porre le basi per lo sviluppo futuro delle nostre comunità e delle imprese Cooperative. Un confronto attraverso il quale dovremmo discutere ed approfondire la situazione economica e sociale del Paese e dell'Umbria, lo stato di salute nelle nostre Cooperative e, nel contempo, pensare e progettare il futuro. Bisogna immaginare nuove traiettorie di sviluppo, tracciando nuove strade da percorrere insieme. Questa credo sia la sfida che attende i cooperatori: ricalcolare la rotta dello sviluppo!

Per anni abbiamo utilizzato il concetto di "crisi" per descrivere il difficile momento che stiamo vivendo. Confidando di trovarci di fronte ad una fase economica, difficile, ma ciclica e transitoria. In realtà si è aperta una nuova era che ha determinato una frattura con il passato che avevamo conosciuto nella quale molte delle certezze e dei modelli di analisi e di azioni che abbiamo utilizzato fino ad ora non sono più adeguati o utilizzabili. Dobbiamo fare un salto culturale ed incominciare a pensare come affrontare il futuro impostando nuovi modelli di sviluppo, diversi da quelli che abbiamo fino ad ora conosciuto, fondati sulla combinazione di innovazione tecnologica ed apertura dei mercati.

Lo scenario economico con il quale dobbiamo confrontarci, in particolar modo in Italia, è impietoso. L'economia non cresce, le imprese chiudono, i lavoratori perdono il lavoro, aumentano i disoccupati, si riduce il tasso di attività della popolazione, crescono i poveri e si ampliano le disuguaglianze.

I dati relativi all'Italia ed all'Umbria confermano questa tendenza. In Italia l'attività economica resta debole. Nella prima metà di quest'anno il PIL ha risentito del protrarsi della caduta degli investimenti e, in misura minore, dell'effetto dell'andamento sfavorevole del commercio internazionale sulle nostre esportazioni. Migliorano invece i

consumi delle famiglie, che hanno registrato un modesto rialzo. Secondo le valutazioni di Banca Italia, nel terzo trimestre il PIL avrebbe segnato una nuova, lieve flessione.

Anche il 2014 sarà, dunque, un anno di recessione. Le previsioni per il 2015 contenute nel DEF evidenziano un lieve cambio di tendenza (+0,5%) dell'andamento del PIL, che dovrà però essere confermato dall'economia reale.

Complessivamente dal 2008 il PIL italiano ha fatto registrare un decremento di 9 punti percentuali e, di conseguenza, pur in presenza di manovre restrittive sul fronte della spesa pubblica il rapporto tra PIL e debito pubblico, non essendoci crescita, è cresciuto.

L'Umbria segue il trend nazionale. I dati di Banca Italia evidenziano per il 2013 una contrazione stimata del PIL regionale dell'1,9%; continua il forte trend negativo del settore manifatturiero che secondo le stime diffuse dovrebbe aver fatto registrare un'ulteriore contrazione del 3,5% nel 2013.

Anche sul fronte del mercato del lavoro il trend continua ad essere negativo, aumenta il tasso di disoccupazione, in particolar modo quella giovanile che oramai ha superato la soglia del 40%.

Prendendo in considerazione l'Umbria, in base alla rilevazione sulla forza lavoro effettuata dall'Istat, nel 2013 possiamo constatare una diminuzione dell'occupazione rispetto al 2012 del -1,1%, corrispondente a quasi 4000 unità lavorative in meno e con un calo delle ore lavorate di -1,8%. Il tasso di disoccupazione invece si attesta al 10,4%.

Anche questi dati evidenziano l'urgenza di invertire il senso di marcia!

Utilizzando le parole di Ignazio Visco, nella ricerca di un "nuovo" modello di sviluppo, o almeno di un ritorno a una crescita economica sostenibile ed equilibrata, dobbiamo partire dall'importanza di mantenere una società pluralista e rinnovare, in una direzione più solidale, le istituzioni politiche ed economiche.

Dobbiamo cioè puntare su una società più equa in cui una pluralità di organizzazioni, pubbliche e private, profit e non-profit, contribuiscano al raggiungimento del benessere collettivo. Continuando a citare il Governatore della Banca d'Italia, per riprendere il sentiero della crescita non è sufficiente, enunciare obiettivi ragionevoli se non vi sono le condizioni per raggiungerli.

In alcuni casi è difficile che queste condizioni si presentino. Ad esempio l'obiettivo di riportare il valore aggiunto dell'industria manifatturiera al 20 per cento del PIL (com'era oltre un decennio fa, a fronte del 15-16 % di oggi), proposto con una certa enfasi nella strategia avanzata dalla Commissione Europea per i prossimi anni, si scontra con ovvi ostacoli storici e metodologici. Da un lato, è altamente probabile, anche per l'affermarsi dell'automazione, che il valore aggiunto provenga sempre più da settori diversi dalla manifattura. Questo non ne riduce l'importanza e la strategicità, come d'altra parte è stato per l'agricoltura, nell'economia di una nazione e nei valori di una società, ma rende chiaro il rischio di sopravvalutarne le potenzialità in termini di creazione di nuovi posti di lavoro.

Dobbiamo avere chiaro che una nuova fase di crescita potrebbe non essere accompagnata da un proporzionale aumento degli occupati.

Per questo servono nuovi approcci di analisi, nuovi studi ed un nuovo "pensiero" in grado di comprendere ed interpretare le profonde trasformazioni in atto.

La cooperazione, per svolgere pienamente il proprio ruolo nella società, deve essere sempre più capace di proporre nuova cultura e nuove conoscenze.

Questo nuovo scenario competitivo chiede alle imprese Cooperative di rimettersi in discussione, di ripensarsi e di ripensare la propria dimensione, la propria organizzazione e, soprattutto, di ripensare il rapporto con la società ed il mercato.

In questo le Cooperative hanno un vantaggio rispetto alle imprese capitalistiche, poiché sono naturalmente, potremmo dire geneticamente, legate al territorio ed alla Comunità e sono in grado di coglierne ed interpretarne meglio i nuovi bisogni.

Probabilmente questo è uno dei fattori che ci permette di interpretare le positive performance che le Cooperative associate a Legacoop hanno fatto registrare in questi anni. Risultati in netta controtendenza rispetto ai trend dell'economia nazionale e locale che prima ho richiamato ma che nel contempo se letti con rigore ed attenzione, evidenziano l'emergere di una difficoltà comunque crescente.

Lo stato della Cooperazione in Umbria

Il 2013 è stato, complessivamente, un anno positivo. Le Cooperative associate sono 152, i Soci 568.894 unità, il valore della produzione aggregato ha raggiunto i 3,9 miliardi di euro con un leggero incremento rispetto ai valori del 2012, positivo è stato anche il dato riferito agli occupati che nel 2013 hanno raggiunto le 14.800 unità.

In termini di redditività il 2013 è stato un anno positivo, l'utile aggregato è stato di 76,8 milioni di euro.

Nel periodo 2008-2013 il valore della produzione aggregato è cresciuto del 19,3% dato in forte controtendenza rispetto ai trend nazionali e locali, mentre il numero di addetti è aumentato del 3%.

Queste performance sono dovute, prevalentemente, al lavoro delle grandi imprese Cooperative che, nei rispettivi settori, sono *player* nazionali e rappresentano, oggi, dei *driver* per lo sviluppo dell'intero sistema economico locale.

La differenza tra il tasso di crescita del valore della produzione e quello degli occupati ha una duplice spiegazione, da un lato è legata al fatto che in questi anni il settore distributivo ha fatto registrare i tassi di crescita più alti, dall'altro dipende dal fatto che nei settori a maggiore intensità lavorativa sono state, negli anni della crisi, poste in essere azioni di efficientamento organizzativo che hanno interessato anche il personale dipendente.

Nonostante la gravità dello scenario economico le Cooperative Umbre hanno investito nell'ultimo biennio circa 250 milioni di euro nel territorio regionale.

I risultati di questi investimenti sia nel settore della grande distribuzione alimentare, dell'industria che dell'agroalimentare sono evidenti e tangibili ed hanno consentito a numerose altre imprese umbre di ricevere commesse e lavoro. In particolare nel settore della distribuzione le imprese Cooperative non solo hanno promosso investimenti per rinnovare o implementare la rete distributiva, ma hanno dato corso ad acquisizioni di altre catene commerciali consentendo in alcuni casi anche il salvataggio di molti posti di lavoro.

Le Cooperative di abitazione hanno attuato percorsi nuovi provando a rilanciare un comparto che presenta ancora grandi criticità come quello dell'edilizia. A queste si aggiungono poi le imprese Cooperative agroalimentari che hanno scelto di aprirsi al

futuro investendo in strutture e tecnologia per meglio cogliere le opportunità offerte dal mercato.

Nel 2013 il valore delle immobilizzazioni ha raggiunto 1,3 miliardi di euro.

Gli investimenti sono stati possibili anche grazie alla solidità patrimoniale della cooperazione dell'Umbria. Complessivamente il patrimonio netto nel 2013 era pari a 983 milioni di euro, con un incremento di circa 70 milioni rispetto al 2012.

Come abbiamo avuto modo di dire più volte in questi anni, nella crisi le Cooperative si sono comportate in modo responsabile, hanno dato priorità al mantenimento dei livelli occupazionali delle imprese, hanno internalizzato costi sociali che molte imprese capitalistiche hanno spesso trasferito sulla collettività, hanno utilizzato il patrimonio accumulato in passato, destinando a riserva indivisibile gli utili, per dare stabilità in anni difficili ai lavoratori.

Il radicamento territoriale, la capacità di reinvestire gli utili a sostegno del lavoro e degli investimenti, pur in un quadro di difficoltà economica e finanziaria, ha permesso al sistema imprenditoriale cooperativo di mantenere buoni livelli di valore della produzione e di occupazione, contribuendo in modo significativo alla tenuta sociale ed economica della nostra Regione.

È evidente, tuttavia, che in un Paese che sta vivendo la più grande emergenza economica dell'era industriale anche le imprese Cooperative vivono situazioni di criticità dovute alla contemporanea e duratura contrazione della domanda pubblica e della spesa privata delle famiglie e delle imprese. In questo quadro alcune Cooperative stanno vivendo momenti difficili. Nello stesso tempo, però, molte nuove imprese Cooperative sono nate e si stanno sviluppando in settori innovativi. Sono imprese nuove, composte da giovani, spesso altamente qualificati, che stanno sviluppando una nuova economia, l'economia collaborativa. Sono le avanguardie di un nuovo paradigma economico fondato sulla partecipazione, sulla condivisione e sul coinvolgimento dei cittadini.

Partecipazione, condivisione, coinvolgimento dei cittadini. Ecco alcune parole chiave per costruire un "nuovo" modello di sviluppo. Parole che sono nel DNA della cooperazione che oggi dobbiamo reinterpretare. Così facendo i cooperatori potranno essere i pionieri di un nuovo sviluppo.

In questi anni Legacoop si è impegnata nel supporto e nella promozione di start-up cooperative e di progetti imprenditoriali promossi da lavoratori di imprese di capitali in default, i cosiddetti *workers buyout*.

Il sostegno delle esperienze in cui i lavoratori, in forma Cooperativa, hanno recuperato le imprese in crisi rivitalizzando pezzi di patrimonio industriale e di competenze che altrimenti sarebbero andate disperse è stato particolarmente impegnativo e gratificante. Credo che su questo tema il contributo che la cooperazione potrà dare nei prossimi anni sarà ancora molto significativo. Apprezziamo come il tema dei *workers buyout* sia uno dei temi inseriti nella Programmazione 2014-2020.

In questo campo abbiamo maturato, come Organizzazione, competenze e professionalità che in futuro ci permetteranno di essere ancora più efficaci ed incisivi. Su questi temi importante è stata la collaborazione con la Strumentazione Finanziaria Cooperativa

(Coopfond e CFI), con le Agenzie Regionali (Gepafin e Sviluppo Umbria) e con gli Istituti di Credito con i quali abbiamo rapporti strutturati e consolidati.

La PROMOZIONE di nuova cooperazione rappresenterà una delle priorità del prossimo mandato, siamo infatti convinti che per costruire la cooperazione del futuro dobbiamo, oggi, investire risorse ed energie per supportare i nuovi progetti cooperativi.

Europa, Governo Nazionale e Regionale

Il tema del futuro dell'Europa oggi condiziona la vita dei cittadini, delle imprese, dei governi nazionali, regionali e dell'economia.

Il rigore fiscale e monetario, i parametri del debito e del deficit di bilancio, i populismi e i massimalismi, unitamente alla mancanza di una strategia di medio e lungo periodo e di misure per rilanciare la crescita ed il lavoro, possono compromettere definitivamente ogni processo di integrazione politica europea.

L'Euro, senza un'unione fiscale e politica, non ha risolto e non risolve i problemi, anzi, appare oggi come il "problema". L'Italia, permanendo questa situazione, dovrà procedere necessariamente ad un abbattimento straordinario e significativo del debito pubblico.

La Presidenza Italiana del Semestre Europeo si era aperta con buoni propositi, auspichiamo che si possa concludere con alcuni risultati importanti per il Paese e per l'Europa nel suo insieme.

Per tornare a crescere il nostro Paese deve essere sbloccato!

Lavoro, sviluppo, welfare, semplificazione, giustizia, scuola. Queste sono le priorità che l'Alleanza delle Cooperative Italiane ha sempre indicato come campi in cui realizzare una seria azione riformatrice. Apprezziamo la direzione intrapresa dal Governo e la volontà manifestata più volte di sbloccare un Paese fermo. Crediamo che la Legge di Stabilità introduca molte novità positive sulla riduzione del costo del lavoro e sulla lotta all'evasione fiscale. È un cambio di passo notevole che segna la svolta sulla strada giusta. Altrettanto positiva è la conferma degli 80 euro in busta paga che possono rappresentare una stampella ai consumi ed al rilancio della domanda interna. Ci sono poi altri elementi da approfondire ed, eventualmente, migliorare come la non onerosità del TFR in busta paga.

Siamo al termine della Legislatura Regionale sono stati anni difficili, per tutti, caratterizzati da un quadro di perdurante crisi economica, da una forte contrazione dei trasferimenti destinati agli Enti Locali e da una forte instabilità politica del quadro nazionale.

Crediamo che in questo difficile contesto la nostra Regione abbia operato bene e per questo esprimiamo un giudizio positivo sull'attuale Governo Regionale che, in anni difficili, ha operato per garantire un buon livello di coesione sociale, ha avviato un'importante azione riformatrice ed ha saputo mantenere in equilibrio il Bilancio Regionale.

Positiva è stata anche la gestione della Programmazione 2014-2020, rispetto alla quale dopo un ampio confronto abbiamo condiviso le scelte politiche fatte per l'utilizzo di queste importanti risorse che possano dare, non da sole, un impulso notevole all'economia della nostra regione. Auspichiamo che il positivo lavoro fatto possa essere

ulteriormente implementato e completato nella prossima legislatura inserendo ulteriori elementi di innovazione.

Istituzioni e riforme

Nell'Assemblea Regionale della Lega delle Cooperative, svolta a Perugia il 20 novembre 2013, ponemmo l'attenzione sul necessario percorso di riforma, semplificazione e razionalizzazione avviato nella nostra Regione, che ha riguardato Società, Enti ed Agenzie. Valutiamo positivamente il percorso intrapreso che dovrà essere comunque completato.

In quella sede affermammo anche con convinzione, oggi rafforzata, che i quattro livelli istituzionali, lo Stato Centrale, le Regioni, le Province ed i Comuni, non erano e non sono più compatibili con una visione moderna dell'architettura istituzionale del nostro Paese. L'avvio del superamento del bicameralismo perfetto, senza entrare nel merito della riforma del Senato, è un primo passo positivo.

Il superamento delle Province, che si può definitivamente conseguire solo modificando la Costituzione, è stato anch'esso avviato con legge ordinaria che ne ha modificato l'elezione e svuotato le competenze. Ora è necessario procedere velocemente per consentire una rapida ed efficace attuazione di questa riforma.

Nel confermare il nostro assenso alla cancellazione delle Province, ribadiamo anche l'esigenza di procedere verso un forte ridimensionamento del numero dei Comuni. In Umbria 92 Comuni sono troppi e così come sono strutturati ed organizzati non rappresentano più un fattore competitivo positivo. L'esito parzialmente negativo del Referendum di primavera dei 5 Comuni dell'Orvietano costringe tutti a ragionare nel merito ed a definire una strategia convincente.

Infine le Regioni. A più di quarant'anni dalla loro istituzione non si è mai aperto un dibattito vero sul regionalismo. Dall'esperienza e dalla storia del regionalismo molte cose non hanno funzionato, basti pensare alla spesa sanitaria fuori controllo ed all'incapacità di utilizzare i fondi comunitari che hanno caratterizzato e che anche oggi caratterizzano alcune Regioni.

Per noi la Regione è un punto di riferimento importante ed irrinunciabile ma nello stesso tempo sappiamo che, in un percorso più ampio di riforme, potrebbe essere messa in discussione l'attuale articolazione. Non è un caso se drammatiche situazioni regionali motivano alcuni a prefigurare l'abolizione. Non è un caso che altri parlano apertamente di macroregioni, spostando la soluzione del problema solo sul livello dimensionale.

Per Legacoop Umbria è invece importante aprire una discussione sul regionalismo, sul permanere delle Regioni a Statuto Speciale, sul rapporto tra le Regioni del Centro, sulle competenze con lo Stato e con i Comuni, sulla necessità che infrastrutture, sanità, servizi, trasporti, logistica ed altro abbiano sempre più una programmazione che travalichi i confini regionali e coinvolga reciprocamente le comunità e le Regioni vicine. La Macroregione, pur essendo un'idea affascinante, non risolve il problema, rischia, anzi, di amplificare le tensioni nei rapporti tra i territori producendo un effetto contrario a quello auspicato.

In occasione dell'incontro del Comitato Esecutivo dell'ACI Umbria con la Presidente ed i Direttori della Regione Umbria ho avuto modo di illustrare, in qualità di Presidente dell'ACI Umbria, i temi che la cooperazione ritiene centrali nei prossimi anni. In questa sede richiamerò solamente alcune priorità che abbiamo avuto modo di esplicitare.

In primo luogo, crediamo che nell'attuale fase economica sia importante il sostegno, anche attraverso la strumentazione finanziaria regionale, dei percorsi di ristrutturazione e consolidamento delle imprese Cooperative. In tal senso non saranno indifferenti le *policy* regionali in materia di acquisti da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

Nei documenti relativi alla Programmazione 2014-2020 la Regione ha riconosciuto il valore dell'economia sociale per lo sviluppo futuro inserendo nel FSE e nel FESR specifiche misure di supporto. Sarà importante rendere l'attenzione all'economia sociale un elemento trasversale di tutti i programmi e misure, introducendo dove possibile delle specifiche premialità.

Infine, il welfare. La Regione Umbria ha avviato importanti processi di riforma del sistema di welfare. Nei prossimi mesi riteniamo prioritario: l'adeguamento della DGR che determina il tariffario regionale per le Cooperative Sociali, collegandolo direttamente al tabellare ministeriale del CCNL di riferimento; l'adeguamento delle rette e/o revisione standard per servizi accreditati; l'approvazione di schemi tipo per l'affidamento dei servizi alle Cooperative Sociali di tipo A e di tipo B.

Nuove politiche pubbliche

La sfida del cambiamento passa anche attraverso *Nuove Politiche Pubbliche*.

Crediamo che per tornare a crescere si deve puntare con decisione sull'economia collaborativa attraverso nuove politiche pubbliche capaci di liberare le energie e le competenze dei cittadini e delle comunità locali.

Nuove politiche di welfare in grado di dare risposte adeguate ai bisogni sociali sperimentando nuove forme di collaborazione pubblico-privato.

Nuove politiche di sviluppo locale che puntino sulla rigenerazione partecipata degli spazi pubblici per praticare nuove forme di economia e socialità.

Su questi aspetti la cooperazione dell'Umbria ha realizzato e sta realizzando importanti esperienze.

Nuove politiche economiche che, riconoscendo nel lavoro la priorità per il Paese, investano risorse in quei settori ad alta intensità di lavoro (come il turismo e la cultura) sostenendo quelle imprese, come le imprese Cooperative, che hanno dimostrato di saper coniugare crescita dei fatturati e degli occupati, anche negli anni della crisi.

Riteniamo inoltre importante puntare sull'integrazione delle politiche di welfare con le politiche di sviluppo locale, in modo da incentivare iniziative di imprenditorialità sociale anche in settori apparentemente distanti da quelli tradizionali, valorizzando il contributo che la cooperazione può offrire alla promozione della crescita economica.

La cooperazione potrà inoltre dare un importante contributo nelle attività di recupero, nella riqualificazione e nel riutilizzo del patrimonio immobiliare, pubblico e privato. La rigenerazione degli spazi pubblici rappresenta uno delle strade da percorrere per sperimentare un nuovo modo di fare economia. Puntando sul coinvolgimento attivo dei

cittadini che possono riappropriarsi di spazi urbani e di aree rurali inutilizzate per creare nuovo sviluppo e nuovo lavoro. Su questo tema la cooperazione ha sviluppato positive iniziative e progetti.

Valutazioni sul Documento Nazionale di Legacoop

Il Congresso di Legacoop ha assunto il carattere della straordinarietà perché straordinaria è la situazione economica - sociale del nostro Paese e perché straordinari sono alcuni dei temi oggetto di dibattito e confronto.

Il lavoro fatto per la predisposizione del Documento Congressuale Nazionale (Cooperazione 2020) è stato positivo ed ha coinvolto, attraverso la costituzione di quattro gruppi di lavoro, oltre 100 operatori.

Come cooperazione Umbria abbiamo dato il nostro contributo con rappresentanti in tutti i gruppi di lavoro.

Il Documento finale elaborato, e che trovate nel CD all'interno della cartella, ritengo sia complessivamente condivisibile, affronta molte delle questioni aperte e potrà essere ulteriormente arricchito/integrato dal dibattito che si svolgerà sui territori e nei settori. Possiamo dire che nonostante i tempi ristretti è stato fatto un buon lavoro.

Per quanto riguarda la nostra Regione credo sia necessario focalizzare il confronto (questo non significa escluderne altri) su alcuni temi per assumere decisioni condivise sulle quali il Gruppo Dirigente che verrà eletto dal Congresso dovrà operare per una effettiva concretizzazione.

L'Alleanza delle Cooperative Italiane

In questa fase di cambiamenti la cooperazione ha avviato un grande processo di innovazione della propria rappresentanza lavorando alla costituzione dell'ACI.

La futura Centrale unica Alleanza delle Cooperative Italiane dobbiamo pensarla come una nuova Organizzazione, non la sommatoria o l'assemblaggio delle tre Centrali attuali.

Il percorso di unità del progetto dell'Alleanza è la risposta che la cooperazione dà alla crisi della rappresentanza che da tempo si manifesta nel Paese, rappresenta un obiettivo strategico importante per il cui raggiungimento è necessaria una forte convinzione e partecipazione da parte di tutte le Cooperative.

L'obiettivo è quello di semplificare, rafforzare e rendere più efficiente la rappresentanza della cooperazione.

Il dibattito congressuale nazionale e regionale dovrà assumere una posizione definita con un contributo specifico che dovremo dare come Legacoop alla implementazione di questo progetto sia sul piano valoriale che su quello organizzativo.

Il lavoro che è stato fatto fino ad ora è stato importante ma le difficoltà vere le incontreremo nei prossimi mesi ed anni.

La costituzione, anche nella nostra Regione, del Coordinamento (nel mese di febbraio 2014) ha rappresentato un fatto politico di rilievo; fino ad ora siamo riusciti a superare gli ostacoli che si sono presentati.

Abbiamo svolto un ruolo unitario di rappresentanza sia rispetto alle Istituzioni che nei confronti delle altre Organizzazioni, ricercando posizioni comuni su tematiche economico/sociali e su obiettivi di crescita e sviluppo della economia della nostra Regione.

È evidente che nei prossimi mesi dovremo lavorare per rafforzare e concretizzare questo percorso. Dovremo andare alla nomina di uno o più gruppi di lavoro tra le tre Centrali che inizi a progettare questa nuova Associazione partendo da una fotografia dell'esistente.

Tuttavia le complessità che si manifesteranno sul piano tecnico/organizzativo potranno essere superate soltanto se da parte di tutti ci sarà una forte volontà politica di raggiungere l'obiettivo strategico.

Quando affronteremo gli aspetti organizzativi, dovremo avere chiaro che saremo chiamati non a fare sommatorie ma processi di efficientamento, di razionalizzazione e specializzazione perché è questo che ci chiedono le nostre Cooperative.

Non saranno i valori, l'identità della nuova Associazione che ci divideranno.

L'obiettivo del progetto ACI non è semplicemente quello di unire le tre culture ma è molto più ambizioso e lungimirante; è quello di riuscire a generare una nuova cultura comune con l'apporto di tutti.

Non dobbiamo avere paura del cambiamento, dobbiamo essere consapevoli della nostra forza, della nostra storia, ma anche del compito impegnativo che abbiamo di fronte per garantire alle nostre imprese Cooperative un futuro di crescita e sviluppo in un momento particolarmente difficile per il nostro Paese.

Il Congresso è la sede appropriata per una discussione vera e franca su questo tema e le decisioni assunte saranno l'impegno da portare avanti nei prossimi mesi e anni.

La sfida è grande ma credo che il gruppo dirigente della cooperazione umbra sia all'altezza delle sfide che ci attendono.

Il riposizionamento delle imprese Cooperative

Nella crisi le Cooperative hanno mostrato performance migliori rispetto all'universo delle imprese. Questi positivi risultati, tuttavia, non devono essere consolatori ma ci devono spingere ad affrontare con vigore i molti punti di debolezza delle imprese Cooperative.

Nei gruppi dirigenti, spesso, ha prevalso in questi anni un atteggiamento attendista teso alla salvaguardia dello *status quo* mettendo in secondo piano il tema della ristrutturazione e del rilancio in un mercato in profondo cambiamento, non c'è stata la necessaria consapevolezza che il futuro non sarebbe stato come il passato.

La missione cooperativa in tempo di crisi richiede la capacità di organizzare e rispondere ai bisogni emergenti nelle nostre comunità.

È necessario anche ripensare il nostro modello di sviluppo alla luce di valori e politiche che abbiano l'obiettivo del perseguimento del *bene comune*.

Si fa strada sempre più il bisogno di capire quale sarà la via d'uscita, quale idea di Italia e di società del futuro si propone al Paese.

Non si tratta solo di una necessità programmatica, bensì di una ben più ampia visione comunitaria, di progettualità sociale, economica e valoriale.

È necessario compiere uno sforzo importante di RIPOSIZIONAMENTO della cooperazione in un mercato che cambia, con nuovi bisogni, nuovi settori, nuovi mercati e dove la competizione si fa sempre più agguerrita e le dinamiche di crescita che abbiamo conosciuto in passato per lungo tempo rimarranno basse.

Un contributo importante in questo senso dovrà essere dato dalle grandi Cooperative; per fare ciò è necessaria una comune volontà di procedere in questa direzione e porre in essere le condizioni per realizzarlo. Questo vale per tutti i settori e per tutte le dimensioni di impresa.

Dobbiamo definire quale è lo spazio che vogliamo coprire; per fare questo è necessaria unità, innovazione, sperimentazione. Dobbiamo farlo oggi, diversamente interi settori della cooperazione in futuro non ci saranno più.

Dobbiamo lavorare per cercare di cogliere le opportunità che ci verranno offerte dalla rivoluzione tecnologica e dall'innovazione.

Per fare ciò c'è bisogno di CORAGGIO - IDEE - RISORSE.

Gli Strumenti Finanziari del movimento (Coopfond - CFI) dovranno impegnarsi a svolgere anche un ruolo di supporto consulenziale nella definizione di questi progetti.

Per sostenere una nuova fase espansiva delle imprese Cooperative occorre reperire risorse, la capacità degli strumenti finanziari del movimento di lavorare in sinergia ha consentito in questi anni di affrontare le situazioni più difficili.

Si dovrà comunque lavorare in futuro in una logica di sempre maggiore specializzazione integrando strumenti e risorse nazionali con quelle territoriali.

Il prestito sociale è un altro strumento che la cooperazione ha a disposizione, rappresenta il rapporto fiduciario del Socio verso la Cooperativa, deve essere tutelato; in questa logica Legacoop intende proporre un nuovo Regolamento con disposizioni ancora più stringenti.

Affrontare in modo responsabile il processo di ristrutturazione aziendale, tenendo in considerazione il suo impatto sui dipendenti e le comunità locali, non può che avere effetti positivi sulla reputazione dell'impresa in genere ed in particolare delle imprese Cooperative.

Si tratta di un grande progetto, con cui la cooperazione vuole concorrere e rimettere il sistema economico e sociale su un percorso di crescita; un percorso fatto anche di maggiore trasparenza ed eticità, di ricostruzione di legami e relazioni sociali, di lotta alla disuguaglianze crescenti e ricreare un clima di fiducia nelle nuove generazioni.

Avviare un nuovo ciclo espansivo della cooperazione sarà il nostro contributo alla ripresa economica del Paese e della nostra Regione.

La storia migliore della cooperazione è legata alle stagioni dei cambiamenti sociali di cui ha saputo essere protagonista.

Dobbiamo lavorare per costruire il necessario consenso ai processi di ristrutturazione, dolorosi e indispensabili per non compromettere il patrimonio cresciuto in decenni di cooperazione.

Dobbiamo anche impegnarci per la promozione di una nuova cooperazione nei settori nuovi, così come nei comparti con attività consolidate, lavorando per favorire sinergie tra imprese cooperative.

Il riposizionamento della cooperazione non può però prescindere dalle condizioni del mercato. È necessario un mercato **REGOLAMENTATO - CONCORRENZIALE - TRASPARENTE**; ridurre le posizioni di rendita, favorire una concorrenza leale tra gli operatori; in sintesi una società più aperta e più equa.

In un mercato di questo tipo la cooperazione ha più possibilità di crescere e di svilupparsi creando occasioni anche per i giovani che vogliono avere accesso al mondo del lavoro.

Inoltre, voglio ribadire che è ai soci che la cooperazione risponde, è da essi che le viene la legittimazione, è del loro sostegno e consenso che ha bisogno per consolidarsi. Il consenso sarà tanto più forte se nasce dalla fiducia che si alimenta con la credibilità, dobbiamo darci poche regole ma chiare e soprattutto è necessario impegnarsi tutti a costruire una nuova aggiornata cultura dell'adesione e dell'appartenenza.

Le cooperative senza soci non esistono ed è da questo concetto che dobbiamo ripartire per ridare centralità e valore al socio. Soci attivi, attenti e consapevoli aiutano il buon governo delle nostre imprese.

L'Intergenerazionalità

L'esigenza di garantire la continuità della gestione programmando il ricambio generazionale, rappresenta uno dei problemi più delicati che un'impresa possa affrontare.

La cooperazione fra generazioni diverse, la trasmissione di sapere e saperi è il cardine che consente di strutturare le fondamenta di strategie tese a programmare percorsi di crescita professionale e di selezione di nuove forze in grado di gestire il futuro.

L'impegno per la crescita dei giovani nelle Cooperative va trasformato in un progetto concreto, attraverso percorsi strutturati di formazione manageriale, ma anche attraverso la sensibilizzazione ed un lavoro strutturato per lo sviluppo di meccanismi di partecipazione allargata nei processi decisionali delle imprese, piccole o grandi.

Abbiamo visto con favore la nascita di Generazioni, il gruppo dei cooperatori under 40 del nostro movimento. Abbiamo bisogno che anche chi si affaccia al mondo della cooperazione possa sentirsi maggiormente partecipe alla vita della Cooperativa, valorizzando e contribuendo a far capire meglio il ruolo del "Socio", e rendendo gli stessi giovani responsabili e protagonisti delle decisioni aziendali.

Abbiamo bisogno di garantire una partecipazione qualificata e cosciente alle decisioni. Come Lega Regionale possiamo svolgere un ruolo chiave nel promuovere occasioni di confronto: orizzontale tra cooperatori senior e verticale tra cooperatori senior e junior. Dobbiamo porre al centro del nostro dibattito congressuale il tema dell'"INTERGENERAZIONALITÀ" per trasferire alle future generazioni i valori ed il

patrimonio cooperativo, impegnandoci a realizzare percorsi di formazione delle basi sociali e di ricambio dei Gruppi Dirigenti, in primis all'interno delle Cooperative perché questa è la pre-condizione per farlo nell'Associazione.

Dobbiamo promuovere un'opera di "contaminazione" favorendo la partecipazione anche dei quadri intermedi all'interno degli organismi di Legacoop, dei settori sia territoriali che nazionali superando la logica della presenza in tutti gli organismi della sola figura del Presidente o Vice Presidente, credo che su questo vadano presi impegni precisi per poi operare di conseguenza.

In coerenza e con coraggio si dovrà andare ad un rinnovamento sia della Direzione che della Giunta regionale con una presenza sempre maggiore delle imprese, e con una presenza importante di donne e giovani.

Il modello organizzativo

Dovremo lavorare per consolidare ulteriormente il modello organizzativo regionale che ci siamo dati con il penultimo congresso e riconfermato nell'ultimo, per consentire un sempre maggiore protagonismo delle imprese cooperative con una loro presenza sempre maggiore in tutti gli organismi associativi.

Il principio della sostenibilità economica deve rappresentare il parametro di riferimento per la vita della nostra Associazione ai vari livelli. Abbiamo bisogno di una Organizzazione Associativa (Nazionale e/o Regionale) più snella, capace di rappresentare il nostro mondo in termini di efficienza .

Condivido l'analisi e la riflessione emersa a livello Nazionale che definisce "L'organizzazione attuale a tutti i livelli sovradimensionata e molto complessa con troppe strutture sia territoriali che settoriali con vari livelli di autonomia". Il Congresso dovrà effettuare un'attenta verifica sulla qualità del rapporto Impresa/Associazione.

L'efficienza, la sobrietà, la sostenibilità economica, il livello dei servizi, una rappresentanza sempre più in grado di realizzare alleanze, con una propria autonomia di pensiero e di visione sono tutti elementi che legittimano l'esistenza anche della nostra Associazione.

L'adesione di una cooperativa alla Associazione (Legacoop) è l'adesione ad un sistema di valori, l'attesa di servizi, da cui ricavare anche possibili vantaggi competitivi per la propria cooperativa.-

Nel ripensare il modello organizzativo (che dovrà comunque tenere conto del progetto ACI) si dovranno raggiungere due obiettivi:

- Rispondere adeguatamente alle esigenze di rappresentanza politico/associativa generale;
- Erogazione di servizi sempre più qualificati/specializzati alle nostre associate.

L'obiettivo che dobbiamo perseguire è quello di offrire a tutte le imprese di tutti i settori, in tutti i territori, una serie di servizi qualificati e, per fare ciò, dovremo cominciare a ragionare su un'organizzazione che sfrutti le maggiori sinergie.

Semplificare a livello nazionale la presenza eccessiva di strutture e ripensare le articolazioni settoriali in relazione all'entità delle nostre presenze ed ai progetti di sviluppo, la riteniamo una scelta non solo condivisibile ma anche necessaria.

Nella nostra Regione dovremo andare al superamento di alcune Associazioni di settore che, per presenza di cooperative – processi di integrazione – etc. non giustifica più una presenza autonoma, si dovrà andare ad integrare le funzioni all'interno della struttura confederale questo potrà consentire di liberare alcune risorse da investire in funzioni più specialistiche. Per quanto riguarda l'Associazione Regionale dei Servizi che, rappresenta per Legacoop Umbria un settore importante sia per il numero di imprese che associa sia per la diffusione sul territorio Regionale, dovremo insieme valutare l'evoluzione della situazione anche in relazione al percorso ACI.

Questo ci potrà consentire di proseguire quell'opera di contenimento dei COSTI senza abbassare la qualità dei servizi e della rappresentanza politico – associativa.

Inoltre, ritengo che si debba lavorare per una ulteriore ottimizzazione sotto l'aspetto organizzativo con la figura del Direttore che dovrà rappresentare sempre più il punto di riferimento operativo di tutta l'organizzazione.

Per quanto attiene la sede di Terni riteniamo importante e strategico mantenere un punto di riferimento, lavorando per ricercare soluzioni sul piano economico compatibili con la strategia di contenimento dei costi.

Dovremo proseguire ed implementare il confronto iniziato con la Lega Regionale Toscana e Marche con l'obiettivo di raggiungere qualche risultato concreto in termini progettuali considerando anche che in alcuni settori esistono già rapporti consolidati. Ragionare poi in termini di Area vasta per i Servizi alle nostre imprese può rappresentare un elemento di positività sia sul versante del contenimento dei costi sia su quello di una sempre maggiore specializzazione.

Alcuni Progetti di Mandato

Per rendere più efficace, chiara e rendicontabile l'operatività di Legacoop Umbria, intendiamo individuare alcuni Progetti di Mandato che si affiancano agli obiettivi che sino ad ora ho evidenziato.

Progetti intersettoriali

I cambiamenti intersettoriali nella società e nell'economia nazionale rendono necessario valorizzare strumenti e modelli con cui innescare meccanismi di sviluppo capaci di cogliere opportunità, intercettare fenomeni interessanti e cambiamenti sociali.

In questo contesto emerge la necessità di concepire le attività, gli interessi ed i progetti di sviluppo delle imprese aderenti a Legacoop in un'ottica intersettoriale, ponendo al centro delle scelte organizzative ed imprenditoriali i bisogni della comunità e dei cittadini.

L'intersettorialità rappresenta un valore aggiunto tipico del movimento cooperativo che troppo spesso non siamo stati in grado di valorizzare.

Un primo esempio in cui realizzare un progetto intersettoriale regionale credo che possa essere il welfare.

La valorizzazione dei beni culturali

Alcuni dei *driver* della crescita si integrano in un macroambito che potremmo definire della “valorizzazione integrata del territorio”.

Come ho avuto modo di affermare in precedenza la gestione delle risorse territoriali, in uno scenario in cui il settore pubblico ha risorse sempre più scarse, lascia completamente irrisolti i problemi della gestione dei beni pubblici, soprattutto di quelli appartenenti al cosiddetto patrimonio minore diffuso, ricchezza del nostro Paese e della nostra Regione e fonte, allo stesso tempo, di preoccupazione (per gli enti pubblici) e interesse potenziale (per i possibili gestori privati).

Le industrie culturali e creative, driver per uno sviluppo sostenibile

Le industrie culturali e creative rappresentano da molti anni uno degli elementi economici e sociali più significativi per la competizione europea con la peculiarità che sono le realtà regionali e territoriali che più hanno investito e sono cresciute in questi comparti quelle che oggi sono maggiormente in grado di affrontare la crisi economica.

La cooperazione è consapevole dell'importanza strategica che cultura e creatività hanno assunto e rappresentano per lo sviluppo di nuove opportunità di crescita di lavoro e di imprese innovative nel Paese.

È intenzione di Legacoop supportare i progetti delle Cooperative culturali già attive e sostenere la nascita di nuove imprese creative.

Agenda verde ed energie rinnovabili

Il modello di mix energetico (energie fossili, energie rinnovabili ed efficienza energetica) che per i prossimi anni guiderà l'economia europea farà sempre più leva sulle *smart grid*, reti elettriche digitalizzate che consentiranno la bi-direzionalità tra molteplici produttori e consumatori privilegiando i comportamenti efficienti per la rete.

Si tratta di un cambiamento globale che riguarda anche il nostro Paese. La produzione di energie locali attraverso veri e propri distretti energetici porterà a un nuovo concetto di sviluppo locale che si affiancherà a quello centralizzato esistente.

Un nuovo modello di Comunità Energetiche si sta affermando in tutto il mondo e spesso in forma Cooperativa (Germania - USA). Va dunque avviata una politica cooperativa che facendo leva sugli operatori esistenti nel settore delle *utilities* (gas, energia elettrica, etc.) e sulle centinaia di Cooperative produttrici di energie rinnovabili (coop agricole, coop sociali, coop di produzione lavoro, coop di consumatori, coop di dettaglianti, etc.) porti alla realizzazione di un Modello di Comunità Energetica Cooperativa che metta a valore la presenza Cooperativa sia nei distretti industriali e produttivi che nelle aree marginali, portando ad un'offerta di energia e di efficienza energetica Cooperativa che punti alla aggregazione di PMI e consumatori in forma di nuova cooperazione di utenza.

La cooperazione ha la possibilità di cogliere una grande opportunità da questo sviluppo:

- la messa in efficienza ed il rilancio dei settori maturi;
- lo sviluppo di nuove Comunità Energetiche Cooperative.

Su questo terreno diverse Cooperative della nostra Regione hanno maturato esperienze e competenze, vi sono anche progetti pilota già realizzati. La sfida per il prossimo mandato sarà rendere la *green economy* un paradigma del nuovo sviluppo.

La Cooperazione di Comunità

Come ho cercato di comunicare in questa relazione per costruire un nuovo modello di sviluppo riteniamo fondamentale puntare con forza sul coinvolgimento dei cittadini e

delle comunità. Le Cooperative sono nate come imprese delle comunità, recuperare questa dimensione rappresenta, oggi, la principale forma di innovazione che la cooperazione può realizzare.

Le imprese di comunità già esistono, in molti casi sono attive da decenni, in altri casi sono realtà costituite in tempi più recenti, sono imprese Cooperative che svolgono attività differenti (servizi commerciali, educativi, socio assistenziali, turistici, etc.).

Così come negli anni '70, con l'esaurirsi della spinta propulsiva del modello di sviluppo fordista, che aveva nel welfare pubblico uno dei suoi cardini, le prime Cooperative Sociali sono state in grado di interpretare una parte delle trasformazioni sociali ed economiche in corso.

Oggi l'esaurirsi della spinta propulsiva dell'attuale modello di sviluppo, centrato sull'espansione della spesa pubblica e privata, crea le condizioni per la diffusione delle Cooperative di Comunità.

Il riuso dei beni confiscati alle mafie

Il tema del recupero sociale dei beni confiscati rappresenta un argomento strategico per lo sviluppo e la crescita della cooperazione e per il suo posizionamento nel Paese quale strumento credibile di attuazione di politiche di interesse collettivo in stretta collaborazione pubblico-privato, senza fini di lucro.

Legacoop ha maturato a livello nazionale competenze e saperi su questi argomenti, attraverso i suoi strumenti operativi ha sostenuto esperienze di rilevanza nazionale come la Rete di Cooperative Sociali legata a Libera Terra.

Negli ultimi anni anche in Umbria sono aumentati i beni sequestrati che ad oggi sono solo in minima parte confiscati. Intendiamo monitorare questo tema in modo da trasformare questi beni in luoghi simbolici della legalità e di un "nuovo" modo di fare economia.

Conclusioni

Cari Delegati, la decisione assunta di indire un Congresso anticipato e straordinario per condividere con i Soci, i Dirigenti delle nostre Cooperative alcune questioni di vitale importanza per il futuro di Legacoop, si sta rivelando una scelta giusta e necessaria.

Durante questi mesi di confronto a vari livelli, qualcuno di noi ha affermato che questo potrebbe essere l'ultimo Congresso di Legacoop, se, come anche io mi auguro, questo sarà significa che avremo chiuso una fase storica molto importante e gloriosa per la cooperazione di Legacoop con risultati importanti sul piano economico, sociale, occupazionale e valoriale.

Contemporaneamente però ne avremo iniziata un'altra altrettanto importante che ci dovrà consentire di raggiungere ulteriori traguardi su tutti i fronti in un contesto mondiale, europeo e del nostro Paese in rapido cambiamento rispetto al quale dobbiamo avere la capacità e la forza di reinterpretare.

Auspico che il dibattito che seguirà possa dare, sui temi illustrati e su quelli contenuti nel Documento "Cooperazione 2020" un contributo importante, per questo vi ringrazio tutti.