



7°
Congresso
Legacoop
Marche

verso il **41°** Congresso Nazionale **Legacoop**

L'impresa del futuro:
cooperativa, per tutte

Documento
Congressuale Marche
2023

3 Febbraio 2023 | ore 09,00
Mole Vanvitelliana
ANCONA



legacoop
MARCHE

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

Lo scenario

Le crisi in atto, dall'emergenza Covid del 2020 sino alla crisi energetica ed il tragico conflitto in Ucraina, hanno messo e stanno mettendo a durissima prova il mondo cooperativo.

Le nostre imprese hanno retto, riuscendo a mantenere buoni livelli di occupazione, anche se quasi sempre sulla base di sacrifici dei soci ed a scapito delle marginalità.

Ma è l'intero sistema economico ad aver bruciato le sue capacità di tenuta e di reattività ed oggi il Paese ha bisogno di una nuova stagione di riforme profonde e coraggiose.

Lo stesso **modello marchigiano** è in grande sofferenza. 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, 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 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, digitale ed inclusiva"** per riposizionare il continente nell'economia globale, costituisce una grande opportunità e l'orizzonte stesso per una **"Cooperazione 23.27"**.

L'obiettivo che ci poniamo è ambizioso: avviare un nuovo ciclo 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 cooperativa;*
- *la dimensione territoriale e l'orizzonte europeo della cooperazione;*
- *l'innovazione ed un cambiamento radicale nella digitalizzazione.*

La cooperazione nelle Marche: Legacoop

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 2.900 attive di oggi.

Le cooperative aderenti a Legacoop sono attualmente 321 (erano 286 al precedente Congresso del 2019).

I soci sono oggi oltre **250.000**, il fattura-

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

to complessivo supera i 2 miliardi di euro e gli addetti occupati sono oltre 12.000. La cooperazione di Legacoop Marche si sta riorganizzando (meno imprese, ma tendenzialmente più grandi, più competitive e più solide). Il numero delle cooperative aderenti aumenta rispetto al 2019, con un incremento di 33 nuove adesioni, di cui 25 nuove cooperative costituite nell'ultimo triennio.

È 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.

Con riguardo ai settori le cooperative di Legacoop sono presenti prevalentemente: per numero di imprese nella Produzione - Lavoro e Servizi (129), Sociale (91) ed Agroalimentare e pesca (58).

Con riguardo al territorio le cooperative di Legacoop (incluse alcune con sede fuori regione) si distribuiscono prevalentemente nella provincia di Ancona (118 cooperative) di Pesaro (93 cooperative) poi Ascoli Piceno (51 cooperative) Macerata (24 cooperative), infine Fermo (23 cooperative).

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 - maggiore rispetto ad altri soggetti imprenditoriali, salvaguardando l'occupazione.

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.

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 riuscendoci) 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.



7°
Congresso
Legacoop
Marche

03 febbraio 2023 ore 9.00
Mole Vanvitelliana
ANCONA

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

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.

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

I valori e l'identità alla prova del patto intergenerazionale

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 patrimonio 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.

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.

Per promuovere una nuova espansione dell'economia cooperativa come contributo alla ripresa della Regione e del Paese, nel segno della ricomposizione di squilibri e disuguaglianze e della sostenibilità, dentro la sfida del mutamento, dell'emergenza epocale del Covid, della crisi energetica

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

e dell'innovazione

Legacoop Marche dovrà operare quotidianamente per:

- una profonda capacità di affermare la **cooperazione come modello ideale**, per ricomporre le fratture e le distorsioni e per interpretare la diffusa disponibilità alla **condivisione**, ampliando così gli spazi per una **nuova economia cooperativa e di comunità**, in positiva interlocuzione con il mondo universitario e della ricerca, della formazione e dell'impresa, rivolgendosi specificamente ai **giovani** e misurandosi con la sfida della **nuova impresa sociale**, con i valori-base del **modello cooperativo d'impresa** come formidabile fattore distintivo di sviluppo; la **promozione della specie cooperativa**, dei suoi valori e della sua cultura d'impresa si è attivata attraverso nuovi canali di promozione, nuovi servizi finanziari per *start up* e piccole imprese, cooperazione tra cooperative e nuove cooperative di comunità, e la promozione di bandi e forme di sostegno all'autoimprenditorialità;
- un impegno ad orientare il **rilancio economico e sociale della regione** e un suo nuovo modello di sviluppo, sulla base dei cinque pilastri del Manifesto "Cambiare l'Italia cooperando" e dei dieci obiettivi strategici della proposta Legacoop/ACI Marche, e attraverso un "**Patto per l'economia sociale, cooperativa e di comunità**" con la Regione e gli altri attori territoriali, per promuovere, accompagnare, sostenere e sviluppare un'ampia diffusione di imprese sociali, cooperative e comunitarie sul territorio, che ripartendo dalle aree interne colpite dal sisma possa riattivare nell'intera regione una nuova fase di sviluppo sostenibile, attraverso il superamento di processi di programmazione dall'alto e l'accompagnamento attivo sul territorio di persone, competenze e gruppi di interesse, comunità di intervento necessarie per attivare progettualità dal basso adeguatamente sostenute;
- la concreta realizzazione di nuove opportunità, di risposte alla crisi e al cambiamento, di nuovi bisogni e di nuova occupazione per giovani e donne: nei **territori più deboli** e nello sviluppo di servizi dove non ce ne sono;
 - nell'aggregazione tra piccole e medie imprese;
 - nella **gestione dei beni comuni**;
 - nella creazione di **lavoro nuovo e dignitoso**, nelle imprese in crisi o in fase di passaggio generazionale con percorsi di **workers buyout**;
 - nel **welfare** e nella **salute**, valorizzando le mutue e soprattutto il ruolo innovativo della **cooperazione sociale** che ha risposto ai bisogni emergenti, prodotto posti di lavoro, sviluppato nuove professionalità, innovato i servizi e creato comunità;
 - nell'**housing sociale**, nella **cultura** e nel **turismo**; nelle nuove

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

- aree professionali del sapere;
 - in agricoltura, nella pesca, nel consumo e nella distribuzione per favorire il reddito dei produttori, la qualità e la sicurezza alimentare e i diritti dei consumatori; nelle costruzioni, nella logistica e nei servizi per rispondere a nuovi e più calibrati progetti infrastrutturali;
- un ridisegno operativo e funzionale e una nuova matrice associativa di Legacoop Marche, per adeguare la capacità di rappresentanza in rapporto alla politica, alle istituzioni, al territorio e ripensando i servizi con un progetto ad hoc che sia in grado di mettere a sistema la rete di consulenti e professionisti su scala provinciale in ambito regionale. A tal proposito dobbiamo ripensare a quali forme di presenza territoriale, in particolare per quanto attiene le diverse modalità di presidio. Dobbiamo garantire una presenza in grado di qualificare la nostra associazione presente per assistere, rappresentare e promuovere le imprese cooperative. Per raggiungere l'obiettivo fissato da tale progettualità si sta lavorando per mettere a sistema ed in sinergia tra loro la Rete Nazionale dei Servizi, Capace ed una Rete di convenzioni tra professionisti di fiducia con la regia ed il coordinamento dell'associazione con una responsabilità interna dedicata.
- Marche Servizi organizzata e tesa operativamente in una nuova logica di rete e di alta formazione professionale capace di coniugare le opportunità dei fondi europei con i fabbisogni delle associate. In questo modo le cooperative potranno contare su professionisti in grado di elaborare progetti, compresa la progettazione complessa quali Bandi PNRR, Bandi area Sisma, Bandi Fondi Complementari, Bandi FSE e FESR, Voucher.
- Formazione: in collaborazione con Marche Servizi e 4Form (Ente di formazione Nazionale di Legacoop), Legacoop Marche offre percorsi formativi Fon Coop e Fondo Sociale Europeo. Inoltre, sarà di nuovo attivata la «Scuola di Alta Formazione dei Quadri Cooperativi», un percorso di apprendimento e formazione individuale e di gruppo a dirigenti e quadri che ricoprono ruoli di responsabilità all'interno delle imprese cooperative marchigiane e che intendono impegnarsi nella crescita professionale e nell'impegno associativo.
- il percorso di transizione digitale e del progetto PICO e dei punti di innovazione cooperativa l'avvio di una attività di formazione ai processi di digitalizzazione con l'istituzione del nuovo Hub Cooperativo Marche Digital Innovation che metterà a disposizione del movimento cooperativo EDIHM Marche (polo europeo per la transizione digitale delle imprese

verso il 41° Congresso Nazionale Legacoop

marchigiane): un progetto per la transizione digitale delle cooperative.

- **la rete di supporti finanziari.** Le Cooperative hanno avuto ed avranno forte bisogno di assistenza finanziaria e noi mettiamo a disposizione loro un operatore finanziario. Occorre guardare con grande interesse, oltre alle classiche attività di assistenza ed accompagnamento nei confronti del sistema bancario e della garanzia attraverso il *Confidicoop*, con cui peraltro proprio in questa ottica abbiamo definito un protocollo di intesa e di lavoro, a tutte le forme possibili di finanziamento che non derivano da diretta intermediazione bancaria. A questo proposito lavoreremo su azioni quali: **fondi europei per il credito, crowdfunding, contributi regionali passando per i fondi pensione e le nuove forme assicurative** interfacciandoci sempre in modo ancor più diretto con gli **strumenti di Legacoop nazionale**.

Legacoop negli anni delle crisi

Nel pieno della pandemia la nostra associazione ha mantenuto il **continuo e costante rapporto con le proprie associate** supportando i difficili processi di resistenza alla profonda crisi economica (come gli accordi sindacali nella cooperazione sociale), accompagnando processi di riorganizzazione e ristrutturazione soprattutto nel comparto del manifatturiero e delle

costruzioni, sostenendo le imprese con tutti i mezzi disponibili messi a disposizione dal nostro sistema cooperativo e da tutti gli attori istituzionali Governo, Regione e Comuni.

Tutto questo ha visto ridisegnare profondamente la nostra organizzazione interna, con un pieno coinvolgimento e la piena partecipazione di tutti noi.

La nostra associazione ha saputo, con la nuova riorganizzazione, rispondere **con duttilità, flessibilità e capacità di adattamento** ai profondi ed irreversibili cambiamenti provocati dalle crisi terribili di questi anni che ci separano dall'ultimo congresso.

Il progetto di fine 2020 "**Cuore Cooperativo**", ha evidenziato quanto l'associazione, oltre che un'organizzazione di rappresentanza politica e sindacale, rappresenti una vera e propria rete di solidarietà tra cooperatrici e operatori.

Una rinnovata azione di contrasto alla **falsa cooperazione**, sostenendo la funzione e l'opera degli Osservatori Provinciali con un nostro presidio costante.

La valorizzazione di piani di azione per **rafforzare e rinnovare l'originalità del modello cooperativo e della sua rappresentanza**, favorendo in maniera incisiva il **ricambio generazionale e di genere**, non soltanto come esigenza necessaria ma in quanto ulteriore fattore di sviluppo, anche attraverso percorsi di **formazione di management cooperativo** e un ruolo attivo di **Generazioni**, come investimento sulle capacità di trasformare le tensioni in spinta al cambiamento e sull'alleanza tra saperi ed energie, per realizzare l'as-



7°
Congresso
Legacoop
Marche

03 febbraio 2023 ore 9.00
Mole Vanvitelliana
ANCONA

verso il **41°** Congresso Nazionale **Legacoop**

sociazione di domani.

Le linee strategiche di un nuovo modo di concepire la salute (nuovi sviluppi per la cooperazione sociale), la digitalizzazione del nostro sistema imprenditoriale (Marche Digital Innovation), il radicale cambiamento in senso ecologico del nostro vivere comune ci richiamano ad uno sforzo senza precedenti che potremmo affrontare solo con il massimo della coesione tra noi ed un rapporto proficuo con tutti gli attori economici, sociali e culturali delle nostre comunità.

Ora ci attendono mesi ed anni ancor più impegnativi ma allo stesso tempo ricchi di opportunità, che coglieremo solo se saremo essere all'altezza delle sfide e delle profonde trasformazioni che investiranno la società italiana e marchigiana.