



ROMA

MERCOLEDÌ

23 NOVEMBRE

2016



LEGACOOOP
**PRODUZIONE
& SERVIZI**

COSTRUIRE IL LAVORO

**ELEMENTI DI ANALISI,
ORIENTAMENTI PROGRAMMATICI,
PROFILI ORGANIZZATIVI**

PREMESSA

Il tema della costituzione di un'Area Lavoro in Legacoop non è nuovo.

La possibilità e l'opportunità che le cooperative associate, che tradizionalmente fanno capo a **"Legacoop Servizi" ed a "ANCPL-Legacoop"**, confluiscono in un'unica organizzazione di rappresentanza settoriale è emersa in altre fasi della storia recente.

In questi ultimi anni la questione è tornata ad essere oggetto di dibattito nel nostro sistema associativo per una serie di ragioni che – in estrema sintesi – possono essere ricondotte ad alcuni contesti di fondo:

- » *L'avvicinamento e l'intersecarsi di alcuni mercati, in passato più marcatamente afferenti ai singoli settori dei servizi e del manifatturiero/costruzioni;*
- » *La necessità di adeguare le modalità della rappresentanza, puntando ad una minore frammentazione e ad una maggiore incisività;*
- » *L'esigenza di un utilizzo più razionale delle risorse rese disponibili dalla contribuzione delle associate, tendenzialmente calanti anche a seguito della crisi economica;*
- » *L'opportunità di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo costituito dall'**Alleanza delle Cooperative Italiane**, favorendo un percorso di convergenza su modelli condivisi anche dalle altre centrali cooperative.*



LE OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALI DELL'INTEGRAZIONE

La prima delle ragioni elencate deve essere posta al centro della comune riflessione e condurre l'integrazione associativa dei due settori a rappresentare soprattutto un'opportunità di sviluppo per le cooperative associate.

L'Area Lavoro "Legacoop Produzione e Servizi" dovrebbe portare a sintesi una quota importante di intersettorialità e aprire alla gestione di processi industriali più complessi, più consistenti, certamente più completi. Global service (anche socio-sanitario), facility management, turismo e cultura, energia, manutenzioni, ambiente, servizi di alta professionalità sono, già oggi, terreno di sinergie tra le nostre imprese, le quali agiscono spesso sulle stesse aree di mercato e che quindi possono dialogare di più, costruendo solidi rapporti di partenariato.

Non possiamo lasciarci sfuggire l'occasione di aggiornare la capacità di supportare le nostre associate a competere in mercati sempre più prestazionali e selettivi, ove decisiva si rileva la ricerca di credibili partner industriali in grado di proporre soluzioni innovative, gestite con alti profili professionali, robustezza dimensionale d'impresa e adeguatezza del capitale umano impiegato.

Luogo privilegiato di tale collaborazione dovranno essere i **consorzi cooperativi**. I consorzi hanno rappresentato e tuttora rappresentano un presidio imprenditoriale rilevante e anche la possibilità, per le cooperative di piccola e media dimensione, di accedere a segmenti di mercato diversamente non raggiungibili.

Occorre individuare ambiti ottimali di presidio del mercato, che domani sarà sempre più legato alla riqualificazione e gestione dell'esistente, in grado di rispondere contemporaneamente alle esigenze multidisciplinari che vanno dalla produzione industriale, alle costruzioni, ai servizi.

L'obiettivo comune è quindi quello di sfruttare al meglio la capacità imprenditoriale nei diversi settori e dare una risposta adeguata a un mercato sempre più orientato ad opere integrate.

Numerosi possono essere i nuovi ambiti in cui sviluppare tale collaborazione: dalla gestione dei servizi pubblici locali alle nuove tematiche dell'economia del riuso intensivo dei prodotti, le quali costituiscono attività economiche rilanciate da nuove regolazioni nazionali ed europee.



In particolare il passaggio da un *modello lineare* - in cui l'economia funziona prelevando molte risorse naturali che trasforma in prodotti i quali, dopo il consumo, generano grandi quantità di rifiuti - ad un *modello circolare* - che riduce il prelievo di risorse, minimizzando lo scarto e massimizzando il riciclo - rappresenta una sfida per le cooperative di lavoro per riorientare il loro tradizionale modello di impresa.

Di fronte a tali sfide le cooperative di lavoro, a cominciare da quelle di grande dimensione per arrivare a quelle di più piccola entità, costituiscono un'esperienza imprenditoriale e di partecipazione sociale preziosa da riaffermare.

Le cooperative sono in generale imprese sane, che rispettano le leggi, che applicano le norme del lavoro, della tutela della salute e quelle previdenziali e fiscali.

Il sistema cooperativo italiano ha un suo punto di forza in queste esperienze capaci di fare economia sociale, creare occupazione e partecipazione dei lavoratori, con imprese competitive capaci di crescere e presidiare settori in cui anche l'imprenditoria nazionale privata fatica ad esprimere esperienze di successo.

In questa logica, il tema della "dimensione d'impresa", in tutte le sue sfaccettature, per operare in certi comparti dell'economia, sia pubblici che privati, non è eludibile: le sfide dell'internazionalizzazione e dell'innovazione tecnologica non possono - in molti casi - prescindere dalla dimensione d'impresa, dal produrre con alti livelli di efficienza e con un efficace uso delle risorse.

Certo è che la questione dimensionale, in tale contesto, porta con sé una riflessione sul rapporto tra la proprietà cooperativa e le risorse finanziarie necessarie allo sviluppo, anche alla luce delle esperienze realizzate in tema di costituzione di società di capitali a controllo cooperativo e di emissione di strumenti finanziari complessi.

Difficile stabilire quale sia la scelta migliore, ma è evidente che il mercato in cui operano le cooperative di lavoro, specie se impegnate a livello internazionale, è in fermento ed ha bisogno di interventi anche normativi per crescere e



far in modo che il sistema cooperativo, pur continuando a distinguersi per i propri principi di mutualità, possa essere realmente competitivo sui mercati globalizzati con i quali deve ormai confrontarsi per svilupparsi e per non perdere le posizioni raggiunte.

Vanno esplorate al meglio, in questa direzione, le varie possibilità di stare sul mercato, adattandole agli specifici contesti di specializzazione settoriale e alle peculiarità territoriali. Il primo riferimento in tale contesto e in termini di assetto e struttura d'impresa è quindi quello dell' "appropriatezza", da individuare a seconda del contesto generale, senza inseguire a priori la crescita per la crescita.

Occorre approfondire, nell'insieme del movimento cooperativo Legacoop, questi temi.

I modelli di partecipazione, di democrazia economica, di valorizzazione dell'apporto sociale e professionale dei lavoratori all'attività d'impresa sono questioni aperte in tutte le economie dove il rispetto dei diritti dei lavoratori, della salvaguardia dell'ambiente, della sostenibilità sociale sono valori non negoziabili.

Le nostre associazioni, le nostre cooperative devono misurarsi con queste tematiche di fondo e cercare di dare risposte positive, perseguendo tali obiettivi nel rispetto pieno della **legalità**. E questo vale per tutti i settori economici, nessuno escluso.

Le nostre cooperative hanno il perno del loro agire nella figura del "**socio lavoratore**", senza dimenticare il ruolo importante dell'esperienza delle cooperative tra soci imprenditori (es.: nel trasporto merci e persone).

Il socio lavoratore è un elemento fondamentale, che caratterizza e distingue la cooperazione di lavoro rispetto alle altre tipologie cooperative; un tratto distintivo, che necessita di uno sforzo di aggiornamento continuo e di declinazione rispetto alle esigenze dei tanti segmenti di attività e del mutare dei contesti economici e sociali.



LA PROMOZIONE COOPERATIVA

La nuova associazione deve consolidare e rafforzare le risposte al bisogno sempre vivo di lavoro associato che la nuova economia della conoscenza e la difesa dei posti di lavoro delle comunità locali producono.

Per questo un impegno particolare di "Legacoop Produzione e Servizi" deve essere rivolto alla *promozione di cooperative*.

La **promozione di nuove cooperative** appartiene al "patrimonio genetico" della cooperazione di lavoro. Essa rappresenta, come dimostra l'agire concreto, un impegno costante e sempre attuale. Un impegno intimamente connesso alla identità di tutta la cooperazione riconducibile all'Area Lavoro, alla sua storia e componente fondamentale della sua stessa missione di Organizzazione al servizio dell'impresa cooperativa.

È un'attività che si sostanzia anche attraverso la cooperazione fra cooperative, nel sostegno alla crescita delle imprese esistenti e alla nascita di nuove cooperative.

Promozione cooperativa vuol essere dunque attenzione allo sviluppo nel suo insieme del tessuto cooperativo esistente, anche attraverso aggregazioni funzionali, integrazioni di filiera, partnership di mercato.

Ma è la nascita di nuove imprese cooperative di lavoro, e quindi l'allargamento e il rinnovamento della base associativa, che fa della promozione cooperativa elemento fondante dell'Area Lavoro della cooperazione aderente a Legacoop.

La straordinaria esperienza compiuta con le numerose operazioni di WBO, che hanno consentito di salvare molte migliaia di posti di lavoro, il ruolo sempre più efficace svolto dagli strumenti finanziari del Movimento cooperativo - a partire da Coopfond, CFI, CCFS - e i positivi risultati nelle azioni di start up di nuove cooperative testimoniano quanto rilevante sia il patrimonio di competenze accumulate nella nostra organizzazione.

Un patrimonio che va salvaguardato e che può e deve essere messo a disposizione di una rinnovata e ancor più efficace politica di promozione di nuova cooperazione di lavoro.



LE SCELTE CONGRESSUALI COMPIUTE

Alla luce di queste considerazioni, la costituzione di un assetto organizzativo unitario tra "ANCPL-Legacoop" e "Legacoop Servizi" è l'obiettivo di un percorso volto a rispondere agli interessi delle associate, puntando al mantenimento delle specializzazioni settoriali da un lato e, dall'altro, a favorire momenti d'integrazione dell'offerta imprenditoriale, per cogliere al meglio le opportunità di mercato e qualificare in esso la presenza cooperativa.

Queste premesse trovano il loro fondamento e legittimazione di base negli orientamenti e nelle decisioni assunte dalle Assemblee di mandato di Ancpl del marzo 2014, di Legacoop Servizi del novembre 2014 e nel Congresso Legacoop del dicembre 2014.

Successivamente, tali indirizzi sono stati confermati dalla Direzione Nazionale di Legacoop del 22 luglio 2015 e ripresi nel documento approvato dall'Assemblea dell'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI) del 13 gennaio 2016.



LA STRUTTURA ASSOCIATIVA E IL PERCORSO

I vari momenti decisionali sopra richiamati, ognuno dei quali ha come obiettivo finale la confluenza nell'unica centrale cooperativa ACI, prevedono di fatto un percorso di progressivo avvicinamento, con tappe intermedie, a seconda delle condizioni oggettive del contesto generale, dei vari territori e dei vari settori.

Se è vero che la richiamata Direzione Nazionale del luglio 2015 ha optato per una formula organizzativa di tipo confederale, è stata parimenti confermata l'esigenza di un presidio specialistico nelle politiche di settore, sulle loro normative specifiche, sulle relazioni industriali e le politiche del lavoro, sulle tematiche di gruppo e consortili.

Così come è stata confermata la scelta organizzativa di associazioni settoriali che abbiano propri statuti, propri organismi di rappresentanza e un proprio bilancio, seppure con modalità che non prevedono (tranne per il consumo) la completa autonomia patrimoniale.

A nostro avviso, la futura associazione dell'ACI che riunirà le cooperative di produzione e servizi dovrà riconoscersi in un modello specialistico capace di fornire risposte adeguate alle cooperative associate che, oltre alla rappresentanza politico-sindacale nelle varie sedi istituzionali, richiedono in modo crescente servizi di supporto alla loro attività di imprese economiche.

Quanto sopra per evitare che, in mancanza del presidio di tali funzioni, le cooperative guardino altrove per trovare risposte adeguate alle loro esigenze.

Le risorse organizzative ed economiche a disposizione dei singoli settori saranno correlate al gettito contributivo delle associate afferenti all'area di appartenenza.

Se quello sopradescritto è lo scenario a tendere, la costituzione dell'Area Lavoro "Legacoop Produzione e Servizi" rappresenta una importante e significativa tappa intermedia.

L'impegno assunto dalle due associazioni con il Presidente di Legacoop è stato, nell'incontro dello scorso gennaio, di arrivare all'approvazione del progetto di costituzione dell'Area entro il mese di giugno 2016 e di darvi attuazione nei mesi subito successivi.



Trattandosi di tappa intermedia, nella prospettiva della costituzione dell'ACI, la costituenda "Legacoop Produzione e Servizi" non potrà che avere un profilo organizzativo complessivo in divenire, con aspetti di novità uniti al mantenimento di elementi delle attuali organizzazioni.

In questa prima fase, senza escluderla per il futuro, si ritiene di non dare vita ad una nuova organizzazione sul piano formale, attraverso la fusione delle due esistenti o il loro scioglimento e parallela nuova costituzione.

Si propone il mantenimento delle due associazioni esistenti, dando vita ad uno stretto coordinamento operativo, una forma "federativa" di fatto, senza costi aggiuntivi e con le risorse economiche e umane attualmente presenti.

Fermo restando il presidio dei singoli settori di attività in cui sono attualmente ripartite le due associazioni, senza escludere forme di sinergia e integrazione in relazione alle esigenze delle associate e del mercato, la forma federativa trova sostanza nell'attività e gestione nelle materie di comune interesse quali, a titolo esemplificativo:

Il presidio normativo, in particolare sulla disciplina degli appalti;

- » *La riforma delle norme cooperative relative ai rapporti sociali tipici della cooperazione di lavoro (socio lavoratore) o di interesse comune (prestito sociale, normative sulla governance cooperativa, etc) e le relative problematiche fiscali;*
- » *Le relazioni industriali e sindacali settoriali, con piena titolarità contrattuale;*
- » *L'analisi e studio dei mercati e loro evoluzioni;*
- » *La promozione cooperativa;*
- » *La formazione;*
- » *La promozione dell'utilizzo delle risorse comunitarie e dei fondi strutturali europei.*



Un tema importante, che anche nell'Area Lavoro dovrà trovare una sede di sviluppo e approfondimento, è quello dell'**innovazione**, che - declinato sulle varie esperienze settoriali e intersettoriali - rappresenta uno dei motori principali per lo sviluppo e la tenuta sui mercati di riferimento.

Nell'insieme, una tale impostazione complessiva consente, per quanto possibile, di limitare complicazioni relative ad eccessivi cambiamenti nei rapporti lavorativi dei dipendenti in una fase che si preannuncia transitoria, mentre vanno cercate occasioni di migliore e più completa utilizzazione delle risorse esistenti, facendo sempre riferimento alla condizione imprescindibile di sostenibilità economica.

Oggi entrambe le associazioni sono organizzate con funzioni verticali (settoriali) e orizzontali, seppure queste ultime in modo asimmetrico (legislazione, relazioni industriali, ufficio studi, comunicazione, formazione, promozione cooperativa, amministrazione e segreteria).

Ciò consiglia il mantenimento dell'attuale formula organizzativa delle due associazioni, puntando innanzitutto sulla sinergia e integrazione nelle funzioni orizzontali, attraverso la forma federativa, non escludendo ulteriori momenti di integrazione.



LA GOVERNANCE

Saranno organi dell'Area Lavoro:

- » **Il Comitato Nazionale:** è composto dai membri delle Direzioni Nazionali di "Ancpl" e "Legacoop Servizi". Il Comitato Nazionale nomina il Comitato di Presidenza, il Presidente, i Vice Presidenti e il Coordinatore.
- » **Il Comitato di Presidenza** (paritetico): è composto dai componenti dei due Consigli di Presidenza, di Legacoop Servizi e Ancpl, e dai membri del Comitato Esecutivo.
- » **Il Comitato Esecutivo** (paritetico): è formato dal Presidente, dal Vice Presidente, dal Coordinatore dell'Area, dai membri degli esecutivi di Presidenza delle due associazioni;
- » **Il Presidente**

Ai fini dell'implementazione delle attività dell'Area Lavoro sul territorio, può essere utile la costituzione del **Coordinamento dei responsabili territoriali dell'Area Lavoro**.



I SETTORI

Faranno parte di "Legacoop Produzione e Servizi" le cooperative appartenenti ai seguenti settori:



Costruzioni, Ingegneria e Progettazione;



Manifatturiero, impiantistico;



Beni Culturali (restauro, archeologia, gestioni museali, ecc.)



Pulizie e Servizi integrati, Facility Management, Vigilanza.



Ristorazione;



Logistica e Trasporti;



Ecologia



Consulting, R&S, ICT, formazione.



Negli indirizzi di complessivo riassetto approvati da Legacoop, adottati e coerenti con l'obiettivo di costruzione dell'Alleanza delle Cooperative, è prevista la costituzione dell'Area "Cultura, Turismo, Comunicazione". Tale Area, come accade per altri temi e settori, e in particolare per il segmento culturale, si caratterizza per trasversalità, toccando molteplici comparti. Nella nostra Area - Produzione e Servizi - sono presenti numerose cooperative che operano nell'ambito dei beni culturali, alcune delle quali sono attori di primo piano nei mercati di riferimento: dal restauro all'archeologia, dai servizi museali alla progettazione e gestione di servizi complessi, ecc... Per tali imprese, il rapporto con l'Area sulle tematiche di tipo lavoristico, in materia di legislazione appalti e sul piano dei relativi rapporti istituzionali, nonché in termini di sinergia con altre cooperative del comparto (ad esempio con quelle che si occupano di costruzioni o di facility) risulta particolarmente rilevante. Al fine di un rafforzamento complessivo, riconoscendo all'Area "Cultura" la prerogativa di una rappresentanza ampia e di carattere generale, le imprese dovranno partecipare alla vita e all'attività di tutte e due le aree, in una logica innovativa. Le cooperative oggi presenti nell'Area Produzione e Servizi potranno decidere se mantenere l'attuale collocazione associativa di prima casa, ovvero optare per l'Area "Cultura, Turismo e Comunicazione".

In questo caso alla cooperativa - attraverso la possibilità di scelta della seconda casa - potrà essere garantita la continuità di assistenza associativa in relazione alla tipologia di attività svolta e condizioni specifiche di richiesta di servizio. Per chiarezza organizzativa, al fine di definire le materie prioritariamente in capo alle differenti associazioni, verrà elaborato un Protocollo - insieme a Legacoop - con gli indirizzi e le modalità di collaborazione. Gli indirizzi e le modalità di collaborazione prima richiamati stabiliranno anche le forme di partecipazione reciproca nelle attività e negli organismi delle due aree.



LE ARTICOLAZIONI TERRITORIALI

In questa prima fase le articolazioni territoriali dell'Area Lavoro dovranno corrispondere alle esigenze dei vari territori regionali, tenuto conto delle condizioni effettive e delle risorse disponibili.

Le soluzioni per ogni realtà dovranno essere il risultato di un confronto con le singole Legacoop regionali, e non necessariamente saranno uguali sul piano del modello organizzativo.

Per presenza e numero di associate, nonché per la situazione organizzativa esistente, in Emilia-Romagna, Toscana ed Umbria l'Area Lavoro avrà una specifica organizzazione, definita dalle strutture territoriali in raccordo con la Legacoop e/o con le Associazioni Nazionali.



LEGACOOP
**PRODUZIONE
& SERVIZI**

Via Guattani 9
00161 ROMA
Tel. 0684439300
Tel. 0644291717
segreteria@legacoopservizi.coop
annamaria.viti@ancpl.it
www.legacoopservizi.coop
www.ancpl.legacoop.it