



N°4  
Aprile 2006



**Direttore**  
Giuliano Poletti  
**Direttore responsabile**  
Massimo Tognoni  
**In redazione**  
Laura Lupo  
**Segreteria di redazione**  
Anna Colomberotto, Diletta Cereda  
**Direzione, Redazione e Amministrazione**  
Via G. Antonio Guattani, 9 - 00161 Roma  
Tel. 06-84439373 / 84439372 / 84439335  
E. mail: cooperazioneitaliana@legacoop.coop  
Fax: 06-84439402 - Conto corr. postale: 82539024  
**Progetto grafico e impaginazione:** Fabio Moriconi  
**Stampa:** Galeati Industrie Grafiche s.p.a.  
Via Selice, 187 - 40026 Imola (Bo) - www.galeati.it  
**Editore:** Edizioni Cooperative s.c.  
Via Stelvio, 1 - 00141 Roma  
Autorizzazione del Tribunale di Roma  
n. 517 del 28.11.2000  
Poste italiane S.p.A. - Spediz. in a.p. D.L. 353/2003  
(conv. in L. 27/02/2004 n.46) art.1 comma 1  
DCB - Roma

Mensile di notizie e informazioni - Organo ufficiale della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue

## La cooperazione è una risorsa per il Paese; mutualità, governance, mercato, finanza al centro della riflessione in vista del Congresso Nazionale

Dopo le polemiche e gli attacchi innescati dall'Opd di Unipol su Bnl - cui ha risposto facendo leva su un patrimonio consolidato di valori comuni, sul senso di responsabilità generale, sul valore dei gruppi dirigenti - Legacoop ora guarda avanti e, a partire dal ruolo che le imprese cooperative aderenti svolgono nell'economia nazionale e dai risultati che hanno raggiunto soprattutto negli ultimi dieci anni, concentra il suo impegno per rafforzarne i caratteri distintivi e migliorarne ulteriormente la capacità di risposta ai bisogni espressi dalla società.

È questo il messaggio che il Presidente di Le-

gacoop, **Giuliano Poletti**, ha lanciato all'Assemblea Nazionale dei Delegati riunitasi il 9 marzo a Roma, al Teatro Ambra Jovinnelli. "Le sfide del futuro" - ha detto Poletti - "ci chiedono un grande sforzo di innovazione per rispondere all'esigenza di coniugare l'affermazione dei valori cooperativi ed il raggiungimento di livelli di eccellenza imprenditoriale dalla quale dipenderà sempre di più la possibilità di garantire un vantaggio mutualistico ai soci".

### La vicenda Unipol-Bnl

Questo impegno di analisi e di innovazione che l'organizzazione si accinge ad affrontare

in vista del Congresso Nazionale in programma nel prossimo autunno, è tanto più necessario dopo la crescita di attenzione sull'impresa cooperativa determinata dall'offerta pubblica di acquisto lanciata da Unipol su Bnl. "Un'iniziativa" - ha ribadito Poletti - "pienamente legittima, che si poneva l'obiettivo di creare un grande gruppo bancario-assicurativo in grado di sostenere lo sviluppo cooperativo e delle pmi e di migliorare la concorrenza nel mercato; un progetto industriale, che prevedeva integrazioni e sinergie tra le diverse attività, e non una speculazione finanziaria come qualcuno l'ha definita lanciando un'accusa del tutto priva di fondamento".

Ma Legacoop non intende sottrarsi all'esigenza di dare delle risposte alle domande sollevate da alcuni limiti evidenziati dall'operazione, come l'insufficiente esplicitazione, fin dall'inizio, della finalità e della relazione tra il progetto e l'insieme del mondo cooperativo ed i comportamenti dei vertici della compagnia, estranei all'etica cooperativa. La reazione è stata rapida e forte: le dimissioni del Presidente e del Vicepresidente di Unipol, la determinazione delle cooperative che controllano di assumere una più diretta responsabilità nella definizione delle scelte della società e la nomina dei nuovi vertici hanno

Segue a pag. 7

### La prematura scomparsa di Roberto Dessì, Segretario Generale dell'ANCD

È prematuramente scomparso nella notte tra il 14 e il 15 marzo a Roma, dopo una breve ed inesorabile malattia, **Roberto Dessì**, Segretario Generale dell'Associazione Nazionale delle Cooperative tra Dettaglianti.

Nato a Laconi (Nuoro) nel 1953, Dessì ha ricoperto numerosi incarichi di responsabilità nel corso della sua lunga esperienza all'interno del movimento cooperativo, iniziata nel 1978 come membro di Presidenza dell'Associazione Nazionale delle Cooperative di Abitazione. Successivamente entrò a far parte della Presidenza dell'Associazione Nazionale delle Cooperative Turistiche e, nel 1983, della Presidenza dell'Associazione Nazionale delle Cooperative di Servizi, dove ricoprì l'incarico di Responsabile del Settore Trasporti, guadagnandosi la stima delle cooperative e degli esponenti delle altre organizzazioni del settore.

Nel 1988 Dessì passò in Legacoop Nazionale, dove ricoprì l'incarico di dirigente del Dipartimento Organizzazione.

Dopo una parentesi, nella quale svolse la funzione di capo della Segreteria del Ministro dell'Industria Adolfo Battaglia, nel 1992 divenne Segretario Generale dell'ANCD, ruolo che ha ricoperto fino ad oggi con intelligenza e riconosciute capacità strategiche.

Il suo impegno nella cooperazione fra dettaglianti è stato particolarmente rivolto al sostegno delle politiche di concentrazione e di sviluppo del sistema Conad. I risultati di questa attività sono oggi riconoscibili nel posizionamento competitivo del Conad a livello nazionale e, in ambito europeo, nella recente realizzazione di Coopernic, la società cooperativa europea, che consente alle cooperative fra imprenditori commerciali indipendenti di poter competere con i grandi gruppi europei della distribuzione commerciale.

Era inoltre membro della Direzione e, dal 1999, della Presidenza Nazionale di Legacoop; faceva parte del board dell'Ugal, Unione Europea dei gruppi fra imprenditori commerciali indipendenti.

Pubblichiamo, su questo numero di Cooperazione Italiana, un ricordo di Dessì scritto da Bruno Busacca.



Ho conosciuto Roberto Dessì proprio il primo giorno in cui ho cominciato a lavorare in Lega, a Roma, nel luglio del 1979. Un comune amico lo aveva avvertito della mia assunzione, e Roberto venne subito a trovarmi. Mi ricordo che entrò sorridendo, dicendomi più o meno così: "G. mi ha detto che sei appena arrivato, secondo me hai bisogno di soccorso".

C'era molto di Roberto in quella frase: ironico, disponibile, aperto, generoso, pronto ad aiutare chi pensava potesse trovarsi in una qualche difficoltà. Quest'aspetto ho poi avuto modo di sperimentarlo direttamente più avanti, quando, in anni recenti, mi è capitato di trovarmi in una situazione spiacevole. Roberto ha saputo starmi vicino con garbo, con comprensione e con cura sincera. E gliene sono grato. Avevamo praticamente la stessa età e venivamo ambedue da fuori. Io ero appunto appena arrivato da Messina, lui era venuto via da Cagliari già da qualche anno, e nel 1978 aveva cominciato a lavorare in Lega, all'Associazione delle Cooperative di Abitazione.

Cominciammo subito a frequentarci, anche fuori dal lavoro; lui facendomi da "guida" nella grande città, io approfittando del giro di amicizie che Roberto aveva già sviluppato a Roma, e che comprendeva anche un gruppo di incredibili e

### In ricordo di Roberto Dessì

Bruno Busacca

indimenticabili personaggi di via di Panico - la strada del centro storico in cui allora abitava - che in Roberto riconoscevano il loro leader naturale, e che da Roberto ricevevano illuminati consigli, affetto, allegri sfottò e inviti a pranzo.

Entrambi isolani, e rivendicando ciascuno per sé la superiorità di "isolano maggiore" (io in virtù delle dimensioni della Sicilia, lui della più spiccata insularità della Sardegna), ci avvicinava anche la recente esperienza politica nelle federazioni giovanili, lui in quella repubblicana, io in quella socialista.

Ne nacque un'amicizia, vera, profonda, duratura che ci ha accompagnato per tutti questi anni, mentre crescevamo e diventavamo adulti. Un'amicizia fatta di confidenze, di discussioni, di scherzi, di viaggi, che ha coinvolto i nostri affetti più cari e si è mischiata alle altre amicizie, come succede appunto nelle grandi amicizie.

Pur essendo entrambi da allora sempre rimasti nell'ambito della Lega - eccetto che per un suo breve periodo di distacco presso il Ministero dell'Industria - io ho potuto lavorare fianco a fianco con Roberto solo per poco più di un anno, tra il 1987 e il 1988 all'Associazione Servizi. Prima ci era solo capitato di incrociarci tra i Servizi e il Turismo, scambiandoci ruoli e suggerimenti.

Ho conosciuto così da vicino l'altro Roberto, quello del lavoro: capace, tenace, instancabile, davvero bravo; apprezzato per competenza e serietà sia all'interno dell'Associazione che nel

giro delle altre organizzazioni del trasporto, il settore che lui curava direttamente. Peraltro, nei mesi precedenti, quando il gruppo dirigente dell'Associazione si era praticamente disfatto, Roberto, pur convalescente a seguito di un serio incidente d'auto, aveva tenuto in piedi l'Associazione quasi da solo, continuando a lavorare senza sosta dal letto d'ospedale che s'era fatto montare nel soggiorno di casa.

Poi Roberto passò in Lega, al Dipartimento di Organizzazione, e dopo un paio d'anni fu chiamato dal Ministro Battaglia a fargli da capo della segreteria. Fu un'esperienza importante che gli aprì la strada di nuovi contatti, sempre preziosi nel nostro lavoro, e gli consentì, intelligente e pronto com'era, di capire meglio - dall'interno - il funzionamento dei Ministeri che frequentavamo in rappresentanza delle cooperative associate.

Nel 1992 Roberto tornò in Lega, come Presidente prima, e poi subito dopo Segretario Generale, dell'Associazione delle Cooperative fra Dettaglianti.

Li Roberto ha dato davvero il meglio di sé - nella maturità dei suoi anni - progettando, accompagnando e sostenendo dal versante associativo la riorganizzazione e lo sviluppo di un settore della cooperazione originale per la tipologia dei soci e per gli assetti organizzativi delle cooperative. Un settore divenuto grande nella cooperazione e nel Paese, grazie all'intelligenza, alla capacità, al lavoro, suoi e di un gruppo di valentissimi diri-

genti e manager delle imprese e del CONAD.

A questo proposito, ricordo bene la passione e la competenza dispiegate nelle tante discussioni, sia a due che negli organi della Lega, in cui Roberto illustrava e spiegava gli obiettivi, le strategie, le ambizioni, gli ostacoli da superare, da ultimo le strade nuove e le alleanze - tutte cooperative - intraprese per reggere la concorrenza e competere anche in dimensione continentale.

Ora Roberto non c'è più. Abbiamo visto, anche nell'occasione triste dei funerali, quanta emozione, quanta commozione, quanto dolore hanno prodotto la sua malattia e la sua morte, sotto ogni aspetto prematuro.

Ha lasciato tanti vuoti Roberto. Innanzitutto nella sua famiglia, la magnifica Silvana, i suoi genitori, le sorelle, la cognata, i cognati, i nipoti.

Nei suoi amici, nei suoi tanti amici, che sapeva curare con quell'ironia carica di attenzioni che era il suo tratto naturale.

E nel suo ambiente di lavoro, a partire ovviamente dall'ANCD-CONAD e dalla Legacoop, di cui è stato per tanti anni valorosissimo dirigente ricoprendo con successo incarichi di sempre maggiore responsabilità.

Era un uomo, Roberto, non un "santino", con i suoi difetti, le sue insofferenze, le sue fissazioni e i suoi puntigli; ma capace di sentimenti duraturi e profondi, di pieno di delicatezza, leale; una persona seria.

Vuoti così non si colmano; e chi gli ha voluto bene lo ricorderà certamente a lungo con la tristezza amara di aver perduto anzitempo una persona cara e per molti versi insostituibile, ma insieme con l'allegria e la gratitudine per le tante ore liete trascorse insieme e per l'affetto prezioso che ha saputo regalarci. ■

# Assemblea Legacoop 2006

## Sintesi degli interventi



**Ivano Barberini,**  
Presidente della Assemblea  
di Legacoop e presidente della Alleanza  
cooperative internazionali

Questa assemblea si tiene nel momento in cui si discutono i problemi e le scelte future nell'ottica della prossima legislatura, ed è opportuno che il movimento cooperativo esponga in questa fase le sue valutazioni e proposte per il rilancio della economia italiana. Nel clamore suscitato dalle vicende a Unipol-BNL, sono emerse, da un lato, giudizi tendenti a demolire l'immagine e la reputazione del movimento cooperativo, specie di Legacoop; dall'altro critiche più articolate e non pregiudiziali che ci hanno posto interrogativi riguardanti il modo di interpretare e rispettare la missione cooperativa e ci hanno sollecitato a ripensare le vie dello sviluppo, le strutture della cooperazione, le sue regole etiche di comportamento e di responsabilità. Credo che questi interrogativi sul futuro della cooperazione, e che spesso sottintendono anche grandi aspettative, vadano considerati con attenzione e merito delle risposte.

Il movimento cooperativo è una realtà complessa che non si presta ad un modello unico ma richiede piuttosto una varietà di modelli capaci di agire in contesti socio-economici differenti. La missione del movimento cooperativo è una concezione generale che configura la natura dell'impresa cooperativa, ma che poi va tradotta nei fatti dalle cooperative in relazione ai settori, alle specificità. Abbiamo sentito riproporre le tesi secondo le quali le cooperative sul mercato agiscono con modalità e fini per nulla diversi da quelli delle società di capitali. Un'idea che è stata confutata con una argomentazione semplice: mentre l'impresa capitalista tende a massimizzare il profitto, l'impresa cooperativa tende a massimizzare i benefici medi che ne derivano al socio. La distintività dell'impresa cooperativa sta anche nella sua capacità di rispondere ai bisogni reali della società in cui opera. Perciò le imprese non possono essere imbalsamate, i principi devono essere messi in pratica nelle condizioni del contesto così come non c'è una dimensione della cooperativa che possa essere ritenuta discriminante. La dimensione giusta è quella che consente di operare e di progettare nel mercato di riferimento. Ma le cooperative hanno bisogno di stabilire delle reti di fiducia; per questo dipende da noi tener conto con attenzione e rispettare le aspettative alte da parte dei soci e dei consumatori, dei cittadini.

Oggi il Paese e l'Europa hanno bisogno di sviluppo economico, di creazione di lavoro dignitoso e di sicurezza, di pace stabile. Questo richiede il contributo di energie come il movimento cooperativo e le cooperative hanno bisogno di un ambiente per crescere. Deve essere un contesto fondato sulla libertà, deve avere una legislazione giusta e la possibilità di agire in autonomia, ma con capacità di sviluppare relazioni e alleanze sulla base di obiettivi comuni, di valori.



**Don Luigi Ciotti,**  
Presidente di LIBERA

Volevo partire dal problema dell'etica: una parola che negli ultimi tempi è stata usata, abusata, e talvolta per scopi diversi. Che cos'è l'etica? Legacoop è etica? L'etica è la centralità della persona in ogni processo attivato dall'uomo. L'etica è l'autenticamente umano che non può esistere senza la corresponsabilità degli uni verso gli altri. È il prendersi cura degli altri, di chi fa più fatica. È la ragione che 151 anni fa ha dato vita a Torino alle prime cooperative. Quindi penso che Legacoop porti avanti questo spessore etico, perché, pur con i suoi limiti, le sue fatiche, le sue contraddizioni, ha saputo, nella sua storia, vivere questa corresponsabilità degli uni verso gli altri. E questo è per eccellenza il senso dell'etica.

La vicenda dell'Unipol ha suscitato inquietudine soprattutto in coloro che non conoscono bene questa realtà, in chi si ferma sulla soglia: perché quell'impegno di responsabilità etico che abbiamo condiviso insieme nella lotta alle mafie, vale cento volte di più. Aver costruito dei percorsi insieme di legalità, di contrasto alla grande criminalità, sottrarre i beni alla mafia e aprire delle cooperative di lavoro su quei territori, lavoro vero; mettere in vendita quei prodotti coi loro limiti, ma anche con quella tensione propositiva negli scaffali delle cooperative che hanno avuto la forza di farlo; tutto questo è un segno di impegno concreto e questa positività deve essere sottolineata con forza. Responsabilità, nella traduzione etimologica, vuol dire rispondere, e il vero modo di dare risposte è la corresponsabilità, questa corresponsabilità che abbiamo condiviso con alcuni pezzi della Legacoop nell'arco di questi anni, ha una dimensione etica. Insieme, abbiamo dato uno schiaffo alle mafie e ai mafiosi, concretamente, in un paese dove, al di là dell'impegno, della generosità di magistrati, delle forze dell'ordine, non appare una volontà politica chiara e ferma di voltare pagina.

Negli ultimi dieci anni i morti di mafia in Italia sono stati oltre 2.500: è una guerra che si consuma tutti i giorni in casa nostra, che ha bisogno di pace. 155 vittime innocenti, tra cui 37 ragazzi. Per non dimenticare tutte le situazioni che sono: l'usura, l'estorsione, il traffico delle sostanze stupefacenti, il problema dei rifiuti, il traffico e lo sfruttamento di esseri umani, della prostituzione, del lavoro nero e il caporalato, il gioco degli appalti. Ecco, l'aver trovato insieme le energie per affrontare il rischio di intraprendere questo percorso ha mandato in bestia la mafia che ha visto quei giovani lavorare sui loro beni e quel marchietto di Libera terra sugli scaffali delle Coop per tutta l'Italia. È que-

sto, credo, che ci unisce qui. Ho incontrato della gente all'interno delle vostre realtà mosso da una autentica passione; e fra tutti voglio salutare e ringraziare, in particolare, Francesco Bocchetti che lascia la presidenza di Coopfond. Insieme a Coopfond, Coop Adriatica, Coop Italia e poi l'Unipol, La Fondazione Cesar, abbiamo lavorato a costruire dei percorsi di legalità e di giustizia; ognuno ha messo il suo pezzo. Allora, la vera parola d'ordine che ci unisce, è libertà ovvero "liberare la libertà" degli uomini, ostaggi di una nuova povertà e dei ricatti mafiosi.

Abbiamo lavorato insieme sui beni confiscati secondo la legge che ha compiuto ieri dieci anni. Ma voi sapete che la maggioranza di governo aveva cercato di modificare quella legge, inserendo all'articolo 3 quel passaggio inquietante dove c'era scritto che chiunque, se persona giuridicamente riconosciuta, e senza limite di tempo, poteva fare ricorso per riavere un bene confiscato già destinato, o dove già una cooperativa lavorava. Si è cercato di creare il precariato della confisca, di bloccare dignità e speranza di tante persone che lavorano. Ma è anche importante l'altra parola pericolosa che ha l'inganno delle parole, che è una parola sospetta, la legalità. E questa crisi della legalità nelle coscienze e nei comportamenti di molti italiani è un fatto gravissimo. Il rispetto delle regole deve valere per tutti, e noi come educatori sentiamo la sofferenza, verso i ragazzi ai quali chiediamo di assumersi la propria parte di responsabilità, quando poi abbiamo i cattivi maestri e le cattive testimonianze che ci circondano.

Ma dobbiamo andare oltre, perché la legalità non è valore in sé: è il prerequisito, la condizione necessaria per realizzare i valori. Il valore è la giustizia, è la solidarietà, il valore è la pace.

Aveva ragione il Generale Carlo Alberto Della Chiesa, quando a un gruppo di studenti, disse: lo Stato dia come diritto ciò che la mafia dà come favore. Voi capite, se il bisogno delle persone non diventa diritto, inevitabilmente diventa o merce o favore e, allora, io credo che su questo tutto dobbiamo impegnarci, sapendo che la vita delle persone viene non solo prima delle leggi, ma è il fondamento stesso delle leggi.

Ultima cosa che volevo condividere con voi, la consapevolezza di un pericolo: attenzione, la mafia ha una capacità invasiva eccezionale. Il collaboratore di giustizia arrestato, di nome Campanella, che è quel signore che ha procurato i documenti falsi a Provenzano, ha fondato un'associazione antimafia. La mafia ha capito come infiltrarsi, e noi abbiamo anche scoperto, lavorando insieme, che la mafia fa le cooperative e poi cerca di accreditarsi con la complicità di segmenti politici locali per andare a lavorare su quei terreni che sono i loro, usando il bisogno di lavoro da parte dei giovani. Questa è un'insidia, un campanello d'allarme anche per noi.

Possiamo contrastare certo tutto ciò, ma per questo occorre che non ci scoraggiamo rispetto alle cose che non funzionano: c'è bisogno della nostra coerenza, del nostro impegno, delle nostre motivazioni, della nostra positività.



**Guido Fabiani**  
 Rettore Università Roma Tre

La mia presenza ha il significato di una testimonianza di simpatia e di vicinanza al movimento cooperativo, anche a nome di tanti colleghi e studiosi che, come me, hanno deciso di sottoscrivere un appello per la cooperazione che, ci auguriamo, raccoglierà ulteriori adesioni. Le vicende di questi mesi, dalle quali avete saputo uscire in modo positivo e vitale, hanno comunque avuto il merito di portare all'attenzione del Paese le dimensioni del sistema cooperativo: un sistema dinamico, in crescita in termini di valore aggiunto, di occupazione, di attività svolte sul territorio. A questo si è accompagnata una sollecitazione diffusa a conoscere e comprendere meglio la realtà cooperativa, i suoi punti di forza e le sue criticità. Un dato che credo valga la pena mettere in evidenza è che la cooperazione si è collocata pienamente all'interno del processo di trasformazione e di modernizzazione dell'economia e della società italiana. E in questo processo la cooperazione ha svolto un ruolo determinante. E su questo dato che bisogna ancora riflettere per comprendere quali sono i percorsi aperti, le prospettive, le direzioni da intraprendere.

E c'è, a tale proposito, un dato centrale, una premessa essenziale: serve, come hanno detto Poletti e Barberini, un collegamento dell'insieme del sistema produttivo nazionale con il settore della ricerca e dell'innovazione. Se non c'è un sostegno forte in termini di ricerca e di innovazione non si va da nessuna parte; le imprese non possono crescere, inserirsi nel mercato globalizzato, competere a livello internazionale; non si possono attrarre investimenti dall'estero. Da questo punto di vista io voglio sottolineare un elemento da apprezzare fortemente per quanto riguarda gli atteggiamenti e il comportamento del mondo cooperativo. Per riflettere su se stessa, sulla sua storia, sulla sua organizzazione, sulle sue prospettive, per formare persone da inserire nel sistema cooperativo, la cooperazione ha avviato da anni, a Bologna prima e successivamente qui a Roma, un'attività consistente di formazione che ha dato risultati brillanti e sta fornendo anche personale nuovo al mondo cooperativo, venendo incontro a quel compito che Poletti indicava nella sua relazione. Oggi non bisogna porre il problema in termini di sostituzione del gruppo dirigente attuale, bensì in termini di un meccanismo di rinnovamento generazionale, anche interno, che usi tutta l'esperienza, tutto il capitale accumulato, anche nel senso della intergenerazionalità - che è uno dei tratti caratteristici della cooperazione - per guardare al futuro e per affrontarlo con forze sempre più nuove, ma sempre più radicate nella esperienza passata.



**Camillo De Berardinis,**  
Amministratore Delegato di Conad

Il contributo di rilievo che la cooperazione Legacoop ha dato, in particolare in quest'ultimo decennio, alla forte crescita del ruolo della cooperazione in Italia è il risultato di scelte strategiche complessivamente giuste che hanno puntato anche sulla costituzione di imprese di grandi dimensioni. È una visione, la nostra, diversa da quella, propugnata da Confindustria, di un'impresa cooperativa "gregaria" rispetto alle altre imprese. Adesso, il problema da porsi è come continuare questo percorso di crescita in un contesto di mercato italiano ed europeo in evoluzione e come costruire strumenti di governance adeguati ad un sistema di imprese che cresce in termini di dimensioni e di presidio del mercato. In una grande distribuzione che, a fronte del calo strutturale dell'incidenza dei consumi alimentari sul reddito delle famiglie, è caratterizzata da una competizione crescente, l'impresa cooperativa, se vuole continuare a detenere la leadership sul mercato italiano, ha il problema di superare un gap dimensionale per competere con le grandi imprese multinazionali. Noi abbiamo individuato il percorso della creazione di una società cooperativa europea -Coopernic- con altri partner che avessero le nostre stesse caratteristiche, gruppi cooperativi disponibili a mettere insieme una parte di attività per recuperare risorse significative attraverso una serie di sinergie e permettere così ai rispettivi soci imprenditori di competere con le grandi catene della distribuzione. È evidente che questo tipo di progetto richiede la condivisione di un disegno strategico, perché è un'operazione che poggia, prima di tutto, sulla visione sociale del commercio e sul legame col territorio.

Questo nuovo gruppo, che con un giro d'affari di 96 miliardi di Euro rappresenta il 10% del mercato europeo ed è presente in 18 paesi, costituisce una massa critica che può essere messa insieme in termini di ricerca di sinergie su contratti con l'industria di marca, erogazione di prestazioni a livello di nuovi inserimenti di prodotti, di attività promozionali negoziate per tutti i paesi; sulla marca commerciale, sui primi prezzi, sulle importazioni dai mercati di produzione evitando di utilizzare dei soggetti intermediari e, quindi, di recuperare un forte livello di efficienza e di competitività, che può essere riversato nel mercato in cui ognuno opera, quindi sulla propria rete, sui prezzi al consumo. Senza trascurare gli effetti di accelerazione che un'iniziativa del genere produce per un'evoluzione della distribuzione, per un suo ampliamento ad altri prodotti. Ad esempio, il progetto di aprire dei punti di vendita di carburante a prezzo scontato è stato reso possibile soltanto perché il nostro partner Leclerc ci fornisce il carburante da Marsiglia. Insomma, le alleanze cooperative a livello europeo possono essere importanti per aiutarci a rompere le barriere per entrare in nuovi settori, come possono essere quelli dei prodotti parafarmaceutici e dei farmaci da banco.

Altro aspetto importante di questa iniziativa è la delega delle prestazioni all'insegna più performante per settore merceologico. A Conad è stata affidata quella dei prodotti freschi e, quindi, noi possiamo canalizzare sulla rete dei nostri partner i prodotti dei nostri fornitori italiani. C'è infatti, sul mercato, una domanda di prodotto italiano di qualità che noi possiamo contribuire a soddisfare, offrendo potenzialità di sviluppo a tante piccole e medie imprese della produzione nazionale.

Infine, vorrei riprendere un tema toccato da Mucchetti. Io credo che un vero pluralismo del mercato, in Italia e in Europa, richieda la presenza ed il confronto di tipologie diverse di impresa. Ritengo, pertanto, che lavorare per costruire soggetti cooperativi forti, naturalmente con sistemi di governance adeguati, che abbiano le condizioni per competere con i grandi gruppi capitalistici sia una garanzia di pluralismo reale nel mercato.



**Sergio Nasi**  
Presidente Legacoop Agroalimentare

Questo nostro odierno incontro si colloca tra l'epilogo di un momento acuto di difficoltà e di isolamento generato dalla vicenda Unipol-BNL e l'orizzonte del nostro congresso. Alla luce del primo elemento e nella prospettiva del secondo, credo che dobbiamo partire dalla razionalizzazione lucida e in qualche modo anche coraggiosa dell'esistenza abbastanza diffusa di una percezione non sempre positiva nei nostri confronti. Il movimento cooperativo dieci anni fa, costituiva il 3% del PIL di questo paese, oggi è circa il 7% del PIL, con i relativi effetti in termini di investimenti, occupazione, dimensione di impresa. Significa che in un percorso di crescita abbiamo proceduto in maniera spedita, in molti casi superiore a quella dei contesti competitivi di riferimento, e, tra l'altro, contestualmente ad un tasso di bassa crescita dell'economia nazionale e ad una progressiva erosione dei cosiddetti benefici fiscali. Di fronte a questi risultati abbiamo registrato, da un lato un riconoscimento del fatto che rappresentiamo una realtà dinamica, e soggetti importanti di riferimento in alcuni settori, ma nello stesso tempo anche reazioni di perplessità e di disagio dovute principalmente al fatto che la crescita dimensionale delle cooperative ed il loro tentativo di operare in territori fino a ieri inesplorati possano offuscarne la identità originaria. Insomma, corriamo il rischio che si consolidi in misura diffusa la riduzione della percezione di quella che noi operatori dell'agroalimentare chiamiamo da un po' di tempo l'Utilità distintiva del modello di impresa cooperativa. Una distintività che non è data per acquisita, ma che quando viene praticata è propria del-

la modalità della formazione del valore nell'impresa cooperativa e della modalità di distribuzione di una quota discrezionale di questo stesso valore, è propria della coerenza dei conseguenti modelli di governo dell'impresa cooperativa. Porci in un cammino di recupero della percezione della nostra Utilità distintiva non è solo un progetto comunicativo, ma penso debba essere il risultato di un progetto di lavoro da istituire nella fase di avvicinamento al congresso e da tradurre in obiettivi nel congresso stesso.

Riassumo per punti i contenuti di questo progetto.

1. La cooperazione ha maturato una responsabilità paese in numerosi settori nei quali è presente per dimensione e leadership. È importante allora definire e comunicare qual è il nostro progetto in questi settori, come intendiamo crescere, internazionalizzarci, stabilire alleanze e quali benefici produrre e per quali soggetti.
2. Con la vicenda Unipol non si è certamente chiuso nel capitolo della strumentazione finanziaria. Noi possiamo rappresentare per molte ragioni, tra le quali l'orizzonte transgenerazionale, un soggetto capace di produrre integrazione, di costruire reti di imprese in un'ottica rigorosamente produttiva rispondendo in questo modo ad un bisogno grande di questo paese. Per giocare questo ruolo, abbiamo bisogno di costruire uno strumento -lo chiamo per semplicità banca di investimenti- che supporti queste opportunità, che sia messo in rete con gli altri strumenti già esistenti, ognuno con la sua vocazione e le conseguenti modalità operative. Se questo strumento potesse essere costruito unitariamente da tutto il mondo cooperativo moltiplicherebbe il suo potenziale.
3. Abbiamo bisogno di dotarci diffusamente di regole di governo esplicite che siano coerenti, tanto con la natura transgenerazionale delle nostre imprese, quanto con l'ambizione di rappresentare strumenti di democrazia economica.
4. Abbiamo bisogno di completare esplicitamente un cammino, già largamente praticato dalla nostra organizzazione, che renda più consapevole e condivisa la nostra indipendenza rispetto alla politica. Indipendenza che non significa astratta e astorica neutralità, significa dialogare con la politica e le istituzioni misurando i loro atti e la loro rispondenza a quella visione dell'economia e dell'impresa che ci è propria che accetta la sfida di coniugare positivamente solidarietà e mercato, territorialità e globalizzazione.

Un'ultima osservazione. Forse non si è mai parlato tanto di etica nell'economia come in questo tempo. L'etica, come la legalità citata da don Giotti, penso che sia una precondizione per l'esercizio di ogni attività umana, di qualsiasi natura. Per questo io penso che i cooperatori piuttosto che rivendicare in via pregiudiziale, una superiore livello di eticità debbano rivendicare con orgoglio i contenuti originali, che appartengono alla nostra storia e che vanno alimentati per il futuro, di un patto di appartenenza tra i cooperatori, che si fonda sul fatto che lavoriamo in cooperativa nell'interesse dei soci e dei portatori di interessi di oggi, accrescendone i valori economici e immateriali solo ed esclusivamente per trasmetterla a future generazioni come opportunità da condividere a loro volta.

La rottura di questo patto tra cooperatori quando essa avvenga, a prescindere da qualunque violazione etica, costituisce il disordine dell'appartenenza. La saldezza del patto è la fondamentale ragione dello stare insieme. Se saremo in grado di costruire il progetto di rinsaldare il patto potremo ragionevolmente coltivare l'ambizione di essere percepiti in futuro in misura crescente come portatori di una utilità che ha carattere di distinctività, perché diffusamente e democraticamente fruibile e intergenerazionalmente trasmissibile.



### Vincenzo Tassinari

Presidente Coop Italia

La vicenda Unipol, con le ripercussioni che ha avuto sull'immagine complessiva del movimento cooperativo, ci richiede uno sforzo di analisi il cui obiettivo deve essere quello di rafforzare il nostro ruolo. Come Coop, una delle direttrici fondamentali che vogliamo seguire è quella di fare ancora di più e meglio per gli oltre 6 milioni e mezzo di soci consumatori. Abbiamo giustamente deciso di avviare un confronto al nostro interno per dare una valutazione compiuta di ciò che è successo, partendo dal dato di fatto che, come ha detto anche Mucchetti, l'operazione era legittima, ma che, probabilmente, erano sbagliati il percorso e le alleanze. Da questo confronto trarremo un compiuto bilancio "politico" di un'operazione che, dal punto di vista strettamente patrimoniale e finanziario, si è conclusa bene -concordo con Poletti- per Unipol e per le cooperative; anche se non credo si possa essere proprio contenti che un altro pezzo del sistema bancario italiano cada sotto il controllo francese, così come non capisco come molti commentatori siano pronti ad osannare operazioni portate avanti con un indebitamento del 90% e, invece, a criticare duramente operazioni come quella lanciata da Unipol condotte con una percentuale altissima di mezzi propri.

Colpisce, tra l'altro, che tali critiche abbiano mosso, in più di un caso, dal rilievo che chi è attivo nella grande distribuzione non può certo candidarsi a condurre operazioni in campo finanziario. È una posizione che denota ignoranza non solo sulla cooperazione ma, più in generale, sulla realtà della distribuzione moderna che in altri paesi è invece riconosciuta come soggetto di primaria importanza per la sua capacità di tenere un rapporto diretto con i consumatori ed i cittadini e di recepire le esigenze traducendole in forme distributive ed in rapporti collaborativi con l'industria e la produzione. Ora, di fronte ad una distribuzione italiana che, direttamente o indirettamente, è controllata per oltre il 52% da soggetti stranieri, e si trova di fronte ad una sfida che consiste nel coprire maggiormente le quote dei consumi dei cittadini dire che Coop dovrebbe limitarsi a fare supermercati significa ignorare le

condizioni reali della competizione e non capire il rischio crescente della colonizzazione anche in questo settore. Altro fronte essenziale presidiato da Coop e dalla grande distribuzione: quello dei prezzi. I prezzi Coop del 2005 sono rimasti gli stessi del 2002. Nello stesso periodo i carburanti, ad esempio, sono cresciuti del 26,9%, i servizi bancari del 32%. Allora, se Coop definisce dei progetti di intervento in settori più ampi rispetto al proprio "core business", snatura la sua missione o, piuttosto, cerca di rafforzarla in chiave di moderna risposta ai nuovi bisogni dei consumatori? Non bisogna poi dimenticare che una crescita della distribuzione estera non è certo neutra nei confronti dell'industria e della produzione nazionali. Per dare un esempio di come la grande distribuzione contribuisca a valorizzare la produzione nazionale, voglio ricordare che i prodotti a marchio Coop (oltre 2 miliardi di giro d'affari), che registrano una soddisfazione crescente nei consumatori, vengono realizzati, per il 90%, da produttori italiani (e il 35% sono produttori cooperativi). E non è solo un'operazione di marketing; bensì una valorizzazione delle eccellenze attuate e ricercata attraverso un rapporto di dialogo e di collaborazione con l'agroindustria nazionale.

Per quanto riguarda il tema dell'unità cooperativa, io credo che non si possa tacere di accuse di collateralismo che ci sono giunte da esponenti di rilievo di cooperative che fanno capo a Concooperative (e che, grazie a Coop, realizza rilevanti vendite dei propri prodotti, spesso superiori a quelle di cooperative aderenti a Legacoop). Così come credo che siano da evitare, come ho sentito al nostro interno, ricette affrettate sul tema della governance. Credo, insomma, che il rispetto reciproco sia la chiave per regolare i rapporti, all'esterno e all'interno.



### Grazia Faltoni

Presidente Cooperativa Koinè

La cooperazione si distingue dalle altre forme imprenditoriali per come esercita l'essere impresa e non per i campi in cui opera o per la quantità dei risultati che ottiene. L'idea che la forma cooperativa sia una forma di imprendere a raggio limitato, buona per gestire i supermercati ma non le banche, è un'idea rispondente ai bisogni dei grandi privati profit, ma non altrettanto ai bisogni del paese.

Agli attacchi subiti in queste settimane è bene rispondere con l'orgoglio e la forza di proporre l'esperienza cooperativa come via maestra per far uscire il paese dal tunnel del declino, della precarietà. L'idea di cooperazione chiama le persone ad agire direttamente, valorizza la creatività, il coraggio, l'impegno e la capacità di affrontare i problemi con una visione generale, promuove reciprocità e mutualità dove l'individualismo e l'egoismo hanno fallito. Possiamo uscire dalla crisi se, come abbiamo fatto in passato, sapremo ancora definirci e riconoscerci nei migliori valori umani, se sapremo configurare la cooperazione come una matrice di fiducia, di senso di speranza, di etica, di passione umana e civile.

Koinè è una cooperativa sociale che agisce in una prospettiva culturale che considera i servizi come una fitta trama relazionale e non come mera erogazione di prestazioni. Ciò comporta: riconoscere la soggettività degli utenti e la loro straordinaria unicità; valorizzare i lavoratori e il loro punto di vista; riconoscere l'importanza del rapporto con il territorio e le comunità locali, considerando fondamentale per l'impresa la costruzione di legami di fiducia, di reciprocità. Queste visioni ci hanno indotto: a centrare il modello organizzativo sui gruppi di lavoro e sulla partecipazione attiva; ad assumere il rispetto delle regole e dei diritti del lavoro come condizione dell'agire imprenditoriale, (applicando i contratti, pagando i soci di più della paga sindacale e rinunciando a priori all'utilizzo dei contratti atipici e della flessibilità precarizzante); ad adottare uno schema di responsabilità sociale che utilizziamo come metro di autovalutazione e di orientamento strategico, programmatico e progettuale; a considerare lo studio, la ricerca socio economica finalizzata, la progettazione sociale come strumenti per il rafforzamento dell'identità della cooperativa, rifuggendo dalla pulsione a svolgere una mera funzione di terzista della PA.

Essere visionari non significa affatto avere la "testa per aria": Koinè ha visto crescere - in 5 anni - il fatturato del 60%, i propri occupati a tempo indeterminato del 48%, la propria capacità patrimoniale del 70%, i propri utenti quotidiani del 120%. Inoltre abbiamo erogato ai soci il massimo della rivalutazione e della remunerazione del capitale sociale versato dal 2000, un ristorno superiore della paga sindacale medio superiore al 4,5%, portato ad acquisire almeno una qualifica professionale il 97,5% dei soci e dei dipendenti, portato a conseguire la licenza media gli 11 addetti che ne erano sprovvisti, infine, avuto tassi di turn over in ben al di sotto del 4% dal 2003.

Su queste basi, ci stiamo ponendo il problema di configurare sempre di più Koinè come impresa e risorsa del territorio e, in parallelo, di costruire alleanze valoriali con altre imprese sociali, con l'associazionismo, con il sindacato, con le banche locali, finalizzate a promuovere lo sviluppo a livello locale.

Con Arci abbiamo costruito un'intesa strategica che mette in rete organicamente cooperazione ed associazionismo per dare impulso ad una offerta di servizi leggeri, per creare spazi di collaborazione e co-progettazione, per creare opportunità di impegno civico per molti giovani. Con Banca Etruria daremo luogo ad un grande programma di lavoro comune, a sostegno della economia sociale a livello locale, che prevede la messa a regime di prodotti creditizi nuovi, utili a rendere solvibile la domanda di servizi sociali e a favorirne la mercatizzazione, a raccogliere risorse da investitori e finanziatori privati da destinare a progetti sociali, a promuovere la responsabilità sociale di impresa e la collaborazione tra imprese profit ed imprese non profit del territorio. Con molte altre azioni lavoriamo per l'animazione del territorio, per partecipare ai processi di cambiamento. In questa

prospettiva deve essere letto l'impegno che, su mandato di Legacoop, Legacoop sociali e di Drom, stiamo profondendo in PAN, la rete degli asili nido cui hanno dato vita Banca Intesa, Legacoop, Concooperative e Compagnia delle Opere. PAN, che agisce nella logica della filiera di prodotto e che vuol concorrere allo sviluppo della offerta cooperativa nel settore dei servizi educativi per la prima infanzia, può rappresentare una grande leva di sviluppo della cooperazione sociale, soprattutto nel mezzogiorno e nelle aree locali dove l'offerta è meno sviluppata e differenziata.



### Massimo Mucchetti

Editorialista Corriere della Sera

Cari amici, c'è un punto che credo comprenda un po' tutte le questioni che il presidente Poletti ha sollevato nella sua relazione. È il contributo che le coop possono dare per accentuare il pluralismo dell'asfittico capitalismo italiano. Le vostre imprese possono portare questo nuovo. E sangue nuovo vuol dire volti nuovi e un diverso punto di vista. I capi delle cooperative, in verità, spesso sono alla guida delle imprese da molti anni. Ma sono nuovi per il sistema dell'informazione e della finanza che non li conosceva. Qualche banchiere d'affari ha scoperto che Stefanini è bravo e furbo perché ha rivoltato la frittata che sembrava uscita dalla padella vendendo ai francesi. Probabilmente lo era, o non lo era, anche prima. Ma i riflettori si sono accesi solo quando Unipol si è messa nell'affare BNL.

Il punto di vista diverso è quello di un modello d'impresa che ha l'uomo al centro e non il capitale pur dovendo e volendo stare sul mercato, dove le merci e i servizi vengono acquistati perché competitivi e non perché offerti da imprese più buone o più etiche di altre.

Il vostro modello è stato molto criticato perché lo si ritiene irresponsabile. I capi non rispondono a nessuno, si dice. E le coop sono società non contabili. Sono argomenti sui quali riflettere. A partire dai fatti, dunque dalla vicenda BNL. Ma prima mi permetterete un ricordo.

Le cooperative mi fanno venire in mente la grande Olivetti del Novecento. Adriano Olivetti aveva molti punti in contatto con voi. Credeva in un'organizzazione del lavoro basata sulla cooperazione e non sulla competizione interna, non era iscritto alla Confindustria, era allergico alla finanza, idolatrava il prodotto. Ma la sua Olivetti, alla fine, dopo grandi successi, non fu in grado di reggere. E questo accadde un po' perché ogni esperienza ha un termine: lo avrà anche il modello cooperativo. E un po' a causa di alcune delle sue stesse virtù. La linea umanistica di Adriano, per cominciare, non era condivisa dalla sua famiglia. E questo ha determinato divisioni nel capitale. Adriano, come suo padre Camillo, riteneva che non si dovessero fare soldi con i soldi ma solo con il lavoro. Mezzo secolo dopo lo ripete la Legacoop agroalimentare dopo l'affare Unipol-BNL. Ma questo impedì un rapporto utile con la finanza e questa lacuna esaltò le divisioni in seno alla famiglia determinando la sottocapitalizzazione della Olivetti. Terzo limite, la mancanza di alleanze. L'isolamento è d'oro quando tutto va bene, ma diventa una palla al piede fatale quando il mercato si gira.

Ebbene, la vicenda Unipol-BNL ripercorre, al di là degli aspetti finanziari, numerici, nei quali oggi non voglio entrare per mancanza di tempo, ricorda la parabola della Olivetti. Il mondo cooperativo era unito? Sì, certo. Ma quanto unito? Gran parte delle 46 coop di Holmo era unita, ma fuori? Quell'intesa resta forse il lascito più importante: la capacità di agire come sistema. Ma l'esito ci dice che quella capacità è stata costruita in misura non sufficiente. E veniamo alle alleanze. La scalata a BNL ha fatto paura, ha dato fastidio. Pensate, un cooperatore con il cappello BNL nel consiglio della Fiat a discutere delle stock option? E' un po' forte. La reazione che c'è stata era prevedibile. Ma allora mi e vi chiedo: avete fatto tutto il necessario per costruire un consenso? La Concooperative, ho visto, si è messa contro. Ma avete mai cercato di coinvolgerla, avendo le coop bianche una tradizione nel settore del credito assai più antica e importante della vostra, o avete soltanto cercato di superarla in curva? Infine, la finanza. Degli aspetti giudiziari della vicenda di Consorte e Sacchetti si sta occupando la magistratura. Eppure, noto che i fatti loro ascritti, e per i quali si è determinata la rottura tra loro e voi, non riguardano l'affare BNL. Eppure sono bastati. Siete sicuri che c'è stata solo una considerazione di governance, una reazione morale, o non anche un'allergia, potrei olivetiana, ma forse dovrei dire moralistica, verso la finanza in quanto tale?

E qui arriviamo al punto della governance. Le coop e più ancora il mondo della sinistra che a esse è vicino per storia e cultura - se ne vedono alcuni segnali - rischiano approcci sbagliati: l'autotragellazione come i penitenti medioevali oppure l'orgoglioso sberleffo di chiedere da quale pulpito venga la predica e chiuderla lì: il pulpito del Banco Ambrosiano e delle banche di Sindona, di Cirio e Parmalat, tutte società per azioni quotate in Borsa? Ci si è chiesti chi controllasse Consorte e la risposta è stata facile: le coop e i loro soci. Ma chi controlla i controllori? Gli 800 mila soci di Coop Adriatica che eleggono gli amministratori con una trafila di assemblee degna di un congresso di partito? Ho qualche dubbio che questo sistema consenta un controllo vero sulle decisioni vere. Probabilmente, le coop devono riflettere sulla loro governance a partire dalla specificità giuridica della loro diritto di proprietà. Faccio un esempio e chiudo: nelle società per azioni i consiglieri indipendenti, i sindaci, i comitati, li nominano i soci, anche i soci di minoranza. Ma nelle cooperative i soci non hanno un diritto pieno di proprietà. Paradossalmente ce l'ha la Coopfond alla quale tutto andrebbe, detratto il poco di pertinenza dei soci, in caso di liquidazione. Ma può la Coopfond, questo Coopfond, surrogare il mercato? E' evidente che no. E tuttavia è di qui, da questo snodo culturale prima che politico e giuridico, che, a mio avviso, si deve passare.

# La cooperazione è un patrimonio del Paese da tutelare e valorizzare

Le cooperative rappresentano una parte importante del sistema produttivo nazionale, associano oltre 10 milioni di cittadini e danno lavoro a più di un milione di persone, assicurando un contributo rilevante allo sviluppo del Paese e alla crescita dell'occupazione. Fondate sul principio della democrazia partecipativa, della governance democratica, le cooperative non perseguono finalità lucrative. Il loro scopo è la mutualità, intesa come soddisfazione dei bisogni dei soci in una prospettiva intergenerazionale.

Tutela del potere di acquisto dei consumatori, difesa e sviluppo del lavoro, valorizzazione delle competenze, accesso alla casa, miglioramento del reddito per gli imprenditori associati sono i risultati concreti in cui si è tradotto lo scopo mutualistico che è il nucleo duro della missione imprenditoriale delle cooperative. L'assenza di fini di speculazione privata sta alla base del riconoscimento della funzione

sociale della cooperazione sancito dall'articolo 45 della Costituzione, che vede nella cooperazione mutualistica una via importante per creare externalità positive e soprattutto capitale sociale, intergenerazionale: fattori questi oggi unanimemente riconosciuti come decisivi dello sviluppo.

Lo stesso regime fiscale agevolato - che è stato limitato alle cooperative a mutualità prevalente - è pienamente giustificato, oltre che dalla Costituzione, dal vincolo di destinazione degli utili ad un fondo indivisibile rappresentando così, sul piano concorrenziale, una misura perequativa con le altre imprese. La storia economica e istituzionale della Repubblica ha pienamente confermato la validità dell'intuizione dei Costituenti.

Nel corso dei decenni le cooperative hanno reso generazioni successive di cittadini protagonisti di un'esperienza imprenditoriale che si è tradotta nello sviluppo di aziende sane ed affidabili diventate, in molti casi, leader nei

loro settori di attività. Proprio perché capaci di ricongiungere i momenti della produzione e della distribuzione del reddito, le cooperative hanno dimostrato di costituire un antidoto efficace ed economicamente poco costoso per contrastare l'aumento sistemico delle disuguaglianze, vera e propria minaccia alla coesione sociale e dunque alle possibilità di crescita dell'intero sistema economico.

È per questi motivi che riteniamo immotivati e poco civili i ricorrenti tentativi di screditare agli occhi dell'opinione pubblica il ruolo della cooperazione. La critica è sempre utile e benefica quando è volta a produrre esiti di bene comune; diviene lacerante quando nasconde interessi di parte e soprattutto quando è fondata su errori teorici e sul travisamento dei fatti.

Le cooperative sono un patrimonio del Paese, un motore di sviluppo economico e di crescita sociale, contribuiscono alla nascita dell'imprenditoria soprattutto giovanile ed

alla valorizzazione delle qualità imprenditive e innovative delle persone, cruciali al mantenimento di un ruolo rilevante del nostro Paese nell'economia mondiale. Crediamo, per questo, che il loro ruolo meriti l'attenzione ed il rispetto delle istituzioni, delle forze economiche e sociali, del mondo della scienza. La loro esperienza va dunque tutelata e valorizzata nell'interesse del Paese, il quale ha solo da guadagnare dal pluralismo delle forme istituzionali di impresa.

Giulio Ballio (*Politecnico Milano*), Patrizio Bianchi (*Università di Ferrara*), Salvatore Biasco (*Università di Roma "La Sapienza"*), Guido Bonfante (*Università di Torino*), Guido Fabiani (*Università di Roma Tre*), Mario Mazzoleni (*Università di Brescia*), Livia Salvini (*LUIS*), Victor Uckmar (*Università di Genova*), Francesco Vella (*Università di Bologna*), Stefano Zamagni (*Università di Bologna*).

Paolo Amati, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Maurizio Ambrosini, *Università di Milano*  
Adalgiso Amendola, *Università di Salerno*  
Giovanni Anania, *Università della Calabria*  
Paolo Apolito, *Università di Salerno*  
Michele Bagella, *Università di Roma "Tor Vergata"*  
Arnaldo Bagnasco, *Università di Torino*  
Margherita Balconi, *Università di Pavia*  
Guido Antonio Barbera, *Università di Bologna*  
Guido Barbujani, *Università di Ferrara*  
Filippo Battaglia, *Università "Roma Tre"*  
Roberto Battiston, *Università di Perugia*  
Fulvio Beato, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Leonardo Becchetti, *Università di Roma "Tor Vergata"*  
Giovanni Belletti, *Università di Firenze*  
Fabrizio Berti, *Università dell'Aquila*  
Paola Bertolini, *Università di Modena e Reggio*  
Mario Biagioli, *Università di Parma*  
Alessandro Bianchi, *Università Mediterranea di Reggio Calabria*  
Cesare Bisoni, *Università di Modena e Reggio*  
Vando Borghi, *Università di Bologna*  
Elio Borghonovi, *Università Bocconi*  
Carlo Borzaga, *Università di Trento*  
Paolo Bosi, *Università di Modena e Reggio*  
Franco Botta, *Università di Bari*  
Raffaele Brancati, *Università di Camerino*  
Vincenzo Calandra Buonauro, *Università di Modena e Reggio*  
Maurizio Cambi, *Università di Salerno*  
Andrea Canevaro, *Università di Bologna*  
Michele Capriati, *Università di Bari*  
Carlo Carboni, *Università Politecnica delle Marche*  
Mauro Carboni, *Università di Bologna*  
Luigi Carrino, *Università di Cassino*  
Lorenzo Caselli, *Università di Genova*  
Gianfranco Cavazzoni, *Università di Perugia*  
Domenico Cersosimo, *Università della Calabria*  
Riccardo Cesari, *Università di Bologna*  
Daniele Checchi, *Università di Milano*  
Antonio M. Chiesi, *Università di Milano*  
Carla Chiummo, *Università di Cassino*  
Maria Antonietta Giardiello, *CNR*  
Michele Colasanto, *Università Cattolica di Milano*  
Salvatore Costantino, *Università di Palermo*  
Carlo D'Adda, *Università di Bologna*  
Bruno Dallago, *Università di Trento*  
Luca Davico, *Politecnico di Torino*  
Fabrizio De Filippis, *Università "Roma Tre"*  
Simona De Luna, *Università di Salerno*  
Stefano De Matteis, *Università di Urbino*  
Claudio De Vincenti, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Carlo Dell'Aringa, *Università Cattolica di Milano*  
Sergio Destefanis, *Università di Napoli "Federico II"*  
Mario Dini, *Università di Firenze*  
Pierpaolo Donati, *Università di Bologna*

Valerio Donato, *Università di Catanzaro "Magna Graecia"*  
Carlo Donolo, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Ester Fano, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Pietro Fantozzi, *Università della Calabria*  
Domenicantonio Fausto, *Università di Napoli "Federico II"*  
Ilario Favaretto, *Università di Urbino "Carlo Bo"*  
Mario Ferrero, *Università del Piemonte Orientale "A. Avogadro"*  
Luca Ferrucci, *Università di Perugia*  
Roberto Finzi, *Università di Bologna*  
Giorgio Fiorentini, *Università Bocconi*  
Piero Floriani, *Università di Pisa*  
Massimo Fornasari, *Università di Bologna*  
Luigi Frey, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Marco Frey, *Scuola Superiore di Pisa "San'Anna"*  
Laura Frontali, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Luciano Gallino, *Università di Torino*  
Gianni Geroldi, *Università di Parma*  
Anna Gervasoni, *Università IUUC "Carlo Cattaneo"*  
Roberto Giacinti, *Università di Pisa*  
Adriano Giannola, *Università di Napoli "Federico II"*  
Enrico eruginat, *Università di Modena e Reggio*  
Claudio Gnesutta, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Fabio Giulio Grandis, *Università di Urbino "Carlo Bo"*  
Luciano Hinna, *Università di Roma "Tor Vergata"*  
Guido Jesurum, *Università dell'Aquila*  
Bruno Jossa, *Università di Napoli "Federico II"*  
Paolo Leon, *Università "Roma Tre"*  
Enrico Luzzati, *Università di Torino*  
Maurizio Maravalle, *Università dell'Aquila*  
Alberto Martinelli, *Università di Milano*  
Oreste Massari, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Antonio Matacena, *Università di Bologna*  
Giuseppe Mauro, *Università di Chieti-Pescara "G. D'Annunzio"*  
Antonietta Mazzette, *Università di Sassari*  
Valerio Melandri, *Università di Bologna*  
Rita Melillo, *Università di Salerno*  
Giovanni Melis, *Università di Cagliari*  
Enrico Menduni, *Università di Siena*  
Everardo Minardi, *Università di Teramo*  
Luciano Modica, *Università di Pisa*  
Arianna Montanari, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Franca Montanari Orsello, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Pier Angelo Mori, *Università di Firenze*  
Massimo Morisi, *Università di Firenze*  
Marco Musella, *Università di Napoli "Federico II"*  
Aurelio Musi, *Università di Napoli "Federico II"*  
Loris Lino Maria Nadotti, *Università di Perugia*  
Serafino Negrelli, *Università di Brescia*  
Enrico Nuzzo, *Università di Salerno*  
Rosa Troiano, *Università di Salerno*  
Vera Negri Zamagni, *Università di Bologna*  
Enzo Nocifora, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Domenico Mario Nuti, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Paolo Onofri, *Università di Bologna*

Renzo Orsi, *Università di Bologna*  
Raimondello Orsini, *Università di Bologna*  
Ruggero Paladini, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Paolo Palazzi, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Paolo Paolicchi, *Università di Pisa*  
Tommaso Paolini, *Università dell'Aquila*  
Giovanni Paoloni, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Oronzo Pecere, *Università di Cassino*  
Adolfo Pepe, *Università di Teramo*  
Raffaele Perrelli, *Università della Calabria*  
Cosimo Perrotta, *Università di Lecce*  
Enzo Pesciarelli, *Università Politecnica delle Marche*  
Salvo Pettinato, *Università di Trento*  
Cesare Pitto, *Università della Calabria*  
Maurizio Polato, *Università di Udine*  
Lucio Poma, *Università di Ferrara*  
Daniele Porcheddu, *Università di Sassari*  
Nicola Porro, *Università di Cassino*  
Pier Luigi Porta, *Università Milano-Bicocca*  
Francesco Prussello, *Università di Genova*  
Flavio Pressacco, *Università di Udine*  
Mario Primicerio, *Università di Firenze*  
Lionello Franco Punzo, *Università di Siena*  
Massimo Ricottilli, *Università di Bologna*  
Tullio Romita, *Università della Calabria*  
Gianpaolo Rossini, *Università di Bologna*  
Enzo Rullani, *Università di Venezia "Ca' Foscari"*  
Gianfranco Rusconi, *Università di Bergamo*  
Sergio Sacchi, *Università di Perugia*  
Lorenzo Sacconi, *Università IUUC "Carlo Cattaneo"*  
Primo Salani, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Michele Salvati, *Università di Milano*  
Stefano Sanna, *Università di Pisa*  
Alessandra Sannella, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Domenico Scafoglio, *Università di Salerno*  
Giovanni Schiuma, *Università della Basilicata*  
Agostino Severo, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Fabio Sforzi, *Università di Parma*  
Giovanni Solinas, *Università di Modena e Reggio*  
Paolo Sorcinelli, *Università di Bologna*  
Michele Sorice, *Università di Roma "La Sapienza"*  
Luciano Stefanini, *Università di Urbino "Carlo Bo"*  
Piero Tani, *Università di Firenze*  
Ferdinando Targetti, *Università di Trento*  
Antonio Tessitore, *Università di Verona*  
Marco Tieghi, *Università di Bologna*  
Riccardo Varaldo, *Scuola Superiore di Pisa "San'Anna"*  
Salvatore Veca, *Università di Pavia*  
Sergio Vellante, *Università della Basilicata*  
Francesco Vermiglio, *Università di Messina*  
Giorgio Vittadini, *Università Milano-Bicocca*  
Cristos Xiloyannis, *Università della Basilicata*  
Francesca Zajczyk, *Università Milano-Bicocca*  
Alberto Zevi, *Università di Roma "La Sapienza"*

## EDILCOOP SALENTINA

Società Coop.va Edilizia  
Via C. Battisti n.70 - 73100 LECCE  
**Convocazione Assemblea Generale Ordinaria dei Soci**

I Soci della Cooperativa sono convocati in Assemblea Generale Ordinaria per il giorno 24.04.2006 alle ore 10,30 in prima convocazione, presso la sede sociale della Cooperativa in Via Cesare Battisti n.70 - Lecce - per discutere e deliberare sul seguente

### Ordine del giorno

1. Approvazione Bilancio chiuso al 31.12.2005, nota integrativa e relazione del Collegio Sindacale di accompagnamento al bilancio;
  2. Nomina componenti del Collegio Sindacale per scadenza mandato;
- Occorrendo una seconda convocazione, questa avrà luogo il giorno 28.04.2006 alle ore 17,30 presso la sede sociale della Cooperativa in Via Cesare Battisti n.70, con lo stesso ordine del giorno.

### Il Consiglio di Amministrazione

## SOC. COOPERATIVA "TERMINI"

Piazza Copernico 14 - 00176 Roma  
**Assemblea Ordinaria dei Soci**

I soci della cooperativa "Termini" sono invitati a partecipare all'assemblea ordinaria che si terrà, in prima convocazione, il giorno 20 aprile 2006 alle ore 23.00 presso la sede sociale, e in seconda convocazione nel caso non si raggiunga il numero legale, il giorno 22 aprile 2006 (sabato) alle ore 9,30 presso i locali di via Pasanisi n. 6 (ex smorzio) - Roma All'ordine del giorno i seguenti argomenti

1. Relazione di gestione del Consiglio di Amministrazione
2. Illustrazione da parte del commercialista del bilancio 2005
3. Approvazione del bilancio al 31/12/2005
4. Presentazione del nuovo regime di amministrazione dei beni comuni.
5. Varie ed eventuali

Il Presidente Guido Morandini

## Società Cooperativa per la costruzione e l'acquisto di case economiche fra i Tranvieri di Roma

via Monza, 9 - Roma

C.C.I.A.A.n.65519 - Cod. Fisc. 02508980584 - P.I. 01067251007

### Avviso di convocazione Assemblea ordinaria dei soci

È convocata l'Assemblea Ordinaria dei Soci della Società Cooperativa per la Costruzione e l'Acquisto di Case Economiche fra i Tranvieri di Roma per il giorno 30 aprile 2006 alle ore 6.30 in Roma presso il circolo Il Vialotto di via Voghera, 6 in prima convocazione, ed occorrendo, nel caso non si raggiunga il numero legale, in seconda convocazione per il giorno 5 maggio 2006 alle ore 16.00 sempre, presso la sala del circolo "Il Vialotto" di via Voghera 6, per discutere e deliberare sul seguente

### Ordine del giorno

1. Nomina del Presidente dell'Assemblea a norma dell'art.40 dello Statuto Sociale;
2. Bilancio al 31.12.2005, nota integrativa, relazione sulla gestione, relazione dei sindaci, deliberazioni relative;
3. Approvazione del preventivo 2006;
4. Relazione del Consiglio di Amministrazione;
5. Varie

Il Presidente Valter Minelli

N.B. Dallo Statuto Sociale: - I Soci morosi per qualsiasi titolo o somma non possono intervenire alle assemblee e non saranno né eletti né eleggibili. Ogni Socio ha diritto ad un solo voto, qualunque sia il numero delle azioni da lui sottoscritte. Esso può farsi rappresentare soltanto da un altro Socio, mediante lettera vistata dal Presidente della Società, ma nessun Consigliere potrà essere mandatario e nessun mandatario potrà rappresentare nella stessa Assemblea più di tre Soci.

# Innovazione, fattore di competitività delle cooperative

Opinione diffusa che la performance italiana in tema di innovazione non sia affatto brillante. Un indice sintetico messo a punto dalla Commissione Europea conferma pienamente tale impressione.

Il Summary Innovation Index (SII) è un indicatore che ne sintetizza 20 e che fornisce un'immagine puntuale dei risultati ottenuti nei processi di innovazione dai diversi Paesi europei. L'Italia si differenzia dagli altri Paesi perché abbina ad un basso valore assoluto dell'indice anche una bassa variazione media dell'indice stesso. Non solo, quindi, c'è una scarsa dotazione di innovazione ma, soprattutto, gli anni più recenti non indicano affatto una dinamica di miglioramento. Insieme ad Austria, Repubblica Ceca ed Estonia, l'Italia sta così perdendo terreno dal resto d'Europa, per non dire dai Paesi più avanzati del mondo.

Il progresso tecnologico di una nazione è la risultante di un intero sistema che funziona: coinvolge la scuola a tutti i livelli di istruzione, richiede centri di eccellenza e risorse umane qualificate, imprese dinamiche e significativi investimenti finanziari, una imprenditoria ed una politica che guardano al futuro. Non è, quindi, un singolo elemento a determinare successi ed insuccessi, ma il "sistema paese" nel suo complesso. Nella realtà italiana, comunque, due aspetti appaiono particolarmente cruciali: il primo riguarda il finanziamento della ricerca, il secondo attiene a come accrescere la qualità e l'intensità dei rapporti tra mondo delle imprese e settori della ricerca, siano essi pubblici o privati.

La struttura del finanziamento per l'innovazione nel nostro Paese si può desumere dall'indagine sulle imprese manifatturiere condotta da

Mediocredito Centrale: il 78% è autofinanziamento da parte delle imprese, l'11% è intervento pubblico, sotto forma di contributi (6%) o di agevolazioni fiscali (5%), l'8% è credito bancario, distinto tra ordinario (5%) ed agevolato (3%). Il mercato dei capitali per lo sviluppo risulta invece del tutto inadeguato, basti considerare che il venture capital, ossia l'intervento di fondi nel capitale di rischio, pesa solo per l'1% del totale. Maggiori investimenti in innovazione, stante la nota situazione della finanza pubblica e vista la dimensione dell'autofinanziamento, possono realisticamente provenire soprattutto dal mondo del credito e della finanza. Mondì, questi, che hanno difficoltà a relazionarsi con la tematica dell'innovazione, sia per ragioni di ordine culturale (l'investimento in innovazione contiene un'elevata componente di rischio e può essere inteso come un immobilizzo pluriennale di risorse finanziarie di cui non è certa l'efficacia), sia per l'assenza di parametri di valutazione di quel rischio specifico.

Vi sono, tuttavia, anche segnali interessanti: la linea di finanziamento, dotata di ben 1 miliardo di Euro, denominata "Intesa nova" ed illustrata dal dottor Marco Morganti nel corso del convegno "L'innovazione fattore di competitività delle cooperative", organizzato a Roma da Legacoop lo scorso 14 marzo, costituisce una coraggiosa ed interessante inversione di approccio culturale. Banca Intesa, difatti, è disponibile a finanziare il 100% dell'investimento senza garanzie se questo viene validato (e poi monitorato) sotto il profilo scientifico da primarie istituzioni scientifiche italiane (in particolare la rete dei Politecnici universitari), a cui

**Mauro Gori**  
Legacoop, Responsabile  
Area Economica

l'imprenditore può ricorrere senza costi aggiuntivi. Si tratta di un primo esempio, auspicabilmente non l'unico, di una capacità di "fare innovazione"

da parte del settore del credito. Le istituzioni della ricerca, pubblica e privata, le università, costituiscono difatti una "esternalità di conoscenze" che il mondo delle imprese, a partire ovviamente da quelle cooperative, dovrebbe meglio utilizzare. Passi importanti per costruire un diverso rapporto tra questi due mondi, introducendo anche elementi di discontinuità con il passato, sono già stati compiuti.

È in atto, ed il prof. Fabio Pistella, presidente del CNR, lo ha ampiamente motivato e descritto nel suo intervento, uno sforzo significativo del mondo della ricerca pubblica per posizionarsi in modo da favorire il dialogo con le imprese e il trasferimento tecnologico.

Le interfacce (intese come soggetti dedicati, procedure, modalità organizzative) in grado di far interagire produttivamente imprese e ricercatori (ed in prospettiva finanziatori) sono

in fase di sperimentazione ma la strada appare chiaramente tracciata.

Il protocollo d'intesa firmato da Legacoop e CNR - ed illustrato dal Presidente Poletti nel corso del convegno - costituisce un piccolo tassello che va nella direzione giusta.

Anche perché le esperienze di rapporti tra imprese cooperative e mondo della ricerca pubblica sono in significativa crescita.

Lo studio presentato dall'Ing. Pietro Andreotti, e realizzato grazie al contributo finanziario del Ministero delle Attività Produttive - presente al convegno con il Direttore generale per gli Enti Cooperativi, Dott. Piero Antonio Cinti, che ha illustrato le politiche del Governo in tema di innovazione e ricerca - indica difatti che, a fronte di situazioni di indubbia eccellenza come la Sacmi, sono ormai numerose le cooperative, di settori e dimensioni diversi, che puntano sull'innovazione per affermarsi. E che non mancano, come nel caso di Invento, nuove cooperative costituite da ricercatori che hanno come proprio core business proprio la valorizzazione industriale della ricerca. ■

## Ricerca e sviluppo: per le cooperative luci ed ombre

L'attività di ricerca sviluppata nel progetto "L'Innovazione fattore di competitività delle cooperative" promosso dalla Legacoop è stata realizzata dall'ICIE - Istituto Cooperativo per l'Innovazione e ha coinvolto dirigenti e quadri tecnici delle cooperative associate e delle associazioni di settore.

Per conoscere e monitorare la dinamica di innovazione, delle imprese cooperative, si è svolta una indagine campionaria che ha coinvolto 50 cooperative che operano in quattro settori principali quali industria, servizi, costruzioni e agroindustria. Il metodo scelto si basa sulla centralità dell'impresa cooperativa in relazione ai processi di ricerca e innovazione di prodotto e di processo.

Le informazioni quali-quantitative riguardano i parametri/indicatori che ci consentono di riportare le nostre cooperative con le imprese operanti nei settori individuati sia a livello nazionale che comunitario.

Per valutare l'innovazione nelle imprese in riferimento al Metodo OCDE (Manuale di Oslo) e al Quadro E.I.S. di valutazione dell'innovazione in Europa si sono individuati i criteri e i parametri e in specifico le informazioni hanno riguardato: le risorse umane, la creazione di conoscenza: la ricerca, il trasferimento e l'applicazione di conoscenza: lo sviluppo, il finanziamento alla ricerca e sviluppo e innovazione di prodotto e di processo, i progetti di ricerca e innovazione in atto nelle imprese cooperative, gli ostacoli alla R&S e Innovazione, il livello di fruizione e gradimento del funzionamento dei centri di servizi per lo sviluppo dell'innovazione e i rapporti con le Università.

Nel campione vi sono sia imprese che svolgono attività di R&S interna, sia imprese che non svolgono attività di R&S "intra muros" (attraverso una ben definita struttura interna dedicata): in entrambi i casi, obiettivo dell'indagine è stato quello di valutare il loro interesse verso l'innovazione e la ricerca, individuando anche soluzioni e modalità adottate dalle cooperative per affidare, quando necessario, tali attività all'esterno dell'azienda.

I dati che emergono dalla ricerca ci mostrano luci e ombre che ci consentono di essere soddisfatti per il comportamento virtuoso delle cooperative eccellenti (18% del campione supera le medie europee) e molto preoccupati per i limiti riscontrati nelle altre cooperative. In estrema sintesi la situazione attuale ci evidenzia della criticità nelle dinamiche innovative

**Pietro Andreotti**  
Presidente ICIE

e lo sviluppo competitivo: si investe poco in R&S e Innovazione meno della metà dei nostri competitori europei, si investe in proprio, si utilizzano poco le agevolazioni e finanziamenti pubblici, non si collabora con gli altri operatori e le strutture di servizio sono poco utilizzate.

Per superare i limiti dell'attuale situazione occorre agire su più fronti: investire risorse crescenti in R&S avendo di fronte un orizzonte temporale di medio lungo periodo e perseguendo l'obiettivo della U.E. (Lisbona 3% del PIL entro il 2010); mettere in moto ed accelerare le dinamiche di accesso all'innovazione, il che significa sollecitare, motivare, incoraggiare l'impresa cooperativa e cercare l'innovazione attraverso la ricerca in proprio, ma anche in collaborazione e partenariato con altri soggetti; rafforzare e organizzare al meglio la propria struttura di ricerca, e migliorare le competenze e conoscenze delle risorse umane.

Uno dei fattori di competitività più importanti per le nostre cooperative è costituito dalla capacità, professionalità, qualità del proprio capitale umano (dai soci lavoratori, ai quadri, ai dirigenti). Occorre immettere nuova linfa vitale, arricchire le cooperative di nuove competenze tecnico-scientifiche capaci di accompagnare l'organizzazione nel salto tecnologico indispensabile per utilizzare al meglio le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (informatica, robotica, domotica) e i risultati della ricerca scientifica e tecnologica (nuove tecnologie, nanotecnologie, biotecnologie, ecotecnologie).

L'analisi sulla domanda di innovazione ed in specifico l'individuazione dei servizi necessari per facilitare l'accesso ai programmi di R&S e Innovazione, la collaborazione con soggetti che producono e trasferiscono conoscenza ci ha consentito l'implementazione di servizi che l'ICIE ha erogato per alcune cooperative nelle varie realtà regionali considerate.

Sono state attivate tre "Botteghe dell'innovazione", luoghi in cui le imprese cooperative hanno trovato e potranno trovare in futuro le informazioni e i supporti per poter accedere alle conoscenze ai risultati delle attività di ricerca svolte dai Centri pubblici e dalle Università di cui hanno necessità per sviluppare nuovi prodotti, nuovi processi tecnologici, nuovi modelli organizzativi, nuovi partners tecnico-scientifici, nuovi servizi etc...

Nel rapporto di ricerca sono portati a titolo esemplificativo alcune esperienze che hanno

## Siglato protocollo CNR e Legacoop

Promuovere la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico come fattori di competitività delle imprese cooperative, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di conoscenza e sviluppando la collaborazione con i centri di ricerca e le università.

È questo, in sintesi, l'obiettivo del Protocollo d'Intesa siglato il 14 marzo a Roma dal Presidente del CNR, **Fabio Pistella**, e dal Presidente di Legacoop, **Giuliano Poletti**.

L'accordo, che formalizza e rafforza i rapporti di partenariato già esistenti tra imprese cooperative, ICIE (Istituto per l'innovazione facente capo a Legacoop) e CNR, prevede l'istituzione di un Comitato di Indirizzo Strategico con il compito di individuare le tematiche generali e i settori tecnologici prioritari sui quali concentrare la collaborazione, di identificare le azioni da svolgere congiuntamente e di controllarne lo stato di avanzamento.

Per i Programmi di ricerca, di trasferimento tecnologico e di innovazione individuati dal Comitato, potranno essere formulate proposte di ricerca al Ministero della Università e Ricerca Scientifica (MIUR), ad altri Ministeri o soggetti esterni potenzialmente interessati e alla Commissione dell'UE.

L'iniziativa del Protocollo d'Intesa prende le mosse anche dai risultati di un'indagine, svolta su un campione significativo di 51 cooperative aderenti a Legacoop, dalla

quale emergono due dati essenziali: il 39% delle cooperative ha una struttura permanente di R&S (la cui attività è finalizzata al rafforzamento del proprio core-business ed allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi in nuovi mercati); le cooperative, anche se il trend si presenta in crescita costante, investono mediamente in R&S meno dei competitori europei (anche se non mancano casi di eccellenza che superano significativamente i livelli medi di investimento nazionali ed europei) ed investono prevalentemente risorse proprie, mentre sono carenti le attività sviluppate in partenariato con centri di ricerca ed Università.

"L'accordo con il CNR" -ha sottolineato Poletti- "è un passo importante per perseguire un maggiore livello di innovazione nelle nostre cooperative, in quanto consentirà di implementare le forme di sinergia di partenariato attivo con i centri di ricerca pubblici e con le Università, estendendo, in termini di qualità e quantità di progetti congiunti, le collaborazioni già esistenti".

"Con la Legacoop" -ha detto Pistella- "abbiamo comunanza di obiettivi, di analisi, di fatti, di prospettive ed è proprio in quest'ultimo punto il senso dell'accordo che, partendo da esempi concreti che fanno da *benchmarking*, consente di curare le competenze, le professionalità, superando la frammentarietà e perseguendo un disegno organico su tematiche individuate". ■

concretamente attuati i servizi di supporto all'accesso ed al trasferimento tecnologico nell'ambito dei contesti presi in esame.

Il risultato del programma di ricerca più significativo è costituito dall'"Osservatorio dell'Innovazione" che pone al centro dell'analisi l'impresa cooperativa e indaga sui percorsi e le dinamiche di innovazione.

Dal punto di vista scientifico il risultato assume una duplice validità, infatti esso fornisce una valutazione dello stato della ricerca e sviluppo di innovazione nel periodo dei tre anni considerati, ma costituisce anche la base per sviluppare nei prossimi anni, nel medio periodo, un aggiornamento dei dati e quindi un monitoraggio che consentirà alla Legacoop e alle imprese cooperative, di valutare l'andamento delle dinamiche di innovazione.

Per fra crescere l'innovazione è indispensabile uno sforzo corale e alle nostre cooperative chiediamo un significativo ed energico maggior impegno.

Destiniamo più risorse finanziarie, più risorse umane, più tempo allo sviluppo, rapportiamoci al territorio e alla base sociale non solo come garanti di un lavoro qualificante e duraturo, ma anche come generatori di sviluppo locale e di miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini ed in particolare delle utenze più deboli, offrendo prodotti e servizi di qualità, coniugando efficienza, solidarietà e sviluppo sostenibile.

Occorre accrescere la diffusione nelle cooperative dei ricercatori dei talenti scientifici e creativi per rafforzare la cooperativa e facilitare l'accesso ai nuovi saperi e nuove conoscenze e la

collaborazione con l'Università e i Centri di ricerca dove si crea e si trasmette il sapere. Queste azioni di allargamento delle competenze scientifiche aumentano la capacità della cooperativa di intercettare le nuove opportunità e aumentare il lavoro nei campi più avanzati delle tecnologie e offrire prodotti e servizi innovativi. Sarà importante implementare le forme di collaborazione e partenariato attivo fra enti e strutture di ricerca pubblici e privati l'Università e le imprese cooperative, a partire dalle poche ma buone collaborazioni occorre estenderle in termini di intensità di rapporto, qualità e quantità di progetti congiunti.

L'accordo quadro sottoscritto recentemente fra LegaCoop e CNR in primo luogo tende a favorire l'incontro fra i produttori di conoscenza, di Ricerca e Sviluppo e i potenziali utilizzatori dei risultati della ricerca capace di garantire l'effettiva utilità a applicabilità attraverso il coinvolgimento diretto della cooperativa nella definizione degli obiettivi e della realizzazione delle attività di ricerca e sperimentazione. Queste azioni ci consentiranno di promuovere nuove cooperative su start-up innovativi e ad alta tecnologia capaci di valorizzare i risultati della ricerca più avanzata. A tal fine sarà utile facilitare l'accesso alle agevolazioni e i finanziamenti del VII Programma Quadro UE che saranno concentrati sulla creazione di nuove imprese capaci di competere ai più alti livelli tecnologici internazionali.

La cooperazione può svolgere un ruolo da protagonista nella nuova economia della conoscenza integrando industria, servizi, finanza, management e saperi tecnico scientifici. ■

# Relazioni industriali cooperative: serve un colpo d'ala per l'intesa

Intervista a Graziano Pasqual e Carlo Marignani

Da tempo è attivo un tavolo di confronto tra le Centrali cooperative e le organizzazioni sindacali Cgil Cisl e Uil. Obiettivi, una rivisitazione del protocollo di relazioni industriali del 1990, la gestione dei contenuti della legge sul socio lavoratore rinviati al negoziato tra le parti, lo sviluppo della cooperazione e le linee di politica economica per il rilancio del Paese.

Qual è lo stato dei lavori del tavolo? Ne parliamo con Graziano Pasqual, coordinatore Nazionale di Legacoop, e Carlo Marignani, Responsabile dell'Ufficio Relazioni Industriali.

In una fase molto complessa è stato portato avanti un approfondimento positivo, che ha permesso di entrare nel merito di tutte le materie oggetto del confronto e, in particolare, di concentrarsi sulle specificità del modello cooperativo e sulla conseguente opportunità di qualificare ulteriormente le relazioni sindacali nel mondo cooperativo. È un punto di partenza che non va sottovalutato perché apre la strada ad un approccio più consapevole e più aderente alla natura peculiare delle imprese cooperative e alle esigenze che da essa discendono in termini di competitività e di sviluppo.

È utile sottolineare che la discussione ha prodotto convergenze su una serie di aspetti: il riconoscimento del ruolo della cooperazione sul terreno della crescita economica e dell'oc-

cupazione; una comune valutazione critica sulle politiche economiche del governo; l'individuazione di alcune proposte per il rilancio dell'economia; una volontà condivisa di aggiornare il protocollo del 1990; una disponibilità a operare per lo sviluppo razionale degli strumenti di previdenza complementare.

Ma accanto a questi elementi di accordo sono emersi anche punti sui quali la discussione rimane ancora aperta?

Premesso che c'è un riconoscimento dell'assoluta distintività della cooperazione, in particolare quella di lavoro con la figura del socio lavoratore, si sono però evidenziate posizioni diverse sulle implicazioni di tale specificità sul terreno delle forme di rappresentanza sindacale del socio lavoratore. Per affrontare adeguatamente questo aspetto noi riteniamo che innanzitutto debba essere valorizzato il principio della partecipazione e della responsabilità del socio lavoratore nella gestione della propria impresa cooperativa. Un principio che trova la sua massima espressione negli organismi sociali, che vanno appunto considerati come le sedi naturali dove il socio esercita le sue prerogative di "autogestione" che hanno anche delle conseguenze sul piano organizzativo delle stesse attività lavorative.

Acche cosa vi riferite in concreto?

Al fatto che il socio lavoratore deve poter esercitare la propria autonoma responsabi-

Massimo Tognoni

lità anche nella definizione di alcuni aspetti che attengono alle proprie condizioni di lavoro, come è del resto previsto nella legge 142/2001. Naturalmente, è opportuno ribadire che tale autonomia non va ad incidere sul rispetto dei trattamenti economici complessivi stabiliti dai contratti collettivi nazionali di lavoro, ma configura un apporto autonomo del socio lavoratore al raggiungimento di migliori condizioni di competitività della propria impresa necessarie per conseguire più elevati risultati in termini di sviluppo e, quindi, anche di trattamento del socio stesso. Inoltre, tale responsabilità viene esercitata collettivamente, nei limiti previsti dalla legge e con procedure chiare e trasparenti stabilite dai regolamenti adottati dalle cooperative. In tale quadro, la sfida che abbiamo di fronte, organizzazioni cooperative e sindacali, è quella di favorire l'effettiva partecipazione dei soci lavoratori alla gestione dell'impresa e di definire un sistema di relazioni sindacali che non può che essere, per svariati aspetti, diverso da quello in vigore per i lavoratori dipendenti.

Uno dei temi "caldi" del confronto tra le parti sociali italiane è quello della riforma degli assetti contrattuali. È una questione che viene affrontata anche su questo tavolo?

Fino ad oggi non abbiamo trattato questo tema sul quale, peraltro, riteniamo che sarebbe

opportuno aprire un confronto per contribuire al raggiungimento, per l'intero contesto italiano, di un'intesa più avanzata; si tratta, del resto, di un argomento che riveste una particolare importanza per imprese, quelle cooperative, che per dimensioni e settori di attività si confrontano ogni giorno sul mercato con un amplissimo ventaglio di competitori. La diffusione contrattuale nelle nostre imprese è certamente ampia e rispettosa delle norme. Crediamo fortemente ad un sistema di relazioni industriali caratterizzato da regole certe e praticate e fortemente orientato all'incremento dei connotati di concorrenzialità del sistema produttivo insieme al riconoscimento del valore espresso dal lavoro.

Come pensate di continuare il confronto?

Sarebbe opportuno, innanzitutto, arrivare alla definizione di vere e proprie intese sulla materia sulle quali si è registrata una convergenza e, nello stesso tempo, definire un percorso di discussione sui temi ancora aperti con l'obiettivo di arrivare, auspicabilmente entro l'estate, ad un'intesa complessiva. Per noi il sindacato è un partner importante per lo sviluppo delle imprese cooperative, con il quale lavorare per far sì che la cooperazione accresca il suo ruolo di soggetto di democrazia economica, capace di diffondere di cultura imprenditoriale e di promotore di buona occupazione. Come soggetto, insomma, particolarmente in grado di coniugare sviluppo economico e coesione sociale. ■

## "La teoria economica delle cooperative e la possibile fine del capitalismo"

In libreria il nuovo volume di Bruno Jossa



Recentissimo libro di Jossa di teoria della cooperazione, edito da Giappichelli, testimonia la costanza nell'attenzione e nella riflessione (raccolge elaborazioni e spunti che datano dal 1981) che questo autore ha, da sempre, riservato alla forma cooperativa che tratta, come è il suo costume, con una indefettibile rigorosità concettuale che ne fa un libro, per una parte, di non facile lettura.

Il titolo: "La teoria economica delle cooperative e la possibile fine del capitalismo" non lascia incertezze interpretative sull'oggetto e sull'approccio.

Intanto partecipa e sottolinea l'ampiezza del bisogno di teoria in tema di cooperazione, che lo accomuna con quello di molti altri studiosi e osservatori del fenomeno cooperativo. Non è un caso che nel giro di pochi mesi escano due volumi che hanno l'obiettivo di disegnare o contribuire a disegnare una teoria della cooperazione. Troppi cambiamenti sono intervenuti da quelle esperienze originarie nate nella metà dell'ottocento perché non si senta il bisogno di verificare e sistematizzare il complesso di principi e di prassi socio-economiche che va sotto il nome di cooperativa.

Non sfugge che la crescita competitiva e dimensionale della cooperazione, mette in luce alcune dissonanze (volute o implicite nella forma cooperativa) che non pongono solo problemi correttivi o adattativi ma insinuano preoccupazioni sulla stessa sopravvivenza della forma cooperativa. Si pensi alla "stabilità" fisica (più che metaforica) della

cooperativa e alla "mobilità" (per non dire liquidità) dell'impresa capitalista. Si pensi alla rigidità dell'apparato strutturale e operativo di una cooperativa, necessario per assicurare alla mutualità i tempi necessari perché possa soddisfare in modo efficiente oltre che efficace i bisogni dei soci, e quello destrutturato, spesso virtuale, dell'impresa capitalista. Si pensi infine ai processi di finanziarizzazione crescenti e irrinunciabili, per il crescere dei mercati competitivi, e la cronica (strutturale per alcuni, irrinunciabile per altri) sottocapitalizzazione dell'impresa cooperativa. Ma si pensi soprattutto alla necessità di alleanze in fraimprenditoriali che non si possono esaurire nella ricerca (necessità tutta difensiva, nelle intenzioni dei padri fondatori) della collaborazione fra le cooperative (il sistema cooperativo) e alla loro difficilissima praticabilità, stante l'assenza del comune denominatore rappresentato dal profitto.

Ma c'è di più nel titolo del libro di Jossa. C'è il fatto che questa analisi teorica avviene nel quadro di una diagnosi (o auspicio, o predizione?) del tramonto del capitalismo. Tema, quello della trasformazione del capitalismo, che si rinvia anche in altri autori come, ad esempio, in Zamagni che osserva, (certifica?) un processo di necessario avvicinamento proprio della forma capitalista a quella cooperativa nel momento in cui la prima si pone, seriamente, un obiettivo di responsabilità sociale che vada oltre la mera produzione della ricchezza.

L'idea di fondo è la superiorità (e quindi attualità e potenzialità) dell'impresa democratica su quella capitalista. Anzi, proprio la complessità dell'equilibrio tra risorse e impieghi produttivi depone per una sorta di cooperativizzazione dell'economia. Con Jossa emerge così il problema del rapporto tra cooperazione e socialismo; come questo sia necessario, inevitabile, per il controllo dell'uso non distruttivo delle fonti. La sua tesi, sicuramente controcorrente, è

Primo Salani  
Legacoop, Responsabile Ufficio  
Progetti Intersettoriali

che la forma più razionale di produzione sia (sarà) quella cooperativa; ritiene che sia possibile anche la forma per profit ma che questa debba essere limitata alle sole imprese di taglia minore. L'inquadramento della cooperazione nell'ambito del paradigma dell'autogestione è, per chi conosce la riflessione di Jossa, una costante che va però interpretata in modo ampiamente diverso rispetto alle forme concrete a cui si fa normalmente riferimento.

Ma c'è un ulteriore aspetto che merita di essere segnalato. Il lavoro di Jossa si suddivide in due parti che non sono solo caratterizzate da un diverso grado di formalizzazione matematica (e che, quindi, guardano a due target diversi di lettori), ma che rappresentano un modo di interpretazione multidisciplinare della forma cooperativa. È palese lo sforzo di evitare che la lettura economica della cooperazione si traduca in una lettura economicistica, anche se una qualche difficoltà per la lettura giuridica e sociologica (relazionale) emerge, in modo evidente, nelle pagine del Nostro, anche se senza particolari insoddisfazioni.

Proprio questo bisogno di lettura "plurima" della cooperazione consente di disporre, con questo libro, di una rassegna tra le più estese delle teorie più rilevanti ai fini della spiegazione della forma democratica di produzione (e delle sue conseguenze sullo stesso mercato) che ingloba Sen, Hansmann, senza dimenticare Meade, Marshall, né i "capitali" Ward e Wanek.

Il che "fa bene" alla crescita della conoscenza, di sostenitori e contraddittori, di questo forma di impresa, ma che serve soprattutto per farne percepire la complessità ed a spigare perché sia così difficile parlare di cooperative mente tutti capiscono la "semplicità" dell'approccio capitalista.

In un mondo abituato a ritenere "normale", quasi "naturale", il profitto come fine dell'agire economico, è sempre più difficile parlare di strumentalità e, conseguentemente, di maggiore complessità del *decision making* cooperativo rispetto alla "razionale" ordinarietà di quello dell'impresa capitalista. ■

**RIPORTA IL SERENO**

**IL TUO 5 PER 1000 PER CHI HA PERSO LAVORO E RISPARMI**

*Cara amica, Caro amico, anche tu fai parte della grande famiglia della Cooperazione come socio, come dipendente, come consumatore, come utente.*

*Stiamo uniti dagli stessi ideali di partecipazione e di solidarietà.*

*Oggi c'è chi ha bisogno del nostro aiuto.*

*Sono i soci ed i lavoratori della CoopCostruttori di Argento. Tanto famiglia che hanno perso il lavoro ed i risparmi di una vita per la chiusura della Cooperativa. Li stiamo già aiutando ma occorre fare di più. Per questo serve un ulteriore atto di solidarietà, che a te non costa nulla ma può essere molto utile.*

*Quest'anno, puoi destinare il 5 per mille, con la tua Dichiarazione dei Redditi, ad Associazioni e Fondazioni con finalità sociali. Questo non è né in alternativa né in sostituzione dell'8 per mille che già è previsto e che è destinato ad altri scopi.*

*Ti chiediamo di destinare il 5 per mille alla "Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione" che ha già fatto avere generosi contributi alle Cooperative, purtroppo insufficienti, a chi ne ha bisogno. Il tuo contributo non ti costerà nulla e sarà certificato da un'Autorità di garanzia che darà pubblicazione conto della destinazione delle somme raccolte. A te si chiede un gesto semplice ma importante.*

**Cosa devi fare?**

*Sul modulo che annerai per la tua Dichiarazione dei Redditi dovrà indicare o fare indicare da chi ti assiste nella compilazione il codice fiscale 91239390379 della "Fondazione Storia e Civiltà della Cooperazione".*

*Prendi nota fin da adesso del numero e della denominazione. Ti servirà al momento della Dichiarazione.*

*Aderisci al nostro appello e sarai certo/certa di avere dato il tuo aiuto concreto a chi non deve perdere la fiducia nei domani e nei nostri comuni valori di solidarietà.*

**Questo è il numero da usare: C.F. 91239390379**

Fabio Carpanelli  
Presidente della Fondazione "Storia e Civiltà della Cooperazione"

# Nascono le "librerie.coop". Costituita la società di gestione tra cinque grandi coop di consumatori

Il piano di sviluppo prevede l'apertura di 15 librerie in tre anni e la creazione di circa 100 nuovi posti di lavoro.

Un circuito di librerie. Marchio Coop, format innovativo e eco-compatibile, piano editoriale firmato da Romano Montroni, un nome di primo piano nel mondo della distribuzione libraria (ha diretto per anni le Feltrinelli, ed è docente nel master in editoria di Umberto Eco all'Università di Bologna). È il nuovo progetto delle coop di consumo che punta su un mercato, quello librario, che stando agli ultimi dati registra segnali di recupero delle vendite (nel 2004 un +3,2% rispetto all'anno precedente, secondo stime Aie). "Opereremo su un terreno nuovo, ma lo faremo coerentemente al nostro modo di essere - ha spiegato Aldo Soldi, presidente Coop-Anc (Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori-Coop) durante l'incontro con la stampa per presentare il progetto organizzato a Milano a fine marzo - Abbiamo pensato infatti alla libreria Coop come a un nuovo servizio che va incontro alle esigenze dei soci e consumatori. La diffusione della cultura è uno dei principi di fondo della cooperazione e il libro non è un prodotto qualsiasi. È da questa semplice ma non banale considerazione che siamo partiti. Il nostro progetto ha da subito una caratura nazionale e interesserà le città dove operano le Coop socie della spa, a partire da Bologna, Roma, Napoli, Torino, Genova e Venezia". In contemporanea con la presentazione del progetto, infatti, si è costituita la società chiamata a dare vita in tutta Italia alla prima catena di librerie a marchio Coop. La spa, che ha sede a Bologna, è controllata da cinque tra le maggiori cooperative di consumatori italiane: Coop Adriatica, Coop NordEst, NovaCoop Piemonte, Unicoop Tirreno, Coop Liguria. In base al piano di fattibilità del progetto, librerie.coop aprirà almeno 15 librerie nel prossimo triennio, occupando un totale di circa 100 lavoratori. Inoltre, come da statuto, le altre cooperative di consumatori del sistema Coop potranno o aderire al progetto rilevando quote azionarie o aprire proprie librerie con la formula del *franchising*. Le librerie potranno

sorgere sia in centri commerciali - come già a Ravenna dove l'inaugurazione c'è stata a fine febbraio 2006 e a Bologna, dove librerie.coop ha aperto i battenti all'interno delle Officine Minganti, ex fabbrica storica trasformata in polo per lo sport, il tempo libero e lo shopping - sia nei centri cittadini con un bacino di almeno 30 mila abitanti. Ricco l'assortimento (35.000-50.000 volumi e 500-600 sigle editoriali, fra cui molti editori indipendenti e locali) e ambientazione innovativa. Il format, disegnato insieme all'architetto Paolo Lucchetta di Retail Design che per Coop ha già realizzato i nuovi supermercati, è basato su materiali ecologici, scaffali in legno e metallo uniti al tradizionale "rosso Coop". Tutta la libreria è ispirata al tema dell'accessibilità, fisica e culturale, per assicurare la facilità di orientarsi, di leggere le

Silvia Mastagni

informazioni, di accedere agli spazi anche per le persone diversamente abili. All'interno del negozio, le uniche immagini sono costituite da pile di libri che evidenziano gli editori presenti, sottolineando che si tratta di un progetto promosso non da un editore ma da un distributore, e che dunque fa spazio anche all'editoria indipendente e del territorio. Un'area delle librerie è dedicata anche ai bambini, con testi per l'infanzia suddivisi per fascia d'età. Un angolo salotto con tavolino e sedie colorate - a misura di mini lettori - permette ai bimbi di giocare e familiarizzare con i libri. "Le librerie.coop - ha detto Pierluigi Stefanini, presidente di Coop Adriatica, che ne ha seguito la nascita - vogliono essere non solo un luogo dove si vendono libri con un grande assortimento e un servizio di qualità, ma

anche uno spazio a disposizione dei lettori: un polo di aggregazione e crescita culturale per il territorio, capace di promuovere iniziative con gli editori e gli autori locali, con le scuole, il mondo dell'associazionismo, con chi produce e fa cultura". "Le prime reazioni sono state estremamente positive - ha affermato Daniele Cabuli, presidente della neonata "librerie.coop" - A fine febbraio abbiamo aperto a Ravenna quello che potremmo definire il prototipo delle future librerie.coop, e abbiamo da subito registrato un grande interesse da parte dei consumatori, con i soci Coop in prima linea. L'incidenza delle vendite a soci infatti ammonta a circa il 60% del totale: incidenza ovviamente trainata da una politica commerciale che prevede uno sconto del 10% per i soci su tutti i titoli proposti". La nuova sfida imprenditoriale si è basata sulla consulenza al progetto di Romano Montroni, che ha seguito direttamente l'assortimento e la formazione dei libri. "Per i primi venti addetti - tutti giovani, in prevalenza donne - il corso di formazione è durato tre mesi con ore di aula e altre di stage sul campo - ha spiegato Montroni - Ripeteremo il percorso anche per i nuovi inserimenti. La libreria non è infatti un luogo dove si vendono libri e basta, come succede ad esempio sugli scaffali di un ipermercato con cui le "librerie.coop" non intendono entrare in concorrenza. Puntiamo casomai a vendere quei libri non a roscicciarci gli stessi a vicenda. E poi occorrerà fare molta attenzione: guai a trascurare il mercato, ma guai anche a dimenticare che si tratta di luoghi di cultura". Informazioni sulle librerie, approfondimenti sugli eventi di promozione e animazione culturale in programma, interviste agli autori, consigli sulle novità in assortimento e segnalazioni sulle più importanti attività culturali promosse dal sistema Coop, saranno disponibili sul sito web [www.librerie.coop.it](http://www.librerie.coop.it). Per ricevere sulla propria casella di posta elettronica gli aggiornamenti, dal sito è possibile iscriversi alla newsletter, che sarà diffusa a cadenza mensile.



## Segue da pag. 1: Legacoop: la cooperazione è una risorsa per il Paese

permesso di garantire stabilità alla compagnia e di pervenire, dopo il no definitivo di Bankitalia, ad una conclusione che salvaguarda l'investimento fatto, assicura il controllo di Bnl Vita ed apre interessanti spazi per azioni comuni con la banca acquirente. Ed è su questa strada di rigore e di trasparenza che Legacoop, attraverso un confronto aperto e leale con i soci delle cooperative e con l'opinione pubblica, vuole rispondere alle domande suscitate dalla vicenda, nella convinzione che in questo modo si possano porre le basi per un nuovo slancio della crescita e del protagonismo cooperativo.

### L'utilità sociale della cooperazione

L'obiettivo, insomma, è quello di riaffermare che la cooperazione è una risorsa ed una ricchezza per il Paese; di ribadire l'utilità sociale della cooperazione e fare sì che questa utilità sia percepita e riconosciuta dalla società nel suo complesso.

"La sfida" - ha sottolineato Poletti - "è estrarre il massimo valore dalla specificità della forma cooperativa, sapendo che la mutualità cooperativa trae la propria peculiarità dal fatto di essere affidata alla gestione d'impresa e che la meritevolezza sociale non è implicita nella forma societaria ma va sistematicamente affermata nei comportamenti". Le cooperative, insomma, non possono essere "solo imprese" per quanto efficienti, perché su questa strada quasi ineluttabilmente si arriverebbe alla omologazione, cioè ad essere indistinti, confondibili e quindi sostituibili. E dopo l'omologazione arriva la demutualizzazione, dove i soci di oggi si appropriano più o meno velocemente di quanto prodotto dalle generazioni precedenti.

### Migliorare la governance

#### La cooperativa: impresa delle donne e degli uomini

I soci di una cooperativa non possono essere paragonati agli azionisti. "Per quanto

grande" - ha detto Poletti - "una cooperativa non è una public company: il grado di informazione, partecipazione, responsabilità, senso di appartenenza, sono sempre, per quanto bassi, molto più elevati rispetto a quelli di un qualsiasi piccolo azionista che si attende un dividendo dalle proprie azioni". Ciò non significa negare l'esistenza di un problema di governance: significa, anzi, avere consapevolezza che c'è molto lavoro da fare sul terreno del rapporto tra soci, consigli di amministrazione, manager. L'obiettivo da porsi è quello di un miglioramento della vita democratica, di una separazione delle funzioni, di un equilibrio dei sistemi di controllo interno ed esterno, di evitare le eccessive concentrazioni di potere. "Il nuovo diritto societario" - ha precisato il Presidente di Legacoop - "consente di sperimentare nuovi modelli di governance e non ci servono nuove leggi in materia: i codici di autoregolamentazione possono rappresentare gli strumenti più flessibili per perseguire e sperimentare innovazioni in questo ambito".

### La cooperativa: impresa delle generazioni

La cooperativa è l'impresa delle generazioni perché è l'impresa che include, che accumula ed investe, che fa del suo durare nel tempo un fattore di successo. È questo che determina il suo sviluppo dimensionale. Affermare, come qualcuno ha fatto anche recentemente, che se una cooperativa è grande non è più una cooperativa significherebbe segnare l'inizio della fine di questa esperienza.

"Il metro con il quale si debbono misurare le cooperative" - ha detto Poletti - "è la mutualità, non c'è una 'giusta' dimensione per le cooperative come per le altre imprese; la dimensione ottimale per ogni cooperativa è quella che meglio si presta a perseguire efficacemente la missione sociale, lo scopo mutualistico".

### La cooperativa: impresa della comunità

Le cooperative non delocalizzano, non possono recuperare economicità nella gestione colpendo il lavoro, ingannando i consumatori, tradendo le aspettative dei cittadini. Questi vincoli, peraltro, costringono le cooperative a ricercare altre strade per essere competitive, in ciò promuovendo l'innovazione di processo e di prodotto. Così come innovano i servizi alle persone concretizzando il nuovo welfare sostenendo la sussidiarietà.

### Il rapporto con il mercato; la finanza

Se queste ed altre ancora sono le specificità da coltivare per l'impresa cooperativa, la sfida che viene dal mercato costringe a misurarsi con l'utilizzo pieno di tutti gli strumenti necessari a produrre efficienza ed efficacia senza contraddire queste specificità, anzi, esaltandole.

Uno dei temi che anche la vicenda Unipol-Bnl ha contribuito a mettere al centro dell'attenzione si riferisce alla relazione tra gli obiettivi di crescita dell'imprenditoria cooperativa ed i problemi dell'autoaccumulazione, della capitalizzazione, del rapporto con la finanza.

Le risposte che nel tempo si sono andate sperimentando sono diverse, dai soci sovventori alle A.P.C., dal prestito sociale alle emissioni obbligazionarie, dalle esternalizzazioni alla quotazione di asset immobiliari o industriali.

"Oggi" - ha sottolineato Poletti - "dobbiamo collegare più puntualmente questa esigenza imprenditoriale per lo sviluppo con la natura cooperativa e le sue specificità: in questa fase possiamo riprendere un confronto che anche a partire dalla vicenda Unipol-Bnl ci consente di definire nuovi orizzonti e nuove strategie".

La presenza di cooperative nel capitale di diversi istituti bancari, una nuova stagione

di rapporti con il sistema delle banche di credito cooperativo, un nuovo impegno per la messa in rete dei diversi strumenti finanziari del mondo cooperativo possono precludere anche alla possibilità di dar vita a nuovi ed importanti strumenti finanziari finalizzati al sostegno dello sviluppo della cooperazione di Legacoop.

### L'autonomia

È noto che, recentemente, Legacoop ha querelato il Presidente del Consiglio perché ha parlato di rapporti con la camorra.

"È veramente grave" - ha sottolineato Poletti - "che una associazione di imprese con la storia di Legacoop debba ricorrere ai giudici per difendere la propria onorabilità dagli attacchi del Presidente del Consiglio, che in ogni Paese dovrebbe avere l'obbligo di rappresentare tutti e valorizzare ogni espressione della società e dell'economia: la cooperazione è una risorsa per il Paese e in questi giorni un gruppo importante di uomini di cultura ha lanciato un appello per la sua salvaguardia".

Legacoop ha sempre valutato le proposte e le politiche avendo ad unico riferimento l'interesse delle proprie cooperative e dei loro soci, ha firmato accordi, ha discusso, convenuto o dissentito ma sempre con grande correttezza.

Detto questo il tema dell'autonomia, dell'indipendenza di Legacoop rimane all'ordine del giorno.

"L'autonomia" - ha precisato il Presidente di Legacoop - "richiede prima di tutto una capacità di analisi, un progetto capace di definire obiettivi, di indicare una prospettiva che non dimentichi da dove veniamo, che non rinneghi la nostra storia ma che sappia indicare un nuovo senso di marcia; l'autonomia di una organizzazione si misura e si giudica attraverso i singoli atteggiamenti ed il complesso delle posizioni che questa esprime e non sui pregiudizi".

## Documento programmatico approvato dalla Direzione Nazionale Legacoop su Coopfond

### CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

A dodici anni dall'attivazione dei fondi mutualistici previsti dalla legge 59-92 ed in vista del rinnovo degli organi amministrativi di Coopfond Legacoop è chiamata a valutare l'andamento dell'attività del fondo e ad individuare le linee guida per il prossimo mandato. Il consuntivo presentato dal fondo in occasione dell'assemblea del 16 giugno 2005 consente di valutare puntualmente l'azione dello stesso e di esprimere un' valutazione positiva sui risultati ottenuti, sulla coerenza degli stessi con gli obiettivi fissati da Legacoop e sintetizzati nel regolamento per l'accesso al fondo, sull'azione degli amministratori, sul lavoro della struttura operativa. I profondi cambiamenti dello scenario economico nazionale ed internazionale, della dimensione, natura e qualità dell'impresa cooperativa, del contesto normativo e la stessa dimensione del patrimonio del fondo richiedono una nuova definizione della strategia d'azione di Coopfond.

### MISSIONE DI COOPFOND

In coerenza con il dettato della legge istitutiva Coopfond agisce al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale. Coopfond agisce come agenzia per la promozione e lo sviluppo del tessuto diffuso della cooperazione.

### PROMOZIONE

S'intende per promozione la creazione di nuove realtà imprenditoriali a matrice cooperativa. La promozione di nuove imprese cooperative si conferma un obiettivo per il fondo. Poiché la nascita di nuove cooperative trova nel supporto delle strutture di Legacoop una condizione fondamentale e, normalmente, si tratta d'iniziativa di piccola o piccolissima dimensione, appare necessario verificare l'efficacia degli strumenti utilizzati a questo fine, in particolare la rete dei consorzi fidi e l'attività delle finanziarie locali. Le azioni di promozione di nuove imprese cooperative dovranno prioritariamente riferirsi a:

- ampliare la presenza cooperativa nelle regioni del Sud e nei territori a basso insediamento cooperativo, avendo a riferimento anche la concentrazione settoriale;
- sostenere la nascita di nuove imprese cooperative in segmenti di mercato, per professioni e per tecniche produttive innovative. (collaborazioni con incubatori locali d'impresa, Università e centri di ricerca);

- sostenere la nascita di nuove imprese cooperative per le professioni per le quali verrà a cadere il divieto di agire in forma societaria e per i segmenti di mercato (es: utilities) con spiccate potenzialità.

### SVILUPPO

S'intende per sviluppo il supporto dato ad iniziative imprenditoriali che strutture cooperative già operanti assumono in aree e/o ambiti considerati strategici per la cooperazione.

### Priorità all'integrazione e all'internazionalizzazione

In considerazione della prioritaria esigenza di promuovere significativi processi di fusione, concentrazione, ristrutturazione dell'offerta cooperativa nei diversi ambiti andranno studiate apposite modalità d'intervento finalizzate alla promozione ed al sostegno d'iniziativa che si propongano questi obiettivi. Analogamente dovranno essere adeguatamente sostenuti i processi d'internazionalizzazione delle imprese cooperative, e la costruzione di strumenti intercooperativi volti all'internazionalizzazione ed alla cooperazione internazionale. Al fine di ampliare gli strumenti e le risorse a disposizione delle imprese cooperative il fondo dovrà studiare la fattibilità e partecipare attivamente alla predisposizione delle condizioni per la realizzazione di un mercato non regolamentato dei titoli cooperativi. Per i progetti complessi e di alto valore economico non compatibili con le risorse del Fondo, Legacoop e Coopfond agiranno al fine di promuovere la nascita di strumenti specifici partecipati dalle società finanziarie espressione del mondo cooperativo e per l'attivazione di accordi e collaborazioni con altri soggetti pubblici e privati.

### PATRIMONIALIZZAZIONE, ROTATIVITÀ, PARTECIPAZIONI STABILI

Nello svolgimento della propria attività Coopfond dovrà tenere a riferimento l'obiettivo di:

- salvaguardare ed incrementare l'entità del fondo;
- mantenere il carattere della rotatività;
- selezionare, limitare e qualificare le partecipazioni stabili.

Da questo esercizio le partecipazioni stabili dovranno essere fortemente ridotte, salvaguardandone il valore, a partire da HOLMO. L'obiettivo è che a fine mandato non superino il 20% delle risorse amministrate dal Fondo. Annualmente in occasione dell'approvazione del Documento

Programmatico Annuale dovrà essere fissato l'obiettivo per il raggiungimento di detto risultato.

### AMBITI DI ATTIVITÀ

#### E LIMITI D'INTERVENTO

Gli interventi del fondo sono effettuati a favore di:

- Nuove cooperative
- Cooperative esistenti
- Società di capitali, partecipate a maggioranza da cooperative
- Consorzi

Gli interventi consistono nella partecipazione temporanea al capitale di rischio, nell'erogazione di prestiti partecipativi, in interventi finanziari e di capitalizzazione così come previsti dalle nuove norme del diritto societario, tali da non configurare funzioni gestionali. In via ordinaria, ogni singolo intervento non può superare il 15% delle risorse acquisite dal fondo per l'anno in corso. Sono eliminati tutti i limiti settoriali (abitazione, editoria, ecc.) preesistenti.

### FONDO CONSOLIDAMENTO

Nel 2000, per rafforzare l'azione di Coopfond a favore della cooperazione meridionale è stata avviata una nuova modalità attraverso il Fondo di consolidamento che punta al sostegno della capitalizzazione ed al riequilibrio della struttura finanziaria di cooperative meridionali non di nuova costituzione.

Questa esperienza viene valutata positivamente anche per la collaborazione che si è instaurata tra il fondo e le strutture regionali di Legacoop, si propone di dare continuità e di valutare la congruità (2,6 milioni di Euro) delle risorse previste. Si propone di ampliare questa tipologia d'intervento ad altri territori a debole insediamento cooperativo al fine di rafforzare un nucleo minimo di stabile presenza cooperativa, definendo preliminarmente la qualità di risorse annualmente destinabili a questa tipologia d'intervento (ad es. 6 milioni di euro da destinarsi per il 60% al Sud e per il 40% agli altri territori).

### FONDO 4%

Il fondo ha consentito d'avviare e sostenere una serie d'iniziative di supporto all'Università per la realizzazione di Master, di borse di studio, di progetti di ricerca, d'azioni per l'implementazione dei servizi a livello Nazionale, regionale e settoriali. Alcuni di questi lavori hanno fatto da base conoscitiva per la predisposizione di progetti di sviluppo per parti significative dell'imprenditoria cooperativa. Nel confermare la validità della scelta del Fondo 4% ed in con-

siderazione del fatto che diverse iniziative abbisognerebbero di una programmazione pluriennale si propone di sostituire il dimensionamento percentuale del fondo con la definizione di un valore assoluto per anno per la durata del mandato amministrativo (ad es: 1 milione di Euro per anno). La Presidenza di Legacoop anche sulla scorta di quanto realizzato nei passati esercizi definirà obiettivi e criteri da inserire nel regolamento di gestione del Fondo stesso e ne controllerà l'utilizzazione.

### GOVERNANCE E STRUTTURA OPERATIVA

La legge affida in modo inequivocabile alle Associazioni cooperative la funzione di definire le politiche e gestire i Fondi mutualistici, nell'ambito degli obiettivi fissati dalla stessa. L'esperienza di questi anni che ci ha portato ad esprimere una valutazione positiva dell'attività, del Fondo e dei suoi amministratori ci suggerisce anche di procedere ad una revisione della governance. In particolare, l'esigenza che si avverte è quella di rendere ancora più forte ed evidente la relazione tra Legacoop ed il Fondo, il nesso tra gli orientamenti strategici dell'Associazione e l'attività del Fondo. A questo fine si propone di procedere al superamento della situazione attuale e di predeterminare percorsi decisionali e modelli di governance più rispondenti a questa necessità. La nuova disciplina del diritto societario ci consente anche di considerare modelli di governance molto diversi da quelli attuali (MODELLO DUALE), anche se in questa fase la carenza di esperienze di questo tipo,

suggerisce l'opportunità di dare mandato al Consiglio di Presidenza di Legacoop di svolgere un approfondimento di questo tema da concludere entro la data di svolgimento del Congresso di Legacoop. In questa fase si propone di prevedere la presenza di diritto di un componente la Presidenza nel CdA del Fondo (Presidente, Vicepresidente o componente della Presidenza Legacoop) e l'assunzione da parte dello stesso della funzione di Presidente. Per quanto attiene la gestione operativa del Fondo si propone di introdurre nello Statuto la possibilità per il CdA di nominare un Direttore Generale. Il Consiglio di Amministrazione potrebbe mantenere una struttura dimensionale analoga a quella attuale che, a partire dalla competenza dei suoi componenti, definisca la rappresentanza sulla base di una matrice territoriale-settoriale e che tenga conto degli apporti relativi. Al fine di promuovere una responsabilizzazione degli organi dirigenti di Legacoop nella definizione delle strategie e del controllo dell'operato del Fondo si dovrebbe prevedere in via obbligatoria che la Direzione nazionale di Legacoop su proposta della Presidenza, debba procedere all'approvazione del Bilancio e del Documento Programmatico Annuale del Fondo. La Presidenza Nazionale Legacoop mantiene la funzione di controllo e di valutazione di tutte le scelte che superino i contenuti del regolamento di funzionamento del Fondo. In ogni caso si reputa opportuno procedere alla nomina di un Collegio dei Sindaci presieduto da un soggetto professionale esterno al mondo cooperativo.

L'assemblea dei soci di Coopfond, venerdì 24 febbraio, ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale del Fondo mutualistico di promozione e sviluppo di Legacoop.

**Consiglio di Amministrazione:** S. Ambrosetti, Presidente Coop Lombardia; G. Bertinelli, Vice Presidente Legacoop; G. Calzolari, Presidente Legacoop Bologna; I. Cigarini, Presidente Legacoop Reggio Emilia; S. Costantini, Vice Presidente Unicoop Tirreno; S. D'Angelo, Presidente Legacoop Campania; R. Dessi, Segretario Generale Ancd (tristemente scomparso nelle settimane scorse); R. Greco, Presidente Nautillus; E. Inula, Presidente G. Di Vittorio; M. Mattencchi, Presidente CMC; R. Negrini, Vice Presidente Legacoop Agroalimentare Toscana; F. Palanti, Vice Presidente ANCSI; G. Poletti, Presidente Legacoop; S. Prati, Presidente Legacoop Imola; D. Scavone, Presidente Legacoop Basilicata; R. Sgavetta, Vice presidente Coop Consumatori Nord-Est; R. Vezzelli, Presidente Legacoop Modena.

**Collegio Sindacale - effettivi:** prof. M. Sandulli, docente Università Roma Tre (Presidente); G. Ragusa, dirigente Conad Sicilia; V. Scaioli, segretario Legacoop Forlì Cesena; **supplenti:** R. Chiusoli, Legacoop Emilia-Romagna; C. Longagnani, Legacoop Modena.

Il 7 marzo il Consiglio di Amministrazione ha eletto **Giuliano Poletti, Presidente, e Giorgio Bertinelli, Vicepresidente.**

## Sviluppo economico per sconfiggere la mafia

La mafia nelle regioni meridionali è una forma di criminalità organizzata, pericolosa e difficile da sconfiggere perché ha le sue radici nella storia complessa dei territori e del contesto sociale e culturale, di cui ha saputo cogliere e piegare a suo vantaggio le debolezze e le difficoltà.

Molto spesso si è incuneata negli spazi vuoti lasciati dallo Stato e dalle istituzioni, mimetizzando la ferocia con la difesa del territorio e creando pericolose commissioni tra affari, politica, istituzioni e burocrazia; questa mescolanza ha generato un sistema di protezione, ha sfumato la linea di demarcazione tra legalità e illegalità ed alzato la soglia di sopportazione della popolazione, che spesso ha visto alternarsi ad eclatanti azioni di polizia, un procedere lento della giustizia che consentiva a capi e gregari di continuare ad agire nei territori e perpetrare anche vendette sanguinose.

La mafia non si alimenta solo dei crimini che commette, ma anche del timore che incute, del clima che crea e dell'isolamento. Per sconfiggerla è perciò necessario combatterla contemporaneamente su tutti questi fronti con gli strumenti della giustizia severa ed inflessibile, con l'attenzione e la presenza sul territorio dello Stato, delle istituzioni e di tutte quelle forme

associate che creano rete e solidarietà per lo sviluppo locale sociale ed economico, anche con azioni simboliche che diventino paradigma di una agire diverso e comunque vincente.

Non si può sconfiggere la mafia se non si crea sviluppo economico, se non si lotta contro l'emarginazione sociale, se non si avvicinano le istituzioni ai cittadini affinché le sentano proprie e ciò porti ad accrescere il senso civico e l'appartenenza.

Perché ciò accada occorre dunque un sistema della giustizia efficiente ed efficace, uno Stato ed istituzioni forti, un collegamento stretto tra istituzioni e rappresentanze economiche, sociali e sindacali che insieme devono produrre azioni di sistema per innescare cambiamenti di lungo periodo e azioni dimostrative nell'immediato, che diventino simbolo, esempi di cambiamento possibile su cui tenere accesi, più a lungo possibile, i riflettori.

Così diventa importante non solo confiscare i beni alla mafia, ma anche darli in uso a chi sul territorio più è succube invisibile di questa.

**Giorgio Gemelli**  
Presidente Legacoop Calabria

La cooperativa, con sede a Gioia Tauro si è costituita a conclusione del progetto "Uso sociale dei beni confiscati nella Provincia di Reggio Calabria", i soci sono undici giovani del posto disoccupati, con competenze e professionalità diverse, che hanno deciso di investire in un'impresa che coniuga sviluppo locale e legalità. A febbraio 2005 sono stati assegnati alla cooperativa, in comodato d'uso, terreni confiscati alla mafia nei comuni di Gioia Tauro, Oppido Mamertina e Rosarno.

Dopo un percorso lungo ed approfondito durante il quale viene elaborato insieme ai tecnici di Libera e Legacoop un progetto finalizzato al riutilizzo, ai fini di sviluppo economico e sociale, di beni confiscati alla mafia, il progetto viene presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che lo ritiene tra i più meritevoli e lo finanzia. Si avvia così un'attività di sensibilizzazione pubblica intorno al progetto e una fase di formazione per gli undici soci. Parallela-

È questo ciò che è avvenuto nel caso della cooperativa sociale di tipo B Valle del Marro - Libera Terra.

Il terreno affidati alla cooperativa erano in stato di completo abbandono e per renderli fruibili era necessario realizzare interventi ed opere con un piano di investimenti, inattuabile con le esigue risorse della cooperativa. Vi è stato quindi l'intervento di Coopfond, dando un segnale dell'attenzione del sistema cooperativo, sensibile alle problematiche della legalità, ed intervenendo con risorse e con la propria rete di rapporti: un gesto simbolico della solidarietà cooperativa e dell'impegno di Legacoop in un progetto "di confine".

L'investimento legittimo e rafforza la richiesta di attenzione e sostegno anche finanziario che la cooperativa ha avanzato alla Regione, nel rispetto dei programmi di sostegno all'economia.

Il successo dell'iniziativa sarebbe un segnale indelebile della valenza e dell'impegno delle tante forze importanti che operano nel Mezzogiorno e che lottano per il suo riscatto civile e sociale e, tra queste, la cooperazione che lavora a sostegno di modelli di comportamento capaci di generare coesione e produrre interventi utili al raggiungimento di risultati economici e, ancora prima, sociali.

