

Al via quattro cantieri per l'associazione di domani

Primo gruppo Dedicato ai Settori

Gruppi su Settori, Territori, Servizi e Governance verso l'Assemblea dei Delegati

“Fare meglio con meno”. Qualcuno durante il primo dibattito ha sintetizzato così l'obiettivo delle riflessioni del primo gruppo di lavoro, dedicato ai Settori. Ma si potrebbe anche, e forse soprattutto, dire: “fare diversamente”, perché essendo mutati il contesto e le esigenze delle imprese non è possibile continuare – come associazione – a fare le stesse cose di sempre, a giocare lo stesso ruolo dando le stesse risposte.

Sono iniziati il 4 aprile scorso gli incontri dei quattro gruppi di lavoro che hanno l'obiettivo di analizzare quanto realizzato fin qui per tratteggiare piste lungo cui costruire il futuro dell'associazione, a partire dall'orizzonte aperto dalla strada imboccata verso l'ACI- Alleanza delle Cooperative Italiane. Un percorso che condurrà all'Assemblea dei delegati e che impegnerà a fondo in queste settimane l'intera organizzazione.

A coordinare il gruppo dedicato ai Settori sono Giovanni Monti e Giovanni Luppi, affiancati in questo primo incontro dal direttore di Legacoop nazionale Giancarlo Ferrari. Prima di avviare una prima discussione è stato tratteggiato lo scenario con cui queste riflessioni devono fare i conti, grazie anche alla relazione di Carlo Bassanini di SCS Consulting che ha tratteggiato la cornice entro cui ci muoviamo. Internazionalizzazione e digitalizzazione hanno accelerato, infatti, i ritmi e creano nuove opportunità ma anche grandi minacce. Di fatto non presidiare l'innovazione vuol dire ritrovarsi dall'oggi al domani fuori dal mercato, anche se si è in una posizione di leadership, come è successo ad esempio a Nokia. Con la stessa logica, anche i territori sono molto più dinamici e si assiste allo spopolamento di alcuni (soprattutto delle periferie) e allo sviluppo di altri che hanno saputo agire sulla loro competitività. Emergono nuovi livelli istituzionali da presidiare (Città Metropolitane) e livelli che diventano sempre più importanti (UE).

Analogo stravolgimento vivono i settori, nei quali sono contemporaneamente necessari intersettorialità e specializzazione, con un ruolo crescente della rete non più solo quale elemento di erogazione dei servizi ma anche in grado di creare valore attraverso connessione e networking. E in questo ecosistema l'evoluzione è così rapida che la maggior parte degli studenti farà un mestiere che oggi non esiste.

Pensare che in questo scenario le associazioni di categoria non possono rimanere ferme. Hanno, anzi, una duplice necessità di cambiare: per rispondere al contesto esterno, ma anche alla crisi della rappresentanza e a quanto accaduto internamente in questi anni.

Secondo le ultime previsioni quest'anno i contributi versati saranno il 23% di quelli raccolti nel 2012.

Un calo pesante, dovuto alla crisi, che non verrà recuperato con la ripresa economica. E che interroga fortemente l'associazione che, tra il 2012 e il 2016, ha diminuito sì il proprio costo del

personale del 5,9%, ma ad un ritmo inferiore rispetto al calo dei contributi e a fronte di un aumento complessivo dei costi (più 4,17%) per nuove attività che sono state messe in campo.

Un salto necessario anche perché, tra l'altro, durante gli anni della crisi tante cooperative sono 'saltate' e altre sono nate, **cambiando il mix di composizione associativa** e imponendo, anche per questo, un ripensamento organizzativo. È una sfida complessa, anche perché diversissime sono le esigenze a cui si deve nel contempo dare risposta. Basti pensare che **le prime 100 cooperative per dimensione rappresentano l'80% del valore della produzione di tutto il sistema Legacoop e le altre 8.000 il 20%.**

Bisogna definire non solo quali servizi erogare e con che mix (identitari e/o di supporto ad attività e competitività d'impresa) ma anche le modalità di erogazione, tra diretta (tramite dipendenti dell'associazione); tramite Centro Servizi Associativo (soggetto esterno governato dall'associazione); soggetti esterni in convenzione.

Nella relazione introduttiva Carlo Bassanini ha tracciato così sette direttrici lungo cui realizzare la verifica e progettare il da farsi.

Punto primo: bilanciare i vari livelli. Si può pensare, ad esempio, a tre livelli: **livello confederale**, con associazione nazionale snella con l'obiettivo di difendere i valori, presidiare il livello legislativo centrale, curare i rapporti con le altre organizzazioni e promuovere reti e sistemi a disposizione delle articolazioni territoriali e dei settori, con le infrastrutture necessarie, ad esempio per internazionalizzazione, formazione management cooperativo, transazione digitale; **livello settori** o meglio mercati, con associazioni a livello nazionale che per vocazione devono essere vicine alle imprese sui mercati in cui le stesse operano, in una logica per "mercati" e cercando di **intercettare le nuove tendenze ed interconnessioni**; **livello territori**, di norma regionali, che perseguono la rappresentanza territoriale per il presidio delle istituzioni locali, lo sviluppo di un senso di appartenenza e di un ecosistema favorevole per la nascita dell'impresa cooperativa.

La sostenibilità economica, seconda direttrice, potrebbe portare anche alla definizione di ambiti di rappresentanza istituzionale diversi da quelli di erogazione dei servizi o con consorzi o società capogruppo che erogano servizi anche per tutte le altre società del gruppo stesso. La **"valueproposition"** dell'organizzazione, **punto tre**, potrebbe passare per la definizione di un **"Marchio di qualità" cooperativa** anche per la costruzione e la difesa della reputazione, sempre più influenzata da aspetti di natura etica ed identitaria.

Governance di questi livelli interconnessi e qualità dei servizi, con la necessità di definire dei livelli minimi "standard", costituiscono la quarta e la quinta direttrice. Costruzione di un efficace sistema di controllo e reporting sia sugli aspetti economici che di performance operativa sono il sesto punto come strumento di sviluppo della cultura del miglioramento ma centrale direttrice: le persone. In una organizzazione di servizi, le persone sono l'elemento più importante per il perseguimento degli obiettivi strategici. Non solo quindi formazione ma anche valorizzazione, sviluppo di un sistema di performance management, sviluppo di un sistema di welfare.

Lungo queste direttrici si svilupperà il lavoro del gruppo, iniziato nel primo incontro con il racconto di due buone pratiche (vedi altri articoli, ndr) e che proseguirà con un secondo e un terzo appuntamento, fino alla nuova Direzione nazionale che, in forma seminariale, il 16 maggio esaminerà le proposte di tutti i gruppi, costruendo una visione integrata. I primi incontri degli altri

tre gruppi di lavoro sono fissati per i Territori il 10, per i Servizi l'11 e per Governance e formazione il 12 aprile.