

ze; quello della promozione di servizi sociali in forma cooperativa ai di là sia della sfera dell'intervento pubblico sia di quella oggi riservata ai più abbienti (Welfare market a base democratica); infine quello della grande cooperazione d'utenza (consumo e abitazione) e della mutualità volontaria integrativa, che possono qualificare l'offerta di servizi ai soci e offrire nel contempo un importante volano di domanda per lo sviluppo di nuova imprenditoria nel campo dei servizi alla persona.

Ambiente e città

Fra le grandi aree tematiche alle quali l'imprenditoria cooperativa dovrà rivolgere il proprio impegno vi sono quella ambientale e quella della riqualificazione del tessuto urbano. Su entrambi i terreni non si parte da zero. Le imprese cooperative agricole hanno da tempo una posizione-leader sul terreno delle produzioni biologiche e quelle della distribuzione occupano una posizione d'avanguardia nel campo della qualità dei prodotti per l'alimentazione e per gli usi domestici. Diverse cooperative di costruzioni e di progettazione sono impegnate nella protezione ambientale e nel disinquinamento, nonché nel campo della qualità urbana, insieme alle cooperative di abitazione e di servizi. Si tratta ora di rendere più organizzato ed esteso questo tipo d'intervento, che può costituire uno dei più significativi punti d'incontro, con reciproco vantaggio, fra aggregazione imprenditoriale in forma cooperativa, iniziativa politico-istituzionale e moderno sviluppo democratico della società.

La disomogeneità della presenza imprenditoriale cooperativa sul territorio è uno dei sintomi delle difficoltà che la cooperazione incontra a proporsi come forza imprenditoriale di portata compiutamente nazionale; ed è al tempo stesso un ostacolo all'attuazione della stessa cooperazione in tal senso. Le regioni a insediamento cooperativo più deboli, infatti, restano marginali anche rispetto alla elaborazione delle strategie complessive di sviluppo; quella disomogeneità tende dunque ad autoalimentarsi. Si tratta quindi di superare quelle marginalità mediante l'attivazione di strategie di sviluppo che sappiano valorizzare al massimo sia la cooperazione già esistente nelle stesse aree «deboli», sia le possibilità di sinergie con altri tipi d'impresa, sia le convenienze reciproche della cooperazione locale e di quella delle aree «forti»: così da innescare un processo di crescita diffusa di imprenditoria cooperativa e non cooperativa che superi i confini delle regioni tradizionali.

Per le sue peculiari caratteristiche storico-sociali, e per i fenomeni degenerativi diffusi che oggi lo caratterizzano così gravemente, il Mezzogiorno costituisce un aspetto del tutto particolare del più generale problema delle aree «deboli» della presenza cooperativa. Il rapporto con l'intervento pubblico - attraverso cui passa il grosso delle risorse, ma che risulta generalmente incapace di innescare una crescita economica autopropulsiva - e l'atteggiamento strumentale verso la cooperazione assunta, al Sud più diffusamente che altrove, dalle forze politiche sono le componenti fondamentali della «questione meridionale» della cooperazione: così come, del resto, di una più ampia sfera imprenditoriale. Insufficiente, inoltre, è stata finora l'integrazione fra presenza delle grandi cooperative del Nord e imprese locali. Una strategia efficace di promozione di nuova imprenditoria meridionale, quale la Lega si propone di attuare, deve puntare ad attivare un adeguato circuito di solidarietà convenienza che coinvolga la nuova cooperazione meridionale e quella consolidata delle regioni «forti», così da canalizzare nell'opera di promozione, e nell'opera di ristrutturazione/ripulimento delle imprese meridionali (che pure è necessaria), risorse umane, economiche, organizzative e di know-how di cui le cooperative maggiori sono dotate. Due obiettivi risultano, in tale ottica, essenziali: acquisire la capacità, come cooperazione, di candidarsi (anche in sinergia con altre imprese) alla realizzazione di grandi progetti pubblici; e l'alleanza antimafiosa, per la legalità, la trasparenza, la correttezza amministrativa, con l'imprenditoria del Mezzogiorno che respinge la subordinazione alla illegalità. Le strozzature sul terreno finanziario sono da tempo uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo moderno della cooperazione. Per superarle la Lega ha promosso da tempo la costituzione di un articolato sistema finanziario del movimento. Ultimamente i programmi di Unipol Assicurazioni puntano a promuovere la presenza del movimento cooperativo anche sul terreno della previdenza integrativa: che può consentire da un lato una migliore difesa del tenore di vita di cooperatori e lavoratori dopo il pensionamento, dall'altro di offrire alle imprese una stabile fonte finanziaria per i loro programmi d'investimento.

La strategia fin qui perseguita è risultata sostanzialmente valida, ma le trasformazioni intervenute in questi anni ne impongono un aggiornamento, che tenga massimamente conto che la capacità delle imprese di produrre risorse al proprio interno non può bastare - oggi ancor meno di ieri - a coprire le necessità finanziarie di un moderno sviluppo competitivo, che richiede programmi d'investimento di vasta portata.

Tale aggiornamento, che significa innanzi tutto attrezzarsi per reperire risorse finanziarie sul mercato, è in parte già avviato: ne sono esempi la decisione di quotare in Borsa Unipol Finanziaria e la strategia di alleanze internazionali avviata da Unipol Assicurazioni. Fra gli obiettivi specifici, la costituzione di un polo bancario. Fincooper, per parte sua, manterrà una funzione primaria di servizio per l'intera imprenditoria cooperativa, grazie sia al suo rapporto diretto e quotidiano con le imprese, sia alla sua possibilità di diversificare e arricchire qualitativamente la propria offerta.

Strumento-cardine della strategia aggiornata deve essere quello del coordinamento fra i vari organismi della finanza cooperativa, che comporta la costituzione di un centro di coordinamento delle principali strutture finanziarie. In tale ottica, inoltre, può essere messa allo studio l'opportunità di dotare l'imprenditoria cooperativa aderente di uno strumento centrale di intervento nel mercato dei capitali che consenta di superare il limite operativo finora costituito dal frazionamento degli utili in conseguenza del carattere diffuso della proprietà dei capitali.

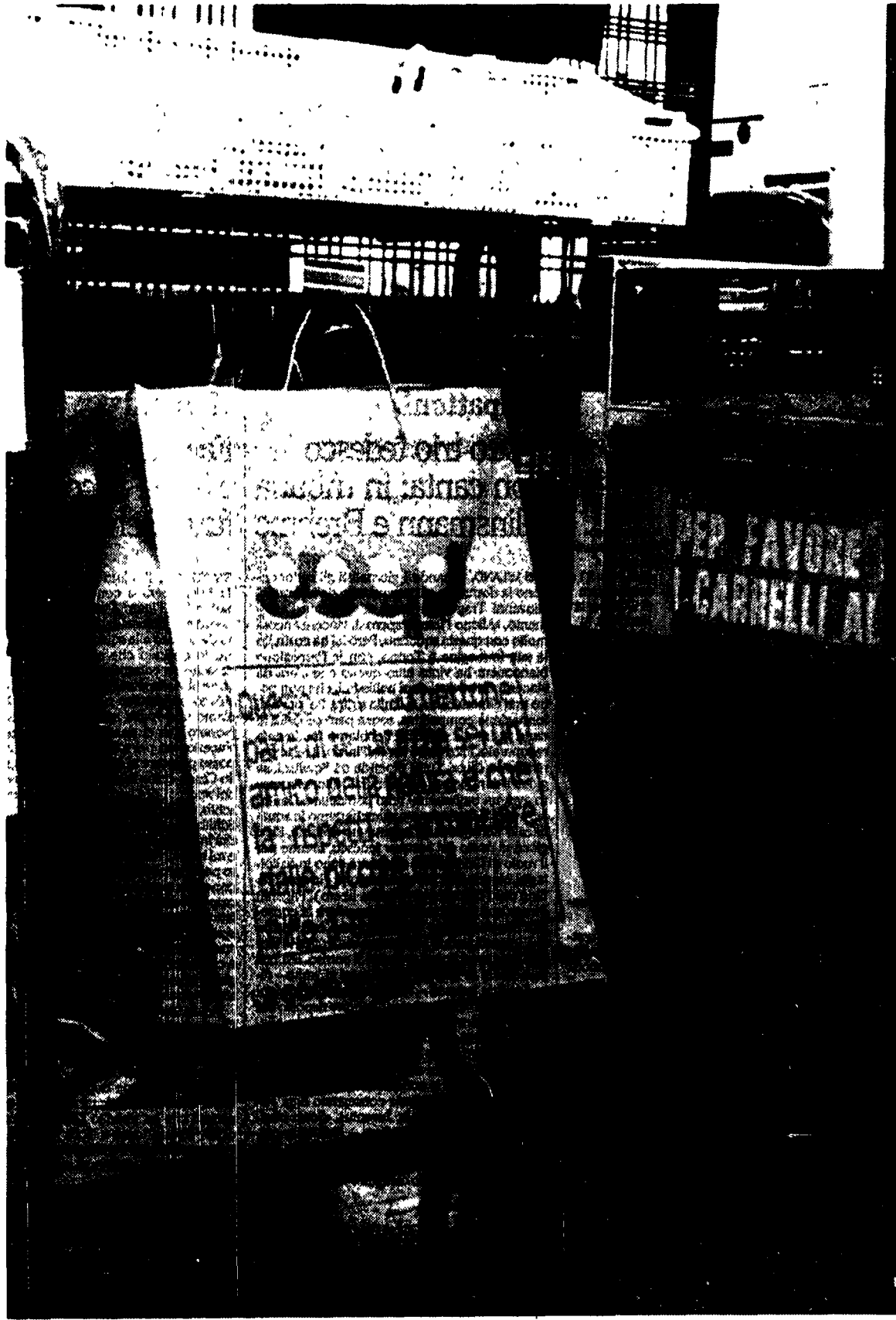
Alleanze

Una strategia di rilancio della cooperazione deve abbandonare ogni pretesa autarchica: deve configurarsi anzi come una strategia di alleanze imprenditoriali e sociali. Un primo campo di alleanze è quello dell'imprenditoria privata, a partire da quella di minori dimensioni, alla quale la cooperazione è legata da problemi e necessità affini: possono dunque attivarsi sinergie per il raggiungimento di obiettivi comuni. E non vanno esclusi accordi di vantaggio reciproco con i gruppi maggiori, privati e pubblici. Ampie possibilità di alleanza vi sono anche con le rappresentanze dei lavoratori, come dimostra il protocollo d'intesa stipulato nell'aprile 1990 fra le Centrali cooperative e le Confederazioni sindacali, che ha contenuti importanti anche ai fini dell'approfondimento di un proficuo rapporto reciproco, che coinvolge, mediante la valorizzazione della peculiarità cooperativa, la costituzione di una moderna «democrazia del lavoro» in cui il rapporto antagonista fra lavoro e impresa vada sempre più estesamente sostituendosi un rapporto di tipo conflittuale/collaborativo.

Punti di incontro sono venuti estendendosi in questi anni fra la cooperazione e il soggetto-donna. Nelle cooperative, come del resto nel mondo del lavoro e nella produzione in generale, la presenza femminile è cresciuta, contribuendo ad apportarvi elementi di novità qualitativa: anche se certo non arrivando a raggiungere una piena parità. Anche la qualificazione sociale degli obiettivi dell'economia (specie sul terreno dei servizi alla persona, dei tempi di vita e di lavoro, della qualità urbana) ha visto nelle donne un soggetto propositivo, al quale le stesse strategie della cooperazione possono fare riferimento con reciproco vantaggio. Rilevanti punti d'incontro possono essere infine individuati nei confronti delle esigenze dei giovani: secondo approcci che perdano però ogni residuo utopico e/o assistenzialistico. L'assunzione diretta di responsabilità operative ed economiche nell'affrontare le problematiche, anche di ordine generale (dall'occupazione all'ambiente, dall'esigenza di autonomia al valore della solidarietà), da cui il mondo giovanile è investito, è il contributo specifico di concretezza che la via cooperativa offre alle giovani generazioni.

Le novità di questi anni non toccano solo la Lega, ma l'intero universo cooperativo, dunque anche le altre aree della cooperazione, aderenti alla Confindustria, all'Agci e all'Unici. Affrontare con efficacia richiede quindi un respiro che vada oltre la singola organizzazione.

Una riflessione in proposito è in corso all'interno di tutte le Centrali. È opinione della Lega che le organizzazioni cooperative debbano approfondire la propria esperienza e affrontare in



modo aperto il problema di individuare possibili forme d'intesa, di unità d'azione, di strumentazioni imprenditoriali comuni, laddove se ne presenti l'opportunità. Sappiamo che esiste una forte sensibilità in questo senso, che del resto trova nei diffusi fenomeni della laicizzazione delle appartenenze e della qualificazione imprenditoriale un terreno opportuno per svilupparli in termini adeguati ai tempi.

L'occasione che si offre può e deve essere colta innanzi tutto sul terreno imprenditoriale: è consistente nell'opportunità di sviluppare sinergie organizzative fra le imprese che consentano al soggetto cooperativo di proporsi come soggetto competitivo in settori strategici del mercato. Si tratta poi di far pesare unitariamente la forza della cooperazione in rapporto a obiettivi di comune e generale interesse. Su entrambi i terreni esistono già esperienze significative, come alcune iniziative in campo agro-alimentare e lo sforzo unitario in rapporto alla riforma legislativa. Più forte attenzione andrà applicata, infine, alla cooperazione non aderente ad alcuna centrale nazionale, che non va considerata in blocco come «spuria», ma che può trovare invece in un approccio basato sulla reciproca convenienza e nell'individuazione di adeguati servizi le premesse per future integrazioni che rafforzino il peso complessivo della cooperazione nella realtà nazionale.

Una linea di riforme

Le scelte strategiche della Lega e il rinnovamento delle strutture della cooperazione mirano a rilanciare la presenza e il ruolo della cooperazione nel Paese, riproponendone in forma attualizzata la «funzione sociale» riconosciuta dalla Costituzione. Questo rilancio e questa riproposizione richiedono, per essere realizzati in modo pieno e con vantaggio dell'economia nazionale e della crescita democratica della società, la messa in atto di una serie di condizioni legislative, istituzionali e operative: di una linea di riforme che la Lega sottopone all'attenzione delle forze politiche, del Parlamento e dei responsabili governativi.

La prima serie di riforme da attuare è la messa in opera di quella «costituzione della libertà di mercato» di cui il nostro Paese è finora sostanzialmente privo.

Si tratta innanzi tutto, da parte del legislatore e in generale dei poteri pubblici, di evitare che il mercato venga distorto e strumentalizzato da posizioni di monopolio o di cartello: il che è appunto il fine delle normative antitrust. Un primo passo è stato compiuto con la legge recentemente approvata in tal senso. Essa riassume però dei limiti delle disposizioni di questo tipo, che non riescono a far presa su tutti i fenomeni di distorsione della concorrenza e su tutti i settori.

Occorre dunque andare oltre, avendo di mira la scadenza comunitaria del gennaio 1993 e in genere l'internazionalizzazione dei mercati e partendo, nell'affrontare i fenomeni di concentrazione, dalla distinzione tra quelli resi necessari dalle attuali dimensioni della concorrenza e dalle esigenze che essa comporta, e quelli invece dettati da mere considerazioni finanziarie. E occorre soprattutto promuovere attivamente il pluralismo e la competitività, favorendo l'ingresso e lo sviluppo nel mercato di soggetti imprenditoriali fra loro diversificati.

L'obiettivo generale è quello della promozione di un vero e proprio, diffuso «diritto all'impresa», da sostenere mettendo in atto le condizioni idonee, fra le quali l'introduzione di forme di reddito di base.

Un secondo campo di riforma è quello concernente in modo specifico l'impresa minore, quella cooperativa e in genere l'economia partecipativa e sociale. Si tratta di promuovere il su-

peramento, per queste aree imprenditoriali, della duplice inferiorità di cui esse soffrono nel nostro Paese: quella nell'accesso al mercato dei capitali e quella nella possibilità di fruire del sostegno pubblico. Sul primo terreno, il problema d'insieme è quello di un'estensione del mercato dei capitali italiani oltre i suoi persistenti limiti asfittici. Occorrono a tal fine: una regolazione più moderna delle attività di Borsa; l'entrata in campo di nuovi investitori istituzionali a larga base, come i fondi pensione e i fondi comuni dei lavoratori, legati a un uso diverso del tir; l'attivazione di strumenti specifici per l'accesso al mercato dei capitali dell'imprenditoria non quotata in Borsa (fondi chiusi, mercati ristretti, fondi immobiliari).

Sul terreno del sostegno pubblico, deve essere superato l'assistenzialismo, potenziando l'offerta di servizi e attivando un'efficace politica dei fattori. Formazione professionale, sostegno all'innovazione e assistenza all'export sono tra i punti principali che la nuova impostazione deve toccare. Una specifica attenzione deve infine essere dedicata alla politica agro-alimentare, passando da una prevalenza di interventi «agricoli» a una strategia di sostegno di tipo industriale, finalizzata all'innovazione di processo e di prodotto e al rafforzamento anche finanziario del settore. L'inefficienza, la struttura e il funzionamento arcaici della pubblica amministrazione sono fra le cause principali dello svantaggio competitivo di cui soffre tanta parte dell'economia italiana rispetto ai paesi più avanzati; e sono anche tra i fattori frenanti di qualunque politica di riforme. Si tratta dunque di uno dei principali nodi da sciogliere.

È necessario fare della pubblica amministrazione un interlocutore credibile per imprese e cittadini attuando innovazioni coraggiose, che si fondino sui criteri della trasparenza e della responsabilità, sul decentramento, sui rapporti di lavoro privatistici, sulla distinzione fra indirizzo politico e gestione operativa.

Uno dei punti-cardine è quello del decentramento, che deve accentuarsi al massimo l'autonomia/responsabilità delle amministrazioni ai rispettivi livelli, a partire dalle Regioni. L'autonomia fiscale ne è a sua volta componente essenziale: ogni intervento di sostegno da parte dello Stato deve essere condizionato alla capacità di mobilitare risorse locali, così da attivare al massimo anche il controllo democratico dei cittadini sulle proprie rappresentanze elettive. È chiara, in particolare, la valenza di un tale indirizzo di riforma in rapporto all'esigenza di far superare al Mezzogiorno il circolo vizioso assistenzialismo-corruzione-dipendenza-incapacità di sviluppo autonomo.

Un aspetto particolarmente importante da affrontare nel rapporto fra imprenditoria e pubblica amministrazione è rappresentato dalla politica degli appalti, che funge talora da tramite nel rapporto fra politica e criminalità economica. La riforma deve essere improntata ai criteri della pubblicità, della trasparenza e della concorrenzialità. Occorre separare nettamente, nell'area delle concessioni, le imprese che operano a supporto della pubblica amministrazione e quelle meramente di costruzione e realizzatrici. Alla pubblica amministrazione vanno attribuiti compiti di programmazione e di controllo, escludendo per quanto possibile quelli esecutivi. Andrà istituito un organo centrale con mansioni di guida e proposta generale nel settore.

Tra le componenti macroeconomiche che il mercato unico europeo metterà apertamente a confronto vi è la politica fiscale. Anche per questo, oltreché per le disparità di trattamento da cui il sistema impositivo italiano è affetto (con le conseguenti tensioni), è urgente un deciso intervento riformatore su questo terreno che, alleggerendo la tassazione delle quote di reddito destinate a investimento, sposti sensibilmente il carico fiscale dal reddito alla spesa e al patrimonio e incentivi così il risparmio, l'imprenditorialità, la competitività complessiva del sistema.

Rispondere alla sfida: il rinnovamento della cooperazione

La maturazione della realtà imprenditoriale cooperativa e il mutamento delle condizioni esterne fanno oggi del rinnovamento dell'organismo cooperativo un'esigenza vitale. Un rinnovamento che deve investire le strutture a ogni livello, ma che ha il suo necessario punto di partenza in un'aggiornata rivisitazione della «missione» cooperativa.

La ridefinizione della «missione» cooperativa ha per criterio-base quello dell'autonomia e per scopo quello di mettere a fuoco, nella situazione attuale, la «funzione sociale» costituzionalmente riconosciuta alla cooperazione, la sua specificità sancita per legge, la sua qualità di soggetto sociale autonomo espressa attraverso sue proprie, distinte associazioni.

Vanno a tal fine combattute le concezioni improprie, ostili o strumentali della stessa cooperazione: quelle che la riducono a fenomeno residuale, interstiziale, localistico; quelle assistenzialistiche e non imprenditoriali; quelle di tipo ancora utopistico; quelle, infine, che vedono nella cooperazione una via per costruire un sistema economico e sociale del tutto alternativo. Va affermata, invece, la specifica motivazione d'appartenenza alla cooperazione, che è data dall'incontro, che la formula cooperativa consente, fra principio imprenditoriale e principio democratico: dall'essere la cooperativa, per propria costituzione, un'espressione della democrazia sul terreno imprenditoriale.

La «missione» cooperativa oggi, date queste premesse, può essere riassunta nel carattere, proprio della stessa cooperazione, di strumento democratico e partecipativo per estendere e radicare la possibilità d'iniziativa imprenditoriale al di là dei limiti storico-sociali della proprietà consolidata, quindi per fare dell'intraprendere uno strumento di autonomo e concreto avanzamento sociale.

Attraverso le tre forme dell'imprenditoria cooperativa (di consumo e di utenza; di lavoro; di supporto all'impresa minore e alle attività autonome) e attraverso le istituzioni finanziarie del movimento che a quelle forme vengono affiancandosi sempre più estesamente, l'imprenditoria cooperativa concorre sia a promuovere l'attività d'impresa sia a soddisfare i bisogni della collettività (dal lavoro all'abitare, dai servizi alla qualità ambientale). Su questa medesima base il movimento cooperativo esprime una sua propria, specifica «politica», che ne fa un interlocutore attivo dei partiti, degli altri soggetti sociali ed economici, delle istituzioni. In tale ambito acquista valore la presenza all'interno della Lega di posizioni ideali e componenti politiche diverse: fattori di confronto ed elementi di un vitale pluralismo dell'organizzazione, il cui ruolo va comunque meglio definito alla luce delle attuali esigenze e prospettive di sviluppo del movimento cooperativo.

Fare sistema oggi

Solidarietà, convenienza, intelligenza strategica sono oggi i fattori decisivi di coesione delle relazioni intercooperative: gli elementi-base per ridisegnare il «sistema» in una fase in cui l'autonomia è divenuta valore fondante, sono venuti meno i collanti ideologici e i collateralsmi, le imprese cooperative aspirano a muoversi sulla base di un nuovo protagonismo. Determinante diviene l'attenzione alle regole, cui tutte le strutture e tutti i rapporti, a ogni livello, devono conformarsi.

Questo insieme di valori trova la sua concretizzazione storica ed economica nel carattere specifico dell'accumulazione cooperativa, che dà luogo a un patrimonio collettivo e intergenerazionale, alla cui formazione hanno contribuito generazioni di cooperative di cui la destinazione di parte degli utili a riserva indivisibile, e del quale gli attuali soci sono solo i gestori protempore. La Lega, come organizzazione più antica del movimento cooperativo italiano, alla quale aderiscono tuttora cooperative la cui fondazione è precedente alla costituzione di altre Centrali, ha una particolare responsabilità in rapporto a questo processo e ai suoi risultati. Essa sottolinea come in essi, mediante un peculiare intreccio di proprietà individuale e di patrimonio collettivo, si materializzi il carattere specifico, a un tempo solidaristico e imprenditoriale, della mutualità cooperativa: che rappresenta quindi essa stessa un valore da riaffermare e riproporre in chiave aggiornata.

Il primo problema è, in proposito, quello della più efficace tutela e promozione del patrimonio cooperativo: il che significa innanzi tutto garantire la migliore qualità del management cui esso è affidato. Si tratta di attivare criteri e metodi efficaci per assicurare la massima trasparenza nella scelta dei manager aziendali e il prevalere della professionalità su ogni altro fattore. Devono essere promossi, su tali basi, sia un aperto confronto competitivo per la circolazione delle risorse manageriali all'interno del movimento, sia un osmosi fra aree imprenditoriali cooperative e «mercato dei manager» a essa esterno. In quest'ottica, è essenziale la circolazione delle informazioni anche al fine di un'effettiva comparabilità - garantita da un potere «terzo» rispetto a quello delle rappresentanze elettive e dei centri decisionali - dei risultati ottenuti dalle singole direzioni aziendali. A tal fine la Lega intende promuovere una «centrale dei bilanci cooperativi» non dipendente funzionalmente dalle strutture associative e che possa assumere, anche grazie a tale sua autonomia, un ruolo specifico di garanzia e di riferimento per il formarsi di un'opinione pubblica cooperativa.

La parola d'ordine «fare sistema» risale per la Lega al 31° congresso nazionale. Sulla sua base sono stati compiuti molti passi in direzione della costituzione di un soggetto imprenditoriale cooperativo capace di operare in termini strategici. Quella parola d'ordine richiede oggi un deciso aggiornamento per adeguare il complesso delle relazioni intercooperative alle esigenze di una società in rapida evoluzione e di un'economia ormai «globale». I limiti da superare sono quelli relativi alle attese «salvifiche» e comunque deresponsabilizzanti che si sono talora manifestate nei confronti dello stesso «sistema»: deve essere chiaro, oggi, che i fattori della solidarietà e della convenienza non possono essere separati, ma devono trovare un punto di unificazione nell'intelligenza strategica e progettuale che il sistema come tale deve saper esprimere. Efficienza economica e competitività di mercato sono obiettivi che spetta a ogni impresa perseguire: l'appartenenza al sistema vale a potenziare, non a smuovere.

Da un altro punto di vista, l'illusione di cui liberarsi è che sia possibile, da parte della Lega, una guida dirigitica della cooperazione aderente attraverso gli strumenti di sistema. Un ulteriore passo avanti nella promozione di un moderno sistema imprenditoriale cooperativo è possibile, invece, solo se ciascun soggetto assume, al suo interno, le proprie responsabilità. In tale prospettiva, vanno potenziate e valorizzate al massimo le posizioni di eccellenza e di leadership assunte da determinate imprese nelle rispettive aree o settori. Tali posizioni vanno esplicitamente riconosciute e tale riconoscimento deve aver come corrispettivo un adeguato impegno, da parte dell'impresa-leader, nel sostenere lo sviluppo dell'area o del settore rispettivo e gli strumenti di sistema che a tal fine si ritenga opportuno mettere in campo.

Il riconoscimento a singole imprese, consorzi, società di scopo, del ruolo di snodi generali di sistema è compito delle strutture associative competenti per settore e per territorio. Ai vincoli che tale riconoscimento comporta devono far riscontro, da parte delle strutture associative, un efficace supporto delle strategie di sistema e il controllo della fase attuativa, ferme restando la decisione e la responsabilità delle imprese in merito alle scelte economico-aziendali. Alle imprese e agli organismi economici investiti dalle proposte strategiche spetta comunque un obbligo di risposta, nel quadro di una positiva e trasparente dialettica fra le rispettive responsabilità.

Nel quadro dell'aggiornamento del «sistema» cooperativo si inserisce anche la necessaria rivisitazione del ruolo delle strutture associative. I principi ai quali deve ispirarsi tale adeguamento ai tempi sono quello della rappresentatività (che attiene anche alla composizione degli organi), quello della trasparenza/responsabilità a ogni livello, quello della professionalità/efficienza dei quadri. Ribadito che alle strutture associative non spetta di svolgere in proprio funzioni imprenditoriali, sulla falsariga di quei principi andrà infine riorganizzato l'insieme delle funzioni delle strutture associative: articolate a loro volta in un'area della rappresentanza, un'area del servizio e un'area del controllo. Sui temi organizzativi e statutari il 33° congresso nazionale della Lega discuterà specifici documenti a essi dedicati.