



**CONFCOOPERATIVE**  
CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE



**Società circolare:  
continua il  
nostro impegno**

**Bilancio di sostenibilità**

**2016**



# Indice

6

Lettera del Presidente  
di Maurizio Gardini

8

Identità cooperativa

9

Cosa fa Confcooperative

II

Numeri e risultati 2016

25

Matrice di Materialità

33

*Governance*

Reputazione  
Valori e codici volontari  
Fidelizzazione base associativa  
Relazioni con le imprese associate  
Legislazione cooperativa  
Revisione  
Contributi associativi  
Fidelizzazione soci delle cooperative  
Trasparenza del Bilancio  
Relazioni con altri soggetti  
*Audit* interno  
Alleanza delle Cooperative Italiane

49

*Aspetti  
Economici*

Strategie e crescita dei territori  
Lavoro dignitoso  
Gestione e valorizzazione dei contributi associativi  
Appalti  
Qualità cooperativa  
Sviluppo di servizi innovativi  
Finanza di sistema  
*Workers buyout*  
Filiere cooperative  
Aree Interne  
Credito cooperativo  
Fondi strutturali  
Formazione per imprese  
Autoimprenditorialità  
Aree Metropolitane  
Piano nazionale dei servizi

81

*Aspetti sociali*

*Welfare*  
Organizzazione e valorizzazione delle Risorse umane  
Comunicazione  
Educazione cooperativa  
Clima interno e dialogo  
Sistemi di valutazione delle Risorse umane  
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro  
Mutua  
Rapporti con le comunità locali  
Genere e generazioni  
Conciliazione vita/lavoro

95

*Aspetti  
ambientali*

Energia  
Casa  
Salubrità del luogo di lavoro

99

Il cantiere del 2017

# Il passo giusto



Torna il nostro appuntamento con la rendicontazione di sostenibilità che ogni anno si arricchisce di quello che succede in casa nostra ma anche di quello che c'è fuori e che con noi interagisce. Il Bilancio di Sostenibilità è diventato un'occasione per promuovere consapevolezza e sensibilità nei dirigenti, nelle cooperative, nei soci, nel personale della nostra organizzazione: abbiamo iniziato questo esercizio tre anni fa e nel farlo ci siamo ritrovati a gestire uno strumento che aiuta le strategie, la programmazione, lo sviluppo e la partecipazione ad un'agenda di impegni nazionali ed internazionali che vogliamo anche noi promuovere.

Nel 2016 Confcooperative ha partecipato con molti suoi esperti, a nome dell'Alleanza delle Cooperative Italiane, alla consultazione del Ministero dell'Ambiente per la stesura della Strategia nazionale dello sviluppo sostenibile. La Strategia, con forte impronta locale, sarà presentata a luglio all'High Level Political Forum delle Nazioni Unite a New York e conterrà molte delle proposte e dei suggerimenti che la cooperazione ha portato per avvicinare al nostro mondo l'implementazione dei 17 SDGs delle Nazioni Unite.

Nel 2016 abbiamo anche aderito all'ASviS, l'Alleanza per lo Sviluppo Sostenibile, che raggruppa oggi oltre 160 organizzazioni della società civile e promuove la conoscenza e l'applicazione degli SDGs.

Perché tanto impegno per questi obiettivi delle Nazioni Unite? Perché sono obiettivi che ogni Paese deve fare propri adattandoli e partecipare così al necessario, nonché improcrastinabile, sforzo per cambiare le regole del gioco umano su questo pianeta. Non si tratta solo di proteggere l'ambiente ma di rimettere tutte le nostre attività – sociali, economiche, politiche

– sul binario della sostenibilità, intesa come equilibrata, responsabile e benefica relazione tra esseri umani e tra loro e l'ambiente che abitano. Gli SDGs e l'Agenda 2030 accompagnano e stimolano la necessità del cambiamento della nostra società che deve divenire sempre più circolare, come chiediamo alla nostra economia di fare per essere sostenibile.

Il 2016 è stato anche l'anno in cui il Parlamento italiano ha approvato l'inserimento degli indicatori BES (Benessere Equo e Sostenibile) nel ciclo di bilancio, perché tutti concordano oramai sul fatto che la politica economica vada oltre il PIL.

Cresce dunque la consapevolezza generale che l'impianto economico e sociale debba essere rivisto: al di là delle teorie negazioniste sui cambiamenti climatici, risvegliate periodicamente da interessi particolari, l'evidenza dei problemi legati alle politiche a breve termine rende tutti noi responsabili e ci chiama all'azione.

Sappiamo che, secondo gli indicatori internazionali, il nostro Paese è in forte ritardo ed ha bisogno di politiche orientate alla sostenibilità. Possiamo tutti dare un contributo.

Da tempo dico che la cooperazione c'è. C'è per sua natura, perché nasce per colmare alcuni vuoti lasciati dall'economia e nel farlo recupera il senso di solidarietà, di prossimità e di mutualità che è proprio del genere umano: valori che devono essere alla base della sostenibilità altrimenti rimestiamo l'aria. Fare ognuno un piccolo pezzo in casa propria vuol dire avere un paese migliore. La sfida che abbiamo davanti è quella di sostenere la più grande cooperativa esistente che è il nostro Paese.

Il percorso di Sostenibilità ci ha portato nel 2016 a interloquire con i dipendenti e gli organi sui temi che vogliamo mettere in alto nell'agenda del nostro impegno; lo abbiamo fatto anche con le istituzioni e poi con associazioni, sindacati, enti e fondazioni che a vario titolo ed intensità incrociano la nostra strada: molte sono quelle che hanno ricostruito il Paese dopo la guerra e sono state protagoniste della sua crescita e del suo sviluppo. Noi pensiamo ci sia un gran bisogno del nostro mestiere che non è solo fare rappresentanza per fare lobby ma anche assolvere ad un compito sociale: un Paese dove i corpi intermedi, più coesi, fanno bene il loro pezzo vuol dire avere un Paese migliore.

Con questo documento noi ogni anno misuriamo la strada fatta e segniamo quella da fare: un esercizio che ci sta aiutando a definire le priorità, a individuare le aree di miglioramento e le alleanze per proseguire al passo giusto.

Buon lavoro a tutti.

**Maurizio Gardini**  
Presidente di Confcooperative

# Identità cooperativa

Le cooperative sono capaci di innovazione caricandosi sulle spalle i bisogni delle comunità, meritando ogni giorno, per questo, il riconoscimento dell'art. 45 della Costituzione

14 maggio 1947, dibattito dei Padri costituenti sull'art. 42 (che poi diverrà art.45), un estratto.

*“Questo movimento, che non riconosce solamente la cooperazione proletaria ed operaia, che non vuole tendere alla statizzazione dei mezzi di distribuzione, alle grandi cooperative monopolizzatrici, alla cooperazione di categoria, in cui il socio naufraga e perde la propria personalità, vuole invece affermare l'utilità delle piccole e medie cooperative, largamente e territorialmente distribuite, in cui il socio sia sempre presente, cosciente e partecipe, e le quali possono a loro volta essere collegate nelle imprese di grado superiore”.*

Ancora più vero oggi perché la cooperazione si muove in un ambiente economico, tendenzialmente oligarchico e globalizzato, tentando di salvaguardare la sua natura d'impresa territoriale, con al centro la persona e i suoi bisogni e all'orizzonte uno sviluppo responsabile ed equo delle comunità.

La rappresentanza deve riconquistare un ruolo: essa fa bene allo sviluppo del Paese se difende l'interesse generale di questo e dei suoi cittadini.

La cooperazione ha il vantaggio di essere un movimento di persone e quindi ha maggiori potenzialità di far coincidere gli interessi delle imprese associate a quelli dei cittadini, che nella fattispecie sono i soci delle cooperative stesse.

# Cosa fa Confcooperative




La rappresentanza degli interessi costituisce la missione fondamentale delle associazioni.

Accanto a questa funzione di rappresentanza collettiva, Confcooperative ha sviluppato un articolato sistema di erogazione di servizi individuali, che consentono di sostenere il costo della rappresentanza per il conseguimento dei benefici collettivi; inoltre, svolge un'importante funzione di vigilanza sulle sue associate.

Confcooperative promuove anche lo sviluppo della cooperazione, mediante iniziative volte alla creazione di nuove imprese e ad una innovazione della cultura e del modo concreto di operare delle aderenti. Nel farlo assume funzioni di orientamento imprenditoriale, ponendosi dal punto di vista del sistema delle imprese, attraverso la promozione di azioni e programmi di sviluppo d'impresa e di conoscenza dei mercati.

È in questo quadro che si sviluppa l'azione di orientamento e di sostegno che l'organizzazione porta verso l'esterno, sostenendo le sue associate nel percorso di sviluppo e animando tavoli e *network* di imprese che condividano le *best practices* e collaborino ad una responsabile e sostenibile crescita del movimento cooperativo.



# Numeri e risultati 2016

# Numeri 2016

Nel 2016 le imprese cooperative aderenti a Confcooperative sono 18.865 con una variazione del + 0,5% rispetto al 2015. Esse sono così suddivise sul territorio nazionale:

## NORD Ovest 4.585

Liguria – Lombardia – Piemonte – Valle d'Aosta

## NORD Est 5.005

Trentino Alto Adige - Emilia Romagna - Friuli Venezia Giulia – Veneto

## CENTRO 3.319

Toscana – Marche – Umbria - Lazio - Abruzzo

## SUD 3.046

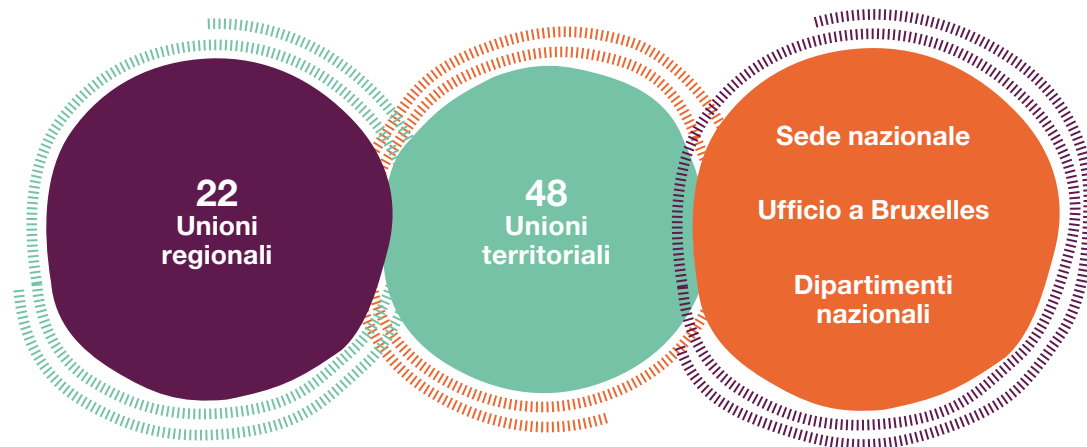
Molise - Campania – Puglia – Basilicata – Calabria

## ISOLE 2.910

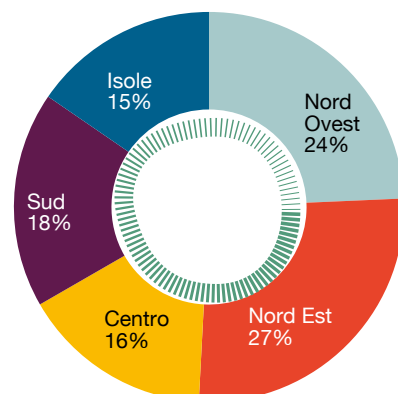
Sicilia – Sardegna

Le 18.865 cooperative contano oltre 3.227.374 soci, 528.880 persone occupate e aggregano un fatturato di 64.222 milioni di Euro.

La struttura nazionale e territoriale di Confcooperative messa a disposizione delle sue aderenti è così composta:

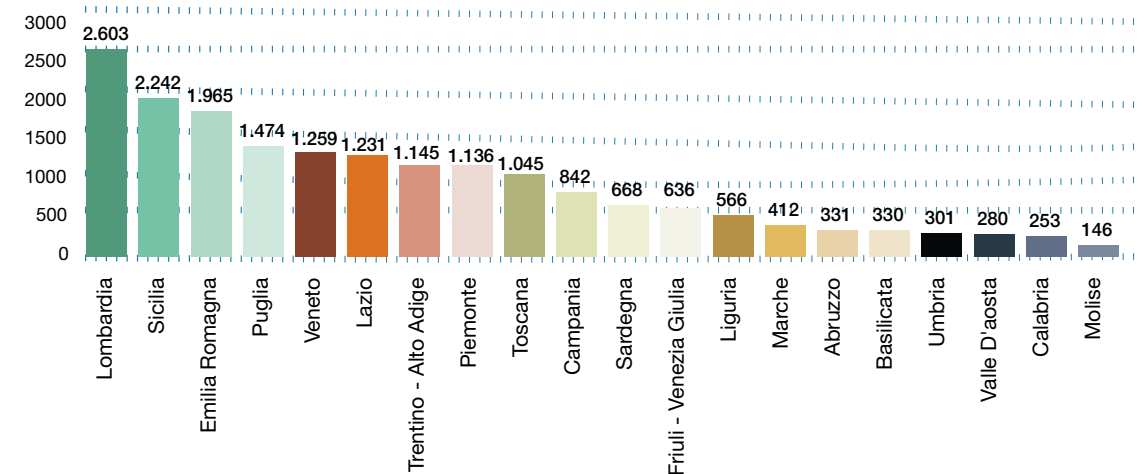


## RIPARTIZIONE DELLE ADERENTI PER AREA TERRITORIALE



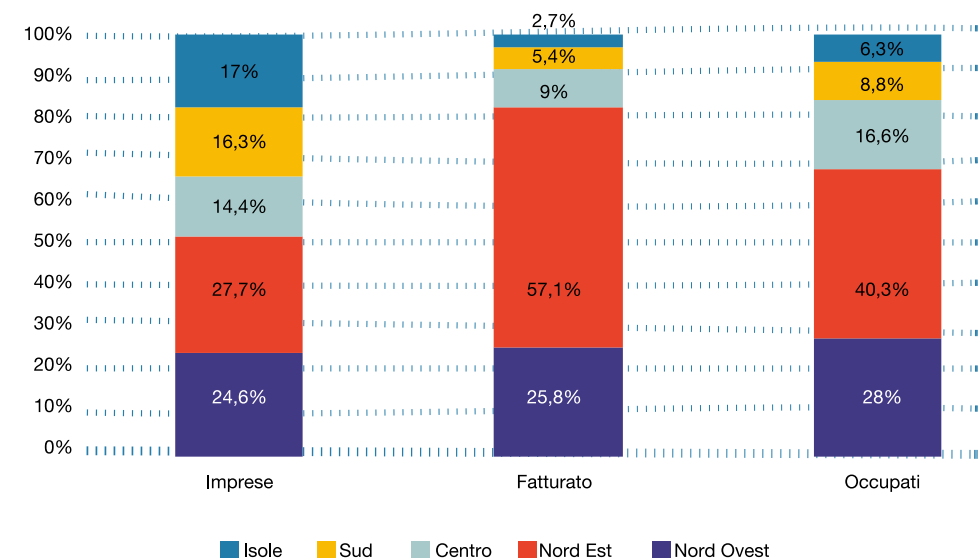
*Su base regionale la Lombardia, con 2.603 enti, guida la graduatoria delle aderenti, seguita dalla Sicilia con 2.242 (quasi esclusivamente cooperative di micro dimensioni) e dall'Emilia Romagna con 1.965. Il peso economico per area territoriale mostra tuttavia più chiaramente l'effettiva capacità strutturale di Confcooperative nei territori.*

## RIPARTIZIONE DELLE ADERENTI PER REGIONE



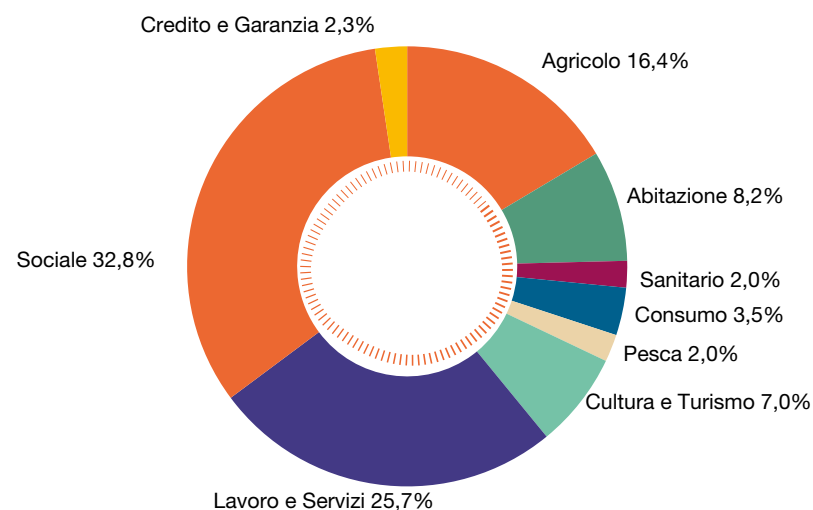
*Confcooperative contribuisce alla crescita economica e occupazionale di tutte le aree del Paese. Tuttavia, la maggioranza assoluta del fatturato fa riferimento ad enti aderenti con sede legale nel Nord-Est del Paese.*

## IL PESO ECONOMICO E STRUTTURALE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE PER AREA TERRITORIALE (Escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)



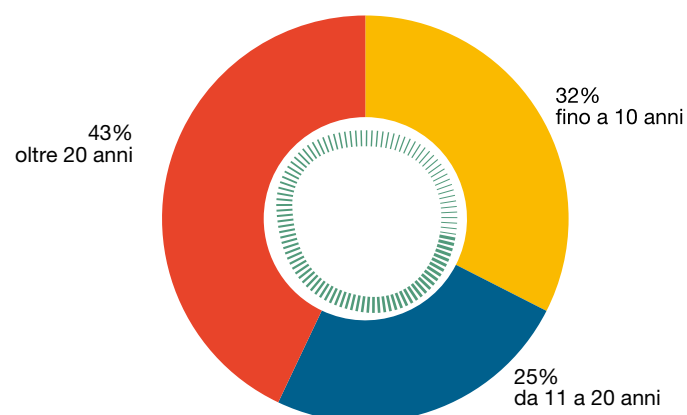
## RIPARTIZIONE DELLE ADERENTI PER SETTORE

**Confcooperative è presente con le proprie cooperative in tutti i settori, sia tradizionali sia innovativi. La maggioranza assoluta delle aderenti fa riferimento alla cosiddetta "Area Lavoro" (cooperazione sociale e cooperazione di lavoro e servizi). Da rilevare tuttavia che il settore agricolo rappresenta oltre il 44% del fatturato aggregato realizzato dal sistema Confcooperative, comprese le banche.**



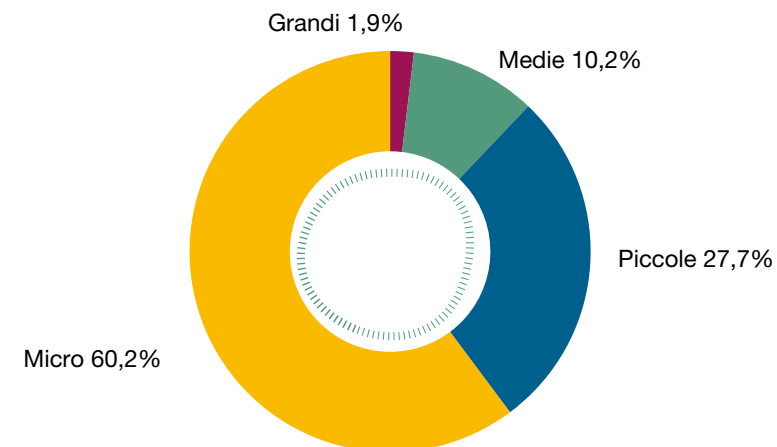
## RIPARTIZIONE DELLE ADERENTI PER ETÀ ANAGRAFICA

**Confcooperative rappresenta un tessuto imprenditoriale giovane ma nello stesso tempo anche longevo. Il 43% delle aderenti ha più di 20 anni di età anagrafica, ma quasi una cooperativa su tre non ha più di 10 anni di attività.**



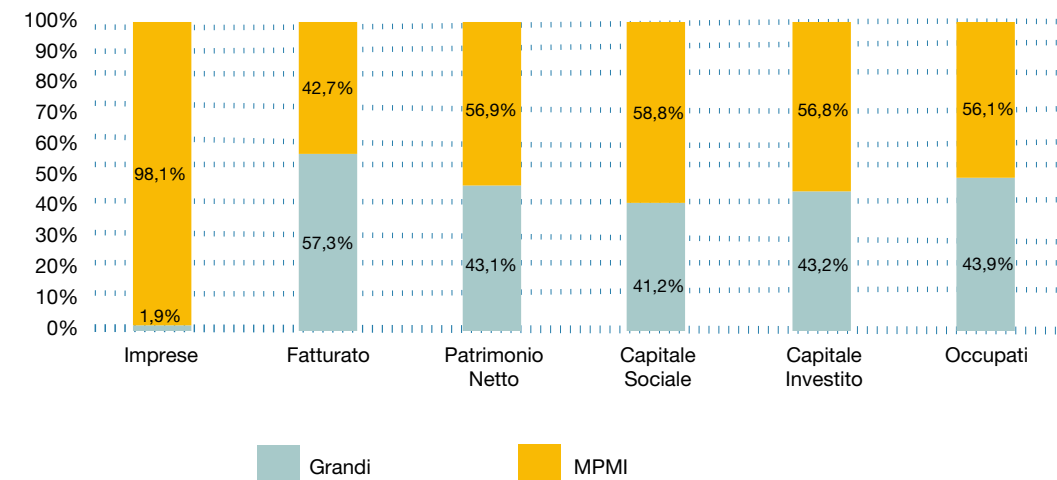
## RIPARTIZIONE DELLE COOPERATIVE ATTIVE ADERENTI PER DIMENSIONE - PARAMETRI U.E. PER LE PMI\* (Escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)

**Confcooperative favorisce la crescita dimensionale delle aderenti. La dimensione media delle cooperative aderenti è maggiore sia rispetto alle cooperative non aderenti sia rispetto alle altre imprese in Italia. L'1,9% delle aderenti attive sono grandi imprese. Il 10,2% sono medie. Il 27,7% sono piccole e il 60,2% sono micro (parametri U.E. per le PMI).<sup>(1)</sup>**



## IL PESO STRUTTURALE, ECONOMICO E PATRIMONIALE DELLE GRANDI IMPRESE ATTIVE ADERENTI (Escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)

**Nel complesso, le grandi imprese attive aderenti a Confcooperative rappresentano solo l'1,9% delle aderenti attive, ma oltre il 57,3% del fatturato aggregato, il 43,1% del patrimonio netto, il 41,2% del capitale sociale, il 43,2% del capitale investito e il 43,9% del totale degli occupati.**



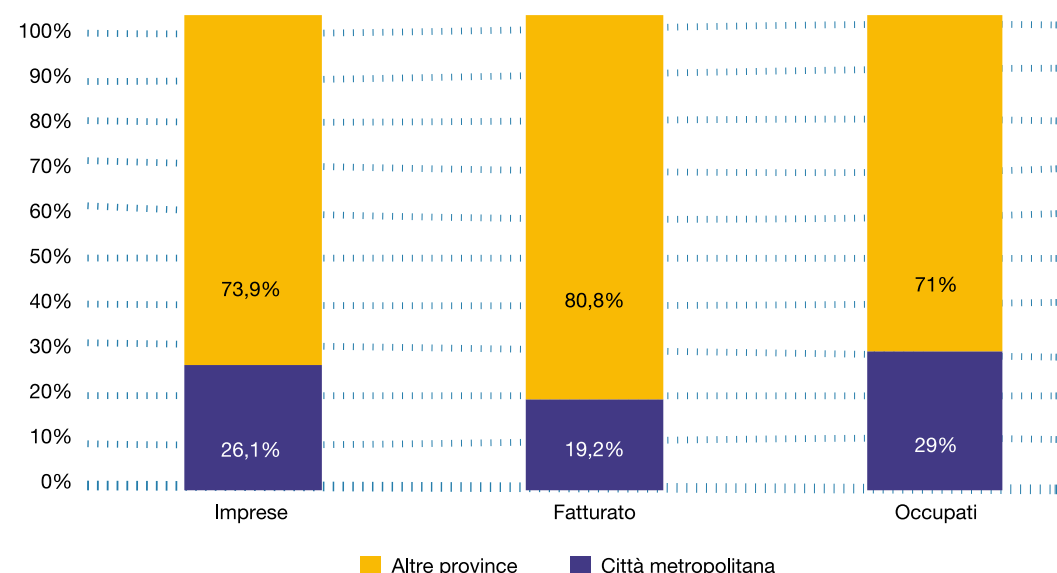
(1) Per essere qualificata come PMI un'impresa deve soddisfare tre criteri: quello finanziario, quello del numero dei dipendenti e quello dell'autonomia. Sono PMI le imprese con le seguenti caratteristiche:

- meno di 250 persone occupate (50 per le piccole imprese e 10 per le microimprese);
- un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro (10 per le piccole imprese e 2 per le microimprese) oppure un bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro (10 per le piccole imprese e 2 per le microimprese)
- non essere impresa "associata" o "collegata".



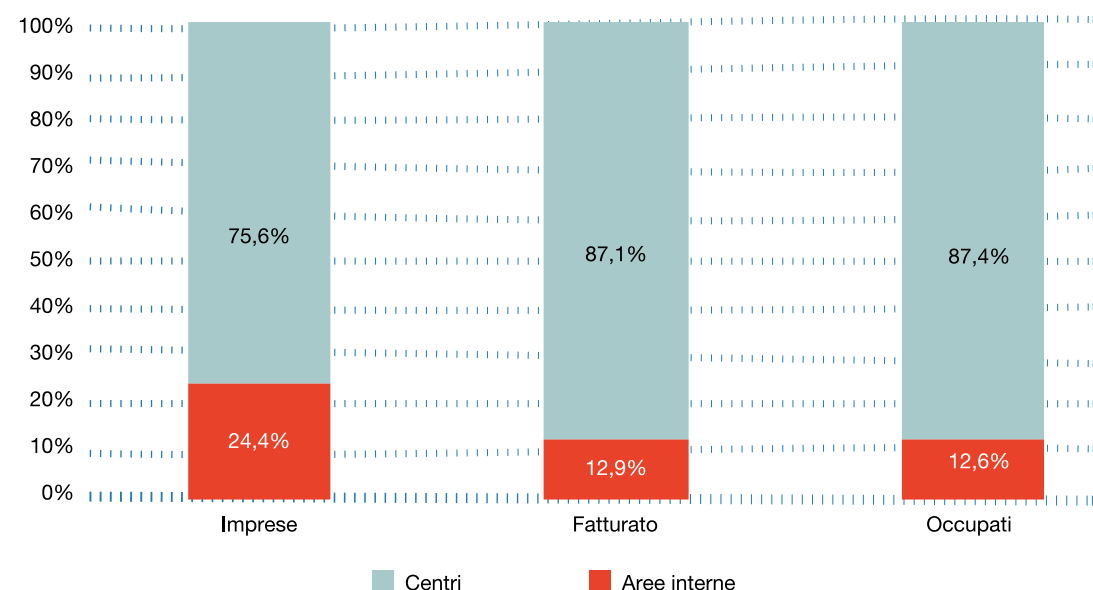
## IL PESO ECONOMICO E STRUTTURALE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE NELLE AREE METROPOLITANE (Escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)

**Confcooperative promuove il rilancio delle cooperative nelle aree metropolitane. Le cooperative possono rappresentare un modo efficace ed efficiente di gestione in maniera collettiva e partecipata di servizi e beni comuni (energia, trasporti, logistica, pubblica utilità, inclusione sociale, edilizia residenziale, cultura e tempo libero...). Quasi il 30% degli occupati fa riferimento a cooperative aderenti attive localizzate nelle città metropolitane.**



## IL PESO ECONOMICO E STRUTTURALE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE NEI CENTRI URBANI - AREE INTERNE (Escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)

**Confcooperative promuove lo sviluppo, la sostenibilità ambientale, l'inclusione sociale e l'accessibilità dei servizi nei Comuni di Aree Interne. Una cooperativa su quattro tra le aderenti attive è localizzata in Comuni di Aree Interne.**



# Confcooperative protagonista del cambiamento

**Il 10% del totale degli occupati nelle cooperative sono stranieri provenienti da paesi extra UE**

**Sono circa 25 mila i soci e le socie volontari e circa 17 mila gli addetti "ufficialmente svantaggiati" nelle cooperative sociali**

**Il 33% delle cooperative è femminile e il 60% del totale degli occupati è donna e i soci donne sono il 40%**

**Il 75% degli occupati è dipendente con contratto a tempo indeterminato**

**L'8% dei soci delle cooperative non ha più di 30 anni di età**

**Il livello medio della prevalenza mutualistica (attività con i soci) si attesta al 79%. In 2 cooperative su 3, la partecipazione dei soci alle assemblee ha superato il 50% degli aventi diritto.**

## IL SISTEMA CONFCOOPERATIVE AL 31 DICEMBRE 2016 (stime\*)

Settore	Imprese aderenti	Soci	Occupati	Fatturato (mln/€)
Agroalimentare	3.101	427.800	66.300	28.350
Abitazione	1.539	88.950	490	490
Consumo e distribuzione	661	380.300	8.120	4.005
Pesca	380	7.900	5.050	310
Cultura, turismo e sport	1.322	144.500	15.010	820
Lavoro e servizi	4.854	205.102	155.100	6.705
Sociale	6.197	221.500	227.100	6.710
Mutue e garanzia fidi	101	360.100	1.010	169
Sanitario e assicurativo	369	140.300	14.700	10.419
Credito cooperativo**	341	1.250.922	36.000	6.244
<b>Totale Sistema Confcooperative</b>	<b>18.865</b>	<b>3.227.374</b>	<b>528.880</b>	<b>64.222</b>

\*Dati preconsuntivi relativi agli enti aderenti (cooperative e non cooperative) e alle società di capitali (non aderenti) controllate, alle società / enti di sistema della rete.

\*\* Fonte: Federcasse - Servizio Studi e Ricerche.

# I risultati 2016

## L'impegno legislativo e politico sindacale

Il 2016 era iniziato con la risoluzione di una serie di questioni contenute nella Legge di Stabilità per il 2016 (tra le altre, il regime IVA delle prestazioni sociali, il reddito dei soci delle cooperative artigiane, l'esenzione IRAP per le cooperative agricole) e del cosiddetto Milleproroghe 2016 (proroga dell'esenzione della tassa sul licenziamento). È continuato sotto il segno della riforma epocale del sistema delle banche di credito cooperativo mentre nel contesto delle grandi riforme in atto, sono da segnalare i nostri interventi in tema di riforma della P.A., dove si è difeso il principio secondo il quale agli enti non può essere vietata la partecipazione anche a società cooperative, nonché la possibilità che le nuove Camere di Commercio siano maggiormente attente al fenomeno cooperativo. Quanto alla Riforma del Terzo Settore e delle imprese sociali, stiamo lavorando affinché nei decreti attuativi si preservi la centralità della cooperazione sociale e la possibilità di promozione e rilancio delle cooperative "imprese sociali".

Una grande attenzione è stata dedicata alla Riforma dei contratti pubblici ed al nuovo Codice Appalti.

Tra le riforme ancora in discussione, la Riforma generale delle procedure concernenti la crisi d'impresa, con una proposta governativa che, tra le altre cose, estende la procedura alle imprese agricole e riforma radicalmente la liquidazione coatta amministrativa. In questo contesto, la posizione di Confcooperative è nel segno della difesa della liquidazione coatta quale elemento cruciale del sistema di vigilanza cooperativa, nonché dell'allargamento dei presupposti della "gestione commissariale" alla crisi d'impresa, nei casi in cui la cooperativa potrebbe avere possibilità di prospettiva di vita.

Abbiamo anche fatto sentire la nostra voce nel percorso della Legge Europea 2015/16, scongiurando l'eventualità che la Riforma della fiscalità dei consorzi agrari (esenzione del 50% degli utili destinati a riserva indivisibile) contenesse un equivoco riferimento al "de minimis" (cosa che avrebbe messo in crisi la tenuta giuridica complessiva del regime fiscale delle cooperative).

È stato un anno intenso anche sul fronte delle politiche sindacali sia per la scadenza naturale dei nostri CCNL e la presenza sui tavoli di rinnovo sia perché abbiamo ricevuto dai sindacati la piattaforma per rinnovare le regole generali sulle quali basare i rinnovi dei contratti di settore.

Abbiamo posto con forza il tema della fusione dei nostri Fondi di previdenza complementare e sostenuto e appoggiato la riforma del mercato del lavoro del 2015.

Nel 2016 sono stati rinnovati il CCNL delle cooperative agricole e quello delle cooperative di trasformazione. Non sono stati rinnovi facili e il dialogo con il sindacato ha visto momenti di tensione. La crisi e le richieste avanzate al di là di ogni ragionevole parametro economico dei settori, hanno reso questi rinnovi difficili. Siamo ancora convinti del valore di dare alle nostre imprese regole negoziate e pace sindacale, ma è un difficile cammino quello di sviluppo e di cambiamento che vogliamo attuare nei nostri CCNL.

Sono in corso di trattativa il settore merci-logistica, pulizie multiservizi, metalmeccanico, pesca, consumo distribuzione, ristorazione, BCC, cooperative sociali, vigilanza privata e edili.

## Vita associativa

### Composizione del Consiglio di Presidenza

	2015			2016		
	Uomini	Donne	Tot	Uomini	Donne	Tot
< 30 anni						
31-50 anni	8	1	9	8		8
> 50 anni	22	2	24	21	4	25
<b>Totale</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>33</b>

### Presenze al Consiglio Nazionale

2015						2016						
19 feb	29 apr	14 mag	25 giu	15 ott	03 dic	10 feb	12 apr	5 mag	8 giu	12 lug	19 ott	14 dic
64	74	45	64	68	66	60	58	99	73	69	74	71
21% di donne						14% di donne						

### Assemblee e partecipazione

La stagione assembleare del 2016 ha portato al rinnovo delle cariche per i prossimi 4 anni mostrando una vitalità e un senso di appartenenza molto significativi. Dalle decine di assemblee sui territori, anch'esse molto partecipate, sono stati delegati all'assemblea nazionale del 4 e 5 maggio oltre 600 operatori, espressione del 64,5% (72,1% in termini di voti assembleari) di cooperative che versano regolarmente i contributi all'organizzazione e quindi partecipano alla vita associativa esercitando un fondamentale diritto che garantisce democrazia interna.

Non solo: la partecipazione delle cooperative alla vita associativa attraverso le quote, oltre a garantire democrazia, permette l'autofinanziamento dell'organizzazione che vuol dire autonomia e quindi esercizio della rappresentanza e della tutela senza condizionamenti esterni.

L'Assemblea nazionale e le assemblee territoriali che l'hanno preceduta

hanno prodotto un ricambio generazionale importante grazie all'ampio rinnovo della classe dirigente in tutto il Paese - Consiglio Nazionale e Consigli regionali, Consigli di Presidenza e vicepresidenze - confermando alla presidenza nazionale Maurizio Gardini e gli obiettivi strategici presentati per il suo mandato.

Nel lungo percorso assembleare, iniziato a gennaio e proseguito fino a maggio, il Presidente nazionale ha partecipato alla quasi totalità della Assemblee regionali e a molte di quelle provinciali: lo ha fatto per ascoltare, conoscere e rappresentare la prossimità che ogni buon governo deve saper avere con le strutture che compongono l'organizzazione. A coadiuvarlo in questo compito i vicepresidenti e i dirigenti nazionali.

Confcooperative, con i suoi dirigenti e le imprese cooperative associate, continua a lavorare per consegnare alle generazioni che verranno una cooperazione più solida e sempre più autentica.

### I dati post Assemblea

Il Consiglio di Presidenza si compone di 33 membri (13% donne).

Il Consiglio Nazionale è composto da 99

Di questi:

- l'età media è di 53,9 anni
- il 16% sono donne
- l'età media dei componenti donna è di 54,4 anni
- l'età media dei componenti uomo è di 53,7 anni

In Italia i consiglieri sono 1588 di cui 456 donne - 29% - una percentuale che diventa 53% a Nuoro e 47% a Bari Bat mentre nelle regioni si attesta al 41% in Abruzzo e al 39,4% in Toscana

L'età media è di 51,7 anni che però scende a 48,7 per le donne. Il Consiglio più giovane è quello di Sassari Olbia con una media di 45 anni.

## Risorse umane

### TIPOLOGIA DI CONTRATTI

	2015		2016	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Dirigenti	3	2	1	2
Quadri	26	11	28	12
Altri dipendenti	8	24	5	26
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>40</b>

### CONTRATTI DI LAVORO

	Uomini	Donne	Tot
TD	0	0	0
TI	40	34	74
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>74</b>

### DIPENDENTI PER ETÀ

	Uomini	Donne	Tot
< 30	1	0	1
31-45	19	22	41
46 - 60	18	8	26
> 61	2	4	6
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>74</b>

I rapporti trasformati da tempo determinato a tempo indeterminato sono stati due (1 per sesso). Le percentuali per inquadramento sono: dirigenti 4,05%; 1 Liv S 17,56%; 1 Liv 17,56%; 2 Liv Q 18,93%; 2 Liv 8,11%; 3 Liv 10,82%; 4 Liv 20,27%; 5 Liv; 2,70%.

Le promozioni sono state 7 nell'anno, tra queste 2 donne. Tutti i dipendenti (74) e i 5 collaboratori hanno effettuato il corso di sicurezza sul lavoro in adempimento della L. 81/03. Gli iscritti a Cooperlavoro (Fondo pensione integrativo della cooperazione) sono 67.

## Valore economico generato e distribuito

L'organizzazione opera senza scopi di lucro e utilizza tutti i proventi per il perseguimento degli scopi istituzionali. Il valore generato deriva per il 57% dai soli contributi associativi: con questi fondi, Confcooperative può tutelare il proprio principio di indipendenza da finanziatori esterni (sia fonti di carattere pubblico sia private) che potrebbero condizionarne la vita associativa.

La contribuzione associativa è disciplinata dal "Regolamento per la riscossione dei contributi associativi ordinari" e dalla relativa deliberazione annuale del Consiglio Nazionale, che determina le aliquote da applicare alla base imponibile identificata quale parametro di riferimento.

È dovere di Confcooperative perseguire una gestione oculata ed efficiente delle risorse provenienti dai contributi associativi, assicurandosi che essi siano equi rispetto a parametri oggettivi riferiti al fatturato e seguano una logica solidaristica dove le cooperative più grandi garantiscono, con la loro partecipazione, l'assistenza sindacale e la tutela anche alle piccole cooperative.

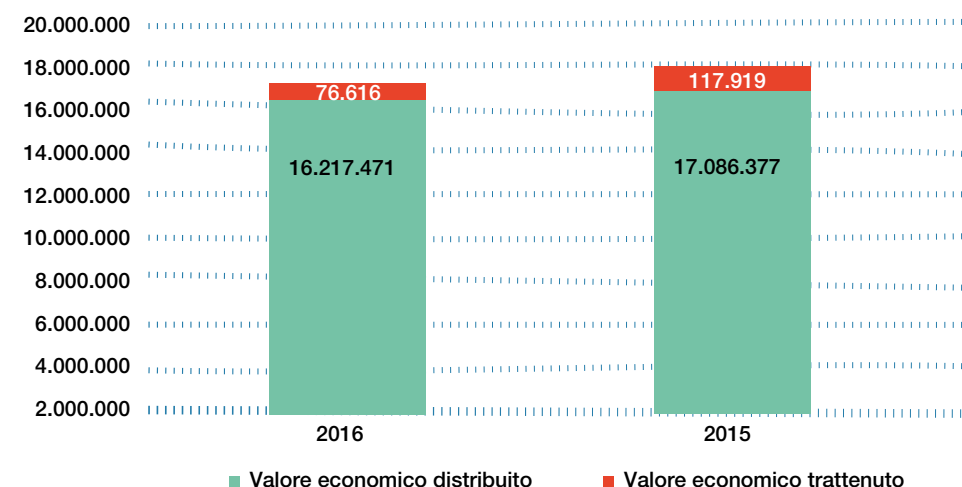
Un'altra importante fonte di contribuzione è quella legata ai contributi per la revisione che le imprese sono tenute a corrispondere per il servizio di vigilanza che Confcooperative svolge su delega del Ministero dello Sviluppo Economico. Una quota significativa del contributo di revisione viene investito nella remunerazione, formazione, aggiornamento e assistenza del corpo revisori.

Inoltre, ogni Federazione si vede assegnare un budget che permette una programmazione ed una realizzazione efficiente delle attività e nello stesso tempo una previsione ed un controllo nella gestione della spesa complessiva da parte di Confcooperative.

Il valore economico generato viene principalmente destinato alla realizzazione delle attività istituzionali (inclusi i costi per servizi - compreso il servizio revisione - e la remunerazione degli organi collegiali) alle quali, nel corso del 2016, sono stati destinati oltre 9 mln di € mentre al personale ed ai collaboratori va una cifra di poco superiore ai 6 mln di €.

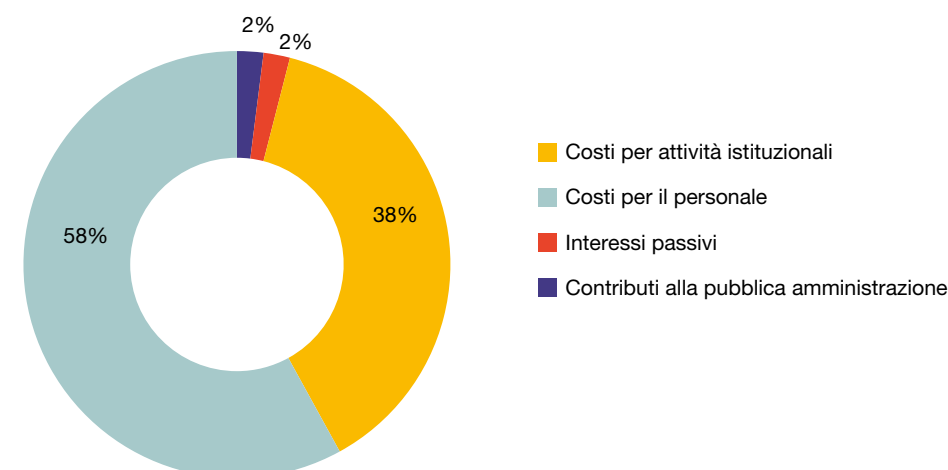
L'associazione ha versato tasse e tributi nel corso dell'anno per oltre 450.000 euro ed ha sostenuto interessi passivi a fronte di linee di credito erogate e sopravvenienze passive per 170.000 euro.

## VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO



	2016	2015
Valore economico generato	16.294.087	17.204.296

## DISTRIBUZIONE DEL VALORE GENERATO





# Matrice di Materialità

# La Materialità

Nei primi due anni di redazione del BS 2014 e 2015, abbiamo rendicontato l'operatività dei dipartimenti e delle Federazioni – che seguono le indicazioni strategiche del Consiglio di Presidenza con conseguente approvazione del Consiglio Nazionale. Nel 2016 iniziamo invece a costruire un'analisi di materialità che consenta di concordare con gli *stakeholder* chiave quali temi siano rilevanti nell'ambito della strategia dell'organizzazione.

In ambito di sostenibilità, si considera materialità la soglia oltre la quale gli aspetti diventano sufficientemente rilevanti da dover essere inseriti nel report annuale. In particolare, alla fine di un percorso di analisi di materialità l'organizzazione dovrebbe essere in grado di inserire a bilancio i temi che:

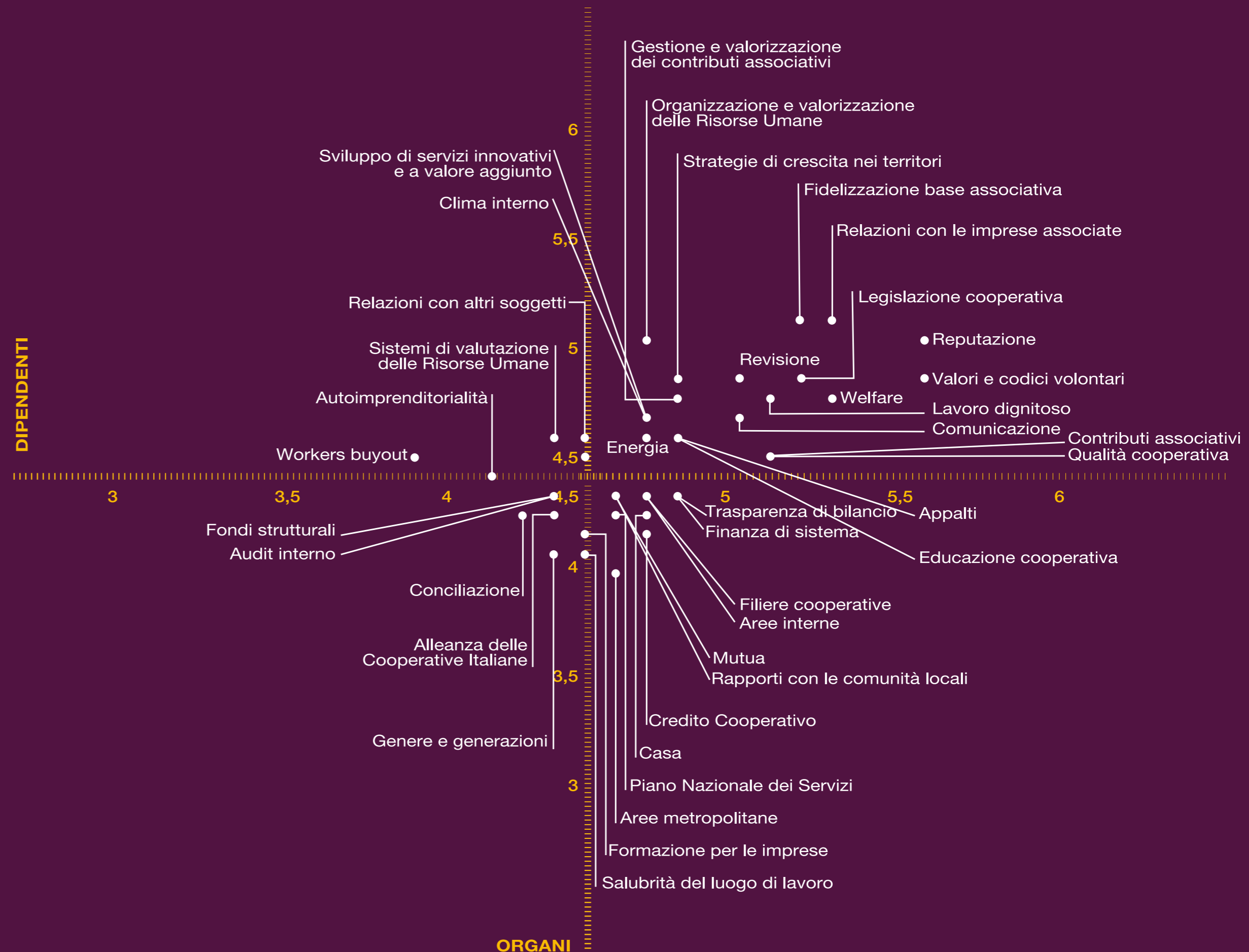
- riflettano i suoi impatti, più significativi, da un punto di vista economico, sociale ed ambientale
- che siano considerati di particolare rilevanza da parte degli *stakeholder* (SH)

## Matrice di Materialità e lo *stakeholder engagement*

Nella seconda metà del 2016 è stata avviata un'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni rilevanti per Confcooperative, che ha integrato quanto svolto con gli *stakeholder* interni nel 2015. Lo scopo principale di questa attività era quello di costruire una prima analisi di materialità che consentisse di evidenziare i temi rilevanti nell'ambito della strategia dell'organizzazione.


## Interni

Il primo step è stato fatto il 20 settembre in un incontro con i vertici politici ed esecutivi dell'organizzazione (Presidente, Vice Presidenti e dirigenti di struttura); gli incontri successivi sono stati il 18 ottobre con il Consiglio di Presidenza; il 24 ottobre con tutti i direttori territoriali; il 20 novembre con i quadri confederali mentre agli altri dipendenti è stato proposto un contributo via mail. A tutti è stato chiesto di esprimere un voto (da 1 a 6) per ciascuna delle attività presenti nella tabella distribuita. Alla fine del percorso di consultazione degli *stakeholder* interni - organi politici, vertici esecutivi, federazioni, dipendenti e territori - abbiamo costruito la "Matrice di Materialità" che posiziona i temi rilevanti (ovvero quelli che hanno ottenuto una votazione mediamente superiore a 3,5).



# NOTA METODOLOGICA

La terza edizione del Bilancio di Sostenibilità di Confcooperative pone le basi per un percorso di *stakeholder engagement* articolato e ampio: il report 2016, infatti, è stato costruito lungo un tracciato di temi ed attività sottoposte alla valutazione degli organi, dei dipendenti e anche di due categorie di portatori di interesse esterni, le associazioni e le forze parlamentari. Questi gruppi di *stakeholder*, interni ed esterni, hanno partecipato ad incontri durante i quali i temi di cui si occupa l'organizzazione – individuati attraverso documenti ufficiali - sono stati oggetto di una votazione, per poterne definire la rilevanza attuale e quella da assumere negli anni a venire. La media dei voti ha permesso la classificazione dei temi più rilevanti sia per gli organi direttivi di Confcooperative, sia per i portatori di interesse ad oggi coinvolti nel processo, partendo dal punteggio di 3,5 assunto quale soglia per l'accesso al livello di significatività minimo nell'ambito della matrice di materialità.

Ne è emerso un quadro utile all'orientamento delle strategie, alla consapevolezza del lavoro da fare, alla necessità di migliorare alcune aree di impegno. Così come il mancato raggiungimento della soglia da parte di alcuni temi ed attività su cui l'organizzazione è impegnata, ma che evidentemente non sono considerati prioritari per gli *stakeholder*, ha permesso di fare delle riflessioni sulla capacità che si ha di farli conoscere e di saperli rappresentare perché entrino nell'agenda dei lavori. La rendicontazione che si legge nelle pagine seguenti mostra le **interconnessioni tra temi** , rendendo più esplicito anche il bisogno di maggiori sinergie e progettualità trasversali - tra dipartimenti, federazioni, territori.

Infine, in questo report, prende il via anche una misurazione quantitativa delle attività materiali, seguendo criteri e indicatori segnalati dal gruppo di lavoro, che saranno sottoposti a verifica e affinati, di anno in anno, per permettere una comparazione nel tempo dell'impatto socio-economico e ambientale dell'organizzazione.

In quest'ottica, gli organi di Confcooperative hanno identificato alcuni obiettivi prioritari per il cui raggiungimento è stato concordato un impegno comune della struttura politica ed esecutiva.

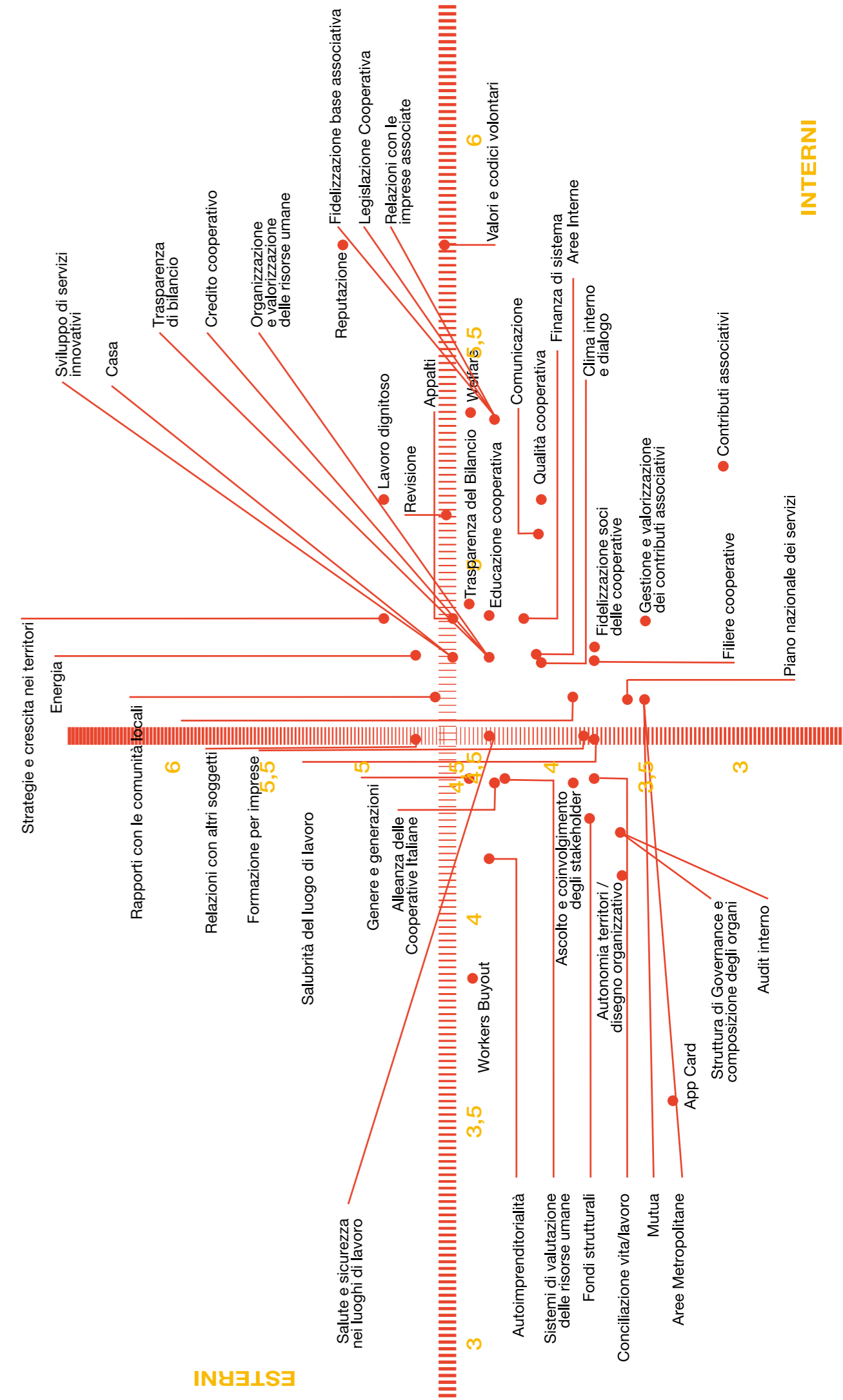


## Esterni

A febbraio e marzo 2017 abbiamo invece coinvolto gli *stakeholder* esterni, soggetti con cui più intensa è la collaborazione diretta o forte l'impegno su fronti importanti e che dunque consideriamo nostri interlocutori strategici. Anche a loro abbiamo chiesto di attribuire un peso quantitativo ai temi di cui ci occupiamo e ne è venuta fuori una rappresentazione delle attese e degli obiettivi che insieme vogliamo raggiungere.

Il dibattito che è seguito alla presentazione dei temi ci ha confermato già alcune priorità: la *Governance* - che molti dei presenti hanno apprezzato essere tra i punti analizzati e il consenso alla nostra progettualità economica che propone una visione del futuro condivisa; l'importanza segnalata da qualcuno dell'*audit* interno e la - giusta - riflessione di qualcun altro sulla scarsa numerosità di temi ambientali oppure sulla poca visibilità delle distintività dello strumento cooperativo.

Ci stiamo lavorando: la nostra natura di associazione datoriale ci pone dei limiti d'azione ma anche uno spazio di creatività che vogliamo usare con responsabilità. Per Confcooperative si tratta di uno stimolo a lavorare con maggiore impegno sulla sostenibilità in tutte le sue declinazioni.

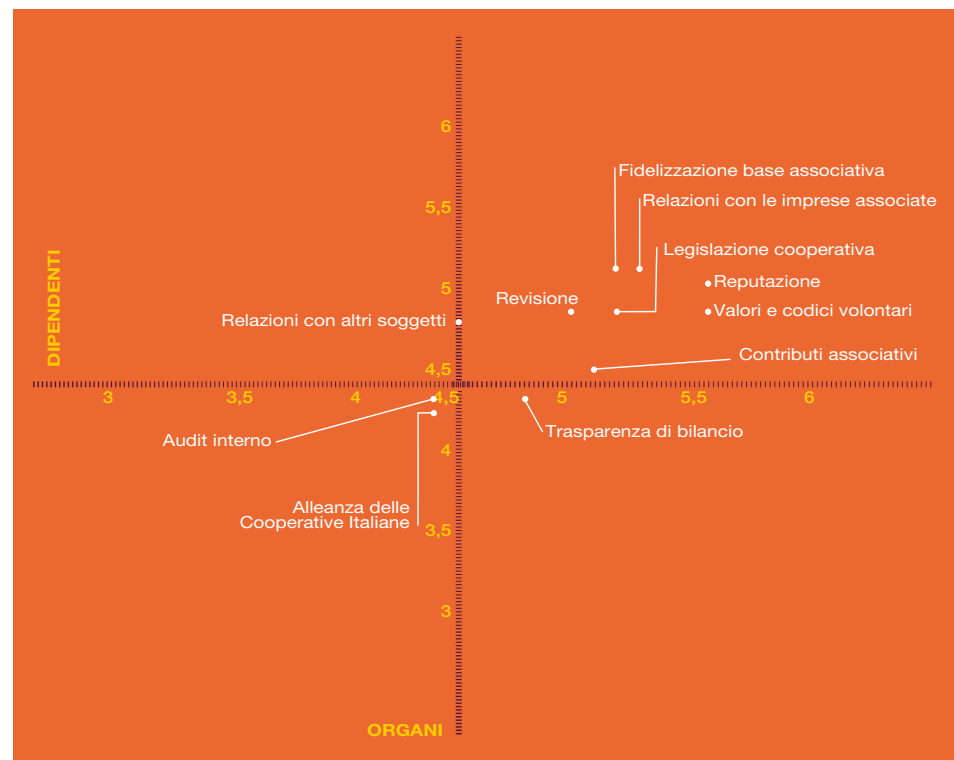




# *Governance*



# La materialità nella Governance



Reputazione  
 Valori e codici volontari  
 Fidelizzazione base associativa  
 Relazioni con le imprese associate  
 Legislazione cooperativa  
 Revisione  
 Contributi associativi

Fidelizzazione soci delle cooperative  
 Trasparenza del Bilancio  
 Relazioni con altri soggetti  
 Audit interno  
 Alleanza delle Cooperative Italiane

## Reputazione

Cooperative espulse per mancanza requisiti	378
Cooperative espulse per irreperibilità alla revisione	168 (382 nel biennio della revisione)
Nuove aderenti su nuove nate	1.299 su 5.966
Scuole partner	328

“Percepire un aspetto nuovo di sé stessi è il primo passo verso il cambiamento del concetto di sé”

Da quando abbiamo deciso di occuparcene perché era stata compromessa, la reputazione è ancora all’ordine del giorno della cooperazione. Gli

scandali, amplificati dai media in modo asimmetrico, hanno pervaso la società di percezioni che in poco tempo hanno creato diffidenza intorno alla cooperazione e costruito un perimetro considerato, da molti, abitato solo da illegalità. Sono in corso diverse attività per ripristinare le giuste percezioni partendo dagli errori fatti e intensificando le azioni e le collaborazioni che garantiscono un’efficace controllo.

Abbiamo intensificato le collaborazioni con le autorità di controllo costruendo *partnership* attive per il contrasto all’illegalità da una parte e alla falsa cooperazione dall’altra - con le revisioni, il Disegno di Legge sulle false cooperative, gli Osservatori provinciali e vari strumenti di prevenzione quali il protocollo di legalità con il Ministero degli Interni, il *rating* di legalità di Agcom e il *rating* di impresa con ANAC. Stanno funzionando? Non lo sappiamo. Certo i dati di crescita della cooperazione non confortano, ancora meno quelli di adesione alle associazioni di rappresentanza. Ma questo è un lavoro paziente, non si misura sulla velocità ma sulla resistenza. E sul coraggio che abbiamo di escludere chi non rappresenta il meglio a cui si vuole tendere.

Abbiamo rilanciato la comunicazione nazionale con un piano strategico che ha dato già copiosi frutti - e ne continuerà a dare. Il nome di Confcooperative e i valori della cooperazione sono apparsi nei media negli ultimi due anni con una frequenza, una qualità di contenuti e una varietà di argomenti che non ricordavamo da tempo (o che forse non abbiamo mai avuto).

Anche la relazione con altri soggetti – istituzionali e pubblici – la capacità di progettare insieme e la possibilità di costruire alleanze ci restituisce un importante messaggio di essere sulla strada giusta.

Per esempio, nel 2016 sono stati coinvolti in progetti di diverso tipo 11.088 studenti di 328 scuole sul territorio nazionale, segno di una buona accoglienza della cooperazione e delle sue attività all’interno dei plessi scolastici.

## Valori e codici volontari

Costante l’attenzione al tema della legalità da parte degli organi di Confcooperative che promuovono l’implementazione di atti concreti per diffondere una cultura della trasparenza e sostenere l’impegno dei diversi uffici nei processi legislativi per avere regole certe che disincentivo il ricorso allo strumento cooperativo per fini illeciti. Lo Statuto contiene norme (artt. 4, 5 e 6) che impegnano l’organizzazione e le imprese associate a contrastare ogni forma di criminalità e di rapporti con organizzazioni criminali o mafiose.

Tutti i dirigenti dell’associazione sono tenuti alla firma di una “Dichiarazione di impegno, lealtà e trasparenza” assicurando comportamenti personali in linea con i principi della mutualità, della partecipazione e della solidarietà propri della cooperazione.

Nel regolamento di attuazione allo Statuto sono, inoltre, state introdotte norme specifiche riguardanti cause di incompatibilità, ineleggibilità e onorabilità dei componenti degli organi confederali che vengono strettamente applicate.

## Gli strumenti per la legalità e l'autenticità cooperativa

Il fenomeno delle false cooperative, assunto alle cronache negli ultimi anni con particolare veemenza e diffusione, ha fatto intensificare in tutta l'organizzazione le attività che ne contrastino l'insorgere e l'operato. Così, il nuovo verbale di revisione contiene diverse sezioni introdotte ad hoc per contrastare questo fenomeno che elude la legge ed ottiene, di conseguenza, un illecito profitto mentre una proposta di iniziativa parlamentare, sostenuta da Confcooperative e dall'Alleanza per le cooperative italiane, sta compiendo il suo *iter* in Commissione Industria del Senato per arrivare a creare ancora più argini alla diffusione della falsa cooperazione. Anche la partecipazione agli Osservatori territoriali, istituiti dal Ministero del Lavoro e partecipati dai sindacati e dalle centrali cooperative, ha lo scopo di facilitare l'attività ispettiva del Ministero per debellare un fenomeno che, oltre ad arrecare danno alle casse dello Stato, penalizza la parte sana del movimento cooperativo. Il controllo viene esercitato soprattutto al livello di applicazione di contratti e di appalti e bandi di gara e tra le cooperative non aderenti ad alcuna centrale perché i dati dimostrano che in quelle imprese ci sono maggiori tassi di violazione delle norme anche a causa della mancanza di vigilanza.

Dal 2015 Confcooperative sta collaborando intensamente con il MiSE per definire proposte di un nuovo ordinamento che garantisca alla cooperazione più partecipazione e trasparenza, anticamera della legalità e dell'autenticità dell'economia civile.

Il Protocollo di legalità nasce quale strumento di prevenzione con un accordo tra Ministero dell'Interno e AGCI, Legacoop e Confcooperative per rafforzare e rendere più incisiva l'azione di prevenzione e contrasto di ogni possibile tentativo di infiltrazione criminale nella cooperazione. L'impresa che intende aderire al protocollo inoltra una richiesta di iscrizione all'Associazione territoriale di appartenenza che si relaziona con le prefetture competenti. Esiste un elenco delle imprese aderenti al Protocollo pubblicato sul sito [www.alleanzadellecooperative.it](http://www.alleanzadellecooperative.it)

L'adesione al Protocollo comporta vantaggi reputazionali, il controllo della filiera e dei partner commerciali, la semplificazione di alcuni iter burocratici (es. nel rilascio della documentazione antimafia) e viene valutata positivamente ai fini dell'attribuzione del *Rating* di legalità attribuito dall'Antitrust.

L'Antitrust procede, in raccordo con i Ministeri della Giustizia e dell'Interno, all'elaborazione ed all'attribuzione, su istanza di parte, di un *rating* di legalità per le imprese operanti nel territorio nazionale con lo scopo di promuovere l'introduzione di principi etici nei comportamenti aziendali e in quelli degli amministratori, anche al di fuori dell'attività di quell'azienda specifica.

Questo *rating* ha valore in sede di concessione di finanziamenti da parte della PA e per l'accesso al credito bancario. Possono chiedere di averlo le imprese che abbiano raggiunto un fatturato minimo di due milioni di euro e che siano iscritte al registro delle imprese da almeno due anni. Dura due anni dal rilascio, è rinnovabile su richiesta e in caso di perdita di uno dei requisiti base, necessari per ottenere una 'stelletta', l'Autorità dispone la revoca del *Rating* oppure riduce il numero di stellette (il *rating* va da una a tre stellette).

L'Alleanza delle Cooperative ha firmato un Protocollo d'intesa sperimentale

contro il caporalato e lo sfruttamento in agricoltura dei lavoratori. Per sostenere e rafforzare gli interventi che il Governo sta attuando per contrastare questo fenomeno le prime azioni sperimentali sono state attivate nei territori di Bari, Caserta, Foggia, Lecce, Potenza, Ragusa e Reggio Calabria. Vengono prioritariamente sostenute specifiche convenzioni, presidi medico-sanitari mobili, destinazione d'utilizzo di beni immobili per l'istituzione di centri di servizio e di assistenza socio-sanitari, servizi di distribuzione gratuita di acqua potabile e/o viveri di prima necessità, potenziamento delle attività di tutela ed informazione ai lavoratori, nonché di promozione della cultura della salute e della sicurezza, organizzazione di iniziative di animazione culturale e ricreativa, sperimentazione di sportelli di informazione per l'incontro domanda e offerta di servizi abitativi, servizi di orientamento al lavoro e molto altro per favorire l'integrazione.

Il Parlamento ha anche approvato la legge per il contrasto al caporalato e al lavoro nero in agricoltura che introduce maggiori garanzie per la tutela della dignità dei lavoratori migliorando, tra le altre cose, gli strumenti di contrasto civili e penali. Vengono colpiti i patrimoni con la confisca, viene resa più forte la rete del lavoro agricolo di qualità e rafforzate le misure a favore delle imprese agricole in regola.

Oltre alla parte penale e sanzionatoria la legge contiene una parte relativa alle politiche di prevenzione e contrasto al fenomeno con la rete del lavoro agricolo di qualità che si articola sul territorio coinvolgendo tutti i soggetti in grado di affrontare i due problemi del caporalato: l'organizzazione del collocamento agricolo e quella del trasporto dei lavoratori fino al luogo di lavoro. Si tratta di un passo importante che prova ad affrontare un problema che segna negativamente non solo l'agricoltura ma anche altri settori e mette a rischio la qualità dei nostri prodotti.



Mutua  
Servizi  
Innovativi  
Welfare

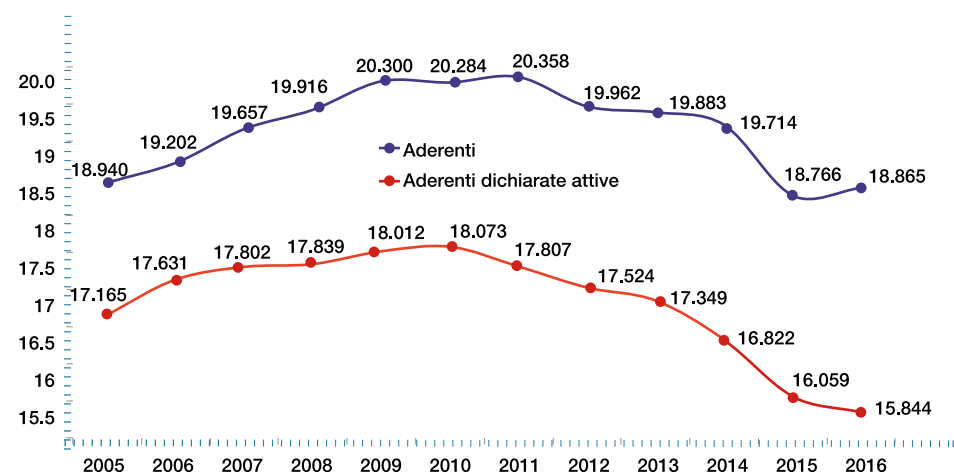
## Fidelizzazione base associativa

Commitment associativo (Rilevazione congiunturale / redemption)	58,3% (Media delle rispondenti alle tre rilevazioni annuali su tot. aderenti)
Longevità del rapporto delle aderenti	16 anni
Cooperative iscritte alla mutua nazionale	2.211

Il *commitment* 2016, calcolato come rapporto tra la media delle rispondenti nelle tre rilevazioni congiunturali annuali e il totale delle aderenti attive del *panel* di contatto, si attesta al 58,3%.

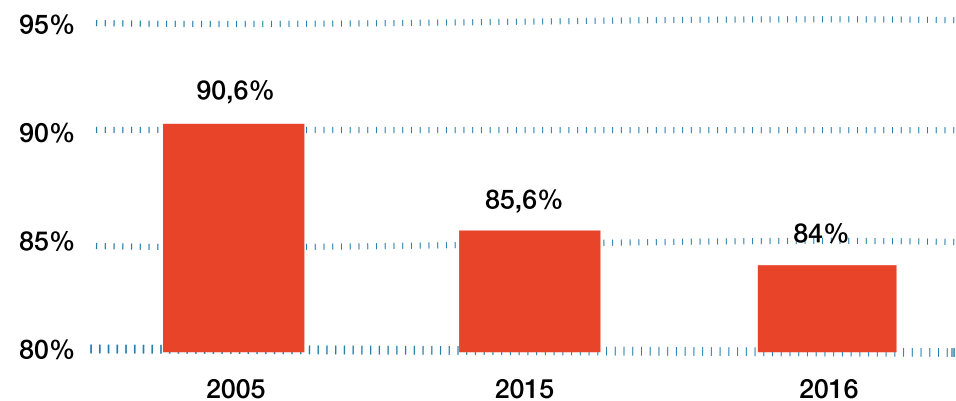
Il 2016 segna il ritorno alla crescita della dinamica delle aderenti a Confcooperative. Rispetto all'anno precedente si segnala, infatti, una variazione in aumento pari al +0,5% (le aderenti erano 18.766 al 31 Dicembre 2015. Sono salite a 18.865 al 31 Dicembre 2016). Tuttavia, si riduce, ancora, il numero delle aderenti attive. In particolare, gli enti aderenti iscritti nell'elenco nazionale come "regolarmente nei ruoli" hanno registrato una diminuzione nel 2016, rispetto al 2015, pari al -1,3% (erano 16.059 nel 2015. Sono scesi a 15.844 nel 2016). Nel complesso le aderenti attive hanno registrato un calo del -12,3% rispetto al 2010 (anno record per le aderenti attive).

## LE ADERENTI E LE ADERENTI ATTIVE (serie storica 2005-2016, profilo diacronico)



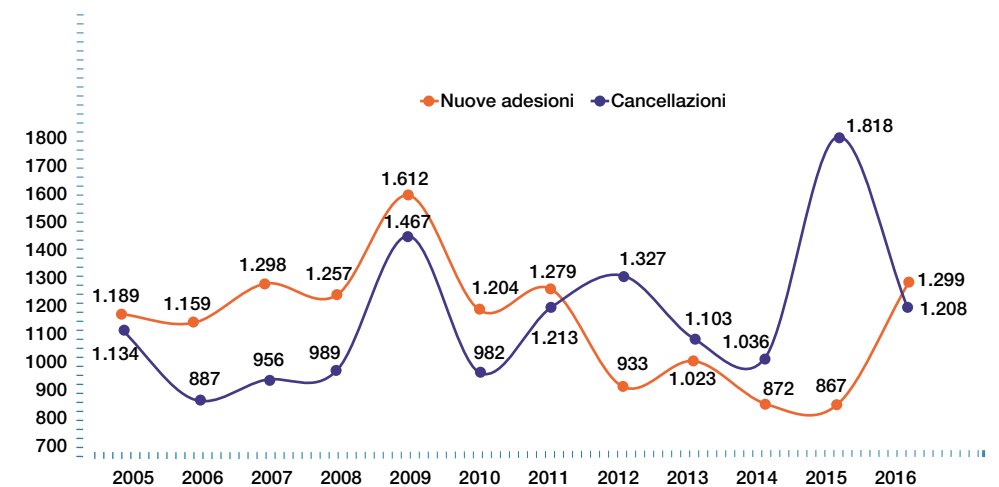
Di fatto, dal 2005 al 2016, si evidenzia una diminuzione dell'incidenza delle aderenti attive sul totale delle aderenti. In tal senso, il peso delle prime rispetto al totale si attestava al 90,6% nel 2005. Nel 2015 scendeva all'85,6%. A fine 2016, solo l'84% degli enti aderenti risulta iscritto come attivo nell'elenco nazionale.

## IL PESO DELLE ADERENTI ATTIVE SUL TOTALE DELLE ADERENTI



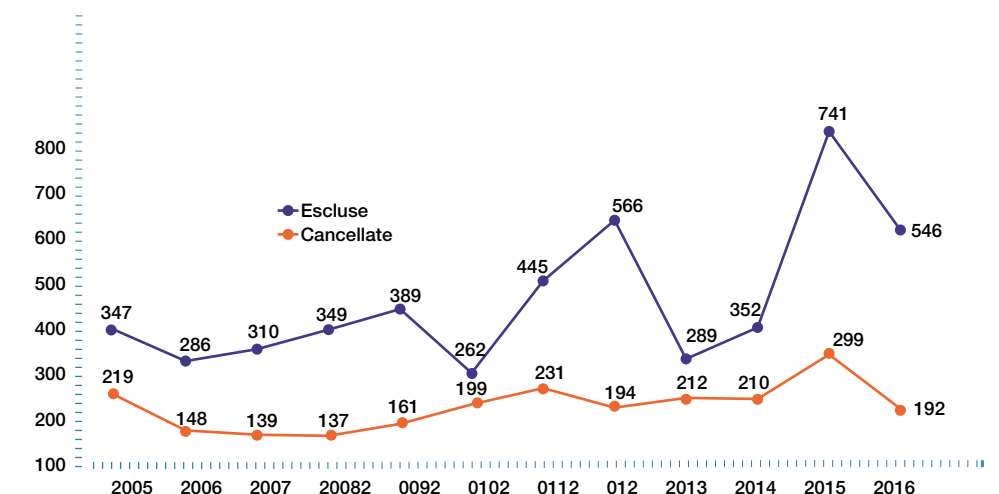
Per quanto riguarda la dinamica delle nuove adesioni e delle cancellazioni, tra il 2005 e il 2011, si segnala un saldo assoluto sempre positivo. Tra il 2012 e il 2015, invece, il saldo si attesta sempre su valori negativi. Il 2015 si caratterizza, da una parte, per il picco massimo di cancellazioni e, dall'altra, per quello minimo di nuove adesioni. Nel 2016, infine, il saldo adesioni-cancellazioni, dopo un quadriennio con il segno meno, torna positivo (nel 2016 le nuove adesioni ammontano a 1.299, a fronte di 1.208 cancellazioni).

## LE NUOVE ADESIONI E LE CANCELLAZIONI (serie storica 2005-2016, profilo diacronico)



Nell'ambito delle cancellazioni, nel 2016, si rileva sia una decelerazione della dinamica relativa alle cooperative escluse, sia una frenata del trend relativo alle cooperative che hanno receduto. Da un lato, infatti, le esclusioni scendono da 741 del 2015 (anno record per cooperative escluse) a 546 del 2016. Dall'altro, i recessi si riducono da 299 del 2015 (anno record per i recessi) a 192 del 2016.

## LE CANCELLAZIONI PER RECESSO ED ESCLUSIONE (serie storica 2005-2016, profilo diacronico)



La Conferenza Organizzativa del 2013 ha riconosciuto specificità alla politica dei servizi come uno dei pilastri fondanti della relazione con le cooperative.

Con 49 Centri Servizi (CSA) e ca. 7000 aderenti servite, Confcooperative è la prima industria del paese nell'erogazione di servizi specialistici alle Cooperative.

## Unicaa

È il Centro Autorizzato di Assistenza Agricola di riferimento di Confcooperative: per conto delle imprese e cooperative agricole, forestali e agroalimentari, svolge pratiche amministrative finalizzate all'accesso a contributi ed altre opportunità di finanziamento della Politica Agricola Comune (Domanda Unica, PSR, gasolio ad accisa agevolata, ecc.).

UNICAA offre anche servizi di consulenza per la gestione aziendale – anagrafe zootecnica, direttiva nitrati, ecc. - e per la realizzazione di piani di sviluppo.

Questa rete nazionale di assistenza agricola conta oltre 210 sportelli operativi in tutta Italia e una rete di oltre 35.000 aziende condotte in forma singola o cooperativa.



## Relazioni con le imprese associate

Servizi  
innovativi  
Formazione  
Legislazione  
cooperativa

### I fornitori

Anche nel 2016, la selezione dei fornitori si è basata sulla valutazione della serietà ed eticità dei loro comportamenti e privilegiando, quando possibile, soggetti cooperativi e di sistema.

La contrazione delle spese rispetto all'anno precedente è dovuta ad una precisa indicazione degli organi che hanno chiesto di contenere alcune voci di bilancio facendo anche attenzione ad acquistare prodotti e servizi dopo un confronto sui prezzi. Va inoltre ricordato che nel 2015 Confcooperative ha sostenuto le ingenti spese relative alla sua presenza a Expo.

Fornitori	2015	2016
Numero di fornitori utilizzati	324	554
Numero di enti cooperativi utilizzati	46	43
Valore degli acquisti da società cooperative e di sistema	€ 2.527.717,50	2.390.413,92
Valore totale valore degli acquisti per forniture	€5.682.302,04	4.938.779,79

## Legislazione cooperativa

### L'anno cooperativo in provvedimenti

Regime Iva per le cooperative sociali - Reddito dei soci delle cooperative artigiane - Riforma del sistema delle BCC - Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica - Riforma imprese sociali - Riforma contratti

pubblici - Vigilanza - Impegno per conservazione liquidazione coatta amministrativa - Tassazione agevolata premi di produttività e Welfare aziendale - Sostegno per l'inclusione attiva - Correttivi al JOBS act - Legge sul caporalato - Osservatori sulla cooperazione - Nota MINLAV DG attività ispettiva (26 luglio 2016) - Riduzione premi/contributi INAIL anno 2016 - Finanziamenti INAIL: a tutte le imprese, comprese quelle cooperative, per imprese agricole, per progetti di reinserimento e integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro; per progetti formativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro dedicati alle PMI - Riordino camere di commercio - Decreto fiscale collegato - Legge di Bilancio.



## Revisione

Qualità  
cooperativa  
Strategie e  
crescita dei  
territori

### Art. 45 – Discussione dei Padri Costituenti, Roma, 1947

*“...troppo caro costerebbe al movimento cooperativo il favore statale se questo, che è causa prima del sorgere di false cooperative, dovesse portare anche ad un'ingerenza ed un controllo diretto della Stato sulla gestione delle cooperative. I cooperatori non si rifiutano ad una revisione periodica, che sia esercitata da organismi collegiali che potrebbero essere espressi direttamente dal loro seno: è interesse degli stessi cooperatori stroncare le speculazioni troppo frequenti fatte nel nome della cooperazione: ma essi non desiderano che le loro libere società diventino istituti parastatali”*

### Vigilanza: un punto fermo in movimento

Nel 2016 è continuato l'intenso dialogo con il MiSE - Direzione generale per la vigilanza sugli enti, il sistema cooperativo e le gestioni commissariali - per discutere le prospettive di riforma del sistema di vigilanza delle cooperative e di alcuni istituti del diritto societario cooperativo, nell'ottica di un migliore e più efficace controllo, del contrasto alla cooperazione falsa e della promozione della cooperazione genuina. Al momento il lavoro ha registrato consenso circa l'istituzione di un organo superiore di governo e disciplina della vigilanza che vede le associazioni operare affiancando il MiSE. Già il nuovo verbale di revisione in vigore dal 2015, introduce espliciti ambiti di indagine per il contrasto alla falsa cooperazione.

La revisione è un'attività che si svolge su due annualità per tutte le cooperative salvo quelle del settore sociale, quelle edilizie iscritte all'albo, quelle che superano i 25 mln di fatturato e quelle che hanno partecipazione di controllo in Srl per le quali invece la revisione ha obbligatoriamente cadenza annuale.

Nel biennio 2015/2016 sono state sottoposte a revisione 12.694 cooperative di cui 5.237 ogni anno. Come si evince dalle tabelle, l'attività di revisione consente di accompagnare le cooperative nel sanare la maggior parte delle irregolarità rilevate e oggetto di diffida.

	2015/2016			2013/2014		
		totali	%		totali	%
Revisori operanti abilitati da Confcooperative	275			290		
Cooperative revisionate	12.648	12.694	99,64%	13.475	13.478	99,98%
Atti ispettivi redatti	18.129	18.214	99,53%	19.160	19.192	99,83%
Numero di provvedimenti sanzionatori proposti al Ministero dello Sviluppo Economico	1.666	16.657 (le mancate revisioni no prov. e le diffide in corso)	10,00%	1.882	18.020	10,44%
Numero di enti cooperativi diffidati formalmente a rimuovere irregolarità	3.030	16.354 (comprende revisioni, diffide concluse e in corso; non comprende mancate revisioni)	18,53%	2.689	17.126	15,70%
Totale complessivo irregolarità rilevate	7.457			6.666		
Cooperative che hanno sanato le irregolarità contestate	2.054	2.414	85,09%	2.082	2.689	77,43%

### Principali tipologie di irregolarità riscontrate

	2015/2016 - dati provvisori in attesa di chiusura biennio			2013/2014		
		totali	%		totali	%
Inadempienza sul contributo di revisione	1.623	7.457	21,76%	1.783	6.666	26,75%
Errata gestione libri sociali	1.271		17,04%	700		10,50%
Inadempienze sul bilancio d'esercizio	1.110		14,89%	1.469		22,04%
Inadempienze sul contributo 3% ex L. 59/1992	640		8,58%	507		7,61%
Incoerente composizione organi sociali	567		7,60%	529		7,94%
Problemi di continuità aziendale	403		5,40%	394		5,91%
Irregolare adozione regolamento interno ex L. 142/2001	358		4,80%	222		3,33%

Irregolarità fiscali	339		4,55%	129		1,94%
Irregolarità ex L. 381/1991	179		2,40%	122		1,83%
Altri temi						
Richieste intervento dell'autorità per irregolare gestione dell'ente	638	16.657	3,83%	812	18.020	4,51%
Segnalazione al Ministero di imprese da sopprimere dal mercato per irregolarità operativa	1.028		6,17%	1.070		5,94%
Attestati di revisione	14.991		90,00%	16.132		89,52%
Cooperative che consentono l'accesso del revisore	11.335	11.997	94,48%	11.950	12.664	94,36%
Cooperative escluse per sottrazione alla vigilanza	382					

\* I dati, provvisori per gli ulteriori accertamenti da eseguire entro luglio 2017, includono le regioni a statuto ordinario e la Sardegna (mancano le cooperative delle regioni a statuto speciale Trentino, Friuli, Val d'Aosta e Sicilia)

## Contributi associativi\*\*

Cooperative in regola nel 2016	6.900
Cooperative in regola nel quadriennio 2013/2016	5.176
Età media delle cooperative in regola	21,4 anni

Il *trend* dei contributi associativi mostra la presenza di una base di cooperative molto fidelizzate e in regola con le quote, segno di partecipazione e di senso di appartenenza. Anno per anno il numero delle cooperative in regola –per tempi e totalità versamenti – cambia sulla base delle crisi di settore, dell'andamento economico-finanziario dell'impresa lasciando a Confcooperative la possibilità di concedere deroghe e riscadenzare i pagamenti per assicurare a tutte le imprese di gestire la propria adesione nel rispetto tuttavia del ruolo di rappresentanza e di tutela che l'organizzazione garantisce a tutte le sue aderenti.

Delle 5.176 cooperative in regola nel quadriennio 2013/2016 (sono 6.900 solo nel 2016) il 22% è composto da cooperative di piccole dimensioni con contributi minimi, il 66% di cooperative medio piccole (contributo fino a 4.000 euro) mentre il restante 12% è formato da cooperative più strutturate con contributo superiore ai 4.000 Euro.

Anche l'età media varia a seconda delle fasce attestandosi a 16 anni per le cooperative piccole, a 21-22 anni per quelle medie e circa 30 anni per quelle di maggiori dimensioni.

\*\* Dati provvisori relativi alle sole cooperative che versano il contributo associativo entro l'anno solare di riferimento (in questo caso 2016); questi dati non comprendono le aderenti del Trentino Alto Adige, del Friuli Venezia Giulia e della Valle d'Aosta oltre alle BCC e ai Consorzi nazionali.



## Fidelizzazione soci delle cooperative

Mutua  
Servizi  
innovativi

Soci della mutua nazionale	181.885
N. delle cooperative di utenza	8
Utenze attivate attraverso le coop. di utenza	1.300 (luce e gas)

### Cooperative di utenza

Queste cooperative sono nate per fornire contratti di luce e gas ai soci cooperatori a condizioni economiche più vantaggiose a quelle di mercato e stanno allargando il campo d'azione ad altri servizi, ad es. assicurativi, telefonia. Ce ne sono ad Asti, Alessandria, Piacenza, Brescia, Bologna, Ravenna, Modena, Umbria, Friuli VG. Altri si andranno a costituire a Rimini, nelle Marche e nel Lazio oltre alla Campania, in quanto sta crescendo la consapevolezza dell'importanza degli acquisti collettivi e dell'opportunità di fare rete tra cooperatori.

Erano 8 le cooperative di utenza energetica attive alla fine del 2016, *trend* in crescita (cresce il numero delle cooperative e crescono gli associati alle cooperative).

### Patronato

Confcooperative e il Movimento Cristiano Lavoratori, hanno siglato un protocollo d'intesa che consente ai soci cooperatori e alle loro famiglie di usufruire di tutti i servizi fiscali e di Patronato, rivolti alle persone. Oltre alle rete nazionale di sportelli attraverso i quali SIAS eroga servizi di patronato, si sono aggiunti una quarantina di uffici gestiti da Confcooperative che forniscono servizi fiscali (730) e di Patronato ai cooperatori e cittadini.

## Trasparenza del Bilancio

### Verso un sistema programmato di gestione

Correlare obiettivi e attività, risorse impiegate e indicatori di efficienza, contabilità e bilancio in una logica di efficacia del processo di previsione e di consuntivazione: queste le azioni che, da qualche anno, Confcooperative sta compiendo per trasformare il suo sistema gestionale e raggiungere l'obiettivo di una maggiore efficacia nella gestione. Un processo definito da più parti "aziendalizzazione" perché rispetto ad una ONP, che a volte viene gestita in maniera approssimativa e con mezzi improvvisati, l'azienda *profit* ha un sistema programmato di gestione che ne esalta l'efficacia e l'efficienza oltre a rendere più trasparente ogni processo.

Noi siamo convinti che anche un'attività di rappresentanza e tutela come la nostra abbia bisogno di essere misurata e rendicontata attraverso l'utilizzo di strumenti adeguati che abbiamo identificato in una contabilità economico-patrimoniale, basata sul principio della competenza economica e anche analitica, in grado cioè di rilevare i costi e i ricavi delle singole operazioni e dei singoli settori.

## Relazioni con altri soggetti

Eventi con le istituzioni e il governo	6
Eventi con partner strategici	6

Il 2016 è stato un anno intenso di relazioni e collaborazioni su diversi fronti di impegno per la cooperazione: il *welfare*, il lavoro dignitoso, lo sviluppo di nuova imprenditoria civile, la trasparenza, l'economia green, l'alternanza scuola/lavoro, la questione di genere.

Molti eventi hanno visto la presenza di esponenti della Presidenza del Consiglio e di diversi sottosegretari e ministri del Governo (Lavoro, Sviluppo economico, Istruzione, Economia, Infrastrutture) oltre che di istituzioni come l'Anac e i principali sindacati.

Molti i partner di eventi pubblici: Acli, Aiccon, Caritas, Censis, Euricse, Forum Terzo Settore, ICE; Invitalia, Unioncamere. Sempre più costante, infine, la collaborazione con diverse società di sistema e enti cooperativi tra i quali: Assimoco, Conesco, Cooperative Elettriche Alpine, Cooperazione Salute, Power Energia.

Diversi ed importanti gli eventi promossi dall'Alleanza delle Cooperative Italiane e i momenti di confronto con il movimento cooperativo internazionale attraverso Cooperatives Europe e ICA (International Cooperative Alliance).

## Audit interno

Questionari distribuiti 70	Redemption 100%
----------------------------	-----------------

La conferenza organizzativa del 2013 stabilisce, come primo punto del decalogo l'istituzione di un sistema di *audit permanente sulle strutture confederali politico sindacali e di servizio per monitorarne l'andamento, rilevarne difficoltà ed esigenze, offrire indicazioni per il loro miglioramento e sviluppo, garantire trasparenza e corretta gestione amministrativa e adesione alle disposizioni organizzative confederali.*

Uno strumento dunque volontario di analisi di dati economici ed organizzativi che consenta, in caso di criticità evidenziate, strumenti di correzione. Nel corso del 2016, dopo aver avviato nel 2014 e nel 2015 l'attività propedeutica all'*audit*, ne viene dato concreto avvio.

Alla prima scheda *audit* hanno risposto 70 unioni regionali e territoriali (100% del campione). Le risultanze dei dati aggregati ed in forma anonima sono già stati sottoposti all'attenzione del gruppo dirigente di Confcooperative che ha mostrato apprezzamento per il lavoro sino ad oggi svolto.

Nel corso del 2017 verrà replicata la somministrazione del questionario con delle migliorie suggerite dal territorio stesso.

### Audit – numeri, criticità, valore

Avviato *Audit* interno permanente sulle strutture confederali politico sindacali e di servizio (Confederazione, Federazioni, Unioni e CSA)

per monitorarne l'andamento, rilevarne difficoltà ed esigenze, offrire indicazioni per il loro miglioramento e sviluppo, garantire trasparenza e corretta gestione amministrativa e adesione alle disposizioni organizzative confederali.

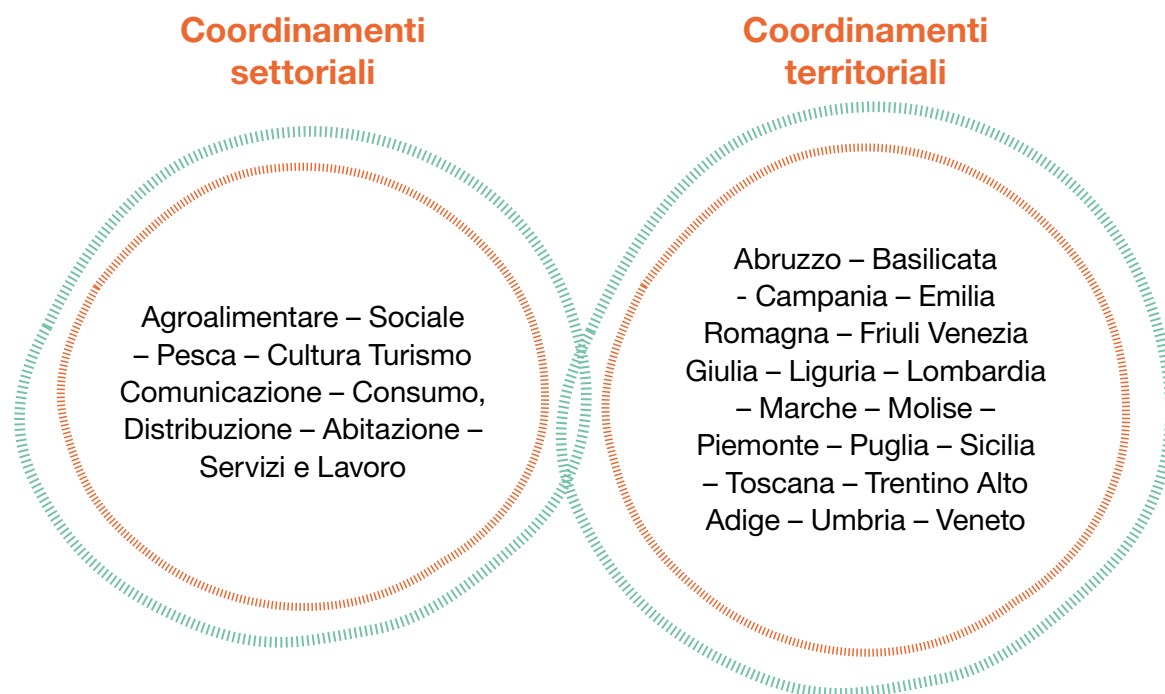
## Alleanza delle Cooperative Italiane

Coordinamenti settoriali	7
Coordinamenti territoriali	16

Immutato l'obiettivo della costruzione della casa comune della cooperazione, il cui percorso nel 2016 ha subito qualche rallentamento per ragioni di *governance* interna e assestamento dei territori.

A gennaio 2016 l'Assemblea dell'Alleanza delle Cooperative Italiane ha approvato un documento risultante dal lavoro di 4 gruppi trasversali alle 3 centrali che stanno compiendo il percorso di integrazione – AGCI, Confcooperative e Legacoop. Si tratta di un documento intermedio sul futuro del movimento cooperativo e sulle sue nuove prospettive organizzative, valoriali, di posizionamento che l'Alleanza vuole darsi.

Il quadro nazionale di Alleanze sia per territorio che per settore è il seguente:

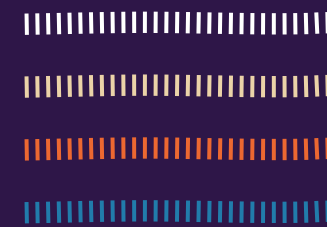


I gruppi di lavoro, partecipati da 140 dirigenti delle centrali, si sono concentrati su:

- Identità, valori e missione
- Politica cooperativa e promozione delle cooperative
- Rapporti tra l'Associazione e le imprese aderenti
- Modello organizzativo

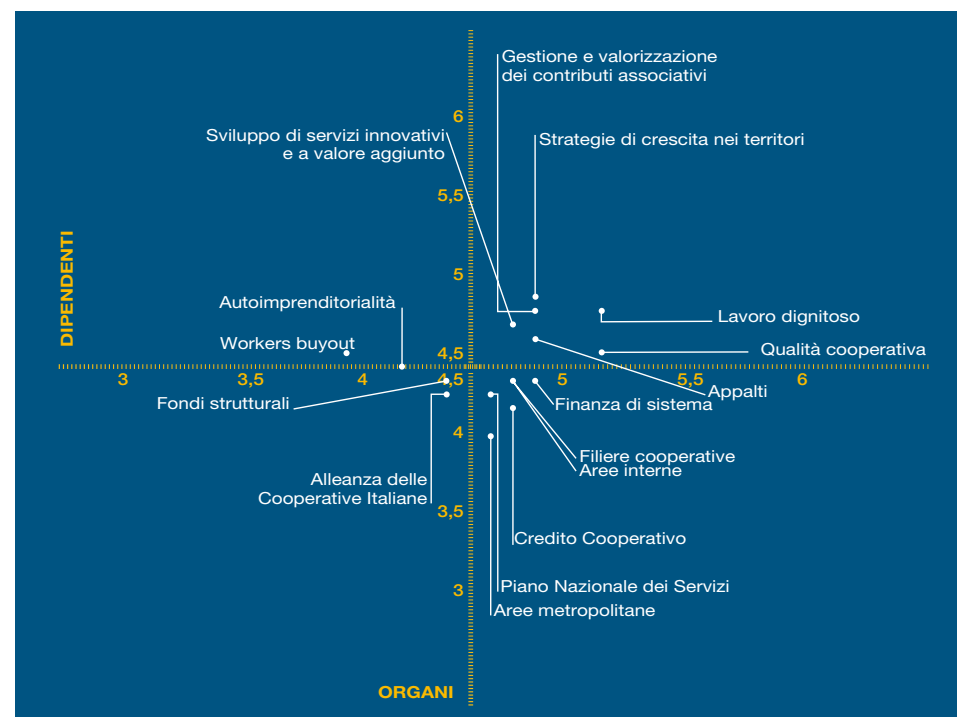
Nel 2017 il progetto di Alleanza continua, rilanciando sul piano della rappresentanza politica la forza del movimento cooperativo italiano per incidere nella società scelte e prospettive coraggiose che guardino alla crescita e allo sviluppo imprenditoriale e sociale della collettività.

# Aspetti economici





# Aspetti economici



Strategie e crescita dei territori  
Lavoro dignitoso  
Gestione e valorizzazione dei contributi associativi  
Appalti  
Qualità cooperativa  
Sviluppo di servizi innovativi  
Finanza di sistema  
Workers buyout

Filiere cooperative  
Aree Interne  
Credito cooperativo  
Fondi strutturali  
Formazione per imprese  
Autoimprenditorialità  
Aree Metropolitane  
Piano nazionale dei servizi

## Strategie e crescita dei territori

Legislazione cooperativa

Creare un ambiente favorevole per lo sviluppo delle imprese cooperative è un compito che Confcooperative svolge quotidianamente attraverso lo studio delle proposte legislative, la partecipazione agli iter parlamentari di dialogo e confronto con le istituzioni e promuovendo la conoscenza dello strumento cooperativo a tutti i livelli politici.

I provvedimenti di seguito descritti sono quelli a cui Confcooperative ha dato un contributo rilevante per l'attinenza della materia trattata col settore imprenditoriale cooperativo; molti altri sono stati però gli ambiti di intervento.

**Regime Iva per le cooperative sociali:** nuovo regime di IVA del 5% per le cooperative sociali che effettuano prestazioni socio sanitarie dal 1 gennaio 2016 o regime di esenzione a seconda delle specificità.

**Reddito dei soci delle cooperative artigiane:** l'Agenzia delle Entrate recepisce l'intervento di chiarimento contenuto nella legge di stabilità 2016 ossia ai soli fini tributari assimila, come noto, ai redditi da lavoro dipendente anche il trattamento economico riconosciuto dalla cooperativa ai soci artigiani in funzione dell'instaurato rapporto in forma autonoma con la stessa.

**Riforma del sistema delle BCC** – Vedi "Credito Cooperativo", pag. 70

**Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica** (D.Lgs 18 agosto 2016, n. 175): inserita la società cooperativa tra i tipi di società per cui è ammessa la partecipazione pubblica.

**Riforma imprese sociali** (Legge delega n. 106 del 2016 "Riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile", decreti da adottare entro il 3 luglio 2017): individuazione delle attività di interesse generale (allargando sostanzialmente l'oggetto della 155 del 2006), assenza scopo di lucro (utili distribuibili al max 50%, salvaguardia limiti dividendi per coop a mutualità prevalente), qualifica impresa sociale per le cooperative sociali e loro consorzi, forme di autocontrollo con vigilanza alle reti associative, misure fiscali di sostegno, regime transitorio per le mutue.

**Riforma contratti pubblici** (divisione lotti, valorizzazione aspetti ambientali e sociali, obbligo offerta economicamente vantaggiosa per appalti ad alta intensità di lavoro e servizi sociali). – Vedi "Appalti", pag. 54

**Vigilanza** – Vedi "Revisione", pag. 41

**Impegno per conservazione liquidazione coatta amministrativa** - La liquidazione coatta amministrativa (l.c.a.) è strettamente collegata alle procedure di vigilanza disciplinate dal D.Lgs 220 del 2002 nei confronti delle società cooperative, anche nel rispetto del dettato dall'articolo 45 della Costituzione, e ne costituisce un elemento essenziale del profilo sanzionatorio. Rappresenta una delle principali testimonianze del riconoscimento delle peculiarità del modello cooperativo da parte del Legislatore italiano. Dalla l.c.a., a differenza del fallimento, possono risorgere attività di impresa. Per questi motivi, noi difendiamo questo strumento chiedendo al Governo di mantenerla sia per le cooperative in ipotesi di insolvenza che per quelle in ipotesi di sanzione.

**Tassazione agevolata premi di produttività e Welfare aziendale** (decreto interministeriale 25 marzo 2016 e circolare agenzia delle

**entrate 28/E del 15 giugno 2016):** conferma della detassazione del ristorno ai soci lavoratori, in quanto somma legata ad un elemento di competitività/redditività e all'andamento economico dell'impresa, e per questo sostanzialmente equiparato al premio di produttività ridistribuito tramite contrattazione di secondo livello; la detassazione è applicabile anche laddove il premio sia destinato, per volontà del lavoratore, alla fruizione di prestazioni di *welfare* aziendale anche tramite l'utilizzo, laddove consentito dalla disciplina, di appositi voucher.

**Sostegno per l'inclusione attiva (decreto interministeriale del 26 maggio 2016):** estensione della misura SIA su tutto il territorio nazionale (importo mensile tra 80 e 400 euro in base a ISEE inferiore a 3 mila euro e in base a requisiti all'interno del nucleo familiare), dotazione 750 milioni di euro, tra le linee guida vi è la definizione di interventi e servizi per l'inclusione attiva, gestiti anche tramite il terzo settore, compreso l'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali di tipo b (tema particolarmente caro a Confcooperative, tra i soci fondatori dell'Alleanza contro la Povertà).

**Correttivi al JOBS Act (D.Lgs 24 settembre 2016, n. 85):** Voucher introduzione della tracciabilità oraria e con un regime differenziato e meno stringente per il settore agricolo (strumento quello dei voucher, abrogato tuttavia come noto di recente dal Governo, fermo restando l'utilizzo fino a fine anno dei buoni già acquistati prima della loro eliminazione); fluidificazione delle procedure e delle tempistiche per la concessione di ammortizzatori sociali ordinari e regimi di maggior flessibilità per le ultime concessioni di ammortizzatori sociali in deroga.

**Legge sul caporalato (Legge 29 ottobre 2016, n. 199):** riformulazione del reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, che prevede la punizione sia per il caporale (per la condotta illecita) che qualsiasi datore di lavoro, laddove sussistano gli elementi di sfruttamento definiti dalla legge, che tuttavia definisce soltanto i c.d. indici sintomatici, segnalatori di una fattispecie potenzialmente configurabile e non di un'automatica presenza di sfruttamento.

**Osservatori sulla cooperazione (circolare MINLAV 17 marzo 2016):** su sollecitazione del tavolo nazionale di coordinamento, cui partecipa Confcooperative, sono state implementate nuove procedure per intensificare e migliorare la lotta alle cooperative spurie. A settembre 2016, la DG Attività ispettiva del Ministero del Lavoro ha pubblicato un nuovo modello di monitoraggio, anche per indirizzare maggiormente le attività ispettive in base all'applicazione o meno dei CCNL (attività ispettiva è rivolta per il 70% al controllo di coop che non applicano i nostri CCNL).

**Nota MINLAV DG attività ispettiva (26 luglio 2016):** anche alla luce delle riflessioni più volte avanzate nell'ambito del tavolo nazionale di coordinamento degli Osservatori, si richiama l'attenzione degli Enti di vigilanza al controllo dell'applicazione dei CCNL sottoscritti dalle parti sociali comparativamente più rappresentative a livello nazionale in relazione

al personale impiegato negli appalti pubblici (per il settore cooperativo ribadita, ex art. 7, comma 4, della legge 31/2008m la legittimità solo dei CCNL stipulati da Confcooperative insieme a Legacoop e AGCI).

**Riduzione premi/contributi INAIL anno 2016:** in attuazione di quanto previsto dalla legge di stabilità 2014, definizione nella misura del 16,61% della riduzione dei premi e contributi assicurativi, importante beneficio per tutte le imprese in termini di riduzione del costo del lavoro.

#### **Finanziamenti INAIL:**

- **a tutte le imprese, comprese quelle cooperative,** per interventi in materia di salute e sicurezza del lavoro, con una dotazione di risorse nel 2016 pari a 276 milioni di euro;
- **per imprese agricole:** fondo di 45 milioni nel 2016 per finanziare l'acquisto o il noleggio, sostanzialmente, di trattori agricoli e macchine agricole meno inquinanti, meno impattanti e più sostenibili, a beneficiarne anche le cooperative agricole;
- **per progetti di reinserimento e integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro:** stanziati 21 milioni di euro nel 2016 per progetti elaborati dall'INAIL su diversi ambiti (superamento/abbattimento barriere architettoniche nei luoghi di lavoro, adeguamento/adattamento postazioni di lavoro, formazione) che prevedano il coinvolgimento e la partecipazione attiva del datore di lavoro;
- **per progetti formativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro dedicati alle PMI:** fondo di 14,5 milioni per l'attuazione di interventi anche da parte di organizzazioni sindacali/datoriali sia direttamente sia attraverso il ricorso a strutture operative di loro diretta o esclusiva emanazione.

**Riordino camere di commercio (D.Lgs n. 219, 25 novembre 2016):** riduzione del diritto annuale a carico delle imprese, riduzione del numero delle camere e dei consiglieri, con mantenimento del seggio in Consiglio in rappresentanza della cooperazione.

**Decreto fiscale collegato (Legge 255, 1 dicembre 2016 conversione D.L. n. 193, 22 ottobre 2016):** all'interno delle nuove norme IVA per il recupero dell'evasione, esonero dei produttori agricoli dal versamento IVA nelle zone montane; in materia di liti pendenti, in materia di accisa su prodotti energetici, alcol e bevande alcoliche possibilità di estinguere pretesa tributaria con il pagamento del 20% del dovuto; incremento fondo di garanzia per le PMI; incremento dotazioni per l'accoglienza delle persone richiedenti protezione internazionale.

Rispetto alla **Legge di Bilancio 2017** approvata a fine 2016, Confcooperative ha portato avanti una intensa attività di relazioni sia con il Governo che con il Parlamento attraverso incontri, audizioni e proposte di emendamenti.

Di seguito i provvedimenti da cui la cooperazione può trarre maggior beneficio:

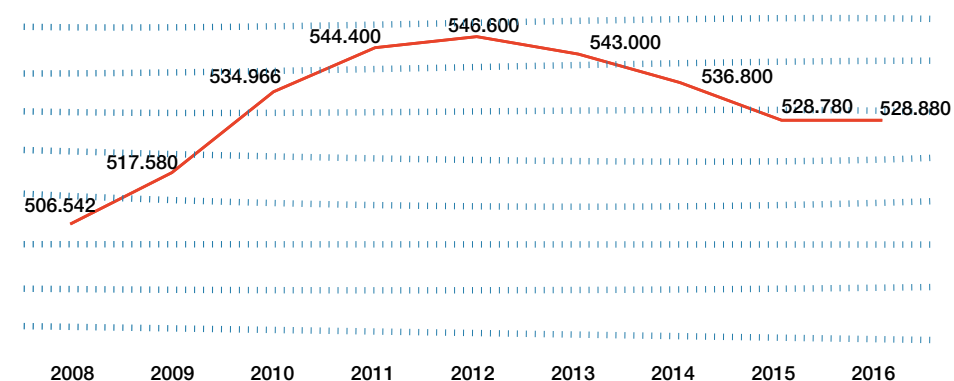
- abolizione della tassa di licenziamento nel cambio di appalto, tema fortemente avvertito dalle cooperative di produzione e lavoro dalle cooperative sociali, sul quale evidenziamo il particolare impegno politico di Confcooperative negli ultimi anni per eliminare – finalmente – una norma irragionevole
- proroghe e modifiche della disciplina sulle detrazioni in materia di riqualificazione energetica degli edifici, interventi di ristrutturazione edilizia e misure antisismiche
- agevolazione fiscale per gli operatori di finanza etica e sostenibile
- incremento del fondo di garanzia per le Pmi
- rifinanziamento del regime di aiuto per le società cooperative tra i lavoratori provenienti da aziende in crisi di cui al dm 4 dicembre 2014, ex legge Marcora
- incremento del fondo per il rilancio del comparto cerealicolo
- stanziamento per il settore bieticolo saccharifero
- esonero contributivo per coltivatori diretti e imprenditori agricoli professionali under 40
- riconoscimento dell'indennità per i lavoratori dipendenti dalle imprese di pesca per il fermo biologico
- anticipo pensionistico (APE volontaria)
- incremento del fondo per la lotta alla povertà - Vedi "Alleanza contro la povertà", pag. 84

## Lavoro dignitoso

Riuscire a promuovere l'organizzazione di lavoro regolare in mercati ancora per molta parte caratterizzati da irregolarità e sommerso, come nel badantato, nell'assistenza alle persone, nella logistica, cioè in mercati dove la persona si trova sola e per necessità subisce sfruttamento.

Anche durante la crisi, le cooperative aderenti hanno costituito un bacino prezioso di nuove opportunità di lavoro. Si stima che dal 2008 al 2016 il peso occupazionale delle cooperative associate (e delle società di capitali controllate) sia aumentato del +4,4%. Nel 2016 è ripreso il miglioramento della dinamica occupazionale nelle cooperative che ha interessato maggiormente il settore socio-sanitario.

## LA DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE NEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (DATI DI STOCK 2008-2016)



## Gestione e valorizzazione dei contributi associativi

Come Confcooperative, ci siamo resi protagonisti in ogni settore di una grande capacità di produrre progetti seri ed affidabili per i soci e per un'utenza ancora più vasta.

Lo abbiamo fatto per rispondere ad un bisogno crescente di *welfare* con la mutua confederale e i progetti di reti sociosanitarie, lo abbiamo fatto per dare la possibilità di un abitare più socialmente responsabile con i progetti di *Housing* sociale, lo abbiamo fatto accompagnando le nostre imprese agroalimentari in percorsi di crescita e di sviluppo anche in mercati internazionali, lo abbiamo fatto chiedendo regole certe e trasparenti per la realizzazione delle opere strutturali incidendo con le nostre idee nella definizione del Codice Appalti.

### Applicativi Core

Si tratta di *software* messi a disposizione dall'organizzazione per un'efficiente gestione ed un efficace controllo di diverse attività. Garantiscono trasparenza, rapidità nell'analisi dei dati, valutazione dei risultati. Gli applicativi sono raggiungibili dal portale confederale e accedono alle aree coloro che all'interno dell'organizzazione hanno funzioni nell'ambito dell'ufficio adesioni, del servizio revisioni, del dipartimento amministrativo ed organizzativo. Vi accedono per competenze anche i territori e le federazioni.

L'applicativo della revisione permette di gestire il ciclo completo (biennio di revisione): dalle cooperative da revisionare ai contributi che esse versano per questo servizio, dall'assegnazione ai revisori alla presa in carico da parte di questi ultimi e tutte le procedure dell'esecuzione fino ad eventuali segnalazioni al Ministero e provvedimenti relativi.

L'applicativo consente anche un continuo monitoraggio delle pratiche in corso.

Lo strumento viene utilizzato anche dall'ufficio adesioni e amministrativo che inseriscono le nuove cooperative, ne seguono l'andamento contributivo, producono reportistica per le analisi e le riflessioni degli organi preposti al governo dell'organizzazione.

## Appalti

Semplificazione e responsabilità sono i principi cardine che dovrebbero da sempre caratterizzare il rapporto tra pubblico e privato. Oggi il 15 per cento del Pil nazionale si muove intorno al mercato degli appalti pubblici: ben pianificato e portato ad esprimere il suo pieno potenziale, il *Public Procurement* può sostenere crescita e sviluppo in quanto interviene contemporaneamente su domanda ed offerta. Un'efficace normativa in materia di appalti nel contesto attuale assume quindi un valore non soltanto tecnico-giuridico ma soprattutto economico, politico e sociale e appare ineludibile accrescere l'efficienza della spesa pubblica, facilitando tra le altre cose, la partecipazione delle piccole e medie imprese (Pmi) e consentendo un miglior uso degli appalti.

La cooperazione ha bisogno di un "campo di gara" sempre più trasparente, nel quale la qualità possa emergere ed affermarsi. Per questo motivo siamo convinti che la legalità debba essere intesa come strumento di sviluppo, uno sviluppo che le nostre cooperative "sentinelle del territorio" hanno il dovere e la possibilità di rappresentare al meglio e che ci ha fatto seguire e sostenere l'iter della riforma del Codice Appalti senza chiedere deroghe o regimi particolari ma cogliendo con favore quell'«esprit de lois» che ispira la riforma: maggiore trasparenza - maggior confronto - qualificazione degli operatori del mercato sia pubblici che privati.

### Direttive europee - la Legge delega

L'approvazione delle direttive europee in materia di appalti pubblici ha evidenziato come questa materia rappresenti oggi una «questione» di evidente interesse comunitario. La visione e la gestione nazionale tendono ad essere superate in una dimensione europea che punta ad omogenizzare i principi ed i metodi di gestione della spesa pubblica a livello continentale. In linea generale le direttive sono intervenute su molti aspetti, tra questi alcuni stanno particolarmente a cuore al mondo della cooperazione - a titolo di esempio si possono citare:

- la suddivisione degli appalti in lotti e dove ciò non avvenga se ne dovrà dare motivazione;
- l'indicazione per la quale i costi amministrativi di partecipazione alle gare dovranno essere ridotti al fine di incentivare l'accesso al mercato delle PMI;
- nell'assegnazione degli appalti si dovrà prediligere il criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa;
- sono poi previste disposizioni più stringenti sulle "offerte anormalmente basse"

### Il nuovo codice Appalti (D.Lgs 50/2016)

La riforma del codice investe il cuore del nostro paese, della sua economia e del suo tessuto produttivo. Dal più piccolo comune d'Italia alla più grande città metropolitana, a tutti i livelli, la produzione dei servizi essenziali passa dal rapporto tra pubblico e privato e sarà regolata per grandissima parte del nuovo codice.

L'approvazione del nuovo codice dei contratti rappresenta per tutto il mondo della cooperazione una grande opportunità. In questa prima fase, tuttavia, vi sono difficoltà e incertezze applicative della nuova normativa, che hanno portato ad un calo di appalti effettivamente assegnati e ai relativi investimenti pubblici.

Il principio della trasparenza che ispira il nuovo codice comporta maggior confronto e questo, a sua volta, determina la necessità di una maggiore qualificazione anche delle imprese cooperative e quindi nuova progettualità anche per strumenti imprenditoriali più adeguati (consortili, contratti di rete, aggregazioni, etc.) che permettano di entrare in mercati dove occorrono maggiori dimensioni, specializzazione, innovazione. Pena il rischio di subalternità ai grandi *General Contractor*.

Su questo fronte Confcooperative ha il dovere di accompagnare il processo di trasformazione strategico imprenditoriale delle cooperative associate.

È facile infatti prevedere per il futuro una forte concentrazione del mercato degli appalti pubblici accompagnato da una riduzione delle stazioni appaltanti.

I settori che sono maggiormente coinvolti in questo epocale cambiamento sono quelli di Federlavoro e Servizi e Federsolidarietà *in primis*, insieme a Federazione Sanità, Federabitazione, Federcultura, Fedagri (soprattutto per quanto riguarda il settore Forestale).

È nata anche la necessità di arrivare ad una interlocuzione politica e tecnica unitaria della Cooperazione con Governo, Parlamento, Enti preposti e Anac, che ci permettesse di avanzare proposte o critiche coerenti tra i diversi settori e tra le Centrali dell'Alleanza. Questa necessità di coordinare la trattazione della materia appalti va oltre le comprensibili e giuste istanze peculiari dei singoli settori, che possono essere trattate dalle singole Federazioni in coerenza alla posizione unitaria confederale costruita assieme a loro.

Abbiamo quindi partecipato come Alleanza delle Cooperative alle consultazioni pubbliche del Governo e Parlamento sui decreti, e dell'Anac sulle numerosissime linee guida emanate (alla fine del processo attuativo saranno 53 le linee guida Anac).

Per arrivare a costruire questa unitarietà di azione che si facesse carico di tutte le esigenze e istanze, la Segreteria Generale insieme al Dipartimento Legislativo, le sei Federazioni interessate e ICN, ha costituito una Cabina di Regia Tecnica per svolgere una funzione di orientamento circa l'elaborazione unitaria delle posizioni legislative da assumere sulla Riforma del nuovo Codice Appalti, e sulla sua interpretazione e applicazione.

Tale Coordinamento consente anche di fornire indicazioni operative alle Unioni territoriali e cooperative, e raccogliere istanze e richieste di chiarimento da inoltrare ad Anac, Ministero e ad altre Autorità preposte.

Occorre infatti un forte grado di specializzazione della materia appalti per affrontarla adeguatamente.

Nel nuovo Codice, Confcooperative/Federlavoro e Servizi ha apprezzato in particolare:

- l'affermazione della suddivisione in più lotti, coerente con la necessità di sostenere le piccole e medie imprese
- il superamento del principio del massimo ribasso a favore dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ed anzi avremmo preferito una sua affermazione ancora più estesa
- la responsabilizzazione attribuita alle pubbliche amministrazioni, a patto che, siano capaci di qualificarsi sempre più e sempre meglio, così come viene chiesto agli operatori privati.

Più in generale guardiamo con favore all'impostazione per un maggiore utilizzo di procedure pubbliche e guardiamo con interesse alla qualificazione delle stazioni appaltanti consapevoli che però, a tutto questo, vada sempre aggiunta la necessaria salvaguardia del principio di prossimità.

I servizi devono, cioè, poter essere garantiti a tutti i livelli, dai quartieri cittadini, ai piccoli comuni, oltre che, ovviamente, alle realtà più grandi.

Vi sono infatti rischi di irragionevole centralizzazione delle commesse anche quando non ve ne siano i presupposti e l'utilità.

Sappiamo comunque che al di là della Riforma del Codice Appalti, noi dobbiamo evolvere accrescendo la capacità delle cooperative anche sul mercato degli appalti pubblici: maggiore integrazione e specializzazione sono una strada ineludibile se non vogliamo sempre più essere relegati ai lavori in subappalto.



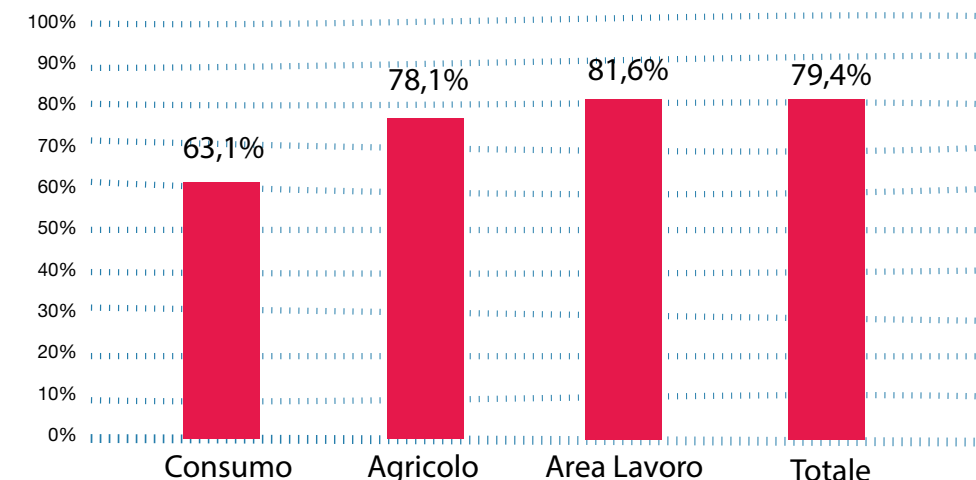
## Qualità cooperativa

Lavoro  
dignitoso

Confcooperative è autentica mutualità. La valorizzazione dei soci è garantita sia dal rispetto del requisito della prevalenza mutualistica, realizzato operando in larga parte con i soci, sia dalla partecipazione effettiva dei soci stessi alla vita della cooperativa, attraverso le assemblee.

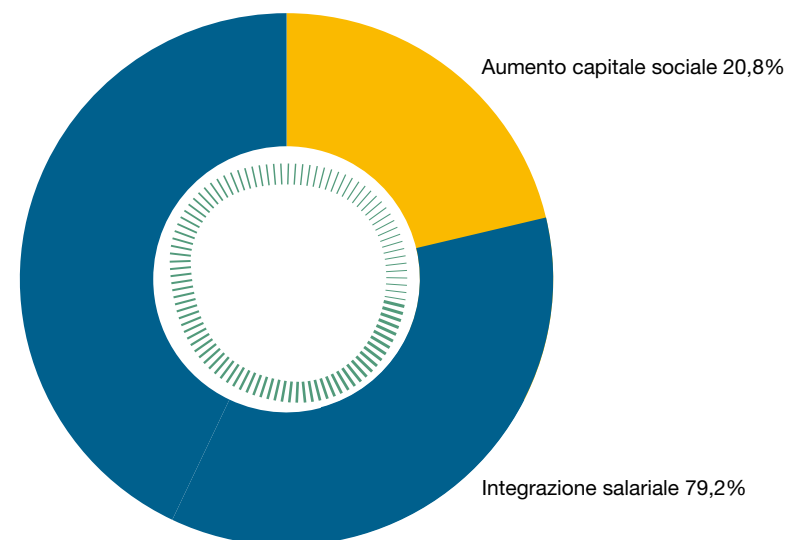
In particolare il livello medio della prevalenza mutualistica si è attestato al 79,4%. Ha raggiunto l'81,6% nella cooperazione dell'area lavoro, si è attestato al 78,3% nella cooperazione agricola di conferimento ed è al 63,1% nella cooperazione di consumo. Inoltre, in più di due cooperative su tre, la partecipazione dei soci alle assemblee ha superato il 50% degli aventi diritto.

### IL LIVELLO MEDIO DELLA PREVALENZA MUTUALISTICA (escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)



La gestione mutualistica è rafforzata anche dall'utilizzo del ristorno che, di fatto, rappresenta l'utile della cooperativa prodotto dall'attività mutualistica intercorsa con i soci durante l'esercizio e attribuito ai soci medesimi in proporzione alla qualità e quantità dello scambio mutualistico. In questi termini, il 79,2% dei ristorni è stato destinato ad integrazione salariale, mentre il 20,8% ad aumento gratuito del capitale sociale.

### DESTINAZIONE DEL RISTORNO (escluso il settore del credito delle assicurazioni e mutue)



### I CCNL e la qualità del lavoro

Uno dei primi indicatori che qualificano il lavoro in cooperativa è la scelta del contratto collettivo nazionale da applicare ai lavoratori - CCNL cooperativi o comunque CCNL firmati da organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative nel settore di attività svolta dalla cooperativa. Nel panorama contrattuale, stante la libertà sindacale sancita dalla Carta Costituzionale, vi è stato negli anni un proliferare di

contratti di lavoro su iniziativa di fantomatiche sigle sindacali e datoriali dalla rappresentanza nulla o molto scarsa. I contenuti di questi contratti hanno violato sistematicamente le regole base del lavoro dignitoso e retribuito in base alla qualità e quantità del lavoro prestato e, quindi, al di sotto dell'articolo 36 della Costituzione. Inoltre l'utilizzo di questi contratti determina spesso una forte concorrenza sleale verso le imprese (ad esempio negli appalti). Confcooperative da molti anni si batte affinché il controllo sull'utilizzo del contratto collettivo sia il primo indicatore da valutare sia in sede di ispezioni del lavoro e della previdenza, sia in sede di revisione cooperativa. La sottoscrizione dei nostri contratti è da sempre solo con CGIL, CISL e UIL perché sono i sindacati comparativamente più rappresentativi. Questo determina la ricerca di regole negoziate condivise che garantiscono la qualità e la dignità del lavoro in cooperativa, in aggiunta al rispetto di tutte le normative sul lavoro.

Stessa attenzione anche nei settori caratterizzati da una forte presenza di lavoratori stagionali, determinata dal ciclo produttivo delle attività specifiche come ad esempio l'agricoltura primaria che, per sua natura, ha dei periodi temporali definiti. Infatti i nostri CCNL dedicati prevedono un sistema contrattuale di convenzioni annuali finalizzate a dare stabilità ai lavoratori stagionali, oltre che una formazione specifica che garantisca loro una specializzazione professionale e che determina una ricollocazione regolare, anno dopo anno, nella stessa impresa cooperativa.

### Da amministratore unico ad amministrazione collegiale

L'esistenza di cooperative ad amministratore unico è una realtà che si cerca da tempo di superare attraverso raccomandazioni fatte alle imprese nei diversi momenti di interlocuzione (revisione, assemblee, circolari) che nella consulenza alle nuove imprese. L'istituto dell'amministratore unico a revoca è infatti un elemento incongruo rispetto alla natura collegiale e partecipata che ispira e differenzia la cooperativa da altre imprese. Sono diverse le modalità messe in atto per superare questo impianto che è ancora piuttosto diffuso. Il nuovo verbale di revisione prevede una verifica dell'istituzione del registro delle determinazioni dell'amministratore unico e ne viene contestata l'assenza raccomandando di provvedere all'implementazione di questo strumento; viene tuttavia anche consigliato il passaggio a una forma di amministrazione collegiale che è garanzia di democrazia e di partecipazione.

Inoltre, l'Alleanza delle Cooperative Italiane sta collaborando con il MISE per un nuovo ordinamento della cooperazione che prevede, tra le altre cose, l'incompatibilità col carattere mutualistico della cooperativa del modello gestionale dell'amministratore unico.

### Rating abitativo

Ancora più qualità e garanzie per i soci delle cooperative di abitazione di Confcooperative con il *Rating* associativo di Federabitazione per premiare le cooperative di abitazione che adottano criteri di gestione improntati alla massima trasparenza e operano nell'interesse esclusivo dei soci.

La qualità mutualistica e, di conseguenza, imprenditoriale e sociale delle

associate sarà valutata e oggetto di "premiabilità" sia associative che normative per le cooperative più virtuose.

È stato concordato con il relativo Servizio di riportare nel Verbale di revisione del biennio 2017-18 una scheda sintetica con la richiesta dei dati utili concernenti il *Rating* associativo al fine di conoscere la situazione reale delle Cooperative di abitanti. Per le Cooperative già associate vale come linee guida per un'applicazione graduale, mentre per le nuove aderenti diventa cogente.

### Accreditamento istituzionale della cooperazione sanitaria e sociosanitaria

L'accREDITAMENTO è una procedura amministrativa mediante la quale il SSN seleziona i fornitori privati di prestazioni sanitarie in base a requisiti di qualità "ulteriori" che li trasforma in erogatori di servizi per nome e per conto del sistema pubblico. Da questa procedura sono oggi escluse (con eccezioni in qualche regione) le strutture sociosanitarie, tra cui moltissime cooperative, che operano, ad esempio, nell'assistenza domiciliare integrata, nei servizi per la psichiatria, nell'assistenza residenziale agli anziani, etc. Il possesso del requisito dell'accREDITAMENTO qualifica la cooperativa come fornitore, garantisce alla stessa una maggiore stabilità economica ed ai cittadini servizi con standard di qualità certi.

FederazioneSanità lavora da tempo ad un indicatore di prevalenza mutualistica affinché la logica dell'accREDITAMENTO sia estesa a livello nazionale anche alle strutture sociosanitarie. A seguito dell'interlocuzione avviata col Ministero della Salute e culminata in un incontro sul *Welfare* organizzato da Confcooperative a Montecitorio per presentare una proposta in questo ambito, è stato istituito un tavolo di lavoro presso il Ministero, al quale la Federazione ha partecipato e che ha elaborato una bozza di atto di indirizzo per le Regioni sull'accREDITAMENTO, in particolare dei servizi ADI (assistenza domiciliare integrata). Il nostro contributo è finalizzato alla promozione del livello qualitativo dei servizi della cooperazione sanitaria e sociosanitaria; al riconoscimento della specificità del *know how*, delle professionalità e del modello organizzativo sotteso al servizio offerto; a garantire ai cittadini *standard* qualitativi elevati e certi, sicurezza e libertà di scelta.



## Sviluppo di servizi innovativi

Fidelizzazione base associativa

Domande depositate alla Camera Arbitrale	31
Cooperative ricorse a NODE	100

Fidelizzazione soci

La Conferenza Organizzativa del 2013 aveva stabilito diversi punti di approdo dell'organizzazione, in vari ambiti, con un focus allo sviluppo di servizi innovativi.

L'impegno è sostenere le persone che si riuniscono in cooperativa: per questo la progettualità è rivolta allo sviluppo di politiche e di servizi per le imprese e per i soci e le socie. Il tutto con uno sforzo verso l'innovazione

perché la cooperazione non è solo tradizione ma ricerca di strumenti nuovi da declinare nella mutualità in cui abbiamo le radici.

Nei tre anni trascorsi sono stati rinforzati i servizi messi già a disposizione delle associate e avviati nuovi cantieri, quasi completamente completati nel 2016.

### Camera arbitrale di conciliazione della cooperazione

La Camera Arbitrale della Cooperazione è promossa dalla Confederazione delle Cooperative Italiane, dalla quale, tuttavia, essa è indipendente nello svolgimento della propria attività. Promuove la risoluzione, mediante clausole compromissorie, delle controversie sorte tra i soci cooperatori oppure tra i soci e le società cooperative. Unico strumento del genere tra le organizzazioni di rappresentanza, dalla sua costituzione, nel 2006, ha gestito 220 controversie. Nel 2016 sono state 31 le domande depositate. La Camera arbitrale può essere adita da tutte le cooperative (o i loro soci) che abbiano inserito questa possibilità nello statuto.

Essa non decide direttamente le controversie ma, attraverso i suoi organi, amministra i procedimenti di arbitrato sulla base delle facoltà e delle procedure previste dal Regolamento arbitrale.

La parte che intende instaurare il procedimento arbitrale, previsto dalla clausola compromissoria inserita nello statuto della cooperativa di cui fa parte, deve presentare alla Camera Arbitrale una domanda di arbitrato sottoscritta dalla stessa. Il procedimento arbitrale si svolgerà presso la sede convenzionata più vicina alla cooperativa e sarà svolto da arbitri che la Camera arbitrale nomina tra i 243 dell'apposito elenco.

### Le società di sistema per l'innovazione

**Italia Consulting Network SPA** è una società di consulenza aziendale e di assistenza fiscale. Fornisce attività di assistenza, consulenza, informazione e formazione in particolare a favore delle cooperative aderenti e alle Confcooperative territoriali, sia direttamente, sia mediante contratti di convenzionamento con i Centri Servizi.

Opera principalmente sulle seguenti aree tematiche:

- contabile e fiscale
- lavoro e gestione risorse umane
- legale e societaria
- strategia, direzione aziendale e controllo di gestione
- finanza aziendale
- gestione delle crisi aziendali

sviluppano approfondimenti, svolgendo attività formativa, sostenendo e integrando le competenze territoriali. È cresciuta nel fatturato consulenziale diretto alle imprese gestendo progetti strategici per lo sviluppo (Legge 231, revisioni statutarie in ambito credito cooperativo a seguito della riforma, consulenza fiscale e contenziosi tributari, nuovo modo di fare mercato). Come anello di trasmissione della politica dei servizi, ha animato e gestito i principali progetti di sistema (sostenendo i

CSA nei loro percorsi di riposizionamento strategico – Unità di Assistenza Tecnica - e accompagnandoli alla costituzione del *Network* dei CSA di Confcooperative)

**NODE** si occupa di erogare servizi IT specializzati per le imprese aderenti. Nel corso del 2016 ha realizzato numerosi progetti innovativi:

#### Per la Confcooperative nazionale:

- Piattaforma di gestione eventi per la 39-esima Assemblea Nazionale
- App per i Soci di Confcooperative
- Sistema di *Audit* confederale digitale
- Nuovo gestionale per la protocollazione e gestione documentale

#### Per le strutture territoriali di Confcooperative/Csa:

- Migrazione sul cloud di CED locali
- Portali con funzionalità avanzate
- Applicativo as a service per il protocollo elettronico
- Smart CRM per la gestione delle relazioni con i clienti/associati

#### Per le cooperative:

- Verticalizzazione di una applicazione per la gestione del Libro Soci
- Servizio cloud PaaS per applicativi specifici
- Soluzioni ad hoc di web application e social communication
- Progetti di advanced security

Nel 2016, i contatti con le cooperative diretti e indiretti sono stati circa 100 e i servizi maggiormente richiesti risultano essere cloud, software as a service, portali. Dato l'alto livello di approfondimento nelle interlocuzioni, si è registrato un tasso di realizzazione delle opportunità pari al 90% e si registra un *trend* di crescita e interesse su servizi cloud, intesi come esternalizzazione dei propri ambienti server, app e applicazioni web, compresi portali.

### App card

L'App per i Soci Cooperatori è un progetto nato per concretizzare una moderna politica dedicata ai soci e alle loro famiglie come voluto dalla Conferenza Organizzativa: un progetto 4.0 per fare crescere nella cooperazione anche questa dimensione del digitale e facilitare l'accesso a un sistema di opportunità per la vita del socio cooperatore attraverso uno strumento di appartenenza e comunicazione al passo coi tempi.

L'App nasce con l'intento di mettersi al servizio dei progetti territoriali, settoriali o di filiera del sistema Confcooperative: - potenziandoli con una infrastruttura tecnologica in grado di facilitare il contatto e lo scambio tra soci e imprese - riducendo enormemente i costi di sviluppo di ogni nuovo progetto.

La prima versione è stata pubblicata sugli App Store dei dispositivi Android e iOS a ottobre e permette di:

- ottenere opportunità e vantaggi (dalla propria cooperativa, dal proprio territorio, da un sistema nazionale di convenzioni, ma soprattutto dalle cooperative associate a Confcooperative);
- essere riconosciuto come socio cooperatore (partecipando agli eventi del mondo Confcooperative, beneficiando dei servizi dedicati alla persona, entrando in un mondo di programmi dedicati);
- comunicare con il mondo cooperativo (ovvero con la propria cooperativa e le Confcooperative di ogni livello territoriale);
- avere accesso alla mutua nazionale Cooperazione Salute con funzionalità specifiche dedicate agli assistiti;
- essere informato sui servizi offerti da Assimoco.

## Finanza di sistema

Fidelizzazione  
base associativa  
Formazione alle  
imprese

Cooperative accompagnate all'accesso agli strumenti di sistema	12
Unioni territoriali assistite	13
Erogazioni di Fondosviluppo per capitalizzazione imprese cooperative	10 interventi - 25 mln di euro
Occupati beneficiari degli interventi del Fondo	5.000
Interventi di Fondosviluppo in convenzione con Iccrea	10 interventi - 39 mln di euro
167 crediti di firma di Cooperfidi	13 mln garanzie per 27 mln finanziamenti
CFI - Wbo, sostegno allo sviluppo e start up e consolidamento	11 cooperative aderenti - 1,785 mln di euro - 460 lavoratori

L'Ufficio Credito e Finanza di Sistema, nel 2016, oltre a dedicarsi ad attività informativa e formativa sui provvedimenti di agevolazione finanziaria e alla gestione dei rapporti con l'Amministrazione pubblica, ha svolto attività di facilitazione all'accesso da parte delle cooperative agli strumenti di Sistema, in affiancamento alle Unioni territoriali e ai CSA. In tal senso, sono state assistite 12 cooperative e 13 Unioni territoriali. Sono stati inoltre animati diversi eventi in tema di accesso agli strumenti di Sistema ed opportunità di agevolazioni esistenti.

Per Finanza di Sistema, intendiamo gli interventi finanziari realizzati nel 2016 dagli intermediari finanziari appartenenti al sistema Confcooperative a favore delle cooperative aderenti ed in particolare da Fondosviluppo, Cooperfidi Italia e Cooperazione Finanza ed Impresa - C.F.I. I principali settori di intervento per Fondosviluppo e Cooperfidi Italia sono quelli in cui la Confederazione è maggiormente presente: agroindustriale e sociale.

Cooperfidi e C.F.I. sono promossi dall'Alleanza delle Cooperative Italiane mentre Fondosviluppo è espressione diretta di Confcooperative. Dall'insieme di questi interventi, rileviamo una complessiva complementarietà delle finalità di intervento a seconda dei diversi soggetti finanziatori. Fondosviluppo, infatti, ha incentrato la propria attività sul sostegno a processi di capitalizzazione, intervenendo così per rafforzare il capitale sociale di 10 Enti cooperativi strategici per il Movimento, per complessivi 25 milioni di euro, in modo pienamente aderente al dettato della Legge 59/92 e agli indirizzi stabiliti dal proprio Cda. Sono oltre 5.000

gli occupati delle cooperative beneficiarie di interventi diretti del Fondo.

Accanto a tale tipologia di interventi, particolare importanza assume l'attività del Fondo a sostegno degli investimenti e del consolidamento finanziario, attività realizzata attraverso la Convenzione conclusa con Iccrea Bancalimpresa: nel 2016 per finalità di investimento e di consolidamento finanziario sono stati conclusi 8 + 2 operazioni rispettivamente per 25 e 14 milioni di euro. Lo strumento tecnico utilizzato è stato quello del mutuo in pool erogato da Iccrea Bancalimpresa/BCC locale con concorso negli interessi da parte del Fondo.

Infine, si conferma l'interesse del Fondo per gli interventi di *Workers Buyout* (Wbo) in sinergia con CFI e gli altri Fondi mutualistici. Nel corso del 2016 sono state sostenute 3 cooperative costituite tra i dipendenti di aziende in crisi per rilevarne l'attività o singoli rami di attività.

Cooperfidi Italia ha incrementato significativamente la propria attività nel 2016 rispetto all'anno precedente: nel corso del 2016, sono stati rilasciati a favore di cooperative aderenti a Confcooperative 167 crediti di firma per complessivi 13 milioni circa di garanzie rilasciate e circa 27 milioni di finanziamenti erogati. Le aree di maggiore operatività sono risultate l'Emilia Romagna e l'Area nord. Notiamo, inoltre, come i finanziamenti sui quali è intervenuto principalmente Cooperfidi Italia, sono quelli per esigenze di liquidità (autoliquidanti, sconto effetti, finanziamenti a scadenza per liquidità).

Il CFI è intervenuto nel 2016 a sostegno di 11 cooperative aderenti a Confcooperative: si tratta di 5 operazioni di Wbo, 3 operazioni finalizzate al sostegno finanziario dello sviluppo, 2 *start-up* ed 1 consolidamento. Le risorse complessivamente deliberate ammontano a 1.785 mila euro (di cui 1.095 mila euro a debito e 690 mila euro a titolo di capitale sociale). L'insieme di tali operazioni ha riguardato complessivamente più di 460 addetti. Si conferma la particolare specializzazione di questo intermediario per le operazioni di Wbo, tornate in questi anni di grande attualità per via del difficile contesto economico.



Nuova imprenditoria

## Workers buyout

Wbo sostenuti da CFI - 2011/2016	53
Wbo senza sostegno di CFI - 2011/2016	50
Tot. occupati dei Wbo - 2011/2016	3.800
Imprese rilevate da lavoratori aderenti a Confcooperative nel 2016	60 (500 occupati)

Una formula poco tradizionale per creare occupazione quella dei cosiddetti *workers buyout*, imprese che dopo il default sono rinate usando la formula cooperativa, grazie agli ex operai diventati imprenditori di sé stessi. Sono crescenti le richieste di sostegno finanziario presentate da lavoratori di imprese in crisi che costituiscono una cooperativa per rilevarne l'intera attività o parte della stessa. Conseguentemente, occorre garantire la continuità del supporto finanziario alle Società costituite ai sensi della Legge 49/1985 che operano da anni, per il sostegno di tali operazioni (es. Cooperazione Finanza Impresa - C.F.I. - società promossa dall'Alleanza delle Cooperative Italiane). CFI, nel periodo 2011-2016, è intervenuta a



sostegno di 53 progetti di Wbo, sovente in sinergia con i Fondi mutualistici ex Legge 59/92; altre 50 iniziative circa di tale natura sono state concluse senza l'utilizzo delle risorse di CFI.

Nel complesso, l'insieme delle iniziative di Wbo hanno riguardato circa 3.800 addetti.

Tra le aderenti a Confcooperative e sostenute dal nostro sistema, oggi contiamo 60 *workers buyout* per un totale di ca. 500 occupati.

Positivo il rifinanziamento previsto dalla Legge di Stabilità 2017, di 5 milioni di euro per il 2017 e 5 milioni di euro per il 2018, del Fondo rotativo (ex DM 4 dicembre 2014) a sostegno della promozione di società cooperative.

Siamo pertanto favorevoli a qualsiasi provvedimento normativo utile a sostenere queste cooperative e i loro soci, soprattutto nei primi anni di attività: ci si riferisce, in particolare, ad agevolazioni alla eventuale decontribuzione, alla semplificazione e snellimento di procedure burocratiche, ecc..

## Filiere cooperative

Il mondo economico cambia, le regole, il mercato, la sopravvivenza dell'impresa e il suo sviluppo dipendono sempre più da una visione più complessa e integrata delle attività.

Le Federazioni di Confcooperative hanno compreso l'importanza di creare sinergie e orientare sia la rappresentanza sia l'operatività in modo da tener presente il valore della filiera, anche interna: per far ciò, servirebbe una nuova logica organizzativa impostata per far sì che scaturissero aggregazioni animate da progetti sostenibili. Qualche Federazione ha già compiuto passi importanti in questa direzione:

Federlavoro ha cambiato lo Statuto modificando la sua organizzazione dai settori alle filiere che sono:

- *Facility management*: le cooperative di servizi, ristorazione, vigilanza, manutenzioni e costruzioni
- Sostenibilità: le cooperative di produzione di beni dell'energia, dell'ambiente
- Mobilità: le cooperative del trasporto persone, del trasporto merci e della logistica

Fedagri lavora da tempo con le filiere che permettono una migliore relazione con le imprese e una visione che facilita l'impegno da dedicare ad ogni ambito. Le filiere dell'agroalimentare sono: Florovivaismo - Forestale - Latte e Formaggi - Mezzi Tecnici - Olio - Ortofrutta - Produzioni Animali - Seminativi e Grandi Colture - Vino.

### Nuova imprenditorialità di filiera

Un lungo lavoro di valutazione ed analisi dell'Alleanza delle Cooperative Italiane ha individuato 8 filiere particolarmente promettenti in termini di sviluppo che sono state oggetto della pubblicazione da parte di Invitalia di

8 bandi pubblici. Si tratta di:

- creazione di misure a sostegno della competitività delle cooperative attive nel mercato lattiero caseario
- sviluppo delle cooperative di comunità
- creazione di un'ampia filiera turistica cooperativa al fine di contribuire alla promozione sostenibile dei territori
- promozione e rafforzamento della presenza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo in settori complessi
- agricoltura sociale ed ecosostenibile attraverso l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati
- sostegno della competitività dell'agricoltura sociale
- modelli innovativi per l'integrazione della domanda e dell'offerta di servizi socio-sanitari
- cooperative di professionisti operanti nel settore della tutela della salute mentale e della disabilità psichica.

Questo percorso è stato guidato dalla Direzione generale per la politica industriale, la competitività e le piccole e medie imprese, ed in particolare dalla Divisione VI - Politiche internazionali, promozione della responsabilità sociale d'impresa e del movimento cooperativo del Ministero dello Sviluppo Economico.

I team progettuali che si sono aggiudicati i bandi, tutti a guida cooperativa ed in *partnership* con soggetti accademici o di altra natura, hanno prodotto studi di fattibilità, sostenibili economicamente e replicabili, pronti per essere imprenditorizzati. A novembre 2016, presso il MiSE, sono stati esplicitati i risultati degli studi di fattibilità che ora sono liberamente consultabili ed utilizzabili. In alcuni casi i risultati indicano le modalità per una pronta realizzazione imprenditoriale, in altri casi evidenziano ulteriori necessità di approfondimento.

Il MiSE continua quindi a seguire gli sviluppi e l'imprenditorizzazione degli studi di fattibilità, attivando se necessario – come nel caso del bando “Creazione di un'ampia filiera turistica cooperativa al fine di contribuire alla promozione sostenibile dei territori” – tavoli *multistakeholder* che vedono impegnati soggetti istituzionali e intra-ministeriali. L'obiettivo è fare in modo che ogni studio di fattibilità venga valorizzato al massimo, attraverso presentazioni, dibattiti e definizione di strategie di applicazione.

### Il modello del CAP

Il progetto di filiera che FederazioneSanità ha promosso e sta sostenendo è il modello consortile CAP (Consorzio Assistenza Primaria).

FederazioneSanità nasce come soggetto di rappresentanza votato all'integrazione delle strutture/soggetti operanti nella sanità territoriale, cioè fuori dall'ospedale e alla sinergia delle diverse professionalità che tali soggetti esprimono: medici di medicina generale, infermieri, farmacisti, medici specialisti, operatori sociosanitari, fisioterapisti, ma anche psicologi, educatori di comunità etc.

CAP incarna l'archetipo di modello reticolare, integrato e multiprofessionale che ispira l'azione di FederazioneSanità. I Consorzi CAP sono strumenti

di filiera innovativi, formati da cooperative di medici di medicina generale, di farmacisti, cooperative sociali a specializzazione sanitaria, laboratori diagnostici e poliambulatori specialistici, con un forte orientamento alla domiciliarizzazione delle cure.

Principi ispiratori del modello sono l'accessibilità, la prossimità e la fruibilità dei servizi; la flessibilità e l'appropriatezza delle cure; senza dimenticare lo spirito mutualistico e solidaristico che anima l'azione di ogni soggetto cooperativo. Per questo ciascun consorzio ha tra i propri obiettivi:

- la creazione di una rete assistenziale multidisciplinare, in grado di operare anche presso il domicilio del paziente.
- l'effettiva presa in carico socio-sanitaria dell'utente, attraverso percorsi di accesso che si avvalgono del ruolo della farmacia.
- la tempestività della risposta, con servizi attivati in tempi brevi, evitando liste di attesa per visite specialistiche ed esami diagnostici.
- l'attenzione verso le fasce economicamente più deboli, grazie a profili tariffari calmierati e sostenibili.

Ad oggi si sono costituiti sette Consorzi (Abruzzo, Calabria, Campania, Lazio, Puglia, Piemonte, Sicilia) ma si sta lavorando per far attecchire il modello in altri contesti regionali

comunitaria di un territorio, introducono fra i loro scopi la resistenza e lo sviluppo di questo a favore di tutti i suoi abitanti.

Sono due le condizioni necessarie allo sviluppo e ad una ripresa sostenibile: fiducia e coesione sociale. In termini tecnici potremmo considerarle *commodities* e misurarle in relazione all'intraprendenza sociale che generano e alle comunità locali che ricostruiscono. In particolare, l'Italia non può apportare pienamente il proprio contributo a un disegno globale senza la vitalità dei propri tanti e singolari territori. Non è solo questione di attrattività per la competizione ma anche capacità di superare problemi di portata straordinaria quali, ad esempio, quelli della vulnerabilità fisica e della integrazione/sicurezza sociale: le comunità sono al riguardo asset fragili, non scontati e imprescindibili. La mutualità e le economie di luogo, che le cooperative sociali già esistenti e le nuove cooperative di comunità promuovono, rappresentano uno degli apporti più significativi del movimento cooperativo di Confcooperative a questo riguardo.

È un modello che guarda alla sostenibilità più genuina e alla vivibilità delle comunità, di tutte le comunità, anche quelle più distanti o smarrite, alle comunità delle aree a più bassa accessibilità ma che lancia la sfida anche alle aree delle periferie urbane, in quanto occasione per riprogettare *welfare* territoriale e comunitario secondo i principi della protezione sociale e di prossimità. Nel nostro Paese la realtà dei piccoli comuni, soprattutto nelle aree interne, rappresenta una porzione di territorio, società, cultura ed economia molto rilevante. Molto di questo capitale riguarda territori montani e territori rurali di più bassa accessibilità. Queste aree sono state, infatti, identificate dalla distanza dai servizi minimi (almeno 20 minuti di percorrenza da centri che offrono una gamma completa di servizi per scuola, salute e mobilità, fino a punte di oltre 40 minuti per le aree più periferiche). Si tratta di poco più della metà dei Comuni Italiani (4.185), dove risiedono 13,5 milioni di cittadini (il 22,4% della popolazione) che insistono sul 60% del territorio italiano.

La cooperazione aderente a Confcooperative riveste un ruolo significativo nelle Aree Interne in termini di contributo alla crescita, alla sostenibilità ambientale, all'inclusione sociale e all'accessibilità dei servizi. È una sfida che vede Confcooperative connettore di esigenze, laddove le istituzioni arretrano, catalizzatore di nuova domanda imprenditoriale e sociale, protagonista di una visione di territorio condivisa e soprattutto promotore di sviluppo imprenditoriale partecipato e mutualistico, realmente sentito dalle comunità locali perché impegnate a giocare un ruolo in prima persona.

È anche una sfida al mercato della speculazione commerciale e finanziaria, di un'economia dell'altrove che guarda all'Italia delle storie e della bellezza da punti proprietari e profitti non abitanti, estrattivi senza impegno delle risorse migliori, anche dei loro giovani, per farne prodotti ed emozioni *pret-à-porter*. L'economia delle cooperative di comunità che Confcooperative sta allestendo recupera ancora l'originarietà della sua missione mutualistica riconsegnando alle persone un protagonismo proprietario e profittevole di benefici prossimi e collettivi.

Le montagne sono state i primi laboratori e i primi territori modello ma cresce interesse e movimento promozionale fra le aree metropolitane. Anche nei quartieri urbani e nei comuni periurbani re-innescare coesione sociale imprenditiva fra abitanti e istituzioni è sempre più interpretata



## Aree Interne

Fondi  
strutturali

Aderenti 2016	4.473
Cooperative di comunità	20
Regioni con cooperative di comunità	10
Cantieri di cooperazione comunitaria	20

In aree interne e in ambiti urbani a maggior fragilità è stato realizzato un progetto per animare «processi generativi» di presidio, cura, sviluppo del territorio e della comunità territoriale («cooperazione di comunità») e accompagnare allo sviluppo progettuale comunitario (Strumenti e metodologie per la gestione di processi partecipativi, di co-progettazione e co-design comunitario che stanno alla base della generazione e dello sviluppo della cooperazione di comunità). È stato promosso e sostenuto lo sviluppo di piattaforme di servizi comunitari e laboratori di potenziamento del capitale umano.

### I nuovi beni comuni tutelati dalle comunità

Il bilancio sociale più interessante di questa attività sarebbe rappresentato dall'elenco di nuovi beni comuni - boschi, sentieri, piazze, bar, botteghe, pulmini, aziende agricole, piccoli teatri o pascoli - che rinascono come luoghi di valore e valori per chi li possiede, per chi li lavora, per chi li abita o frequenta.

I operatori di comunità affermano un diritto di prelazione naturale verso i beni privati o pubblici inutilizzati o abbandonati e ne fanno nuovamente beni comuni perché utili a riattivare socialità, lavoro, opportunità di reddito. Le cooperative di comunità sono cooperative che, partecipando alla vita

come via necessaria alla vivibilità sostenibile e alla felicità delle persone travolte da flussi di esclusione sociale ed economica.

L'allargamento delle opportunità di lavoro e reddito che trattengono persone nei propri territori abitati in relazione fra loro, recuperandone le funzioni di presidio, cura, valore è anche condizione di tenuta del Paese. Oltre ad essere un'opportunità di sviluppo associativo per la Confcooperative rendere nuovamente generativi di società ed economia i territori e le comunità locali sia rurali che urbane.

### Animare lavoro

È stato potenziato il Progetto Policoro, gestito da Inecoop, in *partnership* con la CEI e altre rappresentanze sociali, per sostenere autoimprenditorialità giovanile, soprattutto nelle aree del Mezzogiorno. Esso ha una finalità essenzialmente educativa: ha reso possibile la formazione di animatori di comunità e ha promosso iniziative di scambio e forme di reciprocità ma ha prodotto anche risultati particolarmente incoraggianti per il numero di imprese sorte, per lo più cooperative, alcune delle quali lavorano su terreni e con beni sottratti alla mafia.

Gli Animatori di comunità segnalati dalle Diocesi e formati, in vent'anni di operatività, sono 720. Nel 2016, aderiscono al Progetto 132 diocesi su 225 e Confcooperative.

Nel 2016 gli Animatori coinvolti nel Progetto sono stati 184. Si è permesso ai giovani di essere se stessi, di esprimere i propri talenti, di non cadere nelle mani delle mafie, di essere capaci di relazioni sociali autentiche e di promuovere sviluppo. "Il disoccupato di ieri è, oggi, un cooperatore o un piccolo imprenditore, sposato, padre di famiglia con figli".

*Gesti Concreti* è nato all'interno del Progetto Policoro e raccoglie esperienze che diventano patrimonio comune; raggruppa imprese, liberi professionisti e associazioni che creano opportunità di lavoro dignitoso in una relazione feconda e generativa con il territorio che abitano. I dati camerali 2016 relativi alle imprese nate segnalano, sulle 700 che si stimano esistere, ca. 400 promosse da Gesti Concreti, per un totale di oltre 1000 persone impiegate ed un volume d'affari superiore ai 20 milioni di euro l'anno.

Sono imprese nate prevalentemente nel Sud e nel Centro Italia, per lo più cooperative o Srl. I settori di appartenenza sono principalmente nell'ambito dei servizi di tipo consulenziale, servizi alla persona e ai minori, al commercio (in generale e nello specifico dell'ortofrutta) e alla produzione di vario tipo. Sono presenti in misura minore anche i servizi della filiera turistica, le attività legate al settore ICT, la manutenzione del verde e l'edilizia.

## Credito cooperativo

### Il focus sulla Riforma

Tutta l'organizzazione è stata impegnata in un serrato confronto per la difesa e la promozione della cooperazione nel settore bancario, che ha

condotto ad una conservazione della genuinità dell'impianto cooperativo, costituito da *governance* democratica, carattere mutualistico, radicamento territoriale delle BCC, seppur nell'adattamento ai nuovi scenari competitivi dell'Unione Bancaria Europea e con la necessità di un rafforzamento sia patrimoniale che di capacità di servizi a persone, imprese, famiglie, territori, comunità.

Dopo essere riusciti ad evitare, a gennaio 2015, che andasse in Consiglio dei Ministri un provvedimento d'urgenza di riforma delle BCC scritto unicamente dal Governo - ed i cui contenuti avrebbero imposto uno stravolgimento della natura delle BCC con nuova normativa che metteva a rischio elementi vitali del modello cooperativo bancario - Federcasse e Confcooperative si sono proposti come interlocutori dialoganti delle Autorità per arrivare ad una autoriforma del sistema. Anche l'Alleanza delle Cooperative Italiane ha condiviso e sostenuto il lavoro sviluppato da Confcooperative e Federcasse.

Dialoghi lunghi ma fruttuosi con Governo-Parlamento-Banca Italia hanno portato alle tre date chiave del 2016: a febbraio il decreto legge di Riforma, ad aprile la legge di conversione, a inizio novembre le disposizioni attuative della Banca d'Italia.

Si è innanzitutto mantenuta l'assoluta salvaguardia dei principi generali dell'ordinamento cooperativo nel credito, compresi la mutualità prevalente delle BCC e l'indivisibilità intergenerazionale delle riserve, punto irrinunciabile di qualsiasi riforma che volesse mantenersi coerente con l'identità mutualistica attuale.

La riforma ha dato vita alla possibilità di rafforzamento del sistema delle BCC in una logica di gruppi cooperativi che dovrebbero realizzare coesione, efficienza e competitività, allineata alle migliori esperienze internazionali.

Sono state ridefinite le condizioni cooperative affinché si continui a fare *community banking* e sostenere l'economia reale, rispondendo così alle richieste dei territori che investono sul lavoro, sull'ambiente, sulla cultura e costruiscono partecipazione.

È necessario avere banche di comunità solide, autenticamente mutualistiche, ma anche competitive che appartengano ad un gruppo bancario cooperativo di cui hanno il controllo della capogruppo, con funzioni tradizionali ma capaci di offrire anche servizi finanziari innovativi e nuove tutele rispondenti ai nuovi bisogni di imprese e famiglie. Si tratta di un patrimonio unico da preservare per i nostri territori, unico anche perché indivisibile.

Con l'unità del gruppo delle BCC si ottengono economie di scala e diversificazione, liberando risorse per gli investimenti (nel settore la digitalizzazione è chiave); con l'unità si evita il dispendio di energie tra "sorelle" concentrando le strategie di sviluppo nei mercati non serviti dal credito cooperativo; con l'unità si è più attrattivi per i capitali esterni e si evitano problemi ad un brand già molto riconosciuto; con l'unità si tutela meglio la reputazione delle Banche di Credito Cooperativo, creando le condizioni per intervenire su situazioni di mala gestione; con l'unità si possono realizzare strumenti di tutela più forti per i risparmiatori e tutti i soci e clienti che scelgono le BCC. Tutto ciò, a beneficio del valore fondativo della cooperazione che è la mutualità e del servizio ai territori, che la riforma basa su un'autonomia delle singole BCC proporzionata alla capacità gestionale e all'andamento delle banche (*risk based*).

Speriamo che la potenzialità offerta dalla nuova legislazione di autoriforma delle BCC si riesca a realizzare con la dovuta saggezza.

Anche la nascita di due gruppi nazionali di BCC deve comunque tenere presente i punti e le necessità che devono unire tutto il credito cooperativo italiano, che ha bisogno di rappresentanza e tutela unitaria, affinché possa continuare ad essere un sistema forte al fianco dell'economia reale dei territori e delle persone.

## Fondi strutturali

Aree interne  
Formazione per  
imprese

Comitati di sorveglianza in cui Confcooperative nazionale è presente (direttamente o come Alleanza delle Cooperative Italiane)

11

In tema di fondi strutturali l'azione confederale si articola su due livelli: a livello nazionale viene garantito il presidio delle relazioni istituzionali con i ministeri, l'agenzia nazionale per lo sviluppo, il dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione. L'azione nazionale è rivolta al presidio delle scelte politiche fondamentali in tema di strategie di politiche di sviluppo e coesione ed all'interlocuzione con l'amministrazione sulle scelte relative ai PON e alle azioni direttamente implementate sulle aree interne e sulle aree metropolitane.

L'azione territoriale si articola attraverso le Confcooperative regionali tramite l'azione di interlocuzione con le amministrazioni regionali. In particolare nelle regioni a minor sviluppo dove maggiore è il flusso di risorse dei fondi strutturali Confcooperative nazionale, attraverso Fondosviluppo e ICN, garantisce il supporto di una *task force* nazionale finalizzata ad accrescere la capacità delle Confcooperative territoriali di intercettare le risorse a disposizione delle regioni.

### I fondi SIE per le politiche di coesione

I fondi strutturali e di investimento europei hanno come finalità la riduzione delle disuguaglianze in termini di sviluppo e benessere tra i territori dell'Unione Europea: non sono tuttavia un semplice trasferimento monetario per compensare i divari territoriali ma risorse per creare opportunità di sviluppo.

Le cooperative, per loro natura, sono lo strumento che meglio risponde a questi obiettivi inclusivi - pur incontrando spesso difficoltà nell'accesso ai fondi, sia per le procedure piuttosto complesse che per la loro gestione che risponde alla logica dell'offerta di risorse e strumenti piuttosto che della domanda, cioè dell'esigenza effettiva delle imprese e dei territori.

Inoltre spesso, per accedere a queste risorse occorre che i progetti siano sostenuti da finanza propria o finanza di terzi (sotto capitalizzazione e accesso al credito sono problematiche sentite tra le cooperative); in questo senso le *partnership* con le strutture del credito cooperativo sono per le nostre aderenti fondamentali.

Alle aderenti Confcooperative garantisce un presidio organizzativo e consulenziale rilevante mettendo a disposizione servizi avanzati attraverso

ICN e la rete dei centri servizi, nonché attraverso la *Task Force* per il Mezzogiorno.

Oltre ai fondi strutturali (FSE e FESR), compongono i Fondi SIE: il FEAAMP per la pesca, il FEASR per l'agricoltura e il Fondo di coesione.

### Comitati di Sorveglianza

I Comitati di Sorveglianza sono organismi istituiti presso ogni Autorità di gestione di programma operativo nazionale o regionale, per ogni Stato membro in collaborazione con la Commissione Europea e hanno il compito di assicurare l'efficienza e la qualità dell'esecuzione degli interventi comunitari. In media essi sono formalmente convocati due volte l'anno. All'interno dei Comitati di sorveglianza, sono rappresentate le parti sociali più rilevanti (Confcooperative tra queste) come componenti consultive e hanno possibilità di accedere alle informazioni in maniera diretta, discutere l'andamento della gestione di queste risorse, proporre modalità di buone pratiche o altri suggerimenti utili a orientare in maniera efficace, nell'alveo dei programmi decisi, la gestione di queste risorse, provando ad essere parti attive e partecipi. In taluni casi, è prevista anche la possibilità per le parti sociali di co-progettare la gestione delle risorse, nel rispetto del codice di condotta europeo del partenariato.

### Task Force di assistenza tecnica alle regioni del Mezzogiorno

Serve per accrescere la capacità di interlocuzione con le Regioni sui POR; per rilanciare il protagonismo in innovazione sociale della cooperazione sui territori; per l'adozione di strumentazioni dedicate (es. sovvenzione globale) e per incentivare il ruolo di nuove cooperative.

La finalità della *task force* è coadiuvare, in maniera sussidiaria, le regioni del Mezzogiorno nell'interlocuzione con i programmatori, animare e far emergere nuovi bisogni cooperativi da poter rappresentare come domanda potenziale dei fondi, diffondere buone pratiche esistenti.

## Formazione per imprese

Internazionalizzazione	200 cooperative incontrate in 11 regioni 40 Unioni Territoriali coinvolte 42 report della collana Export e Mercati
Fon.Coop – fondo per la formazione	Stanziati 31 mln 12 mln utilizzati da cooperative aderenti a Confcooperative 1.800 imprese beneficiarie di cui 718 (40%) di Confcooperative 80.000 lavoratori partecipanti di cui 27.476 (34%) occupati in cooperative di Confcooperative

È proseguito il lavoro del Tavolo delle Agenzie formative territoriali coordinato da ICN, per un'azione di coordinamento progettuale su Bando INAIL per

PMI come raccordo delle Agenzie formative territoriali, valorizzando il passaggio da una modalità di lavoro prevalentemente rivolta verso l'ambito confederale (gruppi di lavoro interni) ad una modalità di collaborazione sul campo (costruzione collaborativa dei progetti INAIL).

### Ufficio Internazionalizzazione e Mercati

Svolge ogni anno un'intensa attività di formazione alle imprese già proiettate, seppur marginalmente in alcuni casi, ad un'espansione sui mercati esteri. A seguito di questa formazione – sono state 200 le imprese incontrate in 11 regioni - diverse cooperative hanno deciso di intraprendere percorsi di internazionalizzazione su mercati in cui non sono ancora presenti.

Le principali aree di formazione riguardano le strategie per l'internazionalizzazione e gli strumenti e i servizi messi a disposizione da Confcooperative e dalle società di sistema a questo scopo, l'*Export Management* e focus sui Paesi individuati per nuove opportunità di *business* con il supporto dei trade analyst dell'Agenzia ICE (Stati Uniti, Cina, Germania, Paesi Scandinavi ed Emirati Arabi Uniti per le cooperative del Settore Agroalimentare; Serbia, Giordania, Iraq, Territori Palestinesi ed Etiopia le cooperative di produzione lavoro e servizi) oltre alla consulenza sulla contrattualistica internazionale.

### Avviso 25 di Fon.Coop

Fon.Coop - Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative - è stato costituito nel 2001 dalle maggiori Organizzazioni di rappresentanza delle imprese cooperative, AGCI, Confcooperative e Legacoop e dalle Organizzazioni sindacali dei lavoratori italiani CGIL, CISL, UIL. Non ha fini di lucro.

Le Parti Sociali hanno deciso di costituire un Fondo specifico data l'importanza della cooperazione nell'economia italiana e la sua specificità che coniuga crescita imprenditoriale, gestione democratica, equità distributiva, sviluppo delle persone che in essa lavorano. Il principale riferimento legislativo è l'articolo 118 della legge 388/2000 e successive modificazioni che ha istituito i Fondi interprofessionali in Italia.

Gli Avvisi Settoriali di Fon.Coop sono rivolti a tutte le imprese aderenti. Essi finanziano piani formativi in grado di aggregare la domanda di più imprese di uno stesso settore su scala pluriregionale e nazionale.

L'Avviso 25 è l'ultimo avviso emesso dal Fondo per il finanziamento di "Piani formativi Settoriali Concordati", ovvero piani di formazione continua, concordati tra le Organizzazioni di Rappresentanza e le Organizzazioni Sindacali, a favore delle imprese aderenti al Fondo e dei soci lavoratori e delle socie lavoratrici nonché di lavoratori e lavoratrici per accrescere le loro competenze e sviluppare la competitività delle imprese.

L'attività formativa di Avviso 25 nel 2016 ha coinvolto 225 cooperative per un totale di 1.407 destinatari che hanno ricevuto 4.714 ore di formazione distribuite in 105 corsi. I settori che ne hanno beneficiato sono Turismo, Cultura, Editoria, Sanità, Sociale, Commercio, Agroalimentare, Pesca e Trasporti.

La società di sistema di Confcooperative, Italia Consulting Network SPA

nel 2016 ha svolto attività formativa per gli operatori dei Centri Servizi di Confcooperative affinché essi possano assistere le imprese aderenti nelle aree di contabilità fiscale (12 corsi) e giuslavoristica (12 corsi).

## Autoimprenditorialità

Spazi CoopUp	16
Cooperative nate dai CoopUp (biennio 2015/2016)	40

### Incubatori per la promozione di nuova cooperazione e per l'innovazione della cooperazione esistente

Si tratta di luoghi di contaminazione: i CoopUP sono spazi fisici che offrono servizi per le nuove imprese cooperative come co-working, attività di formazione, programmi di accompagnamento imprenditoriale, attività di matching tra idee imprenditoriali o neo-imprese e cooperative «storiche», assistenza all'accesso al credito bancario e alla finanza di sistema.

Gli spazi CoopUp attivi al 31 dicembre 2016 sono quelli di Bergamo, Bologna, Bolzano, Brescia, Catania, Cesena, Firenze, Genova, Modena, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rovigo, Siena, Siracusa, Torino.

Ogni CoopUp ha (almeno) un Junior Angel, ovvero un animatore dello spazio.

I settori di attività delle idee imprenditoriali intercettate e accompagnate sono così divisi:

- 20% cultura-creatività,
- 40% servizi alla persona
- 10% turismo
- 10% food
- 10% riciclo / green
- 10% altro

Quaranta le cooperative nate, nel periodo 2015-2016, all'interno dei CoopUp sul territorio nazionale (anche grazie ai percorsi di accompagnamento proposti dai CoopUp).

Tramite Imprendocoop, Vulcanic e altre call svolte sul territorio, CoopUp contribuisce a stimolare il potenziale imprenditoriale del territorio e ad intercettare e accompagnare progetti di impresa.

### Due trend in crescita:

- professionisti che si riuniscono in cooperativa per fornire servizi in forma aggregata;
- cooperative che aggiungono elementi tecnologici ai servizi offerti.

L'attività di CoopUp ha generato impatto in varie direzioni:

- sviluppo di nuove imprese cooperative: oltre 300 idee di impresa

intercettate e raccolte attraverso gli spazi CoopUp, da cui sono nate oltre 40 cooperative

- sviluppo di nuove progettualità per le Confcooperative Territoriali, quali il progetto CoopUpIn (Emilia Romagna, ora replicato in Lombardia: [http://www.confcooperativemiliaromagna.it/IT/News/Notizie\\_Regionali/Cooperazione\\_\\_innovazione\\_aperta](http://www.confcooperativemiliaromagna.it/IT/News/Notizie_Regionali/Cooperazione__innovazione_aperta)) e per i Centri Servizi
- sviluppo di relazioni con attori dell'innovazione nazionale: CoopUp è interlocutore col mondo della *sharing economy* (da cui la partecipazione a Sharitaly), del *coworking* (da cui la partecipazione a Espresso Coworking), dell'associazionismo civico (da cui la partecipazione al Festival delle Comunità del Cambiamento di RENA).



## Aree Metropolitane

Autoimprenditorialità  
Appalti

Aderenti 2016	4.968
---------------	-------

### Le città metropolitane: analisi e prospettive<sup>(1)</sup>

Il peso di Confcooperative nelle città metropolitane è particolarmente basso tra le cooperative di recente costituzione nonostante il numero di cooperative localizzate in queste aree sia maggiore rispetto al numero di altre imprese (mentre per gli addetti è vero il contrario). Inoltre, negli anni della crisi lo stock di aderenti attive nelle città metropolitane ha registrato un calo più che doppio rispetto a quello registrato nelle altre aree.

Tuttavia, un quarto delle aderenti attive è localizzato nelle città metropolitane e sia i redditi da lavoro sia il capitale sociale per socio sono più alte tra le aderenti nelle città metropolitane rispetto alle altre aree.

Nell'ultimo decennio, oltre due cooperative su tre costituite nelle città metropolitane sono di produzione e lavoro ma, meno di due occupati su dieci, tra le cooperative di questo settore in queste aree, fanno riferimento ad aderenti a Confcooperative.

Nel complesso, il movimento cooperativo attivo nelle quattordici città metropolitane conserva dei tratti peculiari e distintivi.

Qui è lievemente inferiore l'incidenza delle cooperative femminili e di quelle giovanili rispetto ad altre aree mentre è più alta quella delle cooperative di stranieri.

### Il rilancio della cooperazione metropolitana

Nelle aree metropolitane vive il 37% della popolazione italiana, vi si produce il 40% del PIL e ci sono il 35% degli occupati del Paese.

Sono aree costantemente attrattive e in crescita con polarizzazione economica nel rapporto tra città e periferia. La popolazione ha caratteristiche e modalità di organizzazione di vita sempre più peculiari che producono una differenziazione anche dei bisogni e delle relative risposte. Anche la crisi delle aree metropolitane ha avuto in questi anni propri connotati:

(1) L'analisi si riferisce agli enti iscritti nell'elenco nazionale delle aderenti a Confcooperative al 31 Dicembre di ogni anno, per il periodo compreso tra il 2008 e il 2015.

processo di terziarizzazione inarrestabile, sia nei servizi tradizionali che avanzati con, in alcuni casi, marcati processi di deindustrializzazione. E il tutto sta avvenendo in un periodo di forte riduzione delle risorse pubbliche per le politiche ordinarie.

Questo quadro complessivo rappresenta un contesto dove la cooperazione è certamente una delle vie più credibili per offrire risposte ai temi cruciali dell'inclusione sociale, del contrasto alle marginalità estreme, al tema della casa, alla valorizzazione del patrimonio pubblico, a promuovere progettualità sull'efficienza energetica e la sostenibilità, servizi al territorio e quartieri, ad una mobilità e logistica intelligente, ad un *welfare* di prossimità che non lasci indietro nessuno. La cooperazione è un brand forte e attrattivo che gli abusi di pochi, l'illegalità diffusa in alcuni settori e le cronache che li riportano in maniera parziale stanno indebolendo. Confcooperative ha deciso di impiegare risorse e percorsi per avviare un progetto di marketing che risvegli l'orgoglio dell'appartenenza e nuove adesioni alla cooperazione. Il marketing delle imprese *profit* opera una desemantizzazione dei prodotti per poter vendere tutto l'anno a prescindere dagli effettivi bisogni, il marketing cooperativo deve ridare senso alle parole e alle prassi di vita comune: dobbiamo valorizzare la relazione tra persone, offrire le emozioni dell'essere comunità, dare un peso quantitativo alla creatività, alla cultura, all'inclusione sociale delle vulnerabilità. "Il marketing delle imprese *profit* è una caccia, deve colpire un *target*; noi dobbiamo essere giardinieri, capaci di far nascere germogli sani e fertilizzarli".

Un piano di marketing associativo e di promozione cooperativa è pertanto al centro delle azioni di Confcooperative e impegna parte dello staff nazionale e i territori.

Allo studio, inoltre, strumenti imprenditoriali per essere più adeguati nel concorso degli appalti nei servizi pubblici locali che necessitano in queste aree di fortissima specializzazione, dimensione e capacità imprenditoriale e nuove risorse per investimenti.



Servizi  
innovativi

## Piano nazionale dei servizi e riordino territoriale

CSA in Italia	49
Imprese cooperative servite	7.000

I servizi contribuiscono per circa due terzi al bilancio consolidato delle nostre realtà territoriali.

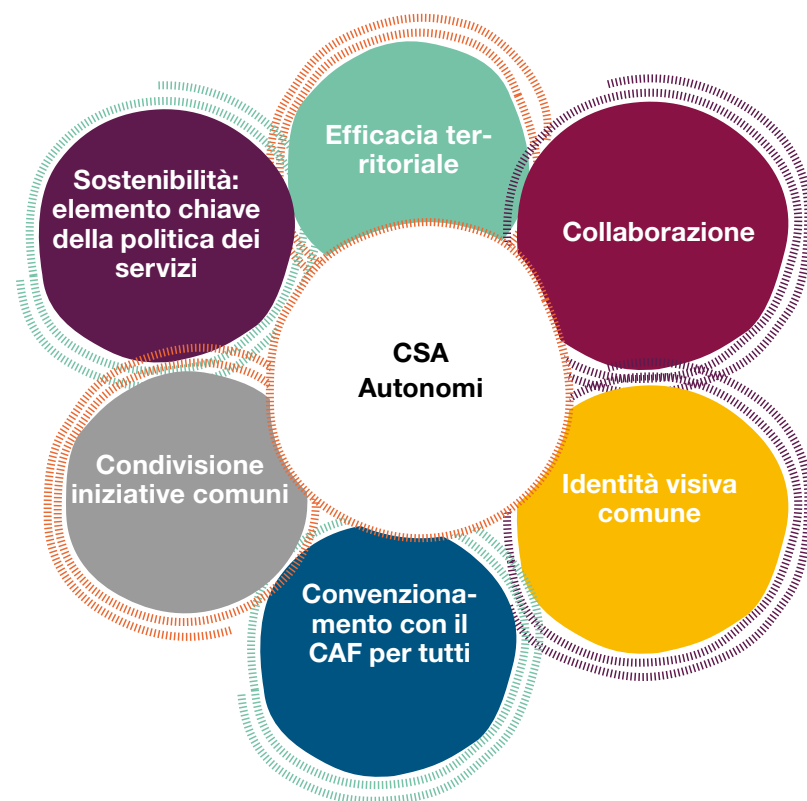
Nel 2016 è stato portato a termine il processo per una migliore strutturazione dei Centri Servizi (CSA) attraverso il consolidamento imprenditoriale e una rete che consente di rispondere ai bisogni delle cooperative su tutto il territorio nazionale grazie anche alla valorizzazione delle professionalità interne al sistema. Obiettivo del Piano era disporre di strutture di servizio rafforzate e sostenibili che siano in grado, in rete tra loro e con le società di sistema, di rispondere ai bisogni delle aderenti, anche accompagnandole nei loro percorsi di sviluppo imprenditoriale

È l'anno in cui si è lavorato intensamente per la costruzione di un

Contratto di Rete tra i Centri Servizi per la definizione di regole d'ingaggio relativamente a:

- requisiti di minima per la partecipazione alla rete dei Csa (liceità ad operare);
- *audit* dei Csa finalizzato alla verifica periodica dei requisiti di minima e di quelli di sostenibilità
- posizionamento a livello di rete di alcuni servizi di natura specialistica; regole per ingaggio delle professionalità e per condivisione del mercato.

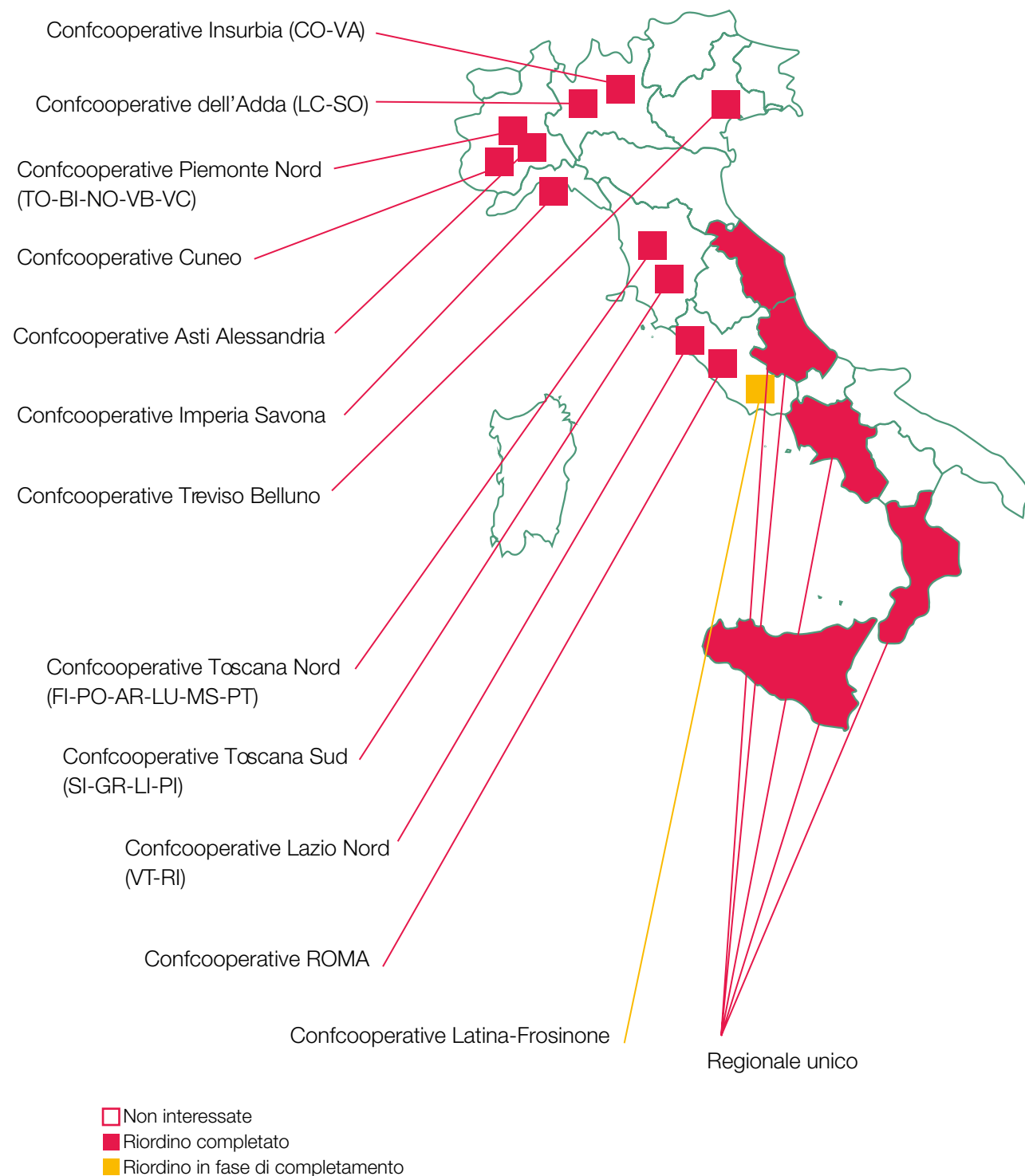
Ad ICN, identificata come società di sistema nazionale nel campo dei servizi alle imprese e già CAF imprese di Confcooperative, è stato attribuito il ruolo di «anello di trasmissione» della politica dei servizi.



L'azione di presidio dei CSA è stata condivisa tra il dipartimento Politiche per lo Sviluppo e quello Organizzativo che ha compiuto parallelamente un intenso processo di riordino territoriale. Il cantiere del riordino ha disegnato una nuova mappa dell'Italia di Confcooperative mirando all'efficiamento territoriale con un'architettura che risponda bene alle nuove sfide che la Confederazione si è data.

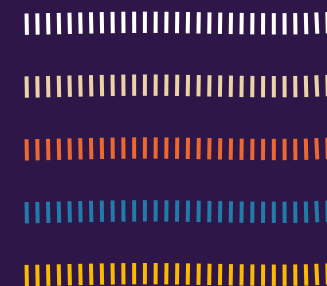
Il Dipartimento Organizzativo ha aperto una stagione di rinnovata attenzione ai territori e di affiancamento, monitoraggio e tutoraggio ai progetti di riordino organizzativo: la revisione dell'articolazione territoriale delle Unioni ha avuto come obiettivo di migliorare la presenza dell'organizzazione al fianco delle cooperative e nei territori, in un'ottica di sostenibilità ed efficienza.

## MAPPA DEL RIORDINO TERRITORIALE A DICEMBRE 2016



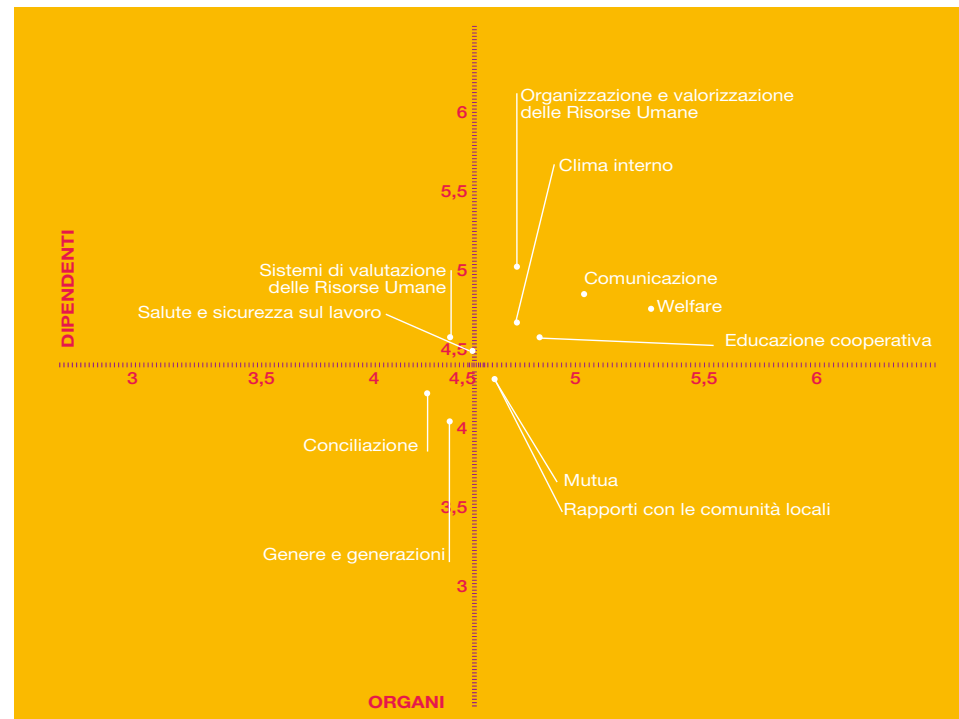
Il Fondo di Solidarietà e Perequazione ha sostenuto, nel 2016, 5 su 6 progetti di riordino sulla base di progetti presentati dalle Unioni territoriali. Il totale del finanziamento è stato di € 395.000 su una capacità complessiva pari a € 435.000.

# Aspetti sociali





# Aspetti sociali



## Welfare

Organizzazione e valorizzazione delle Risorse umane  
Comunicazione  
Educazione cooperativa  
Clima interno e dialogo  
Sistemi di valutazione delle Risorse umane

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro  
Mutua  
Rapporti con le comunità locali  
Genere e generazioni  
Conciliazione vita/lavoro

## Welfare

Protocollo Rete Welfare

7 società e 2 Federazioni nazionali

Il benessere di lavoratori e lavoratrici sta particolarmente a cuore a Confcooperative: per questo è stata accolta con favore la decisione di introdurre la detassazione del *welfare* aziendale che aprirà le porte ad un suo maggior peso nella contrattazione e l'introduzione della detassazione dei contributi aventi ad oggetto la copertura del rischio della non autosufficienza; come pure la detassazione del premio di produttività che rafforza congiuntamente competitività delle imprese e busta paga dei lavoratori, in maniera persino più importante nel caso in cui il premio venga destinato alla previdenza complementare o alla sanità integrativa. Ambiti che vedono la cooperazione concretamente impegnata sia per la

promozione di benessere dei propri lavoratori che per l'offerta di pacchetti di *welfare* cooperativo che potranno essere proposti a tutte le imprese.

Un grande senso di responsabilità nei confronti del Paese ha dato origine ad una proposta di Rete *Welfare* cercando vie alternative con la politica e con le sue stesse aderenti. Con le sue 6.667 cooperative sociosanitarie, organizzate principalmente in Federsolidarietà, federazione storica ed in FederazioneSanità, di più recente nascita e a specializzazione sanitaria, Confcooperative ha il diritto e il dovere di mettersi in gioco: lo richiede il presente della cooperazione sociale col suo ruolo imprescindibile nel *Welfare* italiano ma anche il futuro dove abiteranno le generazioni che dobbiamo tutelare oggi. La nostra analisi sul *welfare* di Stato, diviso tra previdenza, assistenza sanitaria e assistenza sociale, mostra che esso è sempre più schiacciato dall'equilibrio dei conti pubblici e per questo poco sostenibile a fronte di una domanda di benessere della comunità nazionale che è cambiata; si sono indeboliti infatti i fattori di coesione e di solidarietà, primo fra tutti quello della famiglia e crescono le aree di marginalizzazione e di esclusione a ritmi sostenuti.

Per essere concreti, abbiamo iniziato a fare sistema in casa: con le due federazioni più orientate su questi temi e con alcune società afferenti in diversi modi al sistema Confcooperative (C.A.P, CEF, CGM, Cooperazione Salute, Familydea, Ideeinrete, *Welfare* Italia).

Abbiamo chiesto alle forze politiche e al Governo di orientare l'ago della bussola nella direzione della sussidiarietà orizzontale, mettendo lo Stato, le Regioni e gli Enti Locali nella condizione di favorire effettivamente e concretamente "l'autonoma iniziativa dei cittadini singoli o associati per lo svolgimento di attività di interesse generale", adottando modelli di governo basati su:

- una regia unica nazionale, fondata sulla programmazione partecipata degli obiettivi di protezione sociale e delle linee generali di azione, al cui interno lo Stato si faccia committente e garante dei livelli uniformi di assistenza, fissando regole certe, ruoli definiti, incentivi e disincentivi, responsabilità per i risultati sia nei confronti della componente pubbliche, che rispetto ai partner imprenditoriali e professionali;
- politiche fiscali orientate a promuovere l'offerta cooperativa e ad alleggerire il peso delle contribuzioni collegate alla gestione mutualistica dei servizi;
- politiche gestionali dei sistemi pubblici orientate al coordinamento con l'azione dei pilastri sussidiari nella distinzione tra committenza pubblica e produzione mista pubblico-privato *no profit*, anche nella forma di relazioni di partenariato concessorio con soggetti accreditati;
- sistemi di controllo dei risultati condivisi e focalizzati sugli *outcome* anche con riferimento alla soddisfazione dell'utenza.

Lavoriamo insieme per migliorare le nostre politiche di *welfare* rendendole più "multi-pilastro": il sistema pubblico, attraverso la valorizzazione del modello della cooperazione e delle sue declinazioni organizzative, può valorizzare il principio della libera scelta, restituendo alla persona, alla famiglia e ai corpi intermedi il ruolo centrale che spetta loro, nell'autogestione degli interessi degli individui associati nella società civile e quindi nella libertà di impegno e di autodeterminazione.

## Alleanza contro la povertà

Nata nel 2013 per cercare di dare una risposta al ritardo del nostro Paese sul tema dell'esclusione sociale attraverso la promozione di politiche innovative ed efficaci contro la povertà assoluta, è promossa da 37 organizzazioni - realtà associative, rappresentanze dei comuni e delle regioni e sindacati.

Oltre alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica, l'Alleanza, ha elaborato una propria dettagliata proposta di riforma per l'introduzione del Reddito d'Inclusione Sociale (REIS) e si è concentrata sull'iter parlamentare della discussione – prima in Commissione e poi in Aula – della proposta di legge in merito. L'Alleanza ha predisposto una scheda dettagliata contenente gli emendamenti al testo iniziale ed ha avviato un confronto con il Governo, con le forze politiche in Parlamento, con i Relatori del DDL.

Dopo il passaggio alla Camera del luglio 2016 e l'approvazione del Senato il 9 marzo 2017 della Legge delega sulla povertà, per la prima volta nella storia del nostro Paese, il Parlamento ha definito una reale misura di contrasto alla povertà assoluta. Un deciso passo in avanti che necessiterà nel corso del 2017 di una decretazione attuativa all'altezza della sfida: vale a dire uno strumento di lotta alla povertà capace di includere le persone e le famiglie più povere.

L'obiettivo della legge delega è duplice: sviluppare una decretazione efficace per una misura che è contestualmente di sostegno al reddito e di inclusione sociale; dall'altra, predisporre un Piano nazionale contro la povertà che definisca strategie attuative e di finanziamento incrementali, che consentano il progressivo ampliamento dell'utenza sino a raggiungere tutta la popolazione in povertà assoluta. L'Alleanza ha sempre sollecitato l'adozione di uno strumento fondato su due pilastri: il sostegno economico a chi vive in povertà assoluta e la presa in carico da parte dei servizi territoriali. Una misura priva della dimensione dei servizi sarebbe, infatti, inadeguata, poiché si scontrerebbe con la forte carenza dei medesimi in vaste aree dell'Italia, risulterebbe avere natura meramente assistenziale e perderebbe quel carattere inclusivo che rappresenta il vero punto di svolta nella lotta alla povertà e all'emarginazione sociale.

## Organizzazione e valorizzazione delle Risorse umane

Formazione per quadri (150 partecipanti)

2 ore a cura di The International House Ambrosetti

È stata avviata la formazione per i dirigenti e i dipendenti come previsto dalla Conferenza Organizzativa.

Il primo percorso è stato dedicato ai quadri confederali e ai direttori territoriali; il lavoro proseguirà coinvolgendo tutti i dipendenti.

## Comunicazione

Circolari alle Unioni Territoriali	Presidenza: 13 Segreteria Generale: 76 Direzione: 2 Servizio legale: 14 Servizio sindacale giuslavoristico: 44 Federazioni: Federabitazione 39 – Fedagri 206 – Federcoopescas 110 – FederazioneSanità 10 - Federlavoro 33 - Federconsumo 5 - FederCultura Turismo Sport 26 - Federsolidarietà 80
Portale	1,8 milioni pagine visitate
Facebook	1,6 milioni di visualizzazioni
Twitter	1,57 milioni di visualizzazioni
Italia Cooperativa	450 mila pagine visitate
Uscite media	Quotidiani (nazionali/locali) e periodici: 370 Web: 123, Radio/TV: 100

La comunicazione di Confcooperative si struttura all'interno in un flusso di circolari inviate alle Unioni Territoriali che inoltrano, a loro volta, alle oltre 18.000 imprese aderenti tutte le informazioni tecniche, gli aggiornamenti normativi, le notizie su bandi, gare, attività politico sindacali e altro garantendo una presenza e una consulenza continue alle aderenti. Le circolari vengono inviate sia dalla Confederazione nazionale che da tutte le Federazioni nazionali di settore e raggiungono le cooperative garantendo una relazione tecnico-politica costante e informata.

Verso l'esterno invece, attraverso i media, Confcooperative svolge una comunicazione istituzionale e di rappresentanza, promuove la cooperazione come modello imprenditoriale che risponde ai bisogni del territorio e delle persone mettendo in rete le *best practice* e punta a sensibilizzare l'opinione pubblica su questi temi.

Il portale confederale, Italia Cooperativa - l'unico quotidiano nazionale interamente dedicato ai temi della cooperazione - e i *social* consentono di dialogare con un ampio *target* che va dall'ambito politico-istituzionale agli addetti ai lavori (*opinion leaders*, editorialisti, giornalisti, economisti), dai territori fino alla base sociale (soci e cooperative).

### Noi e i media

Anche nel 2016 abbiamo sviluppato la nostra comunicazione per raggiungere tre *target* differenti: istituzioni, addetti ai lavori e opinione pubblica per mettere in campo tre flussi di comunicazione con obiettivi differenti: comunicazione istituzionale e di rappresentanza, di promozione dell'impresa cooperativa come modello che intercetta bisogni e offre risposte, di sensibilizzazione dell'opinione pubblica.

## Temi affrontati e principali risultati conseguiti

Tra i principali temi trattati segnaliamo: il Codice Appalti, legalità e mercato, la riforma del Credito Cooperativo, la legge contro la Povertà, la riduzione della tassazione sul lavoro, politiche che equilibrino il rapporto lavoro e pensioni e di sviluppo dell'*export*.

Abbiamo poi affrontato e valorizzato il ruolo delle cooperative nello sviluppo delle aree marginali, nella valorizzazione di beni sequestrati alle mafie, nelle politiche per l'occupazione giovanile e femminile, nella capacità di adeguare il sistema di *Welfare* perché non lasci indietro nessuno.

Abbiamo provato a rendere misurabile la capacità delle cooperative di rispondere a bisogni attraverso *best practice* di cooperative impegnate nel *welfare*, nell'agroalimentare, nella lotta alle mafie. O attraverso storie di *workers buyout*. Attraverso due focus a doppia firma Censis – Confcooperative, entrambi sul *target* giovani (il primo sulla fuga del capitale umano dal Sud, il secondo sugli "Eet", i giovani che hanno battuto la crisi), abbiamo fatto di Confcooperative un *player* dell'informazione nazionale testimoniata da 30 passaggi televisivi. Ruolo ribadito in occasione dei consumi di Natale e Capodanno dove abbiamo valorizzato la filiera cooperativa dell'agroalimentare Made In Italy con 16 passaggi radiotelevisivi nazionali.

L'assemblea di rinnovo cariche di maggio ha fatto registrare 27 passaggi radiotelevisivi nazionali. Complessivamente le interviste radiotelevisive del presidente Gardini sono state 61. In media una volta ogni sei giorni le posizioni del nostro presidente hanno avuto eco su radio o piccolo schermo.

## Habitat comunicativo: siamo costretti a correre più degli altri

In una comunicazione che cambia giorno per giorno, che si semplifica e che si complica allo stesso tempo e che evolvendosi richiede di continuo nuovi codici di accesso, siamo chiamati a produrre uno sforzo straordinario per trovare spazi dedicati ai temi cooperativi sui grandi media nazionali.

Perché siamo chiamati a correre più degli altri? Le criticità comunicative sono, principalmente, due. In primo luogo le vicissitudini giudiziarie che riguardano pochissime cooperative, ma che hanno grande impatto mediatico. Una coda lunga, interminabile che nasce con l'inchiesta Mafia capitale, aperta nel dicembre del 2014 e che viene rinfocolata da interminabili deposizioni di criminali che hanno indossato le vesti di operatori. Su questa inchiesta si saldano altri filoni negativi: appalti truccati (principalmente nel ramo delle costruzioni, ma non solo); crac di medie grandi – cooperative depositarie di prestito sociale con conseguente perdita del capitale per i risparmiatori; il business legato all'accoglienza migranti.

Il secondo punto è la solitudine di Confcooperative e delle sue Federazioni, in questa azione di comunicazione. Confcooperative è l'unica associazione che riesce, con continuità, a portare i temi della cooperazione sui media nazionali. Se guardiamo alla quantità e alla qualità delle uscite, il bilancio è positivo. Non solo sugli strumenti di comunicazione tradizionale, ma anche sulla rete e sui *social network*, dove per accessi e visualizzazioni

Confcooperative si attesta tra le prime 5 organizzazioni datoriali del Paese.

Abbiamo un'ambizione che va oltre i *target* (istituzioni, addetti ai lavori e opinione pubblica) che ci siamo prefissi di raggiungere per informarli e sensibilizzarli: vogliamo riuscire a far capire che le cronache giudiziarie che riguardano l'1 x 1000 delle cooperative italiane non sono il biglietto da visita di 1.350.000 persone che trovano lavoro in un settore che incide per l'8% sul PIL.

La cooperazione è quella che nei vari settori intercetta bisogni e dà risposte. Senza cooperazione ci sarebbe un paese più povero nelle forme di impresa. Più povero nei servizi. Più lontano dai bisogni e dalle persone in difficoltà. Cooperazione vuol dire territori, comunità, persone che si autorganizzano per rispondere a esigenze a cui né lo Stato né il privato sono in grado di dare soluzione. Questo è il nostro obiettivo: far crescere questa consapevolezza dei tanti operosamente al lavoro rispetto ai danni causati da uno sparuto manipolo di delinquenti.

## Educazione cooperativa

Progetti nelle scuole secondarie	20
ACS costituite	85
Sostegno a Master di formazione cooperativa	2

## L'educazione cooperativa nelle scuole

Nel 2016, così come in questi ultimi dieci anni, sono state attivate numerosissime iniziative progettuali di diverso tipo sulla Educazione Cooperativa, che hanno visto la partecipazione di oltre 11.000 studenti di oltre 300 scuole sul territorio nazionale. Significativo quindi anche l'elevato numero di insegnanti coinvolti nei progetti.

La tipologia dei progetti attualmente spazia tra orientamento, formazione, testimonianze, visite in imprese e seminari fino a veri e propri tirocini e costituzione di ACS – Associazione Cooperativa Scolastica.

L'ACS simula la costituzione e la gestione di un'impresa cooperativa in classe. È uno dei modelli più diffusi, in linea anche con le direttive dell'Unione Europea che invitano a lavorare, tra l'altro, sulle *soft skills*. L'ACS è un attore importante per lavorare sul territorio; spesso viene affiancata a cooperative che svolgono attività simile a quella dell'ACS, in altri casi l'impresa simulata nasce per sviluppare un prodotto/servizio per una cooperativa.

## Alternanza scuola-lavoro

Nell'autunno 2016 la Presidenza di Confcooperative si è posta quale obiettivo la realizzazione di un Progetto Nazionale di Alternanza Scuola Lavoro, sostenuto da Fondosviluppo e da concludersi entro la fine dell'anno scolastico a metà del 2017, per potenziare la promozione cooperativa nelle scuole e la sensibilità delle nostre cooperative su tutto il territorio nazionale.

Ci si è messi quindi a lavorare per mettere a punto un kit di strumenti per promuovere *format* di percorsi formativi, progetti scuola/lavoro in cooperativa e una piattaforma web, che consenta la condivisione e divulgazione di tutte le esperienze fatte.

Insieme a Confcooperative, il progetto vede la partecipazione anche di Federcasse e delle Banche di Credito Cooperativo che come Confcooperative vogliono investire sempre più in promozione cooperativa anche sulle generazioni di operatori del futuro.

### Protocollo Confcooperative/MIUR

Nell'agosto del 2016 è stato sottoscritto il Protocollo di Intesa tra Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca e Confcooperative, incentrato per una parte importante sulla realizzazione di progetti ed iniziative di alternanza scuola-lavoro, per avvicinare gli studenti delle scuole superiori ai principi ed alla pratica del modello cooperativo.

### Formazione post universitaria

Confcooperative promuove e sostiene diversi Master di primo e secondo livello per formare professionisti del settore cooperativo e/o completare o accrescere le competenze di chi già è impegnato nella cooperazione.

Nel 2016 sono stati due i Master sostenuti con borse di studio, docenze e altre modalità di partecipazione.

Il Master Universitario di I Livello in Economia della Cooperazione (MUEC), dell'Università di Bologna in collaborazione con AICCON (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e delle Organizzazioni *non profit*) è promosso e sostenuto dall'**Alleanza delle Cooperative Italiane** ed ha visto la partecipazione di quindici studenti. Tra le materie di studio: la misurazione delle performances nelle cooperative, *Mission, Governance, Accountability* dell'impresa cooperativa, Responsabilità e rendicontazione sociale delle cooperative, Strategia e organizzazione delle cooperative e delle imprese sociali, Diritto societario e delle imprese cooperative

Il Master universitario di II livello "*Impresa cooperativa: economia, diritto e management*" dell'Università Roma Tre è stato frequentato da 20 studenti e/o quadri del movimento cooperativo del centro sud. Il Comitato scientifico è composto dai rappresentanti dell'Alleanza delle Cooperative italiane e si è affiancato al Comitato didattico.

Tra le materie di studio: Storia ed economia della cooperazione, la cooperazione nel mondo, Diritto societario e delle imprese cooperative, la fiscalità cooperativa, *Governance* cooperativa, responsabilità e rendicontazione sociale delle cooperative, Contabilità e bilancio dell'impresa cooperativa, Progettazione Europea, Elaborazione *business plan* di un'impresa cooperativa e molto altri ambiti di rilevanza per chi vuole avvicinarsi allo strumento cooperativo.

## Clima interno e dialogo

Incontri con quadri confederali	3
Incontri con direttori territoriali	1
Incontri con direttori regionali	3
Incontri del Gruppo di lavoro sul BS	2

La direzione generale, che ha responsabilità anche sul personale, organizza periodicamente dei momenti di confronto e approfondimento con i quadri confederali e i direttori territoriali per aggiornare sull'agenda politica, strategica, progettuale ed organizzativa dell'associazione. Questi incontri sono occasioni importanti per creare sinergie tra progetti e competenze, finalizzate a valorizzare la vita associativa e l'operatività di Confcooperative.

Anche il processo di *Stakeholder engagement* finalizzato alla materialità e tutto il lavoro di redazione del presente documento è stato possibile con un lavoro di gruppo che ha visto collaborare diversi dipartimenti e federazioni.

## Sistemi di valutazione delle Risorse umane

% dipendenti sottoposti a valutazione delle performance	100%
---	------

La valutazione delle performance è collegata al premio di produttività che viene erogato una volta all'anno a tutti i dipendenti confederali sulla base di un punteggio stabilito dai responsabili, incrociando competenze e flessibilità, dedizione e creatività nello svolgimento delle mansioni.

## Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Personale addetto alla sicurezza con formazione specifica	18 Primo soccorso e 13 Antincendio
Visite mediche e formazione per la sicurezza sul lavoro	100% dei dipendenti

## Mutua

Cooperative aderenti	2.211
Lavoratori iscritti	181.885 (di cui 166.486 adesioni contrattuali e 15.399 adesioni volontarie)

La salute è tra i diritti essenziali di ogni essere umano e, per questo, la cooperazione non si sottrae al ruolo d'interprete dei bisogni: cresce la difficoltà del sistema pubblico di finanziare adeguatamente la sanità e i bisogni sono in rapido cambiamento. Un buon welfare è sinonimo di sviluppo, della società e delle persone. E la crescita delle cooperative passa anche dalla valorizzazione e dal benessere dei loro soci e lavoratori, come forma di mutualità interna.

Il Progetto Mutualistico nazionale, coordinato e sviluppato attraverso la

mutua confederale Cooperazione Salute, è uno strumento per rispondere all'obbligo contrattuale di offrire copertura sanitaria ai lavoratori: in una logica di sussidiarietà, essa permette ai cittadini di avere più servizi, di maggiore qualità, a costi contenuti.

Cooperazione Salute ha studiato piani sanitari che tengono conto della geografia e della condizione sociale, della tipologia di lavoro ma soprattutto estendono alle famiglie dei lavoratori la possibilità di iscriversi alla mutua. Il 2016 si è chiuso con 2.211 cooperative iscritte e 181.885 assistiti che, tra le 35 coperture sanitarie, hanno usufruito di 24.794 prestazioni: risultati ottenuti nel rispetto dei parametri di sostenibilità che Cooperazione Salute si è data nel rispetto delle contribuzioni ricevute: contenimento dei costi di gestione sino ad un massimo del 25%, risorse destinate all'attività rimborsuale fino al 75% (e ciò che non viene rimborsato va a patrimonio per future prestazioni), un rapporto tra contributi gestiti e patrimonio pari almeno al 50%.

Tali parametri garantiscono anche la trasparenza della gestione del patrimonio e un suo corretto utilizzo per le finalità di solidarietà inter pares e generazionale della mutua – redistribuzione a favore degli associati migliorando le prestazioni e i piani sanitari e permanenza nel Fondo dei dipendenti che, con oneri a loro carico, potranno continuare ad essere assistiti dalla mutua.

La proposta di Confcooperative prevede un progetto complessivo per il Paese, dove i network già esistenti (sociali, medicosanitari, farmaceutici) del welfare si uniscono in una rete tra le reti.

## Rapporti con le comunità locali

### L'Incontro loves Norcia

Nel 2016 un nuovo sciame sismico ha distrutto vite e sogni, piccole comunità e progetti. Nei territori colpiti del Lazio, delle Marche e dell'Umbria vivono, come in tutto il nostro Paese, persone forti che si sono rimboccate le maniche e hanno immediatamente cominciato a ricostruire, affiancati dalla cooperazione che in quei territori ha subito danni ma ha anche individuato velocemente gli spazi vitali da ricomporre. La cooperativa sociale L'Incontro opera nel territorio di Norcia e della Valnerina dove, dal 1985, fornisce servizi di *welfare* e assistenza per i soggetti più vulnerabili. Da qualche anno è nata anche L'Incontro B. Per aiutare i 180 soci di queste cooperative a ripartire concretamente, Confcooperative ha deciso di sostenere un progetto concreto a favore della comunità di Norcia, che ridarà servizi essenziali alla collettività ma anche energie e speranza per ricostruire il tessuto sociale. Sarà infatti costruita una struttura sociale polivalente di circa 250 mq, di legno su un unico piano in cui poter ricominciare ad assistere gli ospiti diversamente abili che il terremoto ha sfrattato dalle loro case di accoglienza e accogliere gli anziani e i minori che hanno perso fondamentali luoghi di ritrovo e di gioco; essa ospiterà uno spazio diurno per disabili e uno spazio polivalente per bambini/ragazzi dai 3 ai 12 anni, con servizi accessibili e cucina e uffici.

### Le cure che accolgono

Creare un polo servizi in grado di offrire assistenza medica alla popolazione migrante risiedente nel Comune di Genova, con particolare riferimento ai richiedenti protezione internazionale e rifugiati: questo il progetto Hermes del Consorzio Agorà.

Tra le tante attività previste, che rendono la Clinica un luogo di sintesi per la cura fisica/organica e quella psicologica, è stata chiesta la disponibilità di alcuni professionisti che volontariamente per mezza giornata a settimana offrono assistenza ai migranti.

Grazie al contributo di Confcooperative e della campagna la Casa di Hermes è stato possibile acquistare un ecografo per consentire alla ginecologa di effettuare visite più accurate e riuscire in tempi brevi, e contestualmente, ad indagare altri aspetti molto importanti come eventuali gravidanze (causa spesso di stupri di gruppo), neoplasie e altro. Questa attività, sostenuta da un adeguato supporto psicologico fornito dagli altri professionisti del Progetto, permette una presa in carico olistica e molto spesso risulta preventiva nella cura di depressioni. Poter curare questi aspetti in un ambiente dove l'approccio si basa sui diritti umani consente inoltre di evitare violazioni e garantire l'*empowerment* dei pazienti.

## Genere e generazioni

Under 40 amministratori di cooperative	14,5%
Under 30 soci di cooperative	8,8%
Cooperative femminili	26,3%
Donne occupate in cooperative	60%
Socie delle cooperative	40%

Non ancora fluido il ricambio generazionale soprattutto per gli under 35 (solo l'8,8% dei soci delle cooperative non ha più di 30 anni) e si mantiene stabile la quota di amministratori under 40, che evidentemente faticano ad emergere. Tuttavia, per la prima volta si segnala una diminuzione di Amministratori over 65. Le cooperative, abbassando le barriere all'ingresso, consentono di superare parte di quegli ostacoli che spesso fanno desistere chi vorrebbe avviare un'attività d'impresa.

A novembre si è completato anche il percorso di strutturazione del nostro Gruppo giovani: essi danno voce e testimonianza a quel rinnovamento che noi stiamo promuovendo e per il quale abbiamo voluto creare le condizioni d'ingresso anche per loro. Confcooperative è al fianco di questi giovani per accompagnarli, ascoltarne i bisogni e costruire migliori opportunità in termini di progetti, finanza, tutoraggio.

Interessante invece la crescita delle quote "femminili". Il 26,3% delle cooperative è femminile e il 60,8% del totale degli occupati è donna mentre le socie sono il 40,7% della base sociale.

## La lettura di genere del 2016

1 Vice Presidente Confcooperative Nazionale	5 Presidenti di Federazione Regionali
1 Direttrice Generale Confcooperative Nazionale	1 Coordinatrice Confcooperative Regionale
2 Vicepresidente Federazione Nazionale	1 Segretaria Generale Confcooperative Regionale
2 Direttrici di Federazione Nazionale	3 Presidenti di Confcooperative territoriale
1 Capodipartimento Amministrativo Nazionale	5 Vicepresidente di Confcooperative territoriale
1 Direttrice Fondosviluppo	1 Direttrice Confcooperative Regionale
3 membri del Consiglio di Presidenza	5 Direttrici Confcooperative territoriale
20 donne presenti in Consiglio Nazionale	3 Vicedirettrici Confcooperative territoriale
1 donna membro gruppo Revisori	2 Coordinatrici Confcooperative territoriale
2 donne presenti nel Collegio Probiviri	1 membro CDA di Consorzio di Consumo
2 Presidenti Confcooperative Regionale	1 membro CDA di Cooperazione Salute
2 Vicepresidente Confcooperative Regionale	1 Presidente di BCC

### Commissione Dirigenti Cooperatrici

Il 2016 ha visto l'avvio del nuovo mandato quadriennale della Commissione Dirigenti Cooperatrici; in questa rinnovata configurazione emergono due dati importanti: le nuove presenze e un abbassamento dell'età media.

Oltre all'avvicendamento del ruolo della Coordinatrice Nazionale, che si attesta come un passaggio di consegne di esperienze, con un forte segnale di continuità su obiettivi e azioni, il rinnovo delle nomine vede 32 nuove rappresentanti su una compagine di 64 dirigenti cooperatrici nella Commissione Nazionale. Di queste il 50% sono nuove imprenditrici. L'età media delle rappresentanti si abbassa di circa 10 anni.

Tra i principali obiettivi della commissione c'è quello di promuovere una rete tra donne imprenditrici cooperative, che possa coniugare la partecipazione attiva dei territorio e delle cooperative, nello scambio di strumenti e conoscenze, linguaggio e differenze e arricchire dinamiche evolutive e percorsi professionali.

Anche le Commissioni dirigenti cooperatrici regionali affrontano il rinnovo del mandato e della rappresentanza ogni 4 anni. Per le 16 Commissioni

presenti con diverse modalità e attività, 6 Commissioni hanno avviato nel 2016 il rinnovo.

A giugno 2016 si è costituita anche la Commissione Donne e Parità dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Si tratta del processo di consolidamento della collaborazione e dei percorsi comuni su pari opportunità e politiche di genere tra le centrali cooperative.

## Conciliazione vita/lavoro

### Monitoraggio e sviluppo FIL – modelli e progettualità cooperativa

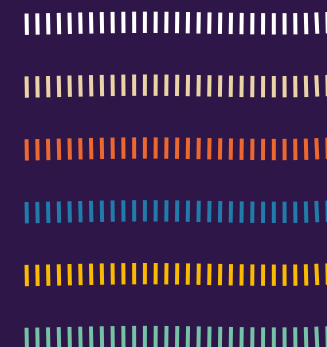
28 cooperative sono state oggetto di analisi nell'ambito del progetto FIL, Famiglia Impresa Lavoro: la conciliazione, sia come elemento di benessere lavorativo per la cooperatrice sia come soluzione di sviluppo imprenditoriale cooperativo, è al centro di molte politiche attive che portano vantaggio alle imprenditrici e alle loro famiglie. Dallo studio emerge che molte cooperative provano a implementare formazione e servizi sul tema, anche avvalendosi di sinergie istituzionali e della rete tra cooperative godendo della contaminazione positiva delle pratiche in relazione alle diverse esigenze, siano esse di settore, di tipologia cooperativa e territorio.

Il percorso avviato deve essere monitorato, strutturato e promosso per agevolare modalità lavorative positive e ampliare le opportunità innovative sia per la lavoratrice, il lavoratore e anche per l'impresa cooperativa.

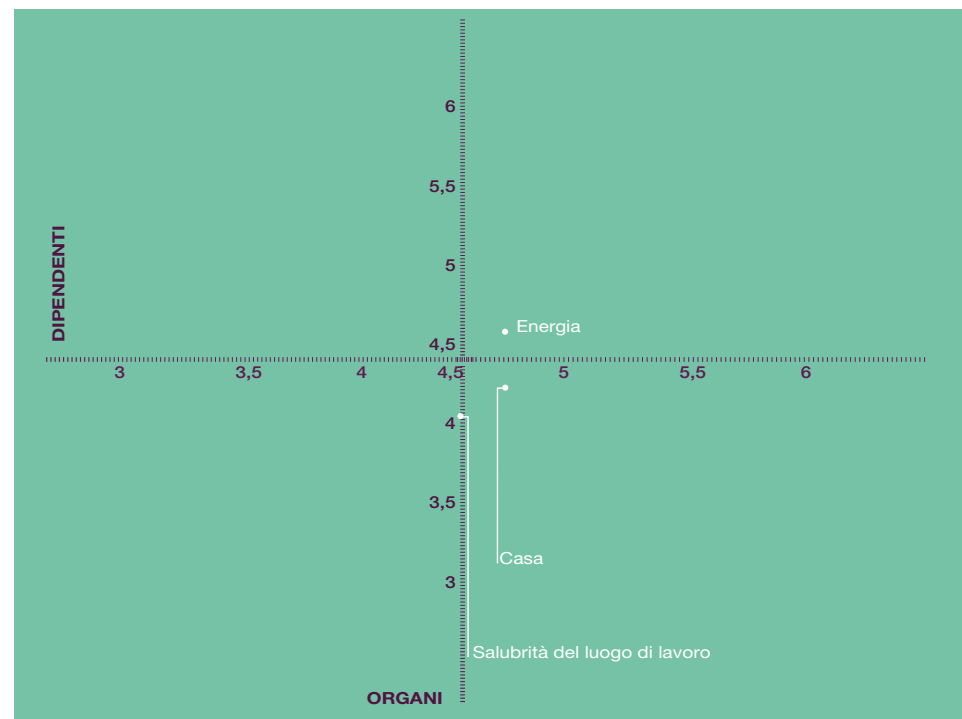
Ad oggi si rilevano attività di formazione e consulenza su *welfare* aziendale cooperativo e legge di stabilità per le associate, singole cooperative e consorzi di cooperative, definizione di premi di produzione su attivazioni di azioni di *welfare* aziendale; esperienza di reti territoriali per offerta servizi a favore della conciliazione; part time e turni flessibili; sostegno alla maternità integrazione e indennità INPS; Sportello di ascolto e sostegno (conciliazione - counselling - sostegno psicologico - consulenza economico finanziaria e legale - per le mamme di rientro al lavoro)

PROGETTI PER soggiorni estivi - banca ore - pasti *takeaway* - fattorie didattiche - scontistica per soggiorni estivi - *voucher* per asili nidi - assistenza anziani e disabili - *smart working* - maggiordomo aziendale - *fundraising* su conciliazione - *baby sitting*.

# Aspetti ambientali



# Aspetti ambientali



Energia

Casa

Salubrità del luogo di lavoro

## Energia

### La strategia energetica cooperativa

Aggregare la domanda di energia delle imprese cooperative e delle utenze domestiche dei soci: questo uno degli obiettivi della strategia in casa Confcooperative per creare un mercato cooperativo dell'energia (imprese e famiglie). Accanto a questo, vi è il potenziamento degli investimenti nell'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare privato cooperativo e pubblico e nella progettualità per la produzione di energia pulita da fonti rinnovabili all'interno di cicli produttivi "circolari" e nelle cooperative idroelettriche.

Viene rafforzata la centralità e il ruolo strategico di sistema di Power Energia nel mondo associativo di Confcooperative per ridurre i costi di energia elettrica ed di gas delle cooperative e sviluppare servizi ai soci connettendo altri soggetti cooperativi che già operano a livello locale oltre a promuove nuova cooperazione attraverso lo sviluppo di un sistema di

cooperative di utenza. A fianco del mercato business viene promossa quindi l'integrazione della domanda delle utenze domestiche, attraverso la quale sviluppare altre opportunità per i soci (sanità integrativa, assicurazioni, gruppo acquisto beni e servizi)

## Casa

Nel 2017 si svolgeranno i lavori per la nuova sede nazionale di Confcooperative che lascia lo storico ufficio sito in Palazzo Alicorni per riunire tutte le sue risorse umane in un unico quartiere, anzi via, della città.

Nell'attribuzione dell'incarico alla ditta che procederà alla ristrutturazione del nuovo immobile e all'adeguamento di quello già in uso - che vedrà alternarsi persone e attività, i vertici dell'organizzazione hanno chiesto un impegno al rispetto di alcuni criteri di bioarchitettura, l'utilizzo di materiali ecologici e la predisposizione di attrezzature e prodotti improntati al risparmio energetico, alla salvaguardia dell'ambiente e alla riduzione dei rifiuti.

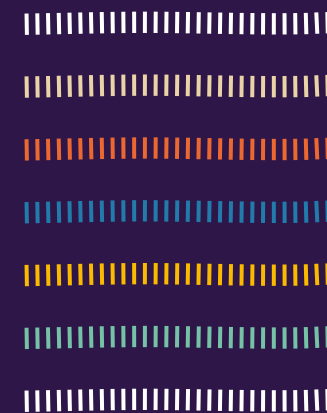
## Salubrità del luogo di lavoro

Le attività necessarie al mantenimento di un ambiente di lavoro salubre e sicuro vengono svolte con regolarità dallo staff preposto a tale ruolo nell'organizzazione: controlli periodici delle attrezzature tecniche e degli ambienti, corsi di sicurezza e di pronto soccorso, visite mediche, adeguamento ergonomico delle postazioni.

E' intenzione della Direzione mettere a disposizione del personale, in concomitanza con il trasferimento alla nuova sede, aree di svago e di relax che saranno concordate con i rappresentanti dello staff affinché rispondano alle reali esigenze e desideri di ognuno.



# Il cantiere 2017



# Il cantiere del 2017

Il percorso di sostenibilità che Confcooperative sta compiendo, reso pubblico attraverso un reporting che misura l'impatto delle attività dell'organizzazione, richiede che gli organi si assumano, di anno in anno, impegni chiari e rendicontabili per adeguare la strategia di sviluppo alle aspettative e ai bisogni degli stakeholder, sia interni che esterni. È questo impegno, a fronte delle aree di intervento identificate durante l'analisi di sostenibilità come migliorabili o da avviare, che rende tale percorso utile e concreto e non un mero esercizio autoreferenziale.

Nel rendicontare le attività del 2016, alcuni temi sono risultati in via di miglioramento, altri stabili, altri invece mostrano debolezze intrinseche che devono essere affrontate.

## Gli impegni che ci assumiamo

### Governance

- Trasparenza Bilancio d'esercizio – ulteriori modalità di diffusione
- Ulteriore impegno per ricambio generazionale e quote di genere
- Alleanza della Cooperative Italiane – rilancio del processo di integrazione
- Legislazione cooperativa
- *Audit* interno – ampliamento indagine e coordinamento con monitoraggio CSA

### Sviluppo e aspetti economici

- Fornitori – impegno ad ampliare la gamma di forniture provenienti da imprese cooperative aderenti e ad escludere fornitori che non rispettino gli standard di conformità internazionali (qualità, diritti, ambiente)
- *Marketing* associativo – progetto di recupero di visibilità e adesioni - ampliare la base associativa nelle aree metropolitane
- Impegno per ottenere una legge quadro sulle coop di comunità – razionalizzare ed uniformare la legislazione regionale
- Servizi innovativi per i soci
- Contratto di rete tra CSA
- Nuove iniziative nell'organizzazione e nelle imprese per digitalizzazione e cooperazione 4.0
- Fare proposte al Governo per provvedimenti, da inserire nella prossima legge di bilancio, riconducibili alle tematiche della sostenibilità

### Aspetti sociali

- Formazione dipendenti e dirigenti
- *Welfare* aziendale
- Premio produttività
- Percorsi di Educazione Finanziaria per i dipendenti
- Alternanza scuola-lavoro

### Ambiente

- Abbattimento produzione rifiuti e utilizzo materiali inquinanti (Catering ecologico – carta – acqua - riciclaggio a regime) anche attraverso formazione dei dipendenti
- Incentivi alla mobilità sostenibile
- Nuova sede – ristrutturazione secondo criteri di ecosostenibilità e bioarchitettura



## Il Bilancio di Sostenibilità

Questo documento è stato redatto da Paola Ferrara con la supervisione di Fabiola Di Loreto

Il prof. Marco Frey, direttore dell'Istituto di Management della Scuola Sant'Anna di Pisa e presidente della Fondazione Global Compact Network Italia ha costruito e animato il percorso di Stakeholder Engagement collaborando alla sua traduzione in materialità.

A Fabiola Di Loreto, Direttore Generale e a Marco Venturelli, Segretario Generale uno speciale ringraziamento per la costante e preziosa attenzione con cui hanno seguito e alimentato il percorso di sostenibilità alla base di questo documento.

Hanno collaborato alla costruzione del processo di rendicontazione 2016: Marco Battisti, Milena Cannizzaro, Elide Casilli, Roberto Cutrona, Desirée De Giovanni, Stefano Pascale, Pierpaolo Prandi, Claudia Paruccini, Valerio Pellirossi, Annarita Strani, Sabina Valentini.

Si ringraziano anche: Maria Antonietta Agulli, Elisabetta Batazzi, Matteo Bettoli, Paola Buscioni, Antonello Ciambriello, Valentina Corradini, Giuseppe Daconto, Danilo D'Elia, Ombretta Diana, Cristina Di Stante, Maria Grazia Di Stasio, Cristina Faraoni, Fabiana Fiorindo, Monica Lamanna, Vincenzo Marino, Silvia Pini, Angelo Sabbi, Loredana Sorbera, Simonetta Sorio, Fabio Rizzetti, Giovanni Teneggi e Giancarmine Vicinanza per il contributo alla raccolta delle informazioni.

### Un ringraziamento speciale va a:

ABI, Acli, AiCS, Assimoco, ASviS, Banca popolare Etica, Caritas, Cassa Depositi e Prestiti, Cittadinanzattiva, CGIL, CISL, Confagricoltura, Confartigianato, Confcommercio, CNA, Fondazione Culturale Responsabilità Etica, Fondazione per il Sud, Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, Global Compact Network Italia, Legacoop, UIL **per aver accettato di partecipare al nostro percorso di Stakeholder engagement.**

# Annotazioni

A series of horizontal dashed lines, spaced evenly down the page, intended for writing annotations. The lines are light blue and extend across the width of the page.



**Realizzazione grafica** a cura di Giorgia De Filippis, [ideapura.it](http://ideapura.it)

**Stampato presso** Evoluzione Stampa

**Carta FSC** - Selena Green Burgo

Finito di stampare nel mese di Giugno 2017



Questo bilancio è stato stampato su carta certificata FSC, il marchio che identifica prodotti contenente legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

## **CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE**

### **SEDI**

Borgo S. Spirito, 78  
00193 Roma

Via Torino, 146  
00184 Roma

### **UFFICIO DI BRUXELLES**

Square Ambiorix, 32 Bte 35  
B-1000 Bruxelles

[www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it)