

# Il decalogo compiuto

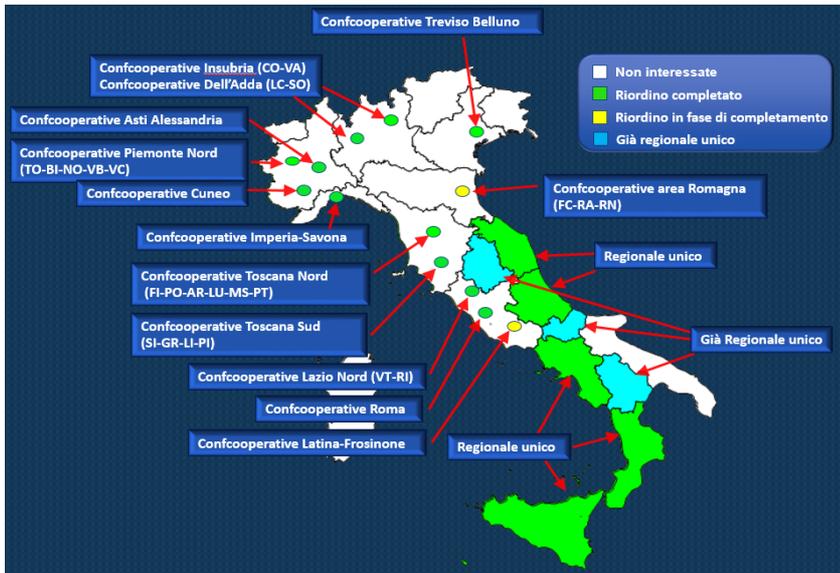
*Dalla Conferenza Organizzativa del 2013 a  
Confcooperative 2016*

# Il decalogo compiuto

## 1 - Efficienzamento dell'articolazione confederale Rafforzamento delle Unioni - Audit interno

Avviato negli anni 2014/2015 e proseguito nei primi mesi 2016, il cantiere del riordino, quasi completato, sta disegnando una nuova mappa dell'Italia di Confcooperative; esso mira all'efficienzamento territoriale con un'architettura che risponda bene alle nuove sfide che la Confederazione si è data. Il riordino prosegue in altri territori.

*ECCO COME SONO CAMBIATI I TERRITORI IN DUE ANNI*



	2014	2015
Unioni Regionali	22	22
Unioni Interprovinciali	10	11
Unioni Provinciali	71	37



Abbiamo parlato di cantieri per tre anni. Col caschetto in testa, ci siamo preparati, studiando dentro e fuori di qua, abbiamo progettato e affinato strumenti. Oggi possiamo dire che il cantiere ha lavorato con esiti positivi e siamo a buon punto nella costruzione della nostra nuova organizzazione.

Buon lavoro a tutti

*Maurizio Gardini*

Abbiamo seguito le indicazioni della nostra lungimirante classe dirigente che ci ha segnato la rotta e abbiamo navigato in mare aperto per tre anni, affrontando gli imprevisti e tenendo unito l'equipaggio. Possiamo dire che siamo pronti per proseguire il nostro viaggio con un'organizzazione più solida, più strutturata, più pronta a rispondere alle esigenze delle nostre cooperative.

*Fabiola Di Loreto,  
Direttore Generale*

Il fine ultimo del nostro 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.

*Marco Venturelli  
Segretario Generale*

### Scheda 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.

### **2 - La rete strutturata dei centri servizi e l'adeguamento delle società di servizi confederali**

Migliore strutturazione dei Csa di Confcooperative attraverso il loro consolidamento imprenditoriale e una rete che consente di rispondere ai bisogni delle cooperative su tutto il territorio nazionale attraverso la valorizzazione delle professionalità interne al sistema.

Costituite 4 newco (Lazio, Verona-Veneto; Toscana; Calabria) con partecipazione diretta al capitale da parte di Confcooperative Nazionale.

Revisionato l'impianto di verifica dei dati contabili e gestionali dei Csa.

Condivisa tra i dipartimenti Politiche per lo Sviluppo e Organizzativo, l'azione di presidio dei Csa, a partire dalle situazioni territoriali in cui Confcooperative nazionale è presente direttamente e da quelle che presentano le maggiori criticità o esigenze di consolidamento.

Contratto di Rete tra i Csa di Confcooperative con 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.

### Nasce ICN

Nel corso del secondo semestre 2015, ICN ha avviato il nuovo piano industriale in coerenza con il dettato della conferenza organizzativa, che sta tuttora rispettando.

E' 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)

E' poi proseguita l'attività di approfondimento e affermazione delle aree studi specialistici. In ambito Jobs Act, Riforma del Codice dei Contratti pubblici (attraverso la costituzione di apposita Task Force), progetti di promozione delle cooperative artigiane, etc. Infine, valorizzando le proprie competenze tecniche, ICN ha supportato l'azione dei Dipartimenti confederali e delle federazioni in diversi ambiti (dal rapporto con ministeri e istituzioni – MiSE - alla formazione per dirigenti cooperativi, dall'alternanza scuola lavoro alla divulgazione delle interpretazioni confederali in tema di appalti pubblici).

### Nasce NODE

E' la società di consulenza del sistema Confcooperative che si occupa di erogare servizi IT specializzati per le imprese aderenti e per tutte le realtà che considerano le tecnologie strumenti utili al loro sviluppo.

Nel corso dell'ultimo anno ha realizzato numerosi progetti innovativi:

Per la Confcooperative-Fondosviluppo:

- 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*

Tutti i servizi erogati da Node sono descritti sul nuovo sito web ([www.node.coop](http://www.node.coop)), smart ed interattivo, che riporta numerosi *case history* e testimonianze dirette.

Il successo delle nuove iniziative consente alla società di rispettare le performance di budget previste dal Piano Industriale approvato nel 2015.

### 3 – *Attivare strumenti di consulenza e servizi innovativi per lo sviluppo delle cooperative*

#### Ufficio credito e finanza di sistema

Facilita l'accesso agli strumenti della finanza di sistema (Fondosviluppo, Cooperfidi Italia, Credito cooperativo, CFI) assistendo le cooperative (60 nel 2016) e le Unioni territoriali (18) e realizza incontri formativi/informativi.

Protocolli (es. *SME's Supporting factoring*, ecc.), documenti e guide per l'utilizzo degli strumenti finanziari di sistema (es. sugli start-up e strumenti finanziari per il settore sociale) sono tra le altre attività sulle tematiche finanziarie che l'Ufficio coordina.

#### Cooperazione allo sviluppo

Coopermondo è la Ong di Confcooperative e tiene il coordinamento, come Alleanza delle Cooperative Italiane, del gruppo di lavoro del MAECI sul ruolo del settore privato nella nuova Cooperazione allo Sviluppo.

Svolge anche attività di supporto ai dirigenti di Confcooperative nei rapporti con MAECI e con gli organismi internazionali sui temi di Cooperazione allo Sviluppo oltre ad effettuare il monitoraggio delle opportunità di finanziamento, in Italia e all'estero (MAECI, CDP, UE, ONU). Offre supporto in missioni di *scouting* nei paesi in via di sviluppo (PVS) e realizza il monitoraggio dei progetti di filiera MiSE nei PVS.

#### Ufficio internazionalizzazione e mercati

L'Ufficio offre supporto ai dirigenti di Confcooperative nei rapporti con il MiSE, il MAECI, l'Agenzia ICE, la Cabina di Regia per l'Italia Internazionale.

Partecipa al gruppo MPMI istituito presso l'Agenzia ICE come Alleanza delle Cooperative Italiane; definisce e coordina le attività a sostegno dell'internazionalizzazione delle cooperative attraverso:

- Focus Mercati e informazioni/iniziative personalizzate
- *Temporary Export Manager*
- Contrattualistica internazionale
- *Coaching* e tutoraggio e percorsi formativi
- Relazioni per l'export con sistemi paese europei ed extraeuropei

### Relazioni internazionali

Supporto ai dirigenti di Confcooperative, delle Federazioni e delle Unioni territoriali nei rapporti e nelle attività con ICA, CoopsEurope ed altri organismi internazionali  
Supporto al Tavolo Europa Internazionale (TEI) istituito dall'Alleanza delle Cooperative Italiane.

#### **4 – Rafforzare l'ufficio di Bruxelles, raccordarlo alla progettualità dei territori, trasformarlo in ufficio unitario dell'Alleanza**

Proseguito anche nel 2016 il consolidamento dell'attività a livello comunitario, ispirata al nostro modello organizzativo, capace anche nelle politiche comunitarie di coniugare orizzontalità e settorialità.

Tra i risultati politico-sindacali di maggiore rilievo, la positiva chiusura della procedura sul regime Iva ridotto applicato ai servizi socio-sanitari svolti dalle cooperative italiane e il mantenimento di significative misure in favore delle cooperative ortofrutticole che la Commissione intendeva inizialmente abolire.

Rafforzata, inoltre, la nostra leadership all'interno delle associazioni cooperative settoriali, in particolare con la nomina di un dirigente di Confcooperative alla presidenza Cecop e a numerosi nuovi incarichi in seno a Cogeca.

Più in generale il riconoscimento dell'Alleanza presso le istituzioni UE è stato testimoniato dal proficuo confronto annuale tra la Presidenza dell'Alleanza, la delegazione italiana degli eurodeputati e i vertici della rappresentanza permanente del governo italiano svoltosi a Bruxelles. L'Alleanza agisce sempre più frequentemente come unica entità a Bruxelles, ma resta da completare l'integrazione degli uffici, un obiettivo calendarizzato per la prima parte del 2017.

#### **5 – Servizi a operatori e operatrici**

Le cooperative di utenza presenti ad oggi sono:

Asti, Alessandria, Piacenza, Brescia, Bologna/Ravenna, Modena, Umbria, Friuli VG e in attivazione Rimini

Queste cooperative sono nate per fornire contratti luce e gas ai soci operatori e stanno allargando il campo d'azione ad altri servizi, ad es. assicurativi, telefonia.

Per quanto riguarda gli uffici che rivolgono la loro attività nel campo dei servizi alle aziende agricole sono attivi 39 sportelli presenti in tutte le regioni d'Italia.

Inoltre, vi sono uffici che forniscono servizi fiscali (730) e di Patronato ai operatori e cittadini e sono 37 (di questi, 28 offrono servizi sia agricoli sia di patronato mentre 9 sono esclusivamente di patronato).

### Progetto mutualistico nazionale

**Adesioni** Cooperazione Salute Nazionale:

2.120 cooperative per 172.890 lavoratori iscritti

#### **Attività:**

- Coperture volontarie per amministratori (2015)
- Nuovi statuto, regolamento, *governance* (maggio 2016 )
- Welfare di conciliazione e volontario, welfare aziendale (*in progress*)

### Appcard per i soci

Prima versione già operativa (pubblicata sugli App Store dei dispositivi Android e iOS); si stanno pianificando attività sul territorio e per le società di sistema e alcune esperienze locali oltre alla mutua confederale stanno valutando le modalità di integrazione con il progetto nazionale.

Sezioni dedicate a:

- proprie cooperative di appartenenza
- opportunità e vantaggi, con in primis quelle provenienti dal mondo Confcooperative
- Sistema Confcooperative, nelle sue declinazioni nazionali e territoriali di Unioni e Federazioni
- mutua Cooperazione Salute, per funzionalità specifiche dedicate agli assistiti (Mutua è cofinanziatore del progetto)
- Assimoco, per un'azione divulgativa dei propri Servizi

## **6 – Ufficio per la promozione e lo sviluppo di nuova cooperazione**

Summer School – dopo la Winter School di dicembre 2015 rivolta agli under 30 (ha coinvolto 52 giovani operatori), la Summer School è stata rivolta al consolidamento dei giovani dirigenti under 40 dell'Alleanza delle Cooperative Italiane. Si è svolta a Firenze a luglio ed ha visto la partecipazione di 25 operatori provenienti da tutta Italia.

Assemblea Giovani Cooperatori, 30 novembre: circa 70 delegati iscritti, provenienti da tutta Italia. I gruppi regionali costituiti e attivi sono 9: Lombardia, Veneto, Friuli, Trento, Bolzano, (entrambi figurano come gruppi regionali pur essendo provinciali), Emilia Romagna, Toscana, Campania, Sicilia. Tutti gli altri territori hanno alcuni gruppi provinciali. Gran parte dei giovani operatori attivi nei gruppi territoriali hanno trovato spazio all'interno degli organi "senior" durante la tornata assembleare di inizio 2016.

Tuttavia, il ricambio generazionale è ancora lento. Solo l'8,8% dei soci delle cooperative non ha più di 30 anni di età e si mantiene stabile la quota di Amministratori giovani (under 35)

che evidentemente faticano ad emergere. Per la prima volta, però, si segnala una diminuzione di Amministratori “over 65” e più tinte rosa nel Sistema Confcooperative.

In particolare, nelle posizioni apicali delle cooperative gli over 65 scendono al 21,4% tra i Presidenti di Cda, all’11,5% tra gli Amministratori Unici, al 17,8% tra i Vice Presidenti e al 18,7% tra i Consiglieri. Il 26,3% delle cooperative è femminile e il 60,8% del totale degli occupati è donna e i soci donne sono il 40,7% della base sociale.

### COOP-UP: gli incubatori di Co-Working per start up

Gli spazi CoopUp attivi sono 14:

- CoopUp Firenze – CoopUp Torino – CoopUp Rovigo – CoopUp Bergamo – CoopUp Catania – CoopUp Piacenza – CoopUp Modena – CoopUp Siena – CoopUp Bolzano – CoopUp Bologna – CoopUp Ravenna – CoopUp Genova – CoopUp Cesena – CoopUp Siracusa

Prossime aperture: Brescia, Reggio Emilia, Ragusa.

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

I settori di attività ospitati sono così divisi:

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

Il numero di cooperative nate, nel periodo 2015-2016, all'interno dei CoopUp sul territorio nazionale è 35 (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 ed a 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.

Cooperative di utenza: **8 cooperative** di utenza energetica attive al novembre 2016, *trend* in crescita (cresce il numero delle cooperative e crescono gli associati alle cooperative).

Cooperative di comunità. Si tratta di piccoli numeri (meno di 10 nel 2016) ma di un grande impegno in prospettiva: diffondere la cooperativa di comunità così come definita e

modellizzata nella guida «Strumenti» di Confcooperative intitolata “La cooperativa di comunità: un circolo virtuoso per il territorio” e lo studio di fattibilità realizzato per il MiSE su bando Invitalia (presentato il 17 novembre 2016);

### Workers buyout

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

### Commissione Donne Dirigenti Cooperatrici

Continuano azioni e percorsi per consolidare le proposte politico organizzative attraverso metodologie di lavoro e indicatori di risultato emersi dal convegno di novembre 2015 *Intrecciare il Cambiamento* 10 anni di attività della Commissione:

- Rafforzare e promuovere l'azione collettiva.
- Network e contaminazione
- Potenziamento e qualificazione delle quote

La Commissione è parte promotrice e costituente della Commissione Alleanza Donne e Parità e sono attivi gruppi di lavoro trasversali.

- Welfare aziendale e conciliazione - Legge di Bilancio
- Dati di genere
- Europa
- Credito e imprenditoria
- Monitoraggio costituzione Statuto Alleanza e proposta articolato su P.O.

La Commissione ha dato il suo sostegno anche ai percorsi di sostenibilità attivati in Confcooperative sia per la redazione del Bilancio di Sostenibilità sia per il contributo agli SDGs delle Nazioni Unite, in particolare al Target 5 che chiede di raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze entro il 2030.

In corso un progetto per la valorizzazione e il consolidamento del modello cooperativo imprenditoriale italiano e sue potenzialità all'interno della Cooperazione allo sviluppo, in ottica di genere.

La Commissione Donne Monitoraggio ha contribuito su modelli di welfare aziendale cooperativo e azioni per contributo alla mutua nazionale; integrazione pacchetto conciliazione e promozione del benessere.

## 7 – Il riequilibrio dello sviluppo cooperativo nelle aree deboli

Task Force di assistenza tecnica ai territori deboli per:

- accrescere la capacità di interlocuzione con le Regioni sui POR;
- nuovo protagonismo della cooperazione sui territori per tematiche di innovazione sociale;
- adozione di strumentazioni dedicate (es. sovvenzione globale) per incentivare il ruolo di nuove cooperative;

Progettualità su aree interne e su ambiti urbani a maggior fragilità –realizzato progetto per:

- animare «processi generativi» di presidio, cura, sviluppo del territorio e della comunità territoriale («cooperazione di comunità»);
- 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;
- Sostenere lo sviluppo di piattaforme di servizi comunitari e laboratori di potenziamento del capitale umano.

E' 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.

## 8 – Ufficio studi e comunicazione esterna

### Ufficio Studi

L'Ufficio Studi e Ricerche di Fondosviluppo S.p.A. ha oggi un ruolo strategico nel facilitare la conoscenza e la diffusione dell'informazione quantitativa e qualitativa/congiunturale del Sistema Confcooperative, dell'Alleanza delle Cooperative Italiane e, più in generale, del movimento cooperativo in Italia, rappresentando un polo per la promozione, lo sviluppo e il rafforzamento della cooperative aderenti.

E' ormai consolidato l'impegno di analisi sull'evoluzione strutturale delle cooperative e sull'evoluzione congiunturale e organizzativa, gestionale e direzionale oltre che sui flussi dimensionali e associativi:

- la collana "Studi & Ricerche" raccoglie *working papers* di carattere statistico-economico, con analisi, riflessioni e prospettive sulle imprese che fanno riferimento a Confcooperative
- la collana "Export & Mercati" in collaborazione con l'Ufficio per le politiche di internazionalizzazione e mercati propone ricerche di mercato e analisi di posizionamento sulle opportunità che possono derivare, non solo nel mercato italiano, ma anche nei mercati esteri.

In collaborazione con gli uffici studi delle altre Associazioni che fanno riferimento all'Alleanza delle Cooperative Italiane, il nostro Ufficio Studi realizza anche rapporti congiunturali sulle cooperative, con gli andamenti e le previsioni rispetto ai principali indicatori economici, strutturali e di mercato oltre alla collana "Note & Commenti", cioè *working papers* di carattere statistico-economico su tutto il movimento cooperativo.

### Comunicazione

E' stato completato l'organico dell'Ufficio Stampa confederale che ora può contare su 6 risorse a tempo pieno. Il Piano nazionale della comunicazione ha ottenuto risultati molto positivi pertanto si conferma la strategia adottata anche per il futuro. Gli obiettivi restano quelli di sviluppare il nostro ruolo di rappresentanza; presentare la cooperazione come risposta a bisogni e promuovere la cooperazione presso l'opinione pubblica.

L'uso di media innovativi e dei social è stato incentivato con ottimi riscontri; ma anche i canali *mainstream* ricevono l'attenzione e la cura che si deve a mezzi che parlano ancora alla maggioranza del Paese. Nel 2016, è stata registrata una grande visibilità in occasione dell'Assemblea nazionale (27 passaggi radiotelevisivi e molta presenza sulla carta stampata), nel caso BCC – con tanti approfondimenti stampa ed in occasione del Focus Censis/Confcooperative su giovani EET che ha ottenuto 12 passaggi radiotelevisivi e decine di articoli sui principali media cartacei.

### *Sintesi dei dati del portale confederale e dei social*

## **Statistiche accessi anno 2015 (siamo in linea con il 2016)**

Portale 1,6 milioni di pagine visitate

Italia Cooperativa 400 mila pagine visitate

Twitter 1,4 milioni di visualizzazioni

Facebook 1,5 milioni di visualizzazioni (dal 1/05/2015)

## 9 – Piano nazionale di formazione e rete delle agenzie formative

Attivati progetti di formazione identitaria per direttori e dirigenti di Confcooperative.

Prosecuzione del Tavolo di tavolo delle agenzie formative territoriali coordinato da ICN per:

- Azione di coordinamento progettuale su Bando INAIL per PMI come raccordo delle Agenzie formative territoriali : Valore del 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);
- Necessità evolutiva dell'Azione di coordinamento a seguito di evoluzione di Elabora/Unicaf in ICN e della trasformazione della società con una nuova configurazione giuridica che vede oggi come soci ICN le "Confcooperative territoriali" e non più le "Agenzie di Formazione" (causa anche vincoli statutari) con conseguente necessità di verificare anche le nuove possibili modalità contrattuali (anche alla luce della evoluzione in corso della normativa sugli Appalti).

## 10 – Nuovo disegno della struttura confederale

Il nuovo assetto organizzativo nazionale prevede un organigramma per funzioni con la creazione di 4 dipartimenti. Questo per assicurare:

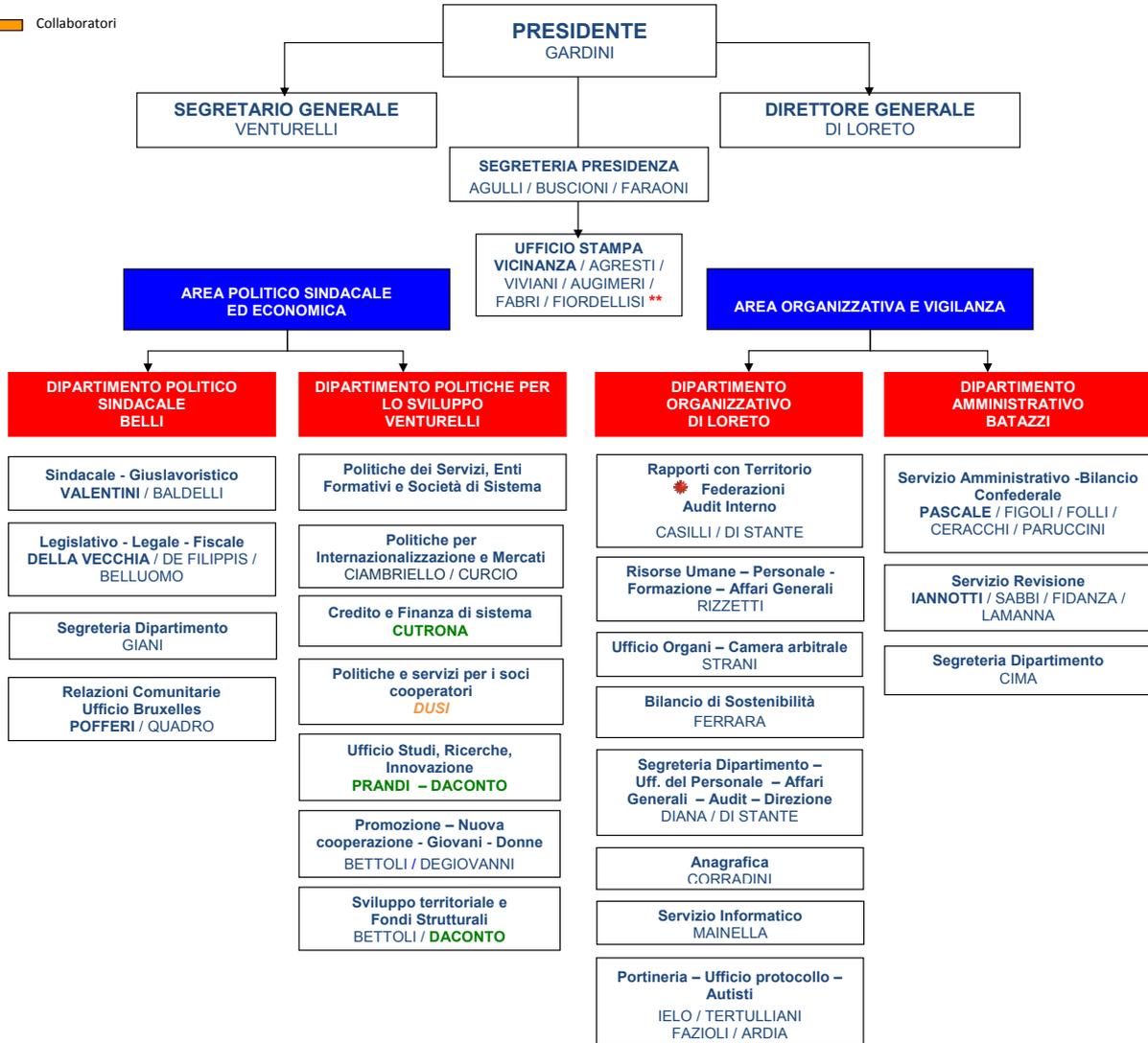
- lo sviluppo di flussi di comunicazione interna
- un maggiore scambio
- più controlli tra dipartimenti e trasparenza nelle competenze e nella filiera delle responsabilità
- l'avvio di tavoli intersettoriali tra federazioni per coprire spazi nuovi

# Il decalogo compiuto



10/2016

- LEGENDA**
- Società di sistema e loro dipendenti
  - Collaboratori



## FEDERAZIONI

