

NOVEMBRE 2007

legacoop .com



**BILANCIO
SOCIALE
TERRITORIALE
2006**



l'aria



«La forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere tra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di eguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da manager nominati e rimossi da loro stessi».

[John Stuart Mill (1807-1873)]

BILANCIO SOCIALE TERRITORIALE 2006

Comitato provinciale Legacoop
Como-Lecco

Consulenza: IdeaEtica di Renato Bertola, tel. 348.2935493,
e-mail ideaetica@libero.it

Per richiedere copia del bilancio sociale:
Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco,
via Masaccio, 2/4 - 22100 Como
Telefono 031.591169, fax 031.524031, e-mail ccscomo@tin.it
Persona di riferimento: Giuseppe Calzati, coordinatore provinciale.

Il Bilancio Sociale Territoriale è inoltre scaricabile dal sito internet
www.lombardia.legacoop.it.

Numero 6
Supplemento trimestrale a *Laria*
n. 16 NOVEMBRE 2007.
Autorizzazione del Tribunale
di Como n. 17/05 del 26.04.05

Direttore responsabile
Gianpaolo Rosso

Redazione
*Giuseppe Calzati, Giorgio
Calabresi, Luigi Baggioli, Serena
Tessaro, Bambina Monti*

Grafica
Natura e comunicazione Como

Sede
via Masaccio 2/4 Como
tel. 031.507180
e-mail ccscomo@tin.it

Lettera agli stakeholder

Quello che presentiamo è il primo Bilancio Sociale Territoriale che una struttura provinciale di Legacoop Lombardia abbia mai prodotto. E' per noi motivo di soddisfazione e anche un'assunzione di responsabilità verso le cooperative associate e gli interlocutori esterni: istituzioni, associazioni, operatori privati, soggetti del Terzo Settore e i cittadini.

Abbiamo fatto questa scelta perché pensiamo che sia fondamentale, anche per una struttura di rappresentanza, definire il proprio modo di agire sulla base di una conoscenza sistematica della propria condizione. E perché vogliamo contribuire a far conoscere la realtà complessa e ricca della cooperazione comasca e lecchese.

Il Comitato provinciale di Legacoop di Como-Lecco ha coscienza della responsabilità che gli compete nell'offrire alle cooperative associate il massimo sostegno alla loro attività e nel contempo garantire la società affinché i valori di riferimento (solidarietà, democrazia, etica pubblica) della cooperazione vivano nella azione quotidiana delle nostre cooperative.

Per rispondere a questo duplice impegno abbiamo sperimentato la strada del Bilancio Sociale. In esso troverete fotografata la complessa realtà della cooperazione, il peso che essa esercita nella vita economica e sociale, i risultati conseguiti.

Emergono i punti di forza che si esprimono nella lunga storia che caratterizza la presenza cooperativa nelle province di Como e di Lecco, nel radicamento nel territorio, nei legami sociali profondi ed estesi, nel ruolo di aggregazione e di partecipazione svolto dalle nostre cooperative. E nell'essere presente in tutti i settori economici e sociali: dal consumo all'abitazione, dalla produzione e lavoro ai circoli, dalle cooperative culturali a quelle sociali, dalle agricole ai servizi.

Ed emergono anche i punti di debolezza: una scarsa mentalità imprenditoriale che sappia coniugare i valori solidaristici con l'efficienza nell'uso delle risorse; il difficile processo di rinnovamento dei dirigenti e della base sociale; una difficoltà a "fare sistema".

Il Bilancio Sociale ci consegna alcuni obiettivi di lavoro che dovranno vedere impegnata Legacoop nei prossimi anni: migliorare i servizi a sostegno delle cooperative nel campo della formazione e della gestione delle risorse economiche; mettere in rete le cooperative per elevare la capacità progettuale e qualificarne l'iniziativa; accelerare i processi di aggregazione tra cooperative per rafforzare le capacità di stare sul mercato; favorire il ricambio generazionale degli amministratori.

Per fare questo va rivisto anche il rapporto tra le strutture regionali e quelle provinciali di Legacoop, spostando progressivamente competenze, risorse umane ed economiche, da Milano ai capoluoghi provinciali, per avvicinare Legacoop alle cooperative associate e migliorare la qualità dei servizi e degli strumenti di lavoro disponibili.

Questo primo Bilancio Sociale Territoriale sconta ovvi limiti e andrà ulteriormente affinato nei prossimi anni. Ma è pur sempre un primo importante passo nella direzione di qualificare il ruolo e le funzioni della Lega delle Cooperative nel nostro territorio.

Giuseppe Calzati
Coordinatore provinciale di Legacoop



INDICE



Premessa metodologica 5

Il Bilancio Sociale Territoriale 7

PARTE PRIMA

**Legacoop Lombardia e Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco:
identità e tratti distintivi** 8

Legacoop Lombardia 8

Legacoop a Como e Lecco: una storia che viene da lontano 9

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco 10

I rapporti con il territorio e con i portatori di interessi 13

Strategie 13

PARTE SECONDA

I protagonisti del Bilancio Sociale Territoriale 16

Il campione di indagine 16

Contesto operativo e di mercato 16

La governance 18

Organizzazione del lavoro 19

Comunicazione 19

Relazione con le rappresentanze istituzionali 20

Criticità, prospettive e valutazioni 20

I risultati dell'indagine 21

Contesto operativo e di mercato 21

La governance 23

Organizzazione del lavoro 24

La rendicontazione 24

Il finanziamento 25

La raccolta fondi 26

Responsabilità sociale 27

Legacoop Lombardia 27

Coop Centro Servizi 28

PARTE TERZA

Prospettive 29



Premessa metodologica

Questo è il primo Bilancio Sociale Territoriale del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ed è il frutto di un intenso lavoro che ha avuto inizio nel febbraio 2007, con la presentazione del progetto all'Assemblea provinciale delle cooperative socie. In questa occasione di fronte alla platea delle cooperative locali sono state illustrate le tappe che il progetto avrebbe attraversato e i risultati che ci si prefiggeva di cogliere.

Il percorso che qui viene presentato deriva dal bisogno del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco di disporre di uno strumento in grado di avviare un dialogo con i propri portatori di interessi prioritari (*ndr.* gli stakeholder): le cooperative aderenti. In tal senso è risultata fondamentale la forte assunzione di impegno da parte del management dell'organizzazione. Le potenzialità dello strumento Bilancio Sociale Territoriale risiedono nella creazione di coesione interna, nell'avvio di un dialogo interno ed esterno, nella comunicazione di sé, nella costruzione di senso intorno all'agire quotidiano. Ecco i criteri che ci hanno guidato nella realizzazione di questo lavoro.

Il processo di costruzione del Bilancio Sociale Territoriale ha coinvolto un gruppo di lavoro interno al Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, che ha seguito l'intero processo di indagine e di rendicontazione. E che è entrato in possesso di nuovi elementi che sono entrati negli schemi gestionali del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, nelle scelte, le strategie e infine nelle azioni. In tal senso, questo prodotto di responsabilità sociale ha una valenza di utilità immediata, che vi invitiamo ad apprezzare scorrendo le prossime pagine.

Il Bilancio Sociale Territoriale di Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha coinvolto 24 cooperative del territorio, distribuite nei vari settori di operatività:

Abitazione	Consumo	Sociali	Lavoro	Circoli	Gestione imm. sociali	Totale
3	5	6	3	5	2	24

La realizzazione del Bilancio Sociale Territoriale si è articolata nelle seguenti fasi:

1. Condivisione del progetto: il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha strutturato e condiviso il progetto al suo interno, chiarendo strategie, obiettivi e risultati attesi;
2. Definizione di un campo di applicazione: il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha selezionato un campione di cooperative, ampiamente rappresentative della propria base sociale;
3. Presentazione: il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha coinvolto i suoi principali stakeholder – le cooperative aderenti – all'interno del processo di rendicontazione, raccogliendone le osservazioni e le aspettative;
4. Somministrazione: alle cooperative del campione è stato somministrato un primo questionario, in grado di cogliere gli aspetti più peculiari e le caratteristiche organizzative; in seguito, è stato somministrato un secondo questionario attraverso la modalità dell'intervista strutturata;
5. Elaborazione: Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha assunto, organizzato e sistematizzato i dati derivanti dall'analisi;
6. Stesura: Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha operato la stesura del Bilancio Sociale Territoriale saldando la dimensione della ricerca alla descrizione della propria identità;
7. Individuazione degli obiettivi di miglioramento: Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha individuato alcuni focus strategici sui quali lavorare per cogliere l'obiettivo del miglioramento continuo che il percorso di responsabilità sociale intrapreso intende innescare.

Nella realizzazione del Bilancio Sociale Territoriale, il gruppo di lavoro ha trovato utile rapportarsi al seguente standard di rendicontazione: Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale, *I principi di rendicontazione del bilancio sociale* (2001), vd. sito internet www.gruppobilanciosociale.it.

Si è quindi condivisa l'idea di rendere equiparabile tale documento con altri prodotti da altre realtà, di rendere apprezzabile il Bilancio Sociale Territoriale per coloro che operano nel campo della responsabilità sociale e accessibile per tutti gli altri fruitori.

Nell'impostazione e nell'implementazione del percorso è stata posta particolare attenzione



alla valorizzazione della documentazione che il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco già elabora per la propria gestione.

Il bilancio Sociale Territoriale di Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è così articolato:

- la prima parte propone l'identità dell'organizzazione, l'individuazione dei valori, la storia, gli stakeholder, le strategie;
- la seconda parte approfondisce la composizione del campione di cooperative che hanno fornito utili informazioni per la realizzazione di questo documento. Quindi si snoda il tema della consultazione dei portatori di interesse prioritari per Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, individuando i principali fattori di sviluppo;
- la terza parte focalizza gli ambiti in cui il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha deciso di concentrare la propria attenzione per sviluppare il tema del miglioramento continuo.

Per essere coerenti con i propositi sopra esposti in ambito comunicazione e dialogo il Bilancio Sociale Territoriale è stato presentato domenica 11 novembre 2007, a Como, in occasione di un evento dedicato.

LE COOPERATIVE

Le cooperative che hanno partecipato al progetto Bilancio Sociale Territoriale del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco sono le seguenti:

SETTORE ABITAZIONE	COMENSE via Boldoni, 18 – Como EDIFICATRICE PER GLI OPERAI via Diaz 17 – Como GERENZANA via Conciliazione 32 – Como
SETTORE CONSUMO	CIRCOLO COOP. DEL POPOLO via De Gasperi, 2 – Alzate Brianza (Co) CONSUMO UNIONE via Cantaluppi 380 – Lipomo (Co) COOP COMO CONSUMO via Roma 11 – Uggiate Trevano (Co) IV NOVEMBRE via Unione 15 – Grandate (Co) L'UNIONE via Belvedere 7 – Capiago Intimiano (Co)
SETTORE SOCIALE	ARCA 88 via Vecchie Scuderie 4 – Olgiate Comasco (Co) ARTI E MESTIERI via Puecher 4 – Cantù (Co) LA VECCHIA QUERCIA via Vitalba 40 - Calolziocorte (Lc) MONDOVISIONE via Fossano 75 – Cantù (Co) PROGETTO SOCIALE via degli Arconi, 73 – Cantù (Co) SOLARIA viale Italia 36 – Appiano Gentile (Co)
SETTORE LAVORO	WORKERS via Cantù 6 – Cadorago (Co) COMASCA via Masaccio, 2/4 – Como SERVIZI 2000 via Masaccio 2/4 – Como
SETTORE CIRCOLI	CIRCOLO FAMILIARE via Roma 17 – Monguzzo (Co) F.LLI FIGINI via Armonia 5 – Lecco LIBERO PENSIERO A. MOLINARI via Calloni 14 – Lecco MOLTRASINA via Raschi 9 – Moltrasio (Co) UNIONE CIRCOLI COOPERATIVI via Canturina 202 – Como
SETTORE GESTIONE IMM. SOCIALI	CIRCOLO FAMILIARE via De Amicis 84 – Valmorea (Co) PIAZZA S. STEFANO E OLZINO via Carcano 3 – Cernobbio (Co)

Un sentito ringraziamento va a tutti coloro che hanno collaborato alla piena realizzazione del progetto.



Il Bilancio Sociale Territoriale

Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione in grado di definire l'identità, rappresentare il sistema di relazioni entro cui è inserita l'organizzazione, raccordare gli aspetti della missione a quelli delle performance, sviluppare trasparenza, generare fiducia, dimostrare come vengono impiegate le risorse economiche ed evidenziare quale valore viene creato attraverso la loro trasformazione in servizi e quindi in risultati.

Nel caso del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, il Bilancio Sociale si presta quindi a essere uno strumento per

- rafforzare l'identità;
- comunicare la propria identità e la modalità di realizzazione della mission istituzionale;
- condividere le strategie e le politiche con i portatori di interesse;
- migliorare l'organizzazione e la gestione;
- innescare un processo volto al miglioramento continuo da parte del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco e delle cooperative aderenti.

Che significato attribuire al termine "territoriale"?

L'aggettivo "territoriale" si riferisce a due dimensioni dell'essere organizzazione per il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco:

- dimensione geografica: il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è chiamato a saldare gli interessi di cooperative che insistono su due dimensioni territoriali diverse, come quelle della provincia di Como e della provincia di Lecco. L'accento sulla localizzazione delle cooperative socie tiene conto della compresenza di sistemi locali contigui, ma fortemente e diversamente caratterizzati, dal punto di vista economico-produttivo, sociale e istituzionale.
- dimensione organizzativa: Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è un'organizzazione, quindi un territorio socio-economico. Comprendere le valenze e le opportunità, come pure i vincoli e gli interessi particolari dei soci in primo luogo, rappresenta un orizzonte imprescindibile per disegnare e sviluppare politiche e strategie future. In tal senso, va tenuto in considerazione il ruolo giocato dalla cessazione del vincolo ideologico, dinamica che incide a tutti i livelli, anche quello locale.





Legacoop Lombardia e Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco: identità e tratti distintivi

Legacoop si organizza per i livelli istituzionali nazionale e regionale. Legacoop articola, inoltre, la propria struttura per livelli organizzativi di settore. In coerenza con i principi di sussidiarietà e complementarità, possono essere istituite ulteriori articolazioni a livello territoriale e/o settoriale, ove ritenuti funzionali dagli enti associati”.

Dall’art. 4 dello Statuto Nazionale di Legacoop

Legacoop individua come “cardine” associativo il suo livello regionale, attribuendo a esso sia la rappresentanza giuridica che l’autonomia economica. A sua volta il livello regionale promuove l’articolazione territoriale su base provinciale di Legacoop.

Legacoop Lombardia

Legacoop Lombardia svolge un ruolo di rappresentanza generale verso enti ed istituzioni e, attraverso le sue strutture, offre servizi specializzati in tutti i campi della gestione d’impresa.

Il sistema Legacoop Lombardia conta:

- 1.800 cooperative aderenti;
- 1.300.000 soci;
- 33.000 addetti;
- 3,6 miliardi di euro di fatturato.

Legacoop Lombardia è strutturata in Associazioni di settore: abitazione, agroalimentare, circoli, consumo, cultura, produzione e lavoro, sociale, servizi e turismo.

Le Associazioni di settore svolgono un ruolo di:

- rappresentanza, tutela, promozione verso le istituzioni politiche ed economiche regionali;
- promozione per la nascita di nuove cooperative;
- vigilanza;
- proposta legislativa a favore delle associate;
- studio, ricerca, comunicazione e informazione;
- assistenza tecnica e aziendale.

Legacoop Lombardia promuove e coordina a favore delle imprese associate una composita rete di servizi specializzati e di società nelle specifiche aree di intervento:

- consulenza aziendale (gestione e organizzazione aziendale, legale, fiscale, lavoro, finanziario), attraverso Fare Consulenza;
- credito e finanziamenti (accesso al credito, garanzie fidejussorie, condizioni bancarie favorevoli, assistenza nei rapporti con gli istituti di credito), attraverso Confircoop;
- editoria e comunicazione (organizzazione di convegni e produzione degli atti, editoria e pubblicazioni, grafica e comunicazione, marketing e promozione, servizi, programmi e reti informatiche), attraverso Sicoop;
- formazione (corsi di formazione per nuovi occupati e disoccupati, aggiornamento professionale per la riqualificazione aziendale, avviamento al lavoro nelle cooperative, ricerca e selezione del personale, valutazione del potenziale di sviluppo e orientamento nel mercato del lavoro, formazione manageriale e azioni mirate alle pari opportunità), attraverso Ceref;

- imprenditoria femminile (sostegno all'imprenditoria femminile e tutela delle pari opportunità, sviluppo di cooperative, incremento e qualificazione dell'occupazione femminile), attraverso Impresa Cooperazione Donna;
- mutue sanitarie, attraverso Insieme Salute e Società Nazionale di Mutuo Soccorso Cesare Pozzo;
- servizi amministrativi.

Legacoop a Como e Lecco: una storia che viene da lontano

Le storia di Legacoop è fortemente radicata nel territorio di Como e Lecco, fin dal suo inizio: una storia fatta di uomini e di cooperative. Ecco gli elementi più significativi:

1844

È il 23 ottobre: 28 lavoratori danno vita, in Inghilterra, alla Società dei "Probi Pionieri di Rochdale", la prima iniziativa economica fondata su principi e organizzazione cooperativi. Lo "spaccio cooperativo" di Rochdale (attivo dalla sera del 21 dicembre), nella contea inglese di Lancaster, nasceva con la missione di difendere il valore reale del salario e migliorare le condizioni familiari e sociali dei soci. Pochi anni dopo, in Germania, nascevano le prime cooperative di credito del tipo Schultze-Delitsch (nelle aree urbane) e Raiffeisen (nelle zone rurali) per lottare contro l'usura e difendere agricoltori, artigiani, piccoli commercianti. Loro scopo, infatti, era quello di far accedere al credito artigiani e contadini attraverso la raccolta dei risparmi tra gli stessi. Nello stesso momento, in Francia, venivano fondate le prime cooperative di operai che lottavano contro la disoccupazione e per dimostrare che era possibile lavorare senza un padrone.

1865

A Como nasce la prima cooperativa italiana con uno statuto modellato sui principi di Rochdale, redatto da Francesco Viganò.

1886

Si tiene il Congresso costitutivo della Federazione Nazionale delle Cooperative e Mutue, a Milano.

1893

La Federazione assume un nuovo nome: Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue.

1898-1906

Solo in questo periodo nascono 14 cooperative a Como e Lecco, ancora oggi in attività:

- Cooperativa Sociale di Nesso (9/1/1898)
- Società Economica Cooperativa di Beneficenza di Lecco (26/6/1898)
- Cooperativa di Piazza S. Stefano ed Olzino di Cernobbio (27/1/1901)
- Unione Circoli Cooperativi "UCC" di Como (1/5/1901)
- Cooperativa Edificatrice di Abitazione per gli Operai di Como (18/8/1901)
- Cooperativa Lennese (19/2/1902)
- Cooperativa Moltrasina (10/8/1902)
- Coop. di Consumo di Cadorago (1/5/1903)
- Cooperativa di Consumo di Uggiate (7/3/1904)
- Unione Cooperativa Casa del Popolo di Lurate Caccivio (27/3/1904)
- Cooperativa di Colonna (21/12/1904)
- Cooperativa di Consumo IV Novembre di Grandate (1/1/1905)
- Gerenzana Società Cooperativa di Como (1/1/1906)
- Cooperativa Edificatrice di Casnate con Bernate (13/6/1906).

Chi era Francesco Viganò?

Francesco Viganò nasce a Merate il 5 aprile del 1807. Compie i suoi studi a Brivio, al Collegio di Merate e a Como. Dopo le prime esperienze di lavoro a Merate, passa la giovinezza in Francia e in altri Paesi d'Europa. Tornato in Italia, completa i suoi studi, conseguendo l'abilitazione all'insegnamento elementare e ottiene l'incarico di precettore presso il Collegio di Cassano d'Adda. Consegue il diploma di ragioniere e successivamente l'abilitazione all'insegnamento della ragioneria. Insegna per diversi anni alla scuola tecnica di Milano. Con parecchi dei suoi studenti è tra i protagonisti delle barricate nelle Cinque Giornate di Milano. È strenuo difensore dell'indipendenza e dell'unità d'Italia e si interessa costantemente alle questioni sociali ed economiche. Promuove la fondazione ed è socio membro di diverse società cooperative in tutta Italia e in particolare a Como, Lecco e Merate. Per questa sua intensa azione a favore del mutuo soccorso e della cooperazione è considerato un grande pioniere della cooperazione italiana, dopo Luzzati e Mazzini, di cui è amico. Partecipa alla fondazione di numerose banche popolari italiane (Banca Popolare di Como; Banca Popolare di Bologna; Banca Popolare di Milano; Banca Popolare di Intra; Banca cooperativa milanese). È il primo presidente della Federazione Italiana Cooperative e vicepresidente della Società di Economia Politica Lombarda. Muore a Milano nel 1891.

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco: gli ultimi sviluppi

Negli Anni '70, in seguito alla nascita delle Regioni, Legacoop opera una sua riorganizzazione. Avvia un progressivo passaggio dalle Federcoop, strutture orizzontali su base provinciale che rappresentano l'insieme delle cooperative attive sul territorio e ne curano gli interessi, ai Comitati Regionali, con compiti di rappresentanza politica e sindacale. Sono quindi costituite le Associazioni Nazionali divise per settori (consumo, abitazione, agricoltura, produzione e lavoro, servizi culturali) con compiti di supporto delle strategie di sviluppo delle cooperative associate. Le Associazioni hanno un'articolazione su base regionale, visto che l'interlocutore istituzionale più vicino è la Regione.

In Lombardia il processo di regionalizzazione delle Associazioni si accompagna, a metà degli Anni '80, alla costituzione dei Comitati territoriali, attivi in tutte le province, con funzioni di coordinamento e di rappresentanza delle cooperative associate verso le istituzioni locali. I Comitati non hanno effettiva autonomia sul piano finanziario né hanno veste giuridica propria. Sono i terminali del Comitato regionale nelle province da una parte e l'espressione delle cooperative associate dall'altra. La rappresentanza sindacale è attribuita alle Associazioni regionali di settore (da due anni si è aggiunta l'Associazione delle cooperative sociali), che hanno la delega a riscuotere i contributi associativi per conto di Legacoop.

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco

IDENTITÀ

Il Comitato provinciale di Como-Lecco è la "sede" decentrata di Legacoop Lombardia nel territorio comasco e lecchese. La sua presenza è finalizzata a valorizzare sul territorio le risorse delle cooperative dei diversi settori attraverso le seguenti attività :

- approfondire le relazioni sul territorio con i soggetti istituzionali ed economici;
- svolgere attività politica e di rappresentanza di Legacoop;
- valorizzare le risorse delle cooperative;
- organizzare nuove occasioni di promozione e di comunicazione;
- predisporre attività di formazione e aggiornamento;
- offrire i servizi di Legacoop alle cooperative associate;
- promuovere iniziative di carattere sociale e culturale.

Il coordinatore è Giuseppe Calzati. La sede del Comitato Provinciale Legacoop Como-Lecco è a Como in via Masaccio 2/4.

Il Consiglio Direttivo del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è composto da 15 persone, espressione dei diversi settori di attività delle cooperative comasche, ed è stato eletto nel corso dell'Assemblea provinciale del febbraio 2006.

Nel corso del 2006, il Consiglio Direttivo si è riunito almeno una volta al mese. Sono stati affrontati i temi del 37esimo congresso nazionale di Legacoop, la vicenda Unipol-BNL, l'elaborazione del Bilancio Sociale Territoriale, la necessaria riorganizzazione della Legacoop sul territorio, i rapporti con le altre centrali cooperative, la partecipazione all'evento "L'Isola che c'è", il ruolo del Forum comasco del Terzo Settore, i rapporti con il livello regionale di Legacoop.

In seno al Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è operativo il coordinamento delle cooperative sociali, composto dai rappresentanti di tutte le cooperative associate, il cui compito principale è coordinare le iniziative in questo settore e definire una comune piattaforma di lavoro.

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco ha una rappresentanza all'interno delle seguenti realtà territoriali:

- Forum Comasco del Terzo Settore;
- Associazione Casa Amica Como;
- Istituto di Storia Contemporanea PierAmato Perretta;
- Comitato Paritetico Legge 626;
- Tavolo del Terzo settore presso la ASL di Como;
- Comitato di redazione della rivista "Laria";
- Comitato per la difesa della Costituzione.

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco partecipa alla Fiera de "L'Isola che c'è" ed è stato tra i promotori di "PrimaVeraFesta".

SERVIZI ALLE COOPERATIVE

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco si avvale della collaborazione, fatto peculiare rispetto alla situazione nelle altre province, di Coop Centro Servizi: cooperativa di "sistema" con sede di Como in via Masaccio 2/4, nata nel 1974, che si occupa di gestione amministrativa di cooperative, enti, associazioni e aziende in genere. Coop Servizi ha sede in via Masaccio 2/4 a Como. Il Direttore responsabile è Luigi Baggioli.

Coop Servizi offre le seguenti prestazioni:

- assistenza per costituzione cooperative;
- elaborazione di paghe e contributi;
- elaborazione contabilità e diverse dichiarazioni fiscali;
- invio telematico delle dichiarazioni fiscali;
- assistenza fiscale, civilistica e del lavoro.

Con la collaborazione di società e professionisti specializzati Coop Centro Servizi offre, inoltre, consulenze in tema di :

- diritto societario;
- legislazione fiscale e contenzioso;
- bilancio e reddito d'impresa;
- diritto del lavoro e contrattualistica;
- consulenza gestionale;
- credito e finanziamenti;
- formazione e selezione del personale.

VALORI E NUMERI

Il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco presidia e favorisce il rispetto dei principi di mutualità, solidarietà e democrazia allo scopo di consolidare e rafforzare lo spirito di appartenenza dei soci delle cooperative aderenti.

Nell'attuazione di tali valori, il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco promuove la Carta dei valori cooperativi (1993) e i Principi dell'identità cooperativa dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (Manchester, 1995).

Il sistema del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco (dati 2006) conta:

- 138 cooperative aderenti:
 - 92 in provincia di Como. Settori prevalenti: abitazione, lavoro e consumo;
 - 46 in provincia di Lecco. Settore prevalente: circoli;
- 27.521 soci;
- 1.558 addetti;
- un fatturato complessivo di quasi 88 milioni di euro.

La tabella che segue riepiloga alcune delle principali caratteristiche strutturali del sistema del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco (settore e cooperative, soci e fatturato):

SETTORE	Cooperative	Soci	Fatturato
ABITAZIONE	20	7.524	13.290.023
AGRICOLO	4	54	7.845.708
CONSUMO	17	11.825	24.205.556
LAVORO	24	566	11.057.778
SOCIALE	19	2.651	28.384.181
CULTURALE	8	207	530.774
CIRCOLI	24	2.790	1.857.171
Altro	22	1.904	547.625
Totale	138	27.521	87.718.816

Le dimensioni aziendali delle cooperative sono rappresentati nella seguente tabella, per classi di dipendenti e di soci riferite ai settori:

SETTORI	Soci	Dipendenti
ABITAZIONE	7.524	15
AGRICOLO	54	0
CONSUMO	11.825	123
LAVORO E SERVIZI	566	351
SOCIALE	2.651	1.052
CULTURALE	207	1
CIRCOLI	2.790	15
ALTRO	1.904	1
TOTALE	27.521	1.558

Le dimensioni economiche delle cooperative sono rappresentati nella seguente tabella, dove le cooperative vengono classificate in relazione al fatturato (x 1.000 euro):

FINO A 100	DA 101 A 300	DA 301 A 500	DA 501 A 1.000	DA 1.001 A 3.000	DA 3.001 A 5.000	OLTRE 5.000	TOTALE
83	14	10	11	14	1	5	138

Nello specifico. I settori con le quote più rilevanti di fatturato sono, nell'ordine, quello delle cooperative sociali (31%), delle cooperative di consumatori (28%) e delle cooperative di abitazione (15%).

Sono 4 le cooperative cooperative sociali che realizzano più di 2.500.000 euro di fatturato e contano più di 150 dipendenti.

Sono 5 le cooperative di Lavoro che realizzano più di un milione di euro di fatturato. Dodici "superettes" di consumatori a marchio Coop (negozi di vicinato e di paese) realizzano 25 milioni di euro di fatturato e contano quasi 12 mila soci. Dal gennaio 2006 le principali tra queste cooperative (Uggiate Trevano, Mariano Comense, Cadorago, Lurate Caccivio, Tavernerio, San Fermo della Battaglia) si sono unificate costituendo Coop Como Consumo.

Le cooperative appartenenti ai settori "storici" della cooperazione di utenza (abitanti, consumatori, circolistica) assommano l'80% del totale dei soci (22.139 su 27.521), mentre la cooperazione di lavoro (sociali, lavoro e servizi) occupa ben il 90% dei dipendenti.

Le cooperative sono una risposta efficace al grave problema della casa per i ceti meno abbienti: contano 1408 alloggi a canone sociale.

Le cooperative di abitazione hanno operato in prevalenza con interventi di edilizia agevolata in regime di "prima casa" con una produzione media nel periodo 1980-2005 pari a 75 alloggi/anno.

Sono 24 sono i circoli attivi, mentre 22 sono i circoli ormai "inattivi" impegnati quasi esclusivamente nella gestione del proprio patrimonio immobiliare. La maggioranza delle cooperative Lecchesi è costituita da "circoli" (26 circoli su 46 si trovano in provincia di Lecco), per lo più insediati in città.

SINTESI DELL'ANALISI DEI BILANCI DI UN "CAMPIONE" DI COOPERATIVE

Per evidenziare le principali caratteristiche e la consistenza dell'attività imprenditoriale delle cooperative del territorio comasco e lecchese, è stata condotta un'analisi dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico dei Bilanci 2004-2005 relativi ad un "campione" di poco meno di 70 cooperative dei diversi settori.

Tale analisi ha preso in esame i seguenti principali parametri economico-finanziari:

- **Il patrimonio netto (PN)** costituito da:
 - Totale
 - Capitale sociale
 - Riserve (R) (riserve indivisibili sul totale dei mezzi propri, ripartizione utili tra fondo di promozione cooperativa, aumento riserve indivisibili, dividendi, ristorni, rivalutazione capitale e altre riserve)
 - Risultati di esercizio (RE)
- **Il valore della Produzione (VP)**
- **Le immobilizzazioni materiali, immateriali, finanziarie (I)**
- **Il capitale sociale (CS)**
- **Il prestito sociale (PS)**
- **Il costo del lavoro (CL)**

L'esame dei predetti parametri ha consentito di evidenziare le principali caratteristiche economico-finanziarie delle cooperative e le linee di tendenza della loro attività imprenditoriale, che qui di seguito sintetizziamo.

Delle 67 cooperative indagate, 2/3 hanno sede nel Comasco, le restanti nel territorio Lecchese. Il gruppo prevalente è rappresentato dal settore dei circoli (n. 30 cooperative sia attive che inattive), mentre i settori dell'abitazione, del sociale e del lavoro sono rappresentati da 10 cooperative ciascuno.

La dimensione economica complessiva del "campione" si può ricavare, in particolare, da alcuni dei parametri del Bilancio 2005 :

- oltre 24 milioni il totale del Valore della Produzione (con una media di oltre 381 mila euro per cooperativa)
- 11,5 milioni il Patrimonio Netto (con una media di quasi 186 mila euro per cooperativa).

Le cooperative di più antico insediamento appartenenti ai settori della "cooperazione di

utenza” (circoli, consumo, abitazione), fanno registrare un maggior “peso economico” rispetto a quelle appartenenti ai settori di più recente diffusione della “**cooperazione di lavoro**” ; queste cooperative, infatti, rappresentano i 2/3 del totale del “Patrimonio Netto” fatto registrare nei Bilanci 2005

La prevalenza di cooperative di piccole dimensioni nel “sistema Legacoop” comasco e lecchese è testimoniata dal fatto che - sia nel 2004 che nel 2005 - solo il 20% del campione fa segnare un “Patrimonio Netto” superiore a 250 mila euro, con significative diversificazioni interne:

- nei settori consumo/abitazione valori oscillanti tra 350 e 500 mila euro;
- nel settore sociale una media di 170 mila euro;
- nei settori della circolistica e del lavoro una media di 85 mila euro.

Quanto alla solidità economica del “sistema”, analizzata nel periodo critico 2004/2005, si possono segnalare questi dati:

- mentre il PN fa segnare la lieve flessione del 6,3%, le Riserve aumentano mediamente del 2,8%;
- il rapporto tra “Patrimonio Netto” e “Immobilizzazioni”(PN/I), pur contraendosi nella media dal 56,9% al 51,9%, si attesta su valori ben superiori al 75% nei settori del sociale, del lavoro e del consumo;
- le cooperative di lavoro, in particolare, fanno segnare valori del rapporto PN/I e PN/R costantemente attorno al 150%;
- l’indice di capitalizzazione (rapporto tra CS e PN) si conferma modesto, passando mediamente dal 3,1% del 2004 al 3,6% del 2005, mentre solo nei settori del lavoro e sociale si attesta su valori tra il 5 e l’8 per cento e solo una decina di cooperative su 67 contano un CS superiore ai 10 mila euro.

Quanto alle fonti di finanziamento del “sistema”, il ricorso al Prestito Sociale risulta disomogeneo in rapporto ai vari settori e alle specifiche situazioni cooperative, tra loro assai diversificate, con alcune costanti:

- non supera più del 7% del totale delle forme di finanziamento nei settori del lavoro e sociale;
- raggiunge una certa consistenza (attorno al 35%) solamente nel settore circolistico.

Quanto al rapporto tra Costo del Lavoro e Valore della Produzione, si evidenzia che nel periodo 2004-2005 si passa da un incidenza media del 18% al 20%, anche in questo caso con significative diversificazioni:

- dal 25 al 40 % nei settori del lavoro e sociale;
- dal 15 al 20 % nei settori del consumo e dei circoli.

Nel 2005 51 cooperative su 67 chiudevano l’esercizio finanziario con un bilancio in utile, mentre nel 2004 le cooperative in utile erano state solo 39.

I rapporti con il territorio e con i portatori di interessi

Le politiche espresse dal Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco vengono sottoposte a periodica verifica con le cooperative associate e i operatori, con il mondo dell’impresa, con quello istituzionale e con il mondo del non profit.

Nell’esercizio della propria attività istituzionale, il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco interagisce con una pluralità di “portatori di interesse”, intesi come quei soggetti individuali o collettivi che possono influenzare o essere influenzati dalle attività del Comitato stesso. Le cooperative associate, i volontari e Coop Centro Servizi rappresentano i primi interlocutori interni al sistema Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco.

Mentre sul versante esterno, il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco intrattiene relazioni con il sistema cooperativo Legacoop (nelle sue varie articolazioni territoriali e settoriali), con il movimento cooperativo nel suo complesso e con il sistema delle rappresentanze economico-sociali (altre associazioni datoriali o sindacali). Completano il quadro i rapporti con le Istituzioni locali e gli altri attori pubblici o privati del sistema economico produttivo locale.

Strategie

L’impegno delle cooperative di Legacoop nel territorio ove operano si prefigge di contribuire alla costruzione di comunità locali come luoghi capaci di custodire ciò che di prezioso ci ha lasciato il passato e di proiettarsi coraggiosamente verso il domani, rinsaldando uno stabile patto intergenerazionale.

L'attività cooperativa – con ogni intervento economico, sociale, urbanistico – deve essere attenta ad accogliere e a promuovere le espressioni della vita umana, rispondere al disagio della precarietà nel lavoro, alle sfide dell'economia globale, al diffondersi di forme antiche e nuove di povertà e di malessere sociale.

È con questo spirito, tipico della tradizione solidale e aperta del movimento cooperativo, che sono state individuate le seguenti priorità verso cui far convergere le buone pratiche dell'azione cooperativa:

- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno che venga restituita dignità e autorevolezza alle istituzioni democratiche rappresentative, che l'azione politica sia volta al bene collettivo autentico e concreto, e non più guidata da interessi corporativi. La politica deve tornare ad essere "progetto", idea di futuro che comincia a farsi concreta oggi.
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di politiche di programmazione e di concertazione per lo sviluppo dell'economia e della società, superando lo scollamento che caratterizza oggi il rapporto tra i diversi soggetti istituzionali. Il movimento cooperativo si candida a essere protagonista di una rinnovata politica che coinvolga le imprese, i soggetti del Terzo Settore e dell'economia solidale, il mondo del lavoro nel definire e attuare una strategia di sviluppo sostenibile. In particolare una nuova stagione di collaborazione tra istituzioni locali, regionali e nazionali è necessaria per favorire un più stretto rapporto tra ricerca tecnico-scientifica e i processi di innovazione delle imprese, per attuare un programma di formazione permanente e di qualificazione dei giovani e dei lavoratori, per favorire una gestione efficiente dei beni comuni, anche con forme non direttamente pubbliche (ad esclusione del bene primario dell'acqua), e comunque secondo criteri non speculativi, a favore dei cittadini utenti.
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di migliorare le dotazioni strutturali sul territorio (acquedotti, sistemi di depurazione, raccolta differenziata dei rifiuti) e di nuove infrastrutture, anche viarie, che decongestionino i centri urbani principali e rendano più lineare lo spostamento delle persone e delle merci. Nel rispetto dell'ambiente e sviluppando il trasporto pubblico, con una rete integrata delle linee ferroviarie FS e Ferrovie Nord, la metrotranvia per Como e favorendo forme nuove di mobilità collettiva (car sharing).
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di investire risorse e progetti per un turismo sostenibile, fortemente legato alle tradizioni locali, rispettoso dell'ambiente, in grado di valorizzare il lavoro e le bellezze naturali delle nostre terre: è questa una grande carta di sviluppo che dovrebbe essere giocata con il concorso di tante realtà oggi presenti, ma disperse, e con nuove iniziative che potrebbero essere stimolate da opportune decisioni delle amministrazioni locali.
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di piani provinciali degli insediamenti commerciali, soprattutto per le grandi strutture, che ne limiti l'impatto ambientale e territoriale e ne equilibri il rapporto con gli insediamenti residenziali. In particolare, di fronte all'esigenza di rivedere il piano della città di Como, tenendo conto delle particolari necessità dei quartieri di Albate-Muggiò e dell'esigenza di mantenere l'insediamento commerciale di Camerlata nei termini dei piani già approvati. Le cooperative di consumatori hanno dato un contributo essenziale per difendere il potere d'acquisto delle famiglie e intendono essere protagoniste di una politica che favorisca scelte a favore dei cittadini consumatori, dei produttori locali, e del commercio equo e solidale.
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di politiche economiche che favoriscano buona e stabile occupazione. La cooperazione ha saputo creare lavoro stabile, tutelato, qualificato. Una politica per il lavoro, per pari opportunità tra donne e uomini, che valorizzi le competenze e le capacità dei lavoratori stranieri, che favorisca la nascita di nuove imprese, anche in forma cooperativa, per combattere la precarietà e lo sfruttamento del lavoro. Per le istituzioni locali deve essere fatta la scelta netta e inequivoca di affidamento della gestione di servizi alla comunità sulla base di criteri qualitativi e non meramente economici (gare al massimo ribasso), con un coinvolgimento dei cittadini nel controllo delle prestazioni.
- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di nuove politiche sociali. Il movimento cooperativo ha dato in tutti questi anni un apporto determinante al ridisegno, in chiave solidaristica, dello stato sociale. Le cooperative sociali sono state fondamentali sia per garantire risposte adeguate ai nuovi bisogni, sia per consentire l'inserimento lavorativo dei soggetti in difficoltà. La Legge 328/00 ha aperto nuove prospettive, considerando i soggetti del Terzo Settore partner fondamentali nella definizione e nelle gestione delle politiche dei servizi sociali. Purtroppo l'esperienza comasca è fin qui risultata largamente deludente. Sono prevalse logiche burocratiche e autoreferenziali da parte dei Comuni; i Piani di Zona sono stati concepiti escludendo l'effettiva partecipazione dei cittadini. È indispensabile realizzare un più stretto coinvolgimento delle cooperative sociali e del Terzo Settore per concertare con le istituzioni (Comuni, ASL, Regione) interventi all'altezza dei bisogni; per creare una vera rete di servizi e di prestazioni accessibili; per promuovere occasioni che aiutino i cittadini ad orientarsi nelle scelte dei servizi e nel controllo della qualità delle prestazioni erogate. Una collaborazione efficace tra cooperative e

istituzione deve consentire percorsi di formazione e aggiornamento degli operatori delle cooperative sociali per qualificare i servizi erogati e per ottimizzare l'uso delle risorse disponibili, coordinando i diversi soggetti per evitare inutili e dannose concorrenze. Le amministrazioni locali devono impegnarsi a eliminare la clausola del "massimo ribasso" nei bandi di assegnazione dei servizi per contrastare le cooperative spurie e in generale quelle che non applicano i contratti collettivi di lavoro. Questa è in generale la sola possibilità discriminante tra cooperativa e cooperativa, bandendo definitivamente etichette e colori attribuiti impropriamente alle cooperative secondo fini politici strumentali. Una nuova politica sociale deve saper coinvolgere i cittadini utenti e le loro famiglie, con risposte ai nuovi bisogni veloci, appropriate e competenti (in particolare per le famiglie con disabili che si interrogano sul "dopo di noi").

- Il Territorio comasco e lecchese ha bisogno di una nuova politica per la casa. Per troppo tempo si è coltivata l'illusione che il mercato aveva risolto il problema dell'abitare favorendo l'accesso in proprietà della casa. Si è arrivati al punto di svendere il patrimonio pubblico di alloggi, e di lasciare che esso si degradi in modo irreparabile. Le cooperative di abitanti hanno risposto, con prezzi calmierati e abitazioni di qualità, alle nuove esigenze dell'abitare, favorendo l'accesso alla prima casa a tante giovani coppie. Ma il "diritto alla casa" non può più significare solo "diritto alla proprietà" della casa. Per molti c'è l'esigenza, economica, sociale e di lavoro, di poter accedere a un'abitazione in affitto a prezzi accessibili. Si impone la necessità di un piano per l'edilizia in affitto e per quella convenzionata in proprietà che veda da una parte i Comuni utilizzare al meglio le possibilità offerte dal piano regionale per l'edilizia pubblica, e dall'altra le cooperative d'abitanti come soggetti abilitati a garantire buona qualità e costi contenuti. Si devono fare scelte decise sul piano urbanistico per la salvaguardia delle zone di pregio ambientale e per favorire il reperimento di aree (anche tra quelle destinate a standard nei piani urbanistici) a costo zero, su cui realizzare interventi che siano socialmente rilevanti e ambientalmente sostenibili. Un piano che punti a realizzare alloggi da dare in affitto a canone moderato, per le giovani coppie, i lavoratori stranieri, gli anziani. Per realizzare alloggi secondo criteri di sostenibilità ambientale, risparmio energetico, qualità abitativa. Ricostruendo, dove necessario, interi quartieri oggi degradati, secondo criteri di sostenibilità anche sociale. L'esperienza che il movimento cooperativo ha ormai acquisito in questo campo ne fa un interlocutore fondamentale. Lo stesso patrimonio abitativo pubblico (dei Comuni e dell'ALER) va rivalutato con appropriati interventi di riqualificazione ambientale per ottenere un miglioramento della condizione abitativa e forti risparmi nei consumi energetici, utilizzando le risorse disponibili grazie alla Legge Finanziaria del 2007 e tenendo conto degli obblighi imposti dal Protocollo di Kyoto.

CRITICITÀ INTERNE

I Circoli cooperativi rappresentano un'importante realtà e svolgono una preziosa funzione di aggregazione sociale sul territorio. Va realizzato un processo di unificazione dei circoli perché siano messi in grado di mantenere le loro caratteristiche peculiari e nel contempo superare gli aspetti più critici della nuova normativa sulla mutualità prevalente. Per questo va rivisto il loro regime contrattualistico.

Il patrimonio attualmente gestito da cooperative e circoli deve essere messo a frutto attraverso la costituzione di un apposito contenitore societario in grado di valorizzarlo e di renderlo disponibile per rafforzare e incrementare l'iniziativa sociale delle cooperative attive.

Le cooperative sociali, che rappresentano la realtà cooperativa più innovativa e dinamica, devono realizzare forme condivise di collaborazione e di coordinamento della loro iniziativa, sia per intercettare e dare risposta ai nuovi bisogni che emergono nella società sia per interloquire con maggiore forza con le istituzioni locali.

Le cooperative di consumatori rappresentano un presidio fondamentale per la difesa del potere di acquisto delle famiglie. Svolgono una funzione importante nell'affermazione di un consumo critico e consapevole da parte dei cittadini. Un processo di unificazione è stato avviato con la nascita della Cooperativa Coop Como Consumo che ha riunificato diverse cooperative.

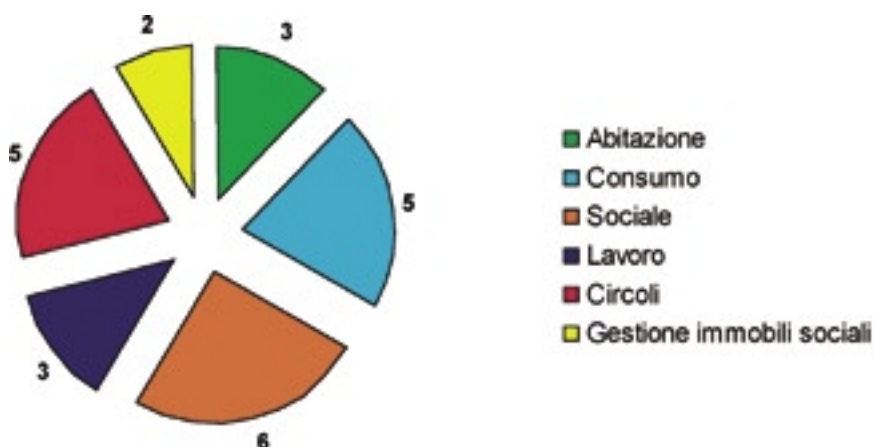
La Cooperativa Centro Servizi di Como svolge un ruolo fondamentale nel garantire servizi e appoggio alle cooperative associate a Legacoop; lo sviluppo in termini innovativi di questo ruolo può avvenire attraverso un riconoscimento da parte di Legacoop regionale dell'autonomia economica del Comitato provinciale e la destinazione di una parte delle quote associative al Comitato stesso.



I protagonisti del Bilancio Sociale Territoriale

Il campione di indagine

Il Bilancio Sociale Territoriale ha coinvolto 24 cooperative delle province di Como e Lecco, così ripartite nei vari ambiti di attività:



La presenza sul territorio delle cooperative del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco è largamente diffusa. All'interno del campione sono 8 su 24 le cooperative che dichiarano di operare in altre sedi rispetto a quella principale, per un totale di 32 punti¹, attraverso cui Legacoop si affaccia su un territorio, da un punto di vista logistico non facile, come quello delle province di Como e Lecco.

Per quanto riguarda la pertinenza territoriale, all'interno del campione sono state ricomprese 21 cooperative della provincia di Como e 3 della provincia di Lecco.

La presenza delle cooperative deve anche essere raccordata con l'elemento di storicità che contraddistingue il mondo Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco. La maggior parte delle cooperative (12 unità) del campione è stata fondata nella prima metà del '900, con sei realtà che hanno più di 100 anni di vita. Una tendenza, equilibrata nella seconda metà del secolo scorso (10 le cooperative fondate). Le cooperative affiliate al Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco che si sono costituite nel nuovo millennio sono 2.

La maggior parte delle cooperative del campione non ha mai mutato forma giuridica dall'atto che certifica la propria nascita. In soli 7 casi le cooperative hanno "virato", tra le motivazioni, le più significative sono: in due casi da cooperativa di altra tipologia e in 3 casi da cooperativa sociale.

Alle cooperative, in questo caso solo sociali, è stato chiesto se conoscevano la disciplina sull'impresa sociale² e se avevano valutato l'opportunità di adottare tale veste giuridica e rispettare i relativi vincoli di legge. Si registra un certo interesse verso questa opportunità, ma non si intravedono ancora i reali vantaggi. Le cooperative quindi adottano un approccio precauzionale nei confronti di questa nuova disciplina. Da riportare comunque è l'interesse a sviluppare la conoscenza intorno alla Legge sull'impresa sociale.

Contesto operativo e di mercato

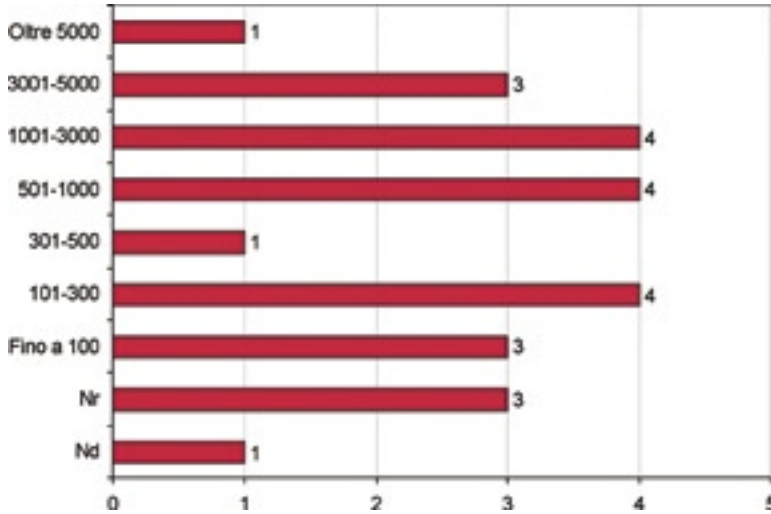
Non tutte le cooperative segnalano con precisione i propri scopi sociali e le principali finalità. Come interpretare questo dato? Alla luce delle considerazioni espresse in sede di intervista

1. Di questi, 20 vengono utilizzati in modo esclusivo per lo svolgimento di attività (la maggior parte sono di proprietà, circa la metà sono in affitto e una parte residua in uso gratuito).

2. L. 118/2005, D. Lgs. 155/2006.

si avverte un indebolimento della tutela e della promozione della mission, di fronte a temi che paiono più urgenti da affrontare o a difficoltà di tipo operativo che assorbono tempo ed energie. Questa sensazione è ancora più forte nelle realtà che sono gestite da forze volontarie, che dichiarano di trovarsi spesso in uno stato di stress organizzativo e denunciano una limitatezza degli strumenti a disposizione per invertire tale tendenza.

Le cooperative del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, come già si accennava, sono molto radicate nel territorio. La metà di quelle del campione opera a livello comunale, 7 agiscono a livello provinciale, 3 operano su un piano regionale e una su quello nazionale. Le classi di fatturato entro cui possono essere classificate le cooperative del campione sono le seguenti (x 1.000 euro; Nd: non disponibile; Nr: non risponde):



Il dato sul fatturato evidenzia una sostanziale crescita complessiva delle cooperative che fanno parte del campione nel 2006, rispetto al 2005 e al 2003.



Il dato è in contrasto con la sensazione di staticità che anima la visione dei responsabili delle coo

perative del campione, riscontrabile più ampiamente nel paragrafo seguente. E' anche vero che un numero costante di cooperative dichiara che il volume di attività correlato alla dinamica finanziaria non è cresciuto. E' evidente qui il peso delle cooperative di consumo e dei circoli. Non è chiaramente interpretabile il dato sulle "non risposte", soprattutto nel caso dell'anno 2003; il che è sicuramente indice di una carenza informativa a livello gestionale, che va a incidere anche sulla costruzione di strategie sul medio-lungo periodo.

Le cooperative del campione hanno rapporti con tipologie differenziate di clientela, che comprende le persone, le aziende, altre imprese sociali e le pubbliche amministrazioni. La ragnatela di relazioni appare quindi molto complessa. Per intercettare questa dimensione, è stato chiesto alle cooperative di indicare con quanti clienti hanno a che fare, su diverse e personalizzate basi temporali.

Ecco i risultati:

TIPOLOGIA	BASE	RANGE	NUMERO
ABITAZIONE	Anno	1-30	1
		Oltre 101	1
		Nd	1
CONSUMO	Giornata	201-300	2
		Oltre 301	2
		Nd	1
SOCIALE	Anno	1-5	1
		Oltre 10	4
		Nd	1
LAVORO	Anno	1-5	1
		6-10	1
		Oltre 10	1
CIRCOLI	Giornata	50-100	2
		101-200	2
		Nd	1
TOTALE			22

Da questo indicatore sono state escluse le cooperative di gestione immobiliare per la scarsa dinamicità del flusso di clientela, strettamente connaturata alla loro attività.

La governance

Le cooperative del campione segnalano implicitamente la carenza di strumenti gestionali al livello della governance. Se tutte le cooperative segnalano la presenza del presidente, solo 22 segnalano quella di un vice-presidente. In soli 12 casi è segnalata la presenza di un Consiglio di Amministrazione e in 13 della presenza dell'Assemblea dei Soci. Come dobbiamo interpretare il dato? Sicuramente adottando un profilo di sensazione, abbinato all'ascolto dei responsabili di cooperativa operato in sede di intervista. I responsabili di cooperativa hanno sicuramente voluto segnalare le componenti - tipiche - di una cooperativa che sono più attive e che elaborano percorsi e strategie. E hanno trascurato le componenti della governance cooperativa che più sembrano statiche nel perseguimento della mission, nella sua interpretazione e concreta attuazione.

L'età media dei consiglieri di amministrazione delle cooperative è di 50,22 anni. Ma se scendiamo più nello specifico, tale dato commisurato ai settori assume le seguenti caratteristiche:

Età media	Abitazione	Consumo	Sociale	Lavoro	Circoli	Gestione
	56,5	57,2	42,5	52	55,4	60

I consigli di amministrazione più "verdi" risultano essere quelli delle cooperative sociali, quelli più maturi operano nelle cooperative di gestione di immobili sociali.

La base associativa delle cooperative del campione è costituita da 15.688 unità, così distribuite:

Soci	Abitazione	Consumo	Sociale	Lavoro	Circoli	Gestione
	3.641	10.047	439	222	1.134	205

Per ottenere un indicatore della partecipazione dei soci alla vita della cooperativa (oltre alla dimensione di fruizione del servizio, come per esempio per le cooperative di consumo), incrociamo il dato sul numero dei soci con quello della partecipazione media alle ultime due assemblee. L'indicatore ricavato è il seguente:

Partecipazione	Abitazione	Consumo	Sociale	Lavoro	Circoli	Gestione
	2.25 %	1.83 %	53.08 %	46.85 %	9.61 %	31.71 %

L'indicatore di partecipazione più alto risulta essere collocato nel settore delle cooperative sociali, mentre quello più basso nelle cooperative di consumo.

Organizzazione del lavoro

Nelle cooperative del campione esiste un organigramma specifico e interno dei ruoli in 5 casi su 24.

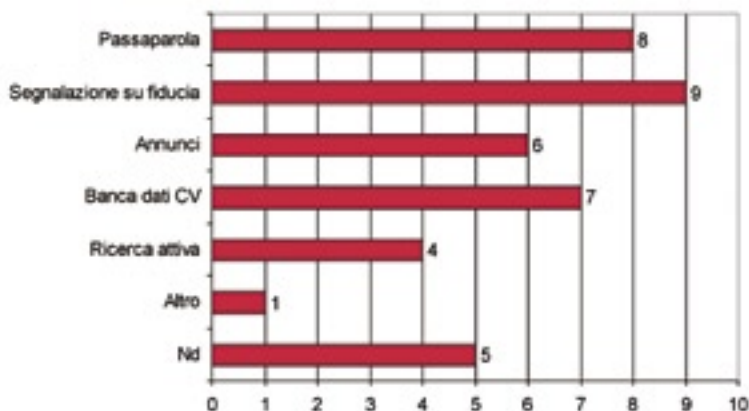
La ripartizione delle risorse umane per tipologia del rapporto di lavoro all'interno delle cooperative del campione è accertabile in 21 casi, per un totale di 879 persone, così funzionalmente ripartite (tp: tempo pieno; pt: part time):

Amministr	Dipend. tp	Dipend. pt	Altri coll.	Consulenti	Volontari	Totale
184	336	238	28	5	88	879

Solo in 13 casi su 24 vengono richiesti requisiti particolari a chi intende collaborare con le cooperative. Avere esperienza nello stesso settore di attività della cooperativa, presso la quale si andrà operare, non è un requisito indispensabile, mentre comincia a esserci una correlazione più marcata tra la coerenza con l'occupazione e il titolo di studio del candidato.

Una formazione specifica nel settore di attività della cooperativa da parte del collaboratore è una priorità relativa. Le cooperative segnalano la necessità di un elevato livello di motivazione da parte dei potenziali collaboratori.

I canali per il reclutamento di nuove risorse umane non sono strutturati come si evince dal grafico seguente:



Comunicazione

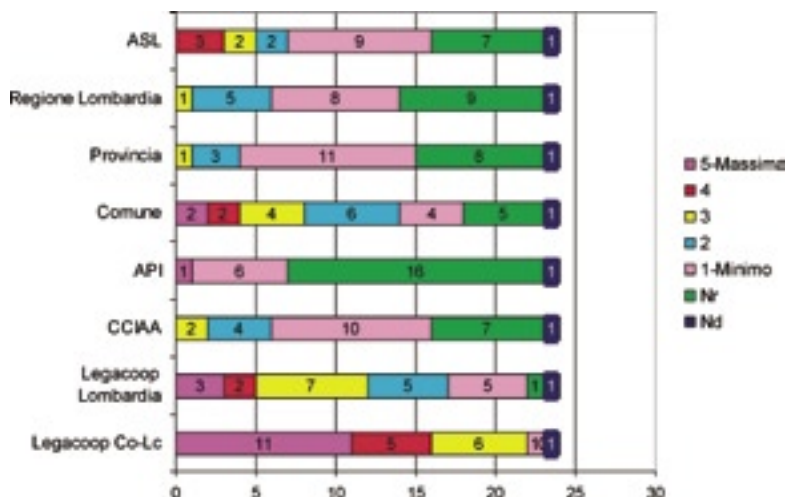
La comunicazione è un ambito operativo che risulta solo parzialmente sviluppato dalle cooperative del campione di riferimento. Per quanto riguarda la comunicazione interna viene privilegiato lo strumento della bacheca e solo in minima parte quello della newsletter ai soci.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna, le cooperative si sono dotate di una brochure di presentazione solo in 11 casi su 24. In seconda battuta, vengono realizzati o si partecipa a manifestazioni e/o eventi periodici. In solo 7 casi è stato implementato un sito internet. In generale, si constata una autoreferenzialità diffusa.

A questo dato corrisponde una sostanziale insoddisfazione circa l'efficacia degli strumenti di comunicazione, sia interna che esterna.

Relazione con le rappresentanze istituzionali

La relazione che le cooperative del campione ritengono più stretta e maggiormente qualificata è quella con il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco. Seguono nell'ordine Legacoop Lombardia e il Comune di riferimento.



L'indicatore conferma gli indizi di autoreferenzialità già espressi nel paragrafo sulla comunicazione.

Criticità, prospettive e valutazioni

Le criticità più evidenti, per le cooperative del campione, sono in ordine di priorità:

- il ricambio delle persone;
- il coinvolgimento di nuove persone;
- il livello di concorrenza del mercato;
- la possibilità di sviluppo nel mercato di riferimento;
- il perseguimento di obiettivi diversificati.

Facendo passare un sorta di filo che collega tra loro questi elementi, è possibile esprimere alcune considerazioni generali.

Risulta difficoltoso per un'organizzazione attuare delle dinamiche di ricambio generazionale in presenza di un elevato tasso di autoreferenzialità e di carenza di comunicazione, da intendere come capacità di dialogo e attitudine allo scambio.

Il coinvolgimento di nuove persone presuppone la possibilità dell'organizzazione di aprirsi, di coinvolgere e di lasciarsi coinvolgere. Lo sviluppo di una capacità di lettura dei bisogni, delle necessità, delle aspettative e degli interessi degli altri è l'anticamera di una gestione improntata alla responsabilità, intesa come "capacità di dare risposte" a interessi differenti. La crescente concorrenza presente nel mercato di riferimento può essere contrastata facendo ricorso a una leva che le cooperative gestiscono già: il loro capitale umano. Occorre investire in questo senso, attraendo risorse con una maggiore preparazione e visione manageriale. In questo senso, non pare confortante il dato sulla carenza di formazione manageriale specifica per il settore non profit/aziendale dei quadri dirigenti, così come la sostanziale bassa qualificazione richiesta a chi vuole collaborare con le cooperative. Questi ultimi due elementi incidono anche sulla possibilità di sviluppo nel proprio mercato di riferimento e il perseguimento di obiettivi diversificati. Occorrerebbe adottare approcci specifici al proprio settore e ritornare alla consapevolezza del valore che una cooperativa può generare a favore dell'intera comunità (a differenza di un'impresa). E quindi alla creazione di questo valore.

L'analisi evidenzia l'esigenza che le cooperative si riconoscano pienamente come un patrimonio della comunità, quale effettivamente sono. Questa fonte di valore non viene espressa e neppure comunicata. Tale posizionamento è fondamentale anche nel bisogno – espresso chiaramente – di nuovo riposizionamento derivante dal venire meno del vincolo ideologico, in senso stretto.

Troviamo dei forti elementi di raccordo con quanto appena espresso quando, nel corso dell'indagine, viene chiesto alle cooperative del campione se sono d'accordo o meno su alcune

linee strategiche di tendenza del Terzo Settore in generale. Le cooperative del campione individuano come strategici per il loro sviluppo questi punti:

- trovare nuovi finanziamenti pubblici/privati;
- potenziare le entrate;
- rafforzare il lavoro di rete per attuare progetti sul territorio.

Lo sviluppo di strategie per attivare dinamiche di miglioramento interne ed esterne, rendere cioè "interessanti" le cooperative del campione per donatori e investitori su progetti (fondazioni, imprese, persone), pare non ulteriormente rimandabile. Così come pure, per le cooperative sociali, lo sviluppo di servizi per soggetti diversi, ma non per questo alternativi, a quelli tradizionali di riferimento.

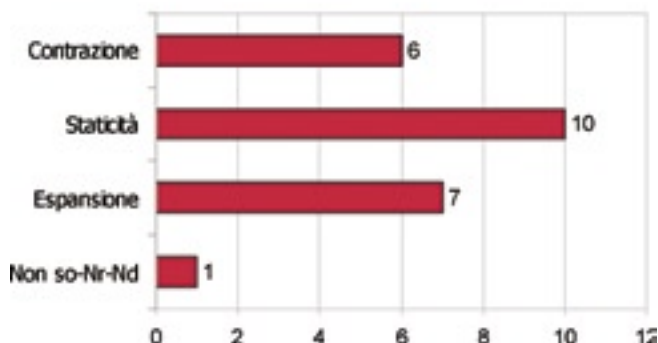
La dimensione della collaborazione tra le cooperative, all'interno di un sistema a rete, è una necessità latente, affiorante.

I risultati dell'indagine

Contesto operativo e di mercato

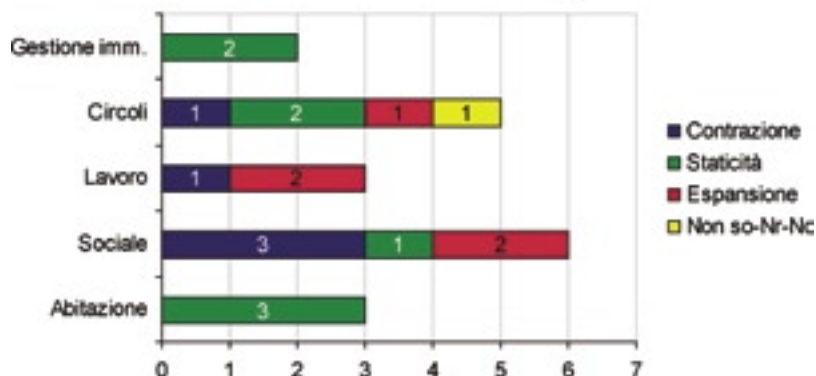
Quali sono le tendenze del mercato in cui le cooperative del campione si collocano? La maggior parte delle cooperative del campione segnala una staticità del proprio mercato di riferimento. Sostanzialmente allineate, da un punto di vista quantitativo, sono le cooperative che registrano una contrazione e le cooperative che all'inverso constatano un'espansione del mercato.

Tendenza del mercato di riferimento



Più interessante è l'analisi del dato se la collochiamo all'interno dei singoli settori entro cui operano le cooperative del campione.

Tendenza del mercato di riferimento per settore



Considerato che i mercati delle cooperative di gestione immobili e quelli delle cooperative di abitazione sono poco dinamici per propria natura, riscontriamo dati di espansione di mercato nell'ambito sociale, del lavoro e anche dei circoli. Il mercato delle cooperative sociali risente nello stesso tempo delle contrazioni, da tempo annunciate, della disponibilità di risorse da parte degli enti pubblici, mentre il settore delle cooperative al consumo risente della concorrenza della grande distribuzione.

I fattori di successo, che è possibile riscontrare all'interno dei singoli settori, derivano da accorpamenti (nel settore del consumo), quindi da razionalizzazioni non solo dei costi, dallo sviluppo di strumenti di gestione e di marketing (in ambito sociale), da una capacità di risposta alle sollecitazioni del mercato (lavoro), dall'elaborazione di una strategia sul medio-lungo periodo (circoli).

La percezione di essere in concorrenza è largamente diffusa tra le cooperative del campione, come si evince dal grafico seguente che riporta la condizione sentita di mercato entro cui si opera. Un tema che investe in primo luogo le cooperative di consumo, quelle sociali, quelle di lavoro e i circoli.



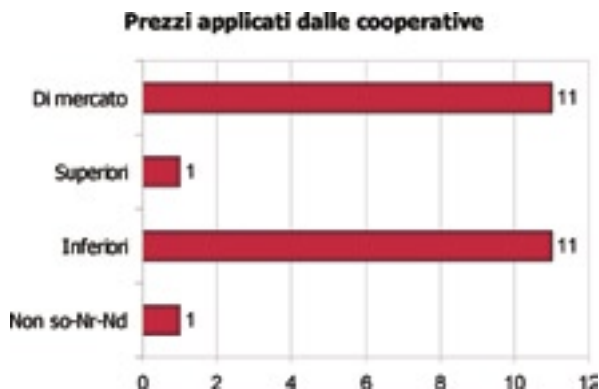
Chi sono i concorrenti delle cooperative del campione sul territorio? Sono aziende che offrono gli stessi servizi e altre cooperative. Solo in pochi casi vengono segnalati come soggetti in grado di minacciare l'operato sul territorio le cooperative spurie e irregolari. I settori delle cooperative di lavoro e delle sociali sono i più esposti.

La collaborazione tra le cooperative, anche sotto forma di partnership, per iniziative circoscritte, come per esempio la partecipazione a un appalto o a un bando, non è una strategia praticata. Il settore dove tale dinamica si riscontra maggiormente è quello delle cooperative sociali, per vocazione già predisposte, seppur su iniziative di relativa importanza. Le cooperative del campione palesano quindi una condizione di sostanziale isolamento.

Le strategie che vengono messe in atto per consolidare e migliorare la relazione con i propri clienti non paiono articolate. Ciò che pare evidente è la latenza di sistemi di relazione: un dato di squilibrio di fronte a una forte componente strettamente operativa.

Si avverte quindi la prevalenza di uno schiacciamento dell'attenzione sulle dinamiche di gestione dell'impresa e uno scarso ricorso a risorse, nei termini della capitalizzazione della socialità, che sono proprie dell'organizzazione cooperativa e del modalità di azione improntata alla mutualità. A tale proposito va stabilita una correlazione tra la scarsa attitudine a sviluppare strategie differenziate di consolidamento delle relazioni con i clienti con l'utilizzo delle moderne tecnologie informatiche e la composizione, in senso anagrafico, degli organi direttivi delle cooperative.

Le cooperative del campione dichiarano l'applicazione di prezzi in linea con la tendenza di mercato o inferiori, per scelta o per necessità. Nel secondo caso, viene motivata tale opzione con la necessità di sopravvivenza dell'organizzazione.

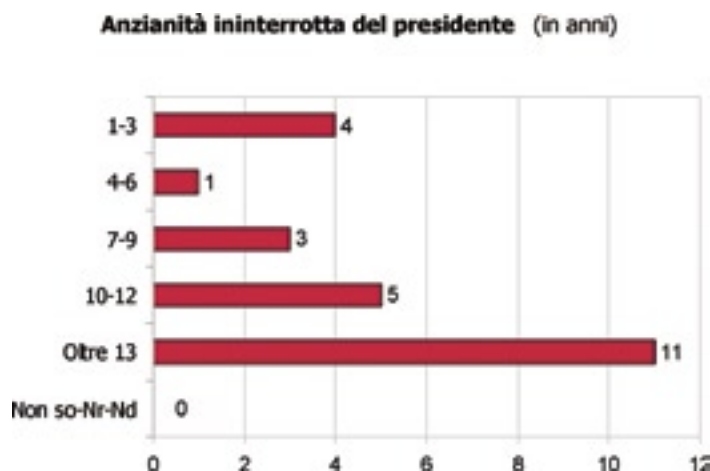


È tuttavia diffusa la consapevolezza che l'applicazione di una tariffa più bassa per esigenza di sopravvivenza dell'organizzazione non genera la sostenibilità della stessa organizzazione sul medio-lungo periodo.

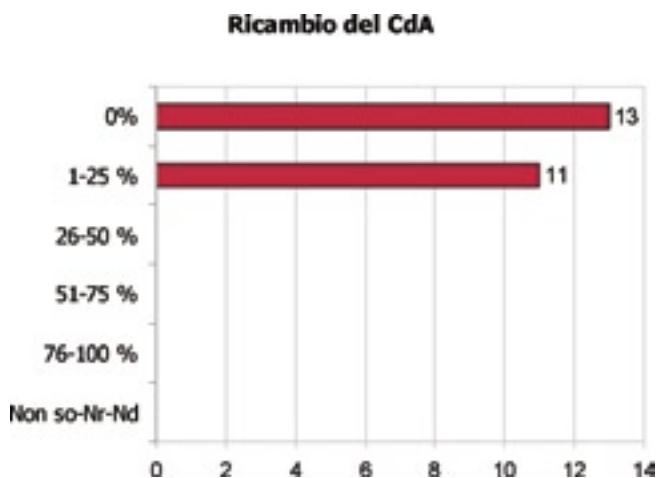
Le cooperative del campione hanno sviluppato affiliazione con Comitato provinciale Lega-coop Como-Lecco. Solo in un paio di casi, si registrano affiliazioni multiple, in particolare ad altri consorzi di scopo.

La governance

L'anzianità ininterrotta di servizio del presidente delle cooperative che fanno parte del campione è mediamente elevata. Se da una parte tale tendenza può costituire una risorsa, nel senso di una messa a disposizione di una esperienza consolidata, dall'altra occorre considerare il rischio nei termini della dinamicità e della potenzialità di sviluppo, consolidamento e animazione della propria base associativa.



Il dato del ricambio generazionale della prima carica all'interno delle organizzazioni è in linea con la staticità della composizione dei Consigli di Amministrazione delle cooperative del campione. La stima quantitativa deve essere arricchita con il dato qualitativo: sembra evidente il problema della indisponibilità di nuove persone che possono assumersi la responsabilità legata al ruolo di consigliere di amministrazione. Tuttavia non sono state segnalate strategie significative e concrete azioni per l'interessamento e il reclutamento di nuovi dirigenti. Le cooperative del campione segnalano che la composizione del Consiglio di Amministrazione, in occasione dell'ultimo rinnovo, è mutata nell'ordine delle seguenti percentuali:



Sul piano delle pari opportunità, la percentuale femminile presente nei Consigli di Amministrazione è scarsa. Sono 19 su 24 le cooperative in cui la presenza femminile è contenuta all'interno del 25 %, prese in considerazione anche le cooperative sociali, dove la componente "rosa" è assai più diffusa.

Se consideriamo che nella definizione di “giovane” vengono ricomprese persone fino ai 35 anni d’età, abbiamo la riprova che nei Consigli di Amministrazione delle cooperative siedono persone “mature”. Solo in 3 casi all’interno del campione, i Consigli di Amministrazione vedono una percentuale di giovani consiglieri, comunque confinati entro il 50 % sul totale dei membri.

Di fronte a questa caratterizzazione degli organi direttivi appare coerente il dato su chi prende le decisioni. In 19 casi, le decisioni vengono assunte da un ristretto gruppo di persone. Che se da un lato si traduce in una potenziale snellezza del processo decisionale, dall’altra impatta su una dimensione costituiva della struttura cooperativa – la democraticità – e sul significato che attribuiamo a una figura fondamentale dell’agire cooperativo – il socio -.

Non sono stati segnalati particolari luoghi di consultazione dei soci, a parte il momento dell’assemblea, quali momenti qualificanti, ma non per questo strettamente vincolanti, dell’agire organizzativo. Non sono emerse specifiche strategie di consultazione e coinvolgimento, che se da una parte possono ulteriormente “caricare” il già fitto carnet di impegni delle strutture operative, dall’altra costruiscono un senso alla dimensione dell’appartenenza e dell’agire collettivo organizzativo.

Il governo delle diverse potenziali nature dei soci è un ambito di azione importante per le cooperative. Pensiamo, per esemplificare, al ruolo che i volontari hanno all’interno delle cooperative sociali: proprio perché si impegnano su base volontaristica sono risorse strategiche per l’organizzazione. Il dato importante è che ci sono 15 cooperative su 24 che segnalano la non distinzione tra i soci, quindi la carenza di strumenti di coinvolgimento della base organizzativa.

L’“asciugatura” del governo delle cooperative si manifesta anche sotto la forma della carenza di gruppi di lavoro, attenti allo sviluppo di tematiche specifiche o con carattere consultivo, all’interno delle cooperative. Solo in 8 casi viene segnalata la presenza di comitati e gruppi di lavoro su tematiche specifiche, ma sempre ristretti a temi legati alla contingenza operativa.

Organizzazione del lavoro

Le cooperative del campione dichiarano di utilizzare ampiamente le tipologie di contratto suggerite dalle Associazioni Nazionali di riferimento. Ampia diffusione ha la prestazione d’opera a fronte di un contratto a progetto. Professionisti vengono coinvolti nell’attività delle cooperative su tematiche molto specifiche e con essi si stipula un rapporto di lavoro libero-professionale.

I livelli di retribuzione sono allineati a quelli previsti dai contratti di riferimento, tenendo debito conto delle differenze degli specifici livelli. Non sono previsti benefit e vantaggi, se non in un numero ristretto di casi, dove la loro entità si riduce alla concessione di strumentazione aziendale (es. telefono).

Per quanto riguarda l’aspetto dell’arricchimento del capitale umano, le cooperative del campione dichiarano di non predisporre piani strutturati di formazione del personale, dato penalizzante in un contesto socio-economico sempre più caratterizzato dal tema della complessità. E dove il piano della formazione esiste riguarda aspetti estremamente concreti, che poco hanno a che fare con lo sviluppo delle competenze manageriali e strategiche. Dove, tuttavia, lo strumento formazione viene più utilizzato è nell’ambito sociale e del lavoro.

A fronte di uno sviluppo esponenziale delle possibilità formative a livello manageriale/gestionale per organizzazioni non profit da parte di università e altre agenzie formative, in un solo caso abbiamo riscontrato l’adesione di una cooperativa a percorsi qualificanti, che si è poi ritirata per “mancanza di tempo”.

La rendicontazione

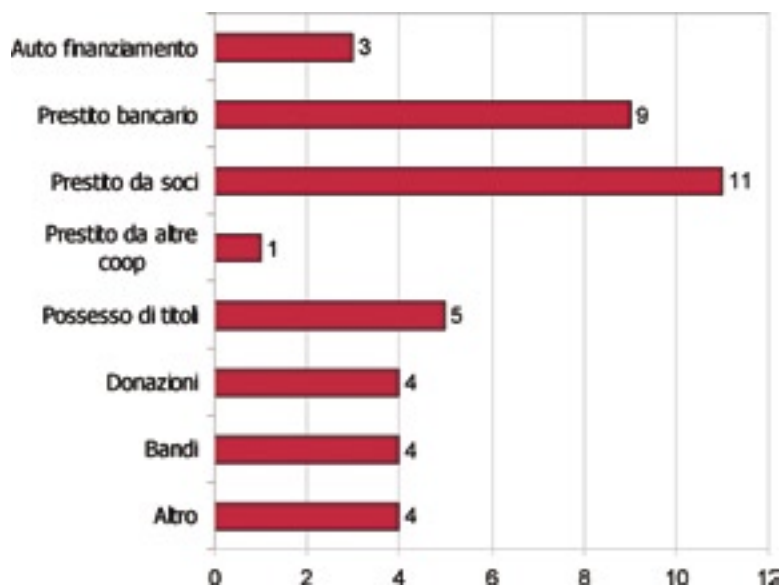
La tenuta della contabilità è un ambito strategico per le cooperative del campione. Le risorse umane che le cooperative dedicano a questo tema sono consistenti e tra loro spunta una discreta “pattuglia” di volontari.

La certificazione di qualità è un percorso che è stato intrapreso in soli cinque casi. Tale processo è stato implementato all’interno di tre cooperative sociali e di due di lavoro. Le motivazioni che hanno spinto queste organizzazioni a certificarsi sono di natura competitiva, nel senso che la certificazione serve per instaurare un rapporto qualificato, spesso su richiesta, con il cliente. In pochissimi casi, la certificazione viene utilizzata come strumento di gestione a tutti gli effetti.

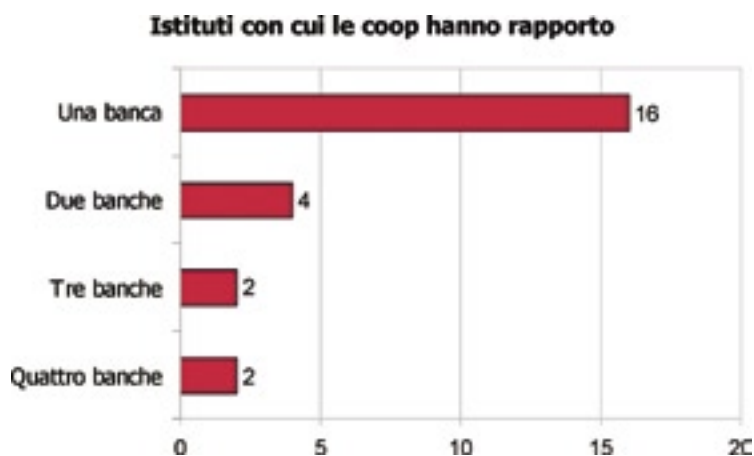
Chi non ha ancora intrapreso questa strada adduce argomentazioni di tipo economico e di disponibilità di tempo.

Il finanziamento

L'approvvigionamento di risorse finanziarie, oltre a quelle derivanti dallo scambio sul proprio mercato, da parte delle cooperative del campione è variegato. Si segnala l'ampio ricorso al prestito da soci e al prestito bancario. Rimane ancora sottostimato il ricorso ai bandi, soprattutto emanati dalle fondazioni, vuoi anche per la scarsa collaborazione tra le cooperative nel fare partnership. Ecco un prospetto riassuntivo.



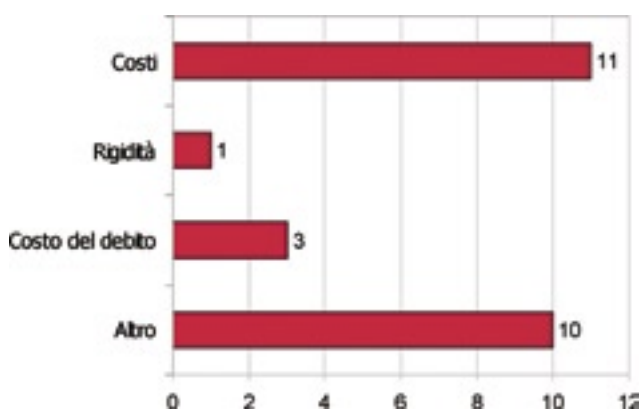
Risulta del tutto inutilizzato il canale di finanziamento derivante da esperienze attinenti al non profit, come le Mutue di Autogestione e altri canali di finanza alternativa. Il rapporto con le banche appare sostanzialmente fidelizzato e stabile. I dati dicono che la maggior parte delle cooperative del campione hanno rapporti con un unico istituto:



Tra i criteri di scelta dell'istituto bancario di riferimento prevalgono l'offerta di migliori condizioni, le relazioni personali e la vicinanza fisica. L'affinità ideale, come su altre dimensioni dell'agire cooperativo, si è affievolita nel corso del tempo.



Tra gli aspetti più critici del rapporto con gli istituti bancari troviamo i costi del servizio.



Le cooperative del campione dichiarano di non usufruire di alcuna agevolazione derivante da convenzioni in essere tra istituti bancari e Legacoop.

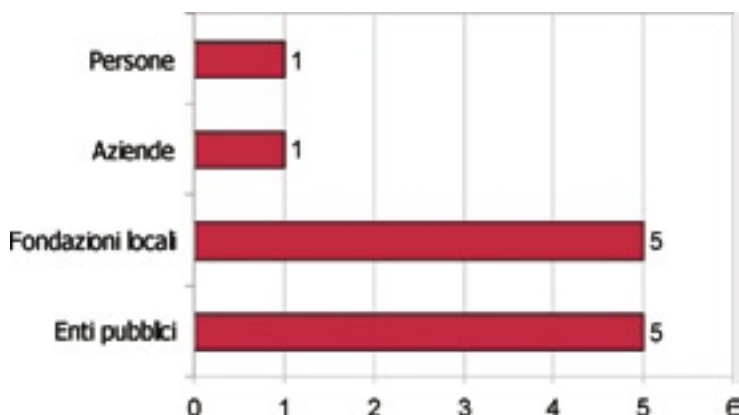
L'entrata in vigore dell'accordo denominato "Basilea 2"³ con le potenziali ovvie ripercussioni sugli oneri di gestione del rapporto con gli istituti non sembrano "toccare" da vicino le cooperative del campione, che palesano una scarsa conoscenza dei termini dell'accordo e delle sue potenziali ricadute.

La raccolta fondi⁴

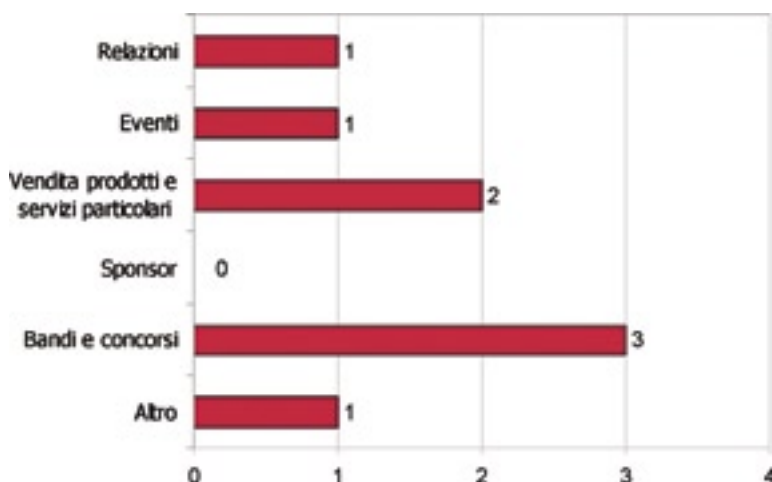
La mancanza di personale specificatamente destinato a questo ambito di attività e il ricorso principale a bandi e concorsi degli enti pubblici sono le principali caratteristiche delle cooperative sociali del campione, nell'ambito della raccolta fondi. Anche se è chiaramente percepita la contrazione della disponibilità finanziaria da parte degli enti pubblici, non si ravvisa una tendenza a differenziare le proprie fonti di entrata attraverso strategie specifiche.

Le opportunità che vengono aperte da soggetti interessanti per le cooperative del campione, come per esempio le fondazioni di rilievo nazionale, sono scarsamente conosciute e ancor meno praticate.

Per scendere nello specifico i mercati della raccolta fondi sono i seguenti:



Gli strumenti per la raccolta fondi più utilizzati? Eccoli:



Responsabilità sociale

Solo una cooperativa – sociale – del campione redige il bilancio sociale e lo utilizza come strumento per la gestione interna e come mezzo per le relazioni esterne.

Quasi la metà del campione tuttavia lo ritiene uno strumento utile ai fini del “racconto” trasparente e del miglior governo dell'organizzazione.

Ai fini dello sviluppo di un sistema di gestione responsabile dell'organizzazione, solo un terzo delle cooperative del campione dichiara di avere formalizzato un proprio set di valori. Anche se solo in due casi è stato possibile analizzarlo.

Così come solo quattro cooperative, un sesto del campione, ha individuato e formalizzato i propri stakeholder, i portatori di interesse interni ed esterni.

Questi dati rinforzano ancora di più la sensazione di trovarci di fronte a soggetti, in larga parte autoreferenziali, e che non sposano la logica della comunicazione e dell'apertura al territorio.

Sono scarsissimi gli esempi di politiche di responsabilità sociale attuate dalle cooperative del

3. “Basilea 2” è il nuovo accordo internazionale sui requisiti patrimoniali delle banche. In base ad esso le banche dei Paesi aderenti dovranno accantonare quote di capitale proporzionali al rischio derivante dai vari rapporti di credito assunti, valutato attraverso lo strumento del rating.

4. La sezione del questionario dedicata a questo tema è stata somministrata alle sole cooperative sociali.

campione, eccezion fatta per esempi di carta dei servizi, strumento comunque imposto dalla Legge quadro sull'assistenza (L. 328/2000), e per qualche partnership con le aziende. Riassumendo, la responsabilità sociale è poco praticata dalle organizzazioni del campione che ancora non ne riconoscono i risvolti strategici e le dinamiche che si stanno sviluppando a livello nazionale e globale.

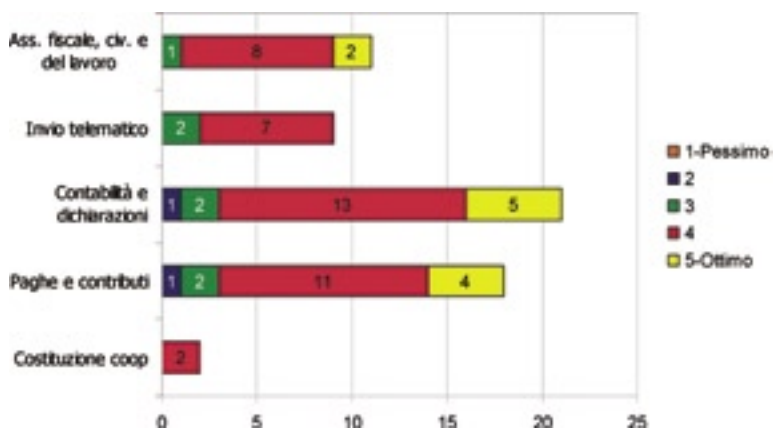
Legacoop Lombardia

Distanti dal territorio di riferimento e solo parzialmente conosciuti. Quindi sottoutilizzati. E' questa la sintesi della ricognizione effettuata sui servizi di Legacoop Lombardia.

Le cooperative del campione apprezzano sufficientemente i servizi che sono stati erogati - in un passato per alcuni vicino e per altri lontano - da Legacoop Lombardia. Giudicano tuttavia troppo "lontano" il potenziale intervento, da un punto di vista geografico e simbolico, per essere efficace. Finendo per acuire un senso di isolamento, che si riverbera poi nell'operato quotidiano delle cooperative stesse. La scarsa conoscenza dei potenziali servizi erogabili da Legacoop Lombardia rende difficile costruire un universo di senso e accompagnamenti specifici in campi fondamentali, come la formazione e la comunicazione.

Coop Centro Servizi

Positivo è il giudizio delle cooperative del campione nei confronti di Coop Centro Servizi, dove abbiamo raccolto sensazioni in rapporto alla fruizione dei singoli servizi, come si può osservare dal seguente grafico:



L'unico appunto che viene mosso è relativo alla mancanza di elaborazione di servizi ulteriori, più confacenti alle esigenze, mutate nel corso del tempo, delle cooperative del campione. Esigenze che vanno dallo sviluppo di competenze manageriali alla comunicazione collegata al marketing.

Quali prospettive di lavoro possiamo costruire a partire dai rilievi emersi nel corso dell'indagine che ha dato vita al Bilancio Sociale Territoriale 2006 del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco 2006? Non vogliamo individuare obiettivi di miglioramento in senso stretto. Ci limitiamo a mettere a fuoco alcuni temi focali per lo sviluppo futuro dell'attività del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco:

- distanza;
- strategia;
- sostenibilità;
- aggregazione;
- comunicazione.

Focus sulla distanza

Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco appare come un'entità "lontana". Sia dal punto di vista fisico (per la distanza che intercorre tra Como e Lecco) che concettuale. Questo si ripercuote sul bisogno di rappresentanza delle cooperative, oltre che sul desiderio di "fare parte" e di "sentirsi orgogliose" di un'organizzazione di secondo livello che è al loro fianco e non solo eroga servizi.

Il tema della distanza fisica, inconsistente da un punto di vista pratico se si vuole, assume contorni ben più definiti se si prende in considerazione il fatto che le cooperative appartengono a "distretti" istituzionali ed economici strutturalmente differenti, come quelli della provincia di Como e della provincia di Lecco. Se nel primo si avverte la presenza, seppur non ritenuta pienamente efficace, di Legacoop, non è così sull'altro ramo del lago. Dove vengono avanti altre organizzazioni di rappresentanza e coordinamento delle cooperative a livello locale e nazionale, dove è più nitida la sensazione di "abbandono", dove ciò che rimane vivo è il legame ideologico, seppur oggi appaia svuotato di significato, con il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco.

Le organizzazioni del campione che hanno sede a Lecco indicano chiaramente nella mancanza di un presidio di riferimento locale un elemento di forte debolezza da parte del Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco. Dato che si ripercuote sulla motivazione a proseguire nell'affiliazione.

Dal punto di vista concettuale invece. Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco, anche attraverso la Coop Centro Servizi, appare come un'organizzazione solida e affidabile. Occorre tuttavia sviluppare una maggiore prossimità alle cooperative, non tanto dal punto di vista operativo, quanto da quello dell'orientamento strategico e di senso.

Focus sulla strategia

In un'economia del territorio che si raccorda con scenari nazionali e internazionali e che è profondamente cambiata nel corso degli ultimi due decenni, le cooperative (data per scontata ormai la soddisfazione del fabbisogno di tipo operativo in senso stretto, come per esempio l'accompagnamento e la consulenza in ambito normativo-fiscale) hanno sviluppato bisogni e necessità, non sempre espliciti e consapevoli, relativi alla programmazione strategica, alla progettazione, al tema del marketing, alla valorizzazione delle risorse umane e al coinvolgimento della comunità.

Il fenomeno più palpabile all'interno del campione è una sorta di isolamento progressivo delle cooperative, che fanno fatica a ritenersi patrimonio della comunità e del territorio di cui fanno parte e che subiscono uno schiacciamento sulla stretta operatività. Questa dinamica inficia la creazione di politiche a cui si raccordano strategie di medio-lungo periodo. In questo panorama, si creano situazioni di svantaggio palese anche nei confronti della concorrenza.

Focus sulla sostenibilità

Si intende qui per sostenibilità "la capacità di un'organizzazione di costruire il proprio futuro partendo con la risoluzione dei nodi strategici legati all'oggi". Le cooperative del campione palesano orizzonti temporali limitati nel tempo, il "tirare avanti" è il leit motiv più ricorrente. Su questa interpretazione della propria realtà organizzativa ha il proprio peso il fattore anagrafico dei componenti degli organi direttivi.

E' diffusa la percezione che il ricambio generazionale sia un fattore chiave, tuttavia la carenza di una capacità progettuale, anche in ambito gestionale, compromette tale ambizione.

Un altro dato chiave è la formazione riferita al capitale intellettuale interno. Assunto il

dato che le cooperative dichiarano di avere al proprio interno scarse se non nulle risorse, nei termini delle competenze specifiche applicate al management delle organizzazioni non profit, si ritiene necessario e urgente migliorare su questo fondamentale asset della creazione di valore. Occorre anche tenere presente che la concorrenza pare più attenta a questo ambito specifico.

Focus sull'aggregazione

Aggregare le esigenze, dando per scontata la loro approfondita conoscenza, viene ritenuto un fattore strategico per fronteggiare la sensazione di isolamento di cui sopra. Passa attraverso questo collo di bottiglia il tema del sistema, inteso come opportunità maggiore rispetto alla somma tra le parti.

Focus sulla comunicazione

Coop Centro Servizi è una struttura estremamente utile alle cooperative del campione e il servizio è generalmente molto apprezzato. Si rileva tuttavia un'esigenza indiretta specifica di capire qual è il reale contenuto dei servizi espressi dal team di Coop Centro Servizi, per conoscerli e per apprezzarne la portata e la specificità della proposta. E quindi essere in grado di esprimere una corretta valutazione sull'utilizzo.

Gli strumenti di comunicazione utilizzati dal campione risultano non soddisfacenti nei termini del reale coinvolgimento degli stakeholder. Questa considerazione è valida anche per il Comitato provinciale Legacoop Como-Lecco.

Il tema della comunicazione è assolutamente centrale per la creazione di un sistema territoriale Legacoop, sia dal punto di vista della consapevolizzazione interna (con lo sviluppo di un sentimento di orgoglio legato all'appartenenza) sia della comunicazione responsabile (da non declinare come pubblicità) all'esterno.

Comunicazione vuole dire anche dialogo. La scarsa diffusione di strumenti di responsabilità sociale (per esempio il bilancio sociale), coniugata però con l'ampio interesse verso questo tema, fa intuire come il dialogo con i portatori di interesse non sia percepito come dato, ma ci sia la disponibilità a costruirlo, mantenerlo e alimentarlo. Non sia un prodotto, ma costituisca un vero e proprio processo.

Il tema della comunicazione deve tenere conto anche della complessità e della difficoltà di instaurare relazioni significative, basate sulla fiducia e sull'affidabilità.



Comitato Provinciale di Como e Lecco

ASSEMBLEA PROVINCIALE DELLE COOPERATIVE

**Domenica 11 novembre 2007 – ORE 18
CINE TEATRO GLORIA – via Varesina, COMO**

PRESENTAZIONE DEL PRIMO “ BILANCIO SOCIALE TERRITORIALE ”

PROGRAMMA DEI LAVORI

ORE 18,00

**SALUTO PARTECIPANTI E ILLUSTRAZIONE INIZIATIVA
GIUSEPPE CALZATI (Coordinatore provinciale di LEGACOOOP)**

ORE 18,15

**PRESENTAZIONE PRIMO BILANCIO SOCIALE TERRITORIALE
RENATO BERTOLA (Responsabile di Ideaetica)**

ORE 19,30

BUFFET

ORE 21,00

Rappresentazione teatrale:

“CENA CON GRAMSCI” Regia di Andrea Lisco

Il testo teatrale di Davide Daolmi, nato da un'idea di Roberto Rampi, si pone il problema di quanto sia attuale il pensiero gramsciano a 70 anni dalla morte. Il protagonista è Jacopo, studente di filosofia, che scrivendo la tesi su Gramsci, si misura sull'impoverimento culturale del Paese.

**In collaborazione con il
CIRCOLO CULTURALE RICREATIVO “SARDEGNA” – Sardi di Como**

**Organizzazione e segreteria iniziativa:
Coop Centro Servizi di Como - Via Masaccio 2/4
tel. 031.507180/507825 fax 031/524669**

ALBESE CON CASSANO



L'intervento prevede la realizzazione di 4 piccole palazzine a tre piani e da 8 villette a schiera in due blocchi di 4 ciascuno. Gli appartamenti al piano terra possono godere di giardino privato e le villette a schiera avranno giardino e/o portico privato avendo tre lati dell'edificio liberi. Gli edifici sono stati progettati allo scopo di realizzare abitazioni sane, funzionali, confortevoli e rispettose dell'ambiente.

L'intervento si caratterizza per la ricerca delle innovative soluzioni tecniche ed architettoniche adottate. Esse consentono di inserire gli edifici in modo armonico nel contesto ambientale, di realizzare opere che producono un notevole risparmio energetico, con un uso razionale delle risorse naturali (sole e acqua) e con un elevato standard di qualità abitativa.

Per l'assegnazione degli alloggi occorre diventare soci della cooperativa; risiedere o lavorare nel comune di Albese con Cassano o in uno dei comuni della Provincia di Como; non essere proprietari di un altro alloggio prima casa; avere un reddito annuo non superiore a euro 42.000,00 (con una detrazione per ogni figlio ed una ulteriore riduzione del 40% per i lavoratori dipendenti).

Gli acconti versati dai Soci assegnatari saranno garantiti da polizza fidejussoria così come previsto dalla legge 210/2004. Verrà stipulata inoltre una polizza postuma decennale per coprire eventuali difetti occulti. È possibile usufruire di un mutuo bancario a condizioni particolarmente vantaggiose fino al 75% del costo degli alloggi.

VERRANNO APPLICATI O INSTALLATI:

- materiali a forte capacità di isolamento termico nelle murature esterne e sulle coperture;
- serramenti in alluminio con taglio termico e vetrocamera con triplo vetro;
- insonorizzazione e isolamento acustico dei pavimenti per abbattere i rumori di calpestio e provenienti dai muri divisorii degli alloggi;
- insonorizzazione delle pareti esterne degli edifici;
- pannelli solari per la produzione di acqua calda;
- riscaldamento a pavimento;
- centrale termica con gestione individuale del calore;
- impianto elettrico "stellare" con predisposizione per l'applicazione di disgiuntore nella zona notte per la riduzione dell'inquinamento elettromagnetico;
- apparecchi elettrici a basso consumo per le parti comuni;
- impianto elettrico protetto da interruttori magnetotermi differenziati ad alta sensibilità per garantire la sicurezza delle persone;
- impianto videocitofonico;
- antenna terrestre e satellitare;
- recupero dell'acqua piovana per l'irrigazione dei giardini;
- risparmio notevole del consumo ordinario di gas e acqua corrente.

COOPERATIVA
ABITARE
BRIANZA

Ad **ALBESE CON CASSANO** in via Manzoni, la **COOPERATIVA ABITARE BRIANZA** aderente alla Lega delle Cooperative - Legacoop, realizza **UN NUOVO INSEDIAMENTO RESIDENZIALE DI EDILIZIA CONVENZIONATA**

ottimamente servito dalle infrastrutture viarie locali e provinciali e vicino ai principali servizi commerciali e comunali



Per informazioni e per aderire al progetto rivolgersi a **COOPERATIVA ABITARE BRIANZA VIA S. STEFANO, 6 MARIANO COMENSE** tel. 031 752265 e-mail abitbria@tin.it