

AREA

LAVORO  **legacoop**
TOSCANA

Il passo dei tempi

Un nuovo modello di governance
per le cooperative di servizi e di produzione



Documento Programmatico

MERCOLEDÌ 1 GIUGNO 2016

FIRENZE

PALAZZO GIUNTA REGIONALE TOSCANA
SALA PEGASO



COOPERATIVE
DI PRODUZIONE
E LAVORO
ASSOCIAZIONE TOSCANA



INDICE

1. VERSO L'AREA LAVORO
2. IL CONTESTO GENERALE
3. I SETTORI
 - 3.1 COSTRUZIONI, IMPIANTISTICA E AFFINI
 - 3.2 INDUSTRIALE E MANIFATTURIERO
 - 3.3 LAPIDEO
 - 3.4 INGEGNERIA, PROGETTAZIONE, CONSULTING, PROFESSIONI E SAPERE
 - 3.5 ARCHEOLOGIA, SERVIZI CULTURALI, TURISMO E COMUNICAZIONE
 - 3.6 LOGISTICA
 - 3.7 AMBIENTE
 - 3.8 MULTISERVIZI
 - 3.9 RISTORAZIONE
 - 3.10 VIGILANZA
4. AREE TEMATICHE
 - 4.1 LEGALITÀ
 - 4.2 REGOLE DEL MERCATO
 - 4.3 CREDITO
 - 4.4 INNOVAZIONE
 - 4.5 FORMAZIONE
 - 4.6 WORKERS BUYOUT
 - 4.7 PROMOZIONI

1. VERSO L'AREA LAVORO

Progettare e scandire i tempi per la costruzione di una visione unica dell'area lavoro è processo ineludibile che incrocia il tema della semplificazione organizzativa e quello della diminuzione delle risorse ma che trae forza, senso e necessità dalla aspettativa di imprese che, da tempo, si confrontano all'interno di mercati non più separati, non più separabili, dentro a settori contigui, finanche complementari.

L'area lavoro porta a sintesi una quota importante di intersettorialità e apre alla gestione di processi industriali più complessi, più consistenti, certamente più completi. Global service (anche socio-sanitario), facility, turismo e cultura, energia, manutenzioni, ambiente, servizi knowledge intensive sono già oggi terreno di sinergie tra le nostre imprese. Imprese che spesso calpestano lo stesso terreno di gioco e che, di conseguenza, potrebbero e dovrebbero dialogare di più, costruendo importanti – quando non addirittura necessari – rapporti di partenariato. Non possiamo lasciarci sfuggire l'occasione di aggiornare la nostra capacità di competere in mercati sempre più prestazionali e selettivi, mercati alla ricerca di partner industriali credibili e in grado di proporre soluzioni innovative, gestiti da profili professionali alti, un capitale umano e una dimensione d'impresa adeguati e robusti.

Da anni l'Italia ha smarrito la sua politica industriale, intesa come una strategia riconoscibile nel confrontarsi con l'economia globale, i suoi attori e le sue tendenze. Condividere sforzi e visioni vuol dire immaginare un modello di business che oggi non c'è. I punti di riferimento dovranno essere quelli classici della cooperazione – qualità del lavoro, produttività, qualità del servizio, competitività – declinati però al futuro, guardando all'alta tecnologia e superando la paura del cambiamento.

Il processo di produzione di una visione strategica andrà condiviso e accelerato se vogliamo presentarci ai prossimi appuntamenti con uno sguardo d'insieme comune e un modello operativo-organizzativo.

Del resto, siamo la cooperazione di lavoro, un "marchio" che definisce peculiarità ben definite anche nell'ambito più vasto della cooperazione. Siamo un sindacato d'impresa, ma siamo anche l'organizzazione di tutti quei cittadini che hanno deciso di essere lavoratori-cooperatori, che hanno scommesso e scommetteranno sull'autorganizzazione imprenditoriale, la democrazia economica e la partecipazione, per trovare dignità e appagamento dal proprio lavoro. La centralità del lavoro per noi significa anche centralità del "lavoratore che si fa imprenditore, senza diventare il padrone", così come lo definivano i cooperatori di 40 anni fa.

2. IL CONTESTO GENERALE

Gli anni passano, ma l'incertezza resta. Sebbene sia ormai trascorso diverso tempo dall'inizio della crisi, **è difficile leggere una tendenza chiara** nelle notizie e nei dati che ogni giorno vengono diffusi. Anche nelle analisi degli economisti c'è molta divergenza: alcuni sostengono che le difficoltà sono ormai alle spalle, altri prevedono entro breve lo scoppio di una nuova crisi. Ciò che è certo, è che ancora non si è consolidato il *sentiment* delle imprese italiane riguardo la ripresa nel breve periodo. Gli imprenditori, infatti, non prevedono variazioni significative degli ordini e della domanda nell'immediato, né una significativa inversione di tendenza riguardo agli investimenti. Ma guardiamo ai numeri. Stando al rapporto diffuso a inizio anno dalla Banca Mondiale, nel 2016 il PIL mondiale crescerà del 2,9%, mentre nel 2017 la crescita prevista è del 3,1%: in particolare, quest'anno la Cina dovrebbe crescere del 6,7% e gli USA del 2,7%. L'Istituto di Washington prevede però un rallentamento nella crescita dei quattro maggiori paesi emergenti (Brasile, Russia, Cina e Sud Africa), paventando possibili rischi di contagio per il resto dell'economia. Per quanto invece riguarda le stime della Banca Mondiale per la zona Euro, grazie innanzitutto ai bassi prezzi del greggio e alle favorevoli condizioni di finanziamento, nel 2016 è prevista una crescita dell'1,7%, dunque meglio del +1,5% stimato per il 2015. Nel 2017-18, invece, la crescita dovrebbe essere in media dell'1,6%. Con un ritmo più lento rispetto alla media degli altri paesi europei, anche l'Italia sembra piano piano invertire la rotta. Le statistiche dell'ISTAT per l'anno scorso parlano infatti di una crescita del PIL pari allo 0,8%, con aumento dell'occupazione pari allo 0,6%. Le previsioni dell'Istituto Nazionale di Statistica indicano inoltre un aumento del PIL dell'1,1% nel 2016, con un parallelo aumento anche dell'occupazione (+0,8% in termini di unità di lavoro).

All'interno di questo scenario, secondo l'IRPET la crescita della Toscana nel 2015 dovrebbe essersi attestata in un aumento del PIL pari, o leggermente superiore, all'1%, registrando dunque una dinamica migliore rispetto a quella della media del Paese. Su queste stime, e con esse la possibile ripresa, resta però un condizionale: il quadro delineato è infatti soggetto a forti rischi al ribasso. Un pericolo connesso, solo per citare alcuni elementi, a un eccessivo calo del prezzo del petrolio, all'entità del rallentamento nel commercio internazionale, allo scoppio di una nuova bolla finanziaria o a un ulteriore inasprimento delle tensioni geopolitiche. In ogni caso, certo non possiamo dire che la crisi sia oggi finita: essa è stata drammaticamente lunga, radicale e vasta, e le sue conseguenze non potranno che pesare ancora per anni.

3. I SETTORI

3.1 COSTRUZIONI, IMPIANTISTICA E AFFINI

Purtroppo i segnali di ripresa che l'economia italiana sembra mostrare ancora non coinvolgono pienamente questo comparto, che al contrario continua a evidenziare flessioni negli investimenti (-2% nel primo semestre 2015 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Un primo, seppur lieve, segnale positivo arriva dall'indice della produzione: a settembre 2015 si è infatti registrato un aumento dello 0,4% nel confronto con lo stesso mese del 2014. Si tratta del primo dato tendenziale positivo dopo quattro anni e mezzo di cali progressivi. Un altro piccolo segnale positivo emerge dall'occupazione: nel secondo trimestre 2015 gli occupati sono infatti cresciuti di 34.300 unità (+2,3%) rispetto allo stesso periodo del 2014.

Queste dinamiche, tuttavia, non devono trarre in inganno. Non va infatti dimenticato che il settore delle costruzioni è stato uno dei più colpiti dalla lunga crisi. Stando a dati Ance, tra il 2008 ed il 2013 il numero delle imprese attive si è ridotto di 79.972 unità (-12,7%), mentre per quanto riguarda l'occupazione, dall'inizio della crisi al secondo trimestre 2015 il comparto ha perso circa 450.000 lavoratori.

Anche le cooperative di costruzioni di Legacoop sono state duramente colpite dalla crisi. Delle 18 grandi cooperative iscritte all'Associazione diventate inattive dal 2008 a oggi, ben 10 appartenevano proprio a questo settore (per un totale di 2,4 mld di produzione).

Per quanto riguarda l'Arcpl Toscana, l'andamento delle nostre cooperative conferma che la ripresa del settore ancora tarda a palesarsi. A pesare sulla già complessa situazione economica si aggiungono il costo degli ammortizzatori sociali, i ritardi nei pagamenti e la difficoltà nell'accesso al credito. Anche norme utili, come quella relativa all'anticipazione del 20% per gli appalti pubblici, si scontrano con le difficoltà di ottenere le necessarie garanzie fideiussorie, bancarie o assicurative.

Un anno fa lo scenario delle cooperative toscane prospettava progettualità importanti anche in un'ottica aggregativa, ma una ulteriore fase di forti criticità ha impedito lo sviluppo dei progetti impostati. Oggi le cooperative che sono riuscite a superare la lunga crisi o a rigenerarsi dopo procedure o radicali processi di ristrutturazione stanno reagendo e affrontando una fase di consolidamento, un momento necessario per prepararsi ad affrontare la sfida dei nuovi mercati.

Le previsioni parlano di un settore in ripresa nei prossimi anni, con particolari dinamiche che dovrebbero registrarsi nel comparto delle opere pubbliche: in particolare, la tendenza sarà quella

di una diminuzione delle grandi opere ma, nello stesso tempo, di un aumento degli investimenti per manutenzioni (dissesto idrogeologico, edilizia scolastica, mobilità,...) e per la banda ultralarga.

Si prevede inoltre di un rafforzamento della tendenza da parte delle stazioni appaltanti ad accorpate lavori di basso importo in accordi quadro pluriennali di importo quindi più elevato. In questo senso, per aggiudicarsi le gare servirà sempre più una sintesi tra le capacità da grande player e, allo stesso tempo, le capacità da piccola impresa radicata sul territorio.

Questi attesi mutamenti del mercato rilanciano con forza i temi di una nuova progettualità e della adeguata dimensione d'impresa, questioni che devono entrambe essere poste al centro delle azioni di confronto e di stimolo promosse dall'Associazione. In quest'ottica, un rinnovato legame con la cooperazione di servizi sarebbe utile anche e proprio nella ricerca e nello sviluppo di nuove sinergie intersettoriali, per esempio nell'ambito delle manutenzioni e del global-service.

Non vanno infine dimenticati altri elementi di competitività che devono essere incentivati, promossi e valorizzati: dallo sviluppo della capacità di gestire cantieri al di fuori degli attuali confini territoriali, alla formazione e riqualificazione costante dei lavoratori; dall'industrializzazione dell'offerta per la micro-domanda, al miglioramento della capacità di accedere ai fondi strutturali europei; dalla promozione di politiche pubbliche che sappiano indicare con chiarezza risorse e priorità, a istituzioni e norme che operino per la trasparenza del mercato e degli appalti. Una battaglia, quest'ultima, che rappresenta un altro importante terreno comune tra produzione e servizi.

3.2 INDUSTRIALE E MANIFATTURIERO

Se per quanto riguarda il settore delle costruzioni la ripresa appare ancora incerta, segnali leggermente incoraggianti sembrano invece arrivare dal settore industriale e manifatturiero, almeno in quella sua parte non legata al mondo dell'edilizia. Per quanto riguarda l'Arcpl Toscana, il settore industriale è rappresentato da 55 imprese attive in diversi settori, per un totale di circa 1.000 soci e 1.240 addetti. Nel 2014 il giro d'affari complessivamente registrato dalle imprese industriali è stato di oltre 215 milioni di euro. Anche in questo caso i numeri non devono però trarre in inganno. La crisi ha infatti colpito duramente il settore, e molti suoi comparti in modo particolare. Filieri della moda e del legno, un tempo importanti presidi cooperativi regionali, oggi non esistono quasi più. Più in generale, nella crisi è successo che vari settori dell'industria hanno subito un importante e strutturale calo nei volumi prodotti, al quale non ha fatto seguito un parallelo ridimensionamento della capacità tecnica di offerta. In molti casi oggi abbiamo un

eccesso di capacità produttiva che è destinato a essere riassorbito, in ultima analisi, attraverso l'eliminazione dei soggetti meno efficienti. Da questo punto di vista è importante sottolineare che le imprese innovative e quelle che operano con l'estero – e molto spesso le due cose coincidono – sono riuscite a fronteggiare la crisi meglio rispetto alle imprese meno attive su questi fronti. Ed è proprio l'innovazione il nodo fondamentale per rilanciare la competitività industriale. Per non rimanere indietro abbiamo bisogno di una politica industriale in grado di guidare e sostenere l'innovazione, compensando in questo modo l'erosione del vantaggio competitivo nei confronti dei produttori dei paesi emergenti, che sempre più imparano a fare e a vendere, a minor costo, quello che in precedenza facevamo e vendevamo noi. Del resto, i principali cambiamenti in atto nella sfera della produzione (la fabbrica diventa "intelligente", aumenta il peso dell'immateriale, la produzione segue la strada della personalizzazione di massa), dinamiche strettamente legate l'una all'altra, hanno implicazioni molto importanti su quel che si può fare, e dunque su quel che l'Associazione può fare, per sostenere l'innovazione. Fondamentale è, per esempio, incentivare il collegamento ricerca-impresa, promuovere moderni sistemi informativi capaci di gestire in modo efficace le informazioni, incentivare interazioni tra start-up innovative e filiere produttive tradizionali, assicurare la qualità e l'efficienza delle infrastrutture materiali e immateriali, promuovere l'internazionalizzazione, incentivare lo sviluppo e l'acquisizione di capitale intellettuale e relazionale, lavorare per la riorganizzazione e l'efficientamento della filiera produttiva. È utile sottolineare che molte di queste linee di azione, come nel caso delle costruzioni, potrebbero trarre beneficio da una più stretta sinergia con la cooperazione di servizi. Uno dei tratti distintivi della trasformazione economica degli ultimi decenni è infatti rappresentato proprio dalla "terziarizzazione" dell'industria e dall'interconnessione tra questa e i servizi. Oggi questi due settori condividono confini sempre più sfumati, e per converso hanno aree di interesse sempre più sovrapposte. Le implicazioni di quanto detto sono evidenti: da un lato la ripresa e lo sviluppo della manifattura non possono che far leva anche sui servizi, dall'altro una società di servizi non può svilupparsi senza una forte base industriale.

3.3 LAPIDEO

La crisi non ha risparmiato nemmeno questo mercato, ma le nostre imprese hanno saputo consolidarsi di anno in anno. Con un giro d'affari complessivo di quasi 70 milioni di euro e un marchio riconosciuto in tutto il mondo, esse si qualificano anzi come leader di settore. Tuttavia, la recente normativa introdotta con la legge regionale 25 marzo 2015, n. 35, atto che mette in discussione la proprietà dei beni stimati e introduce nuove re-

gole per l'affidamento dei servizi in concessione, ha posto nell'incertezza il futuro di queste attività imprenditoriali. In seguito al ricorso della Presidenza del Consiglio dei Ministri circa il conflitto di attribuzione tra poteri dello Stato (azione sollecitata anche da Legacoop), la questione è oggi in attesa del giudizio della Corte Costituzionale. Le nostre cooperative si sono comunque già attivate, come del resto hanno sempre fatto, per promuovere una ulteriore qualificazione dei processi imprenditoriali e politiche di filiera sul territorio. L'Associazione deve essere al loro fianco in questo percorso, fornendo tutto il supporto necessario.

3.4 INGEGNERIA, PROGETTAZIONE, CONSUL- TING, PROFESSIONI E SAPERE

Come nel caso della manifattura, anche per quanto riguarda questo settore la caduta dei fatturati di questi anni sembra essersi arrestata. Stando a dati OICE, nel comparto delle imprese di ingegneria, architettura e di consulenza tecnico economica la diminuzione del valore della produzione si è interrotta nel 2014 (+2%), saggio che secondo le stime dovrebbe essere salito al 3,9% nel corso del 2015, il tutto con un lieve aumento dell'occupazione. In calo, tuttavia, il portafoglio ordini.

Questa dinamica sembra essere confermata anche dalle cooperative del settore aderenti all'Associazione: stiamo parlando di 14 imprese, 167 soci, 272 addetti e un valore della produzione che nel 2014 è stato di quasi 21 milioni di euro (+9% rispetto al 2013).

Impegnate ognuna nei propri settori di competenza, talvolta molto specifici e con alte professionalità, tali cooperative presentano già oggi un buon livello di differenziazione delle proprie attività, con una propensione ad andare ulteriormente in questa direzione. Pur non avendo grandi dimensioni, le marcate specializzazioni possono rendere particolarmente interessante lo sviluppo di progetti di rete. Accanto a queste realtà più storiche, in conseguenza della trasformazione del mercato pubblico e privato che richiede competenze multidisciplinari sempre più articolate e nuove, cresce inoltre la presenza di cooperative che operano in ambiti consulenziali innovativi.

Ancora una volta occorre però ripetersi e sottolineare che la ripresa non potrà che essere graduale. D'altra parte, anche se lo scorso anno gli importi messi a gara attraverso bandi pubblici sono aumentati, essi restano inferiori del 40% rispetto al livello del 2008; il tutto mentre il mercato si è drammaticamente ristretto. Le potenzialità dello sviluppo corrono innanzitutto lungo due linee: la dimensione aziendale e la diversificazione territoriale, anche attraverso l'acquisizione di commesse sui mercati esteri.

Per quanto riguarda, invece, gli elementi di freno,

oltre al rischio di stagnazione di una domanda giudicata ancora insufficiente, resta l'annosa questione dei ritardi nei pagamenti ricevuti, tanto dalla Pubblica amministrazione quanto dai privati, nonché i problemi della burocrazia e della trasparenza del mercato. Permangono, inoltre, grandi difficoltà nella gestione delle marginalità in imprese strutturate come le nostre, laddove tuttora alcuni settori del mercato, anche pubblico, di riferimento delle nostre associate non privilegiano affatto tale caratteristica, premiando la dinamica di relazione diretta e la destrutturazione nei meccanismi di acquisizione. Conseguenza di queste tendenze è il complesso tema della tenuta mutualistica interna nelle compagini di soci professionisti, con l'emergere di differenti punti di vista e aspettative fra soci operatori junior e soci fondatori o di lunga anzianità cooperativa. Un riflesso di tutto questo lo si ha nella parallela difficoltà di approccio alla cooperazione da parte dei possibili interessati che riscontriamo nelle attività di promozione del modello che l'Associazione continua a fare, sollecitata dalle frequenti domande provenienti dal variegato e un po' disorientato mondo dei professionisti.

3.5 ARCHEOLOGIA, SERVIZI CULTURALI, TURISMO E COMUNICAZIONE

La crisi non ha ovviamente risparmiato i settori archeologico, dei servizi culturali, del turismo e della comunicazione. Una filiera importante, che lo diventa ancor più se pensiamo che, come stima un recente rapporto, tale filiera agisce con un effetto moltiplicatore pari a 1,7 sul resto dell'economia. Anche il settore archeologia, servizi culturali, turismo e comunicazione aderente all'Associazione è piuttosto vivace. Le nostre cooperative hanno infatti vissuto questi anni di gelo e di fortissimo calo degli investimenti pubblici con tenacia e capacità di resistenza, nonostante i ritardi nei pagamenti, la restrizione del credito e i numerosi processi di internalizzazione delle attività culturali da parte delle amministrazioni pubbliche. Le cooperative toscane del settore rappresentano un punto di vista assai variegato e ricco di eccellenze. Per rappresentare al meglio questa realtà è stata sperimentata in questi anni tra le cooperative di produzione e lavoro e di servizi, un coordinamento stabile con rappresentanza comune, basato su un protocollo unitario. Questo ha portato a uno stimolo positivo sia sul tema della cultura sia su quello del turismo, con proposte originali e apprezzate, tra cui il progetto "Il Di di Festa" realizzato in collaborazione con la cooperazione di consumo. Il tentativo di dare una struttura di impresa a questa collaborazione, attraverso la creazione di un consorzio, il TTC, non ha però dato i risultati sperati in termini di iniziativa e di ritorno economico per le cooperative. Le strade del lavoro comune per obiettivi, in una strategia intersettoriale ormai in linea con il mercato, sono comunque rimaste aperte e da parte dell'Associazione vedranno una continua attività di stimolo e

facilitazione.

Turismo e cultura possono rappresentare l'innescò di una serie di processi che possono modificare sviluppo locale, diversificazione economica, opportunità di lavoro, incremento dei livelli di reddito di un territorio. Si tratterebbe di mettere a frutto una domanda potenziale che le previsioni dicono in aumento. Per conquistare porzioni importanti di domanda crescente sarà indispensabile introdurre forti elementi di innovazione allo scopo di ristrutturare il sistema dell'accoglienza, incidere sulle rendite. Occorre una industry rinnovata, capace di produrre e promuovere filiere estese e intersettoriali, filiere in grado di essere produttive per più di 3/4 mesi l'anno nei quali una legittima vocazione al profitto diventa troppo spesso avidità, neutralizzando anche le potenzialità di creare lavoro. Anche in Toscana esistono spazi di offerta non ancora utilizzati. Il documento congressuale di Legacoop parla di "valorizzazione integrata del territorio" intendendo con ciò la possibilità di elaborare progetti nei quali turismo e cultura possano combinarsi con ambiente, eno-gastronomia, in un cocktail di grande potenzialità attrattiva.

Anche le istituzioni devono fare la propria parte. Possiamo e dobbiamo chiedere politiche coerenti, investimenti, cornici normative stabili. Dobbiamo batterci per rimuovere le costruzioni barocche della burocrazia ministeriale e le diffidenze nei confronti della gestione privata. La Regione deve essere accanto alle imprese del settore con una funzione di facilitatore e valorizzatore del proprio sistema imprenditoriale sui temi delle regole del mercato, del credito, dei rapporti con le fondazioni di origine bancaria, della presenza a livello internazionale. Da questo assunto di fondo derivano alcune nostre proposte: dall'apertura di uno spazio di confronto sui progetti e sulle idee in cui coinvolgere le associazioni d'impresa in una fase pre-legislativa, agli investimenti in cultura, usando nel modo migliore anche le risorse derivanti dai finanziamenti europei; dalla promozione dell'impresa a rete, percorso che ha portato a un incremento della creatività delle cooperative, fino al tema dell'internazionalizzazione, con la Regione che dovrebbe impegnarsi a sostenere come un modello il "made in Tuscany" che abbiamo maturato sul restauro e la conservazione dei BBCC.

3.6 LOGISTICA

Ogni anno, in Italia, vengono spesi circa 100 miliardi di euro per la logistica, il 7% del Pil. Il 6,9% dei lavoratori italiani sono occupati in questo settore. L'11% del prezzo finale di ogni prodotto è determinato dalle attività di trasporto e movimentazione. Il settore della logistica occupa una dimensione economica di enorme rilievo nel nostro paese. La crisi economica degli ultimi anni ha determinato il ristagno dei consumi e della domanda di mobilità delle merci. Nonostante questo la cooperazione

ha saputo crescere nel settore trasporto e logistica investendo su qualità dell'offerta, produttività e flessibilità del servizio. Legacoop Servizi si è proposta come organismo di rappresentanza unitaria del comparto ai tavoli di discussione con le istituzioni e con le altre organizzazioni di rappresentanza, ottenendo finanziamenti per la riduzione dei costi d'impresa, collaborando con il Governo nella stesura di misure per il contenimento dei costi esterno e, più in generale, per la ristrutturazione del comparto. Il settore continua a risentire di una crescente concorrenza sleale e un forte dumping interno. La creazione dell'Albo degli autotrasportatori, al quale Legacoop Servizi è stata ammessa, è stata valutata come una novità positiva per la tutela della legalità.

Lo sviluppo di una logistica integrata in Toscana è legato, in principal modo, al futuro della portualità, anche alla luce della riorganizzazione, della razionalizzazione e semplificazione delle autorità portuali (come da decreto legislativo del 21/1/2016). Fra le altre, sono state accorpate in un'unica autorità di sistema portuale i porti di Livorno, Piombino, Porto Ferraio e Rio Marina, mentre il porto toscano di Carrara sarà accorpato con quello di La Spezia. Sarà decisivo lo sviluppo di un hub intermodale che possa moltiplicare il volume di merci e persone e avere un enorme impatto positivo sul settore logistico e su tutto il comparto dei servizi (sul facility per le manutenzioni, sul settore ambiente per i ripristini da amianto o rifiuti speciali, turismo e ristorazione con il potenziamento delle crociere "di testa"). Su Livorno sono confermati gli investimenti per il progetto Darsena Europa, un maxi intervento da 650 milioni per modernizzare il porto e renderlo capace di accogliere le nuove navi "super portacontainer" da 12 e 18mila teus.

Legacoop dovrà rivendicare la propria presenza imprenditoriale e il proprio know-how interfacciandosi con la Regione Toscana nello sviluppo di un progetto comune di interesse nazionale. Sviluppare le potenzialità della portualità significa riattivare un motore di sviluppo per tutta la Toscana.

Il 2015 ha visto la firma del CCNL trasporto-merci e si sono già riaperte le trattative che dovrebbero auspabilmente portare verso un contratto specifico per le cooperative. Di recente è stato firmato anche il CCNL Mobilità - Area contrattuale Ferroviaria.

3.7 AMBIENTE

Le associate a Legacoop Servizi che operano nel settore ambiente sono in larga parte impegnate nella filiera dei rifiuti. Si tratta di realtà ben radicate sui mercati territoriali e, in altri casi, di rilievo nazionale. Il settore sconta la grande incertezza normativa in materia di rifiuti. Basti pensare alla recente "staffetta" delle tasse sui rifiuti Tarsu, Tares e Tari. Al necessario impegno politico per riporta-

re chiarezza sulla materia, per quanto complessa, devono accompagnarsi nuove norme che aprano a una maggiore concorrenza nel settore. Solo così il sistema delle imprese cooperative potrà far valere i propri punti di forza: affidabilità, innovazione e risultati concreti nella tutela dell'ambiente. Una gestione virtuosa già dimostrata nelle diverse parti d'Italia dove il servizio è gestito dagli associati.

In Toscana il mercato dell'ecologia offre opportunità ancora maggiori. Il processo di riorganizzazione del ciclo dei rifiuti avviato dalla Regione Toscana ha individuato tre Ambiti Territoriali Ottimali (ATO) e portato alla costituzione di altrettante aree vaste: Ato Sud, Ato Centro e Ato Costa. Ciascuna di queste è affidata a un gestore unico che opererà in concessione per 20 anni. Un arco temporale sufficientemente ampio per programmare una strategia espansiva che faccia forza sui valori della cooperazione dei servizi: credibilità, robustezza, capacità innovative, know how e reputazione.

Nella nostra regione esiste oggi l'opportunità concreta di dare vita a un unico soggetto gestore dell'intero ciclo dei rifiuti, dalla raccolta alla selezione, dal riciclo fino allo smaltimento. Proprio perché questo accada sta già cambiando l'approccio imprenditoriale verso un processo aggregativo che garantisca standard più alti in termini di qualità progettuale, dimensioni organizzative e capacità finanziarie.

Nell'area dell'Ato Sud - corrispondente alle province di Arezzo, Siena e Grosseto per un totale di circa 1 milione di abitanti serviti - è operativo dal 1° gennaio 2014 il gestore unico SEI Toscana, società conferita dai rami d'azienda delle società di gestione detenute fino a quella data dai Comuni dell'area interessata e partecipata dalle società del gruppo Sta e da Cooplat. Con circa 1.000 dipendenti e un fatturato di 165 milioni di euro si è già imposto come uno dei più importanti gestori italiani e tra i pochi a essere selezionati tramite procedure pubbliche di assegnazione del servizio. La partita aperta è ora quella dell'individuazione del gestore unico per l'Ato Centro, alla quale seguirà la procedura per l'Ato Costa.

3.8 MULTISERVIZI

Più complesso il quadro dei servizi di pulizie, che in linea generale hanno accusato maggiormente gli aspetti negativi emersi in questi anni di crisi, dal proliferare del lavoro nero e grigio all'uso scorretto del contratto collettivo di riferimento fino a una concorrenza esasperata e al limite dello sleale. Pesanti ripercussioni ci sono state anche a seguito degli interventi di spending review del 2012 e 2013. L'azione di Legacoop Servizi, oggi e nel prossimo futuro, va nella direzione di sostenere il contrasto alla logica dei tagli lineari nelle pulizie.

Il problema dei tagli alla spesa pubblica è una delle due grandi criticità del settore insieme alle modifiche normative in materia di licenziamenti e al loro impatto negativo su un comparto caratterizzato da continui cambi d'appalto. Per affrontare il problema è stata inviata al Ministero del Lavoro una richiesta congiunta di incontro firmata da Legacoop e dai rappresentanti sindacali.

Sul fronte contrattuale sono aperte le trattative per il rinnovo del CCNL Multiservizi.

3.9 RISTORAZIONE

Il comparto ha registrato, nell'ultimo periodo, una crescita complessiva di tutti gli indici di bilancio: dal valore della produzione all'utile, dal capitale sociale alle riserve, dal patrimonio agli addetti.

Sul fronte pubblico, il mercato ha visto accentuarsi il ricorso a gare al massimo ribasso, un metodo purtroppo adottato in buona parte dei settori che forniscono servizi alla pubblica amministrazione verso il quale serve un'azione di contrasto più decisa. A questo si sono aggiunti i tagli spesso applicati dalla committenza anche in corso di esecuzione dell'appalto.

Nel mercato privato (mense aziendali e interaziendali, bar e ristoranti) i consumi sono invece in tendenziale riduzione a causa del perdurare della crisi, con l'effetto di una perdita di posti di lavoro.

Esiste inoltre una presenza, per quanto minima, di cooperative che operano nel mercato privato all'estero. Un fenomeno che deve essere l'embrione di una politica di internazionalizzazione più strutturata, che veda le maggiori cooperative collaborare per un progetto comune di presenza stabile oltreconfine che sappia coniugare le qualità, le capacità e le competenze imprenditoriali che le singole cooperative esprimono.

Se il comparto, in generale, ha saputo rafforzarsi, è anche grazie alla capacità delle cooperative di rispondere ai bisogni dei territori, dei soci lavoratori e dei lavoratori attraverso operazioni di fusione che hanno rafforzato l'esperienza cooperativa e permesso di innalzare la qualità dei servizi. Per superare le criticità residue Legacoop Servizi dovrà investire sulla diffusione dell'offerta di ristorazione cooperativa sull'intero territorio nazionale.

Come per il CCNL Multiservizi siamo in fase di trattativa per il rinnovo CCNL ristorazione.

3.10 VIGILANZA PRIVATA

Il settore della Vigilanza Privata ha attraversato negli ultimi anni una trasformazione senza precedenti. Dalla riforma del 2008 al Regolamento del Testo unico delle leggi di pubblica sicurezza imposta dalla Corte di giustizia Europea alla co-

stituzione della Commissione consultiva centrale presso il Ministero dell'Interno nata per definire la nuova architettura complessiva della sicurezza privata fino al decreto ministeriale 269/2010 che ha rappresentato e rappresenta l'elemento maggiormente innovativo del settore.

Un lavoro che ha visto fortemente coinvolta Legacoop Servizi insieme alle altre associazioni degli imprenditori della vigilanza privata, le organizzazioni sindacali delle guardie giurate, ma anche le associazioni rappresentative della committenza più qualificata. Legacoop Servizi e le proprie associate hanno contribuito inoltre a forme di collaborazione con il Ministero dell'Interno per la stesura di protocolli di collaborazione tra le forze di polizia e gli istituti di vigilanza privata. Legacoop Servizi è stata fortemente impegnata anche nel rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del settore, producendo un documento complesso ma al contempo sostenibile per le associate.

I prossimi impegni di Legacoop Servizi saranno ancora sul piano delle riforme normative, proseguendo il lavoro nella Commissione consultiva centrale del Ministero dell'Interno, e sul piano delle relazioni sindacali per qualificare ulteriormente il comparto.

4. AREE TEMATICHE

4.1 LEGALITÀ

Non si è mai parlato di legalità tanto quanto negli ultimi venti anni. E, nel frattempo, il livello di illegalità è cresciuto a livelli mai raggiunti prima. Perché anche la parola stessa continui ad avere senso è bene specificare di cosa si parla. La legalità è questione economica oltre che morale. È la condizione necessaria perché si possa premiare il merito e osservare lo sviluppo. L'illegalità uccide la concorrenza perché crea un mercato "protetto" per certe imprese.

Il mondo delle cooperative non è estraneo a fenomeni di illegalità, come hanno dimostrato le cronache degli ultimi mesi. Ma si è speso in prima persona per combatterla dall'interno e sostenere la legalità. Negli ultimi mesi, ad esempio, l'Alleanza delle cooperative italiane ha promosso la campagna "Stop alle false cooperative" per chiedere al Parlamento di approvare una proposta di legge di iniziativa popolare che prevede misure più severe e incisive per contrastare il fenomeno delle false cooperative, quelle imprese che utilizzano strumentalmente la forma giuridica della cooperazione per finalità illecite o comunque estranee a quelle mutualistiche. Grazie a un lavoro capillare su tutto il territorio nazionale sono state raccolte più di 100mila firme, più del doppio di quelle necessarie per consegnare la proposta di legge al Parlamento.

Serve però uno sforzo anche da parte della politica. Oggi, a fronte di una direttiva europea contro il pagamento ritardato da parte della Pubblica amministrazione, approvata nel 2011 e recepita dall'Italia nel 2012, le stazioni appaltanti continuano a prevedere tempi di pagamento di 90 giorni e a pagare effettivamente anche con 9-10 mesi di ritardo. Nel frattempo invece le cooperative di ristorazione devono - per decreto - pagare i freschi entro 30 giorni e i non deperibili entro 60, rischiando sanzioni da 500 euro fino a un milione e mezzo in caso di inadempimento. Tempi contingentati per i debiti, attese interminabili per i crediti.

Una riforma tanto semplice quanto necessaria potrebbe, ad esempio, prevedere che i capitolati di gara, all'articolo sulle modalità di pagamento, recitassero: "la liquidazione degli importi avverrà entro 30 giorni dal suo recepimento".

4.2 REGOLE DEL MERCATO

La crisi economica e le politiche di austerità nella spesa pubblica hanno reso sempre più comune il processo di esternalizzazione dei servizi, al quale negli ultimi anni si è fatto sempre più ricorso. Lo si è fatto però in modo del tutto disorganico, producendo una gran varietà di forme e di strumenti ma

finendo, in sostanza, soltanto a inseguire il prezzo più basso, spesso l'unico parametro di cui si tiene conto in fase di assegnazione. Il vantaggio reciproco diventa l'unica misura della bontà delle proposte, sacrificando l'ampiezza e la condivisione di progetti e investimenti sul medio-lungo periodo.

Oggi però è sempre più forte la richiesta di riqualificazione del sistema delle assegnazioni, anche da parte dei committenti. Alla sola logica del prezzo si auspica che venga preferita quella del rapporto tra la qualità del servizio offerto e il prezzo stesso.

Le direttive europee in materia vanno proprio in questo senso, mettendo gli Stati membri e i loro enti nella condizione di scegliere non dovendo utilizzare il prezzo come unico criterio di valutazione. L'Italia ha intrapreso la via parlamentare della Legge Delega, approvata nel Disegno di legge, d'iniziativa del governo, il 14 gennaio scorso, e dei successivi Decreti Legislativi di attuazione. Sta al Governo, a questo punto, non stravolgerne senso e principi adottando il decreto legislativo di attuazione. Legacoop farà la sua parte, portando le proprie istanze sui due tavoli governativi attivati alla Presidenza del consiglio e al Ministero delle Infrastrutture, anche a tutela dei lavoratori sui quali di frequente viene scaricato il peso del risparmio a tutti i costi, imponendo condizioni contrattuali e lavorative ingiuste.

4.3 CREDITO

Quello dell'accesso al credito è il problema finanziario principale per il mondo cooperativo, in certi casi motivo stesso di sopravvivenza. Diverse sono le motivazioni con cui si rivolgono a noi le cooperative associate, alcune imprese stanno affrontando ristrutturazioni e procedure concorsuali in continuità, altre necessitano finanza per investimenti per integrazioni e/o fusioni. Non ultimo il tema di come supportare gli start-up cooperativi. Continueremo ad impegnarci cercando di informare e attivare per le fonti di finanziamento disponibili, in particolare verso gli strumenti finanziari del movimento, verso i consorzi fidi e verso gli istituti bancari. A questo proposito, occorre ricordare che il rating delle cooperative calcolato su parametri standard ne esce fortemente ridotto per effetto di alcune caratteristiche proprie del modello mutualistico come, ad esempio, la bassa capitalizzazione e la consistente quota di indebitamento. Elementi di penalizzazione che testimoniano la scarsa comprensione del modello cooperativo. La prima necessità è dunque quella di rimuovere gli ostacoli che resistono tra le cooperative e l'accesso al credito, a partire da quelli burocratici.

Dovremmo, inoltre, continuare a presidiare il tema dei fondi strutturali 2014-2020 e in generale tutte le forme di incentivazione e finanziamento, sia nazionali che europee.

Legacoop Toscana ha segnalato alla Regione Toscana la necessità di riorganizzare i fondi di investimento, a partire dall'attivazione di uno strumento capace di "leggere" le aziende e i mercati e di mettere a disposizione capitali "pazienti", utili davvero alla nascita e allo sviluppo di nuove imprese. Occorre poi un accordo con i grandi player nazionali e internazionali sostenuto da risorse proprie, messe a disposizione dallo stesso mondo cooperativo.

Importante, infine, è che la Regione cominci ad agire da facilitatore tra gli istituti bancari e quei settori economici duramente colpiti dalla crisi per cui oggi il credito risulta ancora sostanzialmente bloccato.

4.4 INNOVAZIONE

Seguire le attività e le evoluzioni normative dei Distretti e dei Poli tecnologici, soprattutto in quello dei Beni Culturali e delle Energie Rinnovabili, in cui abbiamo una rappresentanza di nostre cooperative. Partecipare alle Commissioni tripartite provinciali in cui siamo inseriti in rappresentanza di Legacoop e trasferire le risultanze alle cooperative interessate.

4.5 FORMAZIONE

Tenere i rapporti con gli strumenti di sistema e le agenzie formative che, settore per settore, possono essere più pronte a rispondere alle esigenze di formazione per soci e addetti di volta in volta emergenti dalle cooperative, sia in situazioni ordinarie sia per agevolare percorsi di ricollocamento del personale sospeso o in esubero nelle situazioni di crisi. Verificare costantemente e con strumenti adeguati la situazione dei fabbisogni formativi più presenti fra le nostre associate. Nei settori delle costruzioni e impianti monitorare la partecipazione delle associate alla "scuola nazionale" avviata nel 2016. Sensibilizzare alla partecipazione delle associate alle occasioni di formazione che la Legacoop Toscana ha in programma per il 2016-2017, con priorità per il percorso dedicato ai componenti dei consigli di amministrazione delle cooperative.

4.6 WORKERS BUYOUT

Il fenomeno del *workers buyout* rappresenta una delle esperienze più interessanti di contrasto alla crisi e al declino industriale, nonché di riappropriazione degli spazi e delle forme di produzione da parte dei lavoratori. La nostra struttura in questi anni ha contribuito alla realizzazione di diversi WBO. Si tratta di un tema complicato, per molte ragioni. Sicuramente l'avvio costituisce una fase delicata, perché persone che non avevano mai pensato di diventare, se pur insieme ad altri, im-

prenditori di se stessi si devono attrezzare a questa loro nuova condizione; ma soprattutto la partenza è difficile per i numerosi fattori che segnano il passaggio da un'azienda in crisi a una nuova impresa che rileva il ramo: le difficoltà a fornire garanzie alle banche, o il recuperare un rapporto con fornitori che spesso escono da esperienze negative con la precedente gestione. Anche dopo la fase di start-up abbiamo constatato la presenza di altri momenti di difficoltà: quando cioè la cooperativa non ha più l'abbrivio dato dalle agevolazioni dei primi tempi e deve consolidare una sua attività e presenza sul mercato camminando solo con le proprie gambe. L'Associazione deve saper interpretare tutte queste difficoltà, e continuare ad essere al fianco di tutti quei lavoratori in difficoltà che guardano alla cooperazione con speranza.

4.7 PROMOZIONI COOPERATIVE

Dopo il coordinamento del tavolo nazionale della ANCPL sull'argomento, proseguire in Toscana l'inesauribile e continua attività di conoscenza e contatto con gruppi di lavoratori o professionisti interessati alla prospettiva cooperativa per il loro lavoro, sia per esperienze di recupero di impresa da crisi sia per casi di nuova cooperazione di lavoro nei vari settori, inclusi i professionisti.

Seguire con il sostegno delle professionalità necessarie ai singoli casi, le fattispecie di promozione cooperativa, tramite i rapporti con i gruppi promotori costituiti dai lavoratori, l'approfondimento delle questioni statutarie e lavoristiche, la predisposizione di piani industriali/d'impresa adeguati, l'eventuale indirizzamento alla ricerca di finanziamenti per la nuova realtà imprenditoriale. Nel seguire questi casi di promozione, orientarsi a un ordine di priorità che privilegi i settori in cui maggiori possono essere le sinergie con le nostre associate e che rientrino nelle filiere produttive più presidiate dalla nostra Associazione.

Sappiamo che la ripresa occupazionale sarà lenta e l'occupazione persa in alcuni settori non tornerà mai ai livelli pre-crisi. Le istituzioni devono porsi il problema dei lavoratori espulsi non solo dal punto di vista degli ammortizzatori sociali ma anche dei modelli d'impresa che meglio di altri sono strutturalmente portati a favorire l'occupazione e l'autoprenditorialità. La cooperazione di produzione e lavoro può essere assunta come riferimento strategico per questo ed è naturalmente candida ad essere interlocutore attivo di tutti coloro che, a vario livello di responsabilità e di governo, si occupano e si occuperanno del "lavoro" possibile.

