

## **UN GIOCO TUTTO NUOVO**

*di Angelo Migliarini*

### **Congresso costitutivo dell'Area Lavoro Produzione & Servizi**

In un anno scarso la Produzione e i Servizi in Toscana sono passati dalla collaborazione alla vicinanza, dalla governance comune che opera 'come se', al soggetto unico della rappresentanza della cooperazione di lavoro.

Non c'è stato nulla di improvvisato, nessuna forzatura, nessun modello top-down. La nostra è stata una elaborazione condivisa perché ha incrociato i bisogni delle imprese, le esigenze del mercato e le richieste degli stakeholders.

Aderendo al mandato congressuale di Legacoop e grazie alla lungimiranza di Legacoop Toscana (un ringraziamento a Roberto Negrini e a Mauro Lusetti) abbiamo dato corpo ad una aspirazione che, nel corso degli anni, con alterne fortune, è stata oggetto di riflessioni, desiderata e tentativi di composizione.

Siamo stati esploratori senza mai risultare tra i dispersi. Siamo stati apripista e capicordata senza dimenticare di armonizzare il nostro percorso con le traiettorie e le elaborazioni dell'associazione nazionale e in coerenza con l'obiettivo strategico dell'Acì.

L'insieme delle iniziative realizzate dal 1° giugno dell'anno passato ad oggi sia a livello regionale che nazionale hanno messo sufficientemente a fuoco il ventaglio di opportunità e debolezze di cui si comporrà il nostro lavoro a tendere.

Oggi abbiamo dato dignità istituzionale ad un progetto nuovo di rappresentanza in un momento storico in cui, anche a causa dei cosiddetti processi di “disintermediazione”, esercitare in modo efficace compiti di rappresentanza è sempre più difficile per tutte le organizzazioni (sindacati dei lavoratori, organizzazioni datoriali, partiti, ecc.). Tutto ciò ci spinge a definire la missione e la visione di una moderna rappresentanza in forma certamente non auto-orientata, più rivolta alla creazione di valore e alla facilitazione dei processi. Non è più immaginabile una rappresentanza barocca, rituale, autoreferenziale, una rappresentanza incapace di leggere e correggere le proprie inefficienze e le proprie lacunosità (*medice cura te ipsum*). La letteratura economica ci racconta che i paesi che crescono sono quelli che hanno avuto la capacità di aggiornare i propri strumenti di sistema, di dare senso e valore alla funzione dei corpi intermedi. I paesi che crescono sono stati capaci di assegnare una rinnovata funzione catalizzatrice nei confronti degli “animal spirits” presenti nella società alle rappresentanze di imprese e lavoro, alle pubbliche istituzioni, alle università e ai centri di eccellenza. Qualcuno lo definisce come passaggio dal

modello del lobbismo classico al modello del marketing di rete completato da alcune funzioni più orientate ai compiti di un think tank.

Abbiamo la necessità, l'urgenza, di rielaborare il passato, difendere il presente, immaginare e guadagnare il nostro futuro. È una dichiarazione d'intenti che ha bisogno di attivare la formula de "l'intelligenza collettiva". Coinvolgere, far partecipare il maggior numero delle nostre imprese alla elaborazione di proposte progettuali che ci permettano di arrivare prima possibile a superare questa interminabile fase di transizione diventa imprescindibile.

Resta, infatti, la "costante" dei problemi perché la crisi c'è ancora, è camaleontica e assume aspetti insidiosi nell'esperienza quotidiana. Riemergono processi arcaici: la sopravvivenza, la chiusura, la diffidenza, la paura, il presidio famelico degli interessi. Siamo in un paese nel quale si rafforzano, non si attenuano, i differenziali di velocità: chi va bene va ancora meglio, chi va male ancora peggio. Un paese nel quale il 30% delle imprese cresce e compete (essenzialmente attraverso l'esportazione), accanto ad un terzile inferiore di imprese che vive crescenti difficoltà a stare sul mercato: per scarsa finanziarizzazione, mancanza di investimenti in ricerca e sviluppo, scarsa internazionalizzazione, e per i limiti conclamati della propria classe dirigente, limiti talvolta culturali, talvolta cronologici. C'è un'Italia che compete e una che va a rotoli, in mezzo, imprese ipossiche, non proprio asfittiche ma con una evidente difficoltà a respirare, che vivono il day by day, che hanno i costi delle grandi ma non i margini delle grandi. Anche una parte rilevante del nostro sistema imprenditoriale soffre e fatica a chiudere il conto economico, sta sul mercato con una visione prospettica non entusiasmante. Queste imprese hanno bisogno di una rappresentanza che accompagni, supporti, preveda e indirizzi, arricchisca il patto associativo di occasioni di business e di elementi che creano sviluppo.

Difendere il presente e conquistarci il futuro.

Siamo immersi in uno scenario condizionato dalla contrazione del mercato delle gare pubbliche, sia in termini di redditività media di commessa, sia come numero di gare bandite. E se il "bandito" nei servizi è sceso di un buon 20% nelle costruzioni le nostre imprese devono confrontarsi con il 40% in meno dei volumi e con il 60% in meno di gare pubbliche. Siamo immersi in uno scenario nel quale ormai convivono "mercati diversi" sia nel pubblico che nel privato perché, "il mercato" che dovrebbe essere di tutti è, da troppo tempo, privo di un sistema uniforme di regole in grado di tutelare l'economia legale, le imprese virtuose e la dignità di chi lavora. Un mercato, cito il rapporto della Guardia di Finanza 2016, nel quale un appalto su tre è illegale, 8.000 sono gli evasori totali, 12.000 i lavoratori in nero, 14.000 gli irregolari e 7000 i datori di lavoro denunciati per società fantasma, IVA fittizia, frodi ai danni dello Stato ecc. Non garantire omogeneità di regole, utilizzare, contro ogni logica di marketing, esclusivamente la "leva prezzo" innesca spirali al ribasso che distruggono il valore del mercato. La qualità d'impresa, di prodotto e di servizio diventa una caratteristica irrilevante, non contemplata dal modello.

Siamo immersi in uno scenario nel quale il mondo del credito continua ad agire comportamenti penalizzanti nei confronti di molte nostre imprese. Si tratta di

comportamenti solo in parte legati ai loro indici di “leva finanziaria” o al loro “rapporto di indebitamento”, sono comportamenti in larga parte legati alla perdurante scarsa comprensione del modello cooperativo. Accanto a tutto questo i fondi di investimento diventano sempre più prudenti e famelici, alla continua ricerca di redditività imbarazzanti.

Sono solo alcuni elementi di un quadro che genera forte preoccupazione e, al contempo, un insieme preciso di domande e di richieste alle nostre funzioni di rappresentanza. Un quadro che, non bastasse, inizia a mettere in discussione lo stesso modello cooperativo minando alcuni fondamentali: prestito sociale, liquidazione coatta amministrativa.

Salgono verso la rappresentanza richieste che si interconnettono e si completano, richieste di presidio, di supporto e di servizi. E' forte la richiesta di presidio su regole e normative che spesso determinano le nostre politiche industriali. Pensate soltanto a quanto sta incidendo il nuovo codice dei contratti pubblici, e il Decreto correttivo approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 aprile scorso. Quanto i temi sensibili che abbiamo costantemente seguito influiranno su un mercato come quello descritto? Quanto le modifiche all'articolo 95 favoriranno la concreta attuazione del principio comunitario di preferenza per il criterio di valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa nella sua nuova versione del rapporto qualità-prezzo? Quanto l'obbligo di applicare al personale impiegato nell'appalto il CCNL (e l'integrativo) stipulato dalle associazioni datoriali e sindacali più rappresentative (articolo 30) riuscirà a arginare il dumping negli appalti ad alta intensità di mano d'opera? Quando inciderà il rating di impresa e di legalità su chi si aggiudicherà una gara d'appalto pubblica? E peserà qualcosa nel mercato privato?. Insieme a tutto questo cresce una precisa domanda di supporto all'innovazione di processo, di prodotto e di mercato. D'altronde siamo nati per tradurre in progettualità imprenditoriale la dote di saperi e di mestieri che viene a comporsi attraverso i know how delle nostre imprese, per utilizzare una lente olistica, intersettoriale e interdisciplinare che ci faccia aderire alle trasformazioni della domanda ed intercettare le nuove quote di mercato in tutti i settori evoluti. Se vogliamo proporci come laboratorio di nuovi modelli di business dobbiamo mettere a reddito le sinergie tra costruzioni e servizi, a rendita le aree vitali, tipicamente toscane, dell'ambiente, dei servizi culturali, del turismo e della ristorazione, dobbiamo farci trovare preparati all'impatto che la sharing economy avrà su tutti i nostri settori di business a partire dalla logistica integrata. All'interno della nuova associazione, nella quale coesistono cooperative con dimensioni e mercati diversi, riuscire a utilizzare le differenze come fattore di vantaggio competitivo sarà un'altra delle nostre sfide.

La facilitazione dei processi di aggregazione e di rete (networking), a patto che nascano da un concreto progetto industriale, non è frutto di una logica paternalistica di aiuto o di soccorso ma di logiche di reciproco interesse, di diversificazione e di integrazione di filiera.

Di pari passo con i problemi di “leverage” (leva finanziaria o rapporto di indebitamento che anche Paolo Cantelli ha evidenziato nella sua relazione di presidenza), cresce una domanda di supporto finanziario. E cresce, insieme, la

richiesta di virare gli strumenti della finanza cooperativa verso progetti e investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione.

Un mercato che si contrae e propone problemi di redditività media non permette più, non come prima, processi di accumulazione in grado di sostenere adeguatamente le innovazioni di prodotto o di processo imprescindibili a competere sul mercato pubblico ed essenziali per rimanere partner attraenti sul mercato privato. Un ruolo importante in tutto questo hanno dichiarato di volerlo giocare i nostri due grandi consorzi nazionali, CNS e Integra: a testimonianza del fatto che il nuovo assetto associativo della rappresentanza può ampliare le sue risposte, può favorire nuove soluzioni.

Presenti a tutte le nostre iniziative dedicate al tema dell'innovazione (l'ultima è stata quella del 10 marzo a Pisa), iniziative che ci hanno consentito di stringere protocolli di collaborazione con la Scuola Normale Superiore di Pisa e con la Scuola Superiore di Studi Sant'Anna (con la quale le procedure di istruttoria si sono concluse positivamente. Per la firma dedicheremo, a breve, un'iniziativa), Vincenzo Onorato e Alessandro Hinna, nei loro interventi, hanno esplicitato la volontà di utilizzare parte della quota consortile per i processi di innovazione delle loro associate, trasformando in investimento ciò che, a tendere, rischierebbe di essere percepito solo come puro elemento di costo. L'accesso ai laboratori e alle "tecnologie abilitanti" ha, in appena un anno, già attivato interessanti progetti operativi con la cooperazione Toscana di Area Lavoro.

Cresce una domanda nuova di servizi, anche di servizi di natura formativa, culturale, organizzativa, gestionale, progettuale, imprenditoriale, cresce insieme alla convinzione che la difesa del posto di lavoro passa sempre di più dalle capacità di competere. Cresce anche il bisogno di maggiori garanzie ed insieme la richiesta di indicatori e carotaggi in grado di agire una più attenta valutazione ex-ante sulla qualità professionale ed economica ma anche sulla qualità etica e valoriale di chi intende associarsi. Una garanzia che crei valore al senso di appartenenza e al dialogo imprenditoriale.

Nella rielaborazione della nostra storia non possiamo non dedicare una profonda riflessione sulla peculiarità del nostro scambio mutualistico, sulla figura del "socio lavoratore". Direi che è nostro dovere farne un obiettivo di mandato. Riflettere sulla superficialità con la quale troppe cooperative hanno esiliato i propri valori fondanti, sulle asimmetrie informative che hanno ostacolato la consapevole partecipazione dei soci alla vita dell'impresa deve diventare un obiettivo di mandato.

Riflettere sulle motivazioni che saremo capaci di offrire ai giovani e ai nuovi soci perché trovino le ragioni per entrare a far parte di una storia, di un modello collettivo di impresa evitando, come accade con la cooperazione spuria, di trasformarsi in fattore volontario o imposto di illegalità dovrà essere un obiettivo di mandato.

Come si può ben vedere il disegno che compare unendo i punti è quello di un patto di rappresentanza complesso ma evoluto che non rinuncia alle sue funzioni istituzionali, normative, di tutela organizzata di interessi, di promozione esterna e di crescita interna. Quella che si compone è una rappresentanza organizzata secondo un modello matriciale specialistico (condividendo un orientamento nazionale - saluto Zini e

Bolzoni ) che si legittimerà in base al valore aggiunto in grado di creare, che sarà utile se riuscirà a porgere agli associati quegli utensili che da soli non riuscirebbero ad ottenere.

Una rappresentanza che dovrà avere senso, pensiero, azione, relazioni, sapere cumulativo, capacità di ascolto.

Nonostante tutte le difficoltà rimango fortemente ottimista sul nostro futuro, a patto di aggredire i problemi che abbiamo oggi.

Rimango ottimista perché siamo un pezzo essenziale della cooperazione, perché siamo portatori sani di un mercato moderno con grandi margini di sviluppo e con una tenuta che si legge nei numeri, nel portafoglio commesse, nella soddisfazione dei clienti. Sono ottimista perché nei periodi di crisi e grandi difficoltà sono nate, in passato, straordinarie esperienze cooperative: nella giornata dei lavoratori Affari & Finanza di Repubblica ha raccontato in due pagine la storia di quattro imprese salvate dai lavoratori. Quattro storie di workers by out decollate grazie al contributo della cooperazione. Spero che a breve se ne possano aggiungere altre due, altre due storie toscane, quella della Cartotecnica Maestrelli di Sovigliana di Vinci e quella della Rational di Massa che stiamo seguendo da tempo. Sono ottimista perché siamo presenti in tutte le filiere strategiche come elemento di creazione di valore. Siamo il fulcro di un mercato che cambia, l'elemento essenziale di trasformazione del business che può essere riassunto nei concetti di: "servilizzazione e di personalizzazione". Siamo l'elaborazione di soluzioni customizzate alle richieste del mercato. Siamo lo snodo tra produzione materiale-immateriale e le dotazioni infrastrutturali, i sensori in grado di raccogliere l'innovazione pertinente, trasferirla al cliente e accrescere le sue efficienze, le sue redditività, la sua competitività.

Siamo la produzione e i servizi. Produrre lavoro è la nostra vocazione.

Per questo, nonostante le ferite dolorose e le fragilità che sono alla nostra attenzione, finché avremo la capacità di interpretare i cambiamenti della società le sfide saranno possibili e alla nostra portata.