

**LEGACOOP**

PRODUZIONE E SERVIZI

# VISIONI PER UN MONDO COOPERATIVO

Documento  
Assemblea di  
mandato 2024





# PREMESSA

Visionari. Chi studia il mondo della cooperazione si esercita spesso nella ricerca di definizioni per cercare di comprendere come un modello d'impresa fuori dagli schemi classici dell'economia riesca ad avere successo.

Non si può essere cooperatrici e operatori senza essere visionari.

Il primo obiettivo dell'impresa cooperativa è quello di durare nel tempo per lasciare alle generazioni future il frutto del lavoro delle precedenti, per fare questo bisogna avere una propensione ad immaginare il futuro, a guardare lontano.

L'ambizione di questo documento di mandato è questo: partendo dagli scenari economici e sociali attuali immaginare il futuro della cooperazione di lavoro, senza perdere di vista le questioni più attuali che compongono l'attività quotidiana della nostra Associazione.

I grandi temi che attraversano il nostro tempo determineranno i contesti economici del futuro, in cui le cooperative opereranno trasformandosi, così come hanno saputo fare in passato, non solo cogliendo le opportunità del momento, ma diventando attori del cambiamento, mantenendo saldo il principio di essere strumento che accorci le disuguaglianze attraverso il lavoro.

La transizione all'economia verde, lo sviluppo delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, le dinamiche demografiche e quelle migratorie, le tensioni internazionali e geopolitiche sono i macro-scenari che stanno trasformando l'economia e il mondo del lavoro. Crisi internazionali sempre più gravi inducono molti Stati e l'Europa stessa a ragionare in termini di "economia di guerra"; una prospettiva drammatica, che certamente non si confà allo sviluppo dell'idea e dell'impresa cooperativa. L'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime sono soltanto i primi segnali di quello che potrebbe accadere se la comunità mondiale non ritrova nella prospettiva della pace e della crescita il suo obiettivo.

La cooperazione è sinonimo di pace, lavorare collaborando è l'opposto del conflitto. È l'economia della relazione che si contrappone a quella di guerra e in cui il benessere individuale non può disgiungersi dal benessere collettivo in cui si compie.

Il nostro stesso pensare e il nostro stesso agire - regolati dai principi cooperativi e ancorati ai valori di un mondo con più libertà e meno disuguaglianze - sono possibili soltanto in tale prospettiva, quella della pace. Dobbiamo operare, anche attraverso le nostre Organizzazioni internazionali, per scongiurare, con ogni mezzo necessario, l'escalation dei conflitti in corso.

Scenari internazionali e nazionali con cui dobbiamo confrontarci; la risposta del mondo cooperativo agli effetti che questi avranno sul sistema produttivo e dei trasporti, sulle infrastrutture, sull'energia e sui servizi è il mandato per il lavoro della nostra Associazione nei prossimi anni.

Per fare questo serve un'Associazione con una forte vocazione territoriale, un soggetto nazionale esiste se è presente sui territori.

Come LPS abbiamo rafforzato la nostra presenza sperimentando, come previsto dallo Statuto, la costituzione di coordinamenti tra strutture regionali: uno al Sud (il Coordinamento del Mezzogiorno costituito da Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna) e uno nel Centro Italia (il Coordinamento dell'Italia Mediana costituito da Umbria, Toscana, Abruzzo, Marche e Lazio). In entrambi i casi possiamo giudicare l'esperienza positiva, che ha permesso di individuare progetti comuni tra territori diversi. In entrambi i Coordinamenti sono già in essere collaborazioni e scambi di informazioni riguardo le legislazioni cooperative regionali, la formazione e il dialogo tra cooperative ed intersettoriale, oltre ad avere in essere progetti per promuovere la nascita di nuove cooperative di lavoro, anche grazie alla disponibilità delle cooperative storiche dei singoli territori ad attivare forme di "tutoraggio" per imprese nascenti in altri, e la realizzazione di alcuni progetti nati per rispondere anche alle prospettive di mercato date dalla transizione alla green economy.

Esperienze di successo dettate dalla necessità di cambiare il modello organizzativo e renderlo più aderente ai bisogni di imprese e mercato, processi di aggregazione da adottare in tutta Italia per andare oltre i confini di settori e territori. Sarà strategico il supporto degli strumenti di sistema consortili e finanziari per accompagnare la transizione e rendere proficuo il lavoro svolto.

Sulla base di questa visione, abbiamo strutturato, per la prima volta, il percorso verso la nostra Assemblea di mandato in modo aggregato, attraverso l'organizzazione delle Assemblee territoriali per macroaree. Una configurazione organizzativa che dobbiamo continuare ad esplorare, anche sperimentando.

Così come dobbiamo immaginare di elidere, dove possibile, i confini tra i vari comparti costituendo delle aree più ampie che tengano conto delle filiere produttive. La cooperazione di lavoro è per sua natura "cross-settoriale"; dobbiamo quindi proseguire l'attività di LPS nel ruolo di facilitatore per favorire ed incentivare forme di collaborazione intercooperativa ed intersettoriale attraverso la valorizzazione dei Consorzi, che ad oggi dimostrano di essere il modo più efficace per rispondere alle esigenze dei mercati e allo stesso tempo permettono alle cooperative piccole e medie di poter crescere.

Con il 2024 termina il primo mandato pieno dell'Associazione Legacoop Produzione Servizi, un nuovo soggetto ma figlio di due storie importanti: ANCPL (Associazione Nazionale Cooperative di Produzione e Lavoro) e Legacoop Servizi (già ANCST, Associazione Nazionale Cooperative di Servizi e Turismo), che il prossimo anno compiranno rispettivamente - virtualmente - 70 e 50 anni. Sarà un momento importante da celebrare in modo adeguato.

Una storia giovane, quella di LPS, ma con radici solide e importanti.

Visioni, scenari, prospettive per un mondo cooperativo. Questo il mandato dei prossimi quattro anni per accompagnare la cooperazione di lavoro alle porte del 2030.



# INDICE

## 6 GUARDARE OLTRE: RAPPRESENTANZA E ALLEANZE

## 7 IL CONTESTO NAZIONALE

## 10 GLI SCENARI EUROPEI

- 10 Sostenibilità
- 13 Green Deal
- 15 Economia Sociale
- 16 Parità di genere
- 17 Infrastrutture
- 18 Lavoro
- 19 Conoscenza e Formazione
- 23 Intelligenza Artificiale

## 26 I SETTORI

- 26 Logistica e Trasporti
- 32 Servizi
- 35 Industria e Infrastrutture

## 43 IDEE E AZIONI

- 43 Una vera partnership tra pubblico e privato
- 45 Industria 5.0 e rilancio attività di promozione di WBO
- 47 Internalizzazione dei servizi
- 48 Un nuovo modello di relazioni industriali
- 50 Nuove politiche fiscali per aiutare la crescita

## 52 CONCLUSIONI

## GUARDARE OLTRE: RAPPRESENTANZA E ALLEANZE

La visione indica una direzione, è il motore che spinge le persone ad immaginare, innovare, anticipare. Essere visionari presuppone la capacità di guardare oltre.

La cooperazione, mantenendo saldi i principi di mutualità, deve saper guardare oltre sé stessa.

Uno "sguardo lungo" orientato al futuro, ma con una tensione costante e quotidiana per affrontare le sfide del presente.

Nel fare questo, dovremmo spingere il nostro ragionamento ancora più in là: fino a questo Congresso abbiamo ragionato sui principi, adesso dobbiamo mettere in relazione i principi con la forma d'impresa.

Dobbiamo interrogarci se è solo esclusivamente attraverso la forma cooperativa che quei principi si realizzano. Negli ultimi anni abbiamo assistito al nascere di nuove forme d'impresa che all'interno del loro Statuto non hanno il termine cooperativa, ma che allo stesso tempo realizzano o tentano di realizzare gli stessi obiettivi. Non a caso questo accade in Italia, a significare che la cooperazione è diventata cultura d'impresa al punto da essere guardata e reinterpretata da altre culture e tipologie d'impresa.

Sarebbe un errore rivendicare una purezza originaria senza indagare le diverse forme con cui si realizzano i principi fondanti della cooperazione. Imprese sociali, B Corp, imprese benefit, piccole srl tra lavoratori, associazioni culturali, nuove forme di mutualismo tra lavoratori, autorganizzazione dei cittadini, ecc.... esiste un mondo multiforme nato e cresciuto fuori dai nostri confini, ma che in realtà - e forse inconsapevolmente - s'ispira ai nostri stessi principi; un vasto mondo ad oggi senza rappresentanza.

Nei prossimi anni dobbiamo interrogarci se aprire la nostra casa a nuove forme d'impresa mutualistica, cioè, decidere se rappresentare e tutelare chi aderisce in varia forma ai nostri principi, piuttosto di chi li realizza esclusivamente nella forma cooperativa che abbiamo conosciuto fino ad oggi.

Con questa prospettiva dobbiamo affrontare il recepimento in Italia della Raccomandazione europea sull'Economia Sociale, evitando che l'impianto normativo di definizione dell'economia sociale diventi da un lato un recinto troppo stretto per la nostra presenza nei mercati e dall'altro un luogo dove la cooperazione giochi un ruolo marginale.

Dobbiamo rivendicare con forza che la cooperazione è economia sociale, in quanto assolve al suo ruolo sociale con la generazione di lavoro, come del resto ci viene riconosciuto dall'art. 45 della Costituzione.

In una fase di ridefinizione delle forme del mutualismo, la cooperazione deve andare oltre sé stessa per avere un ruolo di rappresentanza delle nuove forme con cui il mutualismo si realizza.

Oltre a questo, siamo chiamati a rivedere il sistema delle alleanze - sempre più imprescindibili vista la presenza in alcuni nostri settori di imprese leader di mercato - avendo, anche in questo caso, una propensione ad aprire il nostro lavoro all'esterno.

Come Legacoop Produzione e Servizi iniziamo dalla nostra Assemblea di mandato, dando la possibilità a soggetti aggregati di rappresentanza d'impresе di affidarsi a LPS attraverso la stipula di accordi per rendere la rappresentanza dell'Associazione più forte nei singoli settori. Negli ultimi anni siamo stati un punto di riferimento su molti tavoli di confronto sia sul versante politico e tecnico sia su quello sindacale ed istituzionale.

Dobbiamo andare oltre il riconoscimento e costruire alleanza solide e sancite per individuare strategie comuni con altre forme d'impresa che operano negli stessi mercati e che vivono le stesse problematiche.

## IL CONTESTO NAZIONALE

Guardare oltre, con una visione di lungo periodo, ma senza perdere di vista le questioni nazionali che hanno ricadute importanti sulle nostre imprese e sull'economia del Paese.

In questi mesi ci siamo schierati contro la Legge sull'autonomia differenziata, sostenendo la raccolta firme per il referendum abrogativo. Una legge che, così come ha dichiarato il Presidente di Legacoop Nazionale Simone Gamberini, *"avrà effetti negativi rilevanti e duraturi sul piano economico e sociale"* e aumenterà i divari tra Nord e Sud, soprattutto su istruzione, sanità e ambiente. A danno di tutti, anche delle regioni del Nord, penalizzando lavoratori e imprese, introducendo nuove norme e burocrazia.

Le imprese per poter crescere e generare lavoro hanno bisogno di norme uniformi a livello nazionale. Il rischio, invece, è che le imprese si troveranno con una Repubblica in cui diventerà ancora più complicato districarsi tra norme diverse in luoghi anche poco distanti. L'esatto opposto di quello di cui necessitano le imprese per poter crescere e creare occupazione su tutto il territorio nazionale. In alcuni casi, tuttavia, si ravvisa l'esigenza di una maggior presa in considerazione della peculiarità del modello cooperativo. Ne è un esempio la certificazione della parità di genere, chiamata alla quale hanno risposto molte cooperative.

Malgrado i proclami, sono evidenti i ritardi del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) non solo per l'attuazione di molti progetti - a fine 2023 l'Italia aveva speso poco meno di un quarto delle risorse - ma per lo scarso effetto sulla crescita del PIL, dato questo che, considerando l'ammontare delle risorse e la mole di procedure messe in campo, laddove confermato, nel medio periodo induce una riflessione rispetto alla strategicità e la coerenza

degli interventi rispetto alle missioni e relative componenti individuate nel Piano. Relativamente agli effetti, pur mantenendo una certa prudenza, percepiamo uno scarso impatto della spesa sull'avvio di un processo di sviluppo competitivo del sistema Paese, sulla coesione territoriale e sociale e sui fattori che determinano la produttività, tra i quali il potenziamento del sistema di creazione, aggiornamento e sviluppo delle competenze. Gli impatti sugli ecosistemi sono complessivamente bassi e insufficienti a provocare effetti moltiplicativi in favore di quanto le imprese, già di per sé virtuose, mettono in atto nel competere sulle moderne catene di produzione del valore.

Una transizione incompleta anche dal punto di vista ecologico, rispetto a priorità imprescindibili e vitali che necessitano di nuovi strumenti finanziari e incentivi per realizzarla, in un percorso continuo che non può certo esaurirsi nel 2026. Con la pandemia l'Europa si era riproposta di costruire una economia migliore, più equa, partecipativa e durevole. Elementi che, come cooperazione, dobbiamo ribadire, in coerenza a ciò che siamo, anche rispetto alla prossima programmazione dei fondi UE 2028-2034. La costruzione di una economia di pace passa dal miglioramento equo delle condizioni di vita delle persone per il quale la tutela ambientale è prioritaria.

Il PNRR lascia inoltre delle opportunità inespresse, cioè tutti quei progetti su cui i Comuni hanno lavorato, immaginando attraverso quelle risorse di migliorare le infrastrutture dei propri territori, ma che sono stati scartati, definanziati, spostati su altre fonti finanziarie dai tempi ed esiti incerti, ovvero sono semplicemente rimasti fermi e quindi difficilmente realizzabili con il Piano. Bene ha fatto il Consorzio Integra, così come fatto precedentemente dal CNS, che attraverso una ricerca approfondita ha recentemente monitorato oltre 18mila progetti territoriali: una "riserva" da cui selezionare dei progetti potenzialmente realizzabili attraverso operazioni di *project financing*.

Sul fronte dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – fenomeno molto presente negli anni passati, che ha caratterizzato il nostro dibattito interno e che ci ha visti protagonisti di numerose iniziative, anche grazie alle quali non si sono più registrate in seguito grosse criticità – registriamo, sulla base di una recente indagine di LPS che ha visto coinvolte nei mesi di agosto e settembre le cooperative associate, una situazione di relativa regolarità nell'ultimo triennio.

Tuttavia, pur registrano nel complesso un andamento costante dal 2021 ad oggi, tale da non presagire un acuirsi della problematica, resta fermo che i tempi non sono ancora tali da soddisfare i criteri imposti dalla Direttiva Europea del 2011.

Soltanto il 9% delle cooperative indica infatti tempi di pagamento nei termini dei 30 giorni (60 per la sanità) previsti dalla normativa; per il 33% si arriva a 60 giorni e per il 40% i tempi si dilatano fino a 90 giorni; registrano invece ritardi fino a 150 giorni il 15% delle cooperative, che salgono ad oltre cinque mesi per il 3%.

Una questione non di allarmismo, ma sicuramente da attenzionare, soprattutto per quelle cooperative più esposte con il mercato pubblico, su cui continuano a pesare le incertezze del

nuovo Codice degli appalti. Il Decreto correttivo dovrà risolvere la questione della revisione dei prezzi, che - in uno scenario come quello qui descritto - diventa indispensabile per poter sopportare la variazione continua dei costi.

Seppur quindi non sembra emergere un problema generalizzato collegato ai tempi di pagamento delle fatture, risultano invece più diffusi -soprattutto nel settore sanitario- i rallentamenti burocratici nel tempo antecedente l'emissione stessa della fattura: ritardi nell'emissione dei certificati di pagamento e ritardi nell'emissione dei codici autorizzativi necessari per poter procedere all'emissione della fattura.

Contemporaneamente, l'esposizione finanziaria delle imprese -già stressata da questi fenomeni- è aggravata dalla frequente indisponibilità delle amministrazioni a concedere anticipazioni e dalla durata delle garanzie richieste che, soprattutto in alcuni settori, è irragionevolmente lunga, in quanto non correlato all'effettiva durata delle prestazioni rese.

In generale, il Paese deve confrontarsi con una preoccupante fase di rallentamento del ritmo di crescita complessivo, pur in presenza di un relativo miglioramento di alcuni dei fattori che nell'ultimo periodo ne hanno pesantemente vincolato lo sviluppo, tra tutti il costo dell'energia e delle materie prime ed i livelli elevati di inflazione e del costo del denaro per le famiglie e le imprese. La crescita acquisita per il 2024 - la cui stima è stata abbassata da Istat dopo il primo semestre dallo 0,7% allo 0,6% - risente, in particolare, della frenata del settore delle costruzioni che nel corso degli ultimi anni ha contribuito in modo significativo alla tenuta del PIL del Paese e che ora si trova ad affrontare le incertezze legate alla fine del Superbonus e le difficoltà correlate all'implementazione del PNRR.

Anche l'industria rallenta, le scorte aumentano, crescono le ore di cassa integrazione autorizzate in diversi comparti ed aumentano i tavoli di crisi, sia a livello nazionale che a livello territoriale. La crescita all'1% prevista dal Governo per il 2024 e all'1,2% per il 2025 richiederà un rimbalzo tanto più auspicato quanto più necessario per garantire la tenuta dei conti pubblici, in un Paese caratterizzato da livelli di deficit e di debito pubblico drammatico e sottoposto ai vincoli di risanamento dei conti pubblici concordati a Bruxelles con il nuovo Patto di Stabilità. Non rallenta invece la corsa dell'Italia verso gli ultimi posti del Global Gender Gap, scivolata dal 63esimo al 79esimo posto, relegando le donne ancora in posizione di sfavore rispetto agli uomini, soprattutto nei ruoli apicali e nei settori della produzione e dei servizi. Motivo per cui è fondamentale l'engagement da parte delle cooperative su queste tematiche.

Il mantenimento della competitività del Paese, la sua modernizzazione e la sua crescita devono essere al centro dell'agenda politica; le politiche industriali, la loro coerenza rispetto a tale visione assumono in questo contesto un ruolo centrale, rappresentando il principale antidoto rispetto al rischio di recessione economica.

In questo contesto, l'orizzonte strategico rimane l'Europa, il rafforzamento della cooperazione economica tra gli Stati membri e lo sviluppo di politiche industriali e di rilancio della competitività a livello continentale.



## GLI SCENARI EUROPEI

Il sistema economico sta cambiando sempre più rapidamente e lo stesso avviene per la società intesa in senso ampio, che cambia improvvisamente e rende non semplice una interpretazione attuale e precisa della realtà circostante. Questa tendenza, in un mondo globalizzato, comporta degli effetti indubbi sul lavoro e sui mercati.

Limitandoci, per quanto possibile, ad una analisi contestualizzata principalmente all'Europa, la sfida si gioca innanzitutto tra Stati e solo in un secondo momento tra aziende di diversa provenienza, sebbene alcune multinazionali siano in grado di condizionare non solo l'economia, ma anche la politica.

Guardiamo a queste sfide concentrandoci su alcuni elementi: il Green Deal europeo, la sostenibilità, l'adozione della Direttiva europea sulla trasparenza salariale che mira a ridurre il divario retributivo di genere nell'UE, le infrastrutture, la formazione e le competenze, l'economia sociale e l'impatto dell'intelligenza artificiale su di noi e sul contesto dei servizi e della produzione.

## SOSTENIBILITA'

Il tema della sostenibilità va inteso non solo in una accezione politica, ma deve essere proposto alle associate come modello di organizzazione della propria attività: questo significa far scorrere parallelamente un percorso di crescita culturale all'interno della compagine sociale sui temi della sostenibilità, ma anche e soprattutto accompagnando le imprese di Legacoop a conseguire la certificazione di sostenibilità su base volontaria, cioè prescindendo dagli obblighi di legge e dall'entrata in vigore della direttiva sulla rendicontazione aziendale CSRD (Corporate Sustainability Reporting).

D'altro canto, già alcune nostre associate hanno fatto passi decisivi in questo senso, alcune hanno già assunto la qualifica di cooperativa Benefit, ed è questo passaggio una evoluzione del concetto stesso di mutualità (interna ed esterna) che va valorizzato e promosso da Legacoop.

Noi siamo un mondo d'impresе, quelle cooperative, con i piedi molto radicati sui territori in cui operiamo e con alla base dei valori condivisi che sono per noi fonte d'ispirazione imprenditoriale e allo stesso tempo delineano lo spazio in cui intendiamo operare.

La sostenibilità ambientale e la Green economy per noi non rappresentano soltanto una nuova frontiera di attività economiche, ma sono parte integrante del nostro modo d'essere.

È sufficiente rileggere la dichiarazione dei sette principi cooperativi del 1884, a cui ancora oggi ci ispiriamo, per comprendere che il tema della sostenibilità ambientale è un valore per noi irrinunciabile e un obiettivo che deve far parte della mission aziendale di ogni cooperativa.

Non è un caso, che proprio il settimo principio recita: “Le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci”.

Il tema, quello della sostenibilità ambientale, che affrontiamo in modo ottimistico come una sfida per il futuro e per la crescita delle nostre imprese, parte da una constatazione reale, scientifica e spietatamente drammatica: le risorse del pianeta sono limitate e con questi ritmi di crescita e di aumento della popolazione sono destinate a terminare in breve tempo.

Le nostre scelte adesso determinano il futuro o meno delle prossime generazioni.

L'economia, i mercati, il modello di sviluppo capitalistico dovrebbero avere come obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita dell'umanità invece, se alziamo un po' di più lo sguardo, cambiando il punto di vista, ci accorgiamo che le disuguaglianze tra le persone crescono, la coesione sociale è minata dalla discriminazione su chi ha più risorse da consumare, i consumi di energia crescono in modo esponenziale, i disastri ambientali sono sempre più frequenti, anche in luoghi dove prima non si era abituati a questo tipo di fenomeni come ad esempio l'Europa.

La crescita così come l'abbiamo intesa fino ad oggi non è più sostenibile, la Terra è una e non ne hanno prevista una di scorta, le risorse sono limitate, si esauriranno nel tempo.

Alcuni numeri restituiscono in maniera efficace la situazione in cui ci troviamo: le emissioni mondiali di gas serra dal 1990 ad oggi sono salite del 44%, la concentrazione di gas serra in atmosfera è del 145% in più rispetto all'era preindustriale. L'impegno a mantenere l'aumento della temperatura globale sotto i 2 °C, che era il cuore dell'accordo di Parigi, sarà impossibile da rispettare se si continua con l'attuale aumento delle emissioni. Delle conseguenze di questi fenomeni siamo quotidianamente aggiornati da giornali e tv, sulle soluzioni anche, ma la realtà è un'altra perché l'impegno del singolo Paese o delle singole persone non è sufficiente se non opera in modalità cooperativa con gli altri. Questo è un tema che ci rimanda alle contraddizioni dello sviluppo globale: ci piace consumare prodotti che costano sempre meno, realizzati in Paesi in via di sviluppo che per produrli rilasciano nell'atmosfera quantità di Co2 non sostenibili e qui in occidente facciamo convegni per lamentarcene.

La sfida principale è quella di definire un nuovo modello economico che coniughi crescita e sostenibilità, per frenare il consumo delle risorse non servono ricette che guardano alla decrescita o, peggio, alla crescita zero, ma si tratta di studiare e investire in un modello economico che coniughi la crescita del pil, e quindi del benessere economico delle persone, con la sostenibilità ambientale. Per ambientale non intendo soltanto che al centro va messa la salvaguardia della natura che ci circonda, ma anche ovviamente le persone.

Le cooperative nascono per ridurre le disuguaglianze tra le persone attraverso il lavoro e hanno un modello di crescita diverso dalle imprese classiche.

Anche per noi la crescita è un obiettivo, ma non fine a stesso.

L'idea antica, ma attuale, di mettere nelle stesse mani lavoro e capitale e di lasciare il risultato economico nelle mani delle generazioni future significa crescere con un ritmo diverso, ma comunque crescere. Lo dimostrano i risultati dei bilanci di diverse nostre cooperative, che ogni anno aumentano patrimonio e numero di occupati, in controtendenza anche nei periodi di crisi.

Uno dei nemici della sostenibilità è da imputare proprio al mito della crescita finalizzata a stessa, i tempi sempre più veloci imposti dai mercati, la voracità nel consumare risorse e investimenti per aumentare di qualche punto percentuale la propria redditività non si sposa con il consumo razionale delle risorse e con i principi dell'economia circolare.

Proprio noi che abbiamo un modello di crescita alternativo e di successo, dobbiamo coniugare la giusta tendenza ad aumentare i margini con la sostenibilità ambientale diventando protagonisti attivi della transizione verso la Green economy.

Il settimo principio cooperativo deve diventare la bassa frequenza che attraversa costantemente il nostro lavoro quotidiano.

L'economia circolare è modello che rimanda immediatamente al tema dei rifiuti, alla raccolta differenziata e al riciclo, ma non è solo questo ovviamente. Significa passare da un modello di produzione lineare "prendi, produci, consuma, dismetti" ad uno circolare che segua in maniera più armonica quello che è il ciclo naturale dove nulla si crea o distrugge, ma tutto si trasforma.

Per questo motivo abbiamo promosso ed avviato, in collaborazione con Camst group e Coopfond il progetto "Recooperiamo", un progetto di sviluppo e innovazione che ha come obiettivo quello di creare una piattaforma di economia circolare e di simbiosi industriale rivolto alle cooperative associate. Il progetto nasce dall'esperienza COOP4FOOD 2030, il primo percorso di Open Innovation promosso da Legacoop Produzione e Servizi e Legacoop Agroalimentare supportato da Coopfond nel corso del 2022 per sviluppare soluzioni innovative in grado di valorizzare le filiere cooperative. Re-cooperiamo rappresenta, inoltre, un'evoluzione di Riusoo, la piattaforma sviluppata in CAMST group per promuovere l'uso delle attrezzature e dei cespiti inutilizzati all'interno del gruppo.

Oltre a traguardare la creazione di uno marketplace cooperativo per la valorizzazione degli asset materiali inutilizzati delle imprese appartenenti ai diversi settori e comparti di Legacoop Produzione e Servizi, con questo progetto l'Associazione intende contribuire alla diffusione della cultura della circolarità, alla produzione di valore economico, ambientale e sociale condiviso, alla realizzazione degli obiettivi di sostenibilità delle singole cooperative aderenti, qualificando presso gli stakeholder le azioni ed i risultati raggiunti attraverso la cooperazione tra cooperative.

## GREEN DEAL

Con la “Legge europea sul clima”, entrata in vigore nel 2021, l’Europa definisce a livello normativo degli obiettivi vincolanti per la realizzazione della strategia del Green Deal europeo: il più ambizioso e coraggioso progetto al mondo di decarbonizzazione che si pone l’obiettivo di raggiungere la neutralità climatica dell’Europa entro il 2050.

L’intervento normativo del 2021 è un passaggio fondamentale che definisce anche l’obiettivo climatico intermedio al 2030 di riduzione del livello di emissioni di almeno il 55% rispetto ai livelli del 1990, aprendo la strada al pacchetto “Fit for 55” (“Pronti per il 55%”), un vero e proprio Master Plan per trasformare gli obiettivi UE in normative puntuali afferenti agli ambiti principali dell’energia, dei trasporti, dell’uso del suolo e quello dei sistemi di scambio delle emissioni. Un intervento ampio che include provvedimenti su tutti gli aspetti dell’economia europea a partire dall’approvvigionamento di energia, passando per la mobilità sostenibile e per il sostegno ad un sistema agro-alimentare rispettoso dell’ambiente: un insieme di interventi legislativi, direttive e regolamenti, tra cui quello più famoso e dibattuto che stabilisce il termine della produzione di motori endotermici entro il 2035.

Provvedimenti che hanno una ricaduta diretta e indiretta sulle attività delle nostre cooperative, che richiedono analisi e capacità per rivedere i propri processi interni e il posizionamento sui mercati in cui si opera.

Nuove norme, già misurabili in modo positivo: nel 2023 le emissioni si sono ridotte di circa il 16%, l’obiettivo di abbattimento del 55% entro il 2030 sembra raggiungibile.

Il Green Deal ha generato molto entusiasmo all’inizio del suo percorso, in considerazione del fatto che la transizione ad una economia sostenibile, oltre ad essere necessaria per la salvaguardia del pianeta, può diventare un volano per la crescita e l’aumento dell’occupazione. Un entusiasmo condiviso in particolar modo dal mondo cooperativo, che fin dalla sua genesi ha sempre avuto, per mantenere fede al principio di intergenerazionalità, una attenzione e una cura particolare per i territori in cui opera e una spiccata sensibilità ai temi ambientali, diversa dalle imprese convenzionali.

A questo entusiasmo iniziale è seguita, tuttavia, strada facendo, una crescente preoccupazione delle cooperative rispetto ai contenuti delle normative, alle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, alla rigidità dell’approccio previsto dai provvedimenti europei, che in alcuni casi hanno dimostrato di essere avulsi dai contesti specifici nazionali, mettendo in discussione strategie e modelli di intervento consolidati e dai risultati positivi già ampiamente dimostrati.

Tali provvedimenti, dalla natura molto ambiziosa, non tengono spesso conto delle conseguenze immediate capaci di generarsi sulle imprese e sui mercati. In alcuni casi il rischio correlato è rappresentato dalla perdita di competitività di interi comparti produttivi a livello internazionale, di competizione tra i Paesi all’interno del mercato europeo, di scelte di delocalizzazione produttiva a livello extra-europeo. Inoltre, lo scoppio della pandemia e del

conflitto russo-ucraino hanno portato al centro del dibattito il tema della dipendenza dell'Europa dalle fonti energetiche provenienti dalla Russia e da Paesi extraeuropei: il capitolo "energia" è intervenuto modificando le priorità e facendo scendere l'attenzione sul disegno complessivo del Green Deal.

Cambiamenti così profondi non sono a costo zero e non si può procedere con l'accetta, senza tener conto degli effetti sul mondo del lavoro. Pena: i costi sarebbero soprattutto sociali.

La vicenda del nuovo Regolamento Ue sugli imballaggi - che ci ha visti protagonisti insieme a Legacoop e al settore agroalimentare di una battaglia per ottenere delle modifiche allo scopo di evitare delle ricadute che avrebbero creato gravi problemi a diversi nostri comparti all'interno del settore industriale e della ristorazione collettiva - sono un esempio di come le norme che provengono da Bruxelles, se pur corrette nelle intenzioni valoriali, necessitano, prima della loro emanazione, di un lavoro di confronto serrato con le rappresentanze datoriali dei singoli Paesi.

Così come la Direttiva sulle Case Green, che rischia di avere dei costi eccessivi per le famiglie. Una norma su cui la Commissione - così come avvenuto per altre - ha dovuto fare dei passi indietro. Non può essere questa la tecnica: alzare troppo l'asticella, creare il panico, per poi retrocedere.

Serve un approccio per ridare slancio ad un percorso che può rivelarsi virtuoso per imprese e mercati.

Definita la visione e gli obiettivi della transizione ecologica, occorre progettare una roadmap consistente e credibile per raggiungerli, così come strumenti finanziari robusti per sostenerla. I costi per gli investimenti nella riconversione e per la transizione non possono rappresentare un fardello a carico del sistema delle imprese ed occorre, così come enunciato da Draghi nel proprio "Rapporto sulla Competitività", trovare compromessi tra investimenti e debito, urgenza climatica ed attività economica, politica industriale e libera concorrenza.

Un approccio che deve partire dal coinvolgimento della società civile e del mondo della produzione, con un atteggiamento meno dirigista e più inclusivo.

La cooperazione di lavoro può avere un ruolo determinante per la sua innata capacità di adattamento e per la sua naturale propensione a cogliere nuove opportunità; il Green Deal con le dovute modifiche deve essere vissuto come un'occasione di sviluppo e di crescita, non come un'imposizione.

Il nuovo Parlamento Europeo, eletto a seguito delle elezioni di giugno 2024, avrà l'onere di definire gli strumenti attuativi del Green Deal europeo. Ogni passo indietro da questa direzione sarebbe un errore che interromperebbe un processo virtuoso già in atto oltre che a rendere inutili gli investimenti già realizzati.

## ECONOMIA SOCIALE

In tutto il mondo cresce la consapevolezza del valore del sistema dell'economia sociale, come strumento maggiormente idoneo a rispondere ai bisogni dei cittadini e a renderli attori delle soluzioni alle attuali sfide economiche, sociali ed ambientali. A livello europeo, durante la legislatura 2019-2024 appena conclusa, a esito di un lungo percorso, è stata adottata la Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale (C/2023/1344), a seguito della quale tutti gli Stati membri sono invitati nei prossimi 24 mesi ad adottare e/o aggiornare le proprie strategie nazionali sull'economia sociale, in linea con le indicazioni della Raccomandazione.

Gli atti europei adottati hanno reso chiaro che la cooperazione tutta (e quindi anche la cooperazione di produzione e lavoro che LPS rappresenta) rientra di diritto nell'ambito dei soggetti dell'economia sociale. Va sottolineato, peraltro, il peso specifico di primaria importanza che la cooperazione detiene nel predetto ambito dell'economia sociale.

Infatti, nel 2015, i soggetti dell'economia sociale producevano il 6,7% del valore aggiunto generato dall'intero settore privato italiano, occupandone il 9,1% degli addetti e il 12,7% dei dipendenti.

Se le associazioni rappresentavano il 75,7% del totale dei soggetti dell'economia sociale, le imprese cooperative rappresentavano il 15,6% del totale.

Tuttavia, le imprese cooperative contribuiscono da sole a circa il 60% del valore aggiunto dell'economia sociale italiana e al 75% dell'occupazione complessiva (elaborazioni Eurisce-ISTAT (2021) su dati Istat-Asia imprese, Asia occupazione, Censimento permanente Istituzioni nonprofit, Registro Istituzioni nonprofit, Frame SBS).

In Italia è iniziato il percorso per il recepimento della Raccomandazione UE, con la costituzione di specifici gruppi di lavoro presso il MEF, che coinvolgono rappresentanti dei soggetti rappresentativi del mondo dell'economia sociale.

Si tratta di un percorso che, partendo da un ambito definitivo che dovrà necessariamente ricomprendere tutta la cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata (come previsto all'art. 45 della Costituzione), potrà portare ad assicurare un consolidamento e rafforzamento delle normative speciali che regolano i soggetti dell'economia sociale, tra cui le imprese cooperative: si pensi, in particolare, ai regimi fiscali specifici, agli strumenti di ausilio all'accesso al credito, alla finanza per lo sviluppo dell'economia sociale e, non per ultimo, di programmi specifici (nazionali e regionali) dedicati allo sviluppo delle opportunità dell'economia sociale in relazione a tutti gli oggetti indicati nella Raccomandazione.

Auspichiamo che in tale sede venga riconosciuto il già ricordato peso specifico della cooperazione e le peculiarità del soggetto-impresa cooperativa rispetto ad altri attori

dell'economia sociale, senza una omologazione "al ribasso" derivante da una percezione comune che, in Italia, ha spesso portato all'equazione sociale = volontariato.

Nella stessa ottica, andrà assicurato che gli incentivi agli strumenti di social procurement (anch'essi previsti nell'ambito della Raccomandazione) vengano attuati senza elementi capaci di potenziali distorsioni concorrenziali tra soggetti che operano con una struttura imprenditoriale (pur con preminenti finalità sociali e senza scopo di lucro), quali le cooperative e altri soggetti non imprenditoriali.

## **PARITA' DI GENERE**

Una delle sfide più significative per il progresso sociale ed economico è il gender gap. In particolare, nel settore della produzione e dei servizi, la disparità di genere si manifesta in vari aspetti, tra cui le opportunità di carriera e la rappresentanza nei ruoli dirigenziali.

Nel 2022, nel complesso del panorama imprenditoriale italiano, solo il 27% dei lavoratori nei settori manifatturieri erano donne, mentre nei servizi la percentuale è leggermente superiore, attestandosi attorno al 43%. Tuttavia, nonostante una maggiore presenza nel settore dei servizi, le donne occupano prevalentemente ruoli meno retribuiti e meno prestigiosi. In termini di retribuzione, il divario salariale tra uomini e donne persiste. Nel settore manifatturiero, le donne guadagnano mediamente il 20% in meno rispetto ai colleghi uomini, mentre nel settore dei servizi il divario si attesta attorno al 15%.

Un altro aspetto cruciale del gender gap riguarda la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione (CDA) delle aziende. Attualmente, solo il 30% dei membri dei CDA sono donne, un dato che riflette una disparità persistente nelle posizioni di leadership. Questa mancanza di rappresentanza non solo limita le opportunità per le donne, ma compromette anche la diversità di pensiero e l'innovazione nelle strategie aziendali.

Le aziende con una maggiore presenza femminile nei CDA tendono a ottenere performance finanziarie migliori e a dimostrare maggiore capacità di innovazione. Pertanto, è fondamentale adottare misure per garantire una rappresentanza equilibrata, attraverso politiche di incentivazione e quota rosa.

Le cooperative, caratterizzate da un modello di governance inclusivo e partecipativo, hanno l'opportunità di eccellere nella promozione dell'uguaglianza di genere poiché si fondano su principi di cooperazione, solidarietà ed equità. Ciò nonostante, anch'esse in alcuni settori come la produzione e servizi, presentano dei gap in termini di parità di genere. Il ricorso alla certificazione di genere rappresenta un'opportunità significativa grazie alla quale, attraverso l'adozione di pratiche inclusive e il monitoraggio dei progressi, le cooperative possono contribuire attivamente nella riduzione del divario di genere.

Affrontare tale divario nel settore della produzione e dei servizi è essenziale per promuovere un ambiente di lavoro equo e inclusivo, ma anche per evolvere in un modello di lavoro plurale ed attento alle necessità delle donne. È necessario dunque implementare politiche mirate per migliorare la partecipazione femminile, ridurre il divario salariale e garantire una rappresentanza adeguata nei ruoli di leadership del settore produzione e servizi. Solo attraverso un impegno condiviso e sistematico sarà possibile costruire un futuro professionale più giusto e sostenibile per tutte e tutti.

## INFRASTRUTTURE

Il nostro Paese sconta soprattutto – almeno a partire dagli anni '80 - la mancanza di una visione economica e di una politica industriale.

D'altro canto, se prendiamo ad esempio il sistema portuale italiano - tuttora dispersivo e poco efficiente – esso testimonia che il concetto di “campanile” confligge pesantemente con una politica economica di sviluppo e basata sulla crescita dimensionale.

Fatta questa doverosa premessa, la scarsa propensione agli investimenti in tecnologia è un freno culturale, non solo economico, allo sviluppo, ed il tempo perso non si recupera facilmente: un confronto interessante è con la Spagna, che - attraverso un sistema infrastrutturale che è migliorato molto negli anni – attualmente veicola molte più merci, movimentata molti più prodotti agroalimentari e accoglie un numero di visitatori di gran lunga maggiore rispetto al nostro Paese.

Tra le cause di questo gap riteniamo ci siano anche un mercato del lavoro e una legislazione che negli ultimi 30 anni hanno compresso oltre il dovuto i salari in favore delle rendite.

Il portato più evidente è la parcellizzazione dei distretti produttivi, che oltretutto non hanno più il fisico per crescere in contesti globalizzati, e la ridotta dimensione delle imprese italiane.

Come dicono molti economisti - tra gli altri il Prof. Francesco Daveri e buona parte delle accademie di macroeconomia (unitamente ad autorevoli pubblicazioni come il giornale d'informazione economica *lavoce.info*) - “piccolo non è più bello”, e questo crediamo valga anche per le imprese cooperative, anche se siamo consapevoli che la crescita dimensionale è spesso influenzata da fattori di mercato o esogeni.

Quello che in ogni caso viene attestato da molti dati e statistiche è che più si cresce dimensionalmente, più alta è la produttività del lavoro e la stessa capacità di investimento delle imprese.

In una cornice europea, che nelle intenzioni dovrebbe valorizzare il sistema dei corridoi di trasporto merci da Ovest a Est e viceversa, non si può negare che i volumi di trasporto e movimento non sempre si sono sviluppati secondo le previsioni di qualche tempo fa (un



esempio è quello della linea Torino – Lione), ed anche il potenziamento del valico del Brennero (per restare in ambito italiano) sconta ritardi notevoli. Così come appare ancora molto carente l'infrastrutturazione ferroviaria nel Mezzogiorno dove l'investimento sulla gestione delle reti ha subito pesanti tagli. Tutto questo comporta squilibri e sovraccarichi sulla distribuzione dei traffici con i conseguenti differenziali di costi di trasporto che penalizzano le imprese che si trovano nelle aree più svantaggiate anche dalla morfologia del territorio e più lontane dai mercati di sbocco.

Certamente questi ritardi penalizzano il nostro Paese e le nostre imprese, che si trovano a perdere efficienza e competitività, oltre a doversi fare carico di un tessuto burocratico che certamente non aiuta lo sviluppo economico.

Ma c'è un altro aspetto delle dotazioni infrastrutturali che va preso in esame, quello delle reti informatiche e tecnologiche: anche qui per il momento la situazione sta tardando a trovare un suo percorso definito, soprattutto nel nostro Paese, poiché le difficoltà di connessione che scontano alcune zone sono sicuramente non solo il portato della conformazione geografica dell'Italia, ma certamente dimostrano che sono mancate fino ad oggi politiche di lungo periodo. Basta citare il caso della Strategia per la diffusione reti fisse e 5g ultraveloci che, trascorso un anno dalla sua emanazione, ancor oggi non trova le risorse necessarie.

## LAVORO

Tematica di primaria importanza riveste inoltre nello specifico – sul piano della legislazione del lavoro – la riforma del modello di contrattazione tra le Parti Sociali, di cui si ragiona da anni e su cui si vedono avanzamenti disomogenei, ma che tuttavia ancora non viene definita in maniera tassativa (con il rischio di pesanti asimmetrie tra modelli di impresa).

Altrettanta importanza assume il tema del salario minimo: strumento sul quale LPS ha elaborato nei mesi scorsi un Position paper allo scopo di analizzarne i profili tecnici e politici; una questione di cui si parla molto – anche oggi – ma su cui non vi è una convergenza legislativa.

Ad ogni buon conto, non si può non rilevare, con una certa dose di orgoglio, che il mondo Legacoop sta procedendo in un intensissimo lavoro di rinnovo dei CCNL di settore e che l'obiettivo politico non possa che essere il perseguimento e la valorizzazione del buon lavoro cooperativo, da attuare non solo a parole, ma nei fatti concreti.

La cooperazione è l'antidoto alle disuguaglianze sociali, uno strumento che combatte il lavoro "povero", che riguarda – secondo i conteggi del Cnel e del rapporto annuale Inps – circa 4 milioni di lavoratori; questo fenomeno spesso riguarda anche i lavoratori degli appalti pubblici e in modo semplicistico le imprese e le cooperative che lavorano in questo settore vengono additate come lo strumento con cui si realizza lo sfruttamento del lavoro. La realtà è più complessa ed è figlia di un sistema di gare pubbliche sempre orientate al risparmio, il

massimo ribasso, seppur non esplicitato, è sempre presente. Un fenomeno che non permette alle aziende sane di esprimere le capacità imprenditoriali e crea il terreno fertile per false imprese senza competenze che nascono e muiono in poco massimizzano il profitto attraverso lo sfruttamento del lavoro.

Nei cambi d'appalto le lavoratrici e i lavoratori ci esprimono la loro soddisfazione quando vengono a far parte di una cooperativa, perché consapevoli che lavoreranno per imprese sane nel rispetto della legalità e dei contratti nazionali.

## CONOSCENZA E FORMAZIONE

Il nostro Paese è l'ultimo in Europa per la percentuale di occupazione di neolaureati e neodiplomati tra i 20 e i 34 anni.

Di fronte a questo, quindi, molti giovani vanno all'estero: in generale già gli italiani all'estero sono passati in meno di 20 anni da 3,1 mln a 5,8 mln; fra i laureati sono 400mila negli ultimi 10 anni (si stima che il valore reale sia il triplo), e per ognuno di loro il Paese ha investito mediamente 117mila euro in educazione-formazione.

In Italia, fra i cittadini 30-34enni i laureati sono poco più di 1 su 5, mentre in Europa sono oltre 2 su 5. Gli iscritti a facoltà scientifiche sono la percentuale più bassa d'Europa. I Neet in Italia sono più di 3 mln, con il dato più alto nella fascia 15-29 anni al 23,4%. Le competenze "Invalsi": i valori medi nazionali sono sotto la media UE, con particolare squilibrio Nord-Sud; solo un italiano su 4 tra i 30 ed i 34 anni ha una laurea o un titolo di studio terziario, con in più dispersione implicita (diplomati che hanno competenze in uscita al livello di terza media) al 9-10%; l'Italia è quartultima per popolazione con competenze digitali di base e diciottesima per competenze digitali avanzate. Peraltro, a causa della denatalità, nei prossimi 5 anni, si registrerà un passaggio da 8,6 milioni a 8,2 milioni studenti delle scuole, stimato in riduzione ulteriore a 7 milioni entro i prossimi 20 anni.

Per quanto concerne il tema perdurante della disparità di genere, in Italia 1 donna su 2 non lavora; le prime cinque regioni in Europa con il maggiore tasso di disoccupazione femminile esistono proprio nel nostro Paese. Ciò significa che le donne che lavorano in un'età compresa tra i 20 e i 64 anni sono il 56,5% a fronte del 70,2% in media Ue. Secondo il World Economic Forum, in Italia ci vorranno 168 anni per raggiungere la parità economica di genere. Dato che, a fronte del dimezzamento delle competenze e dei talenti, ci toglie dall'opportunità di uno sviluppo concretamente sostenibile.

A questo si aggiunge il tema della segregazione settoriale rispetto al quale permane una scarsa propensione delle donne verso le cosiddette materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica). Rispetto a ciò, anche se il numero delle donne laureate supera quello degli uomini, solo il 38% delle stesse si iscrive a una facoltà Stem. A oggi, le donne occupano solo il 22% di tutti i posti di lavoro tecnologici/digitali nelle aziende europee.

Pochi, poco formati, poco formati sul digitale: questi gli italiani che potrebbero essere i nostri soci del futuro.

In questo contesto, a fronte del 42% delle imprese italiane che nell'anno in corso prevedono una crescita dell'organico, l'88% di esse ha sempre maggiori difficoltà ad assumere nuovo personale.

La carenza di manodopera è balzata al primo posto anche tra le problematiche maggiormente percepite dalle cooperative associate. Secondo i dati dell'ultimo rapporto congiunturale sulle cooperative di LPS (ottobre 2024) - realizzato in collaborazione con AreaStudi Legacoop su rilevazione Ipsos - per il 45% delle cooperative di produzione e servizi intervistate la carenza di personale è in testa ai problemi che condizionano lo svolgimento della propria attività imprenditoriale, con significative differenze a livello territoriale e di settore. La problematica è particolarmente sentita al Nord e, per quanto concerne i settori di attività, nell'industria delle costruzioni, nei servizi e nelle attività manifatturiere. Seguono la liquidità a breve termine (28%), l'aumento dei costi di materie prime e materiali (26%) e commesse e ordini (24%). Scende invece di 11 punti percentuali, rispetto alla rilevazione di luglio 2024, l'aumento dei tassi di interesse che si assesta al 12%.

Una vera e propria emergenza che si sta facendo strutturale - destinata ad acuirsi nei prossimi anni anche in ragione della curva demografica italiana - e che trova come principali difficoltà la mancanza di competenze professionali adeguate e la collocazione geografica.

Elementi che indicano la necessità, oltre che di favorire l'incontro tra domanda e offerta attraverso la definizione di politiche che facilitano i movimenti tra regioni o che riallochino la domanda di lavoro nelle zone con un eccesso di offerta, di politiche di re-skilling in modo da allineare le competenze della forza lavoro disponibile con quelle richieste dal mondo del lavoro, di riduzione del gender gap e del numero dei NEET.

È urgente un intervento di sistema, volto a riallineare la domanda e l'offerta di lavoro attraverso diverse azioni sul versante dell'educazione, dell'inclusione, della formazione e delle politiche attive per il lavoro, da un lato, nonché su quello di una revisione e di un allargamento del sistema attuale delle quote di lavoratori extracomunitari, dall'altro. Tale fattore non permette, infatti, di soddisfare efficacemente e adeguatamente la domanda di lavoratori da parte delle imprese.

In questo contesto assume ancora maggiore rilevanza l'azione di promozione del modello di impresa cooperativa e, nello specifico, della cooperazione di lavoro da parte dell'Associazione, azione che deve essere ulteriormente rafforzata con l'obiettivo di favorire l'attrazione di nuove professionalità e talenti, valorizzando la dimensione del benessere lavorativo e della centralità della persona nel fare impresa cooperativa.

Soluzioni e iniziative concrete vanno inoltre ricercare attraverso la ricerca di un fattivo confronto con le altre Associazioni datoriali e sindacali, come ad esempio in atto all'interno della filiera delle costruzioni attraverso la realizzazione di una campagna di comunicazione,

finanziata nell'ambito della bilateralità di settore, che prenderà il via a gennaio 2025 e sarà mirata a migliorare la percezione dell'edilizia e aumentarne l'attrattività in chiave di nuova forza lavoro.

A ciò si aggiunge che dopo la Pandemia si è amplificata una tendenza che era già in atto e che riguarda il rapporto delle persone con il proprio lavoro e il posto che esso occupa nella scala delle priorità personali. Il 62,7% degli italiani considera che il lavoro non sia centrale nella propria vita e l'80% ritiene che nel passato in Italia si sia chiesto troppo in termini di lavoro alle persone.

Sempre più ricerche confermano che oggi le persone come prima priorità sul lavoro hanno il proprio benessere fisico e mentale; in seconda battuta, la retribuzione e i benefit legati al rapporto di lavoro, e, subito dopo le possibilità di crescita e di carriera. La cooperazione non è immune da questo mutamento complessivo della società.

Di fronte a problemi epocali occorre anche esplorare nuove soluzioni, non solo battere strade percorse già molte volte. Per di più in un Paese come l'Italia, che è quartultimo su trenta in Europa per "conciliazione vita-lavoro", ovvero in rapporto complessivamente ai livelli di assistenza sanitaria integrativa, salario minimo, indennità di malattia, inclusività LGBTQ+, nonché "livelli complessivi di felicità".

Le cooperative, ciascuna nel suo settore, segnalano tutte concordemente un dato, balzato ormai al primo posto tra i problemi che ne condizionano l'attività (come evidenziato dai risultati dell'indagine congiunturale effettuata da AreaStudi di Legacoop): difficile trovare personale qualificato, ancora più difficile fidelizzarlo.

Due elementi dovremo tenere presente, quando ricerchiamo nuovo personale: 1) quasi tutti i lavoratori italiani (per la precisione, l'89,2%) ritiene che sia fondamentale sentirsi ascoltati, presi in considerazione e riconosciuti; 2) mediamente una persona svolge in una giornata tipo ben 5 ruoli diversi (figli/e, genitori, amici, partner, oltre che lavoratori) e noi tendiamo ad occuparci solo di quello lavorativo nell'analisi per l'individuazione o selezione di chi vogliamo come nuovo collega o come socio della cooperativa. Probabilmente il candidato vorrà saperne di più anche di come conciliare tutto sé stesso nei vari ruoli accettando quel posto o rimanendoci.

Ci affanniamo a cercare la figura più competente, più qualificata e più esperta, ma difficilmente tratterremo in cooperativa il candidato a suon di aumenti di retribuzione e ad personam. Lo potremmo attrarre facendo leva su ciò che (in parte) è nelle nostre radici (e in parte dobbiamo ancora lavorarci molto): la governance cooperativa, la partecipazione dei soci. Lo potremo far rimanere, condividendo spazi e tempi in cui la persona è al centro con "tutta sé stessa" e non dovendo combattere ogni giorno fra uno dei propri ruoli nella vita. Sentirsi accolti in un luogo di lavoro diverso dagli altri, per prospettive di crescita, personale, culturale e professionale, in cui essere ascoltato, lasciare un segno, contribuire a un mondo più giusto.

In una cooperativa di lavoro dare sempre nuovi spunti e nuova vitalità alla forma cooperativa in senso concreto, è un compito quotidiano e per questo visto spesso come troppo oneroso. Viene da chiederci se non sia invece l'unico modo per esserci ancora nei decenni a venire.

L'Associazione è pronta a lavorare a questa sfida, mettendo in connessione le strutture formative, finanziarie, culturali e le competenze che dentro e fuori dal mondo Legacoop possono provare a dare una risposta a questa grande sfida di senso che abbiamo di fronte.

La priorità che avvertiamo è che vada implementato il livello di conoscenze di base della popolazione (combattendo la dispersione scolastica e il fenomeno dei Neet), la creazione di percorsi professionali non monotematici (altrimenti si è fragili nel mercato del lavoro) ed un aggiornamento continuo dei lavoratori attraverso i fondi interprofessionali, il Fondo Nuove Competenze e il Fondo Sociale Europeo.

In questo senso, è difficile pensare che i modelli che in passato hanno ispirato in Italia alcune politiche del lavoro abbiano centrato l'obiettivo (come la famosa flexicurity, di cui si è visto solo il pezzo della flessibilità e non quello della protezione del lavoratore, fatta eccezione per la creazione della Naspi); se è vero che la disoccupazione è calata rispetto ai picchi che storicamente ha raggiunto il nostro Paese, d'altro canto – anche per il percorso politico e legislativo che ha intrapreso recentemente il Governo in carica con l'Autonomia Differenziata – sempre di più l'Italia è spaccata in due e rischia di patire ancora di più l'inverno demografico che ne fa uno degli Stati meno prolifici del Mondo.

Anche su questo ci sentiamo di avanzare una proposta, semplice e già utilizzata da altri Stati: l'aumento dell'ingresso di lavoratori extracomunitari, governato ma promosso dall'Italia. A parte la demagogia della parte più retriva della pubblica opinione, dobbiamo promuovere – anche attraverso la cooperazione – una buona immigrazione, che venga a integrare la nostra società nel rispetto di diritti e doveri reciproci.

Tale considerazione unita alla nostra perplessità sulla temporaneità e segmentazione delle misure di sostegno all'occupazione dei giovani e delle donne derivano dal nostro essere imprese con al centro le persone, le lavoratrici e i lavoratori che ogni giorno svolgono con passione il proprio lavoro.

Siamo imprese che da sempre si preoccupano di contrastare le disparità promuovendo, in estensione del principio di parità di trattamento, pari opportunità, conciliazione e equa distribuzione dei carichi tra i tempi di vita e di lavoro da sempre convinti che le discriminazioni, soprattutto di genere e razziali, soffocano valore sociale ed economico anche per coloro che da esse non sono toccati.

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il contesto sociale, economico e culturale che stiamo vivendo è segnato dalla rivoluzione digitale, che non solo continua a trasformare costantemente l'organizzazione del lavoro e il modo di lavorare, ma che ha avuto e continua ad avere un impatto profondo sulla quotidianità delle persone.

Mentre le precedenti rivoluzioni industriali erano caratterizzate dall'implementazione di singole innovazioni, dalla singola introduzione di nuove macchine fisiche e processi produttivi (come il telaio meccanico o l'uso di energia elettrica) - spesso localizzate in aree geografiche specifiche e che hanno avuto tempi di disseminazione lunghi decenni - la rivoluzione digitale rappresenta invece un cambio di paradigma differente dal passato, un'evoluzione più complessa e integrata.

La digitalizzazione ha infatti una natura multifattoriale, basata su una pluralità di invenzioni e su una serie di nuove tecnologie che si influenzano reciprocamente. Fin dall'inizio, con una continua e veloce evoluzione, è stata globalmente interconnessa, dimostrandosi capace, attraverso Internet e la rapida diffusione dei dispositivi digitali, di trasformare interi settori in pochi anni, non solo in ambito produttivo, ma anche nei servizi e nella vita quotidiana. Un cambiamento e un'innovazione costante, incentrata sulla trasformazione delle informazioni e sulla dematerializzazione. Un'innovazione che ha nei dati, nei software e negli hardware sempre più miniaturizzati le sue principali infrastrutture, con tecnologie come l'intelligenza artificiale, la realtà virtuale, il cloud computing, l'Internet delle cose, la robotica e la blockchain.

La rivoluzione digitale risulta differente dalle altre che l'hanno preceduta, anche perché non automatizza soltanto compiti manuali, ma anche lavori intellettuali, ridefinendo profondamente il concetto di occupazione e competenze richieste. Le professioni legate ai dati, alla programmazione e alla gestione dell'innovazione digitale diventano così centrali, includendo un cambiamento significativo anche delle mansioni lavorative.

Le ricerche indicano, infatti, che la crescente adozione delle tecnologie digitali, e in particolar modo dell'intelligenza artificiale, aumenterà la produttività dell'economia italiana fino al 18%, comportando di per sé la gestione e il governo di profonde trasformazioni e transizioni lavorative. Nel 2033, per esempio, con l'introduzione dell'IA su larga scala verranno meno circa 3,8 milioni di posti di lavoro, ma allo stesso tempo saranno necessari 5,6 milioni di lavoratori con nuove competenze e nuove mansioni.

In questo contesto, il mondo della cooperazione si trova davanti a decisioni cruciali, proprio per la rapidità e la portata del cambiamento introdotto dalla digitalizzazione.

L'Intelligenza Artificiale è senza dubbio, in questo momento, la tecnologia che sta caratterizzando di più questo cambiamento. È un cambio di paradigma che impatta l'intero tessuto sociale, economico e culturale. Questo richiede una riflessione profonda sul significato e sulle implicazioni di questa tecnologia.

Sicuramente il primo passo necessario è di natura culturale: che cos'è e cosa sarà l'intelligenza artificiale in quanto paradigma in continua evoluzione? quali modelli di intelligenza artificiale promuoveremo come sistema cooperativo? quali saranno gli obiettivi culturali, economici e sociali che vorremo raggiungere?

Non possiamo che immaginare una innovazione tecnologica human centered, che va oltre l'automazione e l'efficienza produttiva, ponendo l'accento sul benessere dei lavoratori, sulla sostenibilità e su modelli di AI collaborativi.

Partendo anche da un altro importante assunto: non può esistere un'AI senza dati.

L'intelligenza artificiale, infatti, è un'architettura informatica, uno strumento che utilizza calcoli probabilistici e alte capacità computazionali per analizzare grandi quantità di dati. L'addestramento di modelli attraverso l'analisi dei dati segna il successo di operazioni come attività predittive, classificazioni, riconoscimento e generazione di immagini, comprensione di linguaggio naturale e supporto all'attività decisionale.

La costruzione di infrastrutture proprietarie, quindi, per una gestione sicura e indipendente dei dati e dei modelli di AI, diventa un importante elemento di riflessione nella strategia cooperativa, così come lo è stato in passato per lo sviluppo di altre importanti infrastrutture cooperative.

La possibilità di poter gestire, valorizzare e raccogliere i dati in modo diffuso e capillare, sostenuta dai principi di mutualismo, condivisione e sostegno reciproco, può rappresentare una ricchezza, un grande opportunità e un valore aggiunto unico per il sistema cooperativo.

Una strada per consentire l'accesso all'innovazione tecnologica, a qualsiasi tipo di impresa, prescindendo dalle sue dimensioni o da ulteriori punti di vulnerabilità, ma anche per favorire e costruire modelli di intelligenza artificiale più efficaci e più vicini agli obiettivi del mondo cooperativo.

Sarà fondamentale infatti essere capaci di costruire e usare modelli di IA adatti alle specifiche esigenze delle imprese cooperative. Sarà importante ragionare sulla corretta implementazione e sulla giusta declinazione di queste tecnologie nei singoli processi produttivi, nei settori specifici, nell'organizzazione del lavoro e nella vita dei lavoratori.

Il nostro obiettivo, infatti, non potrà essere solo quello di un'innovazione volta al solo efficientamento del sistema, anche perché la natura stessa dell'intelligenza artificiale ci permette di fissare traguardi ancora più ambiziosi.

Insieme ad efficientamento e competitività, potremo portare avanti strategie che migliorino la vita dei lavoratori e l'organizzazione del lavoro guardando in particolar modo alla sicurezza e alla sostenibilità economica, sociale e ambientale; e allo stesso tempo disegnare e costruire le condizioni in cui la costruzione di infrastrutture digitali cooperative possano rappresentare uno strumento capace di dare più centralità all'impresa cooperativa, di sostenerne obiettivi e

valori mutualistici, anche stimolando un'innovazione capace di favorire la partecipazione e la creatività dei soci.

Per questo sarà essenziale sostenere e promuovere politiche che incentivino l'implementazione dell'IA e delle altre innovazioni tecnologiche.

Ciò richiede interventi mirati e processi di digitalizzazione concreti, focalizzati sia sulla progettazione sia sul co-design, così da identificare le giuste declinazioni per ogni settore. È fondamentale costruire soluzioni specifiche che rispondano alle esigenze delle cooperative e che rappresentino azioni tangibili in grado di digitalizzare concretamente i singoli processi lungo la catena del valore aziendale (in alcuni casi ci si ferma ad attività di studio e di analisi più che a implementazioni vere e proprie).

L'implementazione dell'IA lungo la catena del valore porta con sé il tema della formazione, altro elemento cruciale per il successo di un progetto di innovazione.

Sarà fondamentale dotare i lavoratori di competenze (di base e specialistiche) sull'utilizzo dell'IA. L'intelligenza artificiale infatti accompagnerà sempre di più le nostre attività lavorative. Essa è, innanzitutto, uno strumento da usare con competenza, per questo sarà essenziale una corretta ed efficace formazione a tutti i livelli così da favorire innovazione e sostenibilità, ma anche per sostenere una visione del lavoro incentrata sui valori cooperativi. Ci troveremo di fronte a una fase di transizione e di profonda trasformazione in cui la formazione dei lavoratori sarà fondamentale per non lasciare nessuno indietro e per sostenere un'idea di crescita e di innovazione che sappia mettere le persone al centro.

In quest'ottica saranno molto importanti strumenti che incentivano e finanzino processi di formazione che sappiano trasferire le competenze necessarie all'uso delle tecnologie. Programmi mirati possono favorire l'acquisizione di competenze specifiche, garantendo così che i lavoratori possano affrontare le trasformazioni e le transizioni potendo contare su politiche attive e programmi di formazione concreti e realmente efficaci.

Inoltre, è necessario comprendere come l'IA si inserisce nella vita quotidiana delle persone, anche per far sì che le cooperative sappiano rispondere al meglio ai bisogni in continuo cambiamento di milioni di persone. La tecnologia deve essere declinata tenendo al centro l'essere umano, per ripensare i prodotti, i processi produttivi e le strategie future.

In questo quadro, l'impegno di Legacoop Produzione e Servizi sarà fondamentale per elaborare strategie che permettano a tutte le imprese, grandi o piccole, di accedere all'innovazione.

Posto che l'attenzione alla figura del socio lavoratore, sia in termini di formazione, che sotto il profilo dell'attenzione al miglioramento della vita lavorativa, è un obiettivo prioritario per tutte le nostre cooperative, riteniamo prioritario che l'impegno dell'Associazione sia finalizzato, oltre che all'accesso all'innovazione, anche ad un equilibrio tra implementazione dell'IA nelle cooperative e centralità della figura del socio lavoratore.



Dovremo cercare di ridurre al minimo la percentuale di mansioni rientranti in quei 3,8 milioni di posti di lavoro che da qui al 2033 l'IA farà venire meno, provando al contempo ad individuare il percorso più adeguato ad accompagnare i soci lavoratori in questa transizione.

Due devono essere le direttive del lavoro per Legacoop: il supporto alla riqualificazione professionale, in termini di formazione, e un continuo investimento sull'attrattività cooperativa, rivolto a tutti i nuovi profili di cui necessiteremo.

Il mondo cooperativo ha l'opportunità e il dovere di essere protagonista nella rivoluzione tecnologica di Industria 5.0, in cui si persegue finalmente un modello di innovazione che pone la persona al centro del progresso tecnologico.

Le imprese che si distinguono per innovazione, inclusività e sostenibilità oggi dimostrano di avere maggiori potenzialità di crescita e longevità.

Grazie alla nostra natura e alla nostra storia, le cooperative rappresentano probabilmente la forma imprenditoriale più capace di integrare l'innovazione tecnologica con questi valori.

I principi del mutualismo, della solidarietà e della sostenibilità economica, sociale e culturale, costituiscono il cuore del sistema cooperativo, rendendolo potenzialmente uno dei modelli più avanzati e in grado di affrontare le sfide del futuro.

## **I SETTORI**

### **LOGISTICA E TRASPORTI**

#### **Trasporto e movimentazione merci**

Il settore della logistica e del trasporto merci ha registrato in Italia, negli ultimi anni, una crescita costante, superando il ritmo di aumento del PIL. Nel 2023 il valore complessivo delle attività logistiche ha raggiunto oltre 112 miliardi di euro, pari a circa l'8% del PIL nazionale, coinvolgendo 1,4 milioni di addetti.

Un sistema logistico moderno ed efficiente è cruciale per migliorare la competitività dei settori produttivi e per favorire la crescita economica del Paese.

Tuttavia, le potenzialità di questo settore rimangono in parte inespresse a causa della mancanza di una visione strategica adeguata al trasporto merci e logistica, alimentando un divario competitivo con i Paesi concorrenti.

Negli ultimi anni, il processo di outsourcing è stata una tendenza dominante, che ha spinto molti settori produttivi a ricercare all'esterno professionalità terze a cui affidare le attività di trasporto e logistica, tra cui le cooperative e i consorzi aderenti a Legacoop Produzione e Servizi.

In questo contesto, la logistica in conto terzi si è affermata non solo come uno strumento essenziale per l'efficienza delle filiere produttive, ma anche come un settore con una sua dignità economica autonoma. Attualmente, la logistica terzariizzata rappresenta il 45,3% del totale, corrispondente a circa 61 miliardi di euro.

Nonostante questo scenario favorevole, permangono numerose criticità. Per troppo tempo, la logistica e i trasporti sono stati considerati solo come un costo, anziché come un asset strategico su cui puntare per accrescere il valore dei settori produttivi. Questo approccio ha portato molti operatori del settore a privilegiare il criterio del costo più basso, affidando i servizi logistici a imprese irregolari e cooperative spurie. Tale pratica ha generato inchieste e commissariamenti, rafforzando l'idea che l'internalizzazione dei servizi di logistica sia l'unica soluzione per affrontare le distorsioni del mercato.

Questa convinzione è sostenuta dalle richieste delle organizzazioni sindacali, dalle azioni dei sindacati di base, dalle sentenze dei tribunali e dai piani aziendali delle imprese poste sotto amministrazione giudiziaria. L'obiettivo sembra essere quello di porre fine all'outsourcing, soprattutto nei confronti delle cooperative e dei consorzi, che spesso subiscono un ingiustificato pregiudizio reputazionale.

Il rischio concreto è che le nostre cooperative - che vantano esperienza, know-how e hanno operato nel rispetto delle regole - siano danneggiate doppiamente. Inizialmente hanno perso quote di mercato a causa della concorrenza sleale da parte di cooperative spurie e imprese irregolari a cui i grandi operatori logistici affidavano appalti e servizi; ora il rischio è che subiscano ulteriori danni a causa dei processi di internalizzazione avviati dagli stessi operatori o da altri nel settore logistico che cercano di evitare situazioni potenziali di rischio che potrebbero portare a provvedimenti giudiziari.

A nostro avviso, l'internalizzazione dei servizi di logistica non rappresenta la soluzione più efficace. Al contrario, la qualificazione delle filiere logistiche, attraverso una gestione corretta dei contratti di appalto e una buona esternalizzazione dei servizi di trasporto, costituisce la chiave per migliorare l'efficienza del settore.

In quest'ottica, come Legacoop Produzione e Servizi stiamo definendo, di concerto con altre importanti associazioni datoriali del settore, il cd. "*Cruscotto informativo per la gestione dei contratti di logistica*", ovvero una proposta di legge, che coinvolgerà diversi ministeri, finalizzata a costituire e gestire una banca dati unica, alimentata grazie al flusso informativo di dati già presenti nei data base dei soggetti pubblici coinvolti (INAIL, INPS, Agenzia delle Entrate, Ispettorato Nazionale del Lavoro, ecc.) con l'obiettivo di mettere in condizione gli operatori logistici e le committenze di poter acquisire anticipatamente e facilmente informazioni funzionali a prevenire e contrastare gli affidamenti a imprese irregolari e

cooperative spurie, promuovendo in questo modo una crescita del settore logistico e tutelando le imprese sane.

Per le stesse finalità, la nostra Associazione si è fatta promotrice con le altre sigle datoriali e sindacali, ma soprattutto con il Ministero del Lavoro, della necessità e urgenza di emanare le tabelle ministeriali del costo del lavoro, in un settore che per troppi anni ne è stato privo. Il Ministero ha accolto positivamente la nostra richiesta e attualmente le tabelle ministeriali sono in fase avanzata di definizione.

Per far crescere il settore è inoltre soprattutto necessario creare un sistema “virtuoso”, con politiche di sviluppo del sistema logistico italiano basate su una vera e propria politica industriale per le imprese di logistica e di trasporto, che consenta la maturazione di una nuova cultura logistica “nel” e “per il” sistema produttivo nazionale.

La logistica e i trasporti devono essere sempre meno considerati dalla committenza come semplici fattori di costo e sempre più come partner strategici con cui interagire e collaborare. Solo così sarà possibile ottimizzare il processo produttivo e la supply chain, grazie all'offerta di servizi ad alto valore aggiunto e di elevata qualità.

La domanda di logistica è in aumento, ma lo sono anche le sfide che il settore e le nostre imprese sono chiamate ad affrontare.

Già negli ultimi anni il settore ha dovuto affrontare continue difficoltà, dall'aumento dei costi di produzione alla cronica mancanza di personale.

Il panorama della logistica e della supply chain è in continua evoluzione, guidato dall'incessante avanzamento tecnologico e dalle mutevoli esigenze del mercato globale. Nel corso del 2025 diversi fattori influenzeranno profondamente il settore, tra cui l'aumentata attenzione alla sostenibilità ambientale.

La necessità di ridurre l'impatto ambientale delle operazioni logistiche ha già portato, negli ultimi anni, a un'accelerazione nell'adozione di pratiche eco-sostenibili lungo l'intera catena di approvvigionamento. Le aziende stanno integrando soluzioni green nelle loro operazioni, riducendo le emissioni di CO2 grazie all'ottimizzazione delle rotte e all'uso di veicoli a zero emissioni. Cresce inoltre l'investimento in fonti di energia rinnovabile per alimentare le attività logistiche, con l'installazione di impianti fotovoltaici e l'integrazione di sistemi a energia solare nelle infrastrutture.

Parallelamente, il presente è già caratterizzato dall'emergere di tecnologie innovative che stanno rivoluzionando la logistica, migliorando l'efficienza operativa e ottimizzando la gestione delle catene di approvvigionamento. L'Intelligenza Artificiale e la digitalizzazione dei processi stanno diventando pilastri fondamentali per le aziende del settore.

Tuttavia, queste innovazioni e l'attenzione alla sostenibilità comportano significativi impegni economici per le imprese. Oltre agli investimenti in tecnologie green e digitali, le aziende devono far fronte ai costi crescenti delle materie prime, dell'energia e dei carburanti.

Inoltre, le imprese stanno investendo sempre di più nella formazione, nello sviluppo delle competenze, nella sicurezza e nella qualità del lavoro: aspetti essenziali per mantenere la competitività in un contesto in rapido cambiamento

Infine, è necessario anche tener conto dell'aumento del costo del lavoro che si avrà con l'imminente rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del settore.

Legacoop Produzione e Servizi è infatti fortemente impegnata da circa un anno nel negoziato nazionale, caratterizzato da un tavolo di trattativa estremamente complesso, con l'obiettivo di tutelare, promuovere e qualificare la specificità cooperativa e del socio lavoratore all'interno del CCNL.

L'impegno si concentra inoltre anche nel trovare un equilibrio tra la soddisfazione economica dei soci e dei lavoratori e la necessaria sostenibilità aziendale rispetto all'aumento dei costi contrattuali.

Di fronte ad una crescente domanda di servizi logistici, accompagnata dall'aumento dei costi, le nostre imprese devono rispondere rafforzando e ampliando, sia qualitativamente che quantitativamente, l'offerta logistica.

In un settore frammentato, composto da decine di migliaia di piccole imprese che affrontano quotidianamente un mercato complesso e un futuro ricco di sfide e cambiamenti, la soluzione non può che essere quella di ottimizzare l'offerta logistica attraverso una migliore organizzazione, lo sviluppo di competenze specifiche e soprattutto attraverso la crescita dimensionale, resa possibile anche da processi di aggregazione come fusioni, incorporazioni, contratti di rete e forme consortili.

Molte delle nostre cooperative stanno già investendo in processi di organizzazione del lavoro, orientandosi verso logiche di filiera per rispondere adeguatamente alla domanda di logistica. Al contempo, stanno esplorando processi di aggregazione e crescita dimensionale per soddisfare le crescenti esigenze dei grandi committenti, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Questa è la direzione giusta da seguire ed è uno degli impegni principali che l'Associazione si deve assumere: fornire gli strumenti necessari per accompagnare le associate nei processi di aggregazione e crescita dimensionale.

Il futuro del settore dipende dal corretto equilibrio tra domanda e offerta di logistica. Ottimizzare i processi di filiera non solo garantirà la crescita delle nostre cooperative, ma rafforzerà la capacità del settore di rispondere alle sfide di sostenibilità economica, sociale e ambientale a cui è chiamato.

## Attività portuali

Il ruolo chiave dei nostri porti per il sistema Paese è cosa ormai evidente.

A nostro avviso è fondamentale salvaguardare la natura esclusivamente pubblica delle Autorità di Sistema portuale nazionale, immaginando al contempo un Sistema portuale nazionale con una forte regia centrale capace di tutelare la esistente diversificazione commerciale dei porti, senza però avere alcuna base normativa autonoma e diversificata.

Il lavoro portuale è e dovrà rimanere il fulcro dello sviluppo dei sistemi portuali: la logistica del futuro, soprattutto quella connessa alla portualità, deve necessariamente transitare attraverso la valorizzazione e il potenziamento del lavoro portuale.

Partendo da questi assunti, abbiamo necessità di un serio programma per rilanciare il lavoro portuale che non può prescindere da due elementi: la formazione per potenziare le competenze degli operatori e contemporaneamente un piano nazionale di accompagnamento anticipato alla quiescenza degli operatori portuali, al fine di consentire un costante ricambio generazionale necessario per garantire l'efficienza dell'intero sistema portuale nazionale.

Porti, interporti e aeroporti sono i nodi di una rete logistica lunga e articolata. Proprio per questo si deve inevitabilmente superare il ritardo infrastrutturale e potenziare l'intermodalità, consentendo un accesso più facile delle merci ai treni e dei treni alle navi e allo stesso tempo recuperare una migliore interconnessione delle aree portuali.

Per sviluppare la competitività dei retroporti o zone di servizi è necessario infine attivare le Zone logistiche semplificate. Questo nuovo modello economico ha già evidenziato in altri Paesi, seppur con diverse peculiarità, di essere in grado di rilanciare interi settori economici.

## Trasporto Persone

Il settore, dopo la difficile fase vissuta nel periodo pandemico, ha registrato in Italia un aumento generalizzato di domanda di trasporto individuale al quale non sempre si è riusciti a rispondere positivamente con evidenti disagi e tempi di attesa di servizi fuori dai normali standard.

Il problema riguarda tuttavia il sistema dei trasporti nel suo complesso. I taxi o i noleggi con conducente sono solo la parte terminale del sistema dei trasporti locali che non ha retto all'aumento della domanda.

Tra le cause per le quali i trasporti collettivi non riescono a mantenere servizi adeguati essenzialmente evidenziamo due fattori: l'inadeguatezza delle infrastrutture della mobilità urbana ed extraurbana e la carenza di personale.

La mobilità urbana rappresenta oggi una delle più grandi opportunità di sviluppo, ma anche una delle principali fonti di problemi nella vita contemporanea. Il traffico urbano è senza dubbio uno dei principali problemi della nostra epoca, con conseguenze che si ripercuotono su molti aspetti della vita quotidiana.

In primo luogo, è un problema economico, poiché comporta un elevato consumo di risorse non reintegrabili ma è anche un problema ambientale, in quanto contribuisce significativamente alle emissioni inquinanti, con effetti negativi sulla salute del pianeta e delle persone. Infine, è un problema sociale, perché incide gravemente sulla qualità della vita e sulla sicurezza dei cittadini.

Sul personale occorre prendere atto della carenza di autisti su scala europea, incentivando l'accesso alla professione e all'acquisizione delle patenti necessarie per guidare i bus.

La carenza di autisti sta riducendo infatti l'offerta di trasporto bus di linea e non, con impatti molto pesanti soprattutto sui servizi emergenziali, come i collegamenti a media percorrenza per treni soppressi e aerei dirottati su altri scali che vedono come unica alternativa il servizio taxi o ncc, che in questi casi viene sottratto alla copertura di servizio sul territorio, aggravando i problemi precedentemente evidenziati.

Servirebbe un incremento ed un sostegno economico nazionale importante per affrontare le criticità. In secondo luogo, servirebbe l'attivazione di corsi di formazione che incentivino e sviluppino competenze specifiche del personale viaggiante e più in generale nel settore della mobilità, oltre alla necessità di rafforzare il rapporto di collaborazione pubblico-privato nel TPL che oggi si limita nella maggior parte dei casi all'esecuzione di servizi in sub-affidamento. Le aziende private aggregate in forme cooperative hanno dimostrato fino ad oggi di essere di grande supporto e, se inserite nel pieno rispetto dei ruoli e dei pesi, di essere un partner di fondamentale importanza per il comparto, favorendo anche logiche di integrazione con servizi di trasporto pubblico non di linea.

Riteniamo che l'insieme dei Decreti attuativi per regolamentare i servizi di taxi e noleggio con conducente (NCC) - una volta definitivamente approvati - rappresenti un intervento positivo per il settore. Questi Decreti contribuiranno a definire con precisione la dimensione dei due settori, a introdurre strumenti di verifica e controllo delle loro specificità e a disciplinare l'accesso tecnologico ai servizi.

È però fondamentale distinguere nettamente, all'interno dei servizi offerti attraverso piattaforme tecnologiche, tra cooperative e consorzi che operano come intermediari tra vettori e utenti e quei soggetti che svolgono esclusivamente un'attività di intermediazione.

Il tema della specificità cooperativa e del rapporto mutualistico che lega i soci alla cooperativa non può essere separato dalla questione delle clausole limitative della concorrenza all'interno delle società cooperative. L'art. 2527 del Codice Civile stabilisce un divieto legale di ammettere soci che svolgano attività in concorrenza con quelle della cooperativa.

Tuttavia, in relazione alle attività di radiotaxi, l'Autorità Antitrust e la giurisprudenza amministrativa hanno interpretato l'art. 2527 c.c. in modo tale da portare alla disapplicazione delle clausole basate su tale articolo, sanzionando quelle contenute negli statuti delle cooperative di tassisti.

Per questo motivo, è necessario un intervento legislativo che fornisca un'interpretazione autentica dell'art. 2527 c.c., impedendo ogni lettura riduzionistica e salvaguardando le clausole limitative della concorrenza tra la cooperativa e i suoi soci. Tale intervento è indispensabile per proteggere l'interesse collettivo dei soci e garantire la sostenibilità del modello cooperativo.

## **I SERVIZI**

Il mercato dei Servizi, che in Italia è senza dubbio il settore in cui operano il maggior numero di lavoratori e che garantisce al Paese una parte importante del PIL, da molti anni vede un grande protagonismo delle imprese cooperative, che ormai sono maggioritarie o comunque protagoniste in molti di questi ambiti (Pulizie e FM, Ristorazione Collettiva, Ciclo dei rifiuti, Vigilanza Privata e Servizi di Sicurezza), sebbene sia ridotta la natalità di nuove imprese cooperative, fenomeno che è stato sottolineato anche nell'ultimo Congresso di Legacoop e nella Conferenza Programmatica e di Organizzazione tenutasi ad aprile di quest'anno.

Questo nostro osservatorio privilegiato ci fa vedere le criticità del variegato mondo dei servizi, che proviamo ad enunciare assieme alle proposte per migliorare la situazione attuale.

Da un lato, in molti ambiti del terziario non avanzato vi sono salari bassi, diffusa evasione fiscale e minima dimensione imprenditoriale, dall'altro, la cooperazione garantisce in sé un modello concreto alternativo ai problemi di cui sopra, con una propensione alla crescita dimensionale, la sottoscrizione e l'applicazione di CCNL dignitosi e percorsi di valorizzazione e di crescita individuale.

In questo modello virtuoso va studiato un percorso di alleanza politica con le altre organizzazioni di rappresentanza delle piccole e piccolissime imprese, portando il dialogo su elementi concreti, come il far prevalere le buone imprese, e combattendo la pratica del lavoro sommerso e mal pagato.

## **Ristorazione Collettiva**

Il recente rinnovo del CCNL Pubblici Esercizi e Ristorazione Collettiva è stato un passaggio storico per il settore da noi rappresentato al tavolo (la Ristorazione Collettiva), a causa delle pesanti eredità degli anni della Pandemia e a causa del sistema delle gare pubbliche che non riconoscono i tanti e pesanti aumenti dei costi avvenuti in questi anni (su questo punto

l'Associazione sta da tempo lavorando con costanza e competenza con il Ministero competente per un nuovo assetto del sistema delle gare pubbliche di servizi).

Il rinnovo economico per quanto fra i più bassi del vasto comparto del terziario, ha confermato la volontà della cooperazione di rafforzare il sistema delle relazioni industriali e contemporaneamente ha avuto un impatto notevole sui costi delle nostre cooperative del settore; per questo abbiamo avviato subito un percorso per arrivare al più presto alla pubblicazione delle tabelle retributive da parte del Ministero con i costi aggiornati al nuovo CCNL.

In un contesto in cui il resto della rappresentanza datoriale del settore si è ritirato dai tavoli di contrattazione - rinunciando in partenza ad una interpretazione matura e responsabile del momento storico in cui vivono le imprese e i lavoratori - ancora maggiore sarà il ruolo dell'Associazione e delle cooperative del settore nel gestire questa fase successiva al rinnovo sia sul fronte delle stazioni appaltanti, sia sul fronte legislativo, sia su quello strategico di posizionamento.

Grazie al lavoro della nostra delegazione al tavolo è stata riconosciuta alla ristorazione collettiva una cadenza delle tranches differenziata rispetto alla ristorazione commerciale e ai pubblici esercizi.

Differenze tabellari che, per la prima volta, hanno il valore di riconoscere la peculiarità del settore della Collettiva e soprattutto le differenze profonde e significative che distinguono i settori che applicano questo contratto nazionale.

In più, è stata ottenuta la disponibilità di tavoli di confronto su temi specifici che riguardano le problematiche della ristorazione collettiva, primo fra tutti il tema dell'assistenza sanitaria integrativa per il settore della ristorazione scolastica.

## **Igiene Ambientale**

Nel luglio 2024 è stato concluso il lungo percorso di collazione del contratto di settore dell'Igiene Ambientale; un impegno importante di tutte le Parti Sociali che ha portato ad un grande risultato: da due contratti nazionali con storie e applicazione diverse ad un contratto nazionale di lavoro con stesse regole per le imprese del settore privato e per quelle pubbliche, sia in termini di parità di salari per le lavoratrici e i lavoratori che di parità di regole per le imprese che competono nel mercato.

Questo testo sarà la base di partenza da cui, dalla fine del 2024, si avvierà la trattativa per il rinnovo contrattuale, a cui le cooperative di servizi operanti nel settore giungono con la consapevolezza di poter far valere la propria esperienza e il proprio modo di affrontare le principali sfide dell'economia circolare.



## Pulizie, Appalti Ferroviari e Facility Management

La ricognizione ad oggi non può non partire dal fatto che il Multiservizi è un settore a bassa marginalità, ma che – attraverso il CCNL Multiservizi – inquadra migliaia di imprese e quasi 400.000 lavoratori, come attesta il Cnel.

Il presente ed il futuro saranno imperniati sul rinnovo del CCNL, che scadrà il 31 dicembre 2024, e che LPS vuole provare a rinnovare entro la scadenza, avendo in ogni caso a mente - e la cosa è già stata esplicitata a tutti i livelli di confronto e di contrattazione – l'importanza che gli aumenti salariali siano sostenibili dalle imprese.

Su questo si interseca il tema della revisione prezzi nelle gare pubbliche, che vede la nostra organizzazione fattivamente impegnata a far comprendere al Governo e alle stazioni appaltanti che la norma codicistica di cui all'art.60 non può far gravare sulle imprese il 5% di aumento dei contratti collettivi. Ugualmente, gli indici statistici individuati dalle stazioni appaltanti al fine della revisione prezzi non possono limitarsi ai generici indici di prezzi alla produzione o al consumo, ma devono necessariamente contemplare anche, in quota parte, gli indici delle retribuzioni contrattuali, per fotografare adeguatamente l'andamento di uno dei costi sostenuti dalle imprese (il principale nel caso dei servizi labour intensive), rappresentato dal costo del lavoro. Il tema è assolutamente importante e dobbiamo continuare a lavorare per creare le condizioni per un andamento armonico delle dinamiche dei prezzi dei contratti pubblici e dei salari dei lavoratori.

Altro aspetto su cui crediamo di dover spendere delle parole importanti è quello relativo ad una ridefinizione presso l'opinione pubblica dell'immagine del lavoro delle imprese e di lavoratrici e lavoratori delle pulizie: ad essi va riconosciuta la dignità che meritano, perché ogni giorno consentono alle persone di vivere e lavorare in ambienti puliti ed igienizzati, contribuendo, tra l'altro, fortemente alla riduzione delle infezioni in ambito sanitario.

Su questo crediamo ci debbano essere due canali di attività principali: da un lato, la formazione e l'aggiornamento dei lavoratori per una loro continua qualificazione, dall'altro comunicare all'esterno - anche attraverso una apposita campagna a cura dell'ONBSI (Organismo Nazionale Bilaterale Servizi Integrati) - quanto fondamentale sia il servizio di pulizie nella nostra società.

Un pezzo di questo lavoro si è cominciato a farlo con la stipula, nel novembre 2023, del Protocollo di collaborazione tra LPS e ISSA Pulire Network - la più grande associazione al mondo di imprese (oltre 11.000 iscritti) che operano in materia di facility management, servizi di pulizia e multiservizi - così come è proficuo il lavoro che stiamo facendo ormai da qualche anno con la Fondazione Scuola Nazionale Servizi sulla formazione e con ANMDO, (Associazione Nazionale dei Medici delle Direzioni Ospedaliere) per l'approfondimento del tema delle infezioni in ambito sanitario: questo è certamente un lavoro che va continuato e rafforzato nei prossimi mesi.

Per quanto riguarda il CCNL degli Appalti Ferroviari, diamo conto del fatto che LPS ha sottoscritto, nel 2023, per adesione il CCNL in oggetto, ed è fattivamente impegnata nella trattativa per il rinnovo del Contratto, che dovrebbe avvenire auspicabilmente entro la fine del 2024.

## **Vigilanza Privata e Servizi di Sicurezza**

Il settore della Vigilanza Privata e dei Servizi di Sicurezza registra complessivamente una crescita, spinto dalla domanda di sicurezza da parte di committenti pubblici e privati. Le norme impongono alle imprese standard qualitativi elevati, che hanno portato a investimenti significativi e a una crescita dimensionale delle imprese del settore attraverso fusioni e aggregazioni. Attualmente, medie e grandi imprese, tra cui le nostre associate, dominano il mercato, producendo oltre il 90% del fatturato del settore.

Nonostante questa espansione, il settore affronta problemi come carenza di manodopera, concorrenza sleale e gare d'appalto con tariffe orarie inferiori ai minimi previsti. Inoltre, i costi crescenti e la necessità di tecnologie avanzate hanno aumentato le spese operative.

Infine, significativo è stato anche il recente aumento del costo del lavoro a seguito delle note vicende giudiziarie che hanno coinvolto imprese non cooperative e orientamenti giurisprudenziali che hanno ritenuto non adeguati i livelli salariali previsti dal CCNL. Per tale ragione la nostra associazione è stata impegnata a procedere con un doppio rinnovo in soli 8 mesi (il più recente il 16 febbraio 2024), per adeguare i salari, garantendo condizioni più adeguate agli addetti del settore.

## **INDUSTRIA E INFRASTRUTTURE**

### **Industria**

Le performance economiche del settore industriale cooperativo si inseriscono all'interno di un quadro complessivo che vede il settore manifatturiero in flessione già dalla fine del 2022 ed un ulteriore peggioramento rilevato da ISTAT a giugno, con un fatturato in crescita dello 0,1% in valore, una sua riduzione dello 0,7% in volume e, dato ancora più significativo, una sua diminuzione su base tendenziale pari al -3,7%.

I dati contenuti nell'analisi congiunturale di maggio dell'AreaStudi Legacoop ci riconsegnano l'immagine di un settore che, insieme a quello agroalimentare e del consumo cooperativo, lamenta più di altri un importante calo della domanda rispetto al quadrimestre precedente, con un saldo negativo tra le cooperative che hanno aumentato l'occupazione rispetto a quelle che l'hanno ridotta, soprattutto tra le imprese di piccole e medie dimensioni.

Le difficoltà di accesso al mercato interno sono solo in parte compensate dall'export, le cui dinamiche risultano complicate dalla situazione geopolitica e dal conseguente aumento dei costi e dei prezzi legati alle esportazioni.

Le previsioni per il futuro prossimo non sono rosee, con aspettative negative di calo ulteriore della domanda ed investimenti praticamente stabili.

Dalla fotografia d'insieme si rileva, dunque, l'immagine di un settore con crescenti difficoltà che nella migliore delle situazioni dimostra di avere un atteggiamento attendista e che, in un numero crescente di casi, sta già affrontando le conseguenze della diminuzione della domanda e degli ordinativi attraverso la riduzione delle ore lavorate e l'attivazione della Cassa Integrazione.

A livello empirico la situazione è piuttosto diversificata e risente sia della dimensione della singola impresa, sia del settore, della filiera e del mercato in cui opera, nonché del livello di specializzazione della stessa, con situazioni maggiormente critiche per quelle cooperative di piccole e medie dimensioni che operano, ad esempio, in filiere in crisi come quella dell'automotive o quella del tessile, dove si assiste ad una brusca frenata del settore della Moda e del lusso. In quest'ultimo ambito tali sviluppi rischiano di funzionare da detonatore rispetto all'esistenza di difficoltà preesistenti delle cooperative che Legacoop Produzione e Servizi ha inteso affrontare durante questo mandato con il "Progetto Moda" e sulle quali è volontà dell'Associazione continuare a lavorare attraverso il rafforzamento della rete cooperativa di piccole imprese denominata "Filo Comune".

Il fuoco incrociato di quattro fattori di natura congiunturale si somma ai deficit strutturali della seconda potenza manifatturiera europea.

Tali fattori sono rappresentati: dalla delicata situazione macroeconomica del Paese e dei principali partner commerciali europei; da quella geopolitica - che ha conseguenze immediate sulle capacità di export delle imprese, sui costi di accesso alle materie prime e sul livello di incertezza degli operatori; dalla transizione ecologica - i cui effetti indiretti iniziano a mordere sul sistema produttivo; dalla carenza di manodopera, che da fattore congiunturale inizia a trasformarsi in fattore strutturale con il quale anche le imprese manifatturiere stanno facendo i conti.

Nello specifico, la transizione ecologica, come già evidenziato, sta determinando cambiamenti epocali nell'utilizzo delle tecnologie e delle modalità di produzione.

Un esempio per tutti è quello della mobilità sostenibile e del passaggio all'elettrico rispetto al quale l'Europa manifesta drammatici ritardi e forti limiti competitivi rispetto alla Cina. Tutto questo si sta concretizzando in un drastico calo della produzione di auto in Europa, con conseguenze drammatiche sul lavoro nel settore dell'automotive e per le imprese della componentistica, tra queste anche quelle cooperative di piccole e medie dimensioni, che si rivolgono all'Associazione per un sostegno a processi di diversificazione, riconversione produttiva ed allargamento del proprio mercato di riferimento.

La transizione ecologica si manifesta anche con lo sviluppo ed utilizzo di nuovi materiali più sostenibili ed alternativi a quelli di origine fossile. Ciò significa, per alcuni comparti come quello della lavorazione della plastica, la necessità di migrare in tempi rapidi verso la produzione di nuovi manufatti e, più in generale, un grande investimento in ricerca, sviluppo ed innovazione di prodotto e di processo necessari ad accompagnare lo sviluppo delle normative e l'evoluzione degli stili di consumo.

Nel settore del packaging, ad esempio, l'Associazione ha favorito nel corso degli ultimi anni lo sviluppo di iniziative di scambio di esperienze, di networking, di informazione e formazione a favore di imprese operanti in filiere diverse come quella della carta, della plastica e dei materiali biodegradabili, stimolando la collaborazione con il sistema della distribuzione cooperativa, i fornitori di tecnologia, le imprese private, l'ecosistema della ricerca e dell'innovazione, favorendo l'accesso a contributi pubblici e alle risorse messe a disposizione dagli strumenti finanziari di sistema.

In definitiva, la trasformazione ecologica sta ridisegnando il perimetro di attività delle imprese manifatturiere cooperative, generando in taluni contesti situazioni di oggettiva difficoltà nell'immediato per i lavoratori coinvolti, aprendo, d'altra parte, alla necessità (e all'opportunità) di innovare prodotti e processi, di qualificare le competenze dei propri soci e lavoratori, di modificare il proprio modello di business, anche immaginando uno spostamento delle proprie attività dal settore della produzione a quello dei servizi.

Rispetto al tema dell'energia, si evidenzia tuttora una difficoltà particolare da parte delle imprese fortemente energivore: le tecnologie che permettono l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e pulite (idrogeno) non sono ancora sufficientemente sviluppate, così come il costo-opportunità legato alla loro adozione risulta ancora negativo in relazione ai potenziali benefici ambientali prodotti. Questo rappresenta un freno all'adozione di fonti energetiche alternative e al miglioramento della propria competitività da parte di cooperative di settori energivori come quello della ceramica e della carta rispetto a produttori extraeuropei sempre più aggressivi, avvantaggiati dall'accesso a fonti di energia a basso costo.

Le regole legate al mercato europeo delle emissioni, inoltre, rappresentano un'ulteriore preoccupazione per le cooperative energivore, motivo di aggravio ulteriore dei costi legati al mantenimento di sistemi di produzione non efficienti dal punto di vista energetico. Su questo versante è auspicabile procedere ad una revisione di alcuni aspetti dell'ETS, aggiustando, ad esempio alcune regole di funzionamento del sistema del CBAM (*Carbon Border Adjustment Mechanism*), che ad oggi risultano penalizzanti per settori come quello della ceramica.

In generale, la transizione è praticabile in presenza di significativi investimenti da parte delle imprese che necessitano di un sostegno pubblico adeguato ed in grado di assicurare loro, in tempi ragionevolmente rapidi, di poter superare con successo la fase della transizione, ecologica ed energetica, potendone cogliere le opportunità e migliorando il proprio profilo competitivo.

Da questo punto di vista ci preme sottolineare la preoccupazione rispetto alla fase attuativa del Programma Transizione 5.0, il principale strumento a favore della transizione energetica e digitale delle imprese previsto dal PNRR che mette a disposizione 6,3 miliardi di Euro sotto forma di crediti di imposta per investimenti delle imprese in beni strumentali, sistemi di autoproduzione e autoconsumo di energia, tecnologie hardware e software e formazione legati a progetti di contenimento dei consumi energetici e di digitalizzazione.

In particolare, preoccupano le tempistiche di realizzazione delle attività (18 mesi appena per completare gli investimenti da parte delle imprese) in presenza di regole e procedure complesse per la determinazione dei livelli di risparmio energetico realizzati. Il timore da più parti sollevato è che il tanto atteso Programma possa trasformarsi in un'occasione persa per il sistema industriale. L'Associazione ne monitorerà l'andamento, facendosi portatrice di istanze specifiche verso le autorità responsabili della sua implementazione.

Per quanto riguarda l'attività di promozione di nuove cooperative nel settore industriale attraverso il sostegno ad iniziative di Workers Buyout (WBO), rispetto alla quale Legacoop Produzione e Servizi svolge un'attività di coordinamento a livello nazionale, a dispetto dei risultati raggiunti negli anni e del particolare contesto economico che parrebbe favorire la nascita di WBO da percorsi di crisi di impresa, pur in presenza di importanti eccezioni a livello territoriale, se ne registra un generale rallentamento.

I principali elementi che ancora rappresentano un ostacolo al pieno dispiegamento delle potenzialità dell'impresa rigenerata dai propri lavoratori sono legati:

- alla mancanza di conoscenza dello strumento tra i principali stakeholder (sindacati, professionisti, Tribunali e Procedure, Istituzioni, lavoratori e società civile);
- al mancato coinvolgimento delle Centrali cooperative nei tavoli di crisi istituzionali (così come rilevato dalla ricerca realizzata all'interno della Cabina di Regia per l'implementazione dell'Accordo per la promozione dei WBO tra le Centrali cooperative ed i sindacati);
- alla necessità di attivazione di un ampio network di esperti e di risorse economiche adeguate in grado di sostenere la fase di fattibilità e di startup dei progetti;
- alle difficoltà ad intervenire in via preventiva rispetto al manifestarsi della crisi.

Inoltre, la promozione dei WBO come possibile risposta alle problematiche relative alla successione di impresa risulta ancora un'attività di nicchia che al momento non è stata in grado di generare i risultati auspicati.

Occorre dunque rilanciare l'impegno dell'Associazione e delle sue articolazioni territoriali su questo fronte, soprattutto laddove la pratica del Wbo si ritiene essere la principale opportunità per favorire la nascita di nuove cooperative nel settore industriale che difficilmente sorgerebbero spontaneamente o con altre modalità di promozione.

## Costruzioni, Progettazione, Beni culturali

Il divario infrastrutturale del nostro Paese è evidente. L'opportunità di adeguarsi agli standard richiesti ad un Paese moderno come l'Italia passa da tre missioni del PNRR:

- la Missione 3, "*Infrastrutture per la Mobilità sostenibile*" - con risorse, rimodulate a dicembre 2023 a seguito della revisione del PNRR, per circa 24 miliardi di euro, di cui ca. 23 mld € di prestiti e 700 milioni di sovvenzioni a fondo perduto - punta a completare entro il 2026 un sistema infrastrutturale moderno, digitalizzato e sostenibile, in linea con il Green Deal europeo, con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 della Nazioni Unite e con il Piano Nazionale Integrato Energia e Clima (PNIEC);
- la Missione 2 "*Rivoluzione verde e transizione ecologica*", (Componente 2) è dedicata a "*Transizione energetica e mobilità sostenibile*";
- la nuova Missione 7 istituita col recepimento del capitolo *RePowerEU* nella rimodulazione del PNRR approvata a dicembre 2023.

A seguito della revisione del PNRR i fondi totali destinati al nostro Paese sono passati da 191,5 a 194,4 miliardi di euro. Al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) sono assegnati in totale circa 40 miliardi per la realizzazione di 24 investimenti (a cui si aggiungono 10 riforme).

Un dato che pone il MIT al primo posto tra i soggetti titolari di fondi PNRR e a cui, come Legacoop Produzione e Servizi, facciamo riferimento nella nostra azione sistematica sul monitoraggio dell'avanzamento lavori e di sensibilizzazione sulla preoccupante lentezza con cui vengono licenziate tutte le fasi propedeutiche alla realizzazione delle gare per la realizzazione (e completamento) delle opere (previste a fine 2026).

Abbiamo infatti chiesto, e continuiamo a chiedere, una inevitabile proroga alla suddetta scadenza, almeno, di un anno.

Per quanto attiene la Missione n. 3, "*Infrastrutture per la Mobilità sostenibile*", due sono le componenti di intervento in cui si articola: gli investimenti sulla rete ferroviaria (principalmente per sviluppare la rete ad alta velocità, rafforzare la rete regionale e la sicurezza stradale, a cui la rimodulazione del PNRR assegna circa 23 miliardi di euro) e gli investimenti per l'intermodalità e la logistica integrata (finalizzati a rendere i porti italiani più competitivi e rispettosi dell'ambiente, alla digitalizzazione e al collegamento alle grandi linee di comunicazione europea, a cui la rimodulazione del PNRR assegna circa 1 miliardo di euro).

Gli obiettivi comuni a tutti gli investimenti riguardano la decarbonizzazione e la riduzione delle emissioni attraverso lo spostamento del traffico passeggeri e merci dalla strada alla ferrovia; la maggiore connettività territoriale e coesione, riducendo i tempi di percorrenza; la digitalizzazione delle reti di trasporto e il miglioramento della sicurezza di ponti, viadotti e gallerie; la maggiore competitività del Sud migliorando i collegamenti ferroviari.

I Consorzi nazionali (CNS, Integra e Conscoop) seguono lo sviluppo dei bandi relativi e, registrando un calo significativo delle gare bandite rispetto all'avvio del PNRR, sono preoccupati del buon esito del Piano.

Merita una riflessione l'istituzione, dal gennaio 2024, della "Zona Economica Speciale (ZES) Unica Mezzogiorno", comprendente tutta l'area meridionale, ivi incluse le due maggiori isole del territorio italiano (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna).

Non ci sfuggono le motivazioni che hanno portato alla creazione della ZES unica nell'intento di allargare ad una vasta platea e ad un territorio più vasto quel sistema speciale, fatto anche di semplificazioni burocratiche, previsto per le Zone Economiche Speciali incardinate sulle aree portuali e retroportuali.

Così come non è sfuggita l'importante modifica avvenuta in sede di conversione del Decreto che permette, nella definizione degli Accordi di coesione, di mantenere la coerenza anche con le programmazioni regionali dei fondi SIE.

Tuttavia, crediamo sia utile non cancellare le tenui linee di politica industriale che cominciavano a tracciarsi sulla logica del sistema dei porti, degli interporti, delle grandi infrastrutture di collegamento tra territori. Queste infrastrutture, oltre alla condivisa implementazione della possibile istituzione delle Zone franche doganali intercluse, devono rimanere le direttrici da seguire nella definizione del Piano strategico che deve contraddistinguersi nel collegare in complementarità le diverse aree territoriali, vocate e non, nonché dal darsi una dimensione internazionale.

Altresì, ribadiamo la necessità che il dialogo tra i vari livelli verticali delle Istituzioni, soprattutto nei processi di programmazione e in quelli autorizzativi, sia efficace e mantenga buoni livelli di coesione e coerenza socio-economica laddove si affrontino decisioni su insediamenti complessi che producono trasformazioni urbanistiche e infrastrutturali sui territori.

Da ultimo, si esprime forte preoccupazione per la disponibilità complessiva delle risorse finanziarie laddove, con particolare riferimento al credito di imposta, non appare chiara la coerenza con gli obiettivi di medio-lungo termine della ZES, non solo per le coperture previste per il 2024, ma anche per il fatto che non risultano premialità legate - ad esempio - a investimenti strumentali alla c.d. Transizione 5.0, ovvero all'incremento occupazionale. Pur apprezzando l'iniziativa specifica, anche in questo caso, segnaliamo la preoccupazione sui tempi ed una ancora macchinosa burocrazia procedurale.

Per quanto riguarda la componente 1 della Missione 3, "*Investimenti sulla rete ferroviaria*", incardinata nel Ministero delle Infrastrutture e Trasporti con risorse (rimodulate a dicembre 2023) per circa 23 miliardi di euro, si prefigge, in sintesi, i seguenti obiettivi: lo sviluppo delle linee ad alta velocità ferroviaria passeggeri e merci per migliorare la connettività e la coesione territoriale del Paese; il trasferimento del traffico passeggeri e merci dalla strada alla ferrovia

per favorire la decarbonizzazione e la riduzione delle emissioni; la digitalizzazione delle reti di trasporto; il miglioramento dei collegamenti ferroviari per favorire la competitività dei sistemi produttivi, in particolare del Sud.

In definitiva, se abbiamo positivamente colto le novità sulla governance per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e il Piano Nazionale Complementare (PNC), sulle disposizioni per l'accelerazione dell'attuazione del Piano, sulla previsione di più controlli sugli appalti, sulle coperture per i progetti precedentemente de-finanziati, chiediamo che alcuni correttivi (anche proposti recentemente insieme all'Alleanza delle Cooperative Italiane), si recepiscano soprattutto su appalti, lavoro e transizione 5.0.

Restando infatti solo due anni per attuare il Piano nella sua completezza e i dati sull'attuazione non sono molto confortanti.

Le misure che vanno alle imprese, anche in forma di credito d'imposta, sono quelle che hanno avuto più spesa e che sono maggiormente attuate, perciò le accogliamo con favore.

Abbiamo chiesto al Governo, ed insistiamo nella nostra ferma posizione, che l'erogazione delle anticipazioni a favore dei soggetti attuatori di interventi del PNRR, necessarie per la loro tempestiva attuazione, sia pari in via ordinaria al 30% del contributo assegnato, ed indirizzata a tutte le tipologie di contratto, comprese le prestazioni di architettura e ingegneria che invece il Codice dei contratti pubblici di fatto esclude. Sarebbe, inoltre, utile valutare una eventuale maggiorazione della percentuale del 30, compatibilmente con le risorse annuali stanziare per ogni singolo intervento che sono messe a disposizione della stazione appaltante.

Inoltre, ci siamo resi disponibili ad offrire il nostro contributo al neo Commissario straordinario previsto dal D.L. per il progetto sui beni confiscati e alla neo costituita cabina di coordinamento presieduta dal Prefetto, o da un suo delegato, per la definizione del Piano di azione per l'efficace attuazione dei programmi e degli interventi previsti dal PNRR in ambito provinciale, nell'ottica di aumentare il grado di collaborazione e condivisione delle scelte necessarie ad attuare il Piano entro i prossimi due anni.

Per le imprese dei settori della Progettazione e delle Costruzioni il PNRR, in questi anni – pur con i problemi e i dubbi legati alla tempistica di attuazione – ha costituito una preziosa opportunità d'incremento delle commesse, con il mercato pubblico che si è portato a livelli ben superiori al passato.

Lo stesso effetto di crescita del mercato è stato registrato, nel settore privato, con il ben noto Superbonus, sul cui funzionamento e sui potenziali effetti distorsivi abbiamo, come mondo cooperativo, espresso sin da subito dubbi e perplessità.

In ogni caso, partendo da qui, la difficile sfida che si porrà negli anni a seguire sarà quella di riuscire a mantenere e consolidare i livelli raggiunti, una volta esauriti gli effetti – straordinari in quanto non strutturali – derivanti da PNRR e Superbonus.



Imprese che sono state cresciute in dimensione e hanno effettuato conseguenti investimenti necessiteranno di un mercato che mantenga adeguati livelli di domanda.

Saranno quindi indispensabili interventi di sistema, in un'ottica di medio-lungo periodo, in grado di sostenere il mercato nel settore, e che consentano alle imprese una adeguata programmazione.

Dall'attuazione della Direttiva sulle Case Green a un riordino del sistema degli incentivi, che possano indirizzare verso una effettiva riqualificazione sostenibile del patrimonio edilizio italiano; alla rigenerazione urbana, fin troppo spesso evocata e troppo poco realmente attuata; a una politica sull'*housing* che dia risposte a un'esigenza, anche sociale, sempre più impellente.

Tutto ciò dovrà avvenire con la dovuta attenzione alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale italiano, risorsa preziosa e unica del nostro Paese, ma che troppo spesso viene rappresentata come in contrasto con le esigenze di sviluppo urbanistico e infrastrutturale.

Nell'ambito del PNRR è stata prevista una anticipazione nell'avvio della procedura di valutazione preventiva dell'interesse archeologico, che valutiamo positivamente, pur non condividendo ulteriori modifiche che non garantiscono tempistiche e modalità adeguate all'effettività dell'attività archeologica, necessarie invece per evitare che il risparmio di tempo iniziale venga vanificato da scoperte in corso d'opera.

Contrariamente alla narrazione dominante, servono adeguate politiche industriali per il settore dei beni culturali, che consentano di amplificarne le potenzialità economiche. Ciò in considerazione del fatto che si tratta di un ambito di per sé sostenibile per vari motivi: conserva invece di consumare, valorizza la memoria storica che è il primo strumento di comprensione del futuro, ed è un settore che vede una larga presenza femminile, fattore ormai generalmente considerato strategico.

A Bologna, nell'ambito del convegno "*Lessico Comune: lo sviluppo dell'Italia fra archeologia e infrastrutture per una nuova fase di confronto e di proposta*" abbiamo dimostrato, nel confronto con operatori e associazioni dei settori delle costruzioni, della progettazione e dei beni culturali, amministrazioni pubbliche e *general contractor*, che un dialogo costante tra tali soggetti e la condivisione di "lessico" e procedure potrà portare contemporaneamente ad innalzare il livello di tutela e valorizzazione del patrimonio storico-culturale italiano, memoria storica delle nostre comunità, e ad un miglioramento dell'efficacia degli interventi di realizzazione delle costruzioni ed infrastrutture necessarie per lo sviluppo del Paese.

## IDEE E AZIONI

### Una vera partnership tra pubblico e privato

Per troppo tempo abbiamo assistito a un modello di rapporto tra pubblico e privato basato su una asserita superiorità del pubblico e su un ricorso al privato principalmente (quando non esclusivamente) in un'ottica di risparmio e contenimento della spesa.

Ciò ha comportato il ricorso a procedure di gara fortemente incentrate sull'elemento prezzo: quando non tramite l'espresso ricorso al criterio del prezzo più basso, tramite l'utilizzo di formule di valutazione che incentivano i ribassi, e il bilanciamento tra punteggio economico e punteggio tecnico il più possibile a favore del primo.

Esternalizzazioni di bassa qualità che hanno comportato effetti negativi anche sul fronte delle relazioni industriali e dell'opinione pubblica, con spinte (maggiori in taluni settori che in altri) alle reinternalizzazioni e strumentalmente utilizzate come giustificazione dei sempre maggiori ricorsi a forme di *in house providing*.

Al contempo, lo strumento della concessione, soprattutto nella forma della finanza di progetto o *project financing*, forma principale di PPP (Partenariato Pubblico-Privato), viene spesso utilizzato più per i vantaggi per il bilancio degli Enti concedenti che nell'ottica dell'instaurazione di una reale *partnership* con il soggetto concessionario.

Crediamo che sia necessario un cambio di passo.

Da un lato, soprattutto negli appalti di servizi, deve affermarsi la consapevolezza del fatto che un servizio di qualità, affidato all'operatore più qualificato e non a quello in grado di ridurre al massimo i costi per le casse pubbliche, equivale al servizio migliore per la collettività, che in ultima analisi ne beneficerà. Tutto questo, con vantaggi ulteriori che spesso non sono contemplati né valorizzati economicamente in sede di predisposizione delle gare (si pensi, ad esempio, in un servizio di pulizia ospedaliera eseguito a regola d'arte e seguendo le migliori pratiche scientifiche disponibili, i minori costi per il pubblico derivanti dalla riduzione delle infezioni ospedaliere, derivanti da livelli carenti di sanificazione).

È necessario, quindi, che il privato sia finalmente percepito come un partner dell'amministrazione, capace di apportare *know how* ed efficienza, e non soltanto come un fornitore di prestazioni a basso valore aggiunto, da selezionare secondo la logica del massimo risparmio.

Va completato il lavoro avviato per rendere pienamente funzionante il meccanismo di revisione prezzi nei contratti pubblici, per garantire appieno il mantenimento dell'equilibrio contrattuale così come pattuito al momento dell'incontro delle volontà dell'Amministrazione pubblica e dell'operatore privato, al fine di garantire la sostenibilità economica e sociale delle prestazioni per tutta la durata del contratto.

Principio che, seppur enunciato nel nuovo codice dei contratti pubblici, rischia di rimanere sulla carta se, nell'ambito del prossimo decreto correttivo, non si interverrà sulle soglie di attivazione e sul margine di alea previsto per l'operatività dello strumento stesso. Se si entra in tale ottica, allora si potranno finalmente sfruttare con maggiore efficacia anche gli strumenti di partenariato previsti dal codice dei contratti pubblici (concessione e *project financing* in primo luogo): esiste una miriade di bisogni pubblici che, ad oggi, non riescono a essere soddisfatti efficacemente dalla (sola) Amministrazione, neppure nell'ambito del PNRR, che pur doveva rispondere a molte delle esigenze di sviluppo del Paese.

In un contesto in cui vi sia la volontà del pubblico di collaborare stabilmente e in un rapporto paritario con il privato, crediamo che il mondo cooperativo possa e debba giocare un ruolo importante, a partire da interventi che accompagnino le cooperative nell'affrontare progetti di complessità superiore, anche promuovendo strumenti di sistema che siano in grado di supportarle nel necessario processo di crescita e qualificazione che viene richiesto per affrontarli; si può trattare di progetti di realizzazione di lavori, servizi e forniture, che prevedono investimenti privati con ritorni nel medio-lungo periodo e presuppongono capacità e requisiti di livello adeguato, anche ai fini di strutturare le giuste partnership, a garanzia della sostenibilità, industriale, ambientale ed economico – finanziaria delle imprese e dei progetti stessi.

Una riserva di progetti che rappresentano un'opportunità per l'intero sistema economico, verso cui traghettare le cooperative associate, anche attraverso il supporto dei consorzi nazionali e del futuro "Centro di competenze Strategiche" promosso da CNS, Consorzio Integra, Legacoop, Coopfond, SCS Consulting.

L'ampiezza dei potenziali ambiti di intervento è stata efficacemente descritta nel recente studio del Consorzio Integra, che ha analizzato 18.345 progetti PNRR per un importo di 36 miliardi. Il 65% di questi progetti risultava finanziato, 11.985 progetti per 25,8 miliardi, mentre il 35% risultava non finanziato, 6.312 progetti per 10,2 miliardi. I fondi non spesi ammontano a 11,6 miliardi, relativi a 8.454 progetti e di questi 294 progetti (3,2 miliardi) non sono mai andati in gara, almeno fino al momento in cui è stato svolto il monitoraggio, 3.979 progetti (5,6 miliardi) sono andati a gara, ma la gara non è stata finalizzata con l'aggiudicazione, 4.181 progetti (2,9 miliardi) sono andati solo parzialmente a gara, perdendosi per strada, quindi, una parte dell'importo previsto.

Si tratta di esigenze reali delle comunità, che il PNRR ha permesso di far emergere, ma che probabilmente non troveranno mai delle risposte, se non in una prospettiva di reale ed efficace partenariato tra pubblico e privato. A tal fine, sarà necessario che, nell'ambito del Decreto correttivo al Codice dei contratti pubblici, si completi il percorso di razionalizzazione e semplificazione degli strumenti di partenariato, per renderli appetibili e facilmente utilizzabili.

Così come resta viva l'esigenza di interventi che permettano il riequilibrio delle concessioni in essere, la cui realizzabilità e sostenibilità è stata compromessa dall'incremento incontrollato

del costo dei materiali di costruzione: se per gli appalti di lavori sono stati previsti strumenti *ad hoc* (si pensi al Decreto Aiuti), le concessioni sono state, a tutt'oggi, dimenticate.

Il tutto in una cornice in cui anche gli aiuti stanziati rischiano, ad oggi, di rimanere sostanzialmente sulla carta. Ancora oggi manca il Decreto di riparto delle risorse relative ai lavori svolti nel secondo semestre del 2022, e stanziamenti e pagamenti delle somme - dovute per lavori già pienamente eseguiti - procedono con una lentezza inaccettabile, così come abbiamo vissuto con i sostegni durante la pandemia, ristori effettivi ne sono arrivati molto pochi.

La fiducia nell'Amministrazione - pur enunciata a gran voce nel nuovo Codice dei contratti pubblici - può essere effettiva soltanto nel momento in cui a promesse (aiuti alle imprese messe in estrema difficoltà dall'aumento vertiginoso del costo dei materiali da costruzione) seguano anche fatti (effettivi trasferimenti di risorse e pagamenti alle imprese in tempi ragionevoli). Altrimenti, appunto, verrà meno la fiducia nell'affidabilità dell'Amministrazione e - cosa ben più grave - si mette a repentaglio la stessa sopravvivenza delle imprese che lealmente hanno continuato a fornire prestazioni di primaria importanza al Pubblico.

Sullo sfondo resta l'avvio del processo di revisione delle direttive europee in materia di contratti pubblici, annunciato dalla Presidente Von der Leyen: si tratta di un processo di fondamentale importanza per le ricadute inevitabili che avrà anche sul quadro normativo nazionale che regola la materia.

LPS, anche per il tramite di CECOP, sarà parte attiva per chiedere che il nuovo quadro normativo si muova nella direzione che è stata descritta sopra: valorizzazione di una competizione concorrenziale effettiva sugli elementi qualitativi, maggiore attenzione al risultato e misurabilità dei benefici per la collettività, certezza del quadro normativo e regolatorio, semplificazione e incentivazione degli strumenti di partenariato pubblico privato.

## **Industria 5.0 e rilancio attività di promozione di WBO**

L'Industria 5.0 è cooperativa, considerando la propensione naturale dell'impresa cooperativa ad essere sostenibile e a mettere al centro la persona.

Il nuovo paradigma di Industria 5.0 rappresenta un completamento di Industria 4.0, perché basato sull'applicazione ed il potenziamento delle tecnologie digitali di Industria 4.0 all'interno di una cornice che considera prioritari i fattori sociali ed ambientali legati alla loro adozione. La dimensione umano-centrica di Industria 5.0, che rimanda alla necessità di tutela dei diritti dei lavoratori e della dignità umana è perfettamente sovrapponibile alla logica di applicazione e funzionamento delle tecnologie digitali all'interno delle cooperative di lavoro.

L'Industria 5.0 è resiliente, in quanto in grado di garantire il miglioramento della capacità di resistere a shock esogeni e adattarsi ai cambiamenti nel medio-lungo periodo.

Seppur in presenza di un vantaggio competitivo rappresentato dai valori fondanti della cooperazione nel passaggio ai principi di Industria 5.0, è di vitale importanza anche per le cooperative industriali accelerare la trasformazione digitale attraverso l'applicazione di tecnologie digitali avanzate, tra loro integrate, in grado di favorire e semplificare il passaggio a modelli più funzionali ed efficaci di organizzazione del lavoro, di economia circolare e a processi produttivi a basso consumo energetico.

In questo contesto l'Associazione sostiene convintamente le attività ed i servizi di assesment, di networking, di supporto all'implementazione di progetti di innovazione digitale del Digital Innovation Hub PICO, esprimendo la Vice-Presidenza all'interno della Fondazione, concorrendo allo sviluppo della sua missione e delle proprie attività e svolgendo attivamente un ruolo di promozione nei confronti delle cooperative associate. Fondamentale in questa fase sarà collaborare al rafforzamento della rete di competenze presenti nei nodi territoriali con l'obiettivo di migliorare la capacità di risposta ai fabbisogni di innovazione delle cooperative.

Legacoop Produzione e Servizi intende continuare a svolgere un ruolo di facilitazione rispetto all'ecosistema della ricerca, sviluppo ed innovazione, promuovendo momenti di incontro ed ipotesi di collaborazione sul fronte della ricerca e dello sviluppo ma anche della formazione.

Nell'ambito dei Programmi pubblici di finanziamento l'Associazione è interessata a monitorare le eventuali criticità ed i risultati raggiunti dalle proprie imprese con Transizione 5.0. Inoltre, è pronta a svolgere un ruolo di raccordo tra le regioni rispetto a nuove misure dei Fondi Strutturali in linea con gli obiettivi di Industria 5.0, come il Programma STEP. Tale programma si propone di sviluppare la fabbricazione di tecnologie critiche capaci di apportare al mercato interno un elemento innovativo con un notevole potenziale economico, di contribuire a ridurre o a prevenire le dipendenze strategiche dell'Unione e di salvaguardare e rafforzare le catene del valore in alcuni settori specifici (es. Deep tecn e biotecnologie).

Per quanto riguarda, invece, l'attività di promozione di nuove iniziative di WBO, l'Associazione nazionale, in accordo con le proprie sedi territoriali, ne propone il rilancio. Più in particolare propone che a livello regionale vengano istituiti processi di consultazione dei rappresentanti del movimento cooperativo nei tavoli di crisi.

L'Associazione, anche per il tramite di CECOP, continuerà a sensibilizzare il livello europeo sulla necessità di sostenere, anche attraverso risorse dedicate dei Fondi Strutturali, le attività di informazione, di analisi, di assistenza tecnica, di accompagnamento e di formazione che le Centrali cooperative, attraverso il proprio personale e la propria rete di esperti, svolgono nelle fasi iniziali del processo. In questo ambito è auspicabile che le Associazioni regionali facciano lo stesso nei confronti delle Istituzioni regionali e delle Autorità di gestione dei Fondi Strutturali.

L'esistenza di un fenomeno molto significativo di PMI a rischio di cessazione di attività in Italia per difficoltà di successione e per mancato passaggio generazionale costituisce un ambito di intervento prioritario e di politica industriale, sul quale costruire nuovi approcci e strumenti

di promozione di cooperazione di lavoro durante il prossimo mandato. Da questo punto di vista, sarà importante stringere nuove alleanze strategiche ed operative con il sistema di rappresentanza delle piccole e medie imprese e delle imprese artigiane maggiormente sensibili a questo tema.

## Internalizzazioni dei Servizi

È evidente come molteplici servizi, necessari alla Pubblica Amministrazione, possano essere forniti con maggiore efficienza dagli operatori privati del mercato.

Know how specifico, capacità di investimento, economie di scala derivanti dalle dimensioni: la collettività ha evidenti vantaggi nel ricevere i servizi da operatori qualificati dello specifico settore. Per diverso tempo, tale evidenza è stata data per acquisita.

Tuttavia, negli ultimi tempi si sta assistendo a una preoccupante inversione di tendenza: sempre più spesso le Amministrazioni – di frequente, su spinta o in accordo con le organizzazioni sindacali – avviano progetti di reinternalizzazione di servizi del tutto estranei all'attività caratteristica che le Amministrazioni dovrebbero perseguire, sottraendoli al mercato. Il tutto in un quadro in cui sembrano via via allentarsi i vincoli che il legislatore italiano aveva a suo tempo previsto per il ricorso al modello dell'*in house* e cresce il numero di società a partecipazione pubblica (cfr. Report ISTAT del 19 febbraio 2024), in controtendenza rispetto agli obiettivi di riduzione delle stesse sbandierati da anni.

Si sono, così, succeduti interventi di internalizzazione di servizi a tutti i livelli: dall'internalizzazione dei servizi di pulizia nelle scuole statali del 2020, alla recente internalizzazione del global service scolastico da parte del Comune di Roma, fino alla costituzione di una società *in house* da parte della Camera dei deputati (fatto mai accaduto nella storia) per la gestione di tutti i servizi della Camera.

In tutto ciò, le stesse pulsioni si stanno registrando a livello locale, con numerose Amministrazioni che iniziano a seguire percorsi simili.

Casi di esternalizzazioni passate gestite in modo non ottimale hanno dato, in alcuni casi, il pretesto per i processi di internalizzazione, puntando molto su un preteso innalzamento dei livelli di tutela del personale impiegato. In realtà, in tutti i casi finora visti il personale impiegato non ha visto vantaggi, se non risibili, i costi complessivi del servizio saranno più alti, e la qualità non potrà che risentire dall'assenza di un coordinamento organizzativo da parte di un soggetto imprenditoriale dotato del necessario know how.

Si tratta di tendenze che, come Associazione, abbiamo contrastato e dobbiamo continuare a contrastare con sempre maggiore forza, a tutela delle cooperative associate, ma, soprattutto, del diritto dei cittadini di ricevere prestazioni del miglior livello qualitativo ai giusti costi.

In molti casi, sia a livello nazionale che locale, si utilizzano le internalizzazioni come bandiera contro il lavoro povero e precario, facendo passare l'idea sbagliata nella pubblica opinione che la colpa di bassi salari e poche ore di lavoro siano da imputare all'esecutore dell'appalto. Con troppa semplicità si dimentica che il part-time involontario è la conseguenza di gare pubbliche orientate al massimo ribasso e la scarsità di ore lavoro bandite è figlio di processi razionalizzazione e risparmi decisi dalla pubblica amministrazione.

Servono politiche di lungi periodo e non rispondere in emergenza a conflitti locali, dove l'internalizzazione viene vista non solo come soluzione, ma anche come strumento di creazione del consenso politico in prossimità dell'elezioni.

## **Un nuovo modello di relazioni industriali**

Il tema delle relazioni industriali è stato spesso trattato negli ultimi trent'anni dalle Parti Sociali e dal Governo attraverso numerosi accordi interconfederali, in quanto impatta in maniera fortissima sulla competitività delle imprese italiane e – inevitabilmente - sulla vita di milioni di lavoratori: dal '93 ad oggi vi sono stati numerosi cambiamenti di impostazione, spesso figli del tempo che li ha prodotti, ma che hanno molto probabilmente contribuito a rendere il mercato del lavoro italiano quello che è oggi: gli elementi che sono sotto gli occhi di tutti sono una grande disparità di trattamento in settori omogenei per i lavoratori.

Ovviamente, questo ha comportato dei riflessi immediati nella contrattazione collettiva nazionale, da un lato, bloccando la correlazione tra prezzi al consumo e salari, dall'altro, creando delle disparità nella dinamica di domanda ed offerta di lavoro.

Crediamo si debba mettere mano al sistema delle relazioni industriali, portando a compimento il percorso di certificazione della rappresentanza e garantendo la possibilità di maggiore decentramento contrattuale.

Servono poi percorsi di allargamento del perimetro dei lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva nazionale, eliminando le finte organizzazioni di rappresentanza spurie e andando verso una lettura costituzionalmente orientata dei contratti collettivi, sebbene riteniamo che la magistratura penale abbia fatto degli interventi sostitutivi della contrattazione un po' troppo invasivi della autonomia delle Parti.

È altresì fondamentale, come più volte abbiamo ribadito, che il Governo faccia la sua parte. La cooperazione non lascia nessuno indietro, ma al di là delle norme, c'è una questione politica e le Parti sociali non possono essere lasciate sole nei rinnovi contrattuali. Le imprese non possono continuare a vedersi negare, dalle stazioni appaltanti, il riequilibrio dei contratti a fronte degli aumenti salariali. Servono norme certe sulla revisione prezzi altrimenti sarà impossibile introdurre politiche di aumenti salariali anche di fronte a forti variazioni dell'inflazione.

Va implementata la previdenza complementare e ci si deve porre il tema dell'uscita dal mondo del lavoro dei lavoratori anziani, equilibrando la norma rispetto alle reali possibilità di lavoro delle persone, ma avendo anche a mente che il vero fardello del sistema pensionistico italiano è la crescita esponenziale delle forme di assistenza sociale, che tuttavia permane a carico del sistema previdenziale e – in parte – della fiscalità generale.

Certamente bisogna abbassare il cuneo fiscale e previdenziale, e cogliere le opportunità degli incentivi per le nuove assunzioni, strumenti questi ultimi che – seppure scontino dinamiche diversificate ed effetti molto diversi a seconda della congiuntura economica e del settore produttivo - possono contribuire a incrementare l'occupazione nel nostro Paese.

Per l'anno 2024, le imprese in regola con il DURC e T.U. 81/2008 (salute e sicurezza), che applichino i CCNL sottoscritti dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, sui quali non sussistano provvedimenti amministrativi o giurisdizionali in materia di tutela delle condizioni di lavoro, hanno infatti potuto e potranno fruire di un discreto numero di agevolazioni per le assunzioni, fra cui alcune novità: dalla decontribuzione Sud prorogata al 31/12/2024 (esonero al 30% della contribuzione previdenziale a carico del datore di lavoro) all'esonero contributivo sperimentale per le assunzioni di giovani under 35 dal 01/09/2024 al 31/12/2025 (esonero contributivo del 100% fino a 500 €/mese elevato a 650€ per le regioni del Sud); medesime condizioni agevolative e periodo di validità previste per il Bonus Donne e Bonus Zes.

Si prevedono esoneri totali anche per le assunzioni dei beneficiari dell'assegno di inclusione (max importo 8000€/anno da riproporzionare per il part time) e al 50% se l'assunzione è a tempo determinato o stagionale. Tre novità per il triennio 2024/2026: una è l'incentivo per le assunzioni di donne vittime di violenza (100% max 8000€/anno); l'altra è la "maxi deduzione" del costo ammesso in deduzione dal reddito IRES-IRPEF per le assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel 2024. Infine, è prevista la riduzione contributiva per le assunzioni a tempo indeterminato di lavoratrici madri di due figli e per quelle con tre o più figli nella misura del 100% fino a 3000€/anno della quota dei contributi previdenziali a carico della lavoratrice.

Infine, interessante per la prospettiva di newco cooperative è l'incentivo all'autoimpiego per giovani fino a 35 anni senza occupazione: si tratta di voucher per l'acquisto di beni o strumenti fino a 30mila€ (elevabili 40mila€ al Sud) nonché di contributi a fondo perduto calcolati sull'investimento per l'avvio dell'attività. Tutte somme cumulabili con l'eventuale Naspi anticipata richiesta per la costituzione della cooperativa.

È importante qui sottolineare il nostro apprezzamento per tutti gli strumenti che guardano in specifico alle esigenze del Sud: la conferma diretta viene dall'ampia diffusione fra le nostre associate meridionali dell'uso di questi strumenti per la propria crescita.

Per la cooperazione di produzione e servizi un uso consapevole ed efficace di tutti questi strumenti - uniti a quelli più risalenti e confermati - è fondamentale sia per attraversare la fase attuale di un mercato del lavoro che quasi in ogni settore lamenta pesanti carenze di



professionalità sufficienti o adeguate, sia per raggiungere l'obiettivo strategico di un rinnovamento generazionale dei soci lavoratori e degli addetti delle nostre cooperative.

Le agevolazioni per le assunzioni, da quando sono state introdotte, hanno permesso alle cooperative di far investimenti, soprattutto al Sud, incrementando occupazione e soci. Per questo motivo tra le nostre proposte che faremo al Governo in sede di approvazione della Legge di Bilancio ci sarà anche la richiesta della proroga delle agevolazioni in scadenza.

Una legge sulla rappresentanza sicuramente rappresenta l'approdo normativo indispensabile per mettere ordine alla legislazione sul lavoro.

Allo stesso tempo LPS - che ad oggi firma dieci contratti nazionali - continuerà a costruire alleanze strategiche con le altre associazioni del mondo cooperativo, di Confindustria e Confcommercio.

Ormai da anni e con frequenza sempre maggiore abbiamo registrato un peggioramento della qualità delle relazioni sindacali a livello territoriale, determinato anche dalla concorrenza tra organizzazioni sindacali. In diversi casi, escludendo le sigle confederali CGIL, CISL e UIL, i comportamenti dei cosiddetti sindacati di base travalicano i confini delle normali relazioni sindacali attraverso condotte illecite che determinano situazioni in cui le cooperative sono sottoposte a vere e proprie minacce e là dove sono stati denunciati tentativi di estorsione. Un fenomeno sempre più allarmante che si potrà arginare, da un lato, attraverso una maggiore attenzione da parte delle Istituzioni competenti e, dall'altro, rafforzando il ruolo dei CCNL e alzando la qualità del confronto territoriale.

## **Nuove politiche fiscali per aiutare la crescita**

Non può essere assente una riflessione, seppur breve, sulle politiche fiscali che sono state messe in campo dal Governo negli ultimi anni, riportando però quelle che sono le proposte che il movimento cooperativo fa su questi aspetti.

Non si può non partire da una presa d'atto del peggioramento dei conti pubblici, che vedono in particolare una crescita del debito pubblico che rischia di ipotecare il futuro delle nuove generazioni.

Non solo si va nella direzione opposta a quella richiesta dagli istituti economici europei e mondiali, ovvero di riduzione progressiva del debito pubblico, ma, al contrario, si continua ad indebolire la progressività dell'imposizione fiscale conferendo carattere di ordinarietà, in modo trasversale alle categorie di reddito diverse da quello di lavoro dipendente, a criteri di tassazione sostitutiva basati su una aliquota piatta che, come avviene, previo il rispetto di rigorose condizioni, per i premi di produttività al personale dipendente devono rimanere confinate nel perimetro della premialità. In caso contrario si rischia di favorire le rendite finanziarie e immobiliari, nonché la sottrazione di base imponibile.

A tal ultimo proposito, forti perplessità suscita l'introduzione in termini ordinari dell'istituto del concordato preventivo che potrebbe condurre, al netto dei correttivi e delle clausole antielusive previste dall'istituto, alla redenzione degli evasori e al perpetuarsi delle iniquità nell'applicazione del carico fiscale senza apportare correlati benefici alle casse pubbliche, anzi, con il rischio di ridurre il gettito fiscale, aprendo la porta ad ulteriori tagli del welfare.

Un altro tema è che il ragionamento che viene fatto dall'Esecutivo lascia intatti i problemi del sistema previdenziale e assistenziale italiano, sia sul piano della sostenibilità di medio-lungo periodo che sul piano della capacità di erogare prestazioni sufficienti a consentire alle persone una vita dignitosa.

Ma venendo più propriamente ai temi fiscali, riprendiamo alcune valutazioni di carattere anche confederale per manifestare l'esigenza che - riconoscendo la cooperazione come un modello economico senza fine di lucro e per questo diverso dal modello imprenditoriale che tante volte ha in mente il legislatore - siano preservati alcuni aspetti che riteniamo di grande importanza per le nostre imprese:

- innanzitutto, riprendendo l'impostazione della Legge 904/77, il ripristino della piena deducibilità fiscale dell'utile portato a riserva legale indivisibile (30%) e il mantenimento della deducibilità dei ristorni dall'imponibile fiscale;
- inoltre, chiediamo un trattamento diversificato rispetto alle imprese di capitali per quanto riguarda la Global minimum tax;
- infine, ribadiamo l'importanza della deducibilità del 3% degli utili versato a Coopfond.

## CONCLUSIONI

*Visioni per un mondo cooperativo* è il titolo scelto per l'Assemblea di mandato nazionale, che a livello territoriale è stato declinato in base alle sensibilità e ai temi trattati dalle regioni coinvolte: *Voci cooperative da un Mezzogiorno in movimento* (Coordinamento Mezzogiorno - Matera, 11 Ottobre); *Cooperare, Connettere, Crescere, Competere* (Area Nord-Est - Gruaro, 18 Ottobre); *Le connessioni delle filiere cooperative* (Emilia-Romagna - Bologna, 22 Ottobre); *Politiche cooperative per lo sviluppo* (Coordinamento Italia Mediana - Assisi, 30 Ottobre); *Per la qualità del lavoro cooperativo* (Area Nord-Ovest - Milano, 31 Ottobre).

Le tematiche trattate esprimono e rappresentano la vivacità delle cooperative di produzione e servizi che sono parte attiva dei territori in cui operano, svolgendo al meglio il ruolo di funzione sociale, così come delineato dall'art. 45 della nostra Costituzione.

Una funzione sociale che si realizza, in primis, nella creazione di nuova occupazione, restituendo al territorio posti di lavoro nel rispetto delle regole e dei contratti nazionali. Negli anni l'interpretazione e la ricaduta concreta di quella funzione si è evoluta: attraverso la crescita, le cooperative rappresentano i cardini dello sviluppo dei territori.

Malgrado tutte le tempeste attraversate, l'impresa cooperativa in Italia rappresenta una storia di successo.

Un risultato ottenuto, non soltanto per una capacità innata di resilienza, ma grazie ad una predisposizione naturale al cambiamento, una tensione continua alla ricerca della migliore realizzazione di quei principi e valori ereditati dalle generazioni precedenti.

Con questo spirito la cooperazione di lavoro affronterà i prossimi anni, cercando nuove forme per dare un valore moderno alla parola mutualismo.

