

# **L'affidabilità competitiva**

**TIVOLI 13/14 NOVEMBRE 2008**

## **RELAZIONE**

di Luciano Sita

*Presidente  
Legacoop Agroalimentare*





## **Come siamo arrivati all'Assemblea**

**S**iamo arrivati a questa Assemblea Nazionale con un percorso che ci ha permesso di incontrare in ben 16 Assemblee Regionali e 6 Interprovinciali oltre 1.200 soci e dirigenti delle nostre cooperative, nonché, quasi ovunque, rappresentanze significative ed autorevoli delle istanze sociali e istituzionali con le quali ci rapportiamo per la nostra attività.

In ben undici incontri specifici ci siamo confrontati sulle linee della nostra Assemblea con le altre organizzazioni cooperative, con i sindacati professionali e dei lavoratori, con i massimi dirigenti della distribuzione cooperativa, con le organizzazioni dei consumatori, i rappresentanti della stampa e numerosi Parlamentari della Commissione Agricoltura della Camera e del Senato.

Un proficuo esercizio di ascolto e confronto, che ha sostituito la liturgia di una lunga serie di saluti alla nostra Assemblea, e che ci ha permesso di apprezzare consensi, convergenze, distinzioni e attestati di stima e fiducia.

Abbiamo ascoltato proposte, critiche e stimoli, utili a dare contenuti e senso allo slogan della nostra 14<sup>a</sup> Assemblea Nazionale: **I'Affidabilità Competitiva**.

## **Gli incontri con le cooperative**

Negli incontri con le cooperative, che hanno riflesso le specifiche realtà della nostra organizzazione sul territorio, abbiamo registrato un apprezzabile coinvolgimento, anche originale, né rituale, né formale. Un esercizio diffuso di analisi e proposte, una onesta rappresentazione di ciò che siamo e che vorremmo diventare.

Per la struttura nazionale e regionale dell'Associazione è stata un'ottima occasione per conoscere meglio l'organizzazione, i punti di forza e di debolezza che la caratterizzano, eccellenze insperabili, potenziali non sempre conosciuti, conferme di inadeguatezze e grandi opportunità da cogliere.

Grazie a questo percorso i contributi esterni alla nostra Assemblea si sono limitati al saluto del Presidente di Legacoop Giuliano Poletti, e del coordinatore del Tavolo cooperativo Paolo Bruni.

Ed oggi potremo apprezzare l'intervento del Sottosegretario del MIPAAF, onorevole Buonfiglio, che ringraziamo per avere accolto l'invito ad essere qui con noi.



## **Lo scenario**

Il documento preparatorio della nostra Assemblea, diffuso a tutte le cooperative associate e al centro delle iniziative che ho appena ricordato, è stato formalizzato prima degli avvenimenti finanziari ed economici che hanno costellato le ultime settimane, con effetti che sono andati ben oltre le nostre premesse di quadro generale già severe e poco rassicuranti.

C'è grande preoccupazione per la ricaduta che la crisi economica e finanziaria può avere sull'economia reale, e quindi anche sulle cooperative.

Abbiamo di fronte uno scenario inedito. Il mondo avanzato è in recessione, si sono distrutti enormi valori materiali e immateriali, calano i consumi, calano la produzione e l'occupazione, e si prospettano tempi duri per tutti. Maggiore competitività e selezione in un mercato che diventa sempre più globale e contaminato da un potere finanziario che ha espresso appieno in questi anni l'effetto devastante del prevalere della rendita sui profitti. Quando la ricchezza si genera facendo girare i soldi, e non con il lavoro e la produzione di beni e servizi reali, prima o poi se ne pagano le conseguenze, e purtroppo abbiamo visto come. La volatilità del costo delle materie prime, in gran parte generata dalla speculazione finanziaria, ha squilibrato i mercati e le filiere infuocando l'inflazione e generando spazi per speculazioni, cattiva informazione e mancanza di obiettività, che in gran parte è servita a coprire le reali ragioni di quanto è avvenuto. Si è parlato tanto di prodotti alimentari e poco dei prezzi dei fertilizzanti, dei carburanti, dei costi dell'energia e dei servizi in generale.

Ora ci si rende conto che è indispensabile dare un orizzonte diverso all'economia, alle prospettive della comunità mondiale e dei singoli Paesi. Occorrono nuove regole, più valori, meno egoismi. È un auspicio per un futuro sostenibile, che speriamo animi quella volontà politica che si è dimostrata disattenta e succube (quando non complice) del disastro economico e finanziario che ci ha travolti.

## **Occorrono provvedimenti concreti**

In attesa di nuove regole, ora occorre intervenire rapidamente per cercare di riattivare il ciclo virtuoso dei consumi, che sono il motore di tutte le economie. La situazione è pesantissima e occorrono provvedimenti concreti, e non promesse o rassicurazioni generiche. Ci sono milioni di consumatori che non ce la fanno più, e ad essi si aggiungeranno quelli che perderanno i posti di lavoro. E per rimettere in moto i consumi occorre intanto intervenire sui redditi di questa gente.



Purtroppo, le conseguenze di quanto accaduto sono già in atto, e saranno ben più pesanti di quanto si possa pensare, in termini di sostenibilità economica e finanziaria delle nostre imprese.

## **Consumi, distribuzione ed Europa**

**È** anche per i motivi sopra citati che abbiamo deciso di dare una struttura particolare alla nostra Assemblea, dedicando il pomeriggio di ieri allo scenario dei consumi, della distribuzione e dell'Europa, e ai cambiamenti con i quali dovremo misurarci con il nostro operare.

Non ci stancheremo mai di ricordare che il valore del lavoro dei nostri soci si realizza nel mercato, è lì la sfida della sostenibilità delle nostre filiere, una sfida che deve fare i conti anche con un dilagare di mancato rispetto delle regole, una concorrenza non sempre corretta, ed inadeguate tutele per chi rispetta la legge e opera eticamente nel mercato.

## **La sfida della PAC**

**O**ltre ai problemi, in parte imprevisti e imprevedibili, prima sinteticamente ricordati, ci troveremo di fronte a quelli dell'evoluzione e trasformazione delle filiere, generati dalla Politica Agricola Comune, che proprio in questi giorni conclude una rivisitazione che ci deve portare alle scadenze del 2013 e del 2015.

Un traghettaggio verso un mercato molto diverso, con risorse non certe e decrescenti, per gestire politiche che dovranno rendere possibile una attività agricola in grado di produrre beni alimentari e concorrere alla sostenibilità del territorio.

Non vorremmo che la crisi finanziaria che ha colpito l'economia mondiale facesse pagare un prezzo devastante al mondo agricolo.

Per questo, auspichiamo che a difesa dell'agricoltura si generi un'unità sociale e politica, coerente con il valore che questa attività primaria dell'economia dovrebbe esprimere nel futuro delle nostre comunità.

## **Le nostre posizioni sulla PAC**

Rimandiamo l'approfondimento delle nostre posizioni sull'Health Check della PAC al documento unitario sottoscritto da undici sigle e consegnato a Firenze direttamente alla Commissaria Fischer Boel, al documento unitario del mondo



cooperativo italiano, nonché a quello europeo del COPA COGECA, nel quale in gran parte ci riconosciamo. Tutta questa documentazione è stata inserita nel materiale che vi è stato consegnato. Sottolineiamo il valore di posizioni largamente condivise e apprezzate, e auspichiamo che l'Europa faccia il possibile per salvaguardare l'autosufficienza alimentare come fattore di certezza e di sostenibilità ambientale e dell'attività agricola.

In tale contesto, riteniamo che vada affrontato il problema degli OGM, basandosi sul principio di precauzione e destinando adeguate risorse alla ricerca, senza pregiudizi ideologici, nonché dello sviluppo delle produzioni biologiche e delle bio energie, in un quadro di sostenibilità equilibrata e adeguatamente regolata.

Auspichiamo, inoltre, che l'evoluzione delle Politiche Comunitarie sia improntata alla gradualità, sostenuta da adeguate risorse, e monitorata nei suoi effetti. Sarebbe un modo per fare emergere più opportunità che problemi per il mondo agricolo.

Riteniamo azzardato dare per scontato che, dopo il 2013 o il 2015, debbano scomparire i sostegni per attività agricole fondamentali per le comunità e l'ambiente.

### **Chiediamo maggiore coinvolgimento**

Auspichiamo anche che, per quanto riguarda il nostro Paese, le posizioni forti da esprimere a Bruxelles siano frutto di un coinvolgimento che possa sostenere l'energica difesa degli interessi della nostra agricoltura, che il Ministro Zaia sta portando avanti. Lamentiamo, a questo proposito, la mancanza di sedi nelle quali ci possa essere un concorso del sistema agricolo nel suo assieme alle scelte di politica agricola nazionale e comunitaria, per giungere a soluzioni possibilmente condivise, che diano forza alla capacità contrattuale del nostro Paese.

### **Il bisogno di organizzazione e cooperazione**

**D**a tutto ciò, ricaviamo la convinzione che per il mondo agricolo si presenti un grande bisogno di imprenditorialità, di organizzazione, di ricambio generazionale, e quindi di sostegno ed incentivazione ad un'inevitabile evoluzione, che auspichiamo possa essere virtuosa.

La forma cooperativa esprime, per questo, un eccezionale valore di prospettiva e modernità.

Permette, infatti, ai produttori associati di essere partecipi della generazione



del valore della loro produzione, e quindi in grado di contrastare l'impoverimento di quella parte della catena del valore che deve rendere sostenibile la loro attività.

E' per questo che dobbiamo impegnarci a dare sostanza, concretezza e prospettiva alla **Affidabilità Competitiva** delle nostre cooperative.

## La realtà di Legacoop Agroalimentare

**C**ome ci collochiamo, quindi, in questo scenario noi di **Legacoop Agroalimentare**?

Il comparto agricolo non eccelle per tempestività, precisione e analiticità dei propri numeri.

Lo diciamo perchè anche noi soffriamo di una inadeguata pratica nel disporre e fornire rapidamente numeri precisi e analitici.

Per questo, auspichiamo che l'Osservatorio Nazionale sulla Cooperazione Agricola possa consolidarsi e rappresentare, anche con il contributo del Ministero, la fonte precisa e puntuale dei "numeri" della Cooperazione Agricola del nostro Paese.

Poiché, però, i primi dati elaborati dall'Osservatorio verranno presentati a fine novembre, attraverso una nostra indagine abbiamo ricavato alcuni sintetici dati di carattere generale.

Al 2007, la nostra Associazione conta:

*1.297 cooperative*  
*223.184 soci*  
*24.069 addetti*  
*7,092 miliardi di fatturato*

Con questi numeri riteniamo di rappresentare dal 25 al 30% della Cooperazione Agricola del nostro Paese e poco meno del 7% dell'Industria alimentare italiana.

Dal 2003, anno dell'ultima Assemblea Nazionale dell'Associazione, le Cooperative sono diminuite numericamente di 38 unità (-2,85%), e i soci di 7.598 unità (-3,29%), mentre gli addetti e il fatturato sono aumentati rispettivamente



del 5,62% e del 9,79%.

Se confrontiamo i nostri dati con alcuni dati di carattere generale del mondo agricolo del nostro Paese, possiamo rilevare che mentre noi abbiamo registrato un calo dei soci del 3,29%, il calo delle aziende agricole è stato nello stesso periodo del 12%, quello degli occupati del 28%, rispetto al nostro aumento del 5,62%, e che il valore della produzione è aumentato dello 0,3% contro il nostro 9,79%.

Sono dati molto generici, che però confermano un nostro andamento migliore rispetto a quello più generale del mondo agricolo.

Si tratta comunque di dati quantitativi, che non esprimono ancora qualità ed evoluzione delle filiere, dei territori, della capacità di produrre valore e generare sostenibilità.

Noi dobbiamo conoscere meglio e in modo più approfondito questa realtà per poter concorrere alla sua evoluzione, per definire priorità, sostegni, politiche di filiera e territoriali.

### **La forte presenza in Emilia Romagna**

Sappiamo, ad esempio, che permane una concentrazione emiliano-romagnola della nostra Associazione, che è un punto di forza e al tempo stesso di debolezza per le prospettive strategiche di una Cooperazione che deve essere nazionale per esprimere autorevolezza economica e sociale. Infatti, in Emilia Romagna si concentra il 65% del fatturato, realizzato dal 22% delle Cooperative e dal 32% dei soci di tutta la Associazione.

In Emilia Romagna dal 2005 sono stati gestiti processi di unificazione e crescita, che hanno interessato in particolare il settore ortofrutticolo con Apofruit, e quello del vino con la recente unificazione di CIV e Cantine Riunite, che hanno contribuito, con alcune progettazioni, a sviluppare nelle regioni del Sud iniziative molto positive. Si è confermato, in tal modo, un potenziale di sostegno della Cooperazione “più forte” per lo sviluppo nelle zone più deboli, che non stanno solo al Sud, ma anche in ampie aree del Centro e del Nord del nostro Paese.

### **Il peso delle maggiori filiere**

Altra annotazione: quattro filiere (lattiero casearia, carne, vino e seminativi) realizzano un fatturato pari al 76% del totale. Segno che c'è da lavorare per dare prospettive di sviluppo più generale della Cooperazione in tutte le filiere.

Come dicevo, i dati dell'Osservatorio ci permetteranno di fare valutazioni più approfondite e precise, che per ora non sarebbero sufficientemente significative.





## **La politica delle filiere**

**L**a nostra Associazione ha strutture cooperative che operano in ben tredici filiere agricole, per le quali sono state definite delle specifiche schede, che abbiamo inserito nei materiali dell'Assemblea. Schede che, in modo sintetico, trattano per filiera l'analisi del settore, la presenza cooperativa, i punti di forza e di debolezza di tale presenza, i possibili effetti delle nuove Politiche Comunitarie, le scelte strategiche che si prospettano, nonché le principali azioni di possibili piani strategici.

Si tratta di un elaborato di una sessantina di pagine, che fornisce un quadro complessivo di ciò che siamo, anche se per ora in modo non adeguatamente strutturato e completo per ciascuna filiera, e rappresenta una base di informazioni implementabili nel tempo. Non una semplice fotografia ma qualcosa di vivo, utile da conoscere nella sua evoluzione per programmare le azioni da intraprendere.

Pur rimandandovi alla lettura delle schede per comprensibili ragioni di tempo, ritengo opportuno fare in questa sede alcune sottolineature.

## **La specificità dei mercati e delle filiere**

Non c'è più da tempo "il mercato" ma tanti mercati quante sono le filiere agricole in cui operano le nostre cooperative, così come non c'è un mercato distributivo, bensì tanti canali e modi per far giungere al consumatore i prodotti.

Ogni filiera è un mercato a sé, con proprie dinamiche, specificità di struttura della catena del valore, una propria dimensione di ambienti competitivi e di competitori, di caratteristiche strutturali e strategiche, con le quali si affronta la sfida della sostenibilità. Abbiamo filiere con grandi opportunità di crescita anche nei mercati esteri, altre, invece, sono minacciate dalla globalizzazione.

Abbiamo alcune filiere originali, uniche, che sono un esempio della versatilità e della forza della Cooperazione. Voglio citare, a titolo esemplificativo, il Conapi (la filiera apistica che si sta addirittura internazionalizzando), la filiera delle cooperative forestali, D.R.E.AM. (una cooperativa di progettisti che opera nel settore ambientale), Interpiana (una cooperativa calabrese leader mondiale nella produzione di essenze di agrumi), e Viridarium (un Consorzio unitario di cooperative di floricoltori che ha aperto una piattaforma logistica in Ungheria proiettata a vendere fiori e piante all'Est).

Un altro importante esempio è rappresentato dalle Cooperative di Libera Terra, costituite da giovani impegnati a gestire le terre confiscate alla mafia, e quindi



impegnati contro l'illegalità, e a portare messaggi di fiducia in un ambiente difficile ma con grandi potenzialità.

Infine, vorrei citare CPR System, una cooperativa di servizio, esempio unico al mondo, costituita in modo unitario da diverse cooperative agricole e dalle maggiori insegne distributive, per la gestione comune degli imballaggi riciclabili.

Una ricchezza di esperienze, di cui non ho esaurito l'elencazione, che dimostra come siano diversi i mercati nei quali le nostre cooperative operano, e quanto diverse e ricche possano essere le attività gestibili in forma cooperativa.

Quindi, non ci può essere una strategia unica, un modello adottabile da tutti. Ogni filiera richiede una sapiente analisi dei fattori di successo, dei rischi, delle opportunità e delle minacce dei mercati specifici, ed una grande capacità di dare forma e sostanza alle politiche delle imprese agricole associate e delle cooperative, per produrre valore distintivo e perciò stesso sostenibile nel tempo. Ciò significa saper andare oltre il contingente, saper guardare e progettare il futuro.

Svolgere al meglio questo esercizio è la sfida che sta di fronte a tutti.

Una sfida che dobbiamo affrontare con capacità, impegno e creatività; senza essere succubi dell'esistente, di modelli e del già fatto, ma sempre alla ricerca di risposte possibili e concrete, con il coinvolgimento dei soci, e nel solco dei nostri valori. Consapevoli che ciascuna filiera esprime proprie caratteristiche relative al valore della dimensione, alla politica di marca, alla distintività di prodotto e al rapporto con il mercato.

Non ci attardiamo nella disputa sull'essere grandi o piccoli, noi diciamo che occorre innanzitutto essere utili e capaci di produrre valore sostenibile nel tempo. E quando è necessario e utile, dobbiamo anche darci strutture di gruppo che possano gestire alleanze, che permettano di salvaguardare quella parte di filiera cooperativa che realizza il valore della produzione dei nostri soci, e quindi nella tutela della cooperazione di base.

## I piani strategici di filiera

**È** per questo che dobbiamo cimentarci con **piani strategici di filiera**, da costruire in modo condiviso, che diventino l'impegno qualificante dell'Associazione assieme alle cooperative, e motivo di confronto con le organizzazioni dei lavoratori. I campioni di filiera possono diventare traino di politiche di sviluppo in grado di alimentare soluzioni che vadano oltre la singola impresa, e che possano coinvolgere tutto il Paese, in particolare quel grande giacimento di capacità produttiva e di bisogno di organizzazione che esprime il Sud Italia.



Un Sud che ha enormi potenziali, in quanto terra ideale per l'agricoltura. Un territorio nel quale dobbiamo individuare **Progetti pilota**, attorno ai quali sia possibile coagulare contributi delle strutture cooperative, dei Fondi Strutturali regionali ed europei, e dei fondi cooperativi, che possano concorrere a produrre esperienze trainanti della crescita della Cooperazione Agricola in quelle terre, in tutte le filiere possibili.

Se ci impegniamo in questo esercizio senza assumere modelli e senza dare valore eccessivo alla dimensione, ma valorizzando le reti, i network, le relazioni di sistema e l'essere sistema, io credo che potremo fare passi avanti per lo sviluppo virtuoso e la sostenibilità della forma cooperativa nella nostra agricoltura.

Dobbiamo farlo rapidamente, e soprattutto per quelle filiere nelle quali si combina un vantaggio competitivo del nostro sistema produttivo rispetto a quelli degli altri Paesi della comunità e del mercato globale.

## **La sfida del mercato**

**Q**uesto è un esercizio indispensabile perchè abbiamo di fronte la **sfida durissima del mercato**.

Un mercato nel quale la competitività riduce la catena del valore delle filiere, e ne trasferisce una parte crescente alla distribuzione, che è sempre più forte, più organizzata, selettiva, e decisiva per arrivare al consumatore.

## **Il potere della distribuzione**

Una distribuzione che ha accentuato le strategie di marca propria, con politiche che tendono a comprimere gli spazi di distintività produttiva, di qualità ed originalità gestite dalla produzione.

Una distribuzione sempre più impegnativa e costosa da praticare, ma altrettanto indispensabile per raggiungere il consumatore.

Inutile, quindi, ignorare questa realtà o cercare di esorcizzarla.

Noi dobbiamo dare per scontato che i modi e le forme per giungere al consumatore aumenteranno, e saranno in continua evoluzione.

È l'effetto della concorrenza e della capacità di intraprendere; quindi tutto è rispettabile, sempre che vengano osservate le regole che valgono per tutti.

Non ci appassionano le dispute sul km 0, o sulle vendite dirette dal produttore al consumatore, che in questo periodo vengono enfatizzate come convenienze economiche e ambientali. Anzi, crediamo che siano fenomeni, oltre che



legittimi e rispettabili, da studiare in modo approfondito.

Riteniamo, piuttosto, che occorrerebbe prudenza e misura in certe enfatiche affermazioni, se non altro per essere sicuri che siano modalità che generano valore per il produttore agricolo e reale convenienza per il consumatore, valore e convenienza sostenibili nel tempo.

### **La filiera corta cooperativa**

Noi diciamo che la forma cooperativa è un tipico esempio di filiera corta, in quanto legata al territorio e costituita da un unico processo (produzione/consumatore) gestito dal produttore associato.

Con ciò non diciamo che questo sia il modo unico per gestire il percorso del prodotto, o sia una modalità conveniente a prescindere.

Sosteniamo che oggi, per arrivare al mercato della distribuzione moderna (che detiene una quota di vendite superiore al 70% ed in continua crescita), e poter esportare i nostri prodotti in altri Paesi, occorre organizzazione. Si tratta di obiettivi non alla portata di ogni singolo produttore. Disporre di una filiera corta come la Cooperazione significa poter gestire questo percorso con la massima efficacia ed efficienza. Poi, naturalmente, occorre dimostrarlo nei fatti, ma le condizioni per esprimere capacità e competitività strutturalmente ci sono.

Noi riteniamo anche che in questo modo si possano generare le condizioni per concorrere al calmieramento dei prezzi, mettendo in campo efficienza e capacità di dare servizi che accompagnino i prodotti ai luoghi di consumo.

### **Il problema dei prezzi**

**A** questo proposito, riteniamo che sia sbagliato criminalizzare l'aumento dei prezzi senza fare un esercizio di trasparenza sulla struttura della catena del valore dei prodotti.

È inutile ignorare le variazioni dei costi delle materie prime, ed i costi industriali e logistici che accompagnano prodotti di qualità sicuri, e talvolta ricchi di servizi che arrivano al consumatore.

Noi sosteniamo che è necessario un grande impegno di efficientamento delle filiere. Lo diciamo in primo luogo alle nostre cooperative. Esercitemoci nella semplificazione e nella razionalizzazione, nei processi di integrazione e nel conseguire economie di scala.



## **Un patto cooperativo per la competitività**

In questo esercizio riteniamo che sia necessario, auspicabile e possibile, metterci attorno ad un tavolo con la Cooperazione di distribuzione per individuare, con creatività, iniziative ed azioni comuni (anche sperimentali) capaci di generare valore distintivo da trasferire al consumatore, proprio nell'ambito della intera filiera cooperativa. In modo che sia possibile poi estendere tali iniziative a tutta la distribuzione, con modalità operative e accordi virtuosi per la salvaguardia dell'agricoltura del nostro Paese.

Citavo prima l'esperienza del CPR System. Un esempio eccellente di efficientamento della filiera, realizzato grazie alla gestione comune di servizi a valore aggiunto per gli imballaggi fra produzione agricola e distribuzione.

## **Sviluppare le esportazioni e le conoscenze dei mercati esteri**

Inoltre, dobbiamo essere consapevoli che per le nostre filiere la sostenibilità si gioca sempre più anche nei mercati esteri. Il mercato interno oltre a saturarsi si restringe, sia per il continuo ingresso di competitori esteri, che per la crescita della marca privata, che sarà sempre più alla ricerca di convenienze nel mercato globale.

E per andare all'estero occorre avere dimensioni adeguate, occorrono risorse, organizzazione, e una politica di sistema Paese che sostenga il Made in Italy. Gli esempi a questo proposito non mancano, anche se gli ingredienti citati fino ad ora sono stati insufficienti per cogliere appieno tutte le opportunità esistenti.

A questo proposito, l'export realizzato dalle nostre cooperative è già ragguardevole, segno evidente di un potenziale che può essere ulteriormente sviluppato.

Infatti, nel 2005 l'export di un campione di cooperative significative rappresentava il 32% del fatturato, che nel 2007 è passato al 35,3%.

È quindi possibile aumentare l'esportazione, per fruire appieno delle risorse che recentemente sono state stanziare dal Governo, ma anche per aprirci di più alla realtà dei consumi e dell'agricoltura dei Paesi esteri in generale.

E a questo proposito, occorre che attiviamo rapporti con la Cooperazione Agricola dei Paesi europei, e in particolare con il COPA COGECA, non solo per conoscere e scambiare esperienze e partecipare alla definizione dei provvedimenti della Comunità, ma anche per ricercare relazioni d'affari, scambi di prodotti, e miglior utilizzo di capacità produttive.



L'Europa e il Mercato europeo sono realtà che dobbiamo praticare in modo metodico, perché rappresentano il futuro delle nostre filiere.

## **Dare contenuti alla Affidabilità Competitiva**

**E**cco, quindi, l'insieme di politiche, iniziative ed azioni che possono dare contenuti e valore alla nostra **Affidabilità Competitiva**, per una risposta alla sostenibilità dei nostri soci e delle cooperative, in un rapporto virtuoso e produttivo di valore e valori con i nostri clienti, con i consumatori, le nostre risorse umane, la Pubblica Amministrazione e i sindacati, senza scorciatoie o distrazioni.

Tutto ciò, dando anche un'anima di responsabilità sociale, di etica e sostenibilità ambientale alle nostre filiere, con politiche proiettate alla difesa del suolo, all'impegno per le energie rinnovabili, alla forestazione.

Tutti valori aggiunti attrattivi di consenso e apprezzamenti da parte di un consumatore sempre più attento a contribuire con i propri acquisti a valori e obiettivi che vanno oltre lo specifico prodotto.

## **La Governance delle nostre cooperative**

**T**utto questo lo possiamo e dobbiamo fare con un pieno coinvolgimento dei nostri soci, adottando politiche di Governance che possano essere parte integrante dell'impegno di dare distintività e reale democrazia partecipativa alle cooperative che rappresentiamo.

Per questo facciamo nostro il documento sulla Governance che di recente è stato approvato da Legacoop, e proposto a tutte le Associazioni che ne fanno parte.

Il documento è inserito nel materiale che vi è stato consegnato, e non vi entro nel merito.

Credo che i principi di quel documento, partecipazione dei soci, trasparenza, porta aperta, rotazione degli incarichi, limiti ai mandati istituzionali, coinvolgimento e maggior spazio a giovani e donne, debbano essere fatti propri da tutte le nostre cooperative già a partire dalle prossime assemblee di Bilancio, che si svolgeranno entro la primavera del 2009.

E' un impegno che proponiamo ai gruppi dirigenti delle cooperative, e che è parte integrante di quel dare corpo alla **Affidabilità Competitiva** a cui tendiamo.



## **Le nostre richieste**

**S**iamo convinti che per ottenere riconoscimenti, provvidenze e agevolazioni, occorre innanzitutto dimostrare di essere capaci di progettare, conseguire obiettivi, e produrre risultati positivi. E' questo il prerequisito che dobbiamo esprimere per supportare le nostre richieste alla politica e alle istituzioni.

A questo proposito, la Cooperazione in modo unitario ha chiesto al Governo precedente e a quello in carica precisi provvedimenti di sostegno e incentivazione, con documenti e incontri unitari che hanno dato forza alle nostre richieste.

Nel materiale consegnatovi, trovate un documento aggiornato predisposto per l'attuale stagione di Finanziaria e provvedimenti collegati.

Dobbiamo dire che spesso non tutto quello che abbiamo chiesto ci è stato concesso, e che quel poco che ci è stato concesso ha sempre avuto tempi lunghi di attuazione, perdendo buona parte dell'efficacia che doveva avere.

Confidiamo in un cambio di passo.

Ora, in questa fase così difficile per la nostra economia e per i consumi, noi chiediamo di aggiungere ai provvedimenti (e alle risorse) già previste per tutta l'economia, quanto da noi richiesto da tempo, e che solo in parte vediamo finalmente ripreso nei provvedimenti recentemente varati dal Governo (estensione nazionale dei contratti di filiera, credito di imposta per la promozione dell'agroalimentare italiano).

Chiediamo di aggiungere interventi a costo zero, quali l'adeguamento normativo del credito di imposta per investimenti in tutto il Paese, interpretazione autentica dell'esenzione ICI per agricoltori e le loro cooperative, ed adeguamento delle misure per la concentrazione delle PMI alla legislazione cooperativa.

Uniamo la nostra voce a quanti chiedono il proseguimento degli sgravi contributivi per le zone sotto-utilizzate, la soluzione del contenzioso INPS, e le agevolazioni per le assicurazioni contro le avversità a danno dei prodotti agricoli, cadute sotto la mannaia della finanziaria d'estate.

## **Tutelare il credito alla cooperazione**

Chiediamo anche una tutela del credito alla Cooperazione, e in particolare alle piccole e medie cooperative, che dalla crisi finanziaria in corso possono essere pesantemente penalizzate. Ma chiediamo anche il rispetto dei tempi di pagamento della Pubblica Amministrazione, che in alcuni casi stanno superando i 400 giorni dalla scadenza, nonché una soluzione definitiva per una rapida liquidazione dei crediti IVA, che cooperative di alcuni settori vantano in modo strutturale.



Granarolo, ad esempio, a metà 2008 vantava 90 milioni di credito IVA, ora solo 44, ma il credito strutturale, se i pagamenti fossero puntuali, dovrebbe essere poco più di 10 milioni. Si tratta di cifre da capogiro, che hanno effetti pesantissimi sulla gestione economica e finanziaria dell'azienda.

Chiediamo provvedimenti concreti di **semplificazione** per ridurre i costi di una burocrazia asfissiante e spesso inutile.

Insistiamo sul riconoscimento di OP alla cooperazione mutualistica.

Chiediamo che per la cooperazione forestale si individuino ruoli di sussidiarietà nella conservazione del suolo e delle foreste, in modo da poter diffondere questa forma cooperativa in tutto il Paese, anche laddove il Pubblico, con la gestione diretta, spreca ingenti risorse.

### **La vicenda dei consorzi agrari**

Non possiamo tacere una severa critica al recentissimo provvedimento che ha concesso ai Consorzi Agrari condizioni di mutualità prevalente *ope legis*, generando una grave discriminazione con le cooperative che da tempo svolgono la stessa funzione per il mondo agricolo.

Ci teniamo a dire che non abbiamo niente contro i Consorzi Agrari, a cui, fra l'altro, avevamo proposto un ulteriore periodo di adeguamento per ritrovare le condizioni mutualistiche che noi riteniamo rappresentino la distintività e il DNA della Cooperazione, e perciò stesso irrinunciabili.

Pensavamo che i Consorzi Agrari, usciti dal fallimento di Federconsorzi, potessero rappresentare l'alba di una nuova stagione di unità e di utilità del settore servizi all'agricoltura nazionale, collaborando e "contaminandosi" con le altre esperienze imprenditoriali che svolgono lo stesso mestiere, negli stessi territori, e che finalmente fossero superate anacronistiche divisioni. Ci dispiace che le cose vadano in modo del tutto diverso.

Ci permettiamo anche di esprimere preoccupazione e forte perplessità per una attività sindacale che tende ad accorpate o fare proprie anche funzioni di impresa.

### **Aiuti anche alle grandi imprese cooperative**

Noi chiediamo con forza che, oltre gli interventi di Stato riconosciuti alle banche, sia finalmente giunto il momento che il nostro Paese intraprenda una forte azione tesa a superare l'esclusione comunitaria dagli aiuti di Stato e dai PSR delle grandi imprese cooperative, cosa che è figlia di una politica economica ormai superata, e almeno oggi ancor più sbagliata.

Proponiamo, comunque, che da subito i nuovi provvedimenti in corso inclu-





dano le imprese intermedie fra i beneficiari degli aiuti su tutto il territorio nazionale, come consentito dai vigenti orientamenti comunitari in materia.

### **Il bisogno di legalità e rispetto delle regole**

Chiediamo anche che ci siano maggiori controlli e severità per il rispetto delle leggi. La Cooperazione è un soggetto che rispetta la legge in un mercato che spesso è caratterizzato da comportamenti che generano concorrenza sleale.

### **Il ruolo degli enti locali**

Le Regioni e le Province possono rappresentare istanze istituzionali molto importanti per lo sviluppo della Cooperazione.

Ci riferiamo alle risorse dei PSR, e dei vari strumenti di programmazione che sostanziano l'intervento pubblico a favore del settore agricolo. Noi abbiamo chiesto in fase di programmazione dei PSR che queste risorse fossero finalizzate a progettazioni precise, e non destinate a pioggia con il rischio di non produrre risultati. Lo ribadiamo con forza perché temiamo che invece ciò non stia accadendo.

Anche per questo, noi dobbiamo essere propositivi, capaci di fare progettazione, che ambisca ad ottenere i sostegni pubblici ma anche il sostegno delle strutture finanziarie come ISA, e della cooperazione.

Questo, soprattutto per il Sud, dove dobbiamo definire dei progetti pilota che si candidino ad ottenere i supporti che oggi sono possibili grazie alle provvidenze prima richiamate.

### **L'importanza della formazione**

Inoltre, dobbiamo impegnarci di più per la formazione e la ricerca generando relazioni con Università, centri di formazione e fra le stesse imprese.

Potremmo attivare iniziative di tutoraggio fra grandi e piccole cooperative, con scambi di stage di dirigenti in grado di essere formati con maggiore rapidità sul campo, e la stessa cosa potremmo attivarla per i soci.

### **I rapporti con le altre organizzazioni**

**N**oi riteniamo che la rilevanza e il livello della sfida che attende nei prossimi anni il sistema agricolo del nostro Paese, richieda il massimo della convergenza e della condivisione delle azioni necessarie per dargli sostenibilità e prospettiva.



Peraltro, la prospettiva del mondo agricolo è una questione che interessa l'intera comunità nazionale.

Per questo abbiamo cercato di dare il nostro pieno contributo in tutte le sedi nelle quali si potevano creare le necessarie convergenze, mettendo sempre in secondo piano gli "interessi di bottega". Ci riferiamo al Tavolo unitario della cooperazione e quello che si è costituito fra undici organizzazioni di rappresentanza. Ma auspichiamo che si possano generare convergenze anche più ampie e più organiche con i sindacati dei lavoratori e le organizzazioni dei consumatori su veri e propri progetti di filiera.

Non nascondiamo, tuttavia, l'allarme per una accentuazione di tensioni e divisioni che ci paiono generate più da motivi di appartenenza che da problemi di sostanza.

In tale contesto, collochiamo la fase di criticità che ha assunto in particolare il rapporto fra la Coldiretti e il mondo cooperativo agricolo in generale, con particolari accentuazioni negative con una parte della Cooperazione.

Riteniamo che questa fase possa essere superata entrando nel merito dei problemi reali che l'hanno generata, e per questo ci dichiariamo aperti al confronto senza pregiudiziali di appartenenza, e disponibili ad un ascolto che ci permetta di rendere obiettivi i motivi del conflitto e di individuare i modi del loro superamento.

## **Il Tavolo unitario della cooperazione agricola**

Il nostro impegno a far valere soluzioni condivise e unitarie nel mondo agricolo si conferma anche nel Tavolo unitario cooperativo.

A questo proposito, riteniamo che sia necessario un impegno per fare ulteriori passi avanti nei rapporti fra le centrali della Cooperazione Agricola, e per questo ci renderemo promotori di iniziative e proposte che tendano ad andare oltre quanto fin qui realizzato.

Per esempio, osando concepire dei coordinamenti stabili di settore che vedano la partecipazione diretta di cooperative delle diverse centrali, per immaginare poi progetti unitari in termini imprenditoriali, ma anche di razionalizzazione nella rappresentanza di settori nei quali calano i produttori e crescono i livelli dei loro rappresentanti. Forse non siamo pronti in tutti i settori, ma in alcuni operiamo fianco a fianco da alcuni anni, e sarebbe grave non mettere a valore questa opportunità.



Insomma, noi vorremmo dare, con iniziative concrete, il nostro contributo ad un processo di unità cooperativa più generale, che riteniamo di grande valore sociale e politico in relazione alle prospettive future.

Ma pensiamo anche che la Cooperazione, come sistema moderno di imprese, possa esprimere maggiori sinergie di filiera e intersettoriali che permettano di gestire, pur nella diversità dei ruoli, tutte le fasi che collegano la produzione agricola al consumatore.

### **Legacoop più sistema**

Quindi, sollecitiamo la stessa Legacoop a diventare più sistema e meno somma di settori che vanno ognuno per la sua strada.

In tale contesto, collochiamo la ricerca di relazioni di confronto positive con **i sindacati dei lavoratori e le organizzazioni dei consumatori.**

### **I rapporti con la politica e il Governo**

I nostri rapporti con la politica e il Governo sono improntati al confronto aperto e senza pregiudiziali, basato sui problemi della Cooperazione e dell'agricoltura. Lavoriamo per ottenere altrettanta disponibilità al confronto, all'ascolto e all'attenzione. E non saremo insensibili a chi sarà amico della Cooperazione. Fermo restando che riteniamo il Tavolo unitario della Cooperazione la sede ideale per gestire le relazioni appena accennate.

## **Il sistema organizzativo di Legacoop Agroalimentare**

**P**er tradurre le politiche in fatti concreti occorrono soluzioni organizzative e risorse adeguate.

L'attuale situazione della nostra Associazione esprime, invece, un alto livello di inadeguatezza, sia in termini strutturali che di risorse disponibili.

Inadeguata è l'articolazione dell'organizzazione sul territorio, molto disomogenea, non coerente con i bisogni di supportare l'evoluzione delle cooperative, e fortemente legata a modelli datati.

Inadeguato il flusso delle risorse contributive, che rende ridondante l'entità delle risorse destinate al movimento "forte", e residuale l'entità di quelle destinata alle politiche nazionali e di sviluppo dei territori più deboli.

Oltretutto, l'Associazione non è ancora strutturata in modo da poter esprimere più efficaci politiche destinate alla specificità delle filiere.



## **La riforma che proponiamo**

Noi confermiamo la necessità di avere una Associazione autorevole, snella, efficace ed efficiente, e riteniamo che occorra uscire da modelli o sistemi organizzativi storicamente definiti, per rendere l'organizzazione della nostra Associazione più adeguata a gestire la sfida della sostenibilità che sta di fronte alle nostre cooperative per i prossimi anni. Per questo, occorre una riforma che non assuma più come vincoli le strutture territoriali ed i relativi flussi contributivi.

Siamo per dare spazio al migliore utilizzo delle poche risorse umane di cui dispone la nostra organizzazione sul territorio, attraverso modalità organizzative funzionali, che superino i confini provinciali e regionali laddove esistono.

Abbiamo registrato positivamente, nel corso delle Assemblee Regionali, aperture, proposte e disponibilità che confortano questo nostro dire, e che saranno motivo di progettazione a valle di questa Assemblea.

Siamo per ristrutturare il flusso delle risorse contributive, accentuando l'autonomia gestionale della nostra Associazione, anche in previsione di una riduzione della contribuzione da parte del sistema delle imprese.

Siamo per strutture organizzative nelle quali il ruolo della rappresentanza associativa si esprima anche in termini nuovi, capaci di dare contributi e produrre valore per le cooperative.

In questo contesto, è utile verificare l'efficacia e l'estendibilità dei ruoli di Presidenza locali e nazionali ricoperti dai Presidenti di cooperative, e della istituzione di ruoli di direzione operativa delle nostre strutture.

## **Un nuovo metodo di lavoro**

Dobbiamo superare sistemi di rappresentanza formali e presenzialistici.

Chi lavora nell'Associazione, a tutti i livelli, deve definire piani di lavoro, obiettivi e progettazioni sui quali sia misurabile l'efficacia dell'azione di rappresentanza. Quindi, per noi si pone il problema di una nuova qualità del lavoro a tutti i livelli, e per questo occorre cogliere i processi di ricambio naturale dell'attuale organizzazione, attraverso l'immissione di risorse che possano esprimere il massimo della coerenza con questi obiettivi di rinnovamento.

Tutto ciò vale, naturalmente, anche per la struttura nazionale, attualmente ridotta a poche risorse, che può arricchire la propria funzione soprattutto mettendo a fattor comune le eccellenze che le cooperative possono esprimere, sul piano di conoscenze e professionalità specifiche delle singole filiere che associamo.



A questo proposito, valutiamo positivamente l'esperienza dei coordinatori di filiera fin qui fatta, con l'incarico conferito a capaci dirigenti di cooperative.

Dunque, dobbiamo fare i conti con le poche risorse di cui disponiamo e puntare molto sulla disponibilità di dirigenti e quadri che rendono ricco lo scenario delle cooperative socie. Questo, perché dobbiamo accelerare i processi di crescita, generare le condizioni perché il Sud da opportunità non si trasformi in un crescente problema, e perché non si perdano occasioni e opportunità per gestire processi unitari. Insomma, per avere una Associazione nella quale le cooperative si ritrovino, che sia considerata utile e non un peso.

Ed è per questo che dobbiamo rafforzare anche la struttura partecipativa e istituzionale dell'Associazione, per favorire progettazione e condivisione di politiche e piani operativi.

## Conclusioni

**C**ari Amici, abbiamo cercato di esporvi i temi e le proposte di strategie e politiche della nostra Associazione.

Queste sono il frutto del percorso di ascolto e confronto fatto per la preparazione di questo incontro, ed ora le sottoponiamo alla vostra discussione e approvazione, affinché sia possibile passare dalle parole ai fatti, nelle fasi immediatamente successive alla Assemblea.

Nei due anni appena trascorsi abbiamo cercato di affrontare prioritariamente alcuni obiettivi di carattere organizzativo, per dare all'Associazione una struttura in grado di svolgere, pur nella ristrettezza di risorse, un ruolo di supporto valido e continuativo alle cooperative associate. Abbiamo definito e gestito con le strutture regionali obiettivi di intervento territoriali ed alcuni progetti di ristrutturazione aziendale, nel segno del rafforzamento delle imprese campione delle nostre filiere.

Abbiamo avviato politiche di filiera in settori nuovi, e delineato obiettivi di sviluppo e riorganizzazione nelle filiere storiche con progettazioni specifiche.

Abbiamo partecipato al tavolo unitario della Cooperazione, a quello intercooperativo di Legacoop, alle sedi politiche, istituzionali, ministeriali e comunitarie, per portare i nostri contributi nel segno della tutela delle cooperative aderenti.

Abbiamo svolto numerose iniziative su temi specifici per generare cultura e conoscenza dei nostri soci su temi di particolare rilievo.

Un lavoro intenso e impegnato, che tuttavia non è stato sufficiente a dare ri-



sposte a tutti i problemi che ci eravamo proposti di affrontare.

Purtroppo, non abbiamo risorse sufficienti, si fatica ancora a lavorare per obiettivi e progetti precisi, siamo ancora troppo impegnati sul contingente e sull'attività ordinaria, ci scontriamo con lentezze e inadeguatezze che dobbiamo superare rapidamente.

Tuttavia, alcuni risultati importanti sono stati realizzati e sono la prova che è possibile fare meglio e dare maggiori risposte alle cooperative associate.

Con il vostro aiuto e la vostra collaborazione, credo che sia possibile fare di più e meglio per realizzare gli obiettivi che verranno condivisi da questa Assemblea.

In conclusione del mio mandato di Presidente, desidero rivolgere un ringraziamento a tutti gli amici che in questi due anni hanno collaborato con l'Associazione, ai soci e ai dirigenti e Presidenti delle cooperative che ho avuto il piacere di conoscere e frequentare, ricavandone sempre indicazioni e conforti molto utili per il lavoro e l'attività fin qui svolta.

Un particolare ringraziamento desidero rivolgere ai Vice Presidenti Pedetti e Innocenti, che mi hanno dato un contributo positivo e costante di proposte e collaborazione. Un ringraziamento a Giuseppe Piscopo, Direttore Generale dell'Associazione, che in questi due anni si è cimentato con una nuova attività e si è dedicato positivamente alla gestione delle numerosissime questioni che l'Associazione ha dovuto affrontare, avvalendosi della preziosa collaborazione di Cristian Maretti, Gabriella Ammassari, Giovanni Montanari, Gina Bolini, Valentina Sourin (da poco con noi), e di altri colleghi che hanno svolto il ruolo di responsabili di filiera.

Li ringrazio tutti con affetto per l'impegno profuso e i contributi che mi hanno fornito.

Un ringraziamento particolare che estendo a tutti i colleghi delle strutture periferiche e ai membri degli organi istituzionali dell'Associazione, che con la loro presenza hanno dato un contributo positivo alla definizione delle politiche e dei piani operativi che abbiamo cercato di realizzare.

Permettetemi anche di ringraziare gli amici e colleghi della Presidenza e della Direzione di Granarolo, che hanno sopperito alle mie frequenti assenze in modo eccellente e senza farmelo pesare.

Per quanto mi riguarda, i due anni di Presidenza appena compiuti sono stati una esperienza di grande valore, coinvolgente, appassionante e impegnativa.

Tanto grande è stata la soddisfazione per aver lavorato assieme a tanti di voi, quanto grande l'insoddisfazione per non aver corrisposto a tutti quei bisogni ed



agli obiettivi che ci eravamo proposti di realizzare.

Ciò nonostante, considero questi due anni di Presidenza positivi e un arricchimento prezioso di una esperienza cooperativa che, per quanto mi riguarda, è oramai alle soglie dei cinquant'anni. Ciò, a conferma che c'è sempre da imparare nella vita, soprattutto per un cooperatore che desidera guardare oltre se stesso.

Ora lascio la parola a voi. Buon lavoro a tutti e grazie per il vostro ascolto.

