

## **STRATEGIE PER “AUTONOMIA ATTRAVERSO IL LAVORO”**

**UNA PROPOSTA CONSORTILE PER ACCOMPAGNARE LA COOPERAZIONE DI TIPO B NELLA TRANSIZIONE**

**Febbraio – Ottobre 2019**

**REGGIO EMILIA**

### **Relazione finale di progetto**

#### **Premessa**

***Cambiamenti strutturali, nel mondo della cooperazione di inserimento lavorativo e nell’ambiente in cui opera, sono evidenti e sempre più profondi.***

Le trasformazioni nel funzionamento e nell’approccio della **committenza pubblica** penalizzano il modello di impresa maturato nel corso di 20-30 anni o anche più. Nuovi **concorrenti** si presentano, aggressivi e disinvolti, nei **mercati in cui operiamo**. La **legittimazione** istituzionale e delle comunità a cui apparteniamo si indebolisce, anche per cause a noi molto lontane. La **complessità normativa**, oltre che un onere economicamente gravoso, rende difficile il riconoscimento del **valore aggiunto** - in termini di coesione sociale e di promozione della dignità delle persone inserite - di cui siamo portatori.

Sulla base di questa consapevolezza abbiamo condiviso un cammino di comprensione e proposta, una **“mappatura dei territori del nostro presente”**, per immaginare **“vie di uscita” percorribili** e, vorremmo, **solide**.

Ci riferiamo ai **nuovi mercati** in cui reinvestire il nostro know how, **sia pubblici che privati**, nelle loro differenze ma anche e sempre più nelle loro somiglianze e continuità; al **mondo finanziario e degli investitori istituzionali**, con cui sperimentare nuove modalità di rapporto reciprocamente convenienti; alle **partnership possibili con attori privati**, in funzione di strategie comuni di sviluppo imprenditoriale; il tutto dentro un **disegno che dia continuità alla storia e alle storie**, personali, familiari e comunitarie, che rappresentiamo.

#### ***Il Consorzio come “laboratorio”***

Alla parola laboratorio, nella lingua italiana, si attribuiscono almeno due significati: un locale attrezzato per un’attività specifica, tecnica o scientifica, di carattere sperimentale; un ambiente destinato all’esecuzione di lavori di artigianato, talvolta annesso a un negozio di vendita.

La assumiamo come metafora del percorso fatto per renderci comprensibili anche a chi non è potuto essere presente. Al contempo, per sottolineare alcune corrispondenze con quanto immagiamo possa sempre più essere il Consorzio, nel quadro del ripensamento organizzativo in corso.

Infatti, proprio il Consorzio 45 ha rappresentato – e immaginiamo possa continuare a rappresentare - il contesto – ambiente/locale – di quanto abbiamo fatto.

Grazie ad esso è stato possibile mettere a confronto i problemi che le coop partecipanti vivono, tradurre questi problemi in temi di ricerca-approfondimento, fare in modo che si svolgesse con modalità partecipative, produrre risultati in forma di ipotesi di lavoro da sperimentare, mantenendo una forte aderenza alla loro traduzione concreta, pratica, artigianale, per l'appunto, così da individuare risposte fattive per i bisogni da cui siamo partiti.

I problemi/temi che abbiamo individuato come prioritari sono stati tre:

- il **“restringimento/trasformazione” mercato pubblico/tradizionale;**
- l'ingresso nei **mercati privati/innovativi;**
- gli **investimenti** e il rapporto con gli **attori della finanza sociale.**

### ***Restringimento/trasformazione del mercato pubblico tradizionale***

Da parte della PP.AA., le cooperative sociali sono sempre più considerate **imprese come tutte le altre**. Le cause sono molteplici, inerenti al quadro normativo comunitario, alle trasformazioni in atto nella PP.AA., ai problemi di spesa pubblica, al cambio generazionale nella dirigenza pubblica, ma anche all'insufficiente impegno da parte nostra nell' offrire una narrazione pubblica capace di trasmettere il senso della nostra presenza e il valore sociale che produciamo.

Le nostre cooperative vogliono/debbono essere imprese a tutti gli effetti.

Nello scenario appena accennato, ciò rischia però che non sia riconosciuto il **carattere distintivo – la persona e l'inclusione sociale** – della nostra azione, e al contempo **la PP.AA. rischia di rimuovere le sue responsabilità** nei confronti di chi è escluso o a rischio di esclusione.

Il crescente irrigidimento burocratico, oltre che **incidere pesantemente sui costi di gestione**, sembra nascondere il **timore di assumere responsabilità** da parte di chi è deputato a prendere o implementare le decisioni pubbliche.

Ogni giorno di più, aumenta la difficoltà di vederci riconosciuto il **ruolo di partner per il perseguimento dell'interesse generale**. Con una metafora, si potrebbe dire che siamo di fronte ad un organo a canne dove manca la tastiera per suonare uno spartito comune.

Nella collaborazione con la PP.AA. questo favorisce/si accompagna ad un **cambio di prospettiva** rispetto agli anni in cui sono nate le coop, per lo più anni '90.

La parabola che riassume questa evoluzione, ma meglio sarebbe dire involuzione, può essere sintetizzata in questo modo: **“dalla emancipazione attraverso il lavoro “vero” di chi era escluso, alla riproposta di risposte assistenzialistiche più o meno rinnovate che negano, nei fatti, quella emancipazione”**.

Ciò non significa rifiutare a priori, soprattutto per situazioni molto compromesse, alternative quali laboratori protetti o altri interventi simili. Bensì sottolineare la preoccupazione per una riduzione dell'**intenzionalità collettiva dell'“emancipazione attraverso il lavoro”**, nella PP.AA. ma anche nel contesto culturale nel quale operiamo, con una crescente delega alla cooperazione, e più in generale al Terzo settore, a contenere il disagio e l'esclusione.

Questa dinamica spinge a ridefinire, **tra coop. sociali A e coop. sociali B**, le rispettive aree di intervento e i destinatari delle stesse, con conseguenti problemi di rapporto e soprattutto di visione comune.

Bisogna in ogni caso evidenziare che tra le coop miste (A e B) si **stanno sperimentando importanti modelli di integrazione tra erogazione di servizi ed inserimento lavorativo**, senza soluzione di continuità, particolarmente **innovativi anche nel rapporto con la PP.AA.**

Nonostante l'enfasi sulla co-programmazione e co-progettazione con la PP.AA., per la cooperazione B **le relazioni partecipative risultano comunque sempre più ridotte e prive di visione prospettica.**

Sembra **non esservi più comunicazione reale**, comprensione effettiva per ciò che affermiamo e per la cultura di intervento di cui siamo portatori.

Nonostante una altrettanto enfatica retorica, la **valutazione di impatto**, soprattutto per quanto riguarda **l'autonomia delle persone, fine ultimo della nostra presenza**, nei fatti è inesistente.

Abbiamo chiaro che **non si può tornare indietro**, ma è altresì evidente che nel rapporto con la PP.AA. è difficile comprendere dove si possa andare. **Il rischio è un'attesa senza prospettive.** Che fare allora?

**Il futuro della PP.AA. è stato e continua ad essere un fattore ineludibile dell'“emancipazione attraverso il lavoro” e del futuro della stessa cooperazione sociale di tipo B.** Impegnarci per tale futuro rappresenta uno dei pilastri dello sviluppo del Consorzio 45 e delle cooperative B aderenti.

Abbiamo bisogno di maggiore collaborazione tra noi e, al contempo, di trovare nel Consorzio il luogo per attrezzarci **nell'interpretare i cambiamenti in corso**, nella prospettiva dell' **attivazione di progettualità e strumenti nuovi**, aderenti ai nuovi scenari che si presentano.

A tal fine proponiamo al Consorzio di:

- a) rilanciare il **valore della territorialità** come tratto distintivo della visione imprenditoriale delle cooperative B, intendendo con essa l'effettivo insieme degli attori, pubblici e privati che, in un determinato contesto, partecipano alla costruzione e consolidamento dei percorsi di autonomia delle persone inserite.
- b) acquisire consapevolezza del **valore della innovazione per l'autonomia delle persone** e non solo della sua strumentalità per lo sviluppo aziendale. Ciò comporta, in alcune situazioni, assumere scelte non facili, come chiudere esperienze e cambiare organizzazione e produzione. Così come l'essere attenti, per trarne tutti i frutti possibili, alle innovazioni che altri, cooperazione e imprese sociali ma anche PP.AA., stanno realizzando. Un nuovo rapporto con le PP.AA. ha bisogno altresì di valorizzare le **esperienze innovative presenti nel nostro paese e non solo.**
- c) la stessa **integrazione tra coop A e B** rappresenta un fattore di forte innovazione sia per le coop singole che nel rapporto con le PP.AA.
- d) l'evoluzione del quadro normativo (Codice appalti, Riforma terzo settore, ecc.) sia nazionale che regionale, è stata «impetuosa». E' necessaria una maggiore **competenza diffusa tra le coop socie** su tali processi e sugli esiti che determinano. Ciò è condizione sia per valutare in modo appropriato le forme “speciali” utilizzabili nel rapporto con la PP.AA., che, soprattutto, per **costruire percorsi di partnership coerenti con la responsabilità pubblica dell'“autonomia attraverso il lavoro”**. per questo chiediamo, al Consorzio in primis, ma anche alle forme associative della cooperazione, di costruire insieme strategie finalizzate ad affrontare le in/congruenze nei comportamenti delle singole amministrazioni e a darci supporto nei processi di cambiamento in atto – ipotesi, strumenti, metodologia di lavoro, ecc.
- e) da parte nostra, pensiamo che fin da ora si debba valorizzare al meglio il **potenziale collaborativo tra le coop del consorzio**, sviluppando **sinergie e scambi, e ottimizzando risorse e competenze.** In particolare (vedi anche punto successivo), sarà fondamentale sviluppare una **strategia consortile degli inserimenti lavorativi**, attraverso un protocollo comune di orientamento e valutazione, un sistema di qualità, una proposta di servizio “unico” per le imprese ex art. 22, ecc. Gli obiettivi sono quelli di qualificare al meglio la filiera pre-durante-post inserimento e di offrire a tutti gli stakeholders, PP.AA. compresa, una base informativa utile a ragionare su priorità e innovazione

progettuale. A tal fine si tratterà di verificare la utilizzabilità sia degli strumenti già adottati negli anni scorsi che dei sistemi di certificazione disponibili.

### 1) *L'ingresso nei mercati privati/innovativi*

L'apertura al mercato profit, composto da imprese e/o clienti individuali, è una necessità e una sfida ineludibile. Lo abbiamo compreso da tempo e alcune delle nostre realtà ne hanno fatto il loro asset principale.

Vi è il rischio, però, che operare nel mercato privato riduca gli spazi e la qualità dell'inserimento lavorativo. Ovvero, faccia perdere la nostra identità di imprese attente alle persone e alla loro "emancipazione attraverso il lavoro".

L'apertura al mercato privato, in ogni caso, per noi non significa ritiro dal mercato/ collaborazione con il pubblico: per questioni di sopravvivenza economica, ma anche per coerenza con la nostra mission.

Avendo ben chiaro questi presupposti, il confronto e l'elaborazione comune sul tema porta ad evidenziare elementi che non sempre, anche nel mondo della cooperazione sociale, si possono considerare acquisiti.

Alla luce delle nostre esperienze possiamo dire che diverse sono le modalità con cui la cooperazione sociale B può rapportarsi alle imprese private profit. Perché:

- è di supporto agli **inserimenti lavorativi ex Art.22**;
- è **fornitrice di beni o servizi** per aziende profit; è **partner** delle stesse in progetti di sviluppo; oppure **competitor** in mercati concorrenziali, soprattutto di servizi;
- è supportata dalle imprese profit attraverso **contributi/donazioni/forme di sostegno varie in un mix di business e filantropia**

Le coop b di Consorzio 45 non agiscono una sola modalità di relazione, anche se si distinguono per la predominanza di una delle tipologie indicate. Ciò **caratterizza il rapporto e determina modelli di business e strategie di sviluppo differenziate**.

- *Gli inserimenti lavorativi ex Art.22*

Per alcune coop è diventato uno degli asset aziendali, per altre no o comunque risulta essere molto marginale.

Per le prime, da una parte esso comporta supplenza nei confronti di un modello di gestione pubblica del collocamento obbligatorio in crescente crisi; dall'altra la consapevolezza e una visione gestionale coerente, rispetto:

- a) alla doppia mediazione che si deve svolgere (tra impresa e superamento della diffidenza verso lo svantaggio; tra persona svantaggiata e reali condizioni di lavoro);
- b) alla riorganizzazione aziendale della coop conseguente alla necessità di avere un portfolio di attività sufficientemente ampio per conciliare esigenze dell'impresa profit e della persona svantaggiata;
- c) alla conseguente funzione di garanzia nei confronti dell'impresa profit;
- d) alla assunzione dei rischi di impresa determinati dalla temporalità limitata dei vincoli contrattuali/normativi; ecc.

Riteniamo che il Consorzio possa svolgere un ruolo chiave in questa area di attività (vedi anche punto precedente), in particolare supportando tre linee di sviluppo:

- a) la **riorganizzazione della intermediazione** tra domanda e offerta di collocamento obbligatorio, anche attraverso modalità innovative di partenariato pubblico/privato;
- b) la **«industrializzazione» dell’inserimento ex art.22**, ovvero la qualificazione/ottimizzazione della filiera su cui esso si sviluppa;
- c) la **commercializzazione della offerta di questo «doppio servizio»**, in particolare per le imprese, attraverso una strategia di marketing centrata sulla doppia mediazione – passando dal rapporto centrato sulla Amm. Provinciale alla «valigetta» del commerciale, con cui via via legare la possibilità di **vendere altri servizi**.

- *Fornitore, partner, competitor*

La «postura» cooperativa, in genere in aree di produzione di beni/servizi maturi (es. pulizie), **al pari di ogni altra azienda**, è condizionata dalla **pressione/scelta a «stare sul mercato»**.

Per farlo le coop hanno la necessità di disporre/rafforzare almeno tre fattori competitivi e/o organizzativi:

- l’innovazione di processo e di prodotto, anche attraverso la **partnership con altri soggetti profit**;
- la **reputazione per la qualità del servizio erogato**, elemento chiave della propria strategia commerciale strutturata e organizzata;
- la **progettazione di servizio**, fortemente interrelata alla funzione acquisto e programmazione, in un quadro di **riorganizzazione aziendale** che può estendersi in forme di contratto di rete.

La concorrenza delle microimprese, delle cooperative «finte» e delle grandi imprese, è una altra grande sfida che impone una visione strategica necessariamente **di sistema territoriale**: il contratto di rete, ovvero l’unificazione con altre coop, o altre modalità possibili soprattutto alla luce della decretazione sull’impresa sociale, sono possibilità da considerare in base alle condizioni effettive di sviluppo.

Trasversale alle diverse forme di caratterizzazione nel rapporto con i mercati privati, siano questi rappresentati da privati profit o da servizi pubblici privatizzati, sono le caratteristiche dei settori di attività in cui si sviluppa il business.

In genere si tratta di settori maturi, labour intensive e fortemente concorrenziali. Rispetto ad essi, grazie alla innovazione di prodotto/servizio maturata anche con partner profit del settore, si possono sviluppare posizionamenti adeguati (es. dalle pulizie alla igienizzazione sanitaria).

Al contempo, se si arriva ad un dimensionamento che permetta di fare investimenti ed economie di scala (anche attraverso l’acquisizione di coop in difficoltà), si possono ottenere commesse/rilevare attività di servizi pubblici privatizzati (es. cimiteri “chiavi in mano”).

Più in generale, crediamo che il Consorzio sia chiamato a supportare le seguenti linee di sviluppo:

- a) **assorbire imprese in crisi, non necessariamente cooperative sociali, acquisendo know how e portfolio clienti, e garantendo la canalizzazione di investimenti e la qualificazione del management**;
- b) **acquisire concessioni di servizi pubblici privatizzati**;
- c) **promuovere forme innovative di coop di comunità a fronte di bisogni/domande non altrimenti solvibili, soprattutto in area a rischio di spopolamento o comunque con sistemi economici locali deboli**;
- d) **individuare domanda privata emergente (come la pet economy; turismo sociale; l’assistenza familiare/badantato)**

- e) garantire le funzioni chiave: del marketing, delle certificazioni, del dimensionamento aziendale/di rete, degli investimenti calibrati sulla coop b e sui settori di innovazione.
- f) investire nella ri-qualificazione della intelligenza dei territori
  - *Business e filantropia*

Una terza linea, significativa ma particolare in quanto molto legata al know how e alle risorse umane effettivamente impiegabili (alias – tipo di professionalità compatibili con lo svantaggio delle persone inserite), è un **mix tra business e filantropia**. Un esempio è dato dalla attività di archiviazione telematica per aziende profit e dalla disponibilità, di alcune di queste, a sostenere l'azienda coop a prescindere dalla committenza effettiva. Si tratta di un'area di mercato importante, anche per i legami di fiducia che necessariamente si instaurano con i clienti, su cui sarà opportuno fare approfondimenti mirati a partire dalle competenze professionali di cui dispongono le singole coop.

- *Riassumendo*

Per il Consorzio in quanto tale, si delinea quindi un ampio spettro di compiti e funzioni:

- a) supportare le coop socie nel comprendere i cambiamenti profondi avvenuti e in corso, e costruire scenari possibili del futuro che le aspetta
- b) elaborare una propria vision di mercati privati, in cui siano compresenti le aree dello scambio (profit) ma anche quelle della mutualità (cooperative)
- c) sviluppare la funzione strategica della ricerca & sviluppo al servizio dei propri associati
- d) promuovere una strategia comunicativa capace di contrastare la narrazione distorta che sta colpendo l'azione della cooperazione e, al contempo, riconoscere e valorizzare la narrazione positiva, ovvero comunicare il valore sociale della cooperazione sociale a partire dal riconoscimento/reputazione di cui già gode
- e) investire nella costruzione di un brand «coperta» per tutti gli associati, fornendo servizi comuni agli stessi – es. modello Conad
- f) rafforzare il proprio ruolo di garante tra le coop e con gli stakeholder esterni delle stesse

## 2) *Gli investimenti e il rapporto con gli attori della finanza sociale*

La finanza sociale è un settore in espansione. Istanze valoriali sempre più condivise da attori anche molto distanti per storia e cultura; esigenze interne ai mercati finanziari sia nella allocazione delle risorse da investire che per la attrattività di nuove risorse; crescita economica ed occupazionale del Terzo settore; cambiamenti nei mercati di riferimento, sia pubblici che privati (vedi sopra); esigenze di sviluppo della imprenditoria sociale; sono alcuni dei fattori che stanno determinando una novità rilevante nella vita delle cooperative: nuovi assets, nuove skills, nuove forme di governance, nuova struttura patrimoniale.

Gli strumenti di finanza sociale sono in crescita, così come vecchi e nuovi attori del mondo finanziario si impegnano in questo settore, ad oggi considerato emergente.

L'allineamento tra le cooperative di tipo B e questo mondo articolato ed in evoluzione non è un passaggio semplice. Coniugare la finanziabilità di progetti/investimenti anche importanti (cosa diversa dalla beneficenza/filantropia) con la mission dell'“emancipazione attraverso il lavoro” per chi vive una condizione di svantaggio è tutt'altro che semplice. Si tratta però di una sfida da affrontare, e per questo il Consorzio

può essere il contesto più adeguato per fare **incontrare domanda/offerta di investimenti e per mediare le possibili asimmetrie che questo incontro presenta.**

Nel percorso laboratoriale abbiamo discusso con una realtà bancaria cooperativa, già impegnata con non poche delle cooperative aderenti al Consorzio e con lo stesso, al fine di simulare un possibile contesto applicativo di questa idea. I risultati non sono ovviamente replicabili con altri attori e in altre situazioni, ma offrono comunque indicazioni interessanti per ragionare in chiave strategica.

Tre sono i tipi di relazione che si possono instaurare tra una banca che fa anche investimenti e le coop B:

- commerciale classico, in cui la coop è un cliente a cui vengono offerte soluzioni per le sue attività ordinarie (ccb dedicato, anticipo crediti, mutui, fidi, ecc.);
- di partnership, per favorire la crescita di un mercato di reciproco interesse (dalla promozione di particolari offerte per il portfolio clienti – crowdfunding, al supporto/mediazione con altri attori - infobandi, ecc.);
- di socio temporaneo, per esempio in start up che oltre all'investimento hanno bisogno di consolidarsi e da cui la banca poi uscirà una volta raggiunto il break even.

Comune, visti i cambiamenti in corso sia nel mondo della finanza che nel mondo dell'impresa sociale, è l'esigenza di **condividere percorsi di apprendimento** sui reciproci mondi, così da essere attori capaci di valorizzare al meglio le reciproche potenzialità.

Nel concreto, con il supporto del Consorzio, si dovrebbero approfondire/attivare le seguenti linee di lavoro:

- a) vista il radicamento territoriale di entrambe gli attori (banca di cc e coop b), riteniamo vi siano le condizioni per la maturazione di proposte di intervento, in cui la reputazione di entrambe fa la differenza per la realizzazione efficace di progetti di interesse per la comunità (vedi sopra);
- b) l'attore bancario può altresì promuovere tra la propria clientela l'offerta di servizi collegati all'inserimento lavorativo ex art. 22 (vedi sopra);
- c) avendo il Consorzio anche il compito di generare imprese, o comunque sostenere l'impegno delle associate in nuovi ambiti commerciali (vedi sopra), una partnership strutturata che favorisca tale compito è di reciproco interesse;
- d) a fianco dei servizi ordinari già erogati da una banca risulta di particolare importanza, per una coop B a volte esposta sul piano dei crediti da esigere, estendere tale collaborazione anche al recupero crediti;
- e) così come stabilire modalità di supporto ai dipendenti delle coop, con la garanzia/supervisione delle stesse, di forme di supporto finanziario necessarie ad evitare condizioni cronicizzate di indebitamento;
- f) nel Consorzio, inoltre, dovrebbe costituirsi una funzione, da studiare nel dettaglio, di consulenza finanziaria per le coop socie, così da orientare le scelte necessarie/possibili in questo ambito di attività di impresa.

### **3) Riassumendo**

In sintesi, riteniamo dover evidenziare che il percorso di elaborazione comune ha favorito, **all'interno e in funzione della crescita di una visione strategia** del Consorzio, la consapevolezza – alias: **una visione organizzativa** - delle necessità di alcune decisioni che proponiamo agli organi competenti.

Ci riferiamo, in particolare:



alla individuazione di una **“area/rete delle coop B” interna al Consorzio 45**, il cui compito sarà quello di dare continuità sia al lavoro laboratoriale iniziato tra le coop B aderenti, che supportare Organi e Struttura nel rendere effettive le decisioni che il Consorzio stesso assumerà in merito di quanto maturato in questi mesi e/o qui proposto;

questo anche al fine di permettere, nella futura governance del Consorzio, di individuare uno spazio specifico e qualificante il **contributo che la cooperazione di tipo B potrà portare allo stesso**.

Nel quadro di questa scelta di ordine generale, vogliamo schematizzare e dare un ordine alle ipotesi di lavoro sopra elencate, tenendo presenti i tre temi prioritari da cui siamo partiti:

- il **“restringimento/trasformazione” mercato pubblico/tradizionale;**
- l’ingresso nei **mercati privati/innovativi;**
- gli **investimenti** e il rapporto con gli **attori della finanza sociale**.

Si tratta, detto altrimenti, di **riclassificare tali proposte** tenendo presente:

- il carattere strategico che esse hanno per il Consorzio 45;
- le soluzioni/strumenti ipotizzati che possono permettere la traduzione pratica di tali strategie;
- le attivazioni necessarie da parte delle coop socie al fine di non rendere sterile l’impegno del Consorzio stesso.

	<b>MERCATO PUBBLICO</b>	<b>MERCATI PRIVATI</b>	<b>FINANZA SOCIALE</b>
<i>Strategie consortili</i>	<p>rilanciare il <b>valore della territorialità</b> come tratto distintivo della visione imprenditoriale di cui si è portatori</p> <p>acquisire consapevolezza del <b>valore della innovazione per l’autonomia delle persone</b> e non solo per lo sviluppo aziendale</p> <p>ricercare un nuovo rapporto con le PP.AA. raccogliendo e valorizzando le <b>esperienze innovative presenti nel nostro paese e non solo</b></p> <p>favorire la <b>cooperazione tra le cooperative B</b> aderenti al Consorzio</p>	<p>sviluppare la <b>funzione strategica della ricerca &amp; sviluppo</b> al servizio dei propri associati</p> <p>elaborare una <b>vision dei mercati privati</b>, in cui siano compresenti le aree dello scambio (profit) e quelle della mutualità (cooperative)</p> <p>promuovere una <b>strategia comunicativa</b> capace di trasmettere il valore sociale della cooperazione sociale a partire dal riconoscimento/reputazione di cui già gode</p> <p>rafforzare il <b>ruolo di garante tra le coop e con gli stakeholder esterni</b> delle stesse</p>	<p>sulla base del principio del reciproco interesse, promuovere una <b>partnership strutturata con attori della finanza sociale</b> finalizzata alla generazione di imprese/ al sostegno delle associate per progetti di sviluppo in nuovi ambiti commerciali</p> <p>collegato, <b>valorizzare la reputazione</b> di entrambe i partner per la realizzazione efficace di progetti di interesse per la comunità</p>
<i>Soluzioni/strumenti consortili</i>	<p>strutturare <b>percorsi di formazione</b> per le coop socie, finalizzati al <b>miglioramento delle competenze</b> in merito all’evoluzione del quadro normativo relativo ai</p>	<p>Individuare la <b>domanda privata emergente</b> e relative <b>ipotesi di offerta</b> imprenditorialmente interessanti</p> <p>garantire le <b>funzioni chiave</b> del marketing, delle certificazioni,</p>	<p>costituire una funzione consortile di <b>consulenza finanziaria per le coop socie</b>, a supporto delle scelte necessarie/possibili in questo ambito di attività</p> <p>individuare modalità fattive</p>



	<p>rapporti con la PP.AA.</p> <p>sviluppare una <b>strategia consortile degli inserimenti lavorativi – riorganizzazione della intermediazione, industrializzazione e commercializzazione</b> - attraverso un protocollo comune di orientamento e valutazione, un sistema di qualità dedicato, una proposta di servizio “unico” per le imprese ex art. 22, una strategia di marketing finalizzata, ecc.</p>	<p>del dimensionamento aziendale/ di rete, degli investimenti calibrati sulla coop B e sui settori di innovazione</p> <p>investire nella <b>costruzione di un brand «coperta»</b> per tutti gli associati, fornendo servizi comuni agli stessi</p> <p>strutturare un <b>servizio di assistenza</b></p> <p><b>a)</b> alla acquisizione di concessioni di <b>servizi pubblici privatizzati;</b></p> <p><b>b)</b> per a <b>rilevazione delle imprese in crisi</b>, al fine di acquisire know how e portfolio clienti, garantendo la canalizzazione di investimenti e la qualificazione del management</p>	<p>attraverso le quali il partner finanziario possa <b>promuovere tra la propria clientela l’offerta di servizi collegati all’inserimento lavorativo</b> ex art. 22</p> <p>negoziare forme contrattuali convenienti per il <b>servizio di recupero crediti</b></p> <p>individuare modalità sostenibili di <b>supporto l’assistenza finanziaria ai dipendenti delle coop interessate, necessaria</b> ad evitare condizioni cronicizzate di indebitamento personale o familiare</p>
<p><i>Azioni delle coop associate</i></p>	<p>ricercare forme positive di <b>integrazione tra coop A e coop B</b></p>	<p>promuovere forme innovative di <b>coop di comunità</b> a fronte di bisogni/domande non altrimenti solvibili</p>	