



N°3

Marzo 2001

Lit. 2.000 (€ 1,03)
Abbonamento annuale
Lit. 20.000 (€ 10,32)



Direttore
Ivano Barberini
Direttore e responsabile
Massimo Tognoni
In redazione
Laura Lupo
Segreteria di redazione
Anna Colomberotto, Diletta Cereda
Direzione, Redazione e Amministrazione
Via G. Antonio Guattani, 9 - 00161 Roma
Tel: 06-84439373 / 84439372 / 84439335
E. mail: cooperazioneitaliana@legacoop.it
Fax: 06-84439402
Progetto grafico e impaginazione
Fabio Moriconi
Stampa
Edigraf s.r.l. - via Ugo Fleres 24 - Roma
Editore
Edizioni Cooperative s.c.a.r.l.
via di S. Costanza, 46 00198 Roma
Autorizzazione del Tribunale di Roma
n. 517 del 28.11.2000
Spedizione in abbonamento postale
45% art.2 comma 20/b Legge 662/96. Roma

Mensile di notizie e informazioni della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue

Pari opportunità, valorizzare le differenze per allargare l'inclusione sociale

Intervista a **Katia Bellillo, Ministro per le Pari Opportunità**

Il riconoscimento, a livello governativo, dell'esigenza di politiche specifiche volte a favorire le pari opportunità è, per l'Italia, cosa recente. Il ministero di cui Lei è responsabile è infatti stato istituito nel 1996. Che cosa è stato fatto in concreto in questi cinque anni? Ritieni che tale maggiore attenzione su questo terreno sia un elemento che avvicina il nostro paese al resto d'Europa?

Una delle prime azioni del Dipartimento è stata quella di ottenere lo sblocco dei finanziamenti della legge 215 sull'imprenditoria femminile e avviare una campagna di informazione capillare per farla conoscere alle donne. È stato un successo: nei primi due anni sono state presentate quasi 9000 domande per l'avvio di attività imprenditoriali. Un'iniziativa importante a favore dell'impiego, dell'autoimpiego e dell'imprenditoria femminile è il Programma Operativo Multiregionale avviato nel 1998 con un Protocollo d'intesa sottoscritto dal Dipartimento per le Pari opportunità e dal Ministero del Lavoro. Con il programma POM sono stati realizzati 35 progetti di formazione e orientamento professionale che si sono conclusi il 30 novembre 2000. I progetti, costati 31 miliardi e finanziati per il 45% dal Fondo Sociale Europeo, hanno formato a un nuovo mestiere 2000 donne disoccupate di età compresa tra i 20 e i 40 anni. Il dato concreto è che ben il 10% tra queste donne hanno trovato lavoro già prima della fine dei corsi. Ciò significa che abbiamo rodato un buon modello per la formazione e l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro che potrà essere riprodotto nel futuro. Fin dal 1996 il Dipartimento per le Pari opportunità è in prima linea per contrastare il fenomeno del traffico di esseri umani e offrire protezione alle donne costrette a prostituirsi. Dal luglio del 2000 è attivo un numero verde che riceve le richieste d'aiuto e informazione delle ragazze vittime di tratta e, soprattutto, le mette in contatto con gli operatori dei progetti di protezione sociale attivi nel territorio nazionale. Nel 1999 il dipartimento ha finanziato, con 16 miliardi, 47 progetti di protezione sociale che hanno sottratto 1000 donne dal circuito della prostituzione e hanno offerto loro la formazione professionale necessaria per accedere al mercato del lavoro.

Con il bando del 2000 abbiamo finanziato nuovi progetti che permetteranno ad altre donne trafficate di avere un futuro dignitoso nel nostro paese. A febbraio è stata approvata al Senato la legge "Misure alternative alla detenzione a tutela del rapporto tra detenute a figli minori" di cui è relatrice l'On. Anna Finocchiaro. Quando la legge sarà operativa nessun bimbo vivrebbe più in carcere, ma sarà possibile applicare la detenzione domiciliare, o misure alternative, che consentiranno alle madri, non considerate socialmente pericolose, di passare la maggior parte del tempo con i bambini. Un altro progetto importante del Dipartimento è Polite, avviato da due anni con la collaborazione dell'Associazione Italiana Editori e cofinanziato dalla Commissione Europea, per promuovere la parità di genere nei libri di testo. Polite ha prodotto il *Vademecum Saperi e Libertà*, che gli autori e le autrici possono consultare, e un video diffuso tra insegnanti e studenti. L'obiettivo è quello di favorire la produzione di testi scolastici liberi da stereotipi sull'identità di genere e incoraggiare una didattica che superi l'impostazione tradizionale in cui non c'è traccia della differenza di genere.

Ritieni che le politiche di pari opportunità possano essere un motore di sviluppo e di innovazione in generale per il nostro Paese? E in che modo?

Lo sono di certo, perché mirano ad allargare l'inclusione sociale e ad eliminare la marginalità e le discriminazioni per sesso, età, religione, a partire soprattutto da quelle sul lavoro. Sono questi i temi su cui si misura il grado di sviluppo e di modernità di un paese.

Quali sono le questioni che riguardano in modo specifico, nell'ambito delle pari opportunità, le politiche per le donne?

Si fa prima a dire quali sono le politiche di pari opportunità che non riguardano le donne. La figura del Ministro per le Pari opportunità è stata istituita nel 1996 quando il Governo di centrosinistra si è impegnato ad applicare la Piattaforma della Conferenza ONU di Pechino del 1995 e dunque a realizzare politiche di pari opportunità tra uomini e donne. In seguito le

Massimo Tognoni

funzioni delegate al Ministro per le Pari opportunità sono state ampliate e permettono azioni per rimuovere le discriminazioni di razza, orientamento sessuale e generazione. Ciò significa agire per promuovere una parità fondata sulla valorizzazione delle differenze e non su un concetto di uguaglianza che non corrisponde più alla complessità della società in cui viviamo.

Lavoro e impresa: come è cambiato il ruolo e l'atteggiamento delle donne verso questi due campi? E quale contributo hanno dato, in tal senso, le politiche di Pari opportunità?

Oggi in Europa l'aumento complessivo della forza lavoro è formato per due terzi da donne. Aumentano le lavoratrici autonome, le libere professioniste, le imprenditrici e, anche se con equilibri precari e ancora da regolare, c'è una crescita della presenza femminile nel lavoro dipendente atipico. Le donne hanno dimostrato la loro determinazione a stare sul mercato del lavoro e di avere le competenze e la volontà per affermarsi. Il Dipartimento per le Pari opportunità è attivo

non solo per difendere il diritto delle donne al lavoro, ma anche per promuovere politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Per promuovere impresa, insieme allo sblocco della legge 215, abbiamo lanciato una campagna di comunicazione per incoraggiare le donne a lanciarsi nell'impresa. La stampa e la tv hanno raccontato storie positive e questo ha dato alle donne una spinta importante. Oggi, le donne piccole e medie imprenditrici sono forti anche come immagini pubbliche. La legge sull'imprenditoria si è dimostrata "amica" delle donne e, nel 2001, finanzia con 300 miliardi le domande provenienti dalle varie regioni. Da quest'anno c'è un'opportunità in più per le aspiranti imprenditrici: ci sarà una graduatoria nazionale delle domande da cui le Regioni potranno fare una selezione per finanziarle con i soldi del Fondo Sociale Europeo. Una fonte di informazioni e orientamento fondamentale per le donne è il sito Internet dedicato all'imprenditoria femminile www.osservatorio-donna.igol.it promosso dal Dipartimento per le Pari opportunità e gestito da Sviluppo Italia. Dal 1 febbraio il sito offre il servizio "Primi passi per fare impresa" in cui si trovano gli strumenti per mettere a fuoco la propria idea imprenditoriale e acquisire le

competenze necessarie per realizzarla.

Ritieni che la cooperazione possa avere un ruolo particolare nel favorire lo sviluppo di politiche di pari opportunità per le donne?

Le donne hanno un atteggiamento meno individualista degli uomini verso il lavoro e una maggiore propensione al lavoro cooperativo. Un'impresa che mette insieme diverse competenze e saperi soddisfa quest'attitudine a un'organizzazione del lavoro collettiva. La cooperazione può offrire delle forme di tutela dai rischi negativi della flessibilità, cioè il precariato e la mancanza di garanzie. La flessibilità è un fenomeno che riguarda soprattutto le donne; infatti, da una recente ricerca del Censis emerge che le donne costituiscono il 60% dei lavoratori atipici. Il rischio concreto è che essa diventi una tirannia e che aumentino le disuguaglianze già esistenti. Per questo è necessario avviare politiche di regolamentazione del lavoro atipico, di potenziamento delle attività di controllo sugli abusi subiti da lavoratrici e lavoratori e sostenere quelle forme di organizzazione del lavoro che, come accade nella cooperazione, danno alle lavoratrici più possibilità di gestire tempi e orari.

Imprenditorialità femminile: progressi importanti, ma resta ancora molto da fare

La riflessione sull'imprenditorialità femminile va collocata nel quadro delle profonde trasformazioni intervenute nella struttura economica del nostro paese, nell'epoca dell'Unione Monetaria e del progressivo consolidamento della integrazione economica europea. Una integrazione che avviene all'interno di uno straordinario processo di globalizzazione, con ondate di innovazioni tecnologiche, mondializzazione dei mercati, inasprimento della concorrenza.

Il fenomeno della diffusione dell'imprenditorialità femminile si manifesta in una fase in cui in Italia si registra un incremento dell'occupazione femminile. Un evento che va attentamente esaminato per coglierne la portata, ma anche i limiti e le ambiguità. Lo sviluppo del settore terziario e dei lavori atipici ha consentito l'incremento dell'occupazione femminile.

Vanda Giuliano
Legacoop, Responsabile
Ufficio Promozione

La presenza di imprese al femminile nel tessuto imprenditoriale, rispetto ai diversi settori di attività, è piuttosto disomogenea. La maggior parte delle nuove imprese sono piccole e medie, molte sono micro imprese, cresciute soprattutto nel settore terziario: più spesso in quello tradizionale che in quello avanzato. Tenzialmente, la maggior parte di quelle femminili sono collocate nei settori più tradizionali e con dimensioni che non consentono di affrontare processi di sviluppo e di internazionalizzazione.

Si potrebbe creare, quindi, una situazione per cui le donne imprenditrici sono presenti, ma circoscritte in un'area che non consente loro la fuoriuscita verso quell'impresa moderna e innovativa che può crescere e conquistare posizioni di leader sul mercato.

Questo vuol dire che le imprese, anche quelle femminili, devono nascere ponendosi obiettivi di crescita

segue a pag. 2

Si tingono di rosa le cooperative Legacoop

I risultati della ricerca su occupazione e imprenditorialità femminile

La ricerca su "Occupazione e Imprenditorialità femminile", è stata curata dall'Ufficio Studi - Dipartimento Promozione e realizzata grazie al contributo del Ministero del lavoro.

Il lavoro è stato svolto in due parti. La prima ha misurato, attraverso una sorta di fotografia grandangolare, mirata a tutte le cooperative associate, la reale presenza di donne. Sono state raccolte informazioni che riguardano l'83% della base sociale complessiva e il 79% dell'occupazione.

La seconda parte isola un segmento dell'universo, zoomando sulle cooperative "al femminile", con presenza qualificata o maggioritaria di donne.

I numeri dipingono la cooperazione di rosa: il 51,2% dei soci sono donne, mentre la loro presenza tra gli addetti supera il 48%.

L'occupazione femminile si spalma in tutti i settori, ma è molto concentrata nelle cooperative di lavoro, dove le donne sfiorano il 70% di tutta l'occupazione censita.

Oltre che nei tradizionali settori della distribuzione, del tessile, delle pulizie e della ristorazione, si rileva una concentrazione di donne che supera il 70% nel settore sociale. Si disegna così il profilo di una cooperativa impegnata sul fronte dell'offerta imprenditoriale di servizi alla persona, secondo un concetto moderno di welfare.

Le donne, ancora, sono superiori al 40% nell'industria alimentare, nella cooperazione culturale e in quella d'abitazione, nonché in alcune attività finanziarie.

Esse, infine, si stanno affermando nella gestione di biblioteche e musei; si associano in cooperativa giovani laureate impegnate nella ricerca biologica; scelgono la strada imprenditoriale archeologica e restauratrice di opere d'arte.

Interessanti appaiono le esperienze portate avanti da donne nell'ambito del turismo, con proposte che abbracciano la valorizzazione di aree ad alto interesse paesaggistico e la tutela dell'ambiente, abbinando all'utilizzo di strumenti informatici.

Sotto il profilo dell'organizzazione produttiva le cooperative non si sottraggono alle attuali tendenze del mercato che afferma un crescente grado di flessibilità nei rapporti di lavoro.

Gli *outsider* rappresentano, infatti, il

34,1% del totale delle risorse impiegate. Tra i lavoratori con contratti "flessibili", il 55,6% sono addetti part-time a tempo indeterminato e il 22,5% sono a tempo determinato, per lo più concentrati nel settore agricolo.

La condizione occupazionale atipica mostra una netta separazione di genere. Le donne occupate in contratti flessibili sono il 49,5% del totale delle lavoratrici, mentre per gli uomini questa percentuale scende al 19,6%. Occorre però tener conto che le donne sono concentrate in alcuni comparti che, più di altri, richiedono un'organizzazione flessibile.

Il differenziale uomini-donne è particolarmente pronunciato nel caso dei contratti part-time, la forma di lavoro atipico che più tende a "standardizzarsi".

Il tasso di femminilizzazione si attenua invece quando il modello occupazionale è del tutto alternativo a quello standard. In tutti questi casi la partecipazione delle donne è di poco superiore a quella maschile.

Ulteriori informazioni possono essere tratte dalla seconda parte della ricerca che focalizza l'attenzione sulle cooperative con presenza qualificata o maggioritaria di donne.

Nel triennio 1997-1999, queste cooperative hanno avuto uno sviluppo nella base sociale pari a circa il 19% e una crescita di oc-

Paola Petrucci
Legacoop, Ufficio Studi

cupati che sfiora il 17%. L'incidenza femminile rispetto agli addetti aumenta

di circa due punti, mentre si flette leggermente per quanto riguarda la presenza tra i soci.

Se incrociamo territorio e settore, si evidenzia come la diminuzione dell'incidenza delle donne nella base sociale sia da ascrivere, per quanto riguarda il Nord, alle cooperative di consumo. Nella cooperazione di lavoro, al contrario, il tasso di femminilizzazione aumenta in misura crescente.

Tenendo presente che in questo campione il tessuto cooperativo del Centro Sud è composto pressoché totalmente da cooperative di lavoro, notiamo una presenza di donne tra i soci che aumenta nelle regioni del Centro e diminuisce in quelle meridionali, nonostante che la maggiore crescita di occupazione femminile si registri proprio in quest'area.

Dietro questi andamenti esiste probabilmente un'evoluzione della società italiana diversa da zona a zona, in virtù degli stretti legami esistenti tra modello sociale e modello economico.

Probabilmente il più alto tenore di vita delle regioni settentrionali, unitamente a un'organizzazione sociale più avanzata, favorisce da una parte la costituzione di nuclei monofamiliari; d'altra parte determina una



divisione dei ruoli più moderna all'interno della famiglia.

Nelle regioni meno sviluppate la vitalità femminile sul mercato del lavoro è invece frenata dal permanere di elementi culturali e di condizionamenti strutturali che ostacolano l'ulteriore sviluppo del ruolo femminile.

Al di là della diversa condizione che può vivere la donna rispetto all'ambiente economico e sociale in cui vive, esiste, anche nel movimento cooperativo, un comportamento comune che privilegia i percorsi professionali degli uomini, soprattutto per quanto riguarda i ruoli dirigenziali.

Partendo da una base sociale pari al 51,6%, l'incidenza delle donne nei Consigli di Amministrazione scende al 32%, mentre solo il 24% assume la carica di Presidente.

L'Ufficio Studi ha in programma ulteriori approfondimenti, soprattutto con riferimento agli aspetti qualitativi del vivere femminile in cooperativa, così come intende monitorare costantemente l'occupazione e la sua distinzione per genere. Sarà infatti interessante seguire l'evoluzione delle due principali indicazioni emerse dalla ricerca: una grande presenza di socie e lavoratrici che hanno beneficiato in misura prevalente della capacità cooperativa a creare occupazione, ma una necessità visibile di lavorare ancora per il pieno dispiegamento di politiche di pari opportunità.

La ricerca è consultabile sul sito www.legacoop.it/chisiamo/documenti/documenti.htm

Dati su 3.422 cooperative aderenti a Legacoop

Settori	Soci	di cui donne	%	Occupati	di cui donne	%
Agro-alimentare	185.533	38.106	20,5	19.989	8.009	40,1
Pesca	7.782	183	2,4	2.634	193	7,3
Produzione e Lavoro	27.362	6.348	23,2	30.020	5.578	18,6
Servizi e Turismo	140.230	59.932	42,7	97.175	54.377	56,0
Cooperative fra consumatori	3.350.173	1.827.519	54,5	30.287	19.477	64,3
Cooperative fra dettaglianti	n.d.	n.d.		5.618	2.413	43,0
Cultura, spettacolo e tempo libero	58.205	20.361	35,0	3.253	1.391	42,8
Abitazione	136.491	48.041	35,2	435	254	58,4
Altre Attività	18.350	6.821	37,2	107	47	43,9
Totale	3.924.126	3.924.126	51,2	189.518	91.739	48,4

Segue da pag. 1

ta, che le leggi e la strumentazione del credito, della formazione, della ricerca devono essere finalizzate a questo obiettivo, per cui il problema non è più solo l'accesso ma la qualità e la finalità di questi servizi.

Quando parliamo di imprenditorialità cooperativa femminile ci riferiamo ad una esperienza che si è sviluppata negli ultimi dieci anni nell'universo delle imprese aderenti a Legacoop. Le donne sono circa il 51% dei soci, cioè poco più di 2.500.000 su un totale di 5.100.000; rappresentano circa il 48% degli occupati, poco più di 140.000 su un totale di circa 280.000.

Le donne nelle cooperative aderenti a Legacoop raggiungono elevate percentuali di presenza. Questo dato diventa un elemento che caratterizza la nostra organizzazione ed evidenzia che lo sviluppo in alcuni settori di tradizionale insediamento cooperativo e la promozione di nuove imprese sono stati in grado di incrociare i bisogni delle donne.

Le donne sono presenti in modo rilevante nella cooperazione di utenza ed in quella di lavoro. L'esperienza della cooperazione di utenza, sia di consumo che di abitazione, ha anticipato di molti anni il fenomeno del protagonismo dei consumatori, che oggi sta assumendo un ruolo sempre più importante. L'attenzione delle donne alla qualità dei prodotti e dell'ambiente le ha portate ad associarsi alle cooperative di consumatori.

La cooperazione di utenza potrà avere un ruolo importante anche nell'ambito della riforma del welfare, mano a mano che il ritrarsi dello Stato creerà spazi maggiori al protagonismo e alle scelte dei cittadini utenti. L'emergere di nuovi bisogni, anche per le dinamiche sociali ed economiche che hanno mutato gli stili di vita delle donne, fanno

di loro le possibili organizzatrici di una domanda aggregata di nuovi servizi. La riforma del welfare, inoltre, rappresenta un'occasione importante per lo sviluppo di attività imprenditoriali che vedano una forte presenza di donne.

Lo sviluppo della cooperazione sociale, dove le donne sono presenti in numero consistente e con ruoli qualificati, ne è una testimonianza significativa.

La presenza delle donne è inoltre significativa, nelle cooperative aderenti a Legacoop, anche nell'occupazione dipendente e tra i soci lavoratori in alcuni settori. Di conseguenza, lo sviluppo delle loro professionalità e la partecipazione alla gestione d'impresa è una questione che non si può pensare di affrontare solo in termini di singoli programmi di azioni positive, che pure sono stati realizzati con successo da alcune cooperative, anche con i finanziamenti previsti dalla Legge 125/91.

In questo quadro, un tema rilevante ai fini della parità è quello dell'organizzazione del lavoro. Una cooperativa, senza rinunciare all'efficienza e alla competitività, deve porsi il problema di avere una organizzazione che sia in grado di valorizzare le competenze di tutti superando anche i modelli culturali più diffusi che vedono l'assegnazione di ruoli sulla base di stereotipi. La femminilizzazione crescente della società e i nuovi caratteri dell'azione manageriale contemporanea richiedono un ripensamento dell'organizzazione che ponga maggiore attenzione alla valorizzazione in generale delle risorse umane ed in particolare di quelle femminili.

In una cooperativa, per il quadro di valori a cui fa riferimento, organizzazione e obiettivi economici e sociali da raggiungere de-

vono essere saldamente legati. L'impresa cooperativa è basata su alcuni principi che la rendono oggi particolarmente moderna: è un'impresa che sviluppa e mantiene l'occupazione; è adattabile e flessibile al suo interno e riesce a cogliere i mutamenti economici; è fortemente legata al contesto territoriale e contemporaneamente è parte di reti che le consentono di sviluppare integrazioni economiche nazionali e anche transnazionali; contribuisce a creare reti di fiducia e di democrazia quando i valori cooperativi sono l'ispirazione dell'agire reale. E' per questo che le donne in cooperativa trovano la risposta ad alcune esigenze di solidarietà e di flessibilità che rendono più "agevole" la creazione di impresa. I dati della presenza delle donne ci consentono di fare questa affermazione.

Condividere il rischio imprenditoriale con un gruppo crea legami, conoscenza, sviluppa relazioni che costituiscono la base su cui lavorare per definire una organizzazione funzionale al progetto imprenditoriale. Un'imprenditrice cooperativa fa parte di un insieme che può farsi carico dei problemi che possono insorgere. Le esperienze che si stanno facendo in alcune cooperative fanno ritenere che sia possibile introdurre una flessibilità in grado di contemperare gli interessi dell'azienda e di chi vi lavora. La cooperazione è stata, nelle regioni del centro-nord, ma anche nel Mezzogiorno, una opportunità per molte donne che si presentavano come fasce deboli nel mercato del lavoro, di avere non solo una occupazione stabile, ma anche di partecipare alla gestione di una impresa.

Molta parte dell'esperienza cooperativa delle donne in questi anni si è realizzata in

quei settori che sono stati individuati dall'Unione Europea come nuovi bacini di occupazione, ma soprattutto come aree la cui crescita contribuisce alla coesione sociale e alla qualità del contesto territoriale, condizioni essenziali per lo sviluppo.

Rispetto agli anni passati, oggi si sono modificate le condizioni da cui partire per affrontare il tema del lavoro e dell'imprenditorialità femminile.

Le donne sono presenti in numero significativamente più elevato nel mercato del lavoro, anche se non ancora ai livelli europei. E' stato rimesso uno degli elementi che veniva considerato penalizzante per la piena valorizzazione delle risorse femminili: i percorsi scolastici e formativi delle donne sono oggi più qualificati di quelli degli uomini e non rinchiusi nelle aree tradizionali. Tuttavia, il meccanismo di discriminazione, come recentemente ricorda uno studio del CNEL, continua ad operare non più in forma di esclusione, ma con il fraporsi di una serie di ostacoli allo sviluppo dei percorsi professionali e all'affermazione delle donne.

Rimane quindi come non mai la necessità di garantire condizioni di pari opportunità. In questa direzione si muovono alcuni provvedimenti adottati dai governi negli ultimi anni, ma molto dovrà ancora essere fatto per rompere il rischio di "segregazione" dei settori considerati tradizionalmente femminili.

L'imprenditorialità femminile è un fenomeno autentico che si manifesta su scala europea. L'esperienza della cooperazione per i suoi caratteri specifici ci consente di comprenderlo meglio. Ora occorre arricchire le proposte di Legacoop per sostenerlo, qualificarlo e consolidarlo.

La concertazione di fronte alla sfida della crescita

Determinante per il risanamento, va resa più efficiente per lo sviluppo e la modernizzazione del Paese

La concertazione sociale è al centro di nuove controversie sindacali e politiche. Nel dibattito è intervenuto anche il Presidente Ciampi che ha ricordato il valore della esperienza di questi anni. In effetti in questo decennio essa ha avuto, a partire dal '92-'93, una funzione determinante nel processo di stabilizzazione della nostra economia, contribuendo alla definizione delle politiche di rigore economico necessarie per il risanamento finanziario del Paese e per l'avvio di alcune riforme del welfare state.

L'interrogativo che oggi da più parti viene posto è se questo "metodo" è ancora valido e se può contribuire alla fase di sviluppo e di modernizzazione della nostra economia.

Ora che il risanamento del bilancio pubblico è avviato, anche se non concluso, acquisiscono grande rilevanza tutte le tematiche riferite a come e quanto ancora liberalizzare il mercato del lavoro e quello dei servizi (oggi gestiti dalla Pubblica Amministrazione), alla adeguatezza del sistema della contrattazione collettiva, al

la riforma del welfare e delle pensioni, in vista della prossima verifica, al peso del prelievo fiscale e degli oneri sociali sul costo del lavoro.

Il clima si è reso più acceso da quando è apparsa nel dibattito la possibilità che si possa procedere su questa materia (e su altre) con accordi separati.

Gli ultimi episodi che riguardano il recepimento delle direttive europee sui contratti a termine e il decreto del Governo sul part-time sono una conferma della concreta possibilità che la concertazione possa dissolversi.

Se così fosse saremmo in presenza di una contraddizione tanto esplosiva quanto incomprensibile.

Infatti si aprirebbe un problema con l'Unione Europea che ha considerato l'utilità generale della concertazione, riconoscendola a livello costituzionale (dialogo sociale) e imponendo alle istituzioni comunitarie di ricorrere a questo metodo prima di decidere sulle materie che ho richiamato.

In un simile contesto, scelte di segno opposto potrebbero essere interpretate solamente come il prevalere di risultanze e compor-

Graziano Pasqual
Legacoop, Responsabile Dipartimento Risorse Umane e Vigilanza

tamenti conservatori in contrasto con i bisogni di innovazione, per iniziativa di gruppi di interesse ben precisi.

La crisi attuale non autorizza, tuttavia, a ritenere che la concertazione sia morta e non è nemmeno vero che essa vada bene solo per i periodi di emergenza, al fine di distribuire con equità i sacrifici, e che non sia utile per i periodi di crescita. In questa situazione, infatti, se connotata in termini di efficienza e trasparenza dei ruoli, può essere molto utile sia per orientare lo sviluppo, sia per realizzare la necessaria opera di modernizzazione del Paese. Pur considerando le diversità politiche e sociali, ci sono casi quali l'Irlanda e la Spagna dove la concertazione è stata usata anche a questo fine.

In un paese come l'Italia, attraversato da molte diversità nella struttura economica, sociale, della impresa e del mercato del lavoro, la pratica della concertazione ha il valore di una politica volta a far partecipare le parti sociali alle

grandi scelte strategiche, coniugando interessi particolari con sviluppo equilibrato.

Una politica che dovrebbe essere assunta e confermata dagli schieramenti che si contendono, alle prossime elezioni, il governo del Paese, in quanto risponde agli interessi generali.

La concertazione è però utile se non si ferma a vuote dichiarazioni, ma riesce a produrre risultati concreti sui temi della crescita per rendere il Paese più forte e più equo.

E' un impegno che spetta a tutti i soggetti coinvolti e una capacità dalla quale dipende la credibilità verso la stessa opinione pubblica. In questo quadro e a questo fine dovrebbe essere compresa, da parte delle due coalizioni in lizza, la necessità di esprimersi chiaramente su tutti i temi della concertazione che formano oggetto del programma di governo.

Rappresenterebbe un contributo sostanzioso, anche se non sufficiente, per affermare il valore della scelta concertativa e, nello stesso tempo, per non incentivare pratiche di consociativismo detri-

La cooperazione è chiaramente interessata alla affermazione di questa politica.

Una prassi che favorisca la partecipazione di tutti i soggetti economici, imprenditoriali e sociali alle grandi scelte di sviluppo del Paese, è un elemento che valorizza la specificità dell'apporto della cooperazione.

Vi deve essere piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti in campo, nel rispetto dei rispettivi ruoli, che la scelta in direzione del dialogo sociale può favorire la crescita di ognuno e lo sviluppo del Paese.

Ci sono infine altre due condizioni che vanno rafforzate per dare un futuro alla politica concertativa: un supporto organizzativo e una diffusione nell'ambito regionale e territoriale.

Non vi è dubbio che una migliore organizzazione delle sedi di concertazione e un più forte radicamento della stessa nelle sedi decentrate, rappresenterebbero un determinante contributo a diffondere la cultura del dialogo sociale attraverso il quale promuovere, contemporaneamente, modernizzazione ed equità sociale. ■

Normativa del lavoro: le questioni aperte

Carlo Marignani
Legacoop, Responsabile Ufficio Relazioni Industriali

La legislazione italiana del lavoro ha evidenziato, in questi ultimi anni, una significativa azione verso l'innovazione.

Partendo dal cosiddetto "pacchetto Treu" (la legge n. 196 del 1997), con l'introduzione del lavoro temporaneo/interinale, il rilancio dell'apprendistato e della formazione e, per quanto ci riguarda più esclusivamente, il rimedio ad alcuni vuoti di tutela del socio-lavoratore, si è pervenuti poi ad importanti riforme come quella del collocamento ordinario, con relativo decentramento di funzioni statali ed ingresso (per ora non adeguatamente promosso) dell'iniziativa privata, quella successiva del collocamento dei disabili, con un significativo ruolo assegnato alla cooperazione sociale, e, infine, la recente legge sui congedi parentali.

Se si è trattato, quindi, di anni fertili non vi è dubbio che la complessiva positività dei risultati dipenderà sia dalla qualità della concreta realizzazione delle riforme (e per ciò essenziale risulterà l'attività delle amministrazioni locali) sia dall'introduzione di altre importanti razionalizzazioni e modernizzazioni.

In primo luogo si deve fare riferimento agli "incentivi" al lavoro ed agli ammortizzatori sociali. Si tratta, per entrambi, di riforme da tempo annunciate e sempre rinviate.

Eppure non vi è dubbio che disporre di strumenti efficaci ed efficienti su simili aspetti contribuirebbe in maniera decisiva, insieme ad un sistema formativo adeguatamente integrato, ad una fattiva e meno travagliata flessibilizzazione del lavoro.

Per quanto riguarda l'accesso al lavoro risultano prioritarie una semplificazione ed una più marcata caratterizzazione dei vari istituti (superando, ad esempio, l'attuale sovrapposizione tra apprendistato e contratti di formazione e lavoro), nonché una incentivazione più mirata alle "politiche creative" (ad esempio per l'apporto di particolari contenuti formativi) o alla "adattabilità" (ad esempio per favorire la mobilità professionale).

Per quel che riguarda gli ammortizzatori sociali lo schema, già a suo tempo tracciato, di distinzione, sia per funzioni che

per finanziamento, tra sospensioni momentanee del lavoro, riconversioni occupazionali e assistenza per lunga disoccupazione, appare il più logico sebbene di complessa realizzazione.

Si noti, inoltre, come anche il processo di aggiornamento della normativa italiana del lavoro sarà sempre di più influenzato dal progressivo ampliamento, anche sui temi sociali, del ruolo della Comunità Europea. Già numerose sono le direttive europee in materia di lavoro, spesso impostate su accordi sindacali europei (quel "dialogo sociale" che caratterizza la realtà comunitaria), che hanno innescato un percorso, seppur ancora non ben definito, di convergenza delle normative dei vari paesi.

Non sempre il nostro Paese è sollecito nel recepimento di tali direttive. Ad esempio quella del 1993 sull'orario di lavoro non si è ancora trasformata in un dispositivo attuativo, ma tutti ricordano quanto sia stato lacerante il dibattito sulle "35 ore" ed un tale ritardo ne è la conferma.

Non sempre il recepimento è soddisfacente. La legge dello scorso anno sul part-time, infatti, non ha risposto a tutte le esigenze, sia delle imprese che dei lavoratori, che sono alla base dello sviluppo di tale forma di lavoro. La stessa contrattazione collettiva ne ha sofferto. Le rigidità ed i vincoli burocratici risultano, in effetti, eccessivi. Siamo operando per far sì che la verifica con le Parti Sociali delle nuove norme, effettuata alla fine dell'anno scorso, produca effetti correttivi positivi il più presto.

Talvolta anche il confronto tra le parti sociali non si dimostra del tutto efficace. La trattativa per il recepimento della direttiva europea sui contratti a tempo determinato, che prometteva un marcato aggiornamento normativo, ha incontrato nella sua fase conclusiva ostacoli che paiono, allo stato, difficilmente superabili.

E' quanto mai opportuno che lo sforzo di risanamento e di innovazione prodotto dal nostro Paese in questi anni non sia interrotto, ma sia ulteriormente sviluppato anche sui temi del lavoro e corroborato da una convinta azione sia delle istituzioni che delle parti sociali. ■

Obiettivo Lavoro, programmi di sviluppo per consolidare i successi e competere al meglio sul mercato

Obiettivo Lavoro, al termine del 2000, si conferma come la prima società italiana nel settore del lavoro temporaneo, con oltre 300 miliardi di fatturato e 27.000 lavoratori avviati nell'anno.

Consolidiamo, con queste cifre, i ritmi di crescita che in tre anni di attività hanno portato la nostra impresa a realizzare quasi 500 miliardi di giro d'affari, con 48.500 lavoratori collocati ed oltre 15 milioni di ore lavorate.

La forma cooperativa di Obiettivo Lavoro rappresenta tuttora una felice "anomalia" nel panorama nazionale, riuscendo ad esprimere insieme rappresentanza sociale e radicamento territoriale, entrambi valori fondamentali per un soggetto economico che voglia far crescere in armonia il mondo dell'imprenditoria e quello dell'occupazione.

Le compagnie societaria iniziale è stata centrata su Legacoop, Confcooperative, Compagnia delle Opere, insieme a Cisl, Uil, Confindustria e Ascom aderenti a Confcommercio. Di recente, con l'adesione di Federcasse e delle ACLI, abbiamo compiuto un ulteriore passo in avanti nella nostra capacità di esprimere una rappresentanza sociale ben modellata sui differenti segmenti imprenditoriali del Paese.

Le oltre 350 imprese ed associazioni che aderiscono ad Obiettivo Lavoro costituiscono ed offrono efficaci opportunità di presidio del mercato, contribuendo a sviluppare fatturato ed occupazione.

Di pari passo, la crescita della rete delle Filiali -108 ad oggi, con una previsione di 150 a fine anno- rafforza la prospettiva di confermarci, anche al termine del 2001, quale terza società nel nostro settore, alle spalle soltanto di due società multinazionali.

L'obiettivo è sicuramente ambizioso, ma ha tutte le premesse per essere colto, nonostante i grandi ritmi di crescita della competizione del settore interinale. Un fenomeno, questo, di dimensioni internazionali, e con linee di tendenza molto chiare.

Il mercato europeo del lavoro temporaneo dovrebbe crescere, nell'arco dei prossimi 5-7 anni, del 10-12%. I più alti tassi di crescita dovrebbero registrarsi in Italia ed in Spagna (con un +25%) ed in Germania (+18-20%). Il mercato italiano dovrebbe quindi collocarsi, al termine di questo arco temporale, attorno ai

Mauro Gori
Presidente "Obiettivo Lavoro"

10.000 miliardi, ossia su valori superiori a quelli di Paesi dove l'interinale si è da tempo affermato (ad esempio, il

Belgio, il Canada, l'Australia).

La presenza dei grandi gruppi con elevata liquidità non dipende solo dai margini elevati che si realizzano ma, soprattutto, dall'alta intensità di fabbisogno di capitale investito che caratterizza il settore. Lo sviluppo di una capillare rete di vendita, le iniziative per valorizzare ed affermare il marchio, il rilievo delle politiche di comunicazione, le difficoltà nel reperimento di lavoratori temporanei e, di conseguenza, i costi da sostenere per contattarli e determinare scelte di mobilità si sommano ai fabbisogni finanziari di un business in cui si paga oggi e si incassa, nella migliore delle ipotesi, sessanta giorni dopo.

La natura della competizione incomincia, inoltre, ad assumere un segno diverso. Si sta passando dalla disponibilità di risorse umane adeguate alle esigenze del cliente, offerte ad un prezzo competitivo, al rilievo di fattori qualitativi come la tempestività nell'evasione dell'ordine, l'accesso a competenze specialistiche, i servizi accessori offerti, che vengono a sommarsi alla capillarità della rete ed alla capacità di realizzare economie di scala.

Tutti questi elementi indicano che, per rimanere nel mercato interinale senza avviare politiche di diversificazione, è necessario apportare tempestivamente ed in misura significativa nuovo capitale di rischio. E ciò significa, nel nostro caso, affrontare il problema di una articolazione societaria diversa, fondata su più soggetti.

Nell'Assemblea straordinaria dei Soci, tenuta lo scorso 27 gennaio, è stato approvato in modo pressoché unanime un programma di lavoro che individua nella cooperativa Obiettivo Lavoro la società capogruppo di una compagnia societaria nella quale, da subito, l'attività di fornitura di lavoro temporaneo venga realizzata da una società per azioni, indirizzata a breve verso la quotazione in Borsa.

Le ragioni di questa scelta sono coerenti con le considerazioni iniziali. Vogliamo certamente salvaguardare la specificità cooperativa mantenendo i requisiti della Legge Basevi, ma dobbiamo, allo stesso tempo, attrezzarci per competere ad armi pari sul mercato, in un settore nel quale lo strutturale fabbisogno finanziario difficilmente si concilia con l'essere cooperativa. ■

Una rete digitale al servizio della rete cooperativa

La scelta di investire sulle ICT, cioè sulle tecnologie di informazione e comunicazione digitale, è stata presa da Legacoop con grande tempismo quattro anni fa. Al 1998 risale la prima rete interna rivolta alle strutture politico sindacali e la sperimentazione delle prime linee comunicative con le cooperative. Nel corso del 2000 si è provveduto ad un rilancio della intranet tenendo conto sia dell'esperienza maturata in quegli anni, sia della maggiore consapevolezza del ruolo che queste tecnologie possono svolgere nella costruzione di una cultura condivisa e partecipata, che è il tratto fondante di un'Associazione come Legacoop che rappresenta (interpreta e armonizza) cooperative di settori più disparati e soci portatori di interessi sempre più ricchi, diversificati e a complessità crescente. Queste nuove condizioni di contesto hanno consentito una riprogettazione volta a rendere reale il processo di condivisione responsabile e autonoma dei contributi conoscitivi, informativi e professionali, prodotti dalle singole componenti del movimento. Così si è arricchita l'interfaccia in modo da rendere visibile l'articolazione territoriale e associativa, si sono costruite le condizioni per rendere visibile il contributo di ciascuno in modo da valorizzarlo e da renderlo disponibile nel momento e nel modo che ciascuno ritiene più utile.

Il 2001 sarà l'anno in cui esploreremo la "condivisione" di questa rete, con le imprese cooperative. Grazie anche al contributo del Ministero del Lavoro, elaboreremo una speciale interfaccia a disposizione delle cooperative, studiando con loro la fruibilità, la qualità informativa, l'interattività. Con loro, tenendo conto delle dimensioni, della localizzazione, dei bisogni, disegneremo il sistema dei servizi di

Mario Primo Salani
Legacoop, Responsabile Dipartimento Gestione dell'Informazione

cui c'è necessità e ne appronteremo la disponibilità, prima, valorizzando quanto già attualmente è disponibile nel movimento, poi ricercando, ove non assolvibile all'interno, i migliori servizi esterni da testare con le cooperative stesse. Un lavoro complesso, così come complessa è l'offerta cooperativa, soprattutto, per la qualità articolata dei bisogni da affrontare. Obiettivo ambizioso in particolare per la volontà di riprodurre nello strumento informatico, la natura comunitaria e solidale che caratterizza il sistema cooperativo, cercando anche, al possibile, di cogliere le opportunità ulteriori che la "rete", come in modo suggestivo spiega Vanni Rinaldi nell'altro articolo di questa pagina, assicura, nella misura in cui, visitata e utilizzata, ha la capacità di accrescere in modo esponenziale il "valore aggiunto" conoscitivo e professionalizzante.

L'impegno è di avere, già entro la prossima primavera, una versione operativa della nuova rete, aperta alle cooperative, e di immettervi, almeno, un "servizio professionale" al mese. Prevediamo di operare con un primo panel di qualche centinaio di cooperative, con le quali interagirò come in una sistematica analisi di "customer satisfaction".

Ma avere una particolare attenzione all'ICT vuole dire sviluppare un'attività informativa adeguata anche nei confronti del pubblico più vasto. Il lavoro di sensibilizzazione svolto lo

scorso anno ha già portato ad un primo significativo sviluppo della costruzione di siti internet sia presso le cooperative che presso le stesse strutture del movimento (per queste ultime si veda, ad esempio, il recentissimo sito di Legacoop Emilia R <http://www.emilia-romagna.legacoop.it/>). La Legacoop ha approntato per tempo strumenti in grado di assistere questo processo (attraverso, ad esempio, una joint con Etnoteam, promuovendo un'evoluzione tecnologica del consorzio Cooptecnital, favorendo la crescita e la "messa in rete" di strutture tecniche operative di qualità a livello locale). Così come ha istituito un premio annuale per i migliori siti cooperativi prodotti nell'anno (nel prossimo numero sarà inserito il regolamento per il Premio 2001), ma sta soprattutto costruendo una nuova versione del sito Legacoop (www.legacoop.it) che abbiamo chiamato proprio "sito dei siti" per la volontà di rappresentare il "luogo" in cui valorizzare tutta questa creatività e questo sforzo comunicazionale. L'appuntamento è per il mese di aprile con la speranza di poter ospitare, da subito, un nutrito numero di siti cooperativi.

Planetcoop, fare cooperazione nell'era dell'accesso

Andrea Laguardia
Cooptecnital, Responsabile Area Internet

L'accesso alle nuove tecnologie è uno dei temi più dibattuti negli ultimi anni. L'utilizzo delle nuove tecnologie sia come strumento che come opportunità di lavoro non può prescindere dalla loro conoscenza e sperimentazione. La questione riguarda soprattutto i giovani che si affacciano sul mondo del lavoro o che intendano intraprendere un percorso di formazione per inventarsi una professione nel campo dell'ICT. Planetcoop risponde a queste esigenze con una proposta di tipo cooperativo, rivolta a giovani, in qualche modo alternativa alle proposte dei *venture-capitalist* che promettono soltanto vaghi "sogni di borsa".

Il progetto Planetcoop (dove P.l.a.net è un acronimo per point of local access to the net, Punto Locale di Accesso alla rete), promosso da Legacoop e Cooptecnital con il contributo di Coopfond, è un programma di promozione e sostegno allo start-up di nuova imprenditorialità finalizzato a favorire la costruzione di una rete di cooperative specializzate nell'offerta e/o nell'intermediazione di prodotti, applicazioni e servizi avanzati nel campo dell'ICT, con particolare riferimento a quelli basati sulla rete Internet.

Un Planet è una moderna bottega dell'arte in campo informatico, dove persone giovani, dinamiche e fantasiose, supportate da risorse finanziarie, organizzative e tecnologiche, possono intraprendere un'avventura di tipo cooperativo per crearsi una professione nel campo dell'ICT.

Ogni Planet sarà un nodo di rete nazionale sia dal punto di vista telematico che umano: un vero e proprio marchio condiviso, in cui identificarsi e attraverso il quale costituire un'attività imprenditoriale autonoma facendo leva sulle capacità individuali dei soci che la compongono.

Le attività di ogni singolo Planet sono definite dalla fantasia e progettazione dei futuri soci all'interno di una cornice che identifica il campo in cui agire: servizi alle imprese, formazione professionale, animazione socio-culturale, servizi ai soci-utenti.

L'obiettivo è quello di sperimentare la forma cooperativa, con caratteristiche e valori che provengono da lontano, nei nuovi mercati, creando occupazione e favorendo il processo di alfabetizzazione all'uso delle nuove tecnologie.

ta, all'ambiente, al traffico, alla salute.

Si potranno mettere insieme cittadini con obiettivi condivisi, anche parziali come la realizzazione di un parcheggio cittadino, di un parco, di un ponte, di una rete di distribuzione di energia solare o di idrogeno come carburante automobilistico, in forma cooperativa "virtuale", che potranno contrattare in rete con i concessionari e/o con i produttori, per ottenere e gestire ciò che desiderano.

E' questo anche il senso del progetto "Planetcoop", che con la partecipazione di Coopfond, si avvia a favorire la creazione di cooperative di giovani che utilizzino per i loro business, internet e le tecnologie digitali. Si tratterà di vere e proprie "botteghe dell'arte"

virtuali dove la tecnologia combinata con la presenza sul territorio potrà permettere di sperimentare forme innovative di rapporto tra i giovani dei planetcoop e i loro utenti-soci. In più avremo la possibilità, come sistema, di utilizzare dei bacini di formazione di giovani specializzati nei nuovi mestieri per alimentare il circuito dei fabbisogni di questi nuovi skills da parte delle nostre cooperative.

Senza un progetto di visibilità e di valenza di sistema si perderà quella possibilità offerta dalla rete di rilanciare il progetto cooperativo, come immaginato dai padri fondatori, cioè con quegli elementi di utopia e mutualità che solo la rete può oggi coniugare con l'efficienza necessaria per competere sui mercati.

Da punto com a punto coop

Vanni Rinaldi
Legacoop, Responsabile Ufficio Nuove Tecnologie

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno già cambiato la nostra vita. Tutti, nelle nostre azioni più quotidiane, siamo agganciati da tempo all'invisibile rete mondiale, basti pensare alla tessera bancomat o al telefono cellulare, applicazioni che ci collegano, identificano, attualizzano e moltiplicano la nostra presenza in modi ormai dati per scontati.

L'uso delle tecnologie ci facilita la vita: almeno una parte di questa. E' un fenomeno che diventerà di giorno in giorno più evidente perché, per dirla con le parole di Bill Gates "renderà fluido il meccanismo di scambio tra esseri umani". La fluidità, o meglio l'accresciuta efficienza, attualmente ha riguardato però solamente alcuni aspetti della vita umana e segnatamente quelli legati alle attività economiche: cioè investimenti e consumi.

Infatti oggi su web le principali transazioni di massa riguardano o funzioni del consumare o dell'investire finanziariamente.

Ma lo scambio tra esseri umani non è meramente mercantile.

L'incessante passaggio di bit significa anche la diffusione della conoscenza, significa anche vita relazionale. Pensiamo a cosa significa poter mandare, in tempo reale, il protocollo di una cura vitale o una lastra di un paziente, da un pronto soccorso isolato a un centro medico specializzato.

Queste tecnologie vengono quindi spesso rappresentate o come uno spauracchio o come una bacchetta magica. Non sono né una né l'altra cosa: sono semplicemente uno strumento-nuovo, potente, con infinite potenzialità di sviluppo- come lo furono il treno e l'elettricità un secolo fa. Ma sono appunto uno strumento -noi possiamo e, forse, dobbiamo- plasmarli per un buon uso: per una migliore qualità della vita delle persone. E' un medium aperto a chiunque, è importante che vi

contribuiamo con i nostri contenuti, soprattutto ora che su Internet l'utilizzo del nuovo dominio identificativo .coop pone inevitabilmente il problema di una nostra visibilità.

Elementi e bisogni pre-esistenti vengono reinterpretati man mano che si viene determinando un modello inedito dei rapporti tra i soggetti economici in campo. Le coordinate di questo nuovo mondo sono state sintetizzate in vere e proprie leggi. Ne emerge che i tradizionali rapporti di forza non reggono più e che Internet sovravverte alcuni assiomi dell'economia tradizionale.

Ogni utilizzatore ne aumenta la potenza, allargandone la gamma delle potenzialità, a beneficio di tutti i potenziali utenti.

E' un circolo virtuoso ormai innescato anche in Legacoop che si impegna a mettere a disposizione dei suoi dirigenti e soci gli strumenti delle nuove tecnologie dell'informazione e della conoscenza per comprendere e sfruttare al meglio un fenomeno che comunque riguarda tutti.

Più utilizziamo questi strumenti più si valorizzano e più diventano permeabili alle nostre esigenze.

Ma un'organizzazione non vive di sola condivisione delle informazioni e migliore gestione dei tempi e risorse. L'obiettivo quale deve essere?

Per una struttura capitalista l'obiettivo è chiarissimo: eliminare gli intermediari e aumentare la produttività. Le ICT permettono ai grossi produttori di raggiungere il cliente direttamente, saltando di pari passo uno o più anelli nella catena delle vendite.

Proprio da questo confronto nasce la sfida per il mondo cooperativo.

Come potremo altrimenti difendere i nostri milioni di soci nella rete: con l'offerta migliore sui prezzi?

Come potremo evitare la deriva di sistema delle nostre grandi im-

prese sempre più dedicate alla vitale difesa delle loro quote di mercato, in mercati sempre più grandi e competitivi?

Come potremo evitare che lo stesso specifico valore del cooperativismo non venga messo in crisi da una pluralità di un offerta globale non più limitata dal territorio?

Di chi è infine il socio cooperativo quando si aggira nella rete per fare acquisti? Della cooperativa di cui è socio nella realtà della vita quotidiana o del sito nel quale acquista a condizioni vantaggiose?

Bisogna dunque creare un rapporto diverso e più efficace con i propri soci e clienti, diretto, interattivo, democratico e duraturo. Significa lavorare sulla creazione di una rete, dal marchio riconoscibile, dove il semplice fatto di farne parte accresce esponenzialmente il valore dei singoli nodi.

Bisognerà partire dall'organizzazione della domanda su internet affinché possa confrontarsi con l'offerta presente in rete.

Metodologie come i gruppi d'acquisto o i consorzi di servizio, che vengono riscoperti e rilanciati ad esempio negli Usa grazie ad internet, sono elementi strutturali dello stesso dna cooperativo.

In questo senso, ad esempio, i mercati dei servizi di pubblica utilità offrono una opportunità favorevole perché ci permetterebbero di entrare in nuovi mercati sia organizzando nuova utenza in forma cooperativa.

Come centoquaranta anni fa un nuovo territorio si apre davanti ai nostri occhi. La rete sta spostando sempre più verso l'utente, il consumatore, la forza del mercato: il movimento cooperativo deve aiutare, nuovamente come cento e passa anni fa, la domanda presente in rete ad organizzarsi in forma imprenditoriale.

Si potranno realizzare portali di aggregazioni di cittadini e dei loro bisogni oggi inevasi, come quelli relativi alla qualità della vi-

Previdenza: riprendere rapidamente il confronto governo - parti sociali per una verifica dei risultati della riforma

Sintesi documento Legacoop

La riforma della previdenza pubblica, varata nel 1995, è giudicata da tutti gli osservatori internazionali innovativa e valida. Il passaggio al sistema a ripartizione di tipo contributivo, infatti, ha garantito risultati importanti sul terreno della finanza pubblica e su quello dell'equità e della flessibilità del sistema. E tuttavia essa presenta ancora elementi di eccessiva incidenza dei trattamenti di anzianità, di persistenti disparità delle aliquote contributive e dei rapporti contributi/pensioni fra le categorie, di differenti regimi e prestazioni fra le generazioni. Una verifica attenta del nuovo sistema appare, dunque, necessaria. Occorre rivedere alcune norme e rimodulare le scadenze previste dalla riforma nel senso di una loro anticipazione, sia per contenere la spesa sia per rimuoverne i restanti caratteri di iniquità.

Per quanto riguarda la previdenza complementare, è bene ricordare che la declinante copertura della previdenza pubblica ne richiede un rapido decollo.

L'insoddisfaccente fase di avvio dei fondi pensione, principali soggetti attuatori della previdenza complementare, se non superata rapidamente, potrebbe trasformare gli interventi passati e futuri sulla previdenza pubblica in un taglio netto delle prestazioni complessive.

E' appena il caso di ricordare, infatti, che la previdenza pubblica garantisce "attualmente" una copertura del 75-80 % sull'ultimo stipendio (dopo 40 anni di lavoro), mentre il nuovo sistema previdenziale garantisce mediamente una copertura non superiore al 40-60%. La previdenza complementare ne deve pertanto integrare le prestazioni in modo da permettere il mantenimento di condizioni di vita adeguate sia per ovvie ragioni di equità sociale sia per meno evidenti, ma non meno importanti, ragioni di sostegno della domanda interna.

Il pieno decollo della previdenza complementare può essere accelerato agendo fondamentalmente su tre linee di azione:

1. mettere in campo una strategia di comunicazione e un minimo di politiche formative;
2. intervenire sulle procedure e rendere meno laboriosa l'adesione dei lavoratori ai fondi anche attivando forme di adesione collettive che salvaguardino la volontarietà dell'adesione;
3. mobilitare un maggior numero di risorse per la previdenza complementare attraverso l'uso del TFR.

Occorre essere consapevoli che la terza linea di azione inciderà negativamente sulle imprese. Si tratta di problemi di natura finanziaria, relativi sia al reperimento di fonti

alternative di finanziamento sia al costo di sostituzione di una fonte a basso costo come, appunto, il TFR.

Il "risarcimento" dei maggiori costi dovrebbe avvenire attraverso una corrispondente riduzione del costo del lavoro, con un mix di riduzione diretta e di fiscalizzazione della contribuzione. La progressiva limitazione degli oneri della previdenza pubblica dovrebbe inoltre essere proporzionale ai maggiori costi sostenuti dalle imprese per la effettiva adesione di propri dipendenti ai Fondi Pensione. L'uso della sospensione d'imposta, avanzato in alcuni ambienti economici, appare improprio ed inefficace perché si tratterebbe di un indennizzo svincolato dalla adesione reale ai Fondi.

Da più parti si è inoltre affermato che non è ammissibile obbligare per legge i lavoratori a non accantonare presso l'azienda il TFR. L'argomento ha una sua forza, anche se non ricordiamo simili alzata di scudi quando si obbligarono per legge le aziende agricole ad accantonare il TFR degli impiegati presso l'ENPAIA, obbligo tuttora vigente e reiterato da un recente provvedimento. Il tema della libertà di scelta è comunque rilevante e a questo riguardo sarebbe corretto individuare una proposta che tenda a garantire tutti i soggetti in campo: i fondi pensione, le imprese e i lavoratori.

I lavoratori dipendenti dovrebbero accedere agli stessi livelli di deducibilità fiscale di tutti gli altri cittadini, indipendentemente dall'utilizzo del TFR. Lo Stato, poi, attraverso la leva fiscale e altri meccanismi di incentivazione e disincentivazione, dovrebbe pilotare un uso socialmente utile del TFR. In questo modo si garantirebbero tutte le opzioni possibili con maggiore libertà di scelta:

1. l'utilizzo da parte del lavoratore come liquidità immediatamente,
2. l'accantonamento in azienda,
3. il versamento ai Fondi Pensione

Tutto ciò ovviamente con livelli di tassazione fortemente decrescenti fra la prima opzione e l'ultima.

Riprendere rapidamente il confronto governo - parti sociali per una verifica dei risultati della riforma e per definire le misure sulla previdenza complementare e sul sostegno alle imprese, appare indispensabile.

Occorre continuare ad operare per una adeguata riduzione del costo del lavoro, così come è necessario definire, fin da ora, gli indirizzi generali per ulteriori interventi sulla previdenza pubblica.

E' certamente questo il modo migliore per varare un'azione coerente e integrata sui vari aspetti che compongono il nuovo sistema previdenziale. ■

Previdenza complementare: è operativo Cooperlavoro

Scelti gestori finanziari, banca depositaria e service; prudenti le linee di impiego delle risorse

Flavio Casetti
Presidente di Cooperlavoro

Fondo Pensione Cooperlavoro -promosso da AGCI, Confcooperative, Legacoop e da CGIL, CISL, UIL, e destinato ai soci lavoratori e ai dipendenti di tutte le cooperative di lavoro- ha finalmente concluso la complessa procedura di autorizzazione ed è stato iscritto al numero 96 dell'Albo dei Fondi Pensione presso il Ministero del Lavoro. Nei mesi scorsi il Fondo ha selezionato, tramite gara pubblica, il service amministrativo e contabile (Previnet S.p.A.) e la banca depositaria (Monte Paschi di Siena).

Questi atti hanno consentito di avviare la raccolta dei contributi: il primo versamento di contributi, relativo al 2000, è stato effettuato nel novembre scorso; dal 16 gennaio 2001 si è entrati a regime con i versamenti a periodicità trimestrale.

Ogni lavoratore iscritto è quindi diventato titolare di un proprio "conto" personale presso il Fondo. In questo conto saranno accumulati tutti i contributi versati a suo nome e i rendimenti che il Fondo otterrà investendo quelle somme in attività finanziarie nei modi e nelle quantità consentite dalla legge. Alla fine di ogni anno il Fondo comunicherà all'associato i risultati ottenuti nella gestione.

Le risorse del Fondo saranno investite dai Gestori primi tre classificati nella gara di selezione svolta secondo le modalità definite dalla legge e dalla Covip (Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione) e precisamente: Sanpaolo Imi Institutional Asset Management SGR, Unipol Assicurazioni SpA / Ssb Citi, Mediolanum State Street SGR.

Cooperlavoro a giorni definirà con le suddette società le convenzioni di gestione che, una volta approvate dalla Covip, diverranno operative. Il Fondo affiderà, quindi, tramite la Banca Depositaria, a ciascun gestore un terzo del patrimonio che dovrà essere investito secondo le linee concordate.

Il Consiglio di Amministrazione aveva in precedenza definito la cosiddetta asset allocation strategica del Fondo all'interno della quale è stato individuato un limite massimo di investimento in titoli di capitale (esclusivamente azioni Europa) pari al 25% del patrimonio del Fondo e il rimanente in liquidità e obbligazioni di area Euro. Una politica degli impieghi finanziari, quindi, molto prudente.

Cooperlavoro è pronto per svolgere la sua funzione di soggetto creato per assicurare ai lavoratori delle cooperative una necessaria copertura pensionistica integrativa di quella pubblica. Al 31 dicembre 2000 sono oltre 10.000 i lavoratori che hanno già aderito al Fondo.

Il numero degli iscritti appare ancora insufficiente rispetto ai potenziali 300.000 lavoratori interessati e fortemente localizzato in Emilia Romagna e in Toscana (settore produzione e lavoro), territori sì di tradizionale presenza cooperativa ma, soprattutto, di tradizionale attenzione delle strutture associative e delle cooperative anche ai bisogni individuali dei soci.

Le prossime assemblee di bilancio possono essere l'occasione per assumere la necessaria delibera istitutiva della previdenza complementare e permettere quindi ai soci che lo desiderino di avanzare la domanda di adesione al Fondo Pensione. Ricordo altresì che per i dipendenti delle cooperative questa facoltà è già contemplata nei ccnl applicati; si tratta quindi di dare anche ai soci la medesima opportunità. ■

Promozione di impresa, approvazione definitiva per la riforma della "Marcora"

Significative novità per gli interventi delle finanziarie

Alberto Zevi
Legacoop, Responsabile Dipartimento Promozione Imprenditoriale

La Camera dei Deputati, nella seduta del 27 febbraio, ha definitivamente approvato la riforma della legge 49 del 1985, meglio nota come legge Marcora.

Dopo anni di attesa, il meccanismo che nel passato aveva consentito di promuovere centinaia di nuove cooperative di produzione e lavoro può essere pienamente riattivato sfruttando l'esperienza, peraltro estremamente positiva, fatta nel corso di oltre un decennio. La norma inoltre prevede alcuni adeguamenti del titolo I (Foncooper).

Il nuovo provvedimento accoglie le indicazioni dell'Unione Europea e introduce novità di non poco rilievo.

In particolare, la norma prevede che le finanziarie costituite al fine di gestire l'intervento a favore delle cooperative di lavoro (comprese le cooperative sociali) possano assumere partecipazioni temporanee di minoranza in imprese di piccole e medie dimensioni e, a differenza del passato, anche concedere alle cooperative stesse finanziamenti e agevolazioni finanziarie in conformità alla disciplina comunitaria in materia. Le finanziarie potranno, altresì, svolgere attività di servizio e di promozione.

La norma approvata prevede un decreto applicativo che in questi giorni è alla firma del Ministro competente. Se non sorgessero intoppi, si può ragionevolmente prevedere che le finanziarie, e in particolare la Compagnia Finanziaria Industriale, potranno realizzare i primi interventi nell'autunno di quest'anno.

È da rilevare che con il trasferimento delle disponibilità del Fondo per lo sviluppo dell'occupazione, nella forma di partecipazione del Ministero dell'Industria come alle finanziarie, si ridurranno notevolmente i tempi di erogazione delle partecipazioni e dei connessi finanziamenti.

Per quel che riguarda i destinatari degli interventi, il provvedimento allarga notevolmente la platea. Infatti potranno richiedere una partecipazione al capitale e un finanziamento a medio e lungo termine non solo le cooperative di produzione e lavoro che abbiano una quota significativa della compagine sociale composta da lavoratori espulsi dal processo produttivo (che mantengono una priorità) ma, in generale, tutte le cooperative di produzione e lavoro.

Il provvedimento infine rimanda al decreto attuativo le modalità di dismissioni delle partecipazioni. Tenuto conto delle indicazioni comunitarie, si prevede che esse debbano essere cedute, o comunque dismesse, a condizioni di mercato, per il 25% entro i primi cinque anni e per il restante 75% nei cinque anni successivi.

L'approvazione della legge consentirà altresì di sbloccare un significativo stanziamento destinato alla promozione già previsto in una norma precedente.

L'approvazione del provvedimento consentirà dunque di riprendere con maggiori strumenti a disposizione quell'attività di promozione e sviluppo che nel passato aveva dato risultati significativi.

Tale proposito va posto in evidenza che secondo le indicazioni comunitarie gli interventi dovranno avere come caratteristica di fondo quella di massimizzare per tutti i soci (lavoratori e persone giuridiche) il ritorno sui loro impieghi. Per quanto Compagnia Finanziaria Industriale abbia già nell'esperienza precedente posto l'accento sulla necessità di sviluppare una politica aziendale in grado di remunerare adeguatamente il capitale investito, la nuova norma ne accentua l'esigenza. Sarà perciò importante che questa dimensione sia resa nota a tutti coloro che vorranno presentare domande di interventi.

Va altresì evidenziato che i nuovi stanziamenti saranno assegnati alle finanziarie sulla base dei risultati ottenuti dalle aziende partecipate. Questa norma costituisce un'innovazione significativa che ha per scopo quello di incentivare le finanziarie a intervenire in iniziative economicamente valide e a penalizzare invece quelle non in grado di assicurare la promozione di imprese efficienti.

Va peraltro sottolineato che questo è stato l'indirizzo di CFI e che quindi la previsione della legge si sposa perfettamente con la sua filosofia d'intervento. Non vi è dubbio peraltro che le nuove disponibilità accresceranno in misura significativa il suo ruolo e le sue responsabilità. In relazione a ciò, CFI ha intenzione di sviluppare rapporti con gli altri strumenti di promozione e assistenza facenti capo alle Associazioni cooperative così da sviluppare le più opportune sinergie e supportare una nuova e dinamica fase di promozione da parte delle Centrali cooperative. ■

Servizi pubblici locali: dalla riforma alla controriforma?

Una intera legislatura non è stata sufficiente per varare la riforma dei servizi pubblici locali. Un equilibrio fragile ma praticabile sembrava raggiunto all'interno del Governo e nei rapporti con l'opposizione; poi, invece, si sono quasi all'improvviso manifestati un irrigidimento del Polo (in particolare di Forza Italia), ma anche il riemergere di dissensi su punti non secondari all'interno della maggioranza. Così si è giunti quasi impre-

vedibilmente all'affondamento di un lungo ed approfondito lavoro, la cui urgenza, pure, era stata ribadita da tutti senza eccezioni.

Si apre ora uno scenario inedito e fortemente incerto (seppure non per tutto il comparto, essendo in particolare gas e trasporto pubblico locale disciplinati da norme specifiche già entrate in attuazione) per tutti, in primo luogo Istituzioni e forze imprenditoriali.

Una prima incertezza: quale impostazione prevarrà nella prossima legislatura? Alcune delle critiche venute al testo "affondato" della riforma erano sostanzialmente analoghe a posizioni espresse da Ancst-Legacoop ed Ancpl-Legacoop (in specie quella concernente la eccessiva lunghezza del periodo transitorio), altre decisamente opposte. In particolare: a) nei partiti dell'opposizione sembra volersi accentuare una proposta di maggiore centralità dei processi di privatizzazione, in singolare sintonia con recenti posizioni espresse da Confindustria, rispetto alla stessa liberalizzazione, motivata con la necessità di "fare cassa" per lo Stato, ridurre lo stock del debito pubblico e quindi la pressione fiscale sulle imprese (ma con l'effetto di deprimere il valore delle azioni cedute per consistenza di offerta, e quindi, anche se involontariamente, consentire significativi affari finanziari); b) sembra volersi rimettere in discussione (attraverso dichiarazioni equivocate, del tipo: "bisogna prendere atto realisticamente della realtà") la necessità, che sembrava oramai acquisita,

Franco Tumino
Vicepresidente di Ancst/Legacoop

di separare in società diverse la proprietà delle reti dalla gestione, separazione per la quale ci eravamo lungamente battuti (certo non da soli), allo scopo di creare un "mercato del gestore", non accessibile solo ai grandi gruppi in grado di fare i rilevanti investimenti necessari per acquisire gli impianti.

Va detto subito che se queste (o alcune di esse) fossero realmente le modifiche in preparazione, saremmo in presenza di un tentativo di varare una "controriforma" prima ancora di avere avuto la riforma. Credo che come movimento cooperativo dobbiamo muoverci fin d'ora per contrastare simili tentativi, ma al tempo stesso prepararci per essere presenti da protagonisti anche in un simile scenario; e ciò vale in particolare in caso di accelerazione dei processi di privatizzazione.

Una seconda incertezza è rappresentata dall'orientamento che assumerà la Commissione UE. Il processo di riforma italiano, infatti, certamente e sinceramente ispirato all'idea dell'apertura alla concorrenza e alla creazione di una cornice di regole che consentisse alle imprese più efficienti di emergere, rappresentava, tuttavia, una risposta anche al rischio dell'apertura di una procedura di infrazione da parte di Bruxelles contro alcune delle modalità di affidamento previste dagli articoli 22 e 23 della legge 142/90, poi confluiti nel T.U. sull'ordinamento degli Enti Locali, il D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267, giudicate in contrasto con la normativa comunitaria. Tale procedura era stata sostanzialmente "sospesa", visto l'impegno assunto dal Governo italia-

no di riformare le norme contestate e di concordate con la UE la nuova legge. Ora, è largamente probabile la notifica nei confronti dell'Italia della seconda fase della procedura di infrazione, il cosiddetto "parere motivato", con la quale si contestano formalmente le attuali procedure. Già questo atto, se dovesse verificarsi, renderà incerto il quadro normativo nazionale; infatti, sarebbe in questo caso comportamento prudente delle Amministrazioni Pubbliche aggiudicatrici evitare di applicare le normative contestate, ancora formalmente vigenti ma sospette di illegittimità, privilegiando procedure maggiormente concorsuali. Particolarmente contestabili sarebbero, ancora più di oggi, tutti i casi di affidamento diretto a società miste pubblico-privato ma anche pubblico-pubblico in cui venga a mancare quella stretta dipendenza con la società che renda la sua gestione sostanzialmente equivalente della gestione diretta da parte dell'Ente aggiudicatore, facendo della società mista un Ente strettamente strumentale dell'Ente pubblico. Sarebbero censurabili sotto molti profili anche gli affidamenti diretti alle società consortili tra Comuni, come del resto hanno già evidenziato numerose sentenze. E ciò tanto più dopo il restringimento delle potestà statutarie degli Enti Locali in materia, operato dal D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

Quello che si potrebbe profilare è, insomma, uno scenario che richiederà grande attenzione, combattività ed innovazione imprenditoriale, su uno dei campi di maggiore importanza per il benessere delle collettività locali e per mantenere viva la modernità della cooperazione. ■

CONVOCAZIONE ASSEMBLEA STRAORDINARIA

Cantina Tollo
Soc. Coop a r.l.
Viale Garibaldi, 68
66010 Tollo (Chieti)

Il Consiglio di Amministrazione della Cantina Tollo scrl, nella seduta del 20 febbraio 2001, ha deliberato la convocazione della Assemblea straordinaria dei soci per il giorno 9 marzo 2001 alle ore 17,00, in prima convocazione, e per il giorno 10 marzo 2001 alle ore 18,00 in seconda convocazione, presso la sede sociale, per discutere il seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni del Presidente
2. Modifica della ragione sociale mediante aggiunta di ulteriori denominazioni e conseguente modifica dell'articolo 1 dello Statuto Sociale

**IL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE**

CONVOCAZIONE ASSEMBLEA GENERALE ORDINARIA

"G. Arrivabene"
Soc. Coop. Edilizia a.r.l.
Via L. Venzano, 25
16153 Genova

I soci della cooperativa "G. Arrivabene" sono convocati in Assemblea Generale Ordinaria, in prima convocazione, per il giorno 28 aprile 2001 alle ore 23,00 nei locali sociali siti in via L. Venzano 25, ed occorrendo una seconda convocazione per sabato 12 maggio 2001 alle ore 8,30 presso la sala attività culturali della Coop Liguria di Ge-Sestri P. Via Merano 20. Per discutere e deliberare sul seguente ordine del giorno:

1. Relazione del Consiglio di Amministrazione;
2. Relazione del Collegio Sindacale;
3. Bilancio Patrimoniale chiuso al 31/12/2000;
4. Determinazione Tasso di interesse della Sezione Prestito da Soci;
5. Elezione del Consiglio di Amministrazione;
6. Elezione del Collegio Sindacale;
7. Varie ed eventuali.

Il Bilancio e la relativa documentazione sono a disposizione dei Soci presso la sede sociale di V. L. Venzano 25.

**IL CONSIGLIO
DI AMMINISTRAZIONE**

Unione Europea, in dirittura d'arrivo il Libro Bianco sulla "governance"

Lucia Fusco
Legacoop, Responsabile Ufficio di Rappresentanza Europea

Il concetto di "governance" ha ormai assunto un rilievo centrale nelle discussioni sul governo delle imprese e sul funzionamento delle Istituzioni, a livello europeo e internazionale. La necessità di maggiore efficacia e trasparenza nella conduzione delle organizzazioni si ripresenta in modo particolarmente acuto in una fase, come questa, di profondi cambiamenti dell'economia e di costruzione di nuovi assetti istituzionali, a tutti i livelli.

All'Unione Europea viene spesso rimproverato, da più parti, un deficit democratico ed una insufficiente attenzione ai problemi dei cittadini. In questo caso, il concetto di "governance" viene applicato alle possibili modalità di definizione di norme generali e di modifica delle procedure tradizionali, finalizzate a costruire un'Europa più democratica e più vicina ai cittadini.

Approvato dalla Commissione l'11 ottobre 2000, il Libro bianco sul sistema di governo europeo sarà pubblicato, come annunciato dal Presidente Romano Prodi nel discorso tenuto davanti al Parlamento europeo, a metà del 2001.

Con "sistema di governo" (governance), la Commissione intende "le regole, i processi e i comportamenti che condizionano la qualità dell'esercizio dei poteri europei: responsabilità, visibilità, trasparenza, coerenza ed efficacia". Tale nozione interessa sia i protagonisti della sfera pubblica, a tutti i livelli, sia gli operatori privati ("il governo di imprese").

Il Libro bianco si propone di formulare proposte pratiche per una riforma dei metodi di governo che determini una modernizzazione della democrazia europea nell'epoca dell'allargamento, della globalizzazione e delle nuove tecnologie di comunicazione e che vada incontro alle aspirazioni dei cittadini di partecipare sempre più attivamente alle questioni pubbliche.

Le proposte saranno volte a:

- incoraggiare la discussione da parte dei cittadini sui valori, le sfide e le decisioni dell'Unione europea;
- rinnovare i processi di preparazione e attuazione delle norme o politiche comunitarie;
- creare il quadro per un dibattito sul rinnovo degli obiettivi delle politiche comuni.

Per quanto riguarda il metodo, la Commissione propone sei "cantieri" di lavoro, intorno ai quali potrebbero essere strutturate le proposte del Libro bianco ed in funzione dei quali si oriente-

ranno lavori e consultazioni:

- ampliare e arricchire il dibattito pubblico sugli interessi europei;
- guidare i processi di elaborazione e di attuazione comunitaria;
- migliorare l'esercizio delle responsabilità europee attraverso il decentramento;
- promuovere la coerenza e la cooperazione in un'Europa integrata.

(Queste aree di riflessione riguardano le modalità pratiche per portare avanti i processi europei sia dal punto di vista della preparazione che dell'attuazione delle decisioni legislative).

- Rafforzare il contributo dell'Unione ad un sistema di governo di portata globale;
- promuovere l'integrazione e la dimensione strategica delle politiche dell'Unione su scala continentale.

(In quest'ottica, gli ultimi due "cantieri" sono finalizzati a riformulare gli obiettivi o le sfide delle politiche dell'Unione, superando i limiti settoriali).

L'elaborazione delle proposte del Libro bianco corrispondenti ai diversi cantieri si svolgerà nell'ambito di dodici gruppi di lavoro interservizi che riuniranno le Direzioni generali più direttamente interessate.

In particolare, l'équipe "Sistema di governo" ha il compito di redigere effettivamente il Libro bianco, di agevolare l'interazione tra i gruppi di lavoro e i contributi di parti esterne, nonché di garantire le consultazioni o collaborazioni con tutti gli interlocutori.

Due documenti intermedi di follow-up verranno elaborati da ora fino all'approvazione da parte della Commissione della versione finale del Libro bianco.

- Una descrizione delle decisioni chiave e delle questioni politiche essenziali che saranno state individuate nel corso dei primi lavori interservizi (novembre 2000);
- un bilancio dei risultati delle consultazioni effettuate con gli Stati membri ed altri interlocutori della Commissione (marzo 2001).

Si prevede anche che la Commissione approvi una relazione intermedia nel febbraio 2001. ■

Internazionalizzazione: le cooperative tra radicamento locale e ricerca di nuovi mercati

Un tema sempre più all'ordine del giorno, per il movimento cooperativo internazionale, è quello delle sfide che i processi di globalizzazione pongono alle cooperative e, in particolare, la necessità di promuovere una loro maggiore apertura verso i mercati esteri, ricercando, ove possibile, collaborazioni tra cooperative di paesi diversi. Le ragioni per andare all'estero sono le stesse che spingono altri tipi d'impresa a farlo; tuttavia, l'apporto, le problematiche e le conseguenze non sono uguali.

Le strategie di internazionalizzazione richiedono decisioni coerenti a lungo termine ed un considerevole investimento in risorse umane e in capitali: aspetto, quest'ultimo, che spesso penalizza le cooperative. Le cooperative hanno un forte radicamento locale e soci in un solo paese e, spesso, questioni come investimenti o acquisizioni all'estero sono percepite come qualcosa di distante dalla base sociale. In termini generali, sebbene in ogni paese, e in tutti i settori, esistano numerosi casi eccellenti di cooperative con una marcata attività all'estero, la formula prevalente è quella dell'export. Sono invece ancora molto li-

mitati i casi di cooperative con una presenza stabile al di fuori dei confini nazionali, sviluppata, di solito, attraverso società per azioni e, prevalentemente, con partners locali privati. A livello europeo i settori dove si registrano le esperienze più interessanti di collaborazione transnazionale tra cooperative sono l'agro-industriale, il consumo, il settore bancario, quello assicurativo.

Il settore della distribuzione e quello alimentare sono interessati da una forte competizione e da processi accelerati di concentrazione. In questo scenario, le cooperative si stanno confrontando con grandi sfide, sia commerciali che organizzative. L'industria alimentare europea è piuttosto frammentata ed eterogenea. In molti paesi europei le maggiori cooperative del settore agro-alimentare controllano elevate quote di mercato e sono impegnate in un'importante attività di export. Alcune grandi cooperative agroindustriali - essenzialmente danesi, svedesi, olandesi, francesi, spagnole ed italiane - hanno avviato interessanti esperienze di collaborazione economica e commerciale intercoope-

Stefania Marcone
Legacoop, Responsabile Ufficio Relazioni Internazionali

rativa. Nel settore distributivo in molti paesi sono comparse strutture oligopolistiche di acquisto e vendita al dettaglio. La concentrazione è una tendenza di mercato anche tra le cooperative. Il processo di fusione che ha visto come protagonisti la CWS e la CRS, le due più importanti cooperative di consumo inglesi, è un esempio del processo in corso. Proprio in questi ultimi anni si sono poi sviluppati, tra le cooperative, processi di coordinamento delle attività nella forma, essenzialmente, di integrazione organizzativa. È il caso delle cooperative di consumo dei paesi del Nord Europa che hanno fondato Coop Norden, allo scopo di creare una maggiore collaborazione attraverso acquisti congiunti, un marchio comune ed una comune filosofia distributiva.

Nel settore assicurativo, a livello europeo, esistono esempi molto interessanti di *joint ventures*, anche intercooperative, nella Repubblica Ceca, in Polonia, Grecia e Portogallo. Senza dimenticare le

sperienze di Euresa, fondata nel 1990 da quattro società assicuratrici espresse del mondo cooperativo: P&V (Belgio), Macif (Francia), Unipol e Folksam (Svezia) - che vede attualmente presenti altri partners europei come Maif (Francia), Huk-Coburg (Germania), LB Group (Danimarca). Questa collaborazione è volta da un lato a sviluppare e mettere insieme know-how e risorse per creare servizi e prodotti comuni; dall'altro a supportare le iniziative dell'Economia Sociale in Europa.

Nel settore bancario, attualmente, si sta discutendo su come le banche cooperative che detengono rilevanti quote di mercato a livello nazionale, soprattutto in Francia, Finlandia, Austria, Olanda e Germania, ma che non sono attori globali, possano affrontare le sfide della finanza internazionale attraverso il rafforzamento di alleanze strategiche ed altre forme di sinergie senza rinunciare alla loro dimensione di organizzazioni locali, basate sui soci e da questi guidate. Partnership intercooperative sono state avviate dalle banche francesi, olandesi e tedesche. Secondo gli esperti di questo settore, il rischio

da evitare è che per fronteggiare la competizione ci si spinga troppo sulla strada delle mega fusioni, che potrebbe significare la perdita della forte identità e del radicamento locale.

Tutti sembrano concordare su un concetto fondamentale, ma che forse non è mai abbastanza scontato: che la carta dell'internazionalizzazione può essere giocata solo da imprese o strutture sufficientemente forti e consolidate nel mercato domestico.

Alcuni dei casi citati precedentemente rappresentano esempi di successo di cooperazione transnazionale tra cooperative, inclusa la collaborazione tra imprese che operano in paesi in transizione e in economia di mercato.

Anche in questi casi, però, la struttura cooperativa funge da background e la collaborazione avviene creando società per azioni. Permangono molti fattori complessi non ancora risolti, soprattutto di natura giuridica e fiscale, prima che si possa parlare di "cooperative transnazionali".

Alle organizzazioni cooperative il compito di avviare una riflessione attenta sull'opportunità di porre in atto strategie volte a rimuovere

GIV: qualità e ampiezza dell'offerta le armi vincenti sui mercati esteri

Rolando Chiossi
Presidente Gruppo Italiano Vini

La missione del Gruppo Italiano Vini, dalla sua costituzione, consiste nel valorizzare la produzione vitivinicola italiana operando in tutte le fasi della filiera produttiva (coltivazione dei vigneti, produzione, trasformazione, commercializzazione e servizio), con l'obiettivo di contribuire all'incremento della diffusione e della notorietà dei vini italiani su tutti i mercati internazionali.

I vigneti sono una grande risorsa per l'azienda e costituiscono una delle realtà più significative nell'intero panorama della viticoltura nazionale. Le cantine, tutte di grande tradizione e prestigio, contornate da vigneti di proprietà, sono poste nelle zone viticole più vocate d'Italia.

Ma è nella commercializzazione che si manifestano i maggiori vantaggi del Gruppo, superiori rispetto a qualsiasi altra azienda del settore, in termini di marketing, di organizzazione commerciale, di logistica e di struttura amministrativa.

Soprattutto all'estero il GIV, grazie al suo ricco portafoglio, può soddisfare le richieste dei clienti più esigenti nella ricerca di una gamma molto diversificata a livello regionale e in grado di rispondere pienamente alle esigenze di un mercato in forte evoluzione qualitativa.

Il mercato estero costituisce da anni il punto di forza del Gruppo: nel 2000, operando in oltre 60 mercati, il fatturato estero è stato di 202 miliardi di Lire, su un totale di 268. In particolare negli ultimi anni, GIV, per poter seguire al meglio le proprie marche sui mercati internazionali, ha rafforzato le sue quote di partecipazione nelle controllate estere distributrici, raggiungendo due scopi: migliorare la propria distribuzione, ma anche arrivare ad un fatturato consolidato di 427 miliardi che pone il gruppo al primo posto in assoluto a livello nazionale.

Ecco l'importante pacchetto di partecipazioni di rilevante carattere strategico: Frederick Wildman & Sons Ltd., con sede a New York, è un'antica e nota azienda americana che importa e distribuisce, su tutto il mercato USA, vini italiani, francesi e di altri Paesi. I vini italiani sono forniti quasi esclusivamente dal GIV con le marche Folanari, Melini, Santi, Ca' Donini e Conti Fontentini; Carniato Europe S.A., con sede a Parigi, è la più significativa azienda d'importazione di prodotti italiani in Francia (vini, salumi, formaggi). Le principali marche GIV vendute dalla Carniato Europe sono Melini, Lamberti e Folanari. Con il 1° luglio 2000, è entrata nell'area di consolidamento la Italdistribuzione S.A.-Liegi, già distributrice GIV per l'area francofona del Belgio, rilevata al 100% dalla Carniato Europe di Parigi.

Peter Mielzynski Ltd., con sede a Toronto, importa e distribuisce in Canada i nostri vini con le marche Donini, Melini, Lamberti e Fontana Candida. G.I.V. UK Ltd., con sede a Londra, è una società che ha la finalità di seguire sul mercato inglese, a supporto della nostra rete di vendita, tutte le marche del GIV. Infine è in via di apertura GIV Germania per un miglior presidio del mercato tedesco.

Il GIV esporta il 9% circa di tutto il vino italiano in bottiglia, con una forte presenza anche nella distribuzione europea (particolarmente in Inghilterra, Germania, Danimarca). Di assoluto rilievo il fatturato e il peso percentuale del Gruppo nell'area Euro, che nel 2000 ha rappresentato il 54% delle vendite totali, pari a un fatturato di 75,4 milioni di Euro (146 miliardi di lire).

Ricordiamo che, all'interno di questi numeri, alta è la produzione di vini di qualità: il 12% è composto da vini DOCG; il 49% da vini DOC; il 35% da vini IGT e solo il 4% da vini da tavola. Molti sono stati inoltre i giudizi positivi internazionali sui prodotti del Gruppo a conferma della validità della strategia del GIV: produrre quantità importanti di vini importanti, vini "di territorio", di grande pregio e personalità.

CMC conferma la propria vocazione internazionale e punta su qualità degli interventi e specializzazione operativa

Massimo Matteucci
Presidente CMC

La prima esperienza di CMC all'estero risale al 1932, quando costruì alcuni edifici civili e industriali nell'area portuale di Zara cui ne seguirono altri a Pola e a Fiume.

Nel 1975 CMC ha cominciato ad operare stabilmente all'estero.

Negli anni '80 ha operato soprattutto in Africa nella costruzione di silos e complessi molitori per cereali (Algeria e Iran) strade (Somalia, Tanzania, Costa d'Avorio e Burkina Faso) e dighe (Mozambico, Botswana, Zimbabwe, Tanzania, Algeria). Verso la fine degli anni '80 ha arricchito la sua attività all'estero con nuove e più complesse specializzazioni nel campo dei lavori in sotterraneo e delle opere idrauliche.

CMC ha inoltre allargato la sua attività alle aree dell'Estremo Oriente. Sono stati scavati tunnel con l'utilizzo di Tunnel Boring Machines (TBM) nella Repubblica Popolare Cinese ed in Algeria.

Negli anni più recenti CMC si è ulteriormente qualificata in questo settore, realizzando impianti idroelettrici nelle Filippine, un sifone sotto al Canale di Suez in Egitto, tunnel e viadotti autostradali a Taiwan ed oltre 100 Km di tunnel idraulici nella Repubblica Popolare Cinese.

Ha consolidato la sua presenza ventennale in Mozambico dove, grazie alle macchine ed agli impianti disponibili, partecipa in modo continuo allo sviluppo delle infrastrutture e dei grandi complessi industriali del Paese. Sono stati inoltre realizzati edifici particolarmente complessi in Etiopia (Centro Conferenze dell'Organizzazione delle Nazioni Unite) ed Eritrea (Hotel a cinque stelle ad Asmara) nonché edifici residenziali in Germania.

CMC ha realizzato alcune di tali opere con formule contrattuali che prevedono l'impegno dell'appaltatore sull'intero ciclo di realizzazione dell'opera, dalla progettazione all'organizzazione del finanziamento, alla messa in funzione.

Da queste esperienze e risultati rinnoviamo la nostra presenza sui mercati esteri qualificando gli interventi, privilegiando specializzazione operativa e presidio territoriale. Non più ovunque e comunque, ma selezione nelle presenze e rinnovate politiche di partnership e di alleanze.

Nell'arco di tempo 2001-2003 il mercato delle costruzioni di infrastrutture nelle aree del mondo dove opera il Gruppo CMC sarà caratterizzato da andamenti contrastanti.

L'area del sud Est asiatico è definitivamente uscita dalla crisi del 1998 e le economie di quei Paesi stanno mostrando tassi di sviluppo positivi, ancorché inferiori a quelli registrati nel passato. Torna quindi a svilupparsi il mercato delle infrastrutture e della produzione di energia. Segnali positivi nelle Filippine dove alcune incertezze politiche ora superate ri-

propongono politiche di crescita. In tale situazione CMC ha adottato un atteggiamento cauto rispetto allo sviluppo della propria branch di Manila, pur mantenendo un forte interesse nell'area, che porterà nel breve periodo alla partecipazione a gare sia nelle stesse Filippine, che nei paesi limitrofi.

Nell'Africa Australe, superati gli effetti negativi delle alluvioni di inizio 2000, sull'economia del Mozambico si stima una ripresa nel 2001/2002 (8,5%) grazie al positivo impatto degli aiuti internazionali e dell'avvio di ulteriori grandi investimenti.

In questo contesto, la creazione della CMC Africa Australe e della Companhia Imobiliaria Moçambicana LDA, destinate ad accogliere lo scorporo delle attività industriali ed immobiliari della branch mozambicana, costituisce la risposta di espansione e sviluppo societario dell'area in linea con le nostre strategie di Piano.

Creando nuove società, controllate da CMC, aperte al capitale pubblico e privato locale del territorio Australe, consolidandone la propria presenza in quei territori.

Nel Corno d'Africa, un 'accordo di pace globale' tra Etiopia ed Eritrea aprono nuove opportunità di lavoro.

Nell'area del Mediterraneo e del Medio Oriente permangono luci ed ombre, con forti incognite nell'intera area e forti turbolenze.

Nei Balcani, la recente svolta democratica della Repubblica Yugoslava, consente di ipotizzare che il sistema di aiuti per l'area si consoliderà rapidamente, offrendo importanti opportunità nel settore delle infrastrutture. Nel frattempo rimane vivo il nostro interesse verso paesi ormai politicamente stabili come Bulgaria e Slovenia, dove sono allo studio progetti di grande interesse.

L'economia cinese mantiene un alto tasso di sviluppo economico (7%) ed il Governo continua ad effettuare consistenti investimenti nel settore infrastrutturale. Nel mercato cinese delle costruzioni le imprese locali hanno sviluppato forti capacità di esecuzione. Resta comunque uno spazio per costruttori stranieri in alcune nicchie dove è richiesta alta tecnologia, quale quella dello scavo di tunnel con T.B.M.. CMC continua a perseguire importanti appalti in questo segmento di mercato che ci vede attivi in Cina da oltre dieci anni.

Per concludere, un insieme di risultati e indirizzi che confermano la vocazione internazionale di CMC, che ne tracciano le linee future d'intervento e di consolidamento, prevedendo di mantenere anche per il prossimo triennio 2001/2003 la medesima dimensione (circa 220Mia di fatturato anno e l'impegno di circa 4.300 dipendenti di cui 50 soci cooperatori dei 396 della Cooperativa) seppure connotata da una diversa articolazione nei territori di consolidata presenza.

Promozione cooperativa al femminile

L'universo della promozione d'impresa, in tutta la sua articolazione di soggetti e di strumenti più o meno strettamente finalizzati allo sviluppo dell'imprenditorialità femminile, si coniuga bene con l'esigenza di implementare le pari opportunità tra uomo e donna nel mercato del lavoro. Se è vero, infatti, che la presenza femminile nel mondo del lavoro si è affermata per lo più nei settori dove era più "normale" che ciò avvenisse perché caratterizzati da una maggiore componente di "cura", attitudine squisitamente femminile, e se è vero che le donne ricoprono solo in misura ancora troppo marginale ruoli di responsabilità, un futuro fatto di maggiore protagonismo femminile passa necessariamente attraverso la possibilità di accedere più facilmente agli strumenti per la promozione e la gestione delle imprese. Nel quadro della più complessiva progettualità di Legacoop nell'area della promozione d'impresa, l'attività e l'esperienza maturata da Coopfond rappresentano senza dubbio un punto di eccellenza. Rispetto alle priorità di intervento fissate dalla legge istitutiva (Mezzogiorno, occupazione, innovazione), il Regolamento approvato da Legacoop per l'impiego delle risorse raccolte dal Fondo ha previsto altre iniziative da privilegiare ed in particolare i progetti ad elevata meritevolezza sociale, e quelli destinati a valorizzare l'imprenditorialità ed il lavoro giovanile e femminile. Le iniziative approvate dal Fondo che vedono una forte presenza femminile rispecchiano, seppur con alcune necessarie puntualizzazioni, la distribuzione settoriale rilevata dall'indagine dell'Ufficio Studi Legacoop sulla presenza femminile nella cooperazione. La maggiore concentrazione di occupati donna è rintracciabile, in

fatti, nelle cooperative di servizi e, all'interno di questo settore, in misura particolarmente significativa nel comparto delle cooperative sociali. Nelle iniziative finanziate da Coopfond, il 25% degli occupati (intesi sia come soci che come dipendenti) è rappresentato da donne; di queste il 60% svolgono la loro attività in cooperative di servizi sociali (di tipo A e di tipo B) e poco più del 25% sono presenti nell'organico di cooperative agroalimentari; il restante 15% si distribuisce tra le coop di distribuzione e di produzione e lavoro. La rilevante statistica della presenza femminile nelle società cooperative sostenute dal Fondo Mutualistico è, però, fortemente limitata dalla non equilibrata distribuzione degli interventi per settore in relazione ai limiti posti dal Regolamento (consumo e abitazione). Per questo sembra più utile prendere in esame due casi di società cooperative a esclusiva o prevalente presenza femminile su cui il Fondo è intervenuto e che appaiono come due importanti esempi di come si può fare impresa cooperativa al femminile con successo.

Una delle due cooperative ha beneficiato dell'intervento di Coopfond nell'area della promozione di nuove imprese e l'altra in quella del supporto ai progetti di sviluppo di cooperative esistenti. Nel primo caso si è trattato di una cooperativa, la Nuova Tiglio, promossa in provincia di Udine da un gruppo di 12 donne ex dipendenti di una impresa del settore dell'abbigliamento fallita, che nel 1995 hanno acquisito i macchinari della società cessata e rilevato il contratto d'affitto con il proprietario dello stabilimento per rilanciare e qualificare l'attività di produzione di capi di abbigliamento da uomo di alta qualità. L'esperienza imprenditoriale

Dora Iacobelli
Coopfond S.p.A., Direttore Area Capitale di rischio

del gruppo di lavoratrici che oggi sono diventate 39 (di cui 26 socie della cooperativa e 13 dipendenti) non è stata priva di difficoltà in un settore maturo, in cui le barriere all'ingresso sono molto basse ed è elevata la concorrenza dei paesi low cost. Le leve competitive su cui il gruppo di donne ha puntato sono state: la forte determinazione e coinvolgimento nell'attività, le socie della cooperativa si sono infatti impegnate in una capitalizzazione della società non indifferente rispetto al livello dei salari previsto ed in misura paritetica alla partecipazione di Coopfond; l'ammodernamento tecnologico soprattutto in alcune fasi del processo produttivo; la firma di un contratto di lavorazione per conto con una società produttrice di capi maschili di qualità; la realizzazione di una quota significativa di fatturato attraverso un punto vendita interno. La cooperativa, che chiuderà il bilancio 2000 con un fatturato intorno ai 2.100 milioni, oggi ha davanti a sé due problemi da risolvere per potersi consolidare: l'acquisto di uno stabilimento più funzionale dell'attuale, che è collocato in un sito non adeguato alla specifica attività ed il superamento della situazione monocliente. L'esperienza della Coop Nuova Tiglio dimostra che laddove le donne sono detentrici di una *know how* consolidato, anche in settori ritenuti maturi riescono, facendo leva sul differenziale di qualità, a presidiare e sviluppare un'area di business.

Un'altra esperienza qualificante di cooperativa al femminile che Coopfond ha sostenuto è quella della cooperativa Alice, cooperativa sociale di tipo A della provincia di Prato, attiva dal 1979 nelle

aree dell'assistenza agli anziani, ai portatori di handicap, del disagio sociale e dei servizi all'infanzia. La cooperativa, che conta oggi 115 addetti, presenta l'85% di donne nel proprio organico, con una elevata concentrazione, oltre che nei ruoli assistenziali tipici, anche in quelli di maggiore responsabilità e nei più alti livelli di inquadramento aziendale. Ha, inoltre, una presidente donna. La cooperativa, con il progetto approvato e sostenuto da Coopfond, ha rafforzato la sua presenza nel settore dei servizi all'infanzia arrivando a gestire tre asili nido e diventando interlocutore privilegiato del comune di Prato per questa tipologia di servizi. Nel 2000 ha realizzato un fatturato intorno ai 5.000 milioni, mostrando una vivacità imprenditoriale che non sempre è propria di cooperative che operano in questo settore e che si è esplicitata nella dichiarata e perseguita volontà di superare la logica degli appalti pubblici per proporsi sempre più attraverso le gestioni dirette dei servizi puntando sugli standard di qualità che ha dimostrato di possedere. Nello specifico settore dei servizi all'infanzia, la società si è caratterizzata per la estrema flessibilità nelle proposte agli utenti in funzione della domanda proveniente dalle famiglie ed in linea con i parametri più alti di servizio previsti dalla normativa della regione Toscana. Tra le attività più recentemente sviluppate dalla cooperativa è da segnalare un centro anti violenza per le donne. Il caso della cooperativa Alice dimostra che anche nel sociale le donne possono non essere relegate in posizioni di secondo piano ma diventare protagoniste della realizzazione di obiettivi imprenditoriali di tutto rispetto. Credo che sia importante

richiamare, a fianco agli interventi "caratteristici" del Fondo, le azioni di supporto-consulenza che Coopfond ha messo in atto allo scopo di favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità cooperativa di più piccole dimensioni e più radicata territorialmente, azioni che a nostro avviso rappresentano altrettante opportunità per lo sviluppo di una imprenditoria femminile più diffusa. Faccio riferimento in particolare alla rete di consorzi Fidi e di finanziarie territoriali a cui il Fondo partecipa e che, attraverso la sua partecipazione, sta contribuendo a razionalizzare e sviluppare.

Tra le azioni finalizzate alla diffusione degli strumenti conoscitivi gestionali per la nascita di nuove imprese cooperative, voglio ricordare in particolare alla rete di consorzi Fidi e di finanziarie territoriali a cui il Fondo partecipa e che, attraverso la sua partecipazione, sta contribuendo a razionalizzare e sviluppare.

Abbiamo rilevato con soddisfazione che la domanda di formazione di questo tipo proviene in larga parte da un'utenza femminile e che la partecipazione femminile nella maggior parte dei casi ha superato quella maschile. Questi dati risultano in sintonia con la tendenza alla crescita della presenza femminile in corsi di laurea ed in esperienze formative post-laurea fino ad oggi tipicamente maschili. Va sottolineato, infine, che l'intervento di Coopfond nelle sue diverse articolazioni può rappresentare un volano per accedere ad altre leggi e strumenti agevolativi specificamente destinati allo sviluppo dell'imprenditorialità femminile. ■

La qualità, chiave del successo della coop Nuova Tiglio

Laura Lupo

Quando, nel luglio del '95, le dipendenti dell'azienda che produceva capi di sartoria per uomo a Moruzzo, in provincia di Udine, si trovarono davanti al fallimento della loro impresa forse non immaginavano che, nel giro di pochi anni, avrebbero gestito in prima persona e con buoni risultati, la stessa attività. Cattiva amministrazione e inaffidabilità verso i clienti, avevano, infatti, ridotto alla chiusura la Delleria, ex "Tiglio" spa, che fino al '90 aveva operato con profitto in quel segmento di mercato che manteneva delle potenzialità nella regione.

Comincia così la storia della cooperativa "Nuova Tiglio", costituita nel settembre 1995 per iniziativa di undici donne rimaste senza posto di lavoro, che mettono a disposizione la quota di mobilità anticipata dall'INPS come capitale sociale della nuova cooperativa: in tutto 160 milioni. L'obiettivo è la realizzazione di abiti maschili di alta qualità sartoriale, in parte realizzati su commessa col marchio di una casa produttrice di segmento medio-alto, in parte commercializzati con marchio proprio nel punto vendita interno.

"I primi due anni di vita della cooperativa sono stati molto duri, anche più di quanto ci aspettassimo", racconta la presidente, Loredana Bello, che allora aveva 45 anni, una famiglia da seguire e una esperienza di gestione costruita quasi esclusivamente sul campo. "Abbiamo sempre garantito le retribuzioni e gli oneri sociali ai dipendenti" ci tiene a precisare, "ma, per la verità, noi socie abbiamo dovuto tirare la cinghia confidando che avremmo recuperato ben presto; per fortuna le nostre famiglie non solo non sono state di ostacolo, ma ci hanno sostenute e incoraggiate".

Superata la fase di start up, le socie della cooperativa discutono ora delle prospettive di crescita per il futuro e degli ostacoli da superare per realizzarle. "Vogliamo innanzitutto riorganizzare e rendere più moderno e accogliente il punto di vendita diretto al pubblico" - spiega la presidente. "Il rapporto, quasi esclusivo, con un solo committente, che all'inizio ha rappresentato una garanzia" - aggiunge - "può divenire infatti, nel tempo, un elemento di fragilità". "D'altra parte - sottolinea - si tratta di un settore maturo in cui la concorrenza con i manufatti dai paesi esteri a basso costo di manodopera è forte". "Per questo" - conclude - "stiamo valutando l'opportunità di adottare forme di decentramento nelle prime fasi di lavorazione che comporterebbe costi minori e, nello stesso tempo, di riorganizzare meglio il processo di lavorazione al nostro interno e anche di puntare a un target di qualità ancora più elevato, dove la concorrenza dell'estero è minore". ■



Il viaggio di "Alice" nel mondo dei bambini

Laura Lupo

Un'esperienza ventennale nel campo dei servizi sociali rivolti ai non autosufficienti, ad aree di disagio psichico e sociale, ai ragazzi; una dimensione imprenditoriale di tutto rispetto -115 addetti di cui 70 socie e, un fatturato complessivo che negli ultimi cinque anni è quasi raddoppiato fino a superare i 5 miliardi nel 2000- e, a sostegno di tutto questo, uno standard elevato dell'offerta, grazie anche, alla professionalità degli operatori. E' questo il profilo della cooperativa "Alice" di Prato, impresa quasi tutta al femminile: l'86% degli addetti sono donne, per oltre il 61% diplomate e laureate, e rivestono ruoli di responsabilità.

Una fase importante della crescita di "Alice" è iniziata nel '96 quando - con 47 socie, 24 dipendenti e diversi operatori volontari - la cooperativa ha sperimentato nuovi modelli di gestione e di sviluppo. In questi cinque anni ha realizzato reti di collaborazione, partecipato a progetti europei, costruito azioni di sistema con diversi soggetti cooperativi e istituzionali, per dar vita a progetti nel campo dell'assistenza agli anziani, alla realizzazione di un Centro anti violenza, e al progetto "L'isola che non c'è" rivolto ai più piccoli.

Ed è proprio la creazione, nel '97, di un nido per 40 bambini con annesso un centro giochi, uno dei terreni di sperimentazione imprenditoriale. Il progetto di questa iniziativa, che ha avuto il sostegno di Coopfond, per il 50% dell'investimento, prevedeva infatti che gli utenti fossero, per i due terzi, clienti privati.

D'altra parte i presupposti per assumere con sufficiente serenità questo rischio c'erano tutti: a parte le garanzie offerte della cooperativa, vi era un'elevata domanda nella provincia per l'inserimento dei bambini al di sotto dei tre anni (oltre 400) che non riusciva ad essere soddisfatta dalle strutture pubbliche.

Il "Nido di Alice" è stata il primo passo per la costruzione di una rete dei servizi all'infanzia. Oggi la cooperativa gestisce tre nidi e ludoteche che offrono ospitalità anche ai bambini più grandi e ai loro accompagnatori. "Le nuove tipologie dei servizi all'infanzia" - spiega la presidente della cooperativa, Mara Bernocchi - "sono, non solo un punto di riferimento per tutti i bambini, sulle cui esigenze si costruiscono programmi e attività, ma anche dei laboratori culturali territoriali che coinvolgono genitori ed educatori". "Ci proponiamo, insomma - aggiunge Bernocchi - di individuare risposte articolate e integrate con l'offerta della pubblica amministrazione con la quale collaboriamo attivamente". ■