



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

N°5

Maggio 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

Cooperative, modello ideale per la new economy di rete

Intervista a Jeremy Rifkin

Giancarlo Bosetti

Il passaggio dal mondo dei mercati a quello delle reti, dall'era della proprietà a quella dell'accesso, dal compratore all'utente, come piace descriverlo a Jeremy Rifkin nei suoi libri e nelle sue lezioni in giro per il mondo, è carico di promesse per il mondo della cooperazione. Non si tratta solo di un mutamento di linguaggio, con cui anche il mondo della cooperazione deve comunque fare i conti, ma di un mutamento nella logica dell'organizzazione economica. In primo piano non è più sempre e soltanto l'acquisto di un bene; sempre più spesso è in gioco la fruizione di quel bene, con tutto l'insieme di servizi che vi sono connessi. Il mondo cooperativo è costituito da una rete di organizzazioni che hanno sempre avuto, fin dalla loro nascita, una visione degli scambi economici un po' speciale rispetto alle altre imprese economiche e che hanno cercato, per la loro stessa particolare natura, di combinare l'efficienza con il valore umano degli scambi, con la solidarietà. E da sempre la cooperazione tende a considerare il "cliente" molto più di un acquirente dei suoi prodotti, ma come parte di una relazione continuativa e ricca di significato culturale. Il mondo dell'"accesso", come lo chiama Rifkin, è molto promettente per la cooperazione. Interrogandolo abbiamo cercato di capire qualcosa di più su quel che promette.

Lei conosce, professor Rifkin, la celebre distinzione di Umberto Eco, in un vecchio libro degli anni Sessanta, tra "apocalittici e integrati". Lei descrive i mutamenti in corso nella nostra epoca accentuando i fenomeni (la crisi del "posto di lavoro", la sostituzione dell'"accesso" alla "proprietà" e così via) in modo così tagliente che talvolta fa pensare alla catastrofe e talvolta alla palingenesi. Come la dobbiamo catalogare: più apocalittico o più integrato?

Tutte le grandi rivoluzioni scientifiche, tecnologiche, commerciali e sociali hanno lati positivi e lati negativi. Io non sono un utopista e non sono un anti-utopista, non sono ottimista e non sono pessimista. Penso che dobbiamo innanzitutto concentrarci su quelli che sono i nostri valori.

E quali sono?

Il primo è non fare agli altri quello che non vorresti che gli altri facciano a te, i nostri simili, gli animali, il

Presidente della Foundation on Economic Trends di Washington e docente alla Wharton School of Finance and Commerce della University of Pennsylvania, Jeremy Rifkin è diventato famoso in tutto il mondo con *La fine del lavoro*, il libro pubblicato in Italia da Baldini e Castoldi, in cui descriveva in termini provocatori uno degli aspetti sociali più traumatici del superamento della società industriale. Ma negli anni Ottanta Rifkin si era già affermato come teorico dell'ambientalismo. Aveva infatti offerto una efficace "visione" della grande sfida che per l'umanità rappresentano la scarsità delle risorse e l'effetto serra in un volume, *Entropia*, uscito di recente in una nuova versione aggiornata. Rifkin ha poi applicato le sue capacità di divulgatore e comunicatore ai temi dell'ingegneria genetica con *Il secolo biotech* (1998), cui è seguito l'anno scorso *L'era dell'accesso* (Mondadori), di cui si parla in questa intervista.

mondo in cui viviamo. Il secondo è che il valore intrinseco della vita, tutta la vita, non solo quella umana, viene prima del valore utilitaristico della vita. Il terzo valore: compiere sempre delle scelte che integrino i nostri rapporti con il resto del pianeta anziché segregarli. Il quarto: non fare del male a nessuno e il quinto è pensare sempre alle nostre responsabilità nei confronti delle generazioni future, dei nostri simili e del mondo in cui viviamo. Sono concetti semplici, non c'è bisogno che sia io a dirveli, li conoscete già, voi del mondo cooperativo. La nostra responsabilità è non essere cinici o ingenui, ma essere ponderati, lucidi e sofisticati e marciare dritti verso il cen-

tro creando le opportunità perché questi grandi cambiamenti scientifici, tecnologici, commerciali siano per e non contro la vita.

E che cosa risponde alle preoccupazioni per come sta andando la new economy?

Rispondo che non è soltanto una *new economy* perché quello che si sta verificando è qualcosa di molto più profondo. Sono convinto che stiamo assistendo alla nascita di un nuovo sistema economico, un nuovo sistema dai contorni indistinti sta prendendo forma. Un sistema economico diverso dal capitalismo di mercato allo stesso modo in cui il capitalismo di mercato era diverso dall'economia mercantile

che lo ha preceduto. Entro la metà del XXI secolo, il capitalismo di mercato diventerà periferico e avrà un'importanza secondaria per la vita economica. Stiamo compiendo un grande cambiamento storico che consiste nel passaggio dal primato degli scambi di beni sui mercati ai primati dei rapporti di accesso delle reti. In questo momento ci troviamo a metà della rivoluzione dell'elettricità. Tuttavia, le nuove tecnologie ci consentono di gestire la nostra vita alla velocità della luce. E' questa la differenza. Il vecchio capitalismo di mercato sarà considerato troppo lento, troppo statico e troppo antiquato per adattarsi a tecnologie in grado di funzionare alla velocità della luce.

Ma risparmiatori e investitori si preoccupano perché i risultati economici ancora non si vedono.

Il problema è che continuiamo a trapiantare queste nuove tecnologie in un sistema economico antiquato, ecco perché non funziona ancora.

Ma come si svilupperà il nuovo sistema e che parte ci possono avere secondo lei le cooperative?

In effetti, le cooperative ed il movimento cooperativo sono il modello ideale per la *new economy* di rete. Lo si capisce dallo scenario del nuovo sistema economico che cerco di descrivere brevemente. Innanzitutto, nel commercio primario stiamo effettuando il passaggio dalla geografia fisica al cyberspazio, dai mercati alle reti. Quando pensiamo a un mercato, pensiamo ad un venditore e a un acquirente che s'incontrano e si scambiano beni e servizi. Il venditore ha un margine di guadagno sulla transazione e sul volume di beni venduti. Nelle reti dobbiamo pensare più che a venditori ed acquirenti a fornitori ed utenti, a server e clienti. Nelle reti, la proprietà continua ad esistere ma è in mano al produttore ed il cliente può accedervi attraverso segmenti temporali, sottoscrizioni, associazioni, locazioni, canoni di abbonamento e accordi sulla concessione di licenze. Con la musica di Napster non si paga per l'acquisto di un bene nello spazio, ma per il flusso di un'esperienza nel tempo. Questa è la differenza tra un mercato e una rete.

E il passaggio dalla proprietà all'accesso?

Qual è la necessità di possedere qualcosa nel XXI secolo quando tutto diventa obsoleto in così breve tempo? Una volta credevamo che conservando una proprietà il suo valore sarebbe aumentato. Non è più così, perché tutto avviene alla velocità della luce e si evolve continuamente in qualcosa di diverso. Nel XXI secolo, il nuovo commercio è un commercio culturale, mentre nel XX secolo era industriale in quanto si producevano beni e servizi. Nel XXI secolo sfrutteremo migliaia di anni di risorse culturali e le trasformeremo in esperienze a pagamento. Chi sono i grandi attori, oggi? Aol, Time Warner, Disney, Sony, Mondadori, Seagram's. Cosa vendono? Contenuti, dicono. Ma questo è un eufemismo.

Cooperazione al futuro: agire in positivo facendo leva sui valori

Suggerimenti complesse e di "respiro lungo" quelle che esprime Jeremy Rifkin nell'intervista pubblicata in questo numero.

Guardano alle grandi tendenze che approderanno a cambiamenti profondi nel corso dei prossimi decenni; sollecitano a capire e ad agire con intelligenza e responsabilità.

L'era delle nuove tecnologie dell'informazione cambia la dimensione del tempo e dello spazio. Il tempo (connessioni di rete che avvengono alla velocità della luce, in un mondo ormai senza confini) diviene sempre più il fattore critico, decisivo per la sopravvivenza, lo sviluppo economico e il progresso sociale. Ne discendono necessariamente nuovi modi di agire delle organizzazioni e un diverso funzionamento dei mercati, che fanno intravedere "la nascita di un nuovo sistema economico, caratterizzato dal passaggio dagli scambi di beni sui mercati ai rapporti di accesso alle reti".

E' una visione del futuro di non semplice comprensione perché, in gran parte, ancora distante dall'esperienza quotidiana.

In questa sua idea di futuro, Rifkin colloca anche il movimento cooperativo, con argomenti che aiutano a rispondere alla domanda centrale che sempre dobbiamo porci: a che cosa serve la cooperazione in questo nuovo secolo.

Rifkin ci dice in premessa che indugiare nell'ottimismo o abbandonarsi al pessimismo è sterile e sbagliato. È necessaria una azione positiva che tragga forza dalla centralità dei nostri valori: il rispetto della dignità delle persone e del senso della vita in tutte le sue espressioni, la responsabilità verso le generazioni future, la capacità di gestire le grandi contraddizioni della nostra epoca.

Ivano Barberini

Sono problemi sui quali è aperto un confronto anche aspro nel mondo, in Europa, nel nostro Paese.

Il rischio di una eccessiva centrazione sul presente, di perseguire i vantaggi immediati per costruire un più facile consenso è ben visibile e pericoloso.

Le prospettive economiche invocano drammaticamente lo sviluppo della ricerca, l'innovazione nella progettazione dei consumi e nei processi produttivi. Sul piano sociale, la rimessa in discussione degli accordi internazionali sull'ambiente, il permanente squilibrio tra il nord e il sud del mondo, il proliferare di comunità chiuse e spesso ostili nei confronti di altre comunità, sono solo esempi di uno scenario che esige uno scatto di responsabilità.

È in questo contesto, all'inizio di questo secolo, che il significato di solidarietà e di cooperazione tra persone e tra popoli riemerge in tutta la sua assoluta necessità.

La estrema povertà di tanta parte del genere umano non è soltanto moralmente inaccettabile; è anche causa di instabilità e conflitti.

La globalizzazione non può trasformarsi in "globalismo", cioè nell'ideologia dei fenomeni economici e finanziari.

Per costruire il futuro sono necessarie decisioni che sappiano coniugare l'efficacia dell'agire economico con la capacità sociale.

La nostra generazione ha il dovere di fare il massimo sforzo possibile per dare basi solide alla pace, alla democrazia, alla crescita economica e alla giustizia sociale. Sono temi impegnativi per tutti. Per il movimento cooperativo rappresentano l'essenza del suo ruolo sociale e le condizioni profonde per entrare nel futuro.

New economy, responsabilità sociale e nuove forme di partnership

La nuova economia genera una accelerazione e molte nuove interdipendenze tra sviluppo economico e sviluppo sostenibile, tra processi produttivi e esclusione sociale e uso incompatibile delle risorse naturali.

Quale deve essere dunque la strategia delle imprese che hanno come obiettivo il benessere, l'equità sociale e la difesa dell'ambiente? Come cambia l'idea e come cambiano gli strumenti della responsabilità sociale?

Il rapporto tra responsabilità sociale e nuova economia va analizzato a partire da alcuni presupposti:

- La new economy è più che una nuova forma di tecnologia di comunicazione
- La new economy è fondamentalmente un fenomeno organizzativo
- La new economy fa affiorare la responsabilità sociale d'impresa in modo più evidente
- L'impatto sul comportamento sociale delle imprese non necessariamente è migliore
- Le nuove forme di governance civile derivate dalla new economy richiedono la creazione di nuove forme di partnership. Come rivoluzione organizzativa la new economy implica alcune caratteristiche dei processi:
 - la velocità del cambiamento, anche a livello di comunità locale,
 - la conoscenza, l'innovazione e la comunicazione nella creazione di benessere economico e sociale, dove il diritto all'access-

so diventa una priorità

- il valore del marchio, dove reputazione e distintività diventano più centrali ma le attività di marketing tendono a diminuire (vedi la nascita di movimenti anti-pubblicità passiva come i culture jamming)
- mobilità degli asset, che significa potenzialmente una minore attenzione agli impatti locali
- la cosiddetta "morte delle distanze" che tuttavia può produrre problemi di identità culturale.

In tal senso il potenziale della new economy non va scambiato con un effettivo e naturale miglioramento dell'impatto sociale delle organizzazioni, che viceversa, possono in questo nuovo sistema trovare molte occasioni di comportamenti opportunistici.

Cosa significa responsabilità sociale in era della new economy dunque? E' ormai chiara a tutti la crescente attenzione dei consumatori e di tutti gli stakeholder al comportamento sociale d'impresa. La ricerca di MORI per CRS Europe conclude che oltre la metà dei mille intervistati ritiene che le imprese non prestino sufficiente attenzione alla responsabilità sociale, dunque le imprese devono necessariamente fare di più se vogliono mantenere la loro competitività. In tale contesto si sta assistendo al cosiddetto "boom delle partnership".

Alessandra Vaccari
SCS Azioninova, Partner

Le forme di partenariato ci sono sempre state: le imprese si univano per condividere codici di condotta,

la NGO per promuovere campagne ambientali e sociali, ci sono sempre state forme di collaborazione intersettoriale tra enti pubblici locali o nazionali e imprese, i patti territoriali, gli accordi volontari. Tuttavia oggi a partire dai paesi anglosassoni le partnership sembrano essere riscoperte e innovate nella loro funzione e modalità e, cosa importante molto più collegate all'obiettivo comune dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale.

Il governo danese, per esempio, ha istituito una speciale agenzia per lo studio e la promozione delle partnership, così come in UK e la World Bank hanno speciali unità di promozione delle partnership tra imprese per lo sviluppo di specifici programmi locali e internazionali. Il boom delle partnership è strettamente legato alla new economy perché di fronte alla complessità dei reticoli relazionali creati dalle nuove forme di scambio generate dalla new economy, si fa più urgente la necessità di chiarire, rendere espliciti e rendicontabili, visibili e riconoscibili atti, comportamenti e identità.

Ciò significa esplicitare impegni e forme di legittimazione e di relazione in modo molto più evidente di prima. Inoltre questa necessità spinge anche alla costruzione di partnership non solo di natu-

ra imprenditoriale ma finalizzate ad obiettivi sociali perché questo comporta alcune condizioni di vantaggio:

- la maggiore legittimazione derivata dalla presenza di organizzazioni come le associazioni o il sindacato
- l'accesso ai network e al sistema relazionale derivato dallo scambio con le altre organizzazioni
- la creazione di nuove competenze derivate dalle nuove attività generate dalle partnership

Ciò significa, tuttavia, che le imprese che da sempre si sono caratterizzate per una maggiore distintività dei tratti sociali e che sono state leader nella promozione della responsabilità sociale devono rafforzare ulteriormente i loro tratti distintivi.

In altri termini queste organizzazioni, come il movimento cooperativo, proprio perché più vicine ai bisogni sociali delle persone, alle "attese degli stakeholder", possono essere leva di innovazione, di promozione partnership a livello locale (da ricordare in tal senso i Progetti Territoriali delle strutture emiliano-romagnole).

Questo significa, tuttavia, almeno tre cose:

- spostare l'ottica di programmazione sullo sviluppo di lungo periodo
- "non essere più soli", ma costruire network sulla base di valori condivisi
- guardare di più alle generazioni future e alla sostenibilità dello sviluppo.

Corporate Coscience Award: il SAI candida Coop Italia per il premio sulle condizioni di lavoro

Coop Italia è stata candidata dal SAI ad essere premiata come migliore azienda nel 2000 per aver promosso condizioni di lavoro eque ed eticamente responsabili non solo al suo interno, ma anche e soprattutto sulla massa dei fornitori con la certificazione SA8000.

La scelta per Coop di certificarsi è stata il naturale proseguimento di un cammino intrapreso dal movimento cooperativo verso l'etica d'impresa: il codice quadro adottato da Legacoop nel 1994, il bilancio sociale realizzato dal 1995, la partnership con Transfair e i progetti realizzati con Intergroup nel Far East. Coop Italia è stata selezionata dal SAI tra le altre aziende certificate per l'impegno attento, coerente e costante dimostrato nel controllo della filiera dei fornitori rispetto alle condizioni di lavoro e alla tutela dei diritti umani, oltre che per la capacità di coinvolgere altri soggetti della società civile, sviluppando con loro sinergie interessanti.

Infatti il programma in continua crescita del monitoraggio dei fornitori a marchio Coop ha toccato ad oggi circa il 30% dei fornitori con visite ispettive di enti di certificazione accreditati e il 44% con controlli da personale interno. Nel corso di questi controlli laddove si sono verificati casi di criticità sono state attivate azioni di miglioramento, in taluni casi con la partecipazione di sindacati e organizzazioni non governative.

Coop Italia ha deliberato di estendere il progetto SA8000 a tutti i fornitori a listino nazionale. Questo comporterà nel corso del 2001 l'avvio di un'operazione di informazione e sensibilizzazione dei fornitori, con l'obiettivo di ottenere il 100% di adesioni al progetto SA8000 e una graduale messa a regime di un sistema di controllo dei fornitori stessi, senza per questo ridurre l'impegno verso i fornitori a marchio Coop.

Il *Corporate Coscience Award* è un premio di riconoscimento per le aziende, si rivolge a grandi imprese che nelle loro politiche di gestione si siano distinte in comportamenti proattivi per la creazione di una società sostenibile.

Il premio è promosso dal CEP (Council on Economic Priorities), un Centro di ricerca indipendente, no-profit, fondato nel 1969, con sede a New York, che svolge attività di ricerca, informazione e pubblicazione per sensibilizzare i consumatori, gli investitori, i dirigenti e i lavoratori sull'importanza delle loro scelte economiche oltre che politiche.

La Missione del CEP è di promuovere la responsabilità sociale ed ambientale delle aziende a livello internazionale e garantire la massima informazione possibile a tutte le parti in causa, in particolare ai consumatori.

Il Corporate Coscience Award viene attribuito non solo per l'impegno a garantire eque e vivibili condizioni di lavoro, ma anche per le attività realizzate in ambito di Responsabilità Ambientale, Tutela e sviluppo della Diversità, Partnership con la Comunità locale.

Le aziende vengono candidate da un organismo leader nella tematica specifica (come il SAI ente promotore dello Standard SA8000 lo è per il miglioramento delle condizioni dei lavoratori) e viene attribuito da una giuria di esperti, composta da rappresentanti dell'Università, Centri di ricerca, ONG e organizzazioni della società civile. La consegna del premio alle aziende vincitrici si svolgerà quest'anno a New York, in data 14 giugno, presso il New York Marriott Marquis. Tra le aziende che hanno in passato vinto uno dei premi del Corporate Coscience Award la maggior parte sono statunitensi -tra cui *Telephone & Telegraph (AT&T)*, *Amoco Corporation*, *Avon Products Inc.*, *Ben & Jerry's Homemade, Inc.*, *Colgate-Palmolive Company*, *Johnson & Johnson*, *Kellogg Company*, *KPMG Foundation*, *Hewlett-Packard Company*, *Horizon Organic Holding Corporation*, *IBM Company*, alcune europee -tra cui *British Petroleum Inc.*, *Ecover Products (Belgium)*, *Iceland Group plc (England)*, *Novo Nordisk A/S (Denmark)* - due sole cooperative- *Co-operative Bank Plc (England)*, *Cooperative Home Care Associates(USA)* - e se Coop lo vincesses sarebbe il terzo retail nel mondo insieme a *J Sainsbury plc (England)* e *OTTO Versand (Germany)*.

La certificazione etica: lo Standard SA8000 e il processo di gestione dei fornitori

Oramai una decina d'anni il movimento cooperativo italiano è impegnato, chi più chi meno, nella produzione

annuale di bilanci di responsabilità sociale che testimoniano internamente con i soci e/o esternamente con gli stakeholder di riferimento - il proprio valore ed impegno sociale, nonché l'indotto prodotto nella comunità locale e non.

È cresciuta nel frattempo nel nostro Paese la sensibilità verso gli effetti sociali dell'economia, le azioni di inclusione, la trasparenza nelle scelte amministrative, il dialogo sociale, in seguito anche alla diffusione di un consumatore più critico e consapevole e di un cittadino più partecipe.

Le motivazioni di tali interessi stanno nel cambiamento dell'economia, con l'avvento della globalizzazione. Di fronte a una sempre maggiore potenza della finanza e della tecnologia aumenta infatti il bisogno del cittadino consumatore di rendersi conto di ciò che socialmente, politicamente significa una sua specifica scelta di consumo. Il consumatore intende diventare non più solo un fruitore dell'impresa, ma in qualche modo un suo "azionista".

A livello europeo, nonché mondiale, questo processo è in certi aspetti cresciuto in modo esponenziale.

In linea con questa esigenza di rendicontazione trasparente, verificabile e comunicabile nasce lo Standard SA8000. È un standard internazionale di certificazione del rispetto dei diritti dei lavoratori ispirato alle convenzioni ILO, International Labour Organisation, alla Dichiarazione dei Diritti Umani e alla Convenzione ONU sui Diritti dei bambini, risponde al bisogno di trasparenza verso il consumatore-utente-azionista (che da sostenitore delle ISO 9000 passa ad un'ottica di sostenibilità globale), e di distintività verso le Istituzioni pubbliche e le potenziali aziende-clienti.

Alla fine del 1997 sull'onda delle campagne delle Associazioni di tutela dei diritti civili dei lavoratori dei paesi in via di sviluppo il Council on Economic Priorities decise, dopo aver svolto un'accurata indagine sui codici di condotta in uso, di promuovere un tavolo di lavoro a cui partecipassero sindacati, ONG, aziende e società di certificazione per definire i contenuti di un codice di condotta standard (oggi noto come SA8000) e il processo di controllo dell'implementazione e messa a regime dello stesso, al fine di accrescere l'efficacia degli strumenti di autoregolamentazione che si stavano diffondendo.

Gli elementi trattati nello Standard sono il lavoro infantile e minorile, il lavoro senza consenso, la salute e sicurezza, la libertà di associazione, le pratiche disciplinari, la discriminazione, la retribuzione e l'orario di lavoro.

Marisa Parmigiani
SCS Azioninova, Consulting

I principi base su cui si fonda per il miglioramento delle condizioni di lavoro non solo dell'azienda

certificata ma anche e soprattutto della sua catena di fornitura sono la pervasività, la partecipazione civica e la responsabilità sociale.

Lo Standard infatti è basato sul concetto di influenza del cliente sul fornitore per cui ogni anello della catena produttiva deve impegnarsi per la tutela dei diritti delle persone informando e stimolando l'adeguamento allo standard dei propri fornitori e sub-fornitori; prevede il coinvolgimento della società civile nel processo di monitoraggio dei comportamenti tenuti dall'azienda intervistando le ONG locali e i rappresentanti sindacali nel corso dell'auditing per la certificazione e impegnando l'azienda a comunicare pubblicamente la politica, gli impegni assunti, i risultati del riesame periodico della Direzione, ma soprattutto vuole rendere oggettivi, misurabili e verificabili i comportamenti.

Lo Standard SA8000 da un lato prevede che l'azienda rispetti e chieda ai propri fornitori di rispettare un codice di condotta coerente con i requisiti sopraesposti, dall'altro richiede un controllo di terza parte da ente indipendente delle proprie prassi e procedure in merito.

Oggi l'ente che gestisce il processo di accreditamento delle società di certificazione, il controllo qualità delle certificazioni fatte, la formazione e i contenuti dello standard si chiama SAI (Social Accountability International), ha sede a New York ed è caratterizzato da un Consiglio d'Amministrazione composto da quelle stesse tipologie di attori sociali che componevano il primo tavolo di lavoro, provenienti in parte anche dall'Europa. Legacoop dal 1999 partecipa al Consiglio d'Amministrazione.

Al momento sono accreditate a livello internazionale cinque società di certificazione, tre delle quali hanno sede anche in Italia, circa 60 imprese sono certificate in Asia, America e Europa, molte delle quali ubicate nei paesi più a rischio (Cina, India, Pakistan).

In Europa ci sono nove casi di certificazione ma soprattutto alcune catene di grande distribuzione (Kesko, Sainsbury's, Promodes, ...) stanno richiedendo ai propri fornitori il rispetto dei requisiti.

In Italia sono oggi certificate 5 aziende, tra cui Coop Italia sui prodotti a marchio Coop, ed altre cooperative si stanno muovendo al riguardo. Sarà pubblicato a breve dal Financial Times il primo testo ufficiale sullo Standard SA8000 "SA8000: the definitive guide" di Deborah Leipziger, che descrive il processo di adozione dello Standard, riportando i principali casi aziendali ad oggi avvenuti.

Agroalimentare: dalla legge di orientamento un forte sostegno allo sviluppo

Ma non va cambiato l'impianto riformatore del testo uscito dal tavolo della concertazione

Nel corso della legislatura, ormai scaduta, la legislazione agroalimentare in modo unitario e ANCA-Legacoop al suo interno, hanno puntato le proprie possibilità di inserire elementi strutturali e duraturi tesi a riformare e strutturare il settore, facendo perno su tre leve fondamentali:

1. L'applicazione del regolamento 173/98;
2. La programmazione negoziata, con particolare riferimento ai contratti di programma;
3. L'approvazione della legge di orientamento.

Prima di affrontare il punto che più ci interessa, crediamo sia utile, a consuntivo, dare uno sguardo d'insieme al lavoro svolto dalla maggioranza di centro-sinistra durante questi cinque anni; dovendo esprimere un giudizio, lo possiamo sinteticamente articolare in questo modo:

- bene il Governo nel suo complesso, che ha colto traguardi interni e riconoscimenti internazionali fino a pochi anni fa impensabili e dei cui benefici si sono ovviamente ed ultimamente giovati anche i cooperatori;
- non c'è dubbio che sono stati messi a disposizione dei soggetti economici nuovi ed importanti strumenti di concertazione e d'intervento, che altri sono stati profondamente cambiati o si sono gettate le basi

per una loro trasformazione; da questo punto di vista il sistema agroalimentare

italiano ha, oggettivamente, una strumentazione più ricca e più moderna verso la quale accedere e della quale servirsi;

- è però scarseggiata quella profondità strategica della quale il settore aveva ed ha bisogno; non si è insomma avvertito a sufficienza, o in misura tale da lasciare il segno, il "cambio di passo necessario" e si è lasciata in parte inevasa quella domanda riformatrice che, seppur in modi e forme tra loro anche contraddittorie e disomogenee, proveniva dal comparto.

Se la legge d'orientamento andrà in porto, seppure in coda di legislatura ed a Parlamento ormai sciolto, una fetta consistente di questa lacuna potrà essere positivamente colmata. Ciò che il tavolo della concertazione ha licenziato, dopo un lavoro comune ed a tratti convulso tra Ministero dell'Agricoltura e mondo agricolo, rappresenta un buon risultato sia in termini generali che per gli interessi della cooperazione.

Mentre stendiamo questa nota non si è ancora esaurito il percorso istituzionale che vede prima il passaggio della legge dalla Conferenza Stato-Regioni, quindi alle Commissioni Agricoltura di Camera e Senato per

Paolo Cattabiani
Presidente Anca-Legacoop

poi concludersi in sede di Consiglio dei Ministri. Il giudizio che qui formuliamo si riferisce

pertanto al testo che ha iniziato l'iter ricordato, non a quello che da tale iter uscirà; potendo scegliere opteremmo per una soluzione che non tocchi nulla della sostanza dei capitoli più importanti, ma sappiamo bene che ciò sarà piuttosto difficile da realizzarsi. In questa pagina del giornale viene messa a disposizione dei lettori una scheda riassuntiva dei punti salienti della legge ed una sua focalizzazione sulla cooperazione forestale; ciò ci permette di sottolineare alcuni altri punti di particolare rilievo:

- si tratta, al di là di qualche distinguo e di una presa di distanza un po' tardiva, di un risultato politico cui è giunta, unitariamente, l'intera filiera agro-alimentare in ogni sua componente, compresa quella del lavoro dipendente, attraverso un confronto serrato anche nei tempi oltreché sui contenuti, col Ministro prima e col Governo poi;
- all'interno della filiera la cooperazione si è mossa raggiungendo senza grande fatica livelli alti di convergenza sui capitoli qualificanti della legge: è il segno di un comune sentire strategico, non certo maturato negli ultimi giorni, che ha però bisogno di essere alimentato e rafforzato ulteriormente;

- la definizione d'impresa agricola ed attività connesse; il rafforzamento della filiera gestita direttamente dai produttori agricoli; l'assunzione di forma societaria da parte delle OP, assieme alla descrizione del trasferimento del vantaggio alle imprese agricole, sono i passaggi che qualificano il segno riformatore del testo di legge e, come tali, per noi assolutamente irrinunciabili: lo snaturamento di questi aspetti nel corso dell'esame istituzionale porterebbe ad un cambiamento del nostro giudizio politico;

- lo scarso tempo a disposizione ha fatalmente prodotto una discussione e un confronto ancora troppo ristretti ai gruppi dirigenti del mondo agricolo: occorrerà necessariamente, a lavoro ultimato, portare alle imprese associate i risultati del lavoro svolto e le nuove opportunità che si aprono per tutti i soggetti che operano nell'agro-alimentare.

In buona sostanza, se alla fine del tragitto istituzionale sopra menzionato, i contenuti della legge dovessero sostanzialmente rimanere quelli che oggi conosciamo, avremo tutti a disposizione un nuovo ed importante strumento in grado da un lato di regolare meglio il nostro sviluppo e dall'altro capace di tracciare i moderni confini dell'agricoltura italiana come parte integrante e coesa dell'Unione Europea. ■

Le cooperative agro-forestali per un sistema agricolo-territoriale-ambientale

Un patrimonio umano e professionale di 130 cooperative, 6.500 soci tra maestranze, tecnici, dirigenti, una presenza diffusa, organizzata in consorzi regionali ed uno interregionale, Appenninoviivo - Europa, quasi tutti di segno unitario: questa la carta d'identità della cooperazione agro-forestale aderente all'ANCA-Legacoop.

Teodoro Bolognini
ANCA-Legacoop,
Responsabile settore agro-forestale

non possono lasciarsi sfuggire l'occasione, forse irripetibile, di fissare le basi di una concezione moderna del settore ove, a fronte della saturazione dei processi

industriali, l'impresa agricola, quasi uscendo dal settore per recuperare nella pluriattività l'attuale insufficienza di reddito, ritorni ad essere lo strumento "primario" dello sviluppo economico della gran parte del territorio italiano.

La legge di orientamento mette le basi per questo salto culturale e di protagonismo socioeconomico; è sul come farlo, su quali strumenti adottare, su un ragionamento compiuto e libero da pregiudizi circa la capacità dell'attuale impresa agricola di gestire questo ruolo, che l'elaborazione culturale deve alzarsi di tono fino ad individuare il modo convincente attraverso cui produrre risultati all'altezza del potenziale innovativo che la norma e, vorrei aggiungere, le condizioni generali del Paese, consentono.

In questo ragionamento penso che la cooperazione sarà chiamata a svolgere un grande ruolo e che una nuova stagione di promozione cooperativa e associativa può realisticamente aprirsi.

La cooperazione forestale si mette a disposizione di questo disegno, apportandovi il bagaglio di esperienza acquisita a supporto dell'impresa agricola, affinché sul territorio si producano quelle sinergie, utili e forse necessarie, per gestire efficacemente i contenuti della pluriattività.

Come è avvenuto all'inizio degli anni '80, quando l'ANCA, per prima in Italia, ha lanciato la proposta dello sviluppo del **sistema agricolo-alimentare-industriale** (congresso dell'83), come condizione per consentire all'impresa agricola di gestire una parte del processo di filiera appropriandosi del relativo valore aggiunto, così oggi ci sembrano sussistere le condizioni per lanciare la proposta del **sistema agricolo-territoriale-ambientale**, sempre come condizione per consentire a quella stessa impresa agricola di gestire, beneficiando del relativo valore aggiunto, una parte della filiera ambientale.

Questi, a parere nostro, sono i contenuti dei distretti rurali, che con la stessa legge di orientamento hanno fatto il loro ingresso normativo, su cui chiediamo un confronto nell'assoluta convinzione che, ciò facendo, rendiamo un servizio ad un'impresa agricola sempre più aggredita dalla competizione, ad un territorio malato che reclama cura e attenzione e, in definitiva, al Paese, che può così rilanciare sul mercato globale il Made in Italy, che è fatto di prodotti unici al mondo perché si portano dentro anche la sedimentazione culturale e l'originalità, tutta italiana, dei suoi sistemi territoriali. ■

Legge di orientamento: punti di maggior interesse per la cooperazione

I 3 Decreti Delegati riguardano 28 argomenti. I seguenti sono quelli che più specificamente interessano la cooperazione.

Imprese agricole e attività connesse definite in una visione decisamente moderna perché *completa nella filiera lunga*, rilevando la prevalenza della provenienza dei prodotti dall'impresa agricola: ogni tipo di "lavorazione" e di prodotto finale è compreso, come la fornitura di beni e servizi da parte di cooperative, prevalentemente ai propri soci.

La **pluriattività** comprende utili forme di vendita diretta anche per le cooperative e precisazioni su agriturismo e turismo rurale. La **multifunzionalità**, molto "francesca", apre alle imprese agricole la via delle convenzioni con la Pubblica Amministrazione su materie importanti; *manca* un necessario ruolo di proposta per le Organizzazioni cooperative al pari di quelle Professionali.

L'**equiparazione delle cooperative forestali all'impresa agricola** è un concetto rilevante per queste moderne e nuove imprese che svolgono un ruolo fondamentale per il territorio.

Rafforzamento delle filiere gestite direttamente dai produttori agricoli: la soluzione proposta dal Mipaf, è la priorità nei programmi di cui all'art.13.1 D.lgs 173/98. E' importantissimo rimanga agibile questo ambito operativo e progettuale per poter dare corso a forti programmi di rilevanza interregionale che ci sono sempre più consono perché sempre più necessari ad una economia agricola avanzata. Recuperabile in sede attuativa, un meccanismo istituzionale che preveda la *suddivisione delle risorse alle Regioni che possono raddoppiare a carico di un fondo nazionale a ciò unicamente destinato e vincolato, in caso di adesione o costruzione di progetti multiregionali.*

Definizione del trasferimento del vantaggio ai produttori da parte delle imprese che ricevono gli aiuti: è finalmente una precondizione, resa inderogabile ora, in attuazione del Regolamento CE 1257/99 sullo sviluppo rurale. Manca la previsione del tempo di vincolo che per noi dovrebbe coincidere con quello di destinazione e che potrà/dovrà essere fissato in sede attuativa, dove si potrà lavorare anche sul sistema delle graduatorie per premiare durate contrattuali e quantitativi di prodotto superiori alla semplice prevalenza, come per la creazione di una flessibilità su medie triennali nel rispetto delle soglie minime richieste.

L'**assunzione obbligatoria di forma societaria per le Organizzazioni dei Produttori e le loro forme associate** che concentrano l'offerta e commercializzano effettivamente le produzioni degli associati è un'altra importante acquisizione cui manca l'introduzione del voto capitolario in deroga alla legge sulla cooperazione, per i consorzi di OP. Potranno esserci quindi OP e loro società specializzate e essere costituiti fondi di esercizio anche co-finanziabili.

Le **Organizzazioni Interprofessionali** saranno costituite dalle organizzazioni di rappresentanza delle attività economiche interessate, fondi a contribuzione dei partecipanti sosterranno il conseguimento dei fini istituzionali, un successivo DM detterà criteri e modalità per il riconoscimento, la definizione dei criteri per l'applicazione erga omnes, le modalità di partecipazione dei consumatori.

Per la **tracciabilità su base volontaria** sono istituiti aiuti su tutta la filiera dalla produzione alla distribuzione, nelle more di una specifica normativa comunitaria.

Le forze dell'agricoltura, sia sociali che istituzionali,

Da un triennio di crescita le risorse per guardare con fiducia al futuro

L'Assemblea dell'Anclp-Legacoop approva il documento congressuale

Nell'Assemblea nazionale di maggio approvate il documento per la II Assemblea Triennale delle cooperative di produzione e lavoro - in pratica il vostro Congresso - che si terrà il 25 e 26 ottobre a Bologna. Quale consuntivo presentate?

Negli ultimi tre anni di attività abbiamo raccolto i frutti di un lungo processo di ristrutturazione. Siamo passati da 9.000 a 12.000 miliardi di fatturato, gli utili realizzati sono stati interamente reinvestiti e, per il quarto anno consecutivo, è aumentata l'occupazione.

Dunque, nessun problema?

Tutt'altro. Ma ritengo doveroso, in primo luogo, dare atto ai soci e ai dirigenti delle nostre cooperative e dei nostri consorzi del notevole impegno dimostrato. I risultati conseguiti nel 2000 non erano assolutamente scontati, anzi, dopo lunghi anni di difficoltà, soprattutto nel settore delle costruzioni, prevalevano preoccupazione e incertezza. Oggi abbiamo le risorse per guardare con fiducia al futuro. Tuttavia, nell'attuale competizione molto di-

pende dalla qualità dei progetti che sapremo proporre, dalla capacità di metterci in discussione e rinnovarci. Senza dimenticare che in molte aree del Paese la nostra presenza è ancora debole e le cooperative che vi operano sono spesso sottocapitalizzate. Per noi resta, dunque, prioritaria sia la promozione di nuove cooperative, che il consolidamento e la qualificazione di quelle esistenti.

Soffermiamoci sulla promozione cooperativa. Finalmente sono state approvate la "nuova legge Marcora" e la legge sul socio lavoratore: cosa comporterà la loro attuazione?

Francamente c'è voluto troppo tempo prima di arrivare al varo di queste due importanti leggi e tutto questo a scapito di molti giovani e lavoratori che aspiravano ad un lavoro associato. Ora bisogna riattivare i progetti sospesi e rilanciare la C.F.I.. Sulla promozione è molto importante la funzione di Coopfond. Sul socio lavoratore la questione è complessa,

Intervista a **Franco Buzzi**,
Presidente dell'Associazione

però la legge rappresenta sicuramente un passo avanti nell'affermare e meglio definire

il ruolo del socio all'interno della cooperativa, consentire una maggiore flessibilità e autonomia nella determinazione dei rapporti di lavoro, valorizzare il ritorno come strumento economico finalizzato alla mutualità cooperativa. Sarà nostro compito impegnarci perché si dia piena attuazione della legge stessa.

Nell'ultima Assemblea congressuale, come pure nel XXXV Congresso della Legacoop, avete sottolineato la necessità di una riforma cooperativa tale da consentire un maggiore ricorso delle cooperative ai soci finanziatori. Ritenete che il problema sia tuttora attuale?

Credo che il processo riformatore debba continuare. Per noi è importante compiere ulteriori salti imprenditoriali, incrementando le risorse destinate alla ricerca, alla formazione, allo sviluppo. Il tema della finanza d'impresa e del capitale di rischio rimane centrale, innanzitutto come approccio culturale ed organizzativo. In secondo luogo, non possiamo pensare di operare nel mercato senza disporre dei medesimi mezzi della concorrenza.

Allora anche nella cooperazione c'è voglia di capitalismo?

Absolutamente no. Pensiamo invece ad una cooperativa dove il ruolo del socio sia determinante, ovvero valga il principio "una testa, un voto". Una cooperativa dove non si è discriminati per appartenenza politica, di genere o religiosa. Pensiamo ad una cooperativa dove sia valorizzato il lavoro e siano concesse pari opportunità di crescita professionale e sociale per tutti.

E' chiaro che rispetto al capitale rimangono dei vincoli, che francamente ci paiono eccessivi, soprattutto quando si riconosca la necessità che anche la piccola e media impresa possa accedere al mercato dei capitali. Per fare un esempio: perché i fondi pensione non possono investire in una cooperativa che presenta programmi di sviluppo interessanti? Non chiediamo privilegi; anzi, personalmente trovo interessante che gli investimenti siano detassati o incentivati. Per quanto ci riguarda, i nostri utili sono interamente reinvestiti e quelli che formano le riserve indivisibili sono assolutamente indisponibili per i soci. E' auspicabile che il nuovo Governo riprenda la proposta "Miro-ne" e consenta un'effettiva riforma del diritto societario.

Nel documento preparatorio della vostra Assemblea Triennale parlate ancora di "sistema". Che cosa c'è di nuovo ri-

petto alla vecchia politica di gruppo?

In un mercato sempre più globalizzato, fare sistema è un imperativo per tutti i soggetti economici. E' chiaro che, mentre gli obiettivi si vanno ampliando, non possiamo limitarci a pensare alla mera funzione commerciale. L'idea non è solo mutualistica, di servizio al socio, ma anche imprenditoriale. Penso sia possibile mettere in atto più iniziative, riguardanti più settori, con l'impegno di un numero ampio di cooperative, di diverse dimensioni e specializzazioni, dei consorzi e di altre società partecipate del Movimento Cooperativo. Debbo anche sottolineare che in questi anni i consorzi di produzione e lavoro hanno realizzato un qualificato sforzo, in coerenza con i bisogni delle associate e all'altezza degli obiettivi che ci eravamo prefissi con l'unificazione di CCC-Acam.

Una domanda sulle relazioni industriali, che rappresentano un punto di forza della vostra Associazione: ritenete che in futuro siano maggiormente conflittuali?

Il rischio di una maggiore conflittualità è nelle cose; spero, però, che si torni a parlare dei reali problemi che interessano le imprese ed i lavoratori. Sostengo che la concertazione tra le parti sociali abbia prodotto importanti risultati per tutto il Paese e rinunciarvi sarebbe grave. Il processo di ammodernamento che dovrà caratterizzare il mondo del lavoro non può che sollecitare un ruolo attivo e responsabile di tutti i protagonisti. E' nostra convinzione che il tema della flessibilità del lavoro non sia disgiunto da quello della formazione, degli investimenti, dello sviluppo. Per quanto ci riguarda, restano fondamentali sia l'azione di tutela dei nostri associati, sia il mantenimento di un ruolo positivo e propositivo.

Per concludere, cosa puoi dirci riguardo al ruolo futuro dell'Associazione?

Anche l'Associazione dovrà qualificarsi e rinnovarsi, in coerenza con i bisogni e le attese delle associate. Infatti, le nostre imprese vivono problematiche sempre più complesse. Siamo di fronte ad un processo ormai irreversibile d'integrazione europea, di allargamento dei mercati, anche nei confronti di realtà potenzialmente competitive come gli ex paesi dell'Est-Europa. Il processo di federalismo, che giustamente dà maggiori poteri alle Regioni, necessita anche di nostre maggiori capacità organizzative. Così come, per noi, è importante la tematica organizzativa delle cooperative dell'"area lavoro", cioè Produzione e Lavoro e Servizi. E forse è maturo il tempo di fare un passo in avanti. Dovremo inoltre preoccuparci affinché il processo di federalismo e l'integrazione europea non ci trovino impreparati.

Ingegneria e progettazione: crescita e consolidamento qualitativo gli obiettivi di fondo

Romano Galossi
Vice Presidente ANCLP-Legacoop

Il settore della progettazione, dopo una fase di mercato problematica, si avvia ad un periodo di espansione tendente a favorire la qualificazione dell'impresa. Aumentano infatti, per importi e numero, le gare bandite in Italia, negli ultimi mesi, per l'affidamento di servizi di ingegneria ed assistenza tecnica, mentre ancora non decolla il project financing.

La crescita sta interessando sia i bandi sotto-soglia (fino a 400 milioni di lire) sia quelli di maggior importo assoggettati all'obbligo di pubblicazione sulla Gazzetta Comunitaria. L'andamento del mercato appare in linea con le attese degli operatori sia sul versante del fatturato che degli ordinativi.

In particolare, le aspettative di crescita del fatturato riguardano un insieme consistente di operatori; a fronte del 34% delle imprese da cui giungono valutazioni stazionarie; vi è poi una modesta quota di aziende che formula previsioni negative.

La seppur interessante congiuntura non è, però, ancora sufficiente ad assicurare continuità al mercato e ad un conseguente sviluppo occupazionale del settore.

Può dirsi, pertanto, che è in atto una riqualificazione delle imprese anche se non è ancora possibile prevedere un consolidamento durevole delle posizioni acquisite dalle società di ingegneria.

Si è in presenza di una sorta di "nuovo corso" del mercato italiano e cioè stanno finalmente affacciandosi sul mercato dei servizi i principali committenti, a cominciare dalle grandi città di maggior interesse per l'offerta di ingegneria organizzata.

Se vogliamo valutare, poi, quali conseguenze ha tale mercato sulla dimensione dell'offerta organizzata occorre dire che il settore (ingegneria e consulenza tecnico-economica) totalizza una produzione annua di poco superiore ai 10 mila miliardi di lire; il che conferma una perdita di "peso" di questo settore rispetto a quanto gli veniva accreditato negli anni '80. Non va però dimenticato che oggi il settore va inserito nella più ampia categoria del "terziario avanzato", quella che comprende tutti i "servizi" ed è per sua natura in continua evoluzione, soggetto a trasformazioni particolarmente in funzione del cambiamento dei mercati dei servizi tecnico-professionali.

Tutto ciò conferma quindi l'importanza di accompagnare le cooperative del settore verso una fase di innovazione e di sviluppo. E' in questo contesto che la nostra Associazione ha realizzato un accurato lavoro di studio ed approfondimento delle strategie di sviluppo a medio termine delle maggiori cooperative associate, dal quale sono emersi gli obiettivi di crescita e di consolidamento qualitativo del settore, i fattori competitivi da accrescere nella singola cooperativa e le azioni unitarie da compiere per la valorizzazione del gruppo cooperativo.

In questo contesto ha avuto particolare evidenza il tema del consolidamento della base sociale delle cooperative così come storicamente si è formata, della sua possibile valorizzazione, anche alla luce degli orientamenti espressi dall'Autorità di vigilanza sui lavori pubblici, che ha stabilito, per le cooperative costituite dopo l'entrata in vigore della legge 109/94, che i soci abbiano natura "esclusivamente di professionisti".

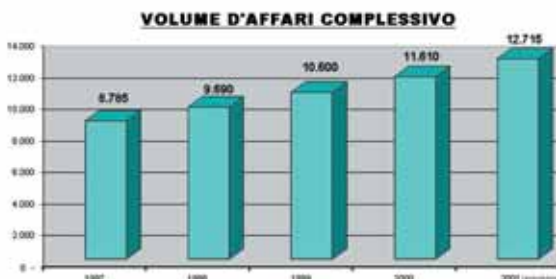
Questa determinazione richiede una nuova considerazione della politica sociale e delle strategie delle nostre cooperative, nonché un più moderno assetto imprenditoriale delle stesse che presuppone, fra l'altro, una corretta definizione delle relazioni industriali, mediante la messa a punto di comportamenti omogenei fra cooperative che hanno la stessa missione.

Alla luce di tutto quanto sopra espresso, l'Associazione ha predisposto un programma di attività per gruppi di cooperative omogenee per collocazione sul mercato e basi sociali, che avendo raggiunto un buon consolidamento nelle aree territoriali di insediamento, si propongono oggi di proiettarsi in una strategia di diversificazione territoriale.

Un altro importante programma dell'Associazione sarà attuato per sostenere le iniziative delle cooperative rivolte a grandi programmi di spesa, grandi opportunità imprenditoriali e programmi innovativi, realizzando il supporto politico-sindacale necessario, favorendo le forme opportune di aggregazione tra cooperative e le politiche di alleanze più efficaci. L'ANCLP ribadisce inoltre la priorità di impegno nella eventuale ulteriore evoluzione normativa, considerando sia le continue richieste di modificazione della Merloni ter da parte di molte forze politiche e imprenditoriali, sia gli attacchi che vengono dalla UE contro l'Italia in particolare per gli addebiti mossi al decreto Karrer (d.p.c.m. n. 16 del 27-2-97) e quindi al regolamento generale (dpr n. 554/99) della legge sui lavori pubblici.

Ciò comporterà un forte impegno dell'Associazione, ma anche delle strutture territoriali ed una grande disponibilità delle cooperative ad un lavoro nuovo rispetto al passato e più autenticamente progettuale, al fine di rimanere al passo con le grandi trasformazioni del mercato.

COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO



Costruzioni: 20 cooperative tra le prime 50 imprese del settore

Superata la crisi, si gioca sull'innovazione la capacità di competere sul mercato

Per inquadrare correttamente il posizionamento attuale della cooperazione delle costruzioni nel nostro paese occorre guardare agli anni novanta, decennio in cui si sono succeduti due periodi nei quali il settore delle imprese di costruzioni nel suo insieme si è trovato a fare i conti con una forte discontinuità strategica.

Nel primo periodo, all'inizio degli anni 90 e fino al 93/94, si è assistito al tentativo di ristrutturare il settore, almeno nel gruppo delle grandi imprese, quelle più impegnate nella realizzazione di grandi opere (es. Alta velocità) e nei mercati esteri, con l'obiettivo di creare *competitors* di dimensione europea.

Questo tentativo ha impattato con la più grave crisi del mercato delle costruzioni del dopoguerra, crisi amplificata dalla combinazione tra le disastrose condizioni di finanza pubblica, con il conseguente blocco della spesa per investimenti, la crisi economica generale e l'esplosione di Tangentopoli.

Una crisi strutturale, e per molti versi "psicologica", che ha portato alla modifica della legislazione sugli appalti pubblici che, a dimostrazione della confusione e dell'isterismo con cui sono stati affrontati i problemi, ha subito ben due modifiche in cinque anni.

Tale miscela esplosiva ha caratte-

zzato l'avvio di un secondo periodo ed ha portato tragiche conseguenze nel mondo delle imprese delle costruzioni ed una profonda modifica nelle loro strategie.

I processi di ristrutturazione avviati sono proseguiti stentatamente ma, soprattutto, la competizione si è fatta molto più aspra ed i fallimenti di imprese si sono moltiplicati.

In questa fase le imprese hanno sviluppato strategie di difesa, ridimensionando i fatturati, tagliando i costi, comprimendo le strutture.

È avvenuto un generale impoverimento quanto a capacità tecniche e di innovazione oltre che il mantenimento di strutture patrimoniali fragili, il che non sta consentendo di rispondere al meglio ad una nuova fase di ripresa del mercato, pubblico e privato, in cui le leve competitive tornano ad essere molteplici e non solo il prezzo.

Infatti, nell'ultima modifica della legge quadro sui lavori pubblici, la Merloni ter, superati almeno in parte gli isterismi del passato, si sono introdotte norme, ancora timide, per permettere la propositività alle imprese di costruzioni.

Anche la cooperazione del settore costruzioni è stata coinvolta nei gravi problemi che hanno assillato il settore, ma ha saputo rispondere meglio, in molti casi in modo eccellente, alla situazione che si configurava.

Mauro Giordani

ANCPL-Legacoop, Responsabile settore costruzioni

Non si sono potuti evitare fallimenti e chiusure, sono stati fortemente compressi i costi, ma sono stati mantenuti saldi i rapporti sociali ed intercooperativi; anzi, proprio questo tessuto ha consentito di salvare cooperative, posti di lavoro e di mantenere un buon livello di professionalità.

In diversi casi, il patrimonio è aumentato nonostante il terremoto subito, frutto di capacità professionali e manageriali e di tenuta del corpo sociale.

Al termine del lungo periodo di crisi l'insieme del settore cooperativo è posizionato in modo molto diverso dal passato: oltre 20 cooperative sono presenti tra le prime 50 imprese del settore: più del doppio dell'inizio degli anni 90.

Un settore che resta frantumato, in cui la dimensione media delle imprese è diminuita negli ultimi anni mantenendosi al di sotto dei 10 addetti.

Il gruppo delle imprese cooperative aderenti ad ANCPL ha una caratterizzazione diversa; abbiamo già detto che oltre 20 cooperative sono tra le prime 50 imprese, ma anche la dimensione delle altre circa 300 aderenti è mediamente molto superiore a quella dei concorrenti.

Questo nuovo posizionamento

non è sfuggito alla concorrenza che ha cercato e cercherà di indebolirlo a par-

tere da alcune specificità decisive del nostro gruppo, come i Consorzi, che hanno avuto e stanno ancora avendo una funzione determinante nello sviluppo non solo quantitativo delle attività della cooperazione del settore.

Restano aperti molti problemi che la positiva situazione di mercato consente, però, di affrontare con maggiore serenità e traguardando le strategie ad un orizzonte più lontano. Perno di tutte le strategie dovrà essere la formazione a tutti i livelli e la creazione delle condizioni di ricambio nelle strutture.

La recente approvazione della legge sul socio lavoratore offre un ulteriore ambiente favorevole a stimolare la crescita della partecipazione anche a nuovi soggetti, più giovani, caso mai non sufficientemente preparati dalla scuola o dall'università e certo meno legati a paradigmi interpretativi della realtà cooperativa rispetto a quelli delle generazioni precedenti.

Questo è comunque il capitale umano, quello fondamentale, che potrà consentire la continuità e l'innovazione.

L'innovazione dovrà essere il campo in cui sperimentare la competizione tra imprese e tra gruppi (o reti) di imprese e si sostanzierà

nella ricerca non solo di nuovi strumenti per la produzione -sono anni che il settore delle costruzioni non investe in ricerca- ma nella sperimentazione di nuovi mix di prodotto/servizio, di nuovi ruoli da svolgere nel mercato.

Infatti, in un mercato come quello italiano in cui il ruolo della impresa di costruzioni è stato fondamentalmente subalterno della pubblica amministrazione, mercato in cui ancora per molto tempo non saranno disponibili ulteriori risorse pubbliche per coprire il gap infrastrutturale tra Italia e resto della UE, risulta indispensabile la capacità di affiancare alla tradizionale attività di costruttore -che dovrà sempre di più qualificarsi a livello di processi produttivi- anche nuove funzioni terziarie, dalla finanza di progetto alla capacità di progettare e gestire infrastrutture.

Ruoli innovativi che non saranno per tutti -anche perché certo non scomparirà la figura tradizionale del costruttore- ma alla portata di imprese come le più grandi, ovvero per imprese che sapranno collegarsi in reti stabili.

I 6000 miliardi di giro di affari delle cooperative del settore costruzioni sono la realtà concreta da cui si parte, così come una pluridecennale tradizione di rete vasta che queste imprese hanno saputo realizzare. ■

Cooperative industriali: capacità di innovazione tecnologica, organizzativa e di sistema le sfide del futuro

La cooperazione industriale ha realizzato, in questi ultimi anni, dei risultati positivi.

C'è una buona crescita, nell'ultimo anno, del volume di affari (+ 7,3%), dell'occupazione (+ 1,2%), un utile netto di quasi quattro punti e sono quattro anni di seguito che l'occupazione aumenta. Le imprese manifatturiere che più hanno manifestato capacità competitiva hanno caratteristiche molto differenziate, in dipendenza dei settori nei quali operano: mercati con tecnologia innovativa; il ciclo produttivo della catena del valore dove agiscono, cioè la fornitura, con sbocco diretto sul mercato; l'appartenenza a filiere o distretti industriali; la capacità di attirare capitali e di acquisire società strategiche.

I fattori competitivi delle cooperative industriali sono gli stessi delle altre imprese industriali. Hanno maggiori prospettive quelle che hanno impresso una forte dinamicità alla loro crescita. E' possibile che nei prossimi anni il gioco competitivo sarà ancora più problematico e saranno necessarie capacità di innovazione tecnologica, organizzativa, di sistema.

Come sempre può accadere nelle fasi di grandi cambiamenti, ci possono essere crisi e difficoltà, ma anche grosse opportunità di sviluppo e la forma d'impresa cooperativa non è svantaggiata nella prospettiva della crescita dell'attività.

La cooperazione industriale dovrà misurarsi anche sui nuovi scenari economici. La *information technology* non è una opportunità solo per le aziende del settore della nuova economia e di internet, ma ha dei riflessi su tutta l'economia e l'organizzazione produttiva.

La disponibilità di informazioni non è una chance solo per la grande industria. E' prevedibile una possibilità in più per le piccole e medie imprese, capaci però di organizzarsi a rete.

Tranne lodevoli eccezioni, non in tutte le regioni le cooperative sono inserite in distretti industriali dove possono beneficiare di un indotto tipico di quelle aree.

La *information technology* può offrire nuove possibilità, facilitare la connessione, il collegamento su sistemi imprenditoriali più elevati.

Sulla sub fornitura vogliamo fare una breve considerazione. Nell'ambito di una schematica e approssimativa suddivisione, l'industria italiana è composta di una fascia che dispone di tecnologia, marchi, ecc., e chi invece lavora per conto. Molte nostre cooperative manifatturiere o impiantistiche sono imprese leader nei loro settori o comunque in livelli alti della gerarchia.

Per queste imprese occorre investire al massimo nella ricerca e innovazione, oltre che di processo -cosa avvenuta in molte cooperative in questi ultimi anni- anche di prodotto.

Ma una gran parte delle nostre cooperative manifatturiere è nei vari gradi della fornitura. Ebbene, per queste imprese l'obiettivo strategico dev'essere quello di salire la scala gerarchica del valore. Non si tratta di abbandonare i mercati della sub fornitura o del "contoterzismo". Primo perché è un mestiere che si può fare bene. Secondo perché non sempre si può disporre della massa critica necessaria per una presenza diversa nei mercati. Ma anche nell'ambito della fornitura, dobbiamo qualificare la capacità produttiva. I nostri costi sono relativamente alti. Le nostre cooperative applicano i contratti di lavoro, hanno costi del lavoro praticamente identici alla grande impresa. Occorre quindi porsi l'obiettivo di lavorare in settori di qualità, con committenti che chiedono certi prodotti in cambio di rapporti sufficientemente strutturati, tali da consentire una programmazione dell'attività d'impresa compatibile con una lavorazione di alta qualità.

Altre importanti possibilità possono scaturire dalla tendenza a esternalizzare la produzione attraverso l'*outsourcing*. Questa tendenza crescente in molti settori dell'industria, finalizzata prevalentemente alla flessibilità e alla specializza-

Rossano Rimelli

ANCPL-Legacoop, Responsabile settore industriale

zione, può essere una buona opportunità per la cooperazione

industriale nei trasferimenti d'impresa, in caso di crisi ecc..

E' comunque un'area tematica da considerare, anche aprendo un confronto con il movimento sindacale, oltre che con le altre organizzazioni imprenditoriali.

C'è un'area organizzativa d'impresa dove la cooperazione industriale ha esperienza e consegue risultati positivi: piccole e medie unità produttive, con buon livello d'efficienza e professionalità. Aziende orientate alla produzione e ai servizi, che organizzate in rete, possono essere una buona realtà anche per operazioni di *outsourcing* di ampio respiro. I contesti dove queste opportunità possono svilupparsi, così come in generale la promozione di nuova impresa, sono le aree dei distretti industriali che comunque attraversano una fase di profonde trasformazioni e sono anch'essi interessati dai processi legati alla nuova economia.

Il grande sviluppo del sistema delle comunicazioni favorisce lo spostamento delle lavorazioni o di alcune fasi di esse, in aree dove i costi del lavoro sono più bassi.

Va comunque ribadito che permangono -e a nostro giudizio, permarranno a lungo- i vantaggi competitivi basati su buoni livelli di professionalità e qualità. Il punto è avere disponibili le professionalità necessarie a collocarsi nelle fasce alte della produzione e della fornitura, saper offrire i vantaggi di un sistema a rete d'impresa che possano dare maggiori capacità di risposta sia in termini di produzione che di servizi.

Questo è uno spazio concreto per la cooperazione. L'Associazione dovrà cercare di dare i servizi necessari alle cooperative per raggiungere questi obiettivi. Anche grazie agli strumenti di promozione come Coopfond o CFI, dopo la approvazione della Nuova Legge Marcora, non è velleitario porsi l'obiettivo di far

nascere, nei prossimi due-tre anni, alcune decine di cooperative all'anno in più. Dovrebbe aiutare inoltre, nella promozione e nello sviluppo di una cooperazione di lavoro sana, la nuova legge sul socio lavoratore.

Essa regola, finalmente, questa figura e, al di là di limiti su cui più volte siamo intervenuti, dà una maggiore autonomia alla cooperativa e ai soci, nella determinazione dei rapporti di lavoro, obbliga al rispetto di leggi basilari e aumenta la possibilità dell'uso del ristorno, importante strumento economico per il rafforzamento della attività mutualistica e per la capitalizzazione delle cooperative.

Uno sforzo del tutto particolare va fatto nel Mezzogiorno. La cooperazione può contribuire a dare risposte positive al problema maggiormente irrisolto del Paese: la disoccupazione del Sud. Occorrono strumenti finanziari di sostegno e l'inserimento delle cooperative meridionali in una rete che ne permetta collegamenti economici, informativi tali da consentire, oltre che l'avvio, lo sviluppo futuro.

La Legacoop sta portando avanti questi progetti e pensiamo che il nostro settore possa dare il contributo maggiore. Vogliamo ribadire un concetto: la cooperazione mantiene una prospettiva strategica nel nostro Paese se sarà presente e darà risposte in tutto il territorio nazionale. La diffusione dell'impresa cooperativa anche nelle aree più deboli, deve divenire uno dei nostri impegni prioritari. Ma non solo.

Ci sono vaste aree del nord dove sono ampie le nostre possibilità di espansione. I dati ci dimostrano che è cresciuto il numero delle nostre cooperative, ma i maggiori risultati in termini di redditività li abbiamo conseguiti nel centro nord. Se al sud dobbiamo crescere come numero di cooperative ma anche come redditività, oltre che come dimensioni minime, al nord o al centro nord dobbiamo cogliere le opportunità che ci sono in relazione ad un'area tra le più industrialmente sviluppate d'Europa ed estremamente dinamica. ■

Cooperative e mercati esteri: prevalenza dell'export, scarsi i casi di presenza stabile

I risultati di un'indagine condotta da Ufficio Relazioni Internazionali e Ufficio Studi Legacoop

L'Ufficio Relazioni Internazionali ha ultimato, nel dicembre 2000, un'indagine pilota rivolta ad un campione di cooperative e di consorzi, selezionati in base ad una loro presenza -più o meno significativa- fuori dai confini nazionali. L'indagine, condotta in collaborazione con l'Ufficio Studi, ha l'obiettivo di monitorare, su base annuale, la presenza sui mercati esteri delle cooperative aderenti. Delle 74 cooperative che hanno risposto al questionario, 55 sono attive all'estero, 10 hanno in programma di avviare progetti di scouting di mercati, 9 hanno cessato l'attività verso l'estero. Pertanto i dati raccolti si riferiscono a 65 imprese, 40 delle quali collocate nel Nord, 18 nel Centro, 7 nel Sud.

Il campione utilizzato

Nonostante il campione utilizzato sia, in termini numerici, di dimensioni ridotte, rappresenta alcuni dei settori più importanti fra quelli delle cooperative aderenti: agricolo, produzione e lavoro, consumo, servizi e turismo, pesca. Inoltre, le 65 imprese cooperative e consorzi su cui questa indagine pilota è basata rivestono un'importanza niente affatto trascurabile dal lato quantitativo. Rispetto al fatturato, infatti, il grado di copertura sull'universo delle cooperative aderenti a Legacoop -per il complesso dei settori di attività interessati all'indagine- è pari a oltre 7.344 miliardi, con un'incidenza dell'export di oltre 1.945 miliardi.

I dati raccolti, benché non esaustivi, fornisc

sono, tuttavia, un quadro sullo stato dell'arte del processo di internazionalizzazione delle cooperative come pure utili spunti di riflessione sui problemi che esse incontrano.

I risultati dell'indagine

I settori a più spiccata propensione verso l'estero sono l'agroindustriale e la produzione e lavoro.

Per quanto riguarda il settore **agro-industriale**, le cooperative che registrano una maggiore presenza sui mercati esteri sono quelle attive nel vitivinicolo, con un'incidenza di questa attività sui loro fatturati che oscilla dal 74% al 20%, seguite dalle cooperative del settore ortofrutticolo, con un'incidenza del fatturato estero dal 40 al 12,5%; florovivaistica dal 39 al 7%; carni ed insaccati dal 10% al 5,39 %; cereali e mangimistica dal 15 al 10%; lattiero caseario 3%.

Per quanto riguarda la **produzione e lavoro** le cooperative maggiormente attive all'estero sono le cooperative del settore industriale, con un'incidenza del fatturato estero che va dall'85% al 5%, seguite dal settore delle costruzioni, in cui una cooperativa raggiunge il 40,4%; di progettazione ed ingegneria dal 10 al 4%.

Per quanto attiene il **consumo**, oltre ad una significativa attività di import di prodotti food e non food, è da segnalare l'avvio di joint ventures in altri paesi.

Stefania Marcone
Legacoop, Responsabile Ufficio
Relazioni Internazionali

Nel settore dei servizi, l'area di attività più propensa ad esplorare altri mercati sembra essere quella della ristorazione, come pure interessanti progetti sono stati avviati nel settore ambientale e della logistica. Nel settore della **pesca**, le aree di attività che guardano con forte interesse all'estero sono quelle della gastronomia ittica e dell'idrobiologia ed acquacoltura.

Prevalso l'export, pochi i casi di presenza stabile all'estero

La tipologia prevalente dell'attività estera delle cooperative prese in esame è l'export, mentre i casi di una presenza stabile sono pochi, anche nei settori con un'esperienza consolidata sui mercati esteri.

Per quanto riguarda la presenza stabile all'estero, delle imprese intervistate, solo 15 hanno una presenza consolidata, con rappresentanza diretta (o attraverso controllate). Le esperienze di joint ventures non sono molto diffuse: rispetto al campione preso in esame, risultano essere solo 11.

Scarsa il ricorso ai finanziamenti

Un altro dato interessante è lo scarso ricorso ai finanziamenti regionali, nazionali e comunitari preposti all'internazionalizzazione delle imprese: 92,7 % delle imprese del campione utilizza risorse proprie; il 3,6% risorse regionali; il 14,5% risorse nazionali; il 12,7% risorse comunitarie.

I servizi utilizzati

Per quanto riguarda i servizi all'internazionalizzazione utilizzati, delle 55 imprese operative a livello internazionale, 34 utilizzano servizi esterni alla cooperativa (strutture cooperative, società di consulenza, ICE, Centri Estero Camere di Commercio, ecc.), 21 cooperative non utilizzano alcun servizio esterno.

Le aree geografiche e i paesi d'interesse, indicati dalle cooperative come prioritari per il 2001, possono essere così sintetizzati:

- **Settore agro-industriale:** U.E. e Paesi dell'Europa Centro Orientale, Medio ed Estremo Oriente, Asia, America del Nord e del Sud.
- **Produzione e lavoro:** U.E. Europa Centro-Orientale, Balcani e CSI; Bacino del Mediterraneo e Nord Africa, Corno d'Africa ed Africa Australe, Medio ed Estremo Oriente, USA e America del Sud.
- **Consumo:** Europa, Carabi e Sud America, Sud Est Asiatico, Sud Africa.
- **Servizi e Turismo:** Bacino del Mediterraneo, Carabi, Europa dell'Est, U.E., Estremo Oriente.
- **Pesca:** Bacino del Mediterraneo, Europa, America settentrionale.

Questa indagine rappresenta un primo tassello di un lavoro che dovrà essere svolto in collaborazione con le strutture associative e territoriali, anche attraverso indagini sempre più mirate, il cui obiettivo sia quello di contribuire a supportare le imprese aderenti nei loro processi di apertura verso i mercati esteri. ■

Sacmi: qualità dei prodotti, competenze e attenzione alla ricerca per svilupparsi sui mercati esteri

L Sacmi è nata il 2 dicembre del 1919 da 9 operai. Una simile iniziativa

Giulio Cicognani
Sacmi, Direttore Generale

Gli anni '80 furono anni in cui la Sacmi, attraverso acquisizioni esterne, aumentò la gamma di mac-

chine ed attrezzature da offrire per completare il processo ceramico. Allo stesso tempo, anche il settore delle Chiusure (tappi a corona), interessante in termini di margini ma con problemi di dimensione, sviluppò il suo fatturato arricchendosi di altre produzioni, quali il tappo a vite di alluminio e, successivamente, il tappo in plastica per le bottiglie in PET.

Anche in questo settore la Sacmi puntò sull'internazionalizzazione del prodotto e sui servizi alla clientela, grazie al successo per qualità e prestazioni dei suoi prodotti.

Gli anni '90 furono caratterizzati dalla crescita della rete di aziende Sacmi per garantire il post-vendita nelle varie aree del mondo.

Allo stesso tempo ci siamo inseriti in altri settori quale quello delle macchine ed impianti per la produzione di Sanitari, Piatti e Ceramiche Avanzate, mentre nel settore delle capsule metalliche si è realizzata una vera e propria Divisione Beverage & Packaging che oggi contiene, oltre alle capsule metalliche e in plastica, anche le macchine per i contenitori asettici nel settore del latte, imbottigliatrici, etichettatrici, formatrici per il cartone, pallettizzatori, e sistemi di visione per il settore industriale.

L'anno 2000 la Cooperativa Sacmi ha presentato un Bilancio Consolidato con 1.014 miliardi di volumi di vendita; 1.726 dipendenti (di cui 850 nella cooperativa), 39 Società di cui 21 in Italia e 18 estere, un cash flow di 130 miliardi, un utile netto di 60 miliardi e un patrimonio netto di oltre 800 miliardi pari all'80% del fatturato consolidato.

Per il prossimo decennio è facile intuire, per i dati esposti, che si procederà ad un piano di sviluppo, già approvato, impostato sulla crescita del fatturato sia per linee interne che acquisizioni esterne allo scopo di portare il gruppo ad un raddoppio del fatturato in 6 anni.

Internet <http://www.sacmi.com>

IVV: un successo fatto di qualità del prodotto, miglioramento costante del processo, duttilità commerciale

L IVV, Industria Vetraria Valdarno, è una società cooperativa nata nel 1952 dall'iniziativa di un gruppo di operai rimasti senza lavoro per una delle ricorrenti crisi del settore. Questi operai, in un'Italia che usciva faticosamente dalla guerra, impegnarono le loro scarse risorse e le loro numerose speranze in un progetto che si è dimostrato col tempo lungimirante e di notevole successo. La novità non stava solo nell'affrontare il mercato senza una preparazione specifica, ma anche nella forma sociale che vedeva la cooperativa come progetto di un nuovo modo di fare impresa, più partecipato e più democratico.

Dino Guidelli
Presidente IVV

durre attraverso la contabilità industriale dei metodi moderni di controllo di

gestione e che permette all'IVV di essere dotata dei migliori strumenti di Informatica Technology.

IVV ha sempre collocato i propri prodotti nella misura del 50% tra mercato interno e mercati esteri. A ciò bisogna aggiungere che negli ultimi tempi il mercato del dettaglio è stato ampliato a quasi tutti i paesi europei, mentre il mercato degli Stati Uniti rimane, con il 20% dell'export, il nostro mercato di riferimento per la grande distribuzione. Siamo anche in grado di penetrare con successo in mercati difficili come il Giappone.

La scelta di offrire i nostri prodotti sia al dettaglio che alla grande distribuzione comporta una notevole duttilità, dal momento che il mercato interno, ed in genere il dettaglio, quasi completamente assorbito dalle vendite dirette ai negozi, richiede della scelta molto più qualificata che non la grande distribuzione dell'estero. La forza dell'Azienda sta proprio nel riuscire a soddisfare esigenze tanto distanti.

Si può affermare, quindi, che la nostra Azienda ha un target di mercato medio alto che la distingue e la fa apprezzare.

Nonostante gli sviluppi del mondo moderno comportino una sempre maggiore integrazione dei mercati e quindi aumento per noi le occasioni, a volte davvero dure, di concorrenza, siamo convinti che sapremo trovare sempre dei prodotti di successo che ci permettano di proseguire l'avventura iniziata molti anni addietro da quei pochi visionari e trasmettere alle generazioni che verranno un'Azienda sana, democratica, cosciente di rappresentare un bene per i lavoratori che vi operano e per il territorio in cui agisce.

Negli ultimi anni, infine, si è proceduto ad un impegnativo rinnovo del settore informatico che ha permesso di intro-

Internet <http://www.ivv.nu>

Unione Europea: il Comitato Economico e Sociale esamina il Programma Quadro 2002-2006 di Ricerca e Sviluppo Tecnologico

La comunicazione della Commissione del gennaio 2000 "Verso uno Spazio europeo della ricerca" ha sottolineato la necessità di ridisegnare profondamente il nuovo Programma quadro 2002-2006 di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione, alla luce dei risultati dei vertici di Lisbona, Feira e Nizza. La finalità essenziale del VI° programma è contribuire a garantire la realizzazione dello Spazio europeo della ricerca nella prospettiva di un rafforzamento dell'innovazione in Europa, parallelamente agli sforzi realizzati in questo senso a livello nazionale, regionale ed europeo. Il VI° programma dovrà contribuire allo sviluppo dell'eccellenza scientifica e tecnica in Europa, nei paesi dell'Unione ma anche nei paesi terzi europei, in particolare i paesi candidati, nelle università, nell'industria, nonché avere un maggiore impatto sul processo di innovazione in Europa e consolidare il suo contributo alle attività volte all'integrazione della ricerca europea. La comunicazione della Commissione relativa al programma quadro pluriennale 2002-2006 di azioni co-

munitarie di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione e al programma quadro pluriennale 2002-2006 della Comunità europea dell'energia atomica (Euratom) di attività di ricerca e formazione per la realizzazione dello spazio europeo della ricerca [COM (2001)94 def.] comprende due diversi elementi: da un lato la struttura, l'architettura e gli strumenti di detti programmi, dall'altro i principali punti e proposte di azioni da sostenere.

Nelle proposte all'esame, la Commissione identifica i principali obiettivi strutturali, che sono: integrare la ricerca europea; strutturare lo spazio europeo della ricerca; rafforzare le basi dello spazio europeo della ricerca.

Tra i grandi strumenti destinati ad integrare la ricerca europea, la Commissione propone: le reti di eccellenza; i progetti integrati; la partecipazione dell'UE ai programmi di ricerca degli Stati membri eseguiti congiuntamente (apertura dei programmi nazionali). A questi vanno aggiunti gli strumenti per le attività di ricerca collettiva e cooperativa delle PMI, le misure di innovazione, le borse di mobilità, le

Lucia Fusco
Legacoop, Responsabile Ufficio di Rappresentanza Europea

sovvenzioni per le infrastrutture di ricerca e per le azioni concernenti la scienza e la governance, e infine le sovvenzioni a favore del coordinamento e della coerenza.

I grandi principi sui quali si baserà sono:

- Concentrazione su un numero limitato di aree prioritarie di ricerca in cui l'azione dell'Unione può apportare il più grande valore aggiunto (in particolare sulle seguenti sette aree: Genomica e biotecnologia per la salute; Tecnologie per la Società dell'informazione; Nanotecnologie, materiali intelligenti, nuovi processi di produzione; Aeronautica e spazio; Sicurezza alimentare e rischi per la salute; Sviluppo sostenibile e cambiamento globale; Cittadini e governance nella società europea della conoscenza).

- Definizione delle varie misure in modo che abbiano un forte effetto ai fini della strutturazione del lavoro di ricerca in Europa, grazie ad

un collegamento più stretto con le iniziative nazionali e regionali e con le altre iniziative europee.

Le misure previste possono essere riassunte come segue: Ricerca e innovazione; Risorse umane e mobilità; Infrastrutture di ricerca; Sviluppo dei rapporti tra scienza e società.

- Semplificazione, snellimento e maggiore efficacia delle modalità di attuazione grazie alle nuove forme di sostegno che sono state stabilite e al previsto decentramento amministrativo. In particolare sarà introdotto un metodo che offrirà alle imprese, ai centri di ricerca e alle università maggiore libertà e flessibilità nell'esecuzione delle attività di ricerca che svolgeranno congiuntamente.

Per quanto concerne i criteri proposti di selezione delle aree prioritarie e dei settori d'intervento da parte dell'Unione europea, il principio del "valore aggiunto europeo" costituisce il criterio di base e riguarda aspetti quali costo e portata superiori alle capacità di un solo paese (massa critica), interesse della collaborazione in termini economici, competenze complementari nei vari paesi, collega-

menti con le priorità e gli interessi dell'Unione e carattere necessariamente transnazionale delle ricerche. Quest'ultimo sarà affiancato da una valutazione ex ante ed ex post delle azioni in corso.

L'importo di riferimento finanziario per l'esecuzione dei due programmi ammonta complessivamente a 17.500 milioni di euro, di cui 16.270 milioni di euro per il Programma quadro di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione e 1.230 milioni di euro per il Programma quadro della Comunità europea dell'energia atomica. Il Comitato Economico e Sociale (CES) dell'Unione europea ha costituito un gruppo di studio per esaminare la proposta di Decisione del Consiglio e del Parlamento Europeo ed esprimerà un Parere durante la Sessione Plenaria dell'11/12 luglio 2001. Fino a quella data sarà possibile emendare il testo della proposta che proseguirà poi il suo iter verso l'approvazione definitiva.

Uno dei due Relatori è l'italiano Gianni Bernabei; Lucia Fusco, dell'ufficio di Bruxelles, partecipa ai lavori del gruppo di studio. ■

Segue da pag. 1

Perché non li vuole chiamare contenuti?

Perché vendere contenuti significa prendere la cultura, riconfezionarla e farci pagare per le storie che costituiscono la nostra vita. Non è così e mi spiego. Negli anni Sessanta, quando ero uno studente di economia alla Wharton School, ci insegnavano che l'indice del successo di una società era il suo capitale fisico. Se una società aveva molto capitale fisico era considerata ricca. Oggi, il capitale fisico in se stesso non è indice di attività ma di passività. Oggi nessuno vorrebbe essere la General Motors, ma tutti vorrebbero essere la Nike. Sulla carta, la General Motors è la più potente società capitalistica del mondo. Possiede attrezzature, fabbriche, macchinari, ma non è tra le 40 società principali quotate nella Borsa di New York. Prendiamo invece la Nike. Sui documenti contabili non è niente, non ha alcun capitale fisico. Tutta la sua produzione viene data in appalto nell'Asia sud-orientale e nel Vietnam. Ringraziamo i nostri giovani che dimostrano nelle strade di Seattle e di Washington perché protestano contro lo sfruttamento disumano del lavoro minorile dei subappaltatori della Nike. Ma ecco che cosa ha pensato la Nike: produrre una scarpa costa un dollaro ed è un prodotto di base. Costa soltanto un dollaro produrla, però deve rischiare i gusti dei bambini, altrimenti non la indosseranno. Perché una famiglia dovrebbe pagare 100 dollari per una scarpa che costa un dollaro? Che cosa comprano con gli altri 99 dollari? Comprano la possibilità di far parte della storia della Nike, di partecipare all'esperienza della Nike. La Nike prende la cultura, la trasforma in una storia personale e voi pagate per questa storia mettendo i piedi nelle scarpe Nike. È uno sfruttamento culturale trasformato in valore commerciale. Nike è uno studio di progettazione, è un marchio, è una formula di marketing, è un concetto, una storia, un commercio semiotico. È un fenomeno mentale, non fisico.

E le cooperative che benefici possono trarre da questi mutamenti?

Questo mutamento di cultura, la partecipazione del cliente alla vostra, diversa, storia, l'importanza della comunicazione. Tutto questo vi riguarda da vicino. Vi faccio un esempio di una buona rete, da cui potete ricavare il ruolo che potranno avere le vostre cooperative. Io ho spesso criticato le politiche ambientali delle società per azioni: tra linea di base che dà profitti e ambiente, se c'è da scegliere, la linea di base ha la precedenza. Questo è conforme alla logica del capitalismo: quando si scambia un bene, tutti i costi vengono trasferiti all'esterno. Pertanto, chi acquista il bene è responsabile delle sue ripercussioni sull'ambiente. Invece nel passaggio dai mercati alle reti, il bene rimane di proprietà del produttore. L'automobile rimane di proprietà della Ford Motor Company.

E dov'è il beneficio per l'ambiente?

Nel mio paese c'è una società che si chiama Carrier Air Conditioning e vende condizionatori d'aria. Sul mercato, il loro ideale sarebbe quello di vendervi l'impianto di condizionamento più grande. Ma oggi i loro margini di guadagno nel mercato si sono talmente ridotti che la Carrier Air Conditioners ha istituito un servizio chiamato "Cool Air" con il quale installano i condizionatori nelle abitazioni o negli uffici. I condizionatori rimangono di proprietà della Cool Air ed il consumatore paga una quota mensile o annuale per avere l'aria fresca. Ora sono interessati a fornire il servizio con il minor consumo energetico dal momento che il maggior consumo di energia risulta in una perdita di denaro per la società. Di conseguenza, per risparmiare installano controfinestre, illuminazione speciale, modernizzano le attrezzature, sono più puri di Greenpeace. Per questo esorto le cooperative a considerare seriamente le associazioni e le reti, perché questo mutamento dei rapporti tra chi vende e chi compra fa bene all'ambiente ed è vicino alla sensibilità della cooperazione.

Lei vede affermarsi una priorità della cultura sul commercio?

La cultura precede sempre il commercio ed il movimento cooperativo l'ha sempre capito. Ha sempre saputo che le relazioni economiche derivano e sono al servizio della comunità e della cultura, che la cultura non è al servizio del commercio, ma è il commercio ad essere al servizio della cultura. Questo è il modello del movimento cooperativo. Quello che mi chiedo è se il movimento cooperativo prenderà questo modello e creerà da sé queste reti per ampliare le proprie funzioni dall'alimentazione ai servizi, alle più diverse esperienze, rispettando il traguardo primario, vale a dire la conservazione, la salvaguardia, l'arricchimento e l'espansione della cultura e della comunità. Voi potete fornire queste reti, ma dovete avere una visione più ampia ed estesa.

Tra capitale e lavoro, l'utopia cooperativa: il "miracolo" del gruppo di Mondragon

Il gruppo cooperativo di Mondragon è un complesso economico formato da 140

Laura Lupo

capitale" di cui tuttavia non dispone e che gli viene rivalutato periodicamente. Quello che il socio "profitto cooperativo" è solo il saggio di interesse sull'ammontare del suo conto di capitale che riceverà interamente al momento del pensionamento. Ma c'è una particolarità: se lascia la cooperativa per andare a lavorare in una impresa concorrente vedrà ridotto fino al 20% il suo capitale accumulato.

Secondo i responsabili del gruppo questa scelta ha contribuito alla rapida capitalizzazione del gruppo e del suo principale strumento finanziario: la Caja Laboral, ovvero la banca del gruppo. Ed è proprio questa particolarità, fra le altre, che suscita l'interesse di diversi esperti italiani secondo i quali questo meccanismo prefigura degli aspetti presenti nella recente legge sul "Socio lavoratore" per la parte che riguarda la possibilità di assegnare ai soci parte del ristorno in forma di quota di capitale.

La Caja Laboral, Banca del Gruppo, nata come cooperativa di credito dalle prime tre cooperative, già nel '96 aveva costituito riserve per 5,36 miliardi di Euro (10,378 miliardi di lire) divenendo la terza banca della UE in termini di profittabilità. La Caja - giuridicamente, una cooperativa combinata di credito e di produzione e lavoro - non era solo una banca ma piuttosto l'istituzione federativa, di fatto, di tutto il gruppo: l'associazione al gruppo era anche l'associazione alla Banca. Tramite la propria *Divisione imprenditoriale*, nei primi trent'anni, è stata la promotrice di tutte le cooperative di I e II grado, fornendo consulting manageriale e tecnico e intervenendo anche nei problemi di gestione e nelle situazioni di crisi.

A partire dalla fine degli anni '80 la rapida crescita del gruppo ha imposto una scelta di differenziare in istituzioni autonome le diverse funzioni della Caja. Sono nate così, per spin-off, una serie di istituzioni nella aree degli investimenti, del consulting imprenditoriale e della formazione, del coordinamento di settori merceologici, delle assicurazioni della ricerca e sviluppo e, nel 1991, si è costituita la Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) che rappresentava un riferimento organizzativo e di coordinamento anche per i diversi settori economici, con un processo di integrazione verticale. Negli anni più recenti la struttura ha assunto una articolazione complessa e dinamica anche in funzione delle esigenze della competizione internazionale, ma si è sempre cercato di rispecchiare l'equilibrio tra i vari gruppi sociali coinvolti grazie ad un sistema di quote nelle assemblee generali e nei consigli di amministrazione, secondo un modello abbastanza unico di inter-cooperazione e di mutuo controllo tra vari organismi e rami del movimento

La Caja Laboral, Banca del Gruppo, nata come cooperativa di credito dalle prime tre cooperative, già nel '96 aveva costituito riserve per 5,36 miliardi di Euro (10,378 miliardi di lire) divenendo la terza banca della UE in termini di profittabilità. La Caja - giuridicamente, una cooperativa combinata di credito e di produzione e lavoro - non era solo una banca ma piuttosto l'istituzione federativa, di fatto, di tutto il gruppo: l'associazione al gruppo era anche l'associazione alla Banca. Tramite la propria *Divisione imprenditoriale*, nei primi trent'anni, è stata la promotrice di tutte le cooperative di I e II grado, fornendo consulting manageriale e tecnico e intervenendo anche nei problemi di gestione e nelle situazioni di crisi.

A partire dalla fine degli anni '80 la rapida crescita del gruppo ha imposto una scelta di differenziare in istituzioni autonome le diverse funzioni della Caja. Sono nate così, per spin-off, una serie di istituzioni nella aree degli investimenti, del consulting imprenditoriale e della formazione, del coordinamento di settori merceologici, delle assicurazioni della ricerca e sviluppo e, nel 1991, si è costituita la Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) che rappresentava un riferimento organizzativo e di coordinamento anche per i diversi settori economici, con un processo di integrazione verticale. Negli anni più recenti la struttura ha assunto una articolazione complessa e dinamica anche in funzione delle esigenze della competizione internazionale, ma si è sempre cercato di rispecchiare l'equilibrio tra i vari gruppi sociali coinvolti grazie ad un sistema di quote nelle assemblee generali e nei consigli di amministrazione, secondo un modello abbastanza unico di inter-cooperazione e di mutuo controllo tra vari organismi e rami del movimento

La Caja Laboral, Banca del Gruppo, nata come cooperativa di credito dalle prime tre cooperative, già nel '96 aveva costituito riserve per 5,36 miliardi di Euro (10,378 miliardi di lire) divenendo la terza banca della UE in termini di profittabilità. La Caja - giuridicamente, una cooperativa combinata di credito e di produzione e lavoro - non era solo una banca ma piuttosto l'istituzione federativa, di fatto, di tutto il gruppo: l'associazione al gruppo era anche l'associazione alla Banca. Tramite la propria *Divisione imprenditoriale*, nei primi trent'anni, è stata la promotrice di tutte le cooperative di I e II grado, fornendo consulting manageriale e tecnico e intervenendo anche nei problemi di gestione e nelle situazioni di crisi.

A partire dalla fine degli anni '80 la rapida crescita del gruppo ha imposto una scelta di differenziare in istituzioni autonome le diverse funzioni della Caja. Sono nate così, per spin-off, una serie di istituzioni nella aree degli investimenti, del consulting imprenditoriale e della formazione, del coordinamento di settori merceologici, delle assicurazioni della ricerca e sviluppo e, nel 1991, si è costituita la Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) che rappresentava un riferimento organizzativo e di coordinamento anche per i diversi settori economici, con un processo di integrazione verticale. Negli anni più recenti la struttura ha assunto una articolazione complessa e dinamica anche in funzione delle esigenze della competizione internazionale, ma si è sempre cercato di rispecchiare l'equilibrio tra i vari gruppi sociali coinvolti grazie ad un sistema di quote nelle assemblee generali e nei consigli di amministrazione, secondo un modello abbastanza unico di inter-cooperazione e di mutuo controllo tra vari organismi e rami del movimento

Una "cabina di regia" per lo sviluppo delle piccole e medie imprese cooperative di costruzioni

L'esperienza maturata da Coopfond con l'istituzione del Fondo di Consolidamento per le cooperative meridionali e gli stessi interventi ordinari del Fondo hanno evidenziato l'esistenza di un nucleo nutrito di cooperative di piccole e medie dimensioni nel settore delle costruzioni che presentano buone prospettive di sviluppo. Molte di queste cooperative, pur avendo subito contraccolpi importanti dalla crisi del settore degli anni '90, risultano non compromesse e sembrano collocarsi a pieno titolo nel trend di ripresa che lo sta attualmente interessando.

Per la maggior parte della loro attività le cooperative in questione si muovono all'interno del sistema consortile di riferimento al quale è demandata la funzione di acquisizione lavori e successiva attribuzione ai propri associati.

Le analisi aziendali che sono state alla base delle istruttorie per l'intervento Coopfond a favore di una decina di queste realtà hanno messo in luce alcune aree di criticità

che, se non affrontate, rischiano di compromettere l'equilibrio futuro di tali cooperative. In particolare è risultato precario, nella maggior parte dei casi, l'equilibrio della struttura finanziaria, a causa della insufficiente capitalizzazione da parte dei soci. Al fine di ridurre tale criticità, l'intervento Coopfond nel capitale è stato subordinato alla contestuale ricapitalizzazione da parte dei soci. Accanto a tale aspetto sono emerse fragilità per quanto riguarda alcune funzioni aziendali, prima fra tutte quella del controllo di gestione, con riferimento soprattutto alla capacità di analisi della redditività delle singole commesse. Inoltre è risultata spesso carente la funzione finanziaria soprattutto se rapportata alla capacità di gestire vantaggiosamente il rapporto con il sistema creditizio. Infine sono emersi problemi nella gestione "efficiente" dei singoli cantieri.

L'intervento Coopfond sia in termini di capitalizzazione che di finanziamento finalizzato al sostegno di piani di sviluppo e di ripro-

Dora Iacobelli
Coopfond, Direttore Area capitale di rischio

sionamento di tali cooperative rischia di essere inefficace se non vengono progressivamente ridotte le aree di criticità evidenziate.

Al superamento di tali punti di debolezza sono, d'altra parte, interessati gli stessi consorzi nazionali di settore che solo attraverso un rafforzamento delle cooperative associate di più piccole dimensioni si assicurano un'interlocuzione con partner affidabili sul territorio, soprattutto nelle aree svantaggiate del paese.

Dalla convergenza di analisi da parte di Coopfond e dei consorzi nazionali sta maturando la convinzione di promuovere un monitoraggio congiunto e continuativo delle cooperative di costruzione di piccole e medie dimensioni al fine di fornire loro gli strumenti necessari a ridurre gli attuali punti di debolezza.

In tal senso si sta lavorando intorno all'ipotesi della costituzione di una società di servizi partecipata da Coopfond e dai consorzi nazio-

nali del settore delle costruzioni in grado di fornire alle imprese cooperative del settore un pacchetto diversificato di servizi che va al di là della tradizionale e consolidata funzione consortile di acquisizione lavori.

In particolare l'intervento della nuova società dovrebbe riguardare le seguenti aree:

- assistenza tecnica di cantiere;
- consulenza strategica;
- assistenza nei rapporti col sistema creditizio, soprattutto nei territori in cui non esistono specifici strumenti di supporto del tipo dei confidi e delle finanziarie territoriali,
- certificazione di qualità.

Le imprese utenti dei servizi di una nuova società così concepita potrebbero accedere ad una gamma integrata di servizi, da quelli di finanziamento forniti da Coopfond a quelli di assistenza e consulenza forniti dai consorzi.

La presenza nella nuova società di un soggetto finanziatore e dei consorzi nazionali consentirebbe la canalizzazione di risorse finanzia-

rie e di "capitale umano" verso iniziative che si collocano in un quadro coerente di sviluppo, da sottoporre, comunque, a verifiche e tarature continue nel tempo.

Per quanto riguarda la nuova società, è ipotizzabile una struttura molto snella che utilizzi in servizio prestazioni di Coopfond e dei consorzi nazionali sviluppando l'attività di monitoraggio che già ciascuno di questi soggetti realizza per proprio conto, ma con l'obiettivo di una comune e condivisa regia.

Il primo nucleo di cooperative cui la nuova società dovrebbe rivolgersi è quello che compone attualmente il portafoglio Coopfond di settore, con l'aggiunta delle iniziative che stanno per entrarvi: queste presentano un valore della produzione aggregato intorno ai 200 miliardi ed operano per lo più nel mezzogiorno del paese. In prospettiva la nuova società potrebbe erogare servizi a tutte le cooperative di costruzioni di piccole e medie dimensioni operanti sul territorio nazionale.

L'evoluzione del modello cooperativo: la filiera

Una delle principali chiavi di lettura dell'esperienza dei Fondi mutualistici è rappresentata dalle forme di intervento che tendono a realizzare strumenti di integrazione tra le imprese cooperative: un'espressione che corrisponde ad uno dei più importanti principi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale: quello della collaborazione tra cooperative, ovvero della mutualità esterna. E proprio in questa ottica si giustifica, a ben vedere, la funzione specifica dei Fondi mutualistici e dell'obbligo, imposto alle cooperative, di concorrere allo sviluppo della mutualità esterna. In un sistema cooperativo che si può certamente definire evoluto, come è quello italiano, la promozione di nuova imprenditorialità cooperativa non può prescindere infatti dallo sfruttamento al massimo livello di sinergie fra le imprese consolidate e quelle nuove o comunque di minori dimensioni.

Proprio nell'ambito di queste finalità si segnala il ruolo che può essere svolto dalla cooperazione più sviluppata. È il tema delle filiere cooperative, messo a fuoco come prioritario obiettivo strategico dall'assemblea di Coopfond del marzo dello scorso anno, che ha lo specifico obiettivo di qualificare l'offerta cooperativa attraverso il coinvolgimento ed il ruolo trainante delle imprese cooperative eccellenti, individuate come possibile volano per la nascita di nuova imprenditorialità cooperativa. Una modalità di intervento che, evidentemente, coinvolge inoltre la ricerca di fonti di cofinanziamento, l'opportunità di promuovere la collaborazione tra cooperative operanti in settori contigui, la ricerca di sinergie Nord-Sud.

Il concetto di filiera cooperativa, come già quello di gruppo cooperativo, non si presta a definizioni particolarmente rigorose (che ne restringerebbero inevitabilmente l'ambito), ma svolge una funzione

Roberto Genco
Coopfond, Direttore Ufficio Legale

descrittiva assai importante rispetto alle nuove possibili modalità di aggregazione di imprese mutualistiche, basate su reciproche convenienze nell'intraprendere processi di sviluppo attraverso aggregazioni di vario tipo, ma comunque tali da determinare una migliore qualità dell'impresa mutualistica.

Sotto quest'ultimo profilo si possono svolgere alcune considerazioni di "architettura societaria" che rivestono una grande attualità se si considera la recente prospettiva definita dalle proposte di riforma del diritto societario. Innanzi tutto va ribadita l'attuale carenza di strumenti soddisfacenti per aggregare investitori istituzionali, quanto meno nella forma del capitale di rischio, che è quella che consente un maggiore controllo dall'interno dell'impresa e quindi un maggiore stimolo alla trasparenza societaria.

In secondo luogo la prospettiva della filiera offre delle interessanti prospettive di rivitalizzazione dell'istituto dei consorzi tra cooperative, ovvero della cooperazione di secondo grado, che possono fornire uno schema societario non solo per lo svolgimento di attività di mero servizio alle imprese consorziate, ma anche per adottare livelli imprenditoriali di maggiore complessità in modo molto più flessibile rispetto alle aggregazioni per fusione. In questo ambito l'opportunità di coniugare lo sviluppo di business specifici, conservando le autonomie delle imprese coinvolte, può prestarsi ad un interessante esame sull'evoluzione delle forme organizzative e delle modalità di coinvolgimento dei soci delle cooperative partecipanti.

Il profilo forse più significativo, seppure ancora in gran parte da indagare, sta nella alternativa che il consorzio cooperativo può rappresentare rispetto alla

creazione di gruppi cooperativi fondati sul ricorso a società di capitali.

Non è certo il caso di demonizzare quest'ultimo tipo di esperienza, che comunque ha consentito di soddisfare vaste e diffuse esigenze di organizzazione dell'impresa mutualistica, consentendo ad essa di raggiungere livelli più elevati di efficienza. Tuttavia, uno dei profili sui quali occorrerebbe riflettere rispetto alla riforma del diritto delle società cooperative, si riferisce proprio alla esigenza di attribuire alla società con scopo mutualistico quella flessibilità a cui ha risposto il ricorso al modello del gruppo cooperativo.

In questo senso occorre chiedersi se molti dei cosiddetti gruppi cooperativi che si sono realizzati non avrebbero potuto adottare la forma della società cooperativa, ad esempio attraverso lo strumento del consorzio cooperativo, ma anche attraverso una più adatta strumentazione del socio sovventore.

Una risposta a tale domanda è certamente complessa, e coinvolge non solo considerazioni di ordine organizzativo e societario, ma anche valutazioni di tipo schiettamente imprenditoriale. Lo spunto di riflessione che si può suscitare non è tuttavia di secondaria importanza, e riguarda le concrete opportunità che l'impresa mutualistica è in grado di cogliere, in quanto tale, con le sue caratteristiche organizzative e societarie.

Probabilmente sarebbe opportuno esplorarle fino in fondo, nella consapevolezza che se si riscontrano limiti insuperabili in tale direzione, il ricorso alla struttura del gruppo cooperativo rappresenta sempre un'opzione praticabile e conveniente, come ci ha dimostrato l'esperienza di questi anni.

Cooperazione sociale: nasce APE, agenzia di promozione

Coopfond, Drom e Banca Etica i promotori dell'iniziativa

Alfredo Morabito
Coopfond, Direttore Promozione Attiva

È nato l'otto marzo a Napoli, da un'alleanza tra Drom, Banca Popolare Etica e Coopfond, il consorzio APE, Agenzia per la Promozione della Cooperazione Sociale.

L'idea è venuta alla fine dell'estate dello scorso anno ragionando su come riuscire a utilizzare, per lo sviluppo cooperativo in particolari aree del welfare, le risorse che stavano per essere messe a disposizione dalla legislazione nazionale e dai fondi strutturali comunitari. Il rischio evidenziato era quello che, per carenze di progettazione esecutiva e per difficoltà nel costituire aggregati omogenei e complementari, le pur interessanti esperienze del Mezzogiorno non riuscissero a cogliere questa grande opportunità per migliorare l'ambiente sociale e, allo stesso tempo, promuovere la cooperazione. Era inoltre evidente che la gestione finanziaria degli investimenti fosse una condizione necessaria per poter partecipare positivamente ai differenti bandi.

Si è avviato un confronto tra soggetti che esprimono una vocazione alla promozione dell'impresa sociale e, su sollecitazione di DROM, si è trovato un accordo con Banca Popolare Etica e Coopfond.

Il consorzio, una struttura leggera che utilizza principalmente le competenze e le professionalità presenti nelle società socie, svilupperà iniziative in proprio o in partenariato con soggetti pubblici e privati. Attuerà programmi internazionali, nazionali e locali, finalizzati all'occupazione, alla lotta all'esclusione sociale, all'organizzazione del nuovo welfare, allo sviluppo di economie e sistemi locali (con particolare riguardo alle aree a più forte rischio di marginalità sociale) favorendo il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. L'Ape intende assumere il doppio ruolo di promozione della qualità imprenditoriale e di garanzia della qualità sociale delle iniziative sostenute. Nel far questo tenderà di attrarre investimenti e finanziamenti a favore dei progetti di imprenditorialità sociale e di stimolare l'offerta e il soddisfacimento di nuovi servizi sociali e di welfare (con il coinvolgimento degli utenti dei servizi). Promuoverà sistemi locali e reti di imprese sociali e fornirà consulenza e sostegno alle amministrazioni pubbliche, centrali e territoriali, in materia di progettualità e sviluppo di sistemi locali di nuovo welfare, ricerca e gestione di incentivi e finanziamenti nazionali e comunitari. L'agenzia, attraverso le competenze acquisite dai propri soci, è in grado di fornire servizi di:

- analisi di pre-fattibilità, costruzione, selezione e valutazione dei progetti di impresa;
 - assistenza allo start-up ed alla creazione di nuova imprenditorialità;
 - formazione dell'imprenditorialità sociale e cooperativa;
 - assistenza nella ricerca di strumenti finanziari;
 - accompagnamento alle attività avviate, consulenza alla gestione e tutoraggio;
 - consulenza, assistenza tecnica e preistruttoria, rivolti all'analisi di progetti di sviluppo utili a favorire interventi di capitali di rischio;
 - consulenza economico-finanziaria e di preistruttoria bancaria.
- "LAPE" ha sede in Via G. Porzio - Centro Direzionale 4 - Isola G/8, piano 2° interno 14 - 80100 Napoli tel. 081,7877516 fax 081,7877493

