



N° 1-2
Gennaio-Febbraio 2008

Direttore
 Giuliano Poletti
Direttore 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.coop
 Fax: 06-84439402 - Conto corr. postale: 82539024
Progetto grafico e impaginazione: Fabio Moriconi
Stampa: Galeati Industrie Grafiche s.p.a.
 Via Selice, 187 - 40026 Imola (Bo) - www.galeati.it
Editore: Edizioni Cooperative s.c.
 Via Stelvio, 1 - 00141 Roma
 Autorizzazione del Tribunale di Roma
 n. 517 del 28.11.2000
 Poste italiane S.p.A. - Spediz. in a.p. D.L. 353/2003
 (conv. in L. 27/02/2004 n.46) art.1 comma 1
 DCB - Roma

Mensile di notizie e informazioni - Organo ufficiale della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue

Legacoop: nel 2007 prosegue la crescita delle cooperative aderenti

Il valore complessivo della produzione aumenta di oltre il 4%, superando i 53 miliardi di Euro; gli occupati superano quota 442.000 (+ 2,8%). Preoccupazioni per l'immediato futuro

È nel segno della crescita il 2007 delle cooperative aderenti a Legacoop. I dati di preconsuntivo 2007 elaborati dal Centro Studi dell'organizzazione cooperativa evidenziano, infatti, un tasso di incremento del 4,09% del valore della produzione e del 2,87% dell'occupazione, in linea con quelli registrati nel 2006. Prosegue, insomma, il trend di crescita delle cooperative, anche se a ritmi meno elevati rispetto al periodo 2000-2005. La produzione delle cooperative aderenti a Legacoop supera i 53 miliardi di Euro, mentre il numero di occupati sfiora le 450.000 unità. Continua anche la crescita del numero dei soci che hanno un incremento del 2,67%, raggiungendo in tal modo la soglia degli 8.000.000 di cittadini. Questi dati, anche se confermano una complessiva tenuta del movimento cooperativo, non annullano le forti preoccupazioni per l'immediato futuro, a causa di una serie di fenomeni negativi che si sono accumulati nel corso del 2007. Il perdurare di prezzi elevati dell'energia, delle materie prime e dei prodotti alimentari, la prudenza delle famiglie sul fronte dei consumi, la probabile fine del ciclo di investimenti nel settore delle costruzioni che ha fatto da traino ad una pur modesta ripresa, il rallentamento delle economie dei principali paesi europei, sono tutti elementi i cui effetti negativi, ancora non del tutto evidenti, si rifletteranno sulle dinamiche di crescita delle imprese.

perare l'eccessiva frammentazione che penalizza l'intero settore nazionale.

Cooperative della pesca
 Anche se si colgono dei segnali di pur debole ripresa (una crescita del fatturato pari al 3,47% e dell'occupazione pari allo 0,31%), il comparto evidenzia un trend non positivo, dovuto a difficoltà di carattere strutturale conseguenti a politiche comunitarie restrittive, ad un aumento considerevole dei costi di gestione, all'invecchiamento della popolazione attiva non compensato da un adeguato ricambio generazionale.

Cooperative di Produzione e Lavoro (costruzioni, manifattura, progettazione)
 Il comparto della produzione e lavoro evidenzia nel suo complesso una crescita del fatturato del 7,68% e dell'occupazione di poco inferiore all'1%. Tali dati rappresentano la media degli andamenti dei singoli comparti. Per quanto riguarda il **comparto costruzioni** presenta dati di preconsuntivo 2007 più confortanti rispetto al rallentamento registrato nel 2006, con un balzo del volume d'affari di oltre il 12%: un risultato cui, però, non concorrono in maniera omogenea tutte le cooperative, alcune delle quali sembrano ancora risentire di un clima congiunturale poco favorevole. Le stime 2008, con una crescita prevista intorno all'8%, sembrano prospettare una possibile "normalizzazione" del mercato cooperativo che, pur sog-

		FATTURATO (milioni di Euro)				OCCUPATI				SOCI			
ASSOCIAZIONI SETTORE	comparti	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%	2006	2007	%
LEGACOOP AGROALIMENTARE	Agro-alimentare	7.126	7.180	7.210	6,40	23.287	23.734	23.790	6,50	224.841	219.878	218.798	-0,40
LESA PESA	Pesca	828	807	828	2,47	4.880	4.898	4.898	0,31	18.100	18.860	18.890	0,15
ANCLP	Prod. e Lavoro	8.888	8.199	8.096	7,08	34.890	36.300	36.828	8,80	34.000	34.000	34.200	0,61
ANCL	Servizi (3)	6.087	7.054	7.614	5,34	148.320	163.348	170.000	4,07	128.738	121.821	124.000	2,04
LEGACOOP SOCIALI	Cooperazione Sociale	3.000	3.130	3.208	6,91	62.800	66.300	69.828	6,00	90.082	83.200	86.247	4,83
LEGACOOP TURISMO	Cooperazione Turistica(2)	462	606	643	6,90	891	948	1.008	3,80	2.600	2.180	2.400	11,60
ANCC-COOP	Consumatori	11.470	11.791	12.120	3,16	82.800	84.180	85.300	1,11	4.200.000	4.448.330	4.640.000	0,81
ANCC-COOPAD	Dettaglio(1)	7.288	7.818	8.000	2,32	34.500	36.300	37.000	1,21	3.884	3.740	3.800	-0,14
ANCL	Attivazione (4)	900	1.021	1.028	2,80	1.827	1.838	1.860	0,10	417.820	418.880	420.000	0,24
	Altre Attività	3.830	3.890	3.741	0,16	42.300	43.000	43.380	0,16	495.000	458.000	465.120	0,30
	TOTALE	68.336	61.188	62.251	6,00	404.468	428.660	442.008	2,87	7.526.877	7.776.028	7.883.308	0,81

getta a una doverosa verifica nel medio periodo, appare confortata dal buon andamento del portafoglio ordini rapportato ai valori di fatturato conseguiti. Del resto, l'andamento osservato nei volumi di produzione è accompagnato da dati positivi sul fronte dei lavoratori occupati: i dati preconsuntivi 2007 parlano di incrementi superiori al 3 per cento e le stime 2008 prevedono una crescita di oltre il 2 per cento.

Il **comparto manifatturiero** evidenzia il consolidamento dei segnali di ripresa già manifestatisi nel 2006, ma permangono differenze importanti nelle *performances* delle cooperative di maggiori dimensioni rispetto a quelle minori, che soffrono maggiormente della possibilità di competere su un mercato globalizzato e incontrano maggiori difficoltà ad investire in ricerca e nei processi di innovazione. Per tali ragioni, le previsioni anche a medio

termine rimangono prudentziali. Il **comparto progettazione** evidenzia una tendenza alla contrazione dei volumi d'affari, in ragione di un generale rallentamento del mercato nazionale, per lo più legato ai bandi pubblici per servizi di ingegneria ed architettura (oltre il 40% in meno in valore nei soli primi sei mesi del 2007).

Cooperative di servizi
 I dati di preconsuntivo 2007 evidenziano un incremento del fatturato del 7,94% e dell'occupazione del 4,07%. Pur tuttavia, il mercato di riferimento, in generale, non appare ancora stabilizzato e certamente caratterizzato da segnali contraddittori. Basti pensare alla domanda pubblica, che continua a risentire dei provvedimenti di controllo della spesa e, soprattutto, al grave fenomeno del ritardo dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni. Ad esempio nel comparto del *multiservice*, la situazione dei due principali segmenti (gestione rifiuti e *facility management*) si presenta affatto diversa. Nel primo caso una regolazione del mercato fondata su norme stratificate negli ultimi 10 anni, spesso contraddittoria, ha, nei fatti, ridotto la quota di intervento da parte dei privati. Nel secondo caso, al contrario, gli anni di stagnazione economica hanno reso possibile una crescita della domanda di servizi di *facility*, in conseguenza dei processi di razionalizzazione sia del settore privato che di quello pubblico.

Cooperative sociali
 Con un tasso di incremento del fatturato di oltre il 6% e del 5% dell'occupazione si conferma il comparto

Manifesto delle imprese sulla governabilità e per le riforme

Il 29 gennaio è stato firmato da Legacoop e dalle altre Associazioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale, un documento congiunto dedicato al tema della governabilità e delle riforme. Ne pubblichiamo di seguito il testo integrale.

“Le associazioni di impresa, Casartigiani, Confagricoltura, Confartigianato, Confcommercio, Confcooperative, Confesercenti, Confindustria, CNA e Lega delle Cooperative, esprimono forte preoccupazione per il quadro economico internazionale in netto peggioramento. Con gli attuali prezzi di gas e petrolio e con un Euro drammaticamente sopravvalutato rispetto al dollaro, l'Italia rischia una 2008 vicino alla crescita zero.

Gli sforzi delle imprese, che continuano a diversificare i mercati, a innovare prodotti e processi, vengono minacciati anche dai danni all'immagine internazionale del Paese. In un momento in cui avremmo bisogno del massimo impegno sui problemi dell'economia, la crisi politica è precipitata. In questa situazione la richiesta di andare subito al voto è legittima e comprensibile. E certamente nella situazione in cui ci troviamo è giusto dare la parola ai cittadini.

Le associazioni d'impresa ritengono che, con l'attuale legge elettorale, senza preferenze e con liste preconfezionate, la scelta degli eletti sarebbe tutta nelle mani delle segreterie dei partiti. E anche grazie agli attuali regolamenti parlamentari, si riprodurrebbero alleanze pronte a frantumarsi il giorno dopo, per gli interessi egoistici di tanti micropartiti dotati di

poco consenso, ma di grandi e inaccettabili poteri di veto. Le Associazioni d'impresa ritengono che una riforma della legge elettorale sia un passaggio obbligato nell'interesse del Paese e nell'interesse di chi sarà chiamato a governarlo. Con altrettanta chiarezza sono convinte che la necessità di scrivere poche regole del gioco non può essere un pretesto per perdere tempo, per allungare le liturgie della crisi o per riaprire un confronto in cui ogni giorno si ricomincia da capo. Se questo è possibile, lo si faccia senza perdere tempo, con un governo che, in poche settimane, porti a termine questo compito. Altrimenti dobbiamo sapere che il problema solo rinviato perché abbiamo bisogno di governabilità per cambiare e rendere più moderno il Paese. Serve una stagione di grandi riforme.

Il vero obiettivo che il Paese si deve dare è la crescita economica. La crescita è l'autentico bene comune, che consente di generare risorse per la ricerca, l'innovazione, le infrastrutture, il potere d'acquisto dei cittadini, la solidarietà verso i meno fortunati. Senza crescita c'è solo più conflitto e troppi problemi restano irrisolti.

Il risanamento e la stabilizzazione della finanza pubblica restano comunque fondamentali. Per questo l'obiettivo di ridurre in modo strutturale la pressione fiscale su imprese e cittadini si può conseguire solo con un forte impulso alla crescita, con una drastica riduzione della spesa pubblica, a cominciare dalle tante sacche improduttive”.

L'andamento dei diversi settori e alcune previsioni 2008

Cooperative agroalimentari
 Il comparto mostra modesti tassi di incremento sia del fatturato (+0,42%) che dell'occupazione (+0,2%). Andamenti che confermano in modo evidente la fase di profonda riorganizzazione del settore, con importanti modifiche e riassetti produttivi in tutte le filiere. Inoltre, a fronte dei grandi cambiamenti in atto per tutto il settore agro-alimentare italiano (modifica della PAC, allargamento a 25 della Comunità Europea, WTO e drastica competitività connessa alla globalizzazione) sono venuti al pettine tutti i nodi critici che lo caratterizzano, cooperazione compresa: un'eccessiva frammentazione, una sperequata concentrazione in alcune aree territoriali del Paese. La cooperazione aderente a Legacoop ha avviato già da tempo processi di fusione e concentrazione – peraltro tuttora in corso – per il riassetto produttivo di tutte le filiere al fine di su-

Israele, Palestina, Italia: le donne vogliono costruire legami di pace per il futuro

Dal 25 al 28 novembre si è svolto a Gerusalemme il seminario di networking tra cooperatrici e neo imprenditrici israeliane, palestinesi, ed italiane.

Ma senso parlare di costruzione di legami di pace e collaborazione quando tutto intorno salta in aria? Mentre a Gerusalemme e a Ramallah ci sono scontri violenti contro la conferenza di Annapolis? È possibile parlare di cooperazione, di voglia di fare impresa, sperare in un futuro migliore attraverso un lavoro dignitoso, quando attorno a te vedi solo povertà, disoccupazione, odio, morte e sei sola in mezzo al nulla? Sì, è possibile. E allora cogli l'occasione di guardare dall'altra parte del muro, e incontri lo sguardo di donne che, come te, vogliono dire basta alla guerra. Senti che lentamente la diffidenza lascia il posto alla curiosità, alla voglia di conoscere le storie delle donne israeliane, le loro imprese e di dialogare. Ti sorridono, è la prima volta che le incontri, quando vi salutate, "Shalom", "As-salam' alaik" - senti che vuol dire davvero "che la pace sia con te". Allora pensi che sia valsa la pena passare un giorno e una notte bloccate alla frontiera per poter partecipare a questo seminario, dove potremo incontrare anche le cooperatrici italiane. Il progetto è stato importante ma ora viene la parte più difficile, le imprese che stiamo creando ancora non sono "sostenibili" e chissà se e quando lo diventeranno; però non possiamo mollare, dobbiamo continuare a sperare che forse, un giorno, quando ci sarà la pace, riusciremo ad esportare i nostri prodotti nell'area, in Italia e magari in Europa.

Il progetto empowerment economico di donne rurali palestinesi

Che queste fossero le sensazioni e i pensieri delle neo-imprenditrici palestinesi che numerose hanno partecipato

al seminario di networking che si è tenuto a Gerusalemme, proprio al confine tra la parte Est e quella Ovest, lo scorso mese di novembre, nell'ambito del progetto *Economic empowerment of rural Palestinian women* co-finanziato dalla Commissione Europea, che vede insieme il NISPED (Negev Institute for Strategies of Peace and Development - Israele, ONG di emanazione del movimento cooperativo israeliano impegnata a promuovere il dialogo e la cooperazione con ONG palestinesi); l'Associazione dei Giovani Imprenditori palestinesi (YEP, ONG di Ramallah, creata da giovani palestinesi, tra i 20 e 45 anni, allo scopo di promuovere una cultura imprenditoriale ed opportunità di occupazione in Palestina) e, come partner europei, Legacoop e Diesis.

Il progetto ha promosso la partecipazione attiva delle donne alla crescita ed allo sviluppo dell'economia palestinese, attraverso un programma di formazione integrata che ha cercato di coniugare empowerment femminile, formazione professionale, miglioramento delle competenze manageriali ed imprenditoriali di base al fine di favorire la creazione di imprese. Il progetto ha avuto anche l'aspirazione di volere contribuire al processo di pace nella regione, promuovendo la condivisione della conoscenza e la cooperazione diretta fra donne israeliane, palestinesi ed italiane. Dati del 2004 riportano che solo il 10% delle donne palestinesi in età lavorativa sono occupate, tuttavia questi dati sono fuorvianti in quanto oltre il 50% delle donne rurali sono coinvolte in attività agricole e portano avanti circa il 65% del lavoro agricolo in Palestina. Per la metà di loro si tratta di lavoro non retribuito, che rientra nei lavori domestici; il 65% delle donne ru-

Stefania Marcone
Legacoop, Responsabile Ufficio
Relazioni Internazionali

rali è o analfabeta o pressoché tale. In questo contesto si inserisce dunque il nostro progetto che individua nella partecipazione delle donne ai processi socio economici un forte volano di sviluppo.

La Palestina, un terreno fertile per lo sviluppo del progetto

In Palestina si è rilevata una grande intraprendenza e un terreno particolarmente fertile per la realizzazione del progetto; sono state selezionate infatti oltre 80 donne palestinesi (a fronte di circa 1.690 domande di adesione al progetto e 985 donne che hanno partecipato ai 12 seminari di selezione dei beneficiari) dei villaggi della West Bank e Gaza. Il progetto, a causa della difficile situazione, ha incontrato non poche difficoltà nella sua implementazione, tuttavia terminata l'attività di formazione, stanno nascendo alcune micro-imprese, di ti-

po individuale o cooperativo nei settori del tessile, lavorazione della ceramica e del vetro, piccola gioielleria, lavorazione del legno, produzioni artistiche.

L'obiettivo dell'evento di Gerusalemme è stato quello di creare un ponte, di offrire un'occasione di scambio di esperienze e conoscenze tra rappresentanti femminili delle organizzazioni partners e loro associate, condividendo esperienze di creazione di impresa (cooperative ed imprese artigianali). Per noi è stata un'esperienza unica, di quelle ad alta tensione, che ti restano dentro e ti legano per sempre. Catia, Chiara, Fortunata, Sabina, Rosanna, Nadia, le cooperatrici Legacoop presenti a Gerusalemme provengono da esperienze e regioni diverse. Sono donne straordinarie, penso quante poche occasioni vi siano di conoscersi, di dare visibilità alle loro esperienze e competenze. Ciascuna mette a disposizione tutta la propria conoscenza, il proprio saper fare, la propria passione. Siamo consapevoli delle aspettative che le nostre amiche, israeliane e palestinesi, ripongono in

questo evento, comprendiamo i problemi che esse affrontano, le loro esigenze, le loro speranze. Manca tutto, le istituzioni inesistenti, l'associazionismo debolissimo, non esistono politiche, programmi, reti o strumenti di sostegno allo start-up d'impresa. La cooperazione italiana potrebbe fare molto. Sono stati tre giorni intensi e assai coinvolgenti. Abbiamo visto che è possibile riconoscersi reciprocamente, accettarsi, che lo scontro iniziale può diventare dialogo, abbiamo scoperto la forza e il coraggio di queste donne, la loro assunzione di rischi e responsabilità, che, da queste parti, non significano solo rischi e responsabilità di una scelta imprenditoriale. Ci piace sperare, contro ogni logica e analisi, e nonostante le immagini e le notizie che arrivano da questa terra martoriata ogni giorno, che forse le donne, israeliane e palestinesi che abbiamo incontrato, continueranno a lavorare insieme all'idea di far nascere la prima cooperativa mista. Il nome già esiste: Donne per la Pace. Ci chiedono di non abbandonarle. No, non possiamo farlo.

LA DELEGAZIONE LEGACOOP

Stefania Marcone, Responsabile Ufficio Relazioni Internazionali Legacoop
Nadia Pedini, Presidente Coop Luis

Chiara Marzaduri, Responsabile Progetti di Sviluppo Strategico e Relazioni Pubbliche CONAPI

Tina De Simone, Vice Presidente Cooperativa "Un pomeriggio di primavera"

Rosanna Bacci, Presidente coop "Il Ginepro"

Catia Allegretti, Responsabile Risorse Umane Coop Bilanciai

Sabina Bellione, Direttore Consorzio Sociale Light



Testimonianza di Catia Allegretti

Responsabile Risorse Umane
Coop Bilanciai (Campogalliano, MO)

Sono davvero felice di avere avuto la possibilità di partecipare a questa missione, che mi ha coinvolto tantissimo e mi ha dato tantissimo. Il coraggio, la forza e la determinazione delle donne che abbiamo conosciuto, ma anche la loro dolcezza e la loro voglia di conoscere mi dà la certezza che se in qualche modo si potrà raggiungere la pace e un livello di convivenza accettabile, lo si dovrà prevalentemente a loro. Spero piuttosto di essere stata un po' utile, anche se effettivamente le aspettative delle nostre amiche israeliane e palestinesi erano ben al di là di ciò che noi potevamo dare. In questo senso mi rimane un po' di frustrazione, mi piacerebbe riuscire a capire cosa e come fare per dare almeno un segnale, ma credo che, in questa situazione specifica, sia estremamente complicato, se non fosse impossibile, riuscire a identificare concrete azioni commerciali e di scambio. Ci sarebbe tanto da fare, ancora, in termini di informazione e di formazione, di confronto su esperienze diverse e altro ancora, ma ciò significa tempo e finanziamenti, oltre che, basilare, una diversa attenzione da parte delle istituzioni locali e della politica.

Testimonianza di Nadia Pedini

Calzaturificio Luis (Monterado, AN)

La cooperativa che rappresento ha avuto l'onore di essere stata invitata da parte di Legacoop a questa iniziativa veramente lodevole dello scambio di esperienze lavorative tra imprenditrici italiane, ed imprenditrici o aspiranti tali, palestinesi ed israeliane. Ho accettato subito con grande entusiasmo questo invito, anche se con un po' di timore a livello personale per le tensioni politiche che tutti conosciamo. In ogni caso, all'arrivo in questo meraviglioso paese ogni incertezza è svanita e già al primo impatto con le colleghe israeliane e palestinesi sono stata ancora più entusiasta di

portare la testimonianza della mia realtà produttiva marchigiana in quanto oltre a rappresentare l'imprenditoria cooperativa ho rappresentato il mondo della moda italiana. Gli sguardi ammirati ed alcune dichiarazioni e complimenti che mi sono stati rivolti dalle giovani donne di quel meraviglioso paese rimarranno per me un ricordo indelebile. Da questi contatti ho capito che la moda italiana è considerata il massimo a cui ogni donna aspira e questo mi fa ben sperare in un momento così difficile per il settore economico di cui fa parte la mia cooperativa. Spero tanto che le nostre testimonianze siano state proficue per il cammino delle imprenditrici israelo/palestinesi. È la prima volta che partecipo ad una simile iniziativa e ringrazio Legacoop per la perfetta organizzazione e per avermi dato la possibilità di conoscere le persone meravigliose con cui ho condiviso l'esperienza.

Testimonianza di Chiara Marzaduri

Conopi

L'immagine più nitida e cara sono i volti delle donne conosciute a Gerusalemme. Donne israeliane e palestinesi impegnate a costruire un percorso di pace, concreto, voluto, lottato, che evidentemente non può prescindere dalla libertà di "avere accesso": accesso a opportunità, a occasioni, a informazione e formazione, al lavoro. Credo che la mia collega, Catia Allegretti, nel suo intervento durante i lavori del workshop, abbia trovato le parole giuste per riassumere quello che dal primo momento ha caratterizzato questo incontro: donne che parlano lingue diverse, ma lo stesso linguaggio. Questa è l'immagine che più si avvicina a quanto vissuto e imparato in quei giorni a Gerusalemme. Donne con esperienze così diverse, unite dalla stessa voglia di essere protagoniste di percorsi di scambio, interazione, integrazione e cooperazione. Dai lavori è emersa l'importanza della messa in rete di queste esperienze che lasciate singole, sole, rischiano di perdersi e svuotarsi. L'impegno quindi nella realizzazione di un tessuto, che deve coinvolgere an-

che le istituzioni purtroppo assenti, che possa accompagnare e sostenere queste esperienze coraggiose, perché possano diventare impresa e ancora di più impresa partecipata. È stato un viaggio in un'altra terra, dentro ad ognuna di noi e sono felice di averlo condiviso con Voi, preziose compagne.

Testimonianza di Rosanna Bacci

Presidente Coop "Il Ginepro"

Il viaggio a Gerusalemme è stato per me un'esperienza decisamente importante ed interessante. Innanzitutto si è svolto in una dimensione di assoluta armonia sia all'interno del gruppo Italiano sia in relazione all'accurato equilibrio dei momenti d'incontro con il gruppo di donne palestinesi ed Ebrei. Vivere a Gerusalemme, anche se per pochi giorni, non è mai un'esperienza di passaggio ma lascia comunque qualche segno. Gerusalemme non è semplice e non dà risposte immediate. Percorrere le strade della Città vecchia, (appena arrivate) visitare il Santo Sepolcro, incontrare modi di vivere e di credere diversi non è pacificante come un esercizio spirituale o un deserto. L'inquietudine di un luogo, percorso da sempre, da genti tanti diverse non mi lascia in pace. Ed è bene. Noi non siamo andate a Gerusalemme da "Pellegrini" siamo andate chiamate e coinvolte in un progetto di cooperazione internazionale promosso da Nisped, Yep, Legacoop Nazionale e Diesis. La nostra presenza e il nostro contributo credo, dovesse testimoniare le nostre singole esperienze imprenditoriali, dar loro suggerimenti e consigli per una loro eventuale intrapresa. Donne, che vorrebbero riscattarsi con la dignità del lavoro, attraverso la creazione di singole o associate esperienze lavorative. Loro sono piene di energia di idee e di voglia di fare. Il loro fare è impedito interdettato dalla situazione d'instabilità politica e dalla costante situazione di guerra. Loro sono forti, sono donne vere, sono madri, sono mogli, sono figlie, sono sorelle, sono delle lavoratrici. Per cui mi sono resa conto, che importante per loro

non è come si organizza un'azienda, ho capito: lo sanno, lo fanno già, ma aiutare loro nel raggiungimento dei pre-requisiti "La pace". Ho visto nei loro occhi nel loro cuore la speranza che hanno riposto negli incontri, (ad Annapolis) proprio ricadenti nei giorni di nostra permanenza a Gerusalemme. Se non ci sarà pace, sarà molto difficile per loro realizzare il sogno. Rimane il bel ricordo d'incontro con donne meravigliose, ma la mia l'amezzatura per il mancato vero aiuto.

Testimonianza di Tina De Simone

Vicepresidente cooperativa
"Un Pomeriggio di primavera" (Napoli)

Sono felice di aver conosciuto tante amiche. Abbiamo formato un bel gruppo e spero che questo potrà essermi d'aiuto per il futuro, alquanto nebuloso, di questa nostra cooperativa napoletana. L'esperienza vissuta insieme a Gerusalemme è stata positiva sia sul piano umano che su quello politico. La solidarietà che ci lega, che unisce le donne, è la leva per smuovere le montagne. Questo è il primo risultato che ho registrato allorché le amiche palestinesi hanno dovuto attendere per un giorno il lasciapassare dei militari israeliani per entrare in Gerusalemme. Importantissimo, poi, si è rivelata la volontà di dialogare, di uscire dal chiuso delle proprie realtà, di mettere a confronto le proprie esperienze, di cooperare. Certamente questa è l'unica possibilità per assicurare soddisfacenti livelli di produzione e per affrontare il mercato e le difficoltà di commercializzazione. Su questo punto ho verificato che, a parte le cooperative già consolidate, le difficoltà sono enormi per tutti. Da qui nasce la valutazione dell'importanza della missione compiuta e del progetto realizzato, ma anche la considerazione che questa iniziativa o prosegue favorendo i rapporti e fornendo strumenti e risorse per praticare la cooperazione oppure sarà stata una bella esperienza, necessaria ma che non riuscirà a dare a dare utile speranza alle tante amiche che ci stanno provando.

Legacoop in missione in America Latina

Una delegazione Legacoop, guidata dal Vice Presidente **Giorgio Bertinelli**, accompagnato dal Presidente della Legacoop Marche **Simone Mattioli**, da **Francesca Pollicino** dell'Ufficio Relazioni Internazionali Legacoop, e da alcune imprese e cooperative Legacoop ha visitato l'America Latina, dal 14 al 27 Novembre, per una serie d'incontri con rappresentanti delle istituzioni e delle organizzazioni cooperative di **Venezuela, Brasile, Uruguay ed Argentina**.

Le sfide che il movimento cooperativo Latino Americano si trova ad affrontare sono molteplici, e riguardano sia i grandi temi legati allo sviluppo dei rispettivi paesi sia quelli più squisitamente connessi al rafforzamento delle imprese cooperative: la legislazione cooperativa, il rafforzamento della competitività delle cooperative anche attraverso l'integrazione regionale, la governance, la responsabilità sociale ed ambientale, la formazione.

Legacoop intrattiene rapporti di collaborazione di tipo istituzionale/associativo con molti movimenti cooperativi di diversi paesi dell'America Latina. A quest'attività di relazioni istituzionali si aggiunge anche l'attività portata avanti dalle strutture regionali e settoriali di Legacoop e da importanti imprese cooperative. Nello specifico, nel corso degli ultimi due anni strutture ed imprese Legacoop hanno promosso progetti in alcuni paesi: Argentina, Brasile ed avviato relazioni per il rafforzamento dell'esperienza cooperativa in Venezuela.

Nell'ottica della promozione della presenza delle nostre cooperative sui mercati esteri, Legacoop ha inoltre sottoscritto, nel giugno scorso, un Protocollo d'Intesa con il Ministero del Commercio Internazionale e gli strumenti nazionali di sostegno all'internazionalizzazione (ICE; SIMST; SACE), per definire una strategia promozionale a sostegno dell'internazionalizzazione delle cooperative in varie aree geografiche, fra le quali l'America Latina.

Gli incontri con i rappresentanti istituzionali del Venezuela

La missione Legacoop in America Latina ha toccato come prima tappa il Venezuela, in virtù delle numerose sollecitazioni che nel corso degli ultimi anni ci sono giunte da parte delle autorità venezuelane, molto interessate a conoscere la legislazione italiana in materia di cooperative e l'esperienza della nostra organizzazione.

Legacoop inoltre, partecipa al tavolo misto governativo Italo/Venezuelano, strumento di cooperazione bilaterale fra i due paesi, visto anche l'interesse da parte venezuelana allo sviluppo dell'impresa cooperativa in quel paese. Alla missione in Venezuela hanno partecipato anche due imprese Legacoop, la Cooperativa CAPRI di Imola (**Domenico Morozzi** Direttore Generale) che commercializza carburanti, ed INSO (**Giancarlo Mortola**, Responsabile per l'Estero), impresa che costruisce strutture ospedaliere chiavi in mano, interessate a valutare possibili attività sul mercato venezuelano nei rispettivi settori.

Nel corso della visita a Caracas, la delegazione ha incontrato una serie di interlocutori istituzionali



(Ministero della Pianificazione, Ministero dell'Economia Popolare, il Gruppo parlamentare di Amicizia Italo/Venezuelano, il Fondo per il Credito Industriale, l'Ente nazionale per la Formazione, la Sovrintendenza per la Cooperazione ed il Ministero delle Risorse Petroliere) grazie anche al prezioso supporto delle ambasciate Italiana in Venezuela e Venezuelana in Italia. In occasione degli incontri, sono emersi una serie di settori di potenziale interesse per le cooperative Legacoop: oltre ad infrastrutture ed energia, anche formazione, pesca, industria agro-alimentare, turismo sostenibile, logistica portuale, ecc.

L'incontro con la centrale cooperativa Unisol in Brasile

La delegazione ha proseguito la propria missione in Brasile, a San Paolo, per un incontro con la Centrale Cooperativa UNISOL. Oltre alla delegazione Legacoop, hanno partecipato all'incontro la cooperativa CAPRI ed alcune cooperative di abitazione del pesarese (Cooperativa "Villaggio dell'amicizia" e "Piacenza 74" e la Cooperativa di ingegneria "Tecnohabitat"). Si è discusso di attività di collaborazione ed assistenza tecnica, in particolare per lo sviluppo di strumenti finanziari a sostegno delle cooperative, per lo sviluppo della cooperazione sociale, e per attività congiunte nel settore dell'abitazione. I rapporti con il Brasile si muovono su vari filoni di attività, sia nell'ambito della cooperazione decentrata che in quello della promozione dell'internazionalizzazione in questo paese, che si dimostra ricco di opportunità per le imprese italiane.

L'incontro con il movimento cooperativo dell'Uruguay

Il 20 Novembre la delegazione Legacoop si è spostata in Uruguay, invitata dal locale Movimento Cooperativo. L'organizzazione delle Co-

operative di Produzione dell'Uruguay (F.C.P.U.) e l'organizzazione apicale di rappresentanza (CUDCOOP) hanno accolto Legacoop, presentando un sistema cooperativo in crescita, con potenzialità di sviluppo ed una grande voglia e capacità di fare cooperazione nel proprio paese. In Uruguay ci sono oltre 1000 cooperative che associano oltre 800.000 persone, ed alcune realtà molto interessanti. Con oltre 100 anni di vita, il cooperativismo uruguayano si è contraddistinto per l'aver influito direttamente sul miglioramento della qualità della vita della popolazione. La cooperazione uruguayana è attiva in vari settori: agro-zootecnico, risparmio e credito, abitativo, e nel settore della cooperazione di lavoro. Quest'ultimo conta oltre 400 cooperative che coinvolgono circa 12.000 persone e operano nei diversi settori della produzione e dei servizi. Le cooperative mediche ad esempio forniscono servizi di salute a più di 500.000 uruguayani, con una rete di centri assistenziali presenti su tutto il territorio nazionale.

Legacoop ha sottoscritto un protocollo di collaborazione con le due centrali cooperative, ed ha raccolto una serie d'idee progettuali che potranno essere sviluppate in futuro.

Argentina: siglato protocollo di collaborazione con le Centrali cooperative Cooperar e Coninagro; la partecipazione alla Fiera delle Imprese Recuperate

Come ultima tappa, la missione ha toccato l'Argentina, Buenos Aires, per un duplice appuntamento. Si è tenuto il 22 Novembre un seminario di presentazione della cooperazione italiana ed argentina organizzato dall'Università di Bologna a Buenos Aires, occasione in cui è stato sottoscritto un protocollo di collaborazione con le due maggiori centrali cooperative Argentine, Cooperar e Coninagro. Il protocollo fornisce un

quadro di collaborazione fra le tre organizzazioni su temi quali la formazione, lo scambio di esperienze e di buone prassi, lo sviluppo di progetti congiunti su tematiche di interesse comune. Dal 23 al 25 Novembre si è svolta la Fiera delle Imprese Recuperate, manifestazione promossa ed organizzata dal Ministero del Lavoro Argentino. Si è trattato di un'iniziativa di grande importanza, cui hanno partecipato oltre 115 imprese recuperate Argentine, Brasiliane e dell'Uruguay, anche 13 cooperative italiane, la cui presenza con uno stand Italia è stata sostenuta dall'Istituto per il Commercio Estero (ICE) e dalla Cooperazione Finanza Impresa (CFI).

La Fiera è stata inaugurata dal Sottosegretario del nostro Ministero del Commercio Internazionale **Milos Budin**, ed dal Ministro del Lavoro Argentino **Carlos Tomada**.

Durante la tre giorni fieristica si sono tenuti vari seminari d'approfondimento, tra i quali il seminario dedicato al sistema cooperativo Italiano con la partecipazione fra gli altri del Vice Presidente Legacoop **Giorgio Bertinelli**, del Sottosegretario Budin, dell'Ambasciatore Italiano in Venezuela **Stefano Ronca**. La presenza del governo italiano a questo evento, oltre a valorizzare la partecipazione delle nostre cooperative, testimonia la grande attenzione nei confronti del rilancio della presenza di imprese cooperative sui mercati internazionali, e del rinnovato interesse italiano verso l'America Latina.

La partecipazione alla riunione del Consiglio Brasile-Italia per la Cooperazione Economica

Infine, parte della delegazione ha proseguito la missione per partecipare alla Seconda riunione del Consiglio Brasile-Italia per la Cooperazione Economica, Industriale, Finanziaria e per lo Sviluppo. Erano presenti in rappresentanza del Governo Italiano, il Sottosegretario di Stato agli Affari Esteri per l'America Latina, **Donato Di Santo**, ed il Sottosegretario per il Commercio Estero del Ministero per il Commercio Estero, **Milos Budin**. Il consiglio si inserisce nel contesto dei lavori in preparazione della visita di Stato che il Presidente Luiz Inácio Lula da Silva realizzerà in Italia nell'aprile del 2008. Sono state presentate le opportunità nei settori dei trasporti, e delle grandi opere infrastrutturali (nel primo trimestre 2008, si terrà in Italia una Conferenza sulle infrastrutture rivolta al mondo imprenditoriale, che avrà l'obiettivo di divulgare le opportunità di cooperazione nelle aree di progettazione, costruzione e miglioramento delle infrastrutture stradali, ferroviarie, portuali, aeroportuali e logistiche) anche in vista dei prossimi Campionati del mondo di Calcio del 2014 in Brasile. All'ordine del giorno anche la possibilità di collaborazione a livello istituzionale tra i sistemi cooperativistici Italiano e Brasiliano, e la promozione di iniziative comuni destinate ad offrire un appoggio ai sistemi cooperativistici di entrambi i Paesi, con l'obiettivo di favorirne i processi di internazionalizzazione ed innovazione.

A cura di Francesca Pollicino, Legacoop ufficio relazioni internazionali

Fare sistema per cogliere le opportunità sui mercati esteri

L'America latina si conferma un'area di grande importanza e di grande interesse per le imprese cooperative. Le opportunità economiche vanno dal settore delle infrastrutture - specialmente in Brasile - alle bioenergie, al settore agroalimentare, industriale, socio-sanitario e dei servizi. Esiste inoltre in America Latina un forte interesse per il modello cooperativo d'impresa come strumento di sviluppo sostenibile e costruzione di coesione sociale. Da anni, il rapporto della nostra organizzazione con i Paesi latino-americani, e con alcuni di essi in particolare (Argentina e Brasile) è fatto di scambi, di solidarietà, di rapporti commerciali, di progettualità su specifiche tematiche, come il sostegno allo sviluppo dell'economia sociale. Queste attività hanno visto l'impegno di Legacoop sia a livello nazionale che regionale e locale.

La sfida che oggi ci si presenta - ma il ragionamento vale tanto per l'America latina quanto per il resto del panorama internazionale - è quella di saper cogliere le opportunità che i mercati internazionali offrono per la crescita delle nostre cooperative. Per farlo, è auspicabile agire come sistema di imprese, in grado di interloquire con tutti i livelli istituzionali e del mondo economico, con un approccio comune e coeso. Un importante

passo in questo senso è rappresentato dall'attività di collaborazione con il Ministero del Commercio Internazionale e gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione (ICE, SACE, SIMEST) - con cui a luglio scorso è stato sottoscritto un Protocollo operativo per il sostegno all'internazionalizzazione del sistema cooperativo - di cui la partecipazione alla fiera delle Imprese Recuperate di una delegazione di cooperative ha rappresentato la prima tappa.

Quella di fare sistema è oggi una necessità, soprattutto per le tante piccole e medie cooperative per le quali diventa fondamentale un solido quadro istituzionale di riferimento che riduca il livello del rischio nell'avviare attività su mercati esteri a volte complicati. Fare sistema significa anche fornire risposte a tutta una serie di criticità che le nostre cooperative incontrano nell'avviare attività all'estero; immaginare e costruire strumenti finanziari e di garanzia che rispondano alle esigenze specifiche delle PMI cooperative, fornire strumenti ed occasioni di formazione ed informazione efficaci e mirati. Tutto questo può essere fatto attivando sinergie di sistema e valorizzando, come stiamo facendo, il lavoro con le istituzioni.

Giorgio Bertinelli
Vicepresidente Vicario Legacoop

È questo il senso della recente missione Legacoop in America Latina, presentarsi come sistema, costruire dei ponti, accompagnare le esperienze in corso, valutare pragmaticamente sfide e problematiche delle nostre imprese. I nostri interlocutori, nei vari paesi toccati dalla missione, sono stati esponenti delle istituzioni, del mondo imprenditoriale, ma sono stati soprattutto i locali movimenti cooperativi. Siamo consapevoli, infatti, dell'importanza di muoversi in un quadro condiviso di relazioni. Il Movimento cooperativo latino-americano è una realtà estremamente variegata e dinamica, capace di cogliere le evoluzioni ed i fermenti economici e culturali in atto in quei paesi. Alle organizzazioni cooperative tradizionali, si affiancano organizzazioni di più recente costituzione, che rappresentano esperienze originali ed interessanti sia dal punto di vista del portato socio-culturale che economico. La nostra organizzazione intrattiene da tempo ottimi rapporti con le diverse anime del cooperativismo latino americano, considerando la varietà di soggetti e di idee in campo come una ricchezza. L'esperienza latino-americana ha rappresentato un banco di prova per convalidare quello che

potrà essere un metodo di approccio ai mercati esteri, e su cui abbiamo intenzione di lavorare di concerto con tutte le strutture e le imprese interessate a questo percorso. Aree che ci sembrano di interesse oltre all'America Latina sono la vicina Europa (UE a 27, Europa Centro Orientale e Balcani), Bacino del Mediterraneo, e altre aree di interesse delle nostre imprese.

Il livello degli incontri, delle iniziative e l'unanime valutazione positiva sulla missione, segnano un salto di qualità nell'approccio dell'organizzazione alle attività di sostegno ed accompagnamento alle nostre cooperative nell'affrontare i mercati esteri. È per questo che sentiamo la responsabilità di avviare nel prossimo futuro attività concrete che forniscano risposte adeguate alle aspettative nate in questa occasione. Riteniamo che per fare ciò, l'organizzazione debba ragionare sulla necessità di dotarsi di nuovi servizi e strumenti operativi

- *Garantendo un sostegno istituzionale e politico* che favorisca l'accesso agli strumenti messi a disposizione dalle istituzioni europee, nazionali, regionali.
- *Facilitando l'accesso alle risorse finanziarie* necessarie a sostenere attività di internazionalizzazione, individuando soluzioni, anche nell'ambito del sistema cooperativo.

Cooperative industriali: un 2007 all'insegna della crescita (volume d'affari + 10%), qualche preoccupazione per il 2008

Massimo Tognoni

Le cooperative industriali chiudono il 2007 con un volume d'affari complessivo di 4,1 miliardi, in crescita del 10% rispetto all'anno precedente; aumentano anche l'occupazione ed il valore aggiunto. Le previsioni per il 2008, pur evidenziando ancora prospettive di crescita, fanno però emergere qualche preoccupazione per un rallentamento negli investimenti e nell'export.

È questo il quadro sintetico delle 547 cooperative industriali e manifatturiere, con 19.100 occupati (di cui 16.200 soci lavoratori), aderenti ad Ancpl-Legacoop emerso dall'Assemblea del settore, svoltasi il 21 gennaio a Bologna.

"I risultati raggiunti" - sottolinea Maurizio De Santis, Responsabile Nazionale del Settore - "sono anche la testimonianza della capacità delle nostre cooperative di intercettare i segnali di ripresa che si sono manifestati negli ultimi due anni; e lo hanno fatto, raggiungendo in alcuni casi l'obiettivo di diventare leader a livello nazionale ed anche globale, puntando, fondamentalmente, sulla produzione di qualità". Performance particolarmente significative sono state registrate dal comparto dei serramenti e delle cooperative metalmeccaniche; gli andamenti più interessanti sono quelli relativi all'area delle cooperative grandi e medie.

E quello della dimensione di impresa, del resto, è uno degli aspetti essenziali sui quali si concentra l'attenzione di Ancpl-Legacoop, in quanto chiama in causa la capacità di dare adeguate risposte ad esigenze essenziali, quale quella dell'innovazione.

"Si avverte l'esigenza di proseguire o, più spesso, di avviare" - aggiunge De Santis - "una specifica riflessione sulle politiche di innovazione da implementare dentro le aziende, anche per diverse delle nostre imprese associate: in particolare ciò appare necessario per le cooperative di minor dimensione, nelle quali si tratta di intervenire sui percorsi di crescita dimensionale, che ormai rappresentano la frontiera per costruire ipotesi plausibili di sviluppo per i prossimi anni. È un sentiero da tempo intrapreso dalle nostre più grandi realtà imprenditoriali e dai punti di eccellenza presenti nella cooperazione di Produzione e Lavoro". Proprio per rispondere a questa esigenza, Ancpl-Legacoop ha avviato, nel corso del 2007, il progetto sulla piccola e media impresa cooperativa.

Un'iniziativa che ha coinvolto circa 120 cooperative, distribuite su tutto il territorio nazionale e con fatturati prevalentemente compresi fra i 3 ed i 50 milioni di Euro, con l'obiettivo generale di riuscire a mettere in sicurezza un gruppo significativo di cooperative, aiutandole a costruirsi una dimensione aziendale più strutturata, superare quella situazione di costante incertezza che ne caratterizza spesso l'attività, ridurre la forbice fra le grandi cooperative industriali e le piccole e medie cooperative favorendone il riposizionamento strategico.

"Si tratta" - precisa De Santis - "di una proposta di progettualità legata ad una effettiva disponibilità e volontà dei gruppi dirigenti di misurarsi, anche con coraggio, con i rischi imprenditoriali che comporta il perseguimento di importanti obiettivi di crescita; pensiamo, inoltre, che questo lavoro potrà

favorire, attraverso una migliore conoscenza fra cooperative, le opportunità di collaborazione e di lavoro comune ed anche suggerire forme di integrazione, mettendo le basi per dar vita a sistemi di rete d'impresе, come per altro incentivato nelle stesse misure previste da Industria 2015".

Un provvedimento, quest'ultimo, con il quale il Governo delinea un'operazione di riordino e di rilancio di una politica industriale che si pone l'obiettivo di riqualificare e riposizionare parti importanti dell'industria italiana su segmenti a più alto valore aggiunto e, soprattutto, su un gradino più alto della scala del valore.

"Dopo molti anni di assenza di una politica industriale di respiro strategico" - sottolinea De Santis - "è questo il primo tentativo serio, va riconosciuto al Governo e ad Ministro Bersani in particolare, di promuovere una moderna politica per lo sviluppo che, sostenendo moderatamente la capacità di "resistenza" delle imprese, con un'attenzione alla efficienza dei processi produttivi, tenta soprattutto di accelerare significativamente la "evoluzione strutturale". Si punta, insomma, alla crescita dimensionale delle imprese e al mutamento della specializzazione per prodotti.

"Come cooperazione" - aggiunge De Santis - "siamo fortemente interessati a cogliere le opportunità e la stessa sfida che attraverso questo provvedimento il Governo pone alla imprenditoria per consolidare e rinnovare il comparto industriale e per svolgere

una parte attiva nel mantenimento di un solido presidio produttivo".

In specifico, sull'area strategica dell'energia, la cooperazione di P.L. è fortemente impegnata con la presentazione di 18 progetti che vedono coinvolte un numero significativo e qualificato di imprese associate, università e centri di ricerca, grandi aziende private.

Sono progetti che si collocano nella filiera delle costruzioni, nella quale la cooperazione di lavoro esprime un livello alto di presenza qualificata e di integrazione fra comparti, e che rispondono all'esigenza di realizzare tecnologie e nuovi prodotti nel campo del contenimento energetico e nella produzione di energia da fonti rinnovabili. In questo contesto un ruolo fondamentale è svolto dalle cooperative di maggiori dimensioni, sia perché possono assumere rischi economici importanti e mobilitare cospicui volumi di risorse per la ricerca industriale, sia perché attivano estesi effetti di filiera che coinvolgono soggetti diversi per dimensione e per funzione e producono quindi un effetto di propagazione nell'intero sistema.

La PMI (anche quella cooperativa) non ha la possibilità di investire in ricerca e sviluppo e, al tempo stesso, mantenere un adeguato livello di profitto. Invece, all'interno di grandi progetti di filiera, può essere in grado di fornire un valido contributo in settori specifici e di ottenere in cambio la possibilità di partecipare a processi di innovazione tecnologica che ne aumentano la competitività.

"Questa" - sottolinea De Santis - "è la logica che ci può aiutare nel sostegno delle cooperative del Mezzogiorno, dove nei prossimi anni si concretiz-

zerà un'ultima grande opportunità".

Il quadro strategico nazionale 2007-2013 avrà a disposizione 123 mld e al Mezzogiorno sarà dedicato l'85% dei fondi nazionali destinati alla politica regionale e cioè circa 100 miliardi di euro. Potrà inoltre contare, per la prima volta congiuntamente, sia su risorse dei fondi strutturali e sul relativo cofinanziamento nazionale, sia sulle risorse del fondo per le aree sottoutilizzate. La Finanziaria 2007 e quella 2008, appena approvata, si inseriscono nel nuovo Quadro Strategico Nazionale, offrendo nuovi strumenti per avvicinare il nord e il sud del paese: programmazione settennale del Fondo Aree Sottoutilizzate e su rifinanziamento per 64 miliardi; credito d'imposta per investimenti in macchinari e attrezzature; maggiorazione del cuneo fiscale; riordino di Sviluppo Italia; Fondo competitività; riqualificazione delle aree urbane; interventi infrastrutturali.

"Se riuscissimo, con il concorso di tutto il mondo cooperativo, aziende e strumenti di sistema, a presentare un progetto di sviluppo esemplare" - dice De Santis - "credo che oltre a far crescere la cooperazione potremmo dare un contributo vero all'avvio di una politica virtuosa; ritengo che abbiamo le potenzialità per provare a costruirle un simile progetto".

"Abbiamo però bisogno al contempo" - conclude il Responsabile Nazionale del settore - "che le strutture istituzionali siano in grado di garantire una gestione snella ed efficiente del processo di approvazione di proposte ed erogazione dei finanziamenti, particolarmente nel settore dei programmi di ricerca e sviluppo".

I premi Quadrofedeale 2007 ai migliori bilanci delle cooperative

In occasione della celebrazione del 25° anniversario della Legacoop di Imola, sono stati consegnati, il 10 dicembre scorso, i premi Quadrofedeale 2007 ai migliori bilanci delle cooperative aderenti a Legacoop promossi dall'AIRCES - Associazione Italiana Revisori Contabili dell'Economia Sociale.

Nel corso della breve cerimonia, presentata dal Presidente dell'AIRCES Gianni Bragaglia, il Presidente Nazionale di Legacoop Giuliano Poletti e il Presidente della Giuria Enea Mazzoli, hanno consegnato i premi QF2007 per il miglior Bilancio d'Esercizio alla Cooperativa CESI di Imola, e per il miglior Bilancio Sociale alla Cooperativa CADIAI di Bologna; per lo stesso bilancio sociale è stato assegnato a Coop Adriatica un premio fuori concorso, come da regolamento, avendo la stessa già vinto per 2 anni (nel 2004 e nel 2006) negli ultimi 5 anni il 1° Premio.

Le menzioni speciali per il Bilancio d'Esercizio sono state assegnate alla Cooperativa 3ELLE di Imola, a COOPSETTE e UNIECO di Reggio Emilia e alla CPL CONCORDIA di Modena, e per il Bilancio Sociale le menzioni special* sono state assegnate alla Cooperativa Centro Accoglienza La Rupe Coop Soc. Onlus di Sasso Marconi e al Consorzio Nazionale Servizi (CNS) di Bologna.

Al QF2007, organizzato da AIRCES con la collaborazione di Coopfond, il patrocinio di Legacoop e il supporto tecnico della FERPI organizzatrice dell'Oscar dei Bilanci, hanno aderito 33 Cooperative di tutti i settori e quasi tutte con il bilancio certificato.

La Giuria, presieduta da Enea Mazzoli, Presidente di UNIPOLIS, era composta da Francesco Boccetti Coopfond, Mario Salani Legacoop Nazionale, Giovanni Bragaglia AIRCES, Claudio Travagliani Università di Bologna e Lorenzo Zambotto, segretario del Premio.

Per la prossima edizione del Premio QF, oltre ai rispettivi Premi per il Bilancio d'Esercizio e per il Bilancio Sociale è prevista l'istituzione di una sorta di superpremio alla Cooperativa con i migliori bilanci d'esercizio e sociale.

Coopnet 2007: assegnati i premi per i migliori siti web cooperativi

Il giorno 13 dicembre 2007, il Presidente di Legacoop Giuliano Poletti ha consegnato a Roma, presso la sede di Legacoop nazionale, il premio Coopnet 2007 per i migliori siti web cooperativi, giunto quest'anno alla ottava edizione.

Sono stati premiati:

Consorzio cooperativo Ca' Granda - www.villaggiocascarelli.it
 Consorzio di iniziative sociali SIC - www.minimarketico.it
 Cooperativa La Strada di Piazza Grande - www.cooplastrada.it
 Azienda Vinicola Cincinnato - www.cantinacincinato.it
 Società Cooperativa Sociale Cecilia - www.ceciliacoop.it
 Teatro Franco parenti - www.teatrofrancoparenti.com
 Cooperativa Edificatrice Niguarda - www.coopniguarda.it
 Cooperativa Sociale Garibaldi - www.coopsocialegaribalditad.org
 SPES Società Progettazione Elettronica e Software - www.spesonline.com
 Cooperativa Sociale Oltre il Blu - www.oltreilblu.org
 Unione Circoli Cooperativi - www.ucc.it

Segue da pag. 2: Legacoop: nel 2007 prosegue la crescita delle cooperative aderenti

che, insieme ai servizi, presenta i più elevati incrementi di crescita complessiva. Alcuni elementi di preoccupazione nascono dalle dinamiche presenti nelle cooperative di minori dimensioni, maggiormente esposte a una competizione crescente e alla dipendenza verso una committenza che, in più casi, si caratterizza come mono-cliente. Permangono situazioni di difficoltà legate al mercato pubblico che si riflettono negativamente sulla redditività aziendale a causa di esigenze di liquidità legate ai tempi di pagamento della Pubblica Amministrazione.

Cooperative fra consumatori

In uno scenario caratterizzato dalla tendenza dei consumatori a privilegiare, nell'ambito del proprio bilancio, acquisti di servizi e beni diversi dai generi alimentari (situazione aggravata da

un livello di competizione esasperato dalle politiche espansive attuate da catene multinazionali), la Coop, cooperative fra consumatori, evidenzia, a preconsuntivo 2007, un incremento del fatturato del 2,79% e dell'occupazione del 2,12%. Tali risultati si manifestano, peraltro, in presenza di strategie commerciali, come quella del "carrello della spesa", che il sistema Coop attua favore dei propri soci e clienti per abbassare il livello generale dei prezzi, strategie che, tuttavia, mostrano alcuni riflessi negativi in termini di redditività. Per tali ragioni, il sistema COOP sta realizzando una generale razionalizzazione dei costi di gestione, a partire dalle politiche degli acquisti, mentre proseguono gli investimenti sulla rete di vendita, sia in termini di nuove aperture, sia in termini di ristrutturazione e ammodernamento dei punti di vendita.

Cooperative fra dettaglianti

Le cooperative fra dettaglianti evidenziano un incremento del fatturato del 2,33% e dell'occupazione dell'1,37%. Valgono, per questo settore, le considerazioni già espresse a proposito delle cooperative fra consumatori. Nell'ambito delle strategie di crescita importanza certamente rivestono la razionalizzazione della rete di vendita e gli accordi commerciali realizzati con importanti gruppi della distribuzione associata italiana ed europea.

Cooperative di abitanti

I pre-consuntivi 2007 registrano una crescita contenuta del volume d'affari. Del resto, dopo il lunghissimo ciclo di espansione, il mercato immobiliare italiano registra la punta minima degli ultimi otto anni. Si tenga conto, inoltre, dell'aumento del costo

del denaro e di una ripresa di investimenti alternativi accompagnata dalla diminuzione delle rendite immobiliari dovuta alla maggiore pressione fiscale e alla diminuzione dei canoni di locazione.

In questo contesto, le cooperative di abitanti si stanno impegnando su proposte immobiliari innovative. Prosegue, infatti, la politica del settore nell'applicazione dei principi della bioedilizia, arricchiti oggi dagli aspetti riguardanti la certificazione energetica degli edifici.

Ulteriore elemento distintivo per alcune grandi cooperative di Legacoop è quello di orientarsi nella realizzazione di interventi per l'affitto, di durata limitata, al fine di corrispondere alle nuove esigenze di social housing espresse dalla base sociale, nonché alla domanda pressante che viene rivolta da parte degli Enti Locali.

Festeggiati a Ravenna i 40 anni della cooperazione teatrale in Italia

È nel 1968 che alcuni gruppi di giovani che operavano, o volevano lavorare nel teatro e che mal sopportavano il modo di fare teatro di quegli anni, scelgono la forma cooperativa come strumento di realizzazione delle loro aspirazioni. Con il ricorso alla cooperativa si introduceva un fattore disarticolante rispetto alla struttura corrente di produzione teatrale e si cercava di modificare le pratiche relazionali tra gli "attori" e del tradizionale rapporto tra Stato e operatori del teatro.

La forma cooperativa, scelta più per la sua natura ideologica (soprattutto, il principio democratico) che per la di-

mensione economica, dichiarava, e invocava, la "parità" tra tutti gli "attori", i protagonisti del processo di produzione teatrale, a cominciare dalle scelte culturali e interpretava quel "sovvertimento" nel quale si incanalavano le speranze e le esuberanze intellettuali e politiche dei giovani teatranti di allora.

Con grande raffinatezza, **Fiorenzo Grassi**, Presidente della Coop Teatriditalia - tra le imprese decane della cooperazione teatrale -, che quegli anni ha vissuto con passione e determinazione, ha raccontato quell'avvio tra trepidazione e impetuosità dei giovani di allora, nel corso di una manifesta-

Mario Salani
Legacoop, Responsabile ufficio progetti intersettoriali

zione tenuta a Ravenna il 28 di novembre scorso che voleva "festeggiare" il 40° della cooperazione teatrale. Nella coinvolgente cornice del recuperato "Teatro Sociale", un "piccolo" teatro voluto dai braccianti nel 1921 e filologicamente restaurato dalla Federazione delle Cooperative della Provincia di Ravenna, si sono infatti incontrati i Presidenti ed i Rappresentanti di molte delle cento cooperative teatrali che aderiscono a Legacoop, ed hanno

richiamato le motivazioni alla base delle scelte di allora, e di tutti questi anni. Scelte ed esperienze che hanno visto la cooperazione, operatori e cooperative, protagonisti della scena culturale italiana.

Ne hanno dato atto gli Assessori **Alberto Ronchi** della Regione Emilia Romagna, e **Alberto Cassani** del Comune di Ravenna, graditissimi ospiti di questo incontro, ricordando come la cooperazione sia "un interlocutore saldo e creativo nei processi di sviluppo culturale del 'pubblico'".

L'incontro voleva non solo recuperare sentimenti e traiettorie di imprese, ma porsi anche il problema della capacità della forma cooperativa di essere un "attrattore" anche oggi, nei confronti delle giovani generazioni. Di questa capacità di agire nello spazio culturale e della possibilità di essere ulteriormente rilanciata in un'epoca ancora più aperta alla soggettività e alla creatività personale soprattutto nel campo della cultura e dello spettacolo ne hanno discusso: **Francesco D'Agostino**, **Franco Belletti**, **Raffaello Serao**, **Marcella Nonni**, **Paolo Cacchioli**, **Lucio D'Amelio**, **Alberto Bevilacqua**, **Monica Gattini Bernabò**.

È stato un appassionato confronto identitario e motivazionale basato su esperienze e contingenze diverse, ma tutte saldamente legate alla forma cooperativa; forma che resta, nonostante le difficoltà politiche strutturali, una scelta confermata, ma che richiede un'attenzione e una sensibilità interna al movimento cooperativo, ma anche all'esterno, a sostegno dei processi di crescita e di consolidamento delle esperienze maturate. In qualche modo l'idea di un rilancio della proposta cooperativa può essere anche un rilancio della consapevo-

lezza della qualità e della solidità culturale ed esperienziale dell'offerta esistente. Ma anche un rilancio dell'entusiasmo che ne è all'origine e che ha trovato nelle parole di **Fulvio Fo** un appassionato sostenitore.

Nelle conclusioni, **Giorgio Bertinelli** Vicepresidente di Legacoop e Presidente del Comitato per le celebrazioni del 120° di Legacoop (che questa iniziativa ha voluto a contorno della riproposizione della Mostra "Arte per l'Umanità" proprio a Ravenna per volontà della Legacoop Territoriale e della Federazione delle Cooperative della Provincia di Ravenna), ha condiviso il bisogno di rilancio di questo complesso di esperienze, probabilmente senza eguali nel panorama culturale del Paese, ed ha ricordato come questo sia non solo possibile, ma necessario, se si tiene conto che quello della "cultura" è stato il tema principale dell'ultimo Congresso ed il criterio/obiettivo per l'attività del prossimo triennio di Legacoop.



Continuare a crescere

L'educazione permanente degli adulti, giovani e anziani, e il ruolo della cooperazione sociale

A cura di **Quinto Casadio**
Gabriella Barbieri e Marzia Culot
Ed. La Mandragora,
Imola, novembre 2007

In un mondo, in rapida trasformazione, nel quale le conoscenze acquisite si bruciano velocemente, l'educazione permanente di tutti gli adulti, giovani e anziani, diventa un percorso obbligato se non si vuole essere esclusi dai processi relazionali e produttivi. "La formazione continua degli adulti diviene una necessità, un diritto di cittadinanza attiva che non può essere negato".

Questa consapevolezza si è venuta affermando, specie negli ultimi anni, a livello europeo, stimolando studi e ricerche, e lo sviluppo di strutture formative che, per connotazione culturale, caratteristiche organizzative e impostazione didattica, si configurano come idonee per rispondere ai nuovi bisogni. Fra queste si colloca l'Università aperta di Imola, costituitasi in forma cooperativa, la quale, a conclusione del suo XX Anno Accademico, ha organizzato un convegno di studio su queste tematiche che si è svolto nei giorni 11 e 12 maggio 2007 a Imola.

Al convegno hanno portato i loro contributi di riflessione: accreditati studiosi delle discipline afferenti l'educazione e la formazione, qualificati e noti operatori del settore, operatori, pubblici amministratori e parlamentari.

I loro interventi sono raccolti in questo volume - introdotto dal prof. **Quinto Casadio**, Presidente Onorario della Università aperta di Imola e realizzato con il contributo di Assocoper - che offre, in un orizzonte europeo una visione di insieme del ricco e variegato del ricco e variegato arcipelago dell'educazione permanente degli adulti. Oltre 20 saggi che trattano dagli aspetti didattici, sociologici, che esaminano le tante diverse esperienze realizzate in questo campo e che affrontano infine i temi del ruolo e dell'impegno del movimento cooperativo su questo terreno con interventi del Presidente di Legacoop, **Giuliano Poletti**, e della allora responsabile delle cooperazione sociale di Legacoop, **Costanza Fanelli**.



La cooperazione in Emilia-Romagna

Dalla Resistenza alla svolta degli anni settanta

Di **Tito Menzani**
Edizione Il Mulino,
Bologna, febbraio 2007

La cooperazione è un oggetto di studio che presenta una straordinaria sovrapposizione di piani; e, o è stata, movimento ed impresa; valore universale e radicamento locale; politica ed economia; impegno sociale e cultura di gestione; tradizione socialista, cattolica, repubblicana e liberale; agricoltura, manifattura, commercio, servizi, credito. L'Emilia - Romagna è generalmente riconosciuta come una delle sue culle storiche, capace di produrre varie ondate di fioritura associazionistica, e di mantenere sempre viva la tradizione, la memoria ed i valori di questa imprenditoria collettiva.

Questo volume affronta l'oggetto d'indagine nella sua complessità, alla ricerca di una interpretazione che contribuisca a sciogliere alcuni dei nodi relativi alle alterne fortune della cooperazione regionale. In particolare, si è incentrata l'indagine sull'arco temporale che va dalla seconda guerra mondiale alla fine degli anni settanta, periodo che per la cooperazione è denso di occasioni, in un susseguirsi di dibattiti intellettuali, provvedimenti organizzativi, lotte politiche, investimenti economici, e scelte strategiche.

In quarant'anni, la cooperazione ha interpretato e subito una serie di maturazioni e stravolgimenti, che ne hanno riformulato cultura ed organizzazione, nel rispetto dei valori fondanti, ma alla ricerca di un rinnovato modello, che tra le perplessità del momento e le apparenti contraddizioni, ha costituito la base dell'odierno modo di fare cooperazione.

L'autore, **Tito Menzani**, dottore di ricerca in Storia dell'impresa, è borsista presso il Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Bologna. Lavora a vari progetti di ricerca di storia economica, con specifica attenzione a quelle organizzazioni che si muovono tra mercato e finalità sociali, come le imprese cooperative.



Lavori di Cura

Cooperazione sociale e servizi alla persona.

L'esperienza della CADIAI
Lorenza Malucella
Edizione Il Mulino

Lavori di cura è uno studio articolato che affronta importanti tematiche inerenti il lavoro sociale e il sistema di welfare in Italia realizzato e pubblicato in occasione del trentesimo anniversario dalla fondazione della cooperativa sociale CADIAI di Bologna (Cooperativa assistenza domiciliare infermi anziani infanzia). Fondata nel 1974 da un gruppo di donne che lavoravano prestando assistenza privata a malati, anziani e bambini con l'obiettivo di tutelare e qualificare il lavoro precario e irregolare di coloro che oggi si definiscono "badanti" come accade ancor oggi a molte lavoratrici straniere, trovando lavoro nelle pieghe del sistema dei servizi sociali e sanitari mettendo in gioco, trasferendo nella dimensione lavorativa, le competenze e le capacità legate all'impegno tradizionalmente per eccellenza femminile del prendersi cura delle persone. La cura, infatti, è il filo conduttore di questa indagine che unisce i percorsi e l'azione di chi ha fondato e fatto crescere questa grande cooperativa sociale a quelli delle molte donne (e alcuni uomini) che vi lavorano oggi. Operatrici e operatori coinvolti nella ricerca propongono una lettura della propria realtà lavorativa e, insieme, una riflessione sulla natura e le trasformazioni del lavoro di cura, sulle competenze ad esso necessarie, sui modelli professionali e organizzativi adottati nella rete dei servizi sociali. Il racconto personale dell'esperienza e delle attività quotidiane di chi opera per produrre il benessere delle persone che vivono in circostanze vulnerabili, lascia affiorare pensieri e discorsi sul "prenderci cura", quella pratica incorporata nelle routine lavorative, che costituisce il nucleo, forse meno visibile e culturalmente meno riconosciuto, delle professionalità sociali. L'autrice, **Lorenza Malucella**, svolge attività di ricerca, formazione e consulenza presso diverse istituzioni pubbliche e private. Insegna Ricerca sociale nell'Università di Ferrara e collabora con il Center of Post-conflict Cultures dell'Università di Nottingham (UK). I suoi maggiori interessi di studio sono le teorie di genere e le politiche sociali. Ha curato numerosi progetti di ricerca e pubblicato diversi saggi, tra cui "Da prostitute a domestiche. Storie di mercati sommersi e donne in transizione", in "Stranieri in Italia. Assimilati ed esclusi", a cura di A. Colombo e G. Sciortino (Il Mulino, 2002).

Il Salone dell'Outsourcing 2007

Si è tenuto a Roma dall'11 al 13 dicembre scorso, il Salone dell'outsourcing 2007 promosso da Legacoop, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, Fise, Confeserzi, Compagnia delle Opere - soggetti che raggruppano il 60% delle aziende del comparto servizi, specialmente di quelli più innovativi - e dalla stessa Fiera di Roma, con il patrocinio di Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie Locali, del Ministero Sviluppo Economico, di Unioncamere, Regione Lazio, Provincia e Comune di Roma ed Enea e con la collaborazione di Finmeccanica Group Services, Cnipa, Consip ed Adaci.

Il salone si è articolato in forum, incontri istituzionali, workshop e seminari tecnici, con l'obiettivo di fare il punto sullo sviluppo di questo segmento di mercato, valutarne problemi e prospettive, e di favorire l'incontro fra domanda ed offerta di servizi esterni, specie di quelli innovativi.

Il convegno di apertura del Salone è stato dedicato al tema: "L'outsourcing dei servizi. Un modello per lo sviluppo competitivo: soggetti, ruoli, regole, valori, governance". Sul tema sono intervenuti: il Vice-ministro per lo Sviluppo Economico, **Sergio D'Antoni**; **Enrico Morando**, presidente della quinta Commissione permanente (Bilancio); **Giuliano Poletti**, presidente di Legacoop; **Alber-**

to Tripi, presidente Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici; **Massimo Ferlini**, vicepresidente della Compagnia delle Opere; **Marco Sogaro** a.d. Fiera Roma; **Roberto Bosi**, presidente di Fiera Roma; **Carlo Noto La Diega**, Presidente di Fise; **Raffele Moresse**, presidente di Confeserzi.

Gli interventi hanno messo in luce la complessità del mercato dell'outsourcing, e l'esigenza di regole più efficienti, individuando alcuni punti critici, come la "regola del massimo ribasso", applicata dai bandi pubblici di gara, "un criterio che non garantisce efficienti prestazioni", e che "mette in pericolo la sicurezza e la vita degli stessi lavoratori coinvolti" come ha affermato il Vice-ministro D'Antoni. Si è evidenziata, inoltre, l'esigenza di "riformulare le norme del settore, mettendo fine agli storici ritardi dei pagamenti della Pubblica Amministrazione, che mettono a rischio di fallimento le imprese che con essa lavorano", e quella di "riformare i versamenti dell'Iva per le aziende che hanno esternalizzato". Due questioni, queste ultime, che sono state richiamate, in particolare, negli interventi del presidente di Fise, e del presidente di Legacoop. Il presidente, Giuliano Poletti, nell'articolo che pubblichiamo di seguito sviluppa una riflessione sul tema dell'outsourcing.

Outsourcing: una "prassi" organizzativo/produttiva da favorire, ma anche da sistematizzare

Il sostegno di Legacoop ad un "laboratorio" volto alla migliore conoscenza e impiego di questo processo

Nel presentare la 1° Fiera dell'outsourcing si è sottolineato come l'outsourcing rappresenti l'esperienza organizzativa del processo produttivo più innovativa ma anche la più bisognosa di riflessione. La sua prossimità con il processo di decentramento per subfornitura, la relatività del concetto di "attività routinarie dell'impresa", che sono gli oggetti privilegiati della delega produttiva, impongono la necessità di una riflessione sistematica, ma, soprattutto, la verifica dei fattori di convenienza e dei modelli decisionali che ne favoriscono la diffusione.

Tutto ciò che è capace di migliorare la performance organizzativa è benvenuto, meglio se è in grado di garantire anche l'innalzamento degli standard qualitativi che, con la velocità di cambiamento innovativo, diventano sempre più difficili da perseguire nell'ambito di ogni singola azienda.

Il confronto svolto sin dalla prima tavola rotonda con la quale si è aperto il Salone dell'Outsourcing 2007, confermato che l'outsourcing, è un processo determinante per garantire qualità ed efficienza produttiva. È una "prassi" organizzativo/produttiva da raccomandare, assecondare, favorire, ma anche da studiare, sistematizzare, diffondere.

Di questo orientamento Legacoop e le strutture aderenti erano assolutamente convinte, così che Legacoop, fin dalla prima proposta, ha manifestato interesse e, assieme a Confindustria, Confeserzi, Compagnia delle Opere Fise e Fiera di Roma, ha contribuito alla costruzione di questa iniziativa volta alla promozione e qualificazione dell'Outsourcing; un interesse articolato e ampio, grazie alla collaborazione di imprese e consorzi cooperativi con il CNS (Consorzio Nazionale Servizi) in primis.

Ma l'interesse della cooperazione per l'outsourcing, come si è già avuto modo di sottolineare,

va ricercato anche in altri due elementi che derivano dalla sua esperienza e dalla sua natura. La sua esperienza di attore leader in molti dei campi a più alto profilo organizzativo e gestionale, suggerisce la necessità di un "luogo" in cui ridurre e contrastare i fattori distorsivi che pure si producono, con dinamiche più che proporzionali al crescere del settore. La cooperazione ritiene che non sia accettabile che la flessibilità organizzativa divenga la forma ultima, attraverso la quale si ripropone un modello sempre più deregolato; un

Giuliano Poletti
Presidente Legacoop

modello che riproduce e amplifica le polarizzazioni nei mercati, soprattutto in quello del lavoro, trasformando la flessibilità in sopraffazione negoziale e retributiva.

Non si può perciò non ripetere che la "libertà" che l'outsourcing garantisce all'impresa nella costruzione dei suoi modelli gestionali, non può diventare una nuova discrezionalità, una nuova elusione dei propri doveri verso i vari stakeholder (magari verso quelli ritenuti "troppo" tutelati), una esternalizzazione dei conflitti.

Legacoop interpreta questo Progetto come il tentativo di costruire (e proporre) dall'interno del mondo delle imprese, un modello di outsourcing che minimizzi derive o stravolgimenti e forme di governance che non solo garantiscano i vantaggi, ma anche le prassi attraverso le quali questi vantaggi sono conseguiti.

Il secondo motivo di interesse della cooperazione nei confronti dell'outsourcing deriva dal modo in cui essa lo intende: un modello vantaggioso non solo per le imprese che lo adottano, ma anche per le risorse umane che vi sono coinvolte, per la valorizzazione nuova - perché autonoma e autocentrata - della professionalità delle persone sulle quali poggia. Dunque, non solo una forma anch'essa tutelata, come detto, ma capace di far crescere la dignità e la soggettività delle persone coinvolte. In questo processo, naturalmente, Legacoop ritiene che la forma cooperativa sia la forma elettiva: in altri termini, Legacoop è convinta di poter offrire ai soggetti coinvolti nei processi di outsourcing una forma sociale, non solo adeguata, ma specifica ed efficace per i processi di costruzione di nuovi soggetti imprenditoriali ed una rete di relazioni fondamentali per il loro sviluppo e consolidamento.

Non si può non sottolineare che questi orientamenti sono stati comunemente condivisi tra tutti i promotori e che si è dato così la possibilità di un lavoro comune che ha prodotto anche tavoli di grande interesse come quello sugli aspetti finanziari e sui temi di "Basilea 2" che merita di diventare uno stabile luogo di confronto con le Banche. È intenzione, perciò, di Legacoop di continuare a sostenere questa iniziativa soprattutto nel disegno originario che la prevedeva come (e con) un "laboratorio" volto alla migliore conoscenza e impiego di questo processo produttivo a vantaggio di tutti gli attori pubblici e privati coinvolti.



Nuove frontiere dell'outsourcing di servizi: l'Open Facility Management

Il Consorzio Nazionale Servizi e l'Università di Udine lanciano la sfida per il rinnovamento dei servizi alle imprese

Chiusi si muore! È la provocazione lanciata dal Prof. Alberto F. De Toni nel suo ultimo libro *Open Facility Management*. Dopo oltre 2 anni di ricerca dell'Università di Udine e del Consorzio Nazionale Servizi è uscito il volume che illustra, nella prima parte, gli aspetti teorici e metodologici della gestione dei servizi di facility management e, nella seconda, le criticità emerse e le soluzioni innovative implementate in un caso studio, quello dell'Azienda Sanitaria di Trieste.

Il libro è stato presentato ufficialmente al convegno *Nuove frontiere dell'outsourcing di servizi: l'Open Facility Management* durante la prima edizione del Salone dell'Outsourcing (tenutosi alla Fiera di Roma dall'11 al 13 dicembre).

Il convegno, promosso dal Consorzio Nazionale Servizi, ha agito come punto di incontro tra mondo accademico, professionale e delle associazioni di categoria, stimolando il dibattito sul futuro dei servizi alle imprese e approfondendo le più attuali pratiche organizzative, gestionali e giuridiche in materia.

Il tema ricorrente è stato quello dell'"apertura" come punto di partenza per la revisione e il miglioramento nella gestione dei servizi di facility management. Il termine apertura assume almeno tre significati: condivisione, semplificazione, verifica. Condivisione tra gli operatori del FM - ma non solo - degli obiettivi da conseguire e degli strumenti di intervento; semplificazione delle procedure e su-

peramento delle rigidità burocratiche e contrattuali; verifica ancora una volta condivisa dei risultati raggiunti e quindi calibratura degli ulteriori passi da compiere.

Ne hanno parlato Mario Salani dell'Università di Roma "La Sapienza", Alberto F. De Toni e Mattia Montagner dell'Università di Udine e Massimiliano Brugnoletti dell'Università di Sassari. Hanno contribuito al dibattito Fulvio Franza, Direttore Amministrativo dell'Azienda Sanitaria di Trieste; Alberto Ferri, Presidente, e Mauro Busana, Facility Manager, del Consorzio Nazionale Servizi; Silvano Curcio, Direttore Generale di Terotec; Fabiana Pala, Responsabile Strategia & Ricerca di IFMA Italia; e Nadia Ruozi, Direttore Generale dell'Associazione

Imprese di Facility Management ed Energia.

L'ultima battuta è andata all'On. Marco Stradiotto, Sottosegretario allo Sviluppo Economico. Promuovendo di fatto il rinnovamento dei servizi alle imprese, ha auspicato che si riesca finalmente a scardinare quelle rigidità contrattuali, organizzative e gestionali che rallentano gli operatori che vogliono rispondere alle sfide della complessità del FM.

«Come spesso succede nel management - spiega il Prof. De Toni - la soluzione di un problema si trova da un'altra parte rispetto a dove il problema si genera. Individuare i nuovi piani risolutivi non è difficile: basta avere la volontà e la determinazione di rimanere "aperti". Chiusi si muore».



Campania: imprese a rischio per mala burocrazia

"I ritardi dei pagamenti ci spingono al fallimento. Pronti a ricorrere all'Unione Europea"

Legacoop Campania, Unione degli Industriali di Napoli, Camera di Commercio di Napoli, Concooperative Campania, Api Napoli, Agci Campania, Coordinamento Pmi e Cooperazione, Cna Napoli, Concommercio Campania, Acen, Consulta delle Costruzioni, Osservatorio su Imprese e Pubblica Amministrazione: un cartello di associazioni datoriali ampio, unico in Italia sul piano regionale, per denunciare e discutere pubblicamente il problema dei ritardi di pagamento da parte della Pubblica Amministrazione, a cui l'Osservatorio ed il Presidente nazionale dell'Ancest-Legacoop, Franco Tumino, non hanno voluto far mancare il loro contributo. La sede scelta per questa iniziativa, nata come una conferenza stampa ma che, a causa dell'ottima e coinvolta presenza degli organi d'informazione, si è protratta a lungo trasformandosi quasi in un convegno, è stata la Camera di Commercio di Napoli, casa naturale delle imprese. Vanda Spoto, presidente della Legacoop Campania, a cui è andato il ringraziamento, da parte di tutti i convenuti, per aver promosso l'incontro, si dice soddisfatta, soprattutto per la pratica che si va sempre più consolidando di superare divisioni e di fare fronte comune nell'interesse delle imprese. "Si è lavorato in grande armonia - commenta Spoto - e con grande rispetto delle reciproche differenze, condividendo ogni passaggio, dalle parole d'ordine all'organizzazione". Le associazioni si sono unite contro quella che si può definire una vera e propria emergenza, se è vero che, in assenza di interventi, il rischio di fallimento di molte imprese sane appare sempre più reale. Da almeno tre anni, infatti, le imprese appaltatrici di servizi, beni, forniture ed opere per la Pubblica Amministrazione sono in un

profondo stato di crisi, dovuto ai ritardi nei pagamenti da parte di quest'ultima ed, in alcuni casi, ad un totale blocco degli stessi. In Campania la situazione è particolarmente grave e coinvolge Comuni, Province, Aziende Sanitarie e la stessa Regione. Di questo passo, il collasso delle attività imprenditoriali è una prospettiva che diventa sempre più concreta, mettendo a rischio il futuro di migliaia di lavoratori e delle loro famiglie. I ritardi vanno dai 15 ai 24 mesi per gli enti locali, e dai 12 ai 15 mesi per le Asl. Una situazione paradossale, se si pensa anche agli obblighi che le imprese devono assolvere nei confronti della Pubblica Amministrazione, tra cui assicurare la fornitura di beni, servizi ed opere nel rispetto del contratto, pena l'applicazione di penali, essere in regola con il pagamento dei tributi (Iva, Irap, Ires, Inps, Inail, Tarsu, ecc...), altrimenti scatta l'applicazione di sanzioni, inter-

Anna Ceprano
Legacoop Campania, Responsabile
Comunicazione e Ufficio Stampa

ressi moratori e azioni di risarcimento; rispettare i contratti di lavoro e, infine, subire le inefficienze e le lungaggini burocratiche della Pubblica Amministrazione stessa. Il risultato è che le imprese sono costrette ad indebitarsi oltre misura, in un territorio in cui il costo del denaro è ben più alto che in altre aree del Paese. Con l'entrata in vigore di Basilea2, molte di esse, incontreranno maggiori difficoltà a trovare credito sul mercato e per quelle che ci riusciranno, il costo del denaro subirà ulteriori incrementi, determinando un forte peggioramento della redditività. "Il ritardo con cui la Pubblica Amministrazione paga le imprese appaltatrici di servizi - dice Vanda Spoto - è una questione

nazionale, e come tale va affrontata. Detto questo, è innegabile che in Campania e nel Mezzogiorno il problema assuma contorni ancora più drammatici, perché va ad incidere su una situazione che molto spesso è già precaria. Se a ciò si aggiunge la riduzione progressiva delle risorse economiche, la difficoltà di accesso al credito, l'inadeguatezza delle regole, la discontinuità e disomogeneità della programmazione pubblica, diventa difficile per le imprese sopravvivere, figuriamoci essere competitive." Bruno Scuto, presidente Gruppo Piccola Industria Confindustria Napoli, dichiara: "Non riusciamo a vedere la fine del tunnel. Siamo in piena Basilea2: ormai un ritardo nei pagamenti significa scendere nel rating bancario, aumentando il rischio di default. Il factoring diventa un obbligo. Abbiamo bisogno di tempi certi, anche per dare ossigeno ai nostri fornitori, tutte micro realtà".

Emilio Alfano, presidente Api Napoli, denuncia che "una delle conseguenze del ritardo dei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione è che le Pmi serie sono costrette ad emigrare altrove". Per Vito Amendolara, vice presidente della Camera di Commercio di Napoli "le istituzioni devono rompere lo stallo in cui troviamo a causa dei mancati pagamenti. Le associazioni, nel frattempo, devono essere più unite che mai". Diego Vivarelli, direttore dell'Acen, è secco: "A causa dell'inefficienza della Pubblica Amministrazione si sta uccidendo l'imprenditoria sana". Rosario Altieri, presidente Agci Campania e Ferdinando Flagiello, presidente Concooperative Napoli, concordano sul fatto che le imprese non possono resistere a lungo in queste condizioni e che occorre maggiore efficienza nella Pubblica Amministrazione. Franco Tumino, ha sottolineato l'importanza di aver replicato, ed anche



allargato, in scala regionale l'esperienza del Tavolo Interassociativo Imprese Servizi (TAIS), che rappresenta in Italia 18.000 imprese e 875 mila addetti, e che ha aperto da tempo un confronto con il governo sulla questione del ritardo dei pagamenti. Per Tumino "non possiamo presentarci all'Europa come i peggiori della classe" e da questa considerazione, e dall'impossibilità di venire a capo della questione con il governo e le Regioni, l'idea per un'iniziativa su scala nazionale con la denuncia alla Commissione europea per ottenere il rispetto di una direttiva che prevede interessi di mora a carico delle amministrazioni ritardatarie. Tumino, a questo proposito di dice ottimista: "La macchina operativa comunitaria è lenta ma è inesorabile, e può riuscire a garantire i nostri diritti".

Napoli, 11 gennaio 2008

I 100 anni della LACESA, Francesco Foddìs: un esempio dei vantaggi della cooperazione

«Oggi festeggiamo un punto di partenza, più che un traguardo; festeggiamo il primo secolo di vita di una cooperativa che ha saputo sempre guardare lontano e che è riuscita in ogni momento a interpretare i cambiamenti del comparto agro-pastorale, adeguandosi al mercato». È questo il messaggio che l'assessore regionale dell'Agricoltura, Francesco Foddìs, ha espresso intervenendo il 15 dicembre, a Bortigali, al convegno organizzato per i 100 anni della Lacesa (Latteria Centro Sardegna), nel quale sono state ricordate le varie tappe e i momenti significativi di una delle realtà produttive più significative della Sardegna. «Quella della Lacesa è una storia importante, carica di sacrifici e delle fatiche degli uomini che ne hanno fatto parte. Uomini che avevano capito, già in tempi lontani, l'importanza della cooperazione e dei vantaggi che essa offriva per una migliore remunerazione dei soci assieme alle opportunità del mercato. Questa realtà - ha aggiunto l'assessore - ha saputo dare reali ricadute alla produzione primaria, reali redistribuzioni ai produttori che ne costituiscono la base sociale e la vera anima. Ecco perché, ancora oggi, è una cooperativa forte che può guardare con fiducia al futuro e alle sfide della globalizzazione». E proprio la globalizzazione è stato uno dei temi affrontati nel corso del convegno. Ne ha parlato Giuseppe Piscopo, docente all'Università di

Bologna, che ha rilevato come lo scenario del settore agricolo sia cambiato anche in relazione alle mutate esigenze del consumatore e ha posto l'accento sulla necessità, per il prossimo futuro, di anticipare gli effetti dell'internazionalizzazione dei mercati. Nel corso del suo intervento, Giovanni Careddu, presidente della Lacesa nonché della Organizzazione produttori «Formaggi e Sardegna» ha tracciato un bilancio e delineato gli scenari futuri per la realtà produttiva che dirige: «Tutti noi abbiamo un convincimento profondo, e non è un atto di presunzione: solamente unendo le forze possiamo sperare di stare autonomamente sul mercato. È una scommessa difficile ma non disperiamo di riuscire là dove altri hanno fallito». Careddu ha dato atto all'amministrazione regionale e all'attuale Giunta di un lavoro intenso sul fronte dell'aggregazione e concentrazione dell'offerta e ha con soddisfazione accennato all'importanza dell'approvazione a Bruxelles, qualche settimana fa, del Psr 2007/2013 (Programma di sviluppo rurale): «È uno strumento finanziario di grande rilevanza per l'agricoltura sarda e in cui il comparto lattiero-caseario ha una valenza strategica: per la sua attuazione, la Regione se ne faccia strumento forte di partecipazione della produzione organizzata». «Siamo cresciuti negli ultimi quindici anni passando da 6 a 12 milioni di litri di latte di pecora

lavorati - ha detto ancora il presidente -, si lavorano inoltre 4 milioni di litri di vaccino. Tra fissi e stagionali abbiamo una media di 38 dipendenti. I soci conferitori sono 580 e provengono dai comuni del Marghine e dell'Alto Oristanese. Il nostro stabilimento si estende su 8000 metri. Nel 2006 abbiamo chiuso con un fatturato di 12 milioni di euro, in crescita nel 2007. Produciamo 20 mila quintali di pecorino. Il 70 per cento è romano che esportiamo per il 60 per cento negli Usa. Produciamo anche 400 quintali di sardo Dop. Il vaccino va interamente al mercato sardo». Careddu ha infine elencato quelle che sono le criticità che interessano da vicino la cooperativa Lacesa: l'approvvigionamento idrico, il riutilizzo della scotta e il problema del credito. Su queste ultime due ha voluto subito rispondere l'assessore Foddìs: «Proprio in una delle ultime sedute di giunta è stata approvata una delibera in cui la scotta non viene più vista come scarto di lavorazione, ma come risorsa da portare a valore nell'interesse dei produttori. A questo proposito, il programma che verrà predisposto terrà conto del reale fabbisogno delle attuali realtà, anche private, con l'obiettivo di pervenire a un processo di aggregazione produttiva tra i beneficiari e di integrazione con la realtà industriali esistenti. Sul credito, a otto mesi dal suo insediamento, il gruppo di lavoro istituito in Assessorato ha ter-

minato il suo contributo e presto saremo in grado di presentare un disegno di legge che venga incontro alle esigenze delle nostre aziende agro-pastorali». Il Presidente di Legacoop, Giuliano Poletti, si è soffermato sulla durata nel tempo delle cooperative, un tratto distintivo della loro identità: «In un panorama economico come quello odierno, dove molte attività imprenditoriali nascono e muoiono nel giro di qualche anno, se non di qualche mese, cento anni di attività costituiscono un vero record. La Cooperativa Lacesa può quindi festeggiare con legittimo orgoglio questo anniversario. La durata nel tempo accomuna numerose cooperative e costituisce un tratto distintivo della loro identità, che le rende particolarmente sensibili al rapporto col territorio di insediamento e fa della qualità e della reputazione un elemento decisivo della loro attività. La storia della Lacesa, come di altre cooperative aderenti a Legacoop, è paradigmatica della storia della cooperazione in Italia: di una formula originale che, conciliando l'attività economica con la solidarietà, ha dimostrato di saper offrire risposte efficaci a bisogni reali, contribuendo in modo significativo alla costruzione e alla crescita del Paese, in termini di produzione di ricchezza, crescita dell'occupazione, sviluppo dell'associazionismo economico».

BILANCIO DI COOPFOND Principali dati ed eventi dell'esercizio al 30/9/07

Le fonti

Come era stato previsto al termine dello scorso esercizio, il Fondo ha abbondantemente superato i 300 milioni di euro. Ciò è stato possibile grazie ad una ennesima raccolta superiore alle aspettative, corrispondente a quella dello scorso esercizio. Il dettaglio delle movimentazioni del Fondo è di seguito illustrato:

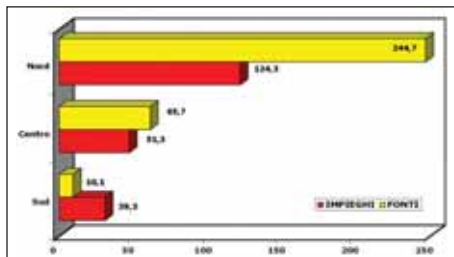
FONDO INIZIALE	285.702.900
- EROGAZIONI PROMOZIONE ATTIVA	(961.209)
- RIMBORSI PER ERRATI VERSAMENTI	(76.890)
+ RACCOLTA ESERCIZIO	29.398.772
FONDO AL 30/9/07	314.063.663

Il Fondo viene alimentato al momento dell'incasso effettivo delle somme, seguendo dunque una logica di "cassa". L'importo contabile differisce perciò da quello effettivo (calcolato cioè sulla base dei bilanci delle cooperative versanti) in quanto comprende anche importi riferibili a versamenti in ritardo delle cooperative. Dei 29,4 milioni a bilancio, 28,9 sono effettivamente relativi ai bilanci delle cooperative chiusi al 31/12/2006.

La raccolta cumulata del 3% dal primo anno di attività si colloca intorno ai 320,6 milioni di euro. Dopo aver speso il fondo promozione attiva (circa 9 milioni di euro dalla sua istituzione) e dopo aver considerato il saldo tra gli addebiti delle perdite e del prelievo previsto dall'art. 20 dello statuto e gli accrediti degli utili dell'esercizio, si evidenzia come sia stata realizzata una piena tutela del Fondo.

Le aree a maggiore e più corposo insediamento cooperativo, concorrono attraverso i flussi del 3% a sostenere in misura prevalente progetti di promozione e sviluppo del tessuto cooperativo nelle aree a minore densità cooperativa.

Il grafico evidenzia in modo immediato l'avvenuta redistribuzione delle fonti tra le diverse aree del territorio.



Gli impieghi

Volendo provare a fornire una chiave di lettura su ciò che è accaduto nell'esercizio appena chiuso, gli eventi da considerarsi maggiormente significativi sono:

- la definitiva operatività del nuovo Regolamento e delle condizioni di accesso, risultato di una profonda revisione iniziata due anni fa e conclusasi nel corso di questo esercizio;
- il rilevante volume delle risorse deliberate a sostegno dei progetti cooperativi;
- la importante politica di smobilizzo degli investimenti considerati "stabili", per ricondurre tali risorse a criteri di rotatività.

Queste innovazioni hanno prodotto come primo risultato un volume di deliberazioni totali di 35,3 milioni di euro, il più alto della ormai quindicennale storia del fondo. La media delle deliberazioni annue dal '94 ad oggi aveva infatti superato di poco i 15 milioni di euro. Circa la distribuzione delle delibere, va segnalato che quelle riferite a progetti delle aree caratteristiche ammontano a 32,2 ml di euro (si escludono le stabili e la rete formativa). Nel dettaglio, la tabella seguente illustra il totale deliberato distinto per singoli strumenti di intervento:

Sezione	Importo	N° Interventi
Consolidamento	2.010,0	9
Fusioni	9.500,0	8
PicoLeasing	5.050,0	4
Promozione	6.843,3	10
Rete formativa	2.000,0	5
Stabili	1.080,0	4
Sviluppo	8.860,0	13
Totale complessivo	35.343,3	53

La fotografia al 30/9 mostra il seguente stato degli impieghi a bilancio:

Portafoglio liquidità	30/09/2007	30/09/2006
Cassa e disponibilità	23.658	133.594
Depositi	87.761.247	32.248.969
Titoli	13.021.016	4.020.855
Altri investimenti	5.645.776	22.629.056
Totale	106.451.697	59.032.474
	33%	20%
Portafoglio caratteristico		
Partecipazioni	144.522.047	156.138.645
Prestiti	58.218.163	65.439.962
Crediti	9.063.836	5.876.628
Totale	211.804.046	227.455.235
	66%	79%
Struttura gestionale		
Cespiti	440.974	437.362
Crediti vari	2.468.331	2.255.648
Ratei e risconti	223.501	387.970
Totale	3.132.806	3.080.980
	1%	1%
Totale	321.388.549	289.568.689
	100%	100%

Edmondo Belbello
Direttore amministrativo Coopfond

L'elemento di sicuro interesse è rappresentato dalla liquidità a disposizione, frutto dell'importante raccolta registrata ma anche, e soprattutto, delle operazioni di smobilizzo delle partecipazioni stabili di cui si è detto. Questi importanti smobilizzi hanno anche avuto inevitabili effetti sulla riduzione delle risorse allocate nel portafoglio caratteristico (su cui hanno inciso anche gli ordinari flussi di rientro contrattuali dei prestiti e delle partecipazioni).

Il conto economico

L'esercizio si chiude con un elevato utile di esercizio. Le ragioni di tale risultato sono riconducibili ad una eccezionale dinamica dei ricavi a fronte di una generale tenuta dei costi; nel dettaglio:

- forte incremento dei dividendi: il solo gruppo Unipol (Holmo ed Ariete) ha registrato un incremento di più di mezzo milione di euro e sono stati registrati circa 350 mila euro di dividendi dalla partecipata Unibon Spa; si è evidenziato anche un generale miglioramento del portafoglio caratteristico;
- plusvalenze su cessione partecipazioni: nel corso dell'esercizio Coopfond ha ceduto alla controllante una parte rilevante della partecipazione nella società Guatani 9 S.r.l., la società immobiliare (già di Legacoop per il 7%) che possiede gli immobili adibiti a sedi sociali di Coopfond, Legacoop e delle Associazioni di settore. L'operazione ha permesso di meglio rappresentare l'effettivo utilizzo degli spazi (Coopfond ha mantenuto una partecipazione del 30% per 2,7 milioni, con la possibilità di ridurla ulteriormente al 20%) da parte dei soggetti coinvolti, spostando su Legacoop il controllo e le relative decisioni di gestione. L'operazione è stata effettuata sulla base di specifica perizia del valore della società che, a sua volta, si è basata sulla perizia del valore degli immobili. Per tali ragioni la cessione, avvenuta a valori di mercato, ha fatto realizzare una plusvalenza superiore ai 2 milioni di euro. Da segnalare poi altre 7 operazioni di smobilizzo, tutte chiuse con plusvalenza;
- buon rendimento della liquidità: l'accresciuta massa di risorse gestite e l'attenta scelta degli strumenti di investimento hanno permesso di realizzare importanti ricavi, con un rendimento medio della liquidità del 4% da considerarsi buono in relazione al bassissimo tasso di rischio consentito;
- andamento dei costi: i costi della gestione sono stati mantenuti in linea con lo scorso esercizio. L'incremento registrato (di circa il 2%) rappresenta la normale inflazione di periodo;

Analisi della qualità finanziaria del portafoglio

Di seguito analizziamo le dinamiche del portafoglio di Coopfond all'interno della consueta griglia rappresentata dal rating di rischio finanziaria dell'intervento RRFI.

PORTAFOLIO COMPLESSIVO	2006/07		2005/06		Δ (30/09/07 vs 30/09/06)	
	(Euro e ml)	% sul Tot	(Euro e ml)	% sul Tot	Δ	A%
Peso operativa rotatività (1)	108,5	81,8%	108,3	81,8%	0,2	0,2%
Peso operativa stabilità (2)	18,2	8,7%	36,5	18,1%	-18,3	-81,1%
Totale di operativa rotatività (1)	35,1	14,8%	38,5	17,0%	-3,3	-8,1%
Totale di operativa stabilità (2)	29,0	11,8%	18,2	11,4%	10,8	2,4%
Rotatività nei prestiti (3)	17,3	8,2%	14,2	8,2%	3,0	31,9%
Rotatività nei crediti (4)	1,0	0,4%	1,0	0,4%	0,0	0,0%
Stabilità nei crediti (5)	1,0	0,4%	1,0	0,4%	0,0	0,0%

Da una panoramica sulla composizione del Portafoglio complessivo emerge una perdita di peso delle prime classi di merito (le operazioni che si collocano nell'area di tranquillità/eccellenza) che si riportano al livello di due anni fa pari a circa il 60% del portafoglio, mentre erano il 64% l'anno scorso; sostanzialmente stabili quelle centrali intorno al 30%, mentre continua il trend di crescita dell'area criticità/allarme, avviato nel precedente esercizio, passando dai 9,2 milioni di euro del 2004-5 (4,1%) ai 15,2 milioni di euro del 2005-6 (6,8%), ai 18,2 dell'esercizio corrente (pari all'8,7%). Il principale motivo di peggioramento, almeno della fascia alta, è riconducibile al turnover degli investimenti: sono usciti 25,7 milioni di portafoglio posizionati nelle prime 2 classi di rischio mentre nelle stesse classi ne sono entrati soltanto 0,7; in quelle centrali ci sono state erogazioni per 15,7 con rientri per 6,9; nelle classi peggiori le erogazioni superano i rientri di 0,8 milioni di Euro.

Evoluzione prevedibile della gestione

Per quanto concerne la prevedibile evoluzione della gestione, essa non può non risentire del citato piano strategico triennale predisposto dal Direttore Generale della società e discusso dal Consiglio nel mese di ottobre. I punti chiave che emergono sono di seguito riepilogati.

- Rotatività tendenziale degli investimenti** (elementi qualitativi costitutivi e strutturali degli investimenti sono il tempo e le modalità dell'uscita), con un'unica eccezione: la presenza in strumenti territoriali (finanziarie, confidi) che condividano:
 - strategia,
 - modalità operative,
 - l'opportunità di fare rete.
- Creazione di strumenti per accrescere le risorse disponibili:**
 - implementazione delle convenzioni, mediante coinvolgimento di nuovi soggetti;
 - costituzione della finanziaria di partecipazione, come strumento di private equity "sui generis" da dedicare a progetti di crescita dimensionale delle imprese cooperative, anche mediante processi di integrazione o internazionalizzazione;
 - il rafforzamento della rete con finanziarie territoriali per gestire, con obiettivi condivisi e compartecipati, progetti locali di sviluppo cooperativo.
- Fissazione di una mix delle forme di impiego su investimenti caratteristici** (esclusa la finanziaria di partecipazione) che veda come dato medio tendenziale una quota di capitale in misura non superiore al 40% (non puntuale sul singolo investimento ma come risultante media su tutti gli investimenti esclusa la finanziaria di partecipazione);
- Mantenimento della presenza di uno stock strutturale di liquidità** nell'ordine del 10-15% della raccolta globale;
- Sviluppo definitivo del nuovo modello organizzativo** secondo le linee citate in precedenza.

Questi punti, una volta fatti propri dalla proprietà, rappresenteranno gli indirizzi strategici per i prossimi esercizi.

Dal punto di vista dei numeri di bilancio, riteniamo che anche il prossimo esercizio possa beneficiare di alcune partite "straordinarie" che potrebbero generare utili rilevanti: lo smobilizzo di ulteriori partecipazioni stabili (come Holmo Spa) nonché l'ulteriore consolidamento di dividendi significativi da parte di alcune partecipate. La liquidità attualmente disponibile, sia pur considerando l'importante slancio deliberativo che si è innescato, non scenderà immediatamente ai livelli medi previsti, per cui potrà ancora per il prossimo esercizio produrre significativi rendimenti.

La nuova tendenza, fissata nelle condizioni applicate alla clientela, sarà quella di prevedere sempre rendimenti minimi degli investimenti, per garantire che anche il portafoglio caratteristico (che storicamente ha faticato a generare ricavi) possa partecipare attivamente alla copertura dei costi.

Sul versante dei costi, il continuo processo di razionalizzazione della struttura non potrà che portare benefici che però verranno probabilmente riassorbiti dal necessario potenziamento dei servizi e delle aree che dovranno gestire le importanti novità discusse nel piano triennale. La sfida intrapresa è però di puntare ad una tendenziale minore incidenza dei costi sul totale dei fondi gestiti, pur potendo essi crescere in valore assoluto in relazione alle nuove necessità che si manifesteranno.

Meno certa appare invece la stima circa i risultati attesi degli esercizi successivi al prossimo. Una volta terminata la fase di smobilizzo del portafoglio stabile, raggiunta una soglia media di liquidità sicuramente ridotta rispetto agli attuali livelli, e raggiunta una struttura dei costi a regime più rispondente alle nuove attività in corso di implementazione, potrebbe anche registrarsi una certa inversione di tendenza di cui però, ad oggi, non siamo in grado di quantificare gli effetti.

EVOLUZIONE NEL TRIENNIO			
DATI IN MILIONI DI €.C.			
FONTI INTERNE		FONTI ESTERNE	
LIQUIDITA' DISPONIBILE	100	CONVENZIONE P.I.CO	10
RIENTRI PRESTITI	30	2° CONVENZIONE	20
RIENTRI CAPITALE	5	3° CONVENZIONE	20
FLUSSI 3%	70	FINANZIARIA NAZIONALE	60
INCASSO HOLMO	25	"LEVA" su FINANZIARIA NAZIONALE	110
TOTALE INTERNE	230	TOTALE ESTERNE	220
TOTALE FONTI ATTIVABILI			
IMPIEGHI COOPFOND			
LIQUIDITA' INVESTITA MEDIA	35		
PROMOZIONE ATTIVA	5		
IMPIEGHI SU CONVENZIONI	30		
IMPIEGHI SU FINANZIARIA	50		
TOTALE IMPIEGHI DISPONIBILI ATTIVITA' CARATTERISTICA	120		
DISPONIBILITA' ANNUA	40		

Nella tabella si evidenziano le risorse generali attivabili nel triennio a seguito dell'attuazione del piano triennale (€ 450 milioni) e quelle particolari riferite all'attività caratteristica (€ 40 milioni annui).

