

COOPERAZIONE & SUCCESSO

Alla Lega van stretti i confini provinciali

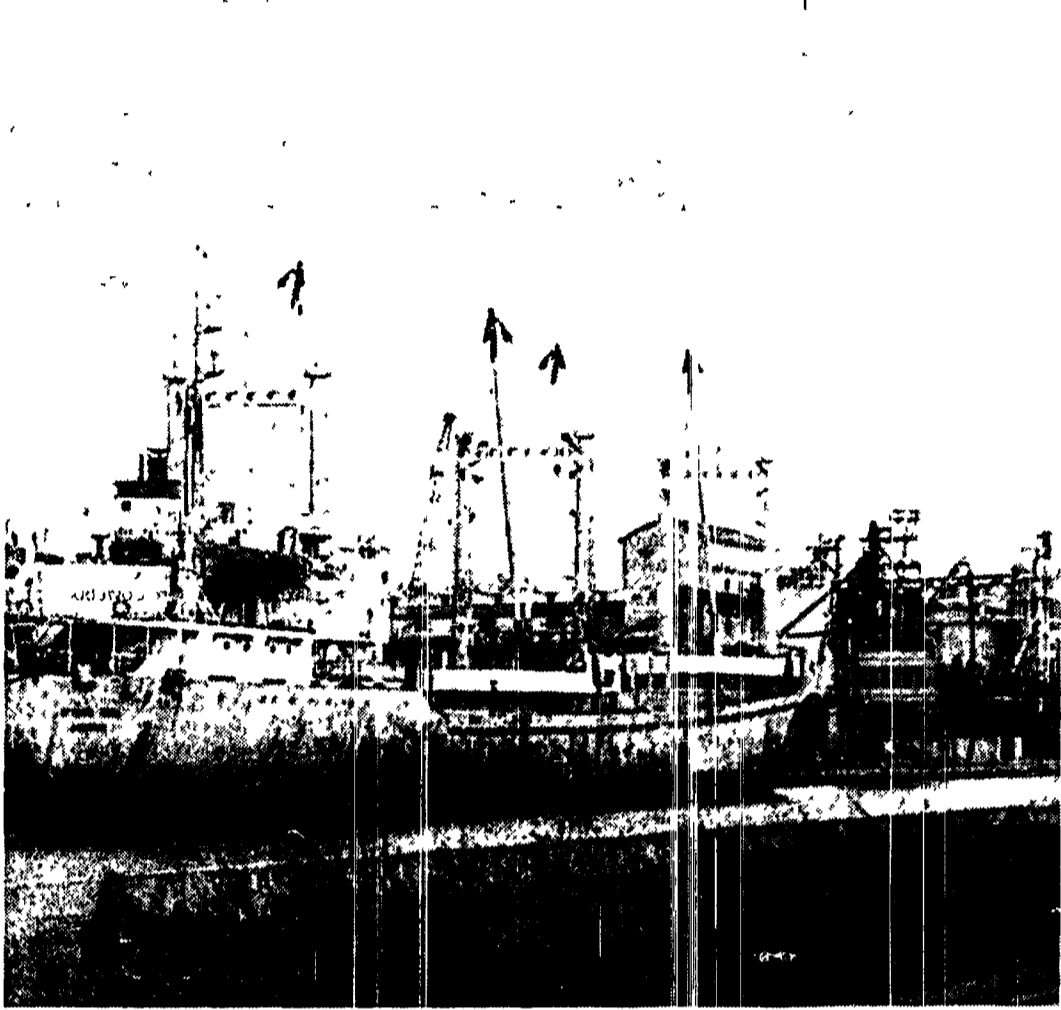
Est europeo e agroindustria La ventata viene da Ravenna

«Occorre una nuova legge al passo con i tempi»

La «campagna di Russia» è iniziata una volta tanto nel «corno della cooperazione» anziché della guerra. La scelta strategica della Lega delle cooperative di Ravenna (cercare all'estero alleanze imprenditoriali «spazi» per utilizzare il proprio know how, occasioni per accordi industriali e commerciali) si è rivelata vincente, trovando in Ryzhkov, primo ministro sovietico, un interlocutore attento e propositivo. L'accordo iniziale, nel dicembre '89, prevedeva l'intervento della Lega per la razionalizzazione produttiva e commerciale di un comprensorio agricolo di 180 mila ettari nella regione di Krasnodar. Ma a ques' accordo sono seguite altre intese e il progetto ha assunto dimensioni colossali. L'area interessata si è estesa nel Kazakistan, a Stavropol nella Repubblica autonoma di Osetia, e gli ettari complessivi sono già diventati 400 mila, era stato previsto un investimento di 300 miliardi, ma questa cifra dovrà essere quadruplicata. Gli stabilimenti da realizzare sono saliti a 22, e abbracciano i più diversi settori della lavorazione, conservazione e trasformazione dei prodotti dell'agricoltura e dell'allevamento. I settori interessati sono principalmente ortofrutta, carne, latte e derivati, girasole e soia.

La cooperativa Krasnir "Inghia" diretta dalla perestrojka gorbacioviana. Questa società mista, Agrina, offre ai consulenti know how e servizi in agricoltura e sarà presente con una propria e autonoma struttura organizzativa nelle regioni agricole dell'Urss. La società mista punterà a diventare l'organizzazione leader nel campo dei servizi alla «nuova agricoltura russa» dopo la grande autonomia data ai complessi agricoli Agrina ha nei suoi programmi anche la gestione diretta di aziende agricole in concessione dallo Stato, da utilizzare come centri pilota di sperimentazione, produzione, trasformazione dei prodotti agricoli nonché di introduzione di nuovi modelli gestionali. La missione della Lega rientra a Mosca da Krasnodar ha incontrato i dirigenti del Gosagroprom della Repubblica Russa. L'incontro si è concluso in un'atmosfera molto cordiale e di completo accordo sulla prima fase di interventi urgenti da effettuarsi sul territorio di Krasnodar. La missione ravennate, inoltre, è servita anche a portare al sindaco di questa città di 700.000 abitanti, una lettera del sindaco di Ravenna, che propone una mostra del mosaico ed un programma di visita e scambi culturali. Il sindaco di Krasnodar si è dichiarato molto interessato a sviluppare questi rapporti che considera importanti in previsione di un grande sviluppo della cooperazione fra i due territori. Con questo progetto la Lega di Ravenna dà continuità alle sue vocazioni di grande organizza-

zione cooperativa che particolarmente nel settore agricolo esprime collaudate competenze e professionalità. Questo accordo è frutto di una scelta strategica della Lega di Ravenna che ha cercato in Urss e in altri Paesi esteri spazi per offrire il proprio know how e creare momenti di collaborazione all'altezza economica imprenditoriale. Anche in Polonia la Lega di Ravenna sta esaminando un progetto di intervento agroindustriale nella regione di Ostroleka. Progetti e interventi che presentano un indotto importante non solo per l'economia cooperativa e non esclusivamente in relazione al territorio di Ravenna, ma di interesse regionale e nazionale. La «campagna di Russia» comporterà comunque importanti benefici per tutta l'economia. Il flusso di commerci fra Ravenna e le zone caucasiche determinerà, infatti, uno sviluppo delle attività di interscambio e trasporti, e anche il porto ne trarrà vantaggi notevoli tanto più che il principale scalo marittimo della regione di Krasnodar è a soli quattro giorni di navigazione da Ravenna. Le sinergie si moltiplicano. La Coopur per esempio, è riuscita a mettere a punto una formula competitiva per lo scambio turistico tra Italia e Unione Sovietica. Agli italiani in vacanza in Urss, così come ai russi in vacanza in Italia, sono offerti programmi interessanti e a prezzi modici. Per il futuro sono già «caldi» altri progetti di «espansione». Il vento dell'est continua a soffiare, e sembra davvero una brezza benefica.



Il porto di Ravenna può acquistare un nuovo ruolo strategico proprio in funzione delle iniziative della Lega nei Paesi dell'Est europeo

Recenti studi hanno evidenziato come lo sviluppo economico di Ravenna non sia al passo con quello del resto della regione. Si è aperta, anzi, una vera e propria «forbice». Al presidente della Lega delle cooperative di Ravenna Gilberto Caffari, chiediamo quindi di precisare quali sono i punti di forza e i problemi e le prospettive del Movimento.

Innanzitutto come si evolve la situazione?

C'è un divano strutturale non ancora colmato per il quale scrivono, indubbiamente politiche territoriali di programmazione più incisive. La globalizzazione dell'economia non vanifica il ruolo delle politiche territoriali e di distretto. «La competizione è sempre più fra sistemi, e non solo fra imprese». Una più efficace politica di sviluppo e di far crescere una «politica dei fattori» per introdurre e diffondere l'innovazione. È urgente una politica di reclutamento mirata come valorizzazione delle specializzazioni territoriali. Occorre sviluppare campagne per concurrenza alla costruzione di un nuovo sistema di priorità sia per le politiche regionali, sia per quelle nazionali. C'è da notare, infine, che i limiti strutturali dell'economia provinciale condizionano quelli del Movimento cooperativo. Quasi sempre, anzi, coincidono.

La Lega ha concepito uno studio sul proprio posizionamento strategico. Può anticiparci qualche dato emerso da questa ricerca?

Lo studio sul posizionamento strategico dei settori e delle imprese locali della Lega si è presentato in un convegno pubblico. Non voglio però anticipare temi e contenuti. Vorrei affrontare invece la questione del cambiamento del '93 impone una accelerazione decisa per adeguare le nostre strutture ai maggiori livelli di efficienza sui quali si muoverà il mercato. Ciò accadrà anche in quei settori dove dovremo continuare ad essere leader («per esempio, quello delle costruzioni»). Negli ultimi anni sono certamente aumentate, e in maniera consistente, le dimensioni aziendali delle nostre associate. Questo richiede capacità, professionalità, interventi e tempi decisionali adeguati. La nuova situazione ci spinge ad un ulteriore salto di qualità: ci spinge a ricercare nuovi strumenti imprenditoriali che diano risposte a problemi ormai non più eludibili, come quello di sviluppare una maggior presenza-contatto con il mercato da parte delle aziende, con scelte ed organizzazioni adeguate alla realtà dei diversi settori. C'è poi da superare il carattere di «agenzia di collocamento», tipico di alcune cooperative, per trasformare quelle in vere e proprie imprese con una presenza più attiva («a rischio») nei loro mercati. I punti di forza edilizia e distribuzione. Nelle costruzioni il livello di imprenditorialità esistente non può essere misurato in assoluto, ma

va valutato in base alle nuove esigenze del mercato nazionale (ad esempio i nuovi limiti percentuali per il subappalto imposti dalla legge antimafia) del mercato internazionale e della concorrenza europea. Sul mercato locale c'è bisogno di mettere in campo una maggiore capacità competitiva di quelle nostre cooperative. Va dedicata sempre più attenzione al tema del «aper fare» che è stato per molto tempo la nostra forza e che i mutamenti e gli adeguamenti alla logica di mercato rischiano di indebolire. Per la distribuzione i segnali del mercato sono positivi, esso però richiede rapidità di decisione ed elevati investimenti, onde evitare di perdere terreno rispetto alla concorrenza.

È l'apertura al terziario?

Come Lega abbiamo presentato in un convegno a dicembre, uno studio di Paradigma relativo al rapporto fra «pubblico e cooperativo». Questo studio è un contributo che il sistema cooperativo offre agli enti pubblici e sollecita da parte di questi ultimi, chiare scelte programmatiche, regole precise, un'impostazione costruttiva, insomma, e non una «vendita di attività in perdita». D'altra parte per cogliere le opportunità che si vanno aprendo alle cooperative è richiesta elasticità e tempestività d'approccio e proposte progettuali adeguate. Credo che possiamo su questo terreno mettere in campo un ventaglio di strutture di servizio integrale («di integrabili») fra loro.

Il nodo agricoltura fusioni e accorpamenti (cioè la tendenza in atto) risolveranno i problemi?

Il settore agroalimentare necessita di un nassetto complessivo. Proseguendo sulle linee tracciate, le aggregazioni aziendali e i piani per una oculata diversificazione delle attività consentiranno un recupero ulteriore di efficienza e produttività. Per i diversi comparti (quelli ortofrutta, zootecnico, viticolo e di servizi) si sono elaborate strategie diverse. E la Lega si è dotata di specifici strumenti d'intervento. Particolarmente promettente, in questo senso è l'azione di coordinamento della Promosagn.

Quale futuro per la cooperazione?

La formazione di nuove cooperative è sempre più difficile. Il tessuto produttivo cambia in continuazione e il clima finanziario sta assumendo un'importanza crescente. A fronte di tutto questo la legislazione delle cooperative (che risale all'inizio del secolo) è ormai superata. Occorrerebbe, pertanto, una riforma legislativa una normativa più agile al passo con i tempi che consenta, fra l'altro, di abbassare il numero minimo dei soci (preveduto ad una cooperativa di progettisti per esempio non dovrebbero bastare 5 soci anziché 9?) e che introduca, altro punto importante, la figura del Socio Sovventore che non da tempo auspichiamo. Ecco per il futuro della cooperazione serve innanzitutto una legge nuova. Se la legge sarà buona la ventata si tingherà di rosa.

NUMERI DELLA LEGA

Cooperative associate	170
Totale soci	58.547
Totale occupati non soci	15.086
Fatturato annuo	circa 2000 miliardi

Tra una semplice privatizzazione e la proposta della Lega passa la diversa concezione del rapporto Ente locale-cooperazione

Il miglior modo di servire al pubblico

Qual è lo stato e quali sono le prospettive del sistema di interrelazioni fra la pubblica amministrazione ed il mondo economico, privato e cooperativo, sul piano della gestione dei servizi pubblici? Il quesito è più che mai attuale, e coglie il nodo problematico del divano sempre più ampio fra la crescita della quantità e della qualità della domanda di servizi ed i noti problemi finanziari degli enti locali, così come la questione della lentezza dei processi decisionali e della difficoltà di controllo delle prestazioni erogate dalle istituzioni.

Un recente studio condotto da Paradigma presso gli enti locali e le imprese cooperative ha messo in evidenza la necessità di un rafforzamento e di una qualificazione dei rapporti attuali che, nonostante le difficoltà, nella realtà della provincia ravennate hanno pur dato luogo ad esperienze importan-

ti ed in alcuni casi d'avanguardia. Ora, secondo gli intendimenti della Lega delle cooperative di Ravenna, anche in base al suddetto studio è necessario dare alle relazioni già intraprese una qualità nuova e il senso di una scelta strategica che superi, in particolare, quella logica dello «stato di necessità» che spesso, finora ha motivato l'istituzione pubblica nella ricerca del privato.

Naturalmente il movimento cooperativo esprime la consapevolezza che uno dei grandi nodi da sciogliere per il futuro sia quello di una moderna ed adeguata riforma delle autonomie locali che permetta una nuova logica di ripartizione delle risorse, ma qui oggi offre il proprio patrimonio di esperienza per costruire un nuovo sistema di relazioni capace di realizzare sinergie (finanziarie, tecniche ed organizzative) fra pubblico e privato,

con l'obiettivo di garantire nuovi e più qualificati servizi, gestiti sul piano della flessibilità e dell'ottimizzazione delle risorse. A tale fine la Lega propone come filosofia di fondo di tali rapporti quella di separare la funzione di controllo e la funzione della gestione, là dove l'indirizzo e il controllo devono restare appannaggio del pubblico, mentre la gestione può assumere una molteplicità di forme («diretta, privata, cooperativa mista») scelte in relazione alla natura dei servizi ed al loro ruolo rispetto alla tutela delle finalità sociali e dell'interesse collettivo.

Concretamente i punti su cui dovrebbe articolarsi il rilancio e la riqualificazione del rapporto pubblico privato sono quelli di una più ampia e mediata programmazione nell'affidamento delle funzioni esecutive e dei servizi della costituzione di società miste in

grado di consolidare l'interrelazione e, infine, della definizione di norme, cite e di parametri chiari nel regolamento dei rapporti come gli strumenti della convenzione e della concessione in grado di premiare le capacità imprenditoriali delle imprese.

Sul piano operativo, la Lega ha ipotizzato e articolato in questi nuovi rapporti di collaborazione fra ente pubblico e privato possibilità di esprimere nell'ambito di tre grandi sottosistemi l'area dei servizi territoriali (già sperimentata ma suscettibile di ampliamenti) come quella delle imprese di pulizia e di manutenzione ed dell'iniziativa sociale e culturale. L'area dei servizi territoriali (inoltre preclusa ai privati) come quella allentata agli archivi e alla vigilanza ma che può anche includere le gestioni speciali come le aziende delle farmacie, dell'edilizia, del-

l'energia e delle risorse idriche. Infine, l'area dei servizi innovativi dalla salvaguardia ambientale alle marginalità emergenti, dalle politiche infrastrutturali a quelle marketing orientate per le quali gli enti pubblici sono chiamati a recuperare risorse ma anche capacità creative e flessibilità operativa.

In sintesi, la proposta della Lega delle cooperative che emerge dallo scenario delineato dalla ricerca Paradigma individua le condizioni per lo sviluppo di un sistema di interrelazioni complesse che superando una concezione di privatizzazione tout-court del servizio pubblico possa garantire un equilibrio diretto a tutelare ad un tempo le prerogative sociali dell'ente pubblico, gli interessi professionali ed economici del contraente privato le esigenze diffuse e articolate dell'utenza.



Presto il «Gruppo Promosagn» Coop braccianti: un pool in regia

Che cos'è la Promosagn? Quali sono i suoi compiti e i suoi obiettivi? Di quali strumenti si avvale per realizzarli? Lo chiediamo al presidente Giovanni Monti.

La Promosagn è una struttura di servizio per le cooperative agricole dei braccianti (Cab) della provincia di Ravenna. In sintesi, costituisce uno strumento per razionalizzare e promuovere l'attività delle Cab. Con l'obiettivo della massima efficienza possibile. Ora si sta costruendo il «Gruppo Promosagn», cioè un pool d'impresie attrezzate e moderne che sappia operare all'interno del settore agricolo, ma anche in altre attività, puntando sulla diversificazione alla produzione agro-alimentare va affiancata quella extra-alimentare (industrie dell'energia, della cosmesi, degli oli, delle vernici, del tessile e così via), e queste produzioni vanno coordinate con altre attività di servizio o industriali, in proprio o con terzi. Si dovrà puntare, allora, anche sul verde (progettazione, realizzazione e manutenzione di parchi e giardini), sull'agriturismo, sul turismo rurale.

Più analiticamente, gli scopi della Promosagn sono individuare politiche e scelte strategiche del gruppo, com-

presa la politica degli investimenti promuovere la diversificazione delle attività, partecipare direttamente in società cooperative e non (per esempio Parmasole e Abiotech), coordinare gli orientamenti produttivi, ricercare e sperimentare nuove produzioni, tenere i rapporti (tramite la Tecnagn) con gli istituti di ricerca e sperimentazione, favorire, in questo modo, la riconversione ecologica dell'agricoltura, gestire i rapporti con le strutture consorziali, ricercare sbocchi commerciali, assieme alle cooperative interessate, per la produzione da destinare all'industria extra-alimentare, coordinare, infine, le risorse finanziarie del gruppo, quelle fondiari e immobiliari, nonché la politica dei quadri e del management.

Può fornirci qualche dato sulle cooperative agricole associate?

Le Cab associate sono 15, e il terreno in loro conduzione abbraccia un'area complessiva di 15.139 ettari. I soci attivi sono 3435 a cui si devono aggiungere 29 operai fissi e 83 impiegati, per un totale di 3547 lavoratori. Per la superficie condotta, il Gruppo Promosagn è uno dei primi 5 gruppi in Italia nel settore della produzione agricola.



Si estende al Centro-Sud Ortofrutta: Corer il polo della commercializzazione

Il Corer è diventato il polo nazionale della commercializzazione dell'ortofrutta della Lega delle cooperative e dell'Unione nazionale dei produttori. In fronte ai continui cambiamenti che caratterizzano il mercato dei prodotti ortofrutta, il Corer ha elaborato un progetto di valenza nazionale per la riorganizzazione del settore dell'ortofrutta fresca. Il progetto si fonda sul rafforzamento e consolidamento delle strutture cooperative di base per assicurare competitività economica alle gestioni strumentali e servizi adeguati, processi di specializzazione e integrazioni fra le stesse cooperative.

Sul piano dei rapporti col mercato, il progetto prevede l'accorpamento nel Corer, via pure attraverso strumenti a carattere societario, della commercializzazione in grado di fare fronte adeguatamente al

rapporto con la grande distribuzione italiana e con l'estero. Il progetto è stato approvato dalla Giunta agricola della Lega nazionale delle cooperative e dal consiglio di amministrazione dell'Uipaop (la struttura nazionale dei produttori). Il Corer si prepara così ad affrontare l'appuntamento europeo avendo approntato questi indispensabili strumenti commerciali, estendendo i propri servizi a tutte le cooperative ortofrutta della Lega del Veneto e dell'intera provincia di Modona. Il Consorzio è diventato così la struttura commerciale di riferimento della Lega nazionale e dell'Uipaop, organizzando, attraverso la società Mendiana, le cooperative e le associazioni dei produttori del Centro e del Sud di Italia.

Oltre che in Emilia-Romagna e nel Veneto, il Corer tenderà i propri servizi commerciali anche a Sicilia, Basilic

campania, Puglia, Abruzzo, Lazio e Toscana. L'obiettivo è quello di accentrare su scala nazionale tutte le vendite per l'esportazione e per la grande distribuzione individuando strategie omogenee per quanto riguarda la presentazione dei prodotti e il marketing.

Il Corer inoltre aumenterà la propria presenza sui mercati esteri, costituendo con la cooperazione spagnola una società che opererà in Germania nel campo della distribuzione pura e in Inghilterra, con alcuni operatori privati darà vita ad opportune strutture finalizzate a consolidare la già forte presenza. Il Corer passa così da una funzione nazionale a una dimensione europea nel campo della commercializzazione diventa quindi forza determinante nella creazione di un «grande polo» nazionale dell'ortofrutta da parte della Lega e dell'Uipaop.