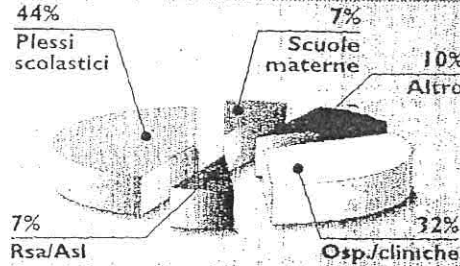


## Le lamentele più frequenti

- Scarsa qualità del cibo
- Rischio intossicazioni
- Elementi di struttura
- Mancato rispetto del capitolato
- Discontinuità del servizio
- Disservizi nella distribuzione o nel confezionamento dei pasti
- Aspetti di natura economica

## Da dove arrivano i reclami



## I progetti di partecipazione targati Tdm

## Se il cibo è in appalto il cittadino va ascoltato

Sono le mense di scuole e ospedali, tra i servizi in appalto, a fare il pieno di critiche da parte dei cittadini. Le segnalazioni sulla ristorazione collettiva sono il 46% di quelle giunte a Cittadinanzattiva negli ultimi due anni. Se le mense scolastiche raccolgono il 51% dei reclami, ospedali e Rsa sono protagonisti del 39% delle lamentele. «Quelle più frequenti - spiega Giustino Trincia, vicesegretario di Cittadinanzattiva - riguardano la scarsa variazione dei menù, la difficoltà di personalizzarli a seconda delle esigenze dei pazienti, la cattiva cottura e temperatura dei cibi e l'assenza di infermieri e personale che aiuti a mangiare chi da solo non ce la fa».

I dati sono contenuti nel primo "Almanacco delle buone e cattive pratiche nei servizi in appalto", appena redatto dall'Osservatorio appalti di Cittadinanzattiva, nato nel 2002 per monitorare la qualità dei servizi affidati in outsourcing. E per favorire la partecipazione attiva degli utenti.

Su 163 segnalazioni giunte alle strutture Pit, solo 17 sono buoni esempi. Tra questi, appena uno riguarda la ristorazione sanitaria: l'esperienza degli ospedali Polla e Sant'Artenio della Asl di Salerno. Dopo lamentele sulla qualità dei pasti del nuovo sistema centralizzato "Cook and Chill", sono stati inclusi rappresentanti degli utenti in ognuna delle commissioni previste per ogni presidio del comprensorio.

Che l'obiettivo di Cittadinanzattiva sia quel-

lo di sostenere la partecipazione attiva dei pazienti, piuttosto che percorrere la strada della denuncia fine a se stessa, è dimostrato dal progetto "Ristorazione amica", avviato nel 2001 dal Tribunale dei diritti del malato, in partnership con la Cir (Cooperativa italiana di ristorazione). In particolare, sono stati condotti monitoraggi sistematici in varie scuole italiane e in due strutture sociosanitarie: l'ospedale di Vignola (Modena) e la casa di riposo di Castelfranco Veneto. Le indagini hanno testato il gradimento dei pazienti nei confronti della qualità e quantità del cibo offerto, della disponibilità del personale, degli orari, dell'igiene e dell'adeguatezza delle strutture.

Più che denunciare i disservizi (le mense sono sostanzialmente "promosse" in entrambi i casi, fatta eccezione per l'informazione sulle proprietà nutrizionali degli alimenti e sull'eventuale utilizzo di prodotti surgelati, giudicata scarsa), le rilevazioni del Tribunale mirano a suggerire un metodo di lavoro comune. Che consenta a ospedali, utenti e società appaltatrici di individuare proposte migliorative da inserire nei capitolati. Così, a esempio, a Vignola si suggerisce di potenziare i controlli aziendali sulla preparazione e la temperatura degli alimenti. Chiara la ricetta del Tdm: il malessere c'è, ma il dialogo e la partecipazione sono il primo passo per combatterlo.

M.Per.



**Iniziative locali** / Lamentele e buone pratiche

# Dal pesto al kebab E feste a sorpresa

**I**l pesto è servito all'Ospedale San Martino di Genova. Il San Giovanni-Addolorata di Roma assicura piatti musulmani ai pazienti di fede islamica. Da Bologna a Caserta, si moltiplicano le indagini sulla *customer satisfaction* per sondare il gradimento dei pazienti sulle mense.

Negli ospedali sta emergendo una nuova sensibilità alla qualità della ristorazione. Complici la tendenza ad appaltare i servizi, che spinge il Ssn a vigilare, la crescente attenzione al tema del comfort alberghiero in corsia e l'azione delle associazioni dei cittadini, che premono per una partecipazione attiva.

**L'Osservatorio.** In questa direzione si muove Cittadinanzattiva-Tribunale dei diritti del malato, che nel 2002 ha istituito un Osservatorio appalti per promuovere il coinvolgimento degli utenti e migliorare i servizi esternalizzati, mense comprese. Che nelle strutture sanitarie ci sia ancora molto da lavorare lo dimostrano i dati: il 46% delle criticità segnalate dai cittadini riguarda la ristorazione collettiva. Tra queste, il 39% si riferisce alle mense di ospedali e residenze per anziani. «Le lamentele più frequenti spiega Giustino Trinca, vicesegretario di Cittadinanzattiva — riguardano la scarsa variazione dei menu, la difficoltà di personalizzarli in base alle esigenze dei pazienti, la cattiva cottura e temperatura dei cibi e l'assenza di infermieri che aiutino a mangiare chi ha problemi».

**Le buone pratiche.** La fotografia della situazione arriva dal «Primo Almanacco delle buone e cattive pratiche dei servizi in appalto», appena sfornato dall'Osservatorio. Su 163 segnalazioni, soltanto 17 sono state classificate come buone pratiche. E appena una è un'esperienza di ristorazione sanitaria: quella degli Ospedali di Polla e Sant'Arsenio della Asl di Salerno, perché rappresentanti degli utenti sono entrati nelle commissioni previste per ogni presidio.

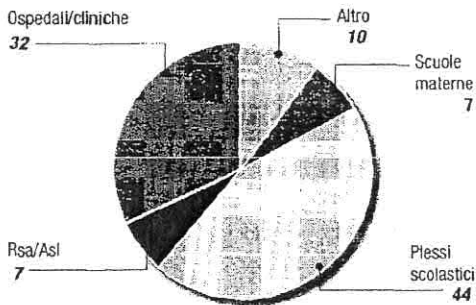
È questa, secondo il Tdm, la strada giusta. Proposta anche con il progetto «Ristorazione amica», in partnership con la Cooperativa italiana di ristorazione. Finora sono state esaminate le mense di due strutture sociosanitarie: l'Ospedale di Vignola (Modena) e la

Casa di riposo di Castelfranco Veneto. L'analisi suggerisce di lavorare insieme (ospedali, cittadini e società appaltatrici) per migliorare i capitolati.

**Più dialogo.** La via del dialogo comincia a essere battuta anche dai singoli ospedali. L'Asl di Bologna ha presentato al Forum Pa il progetto «Dire, fare, mangiare», basato sulla collaborazione con la società appaltatrice per arrivare a menu diversificati, controlli su consegna e stoccaggio, rilevazione della soddisfazione dei pazienti. Sulla stessa lunghezza d'onda l'Asl di Caserta, che dal 2000 monitora il gradimento della mensa esternalizzata. Con risultati tutt'altro

## Sotto osservazione

Le segnalazioni critiche sui servizi di ristorazione suddivise per luoghi di provenienza (in percentuale)

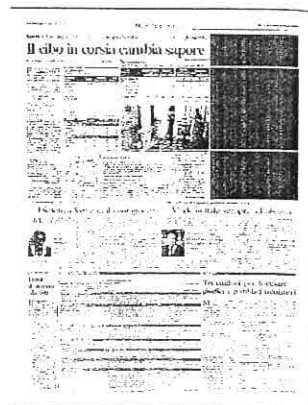


Fonte: Cittadinanzattiva-Osservatorio appalti, maggio 2004

che lusinghieri, ma utili per programmare interventi migliorativi.

Non mancano iniziative curiose. Come anticipato sopra, il San Martino di Genova ha rivoluzionato i menu, inserendo il pesto, introducendo la prenotazione e posticipando gli orari. A Roma, l'Ao San Giovanni-Addolorata fornisce piatti su misura ai pazienti di fede islamica e l'ospedale pediatrico Bambino Gesù, con la ditta appaltatrice, ha istituito la «Giornata tipica»: a sorpresa, i bimbi ricoverati hanno trovato a tavola le castagne, le prelibatezze della cucina veneta, i sapori della cucina siciliana. E l'ultima domenica di ogni mese c'è la «Giornata del compleanno», in cui si festeggiano i piccoli nati nel periodo. Con un dolce e un gelato. Per sentirsi più a casa.

MANUELA PERRONE



*Al termine di due anni di sperimentazione, un protocollo d'intesa fra cooperazione e Cittadinanzattiva rappresenta la piattaforma d'iniziativa per fare dei cittadini non soltanto i fruitori dei servizi pubblici, ma anche il soggetto che fa da cerniera fra istituzioni e imprese: dalla verifica della qualità alla fissazione degli standard per incentivare la competizione.*

## Più partecipazione, migliori servizi

Antonella Fantò

Hanno sperimentato il sistema in una serie di servizi in appalto nelle scuole, nelle case di riposo per anziani e negli ospedali. La sperimentazione è andata avanti per due anni a Roma, Forlì, Castelnuovo Monti, Castelfranco Veneto, Cinisello Balsamo. Realtà diverse, dove si affrontavano problemi di amministrazioni comunali con diversi gradi di efficienza. Alla fine, i risultati sono stati così interessanti che «il sistema» è sotto la lente di ingrandimento della Ue. E forse il sistema è l'uovo di Colombo per una società che dovrebbe mantenere lo stesso grado di civiltà e dare in appalto, privatizzando, i servizi più importanti in una città europea.

L'uovo di Colombo si chiama «partecipazione attiva dei cittadini». Per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi dati in appalto o in concessione dalle pubbliche amministrazioni, bisogna favorire la partecipazione degli utenti a tutte le fasi della produzione del servizio, dalla progettazione alla valutazione, secondo quanto è detto nel IV Comma dell'art. 118 della Costituzione, in base al quale le istituzioni, nazionali e locali, devono favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini quando si tratta di iniziative di interesse generale. Cittadinanzattiva e le organizzazioni di settore del movimento cooperativo, Agci-solidarietà, Ancosel-Agci, Ancst-Legacoop, Federlavoro e Federsolidarietà Confcooperative, hanno firmato un protocollo di intesa alla fine di due anni di sperimentazione, come si diceva in situazioni differenti, e hanno prospettato questo protocollo come terreno di impegno comune alle organizzazioni di rappresentanza delle pubbliche amministrazioni, Anci, Upi e Cofservizi Lazio. Che cosa si dice nel protocollo, in concreto?

La sperimentazione ha dato la possibilità di indicare le linee guida di specifiche carte dei servizi e norme quadro da inserire negli atti di gara, dal bando, al contratto al capitolato d'appalto. In queste linee guida il cittadino è l'elemento chiave: non è più solamente il fruitore dei servizi, ma il soggetto che fa da cerniera fra istituzioni e imprese. Da una parte, con la committenza il cittadino verifica la qualità e la rispondenza agli standard delle forniture di beni e servizi da parte delle imprese affidatarie di appalti o concessioni. Dall'altra, con le imprese erogatrici del servizio il cittadino può dare il suo punto di vista per individuare e definire gli standard di qualità, stimolando la competizione fra le aziende.

Insomma, il cittadino passa dal mugugno e dalla passività del consumatore al ruolo attivo di chi fa parte integrante del servizio che viene concesso. Il cittadino diventa determinante per il riaffidamento, ad esempio, dell'appalto stesso. Come si può diventare protagonisti? Nel documento è indicata la creazione di un osservatorio nazionale per monitorare appalti e concessioni, la costituzione di un sistema di confronto abituale fra istituzioni pubbliche, un tavolo nazionale. E sono indicati nuovi programmi sperimentali che devono coinvolgere i servizi sociali o alla persona, la ristorazione collettiva, il trasporto pubblico locale, i servizi ambientali di raccolta e smaltimento rifiuti, l'igiene e il risanamento di ambienti. Sono tredici le associazioni di consumatori che sono coinvolte nel progetto. Si

Consumi e Società

CCQP

Cooperazione di Consumatori - Bimestrale  
Poste Italiane Spa - spedizione in a. p. 70% - Roma

Anno XVI - Numero 6  
Novembre/Dicembre 2002

facile l'iter da individuare nel caso dell'offerta economica più vantaggiosa. In questo secondo caso "il progetto di modalità di coinvolgimento dei cittadini dovrà essere uno degli elementi qualitativi dell'offerta, a cui attribuire un punteggio".

Naturalmente la situazione non è favorevole all'individuazione del sistema d'appalto secondo l'offerta più vantaggiosa, dove la voce dei cittadini non può non essere parte integrante e giustificazione essenziale dell'assegnazione dell'appalto. Il contesto di difficoltà dei conti pubblici e la limitazione delle risorse degli enti locali diventa un limite per qualsiasi riforma dei servizi che possa apparire più impegnativa dal punto di vista finanziario.

In questa visione, con il superamento della delega da parte del cittadino, è elemento fondamentale per rimuovere ciò che impedisce la comunicazione fra utente e gestore, la costituzione dell'Osservatorio. Cittadinanzattiva ha identificato tre obiettivi per la costituzione dell'Osservatorio: monitorare i servizi gestiti in appalto o in concessione, raccogliendo informazioni e dati provenienti da tutti i soggetti firmatari; diffondere esempi concreti, positivi, di coinvolgimento attivo dei cittadini utenti nei processi di promozione e di verifica della qualità dei servizi gestiti in appalto e/o della loro revisione e organizzazione; evidenziare le situazioni più problematiche allo scopo di individuare le modalità e le proposte più idonee per evitare il loro riproporsi e diffondersi. L'Osservatorio, aggiunge Mariano Votta, che ha fatto un intervento nella sala della Promoteca, si propone un'attività di informazione agli enti locali e ai consorzi di comuni, il confronto fra i dati raccolti, le sperimentazioni e la comunicazione pubblica con un annuario sui punti di maggiore criticità.

Molto lavoro da fare, ma il rispetto del parere dell'utente potrebbe segnare una svolta nell'assegnazione degli appalti dei servizi ed è la strada per una privatizzazione non selvaggia.



# Roma New

Settimanale di informazione globale anno II n° 37

L'Anci, accoglie l'invito dibattendosi tra le insidie dei tagli della "finanziaria"

## Servizi pubblici: coinvolgere gli utenti per migliorarne qualità ed efficienze

Le proposte di Cittadinanzattiva e delle organizzazioni cooperative

Nella mattinata del 25 Ottobre, presso la Sala della Protomoteca del Campidoglio, si è tenuto il convegno dal tema "Partecipazione Civica negli appalti e concessioni di servizi". Un confronto tra le organizzazioni cooperative e Cittadinanzattiva con le ANCI delle regioni Abruzzo, Lazio, Marche, Toscana, Umbria, URPL Lazio e Conservizi Lazio. Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi affidati in appalto o in concessione dalle pubbliche amministrazioni, favorendo la partecipazione attiva degli utenti a tutte le fasi della produzione del servizio, dalla progettazione alla valutazione, in sintonia con il nuovo art. 118 della Costituzione, IV comma, che impegna le istituzioni, nazionali e locali, a favorire l'autonomia iniziativa dei cittadini per lo svolgimento di attività di interesse generale sulla base del principio di sussidiarietà. Questa, in sintesi, la proposta che Cittadinanzattiva e le organizzazioni del settore del movimento cooperativo (Agci-solidarietà, Ancosel-Agci, Ancst-Legacoop, Fedlavoro e Federsolidarietà Confcooperative), firmatarie di un protocollo d'intesa, hanno prospettato come terreno d'impegno comune alle organizzazioni di rappresentanza delle pubbliche amministrazioni locali ANCI ed UPI, e a Conservizi Lazio.

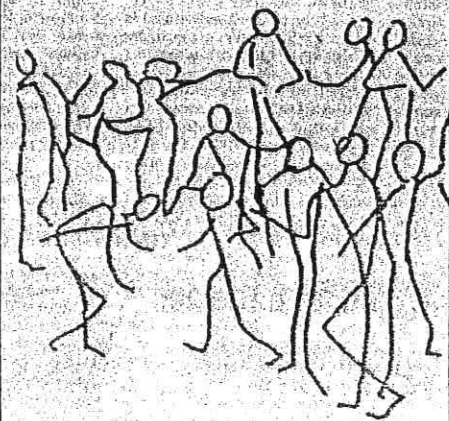
Ad aprire i lavori, l'intervento di Antonio Cicchetti, Vicepresidente ANCI-Lazio "Il percorso che andiamo ad intraprendere quest'oggi è del tutto nuovo, noi dell'ANCI siamo sempre stati convinti che le ragioni di riconoscere e promuovere una partecipazione consapevole dei cittadini, e sicuramente il mondo cooperativo che è qui oggi ben rappresentato, è il miglior esempio di come i servizi possano essere resi una visione più "umanizzata", e la strada intrapresa può sicuramente farci imparare l'uno dall'altro delle cose che possono giovare al cittadino e alla qualità della sua vita". A completare il quadro, l'intervento di Enrico Diacetti, Segretario Regionale dell'ANCI-Lazio "Siamo sicuri che in questa direzione si possa fare un percorso di riflessione e di iniziative comuni interessanti e proficue, senza pur tuttavia ignorare il difficile contesto in cui oggi dobbiamo operare, un contesto di difficoltà dei conti pubblici, di restringimento delle risorse agli Enti Locali ed un quadro normativo, quale delineato dall'articolo 13 della proposta di legge finanziaria, di ispirazione del tutto diversa. Ribadiamo, come abbiamo già fatto in questi giorni, che non vogliamo essere i "gabellieri" del Governo. Il ruolo dei Comuni, è fondamentale, è il primo approccio che i cittadini possono avere con l'Istituzione, ci domandano servizi di qualità, ma la realtà attuale è che molti dei nostri Associati hanno innumerevoli difficoltà a chiudere i bilanci", conclude l'intervento Diacetti. Prende la parola Franco Tumino, Vicepresidente ANCI/Legacoop che nel suo intervento illustra il lavoro svolto e le nuove proposte della cooperazione per un mercato dalla parte dei cittadini "Nel mentre si costruisce, in sostanza, un mercato competitivo - esordisce - occorre far avanzare una sua regolazione. Quello che riteniamo di debba realizzare è

un assetto che stia dalla parte delle buone pratiche delle Amministrazioni aggiudicatrici, dei cittadini e delle imprese serie e di qualità. Il protagonismo consapevole e maturo dei cittadini è dunque a nostro avviso da riconoscere e da promuovere". Continua poi: "Abbiamo iniziato tempo fa questo discorso con Cittadinanzattiva, una prospettiva riferita alle attività affidate in appalto, ma che è di assoluta pregnanza anche per le attività in concessione, il cui affidamento in concorrenza sta crescendo per effetto della progressiva apertura alla logica di mercato dei servizi pubblici locali. Per questo abbiamo sentito l'esigenza di un confronto più ravvicinato e preventivo con le organizzazioni delle Amministrazioni ANCI e UPI, e con Conservizi. Sono sette, in sintesi, i punti scaturiti dall'approfondimento svolto: l'obbligo di indicare nei bandi regole e modalità di partecipazione dell'utente, la destinazione di risorse finanziarie rivolte a promuovere la rappresentanza degli utenti, l'inserimento di standards specifici di qualità di servizi, l'accessibilità per le organizzazioni di cittadini, l'adozione della Carta dei Servizi, l'obbligo di verifica periodica, partecipata e pubblica, dell'andamento del contratto ed infine l'obbligo di adeguare procedure ed atti di gara. Ma in ogni caso, lo ribadiamo, le amministrazioni locali possono comunque già oggi promuovere tali metodologie di coinvolgimento dei cittadini", conclude il Vicepresidente della Legacoop, Tumino. L'incontro è stato fortemente voluto da Cittadinanzattiva, movimento di tutela dei diritti e dei cittadini e dei consumatori che opera dal 1978 per la tutela dei diritti tramite la partecipazione civica (tramite campagne e attività di servizio e una rete di reti tra cui il tribunale per i diritti del malato, procuratori dei cittadini e così via. A rappresentarla nell'iniziativa del 25 Ottobre, Giustino Trincia, Vice Segretario generale di Cittadinanzattiva. "La proposta che lanciamo in quest'occasione, non parte da zero, ma poggia sull'esito positivo di sperimentazioni condotte nel biennio 2000-2001, in una serie di servizi in appalto presso scuole, case di riposo e ospedali di vari comuni d'Italia. Le metodologie seguite consistono in un atto di indirizzo sulla partecipazione civica, in linee guida per l'elaborazione di specifiche carte dei servizi e in una norma quadro da inserire negli atti di gara. Tutte mirano a fare del cittadino non più il semplice fruitore di servizi, ma un soggetto attivo di regolazione, una "cerniera" tra istituzioni e imprese: con le istituzioni il cittadino verifica la qualità e la rispondenza degli standard delle forniture di beni e servizi; con le imprese fornitrici, il cittadino può completare, col suo punto di vista, l'attività di individuazione degli standard di qualità", conclude. A portare il saluto, dell'Amministrazione capitolina in Sala giunge il Dirigente Comunale il Dott. Pietro Barrera, a testimonianza "della comunanza d'intenti" con la politica che dà voce al protagonismo dei cittadini per farne un punto di riferimento.

Angela Tomassi

### Partecipazione civica negli appalti e concessioni di servizi

Roma  
25 ottobre 2002  
Campidoglio  
Sala della Protomoteca



AG  
SOL  
ANCI

ABRUZZO  
MARCHE  
UMB

CITTADINANZA

CONFECODI  
FEDERSOL  
FEDERL  
E SER

Conservizi

ANCI  
COOPERA  
SERVI  
COOPER  
SOCIA

URPL LA

Gli aderenti agli ordini professionali rivendicano il ruolo di partecipazione attiva nelle sedi amministrative

## Professionisti Italiani in prima linea

La recente vicenda dell'articolo 19 della finanziaria 2003, le oscillazioni interpretative in materia di totalizzazione, lo stallo del collegato fiscale alla finanziaria 2002 ed il sostanziale immobilismo riguardo agli aspetti fiscali della previdenza privata stanno ad indicare quanto sia necessario lo stimolo politico e la presenza attiva dei professionisti negli incontri importanti del governo e delle diverse parti politiche. Queste le rivendicazioni dei rappresentanti dei Cup (Coordinamento Unitario delle Professioni) territoriali, del Cup Nazionale e delle Casse di Previdenza,

rappresentanti dei Sindacati e delle Associazioni non regolamentate. Professionisti in prima linea, quindi, per porre all'attenzione della società e dei politici le argomentazioni bollenti inerenti la riforma del settore in corso sia a livello europeo dove si sta scrivendo la Direttiva professioni-cassa nazionale, e mentre le regioni, alle quali le modifiche al Titolo V della Costituzione ha conferi-

interventi che hanno portato sui tavoli di concertazione i temi caldi delle rivendicazioni dei professionisti italiani: una delle relazioni che ha avuto maggiori consensi, è forse stata quella di Maurizio De Tilla, Presidente della Cassa di Previdenza e Assistenza Forense e Presidente dell'Adepp, Associazione degli Enti di Previdenza Privati: "Approvazione in tempi brevi di una

rafforzamento dell'Autonomia delle casse di previdenza dei singoli professionisti, con una netta separazione dalla previdenza pubblica e la conseguente intangibilità delle stesse casse. Questi sono i nostri obiettivi predominanti e i traguardi che abbiamo intenzione di raggiungere proseguendo sulla linea del dialogo e della collaborazione." "I profes-

società, pur non avendo alcuna sentenza nelle sedi decisionali conducendo una battaglia di sezione nei confronti del mondo nazionale e di cittadini, perché lo sv delle attività quotidiane di ciascuna goria va ad incidere su valori salute, la sicurezza, la giustizia, il bene. Per questo il professionisti una legge di riforma trasparente bilisca l'autonomia e l'indip delle professioni che trovano il damento nella deontologia, dov sioni siano chiare e congrue al tenze, che affidi agli Ordini la



*Necessarie scelte che elevino la capacità di innovazione del sistema federale*

# La cooperazione di lavoro ed il confronto con il mercato

Le sfide che l'evoluzione degli scenari di mercato mettono più snello, nel quale prevedere anche la presenza di imprese non cooperative. In un'ottica di capacità di cambiamento e innovazione capace di abilitare le esperienze e le risorse esistenti e traghettare verso progetti futuri incentrati sulla qualità dei servizi, su un'offerta di attività integrate globali e servizi innovativi.

Gli strumenti organizzativi di questo periodo dovranno non essere la progettazione lo sviluppo di reti fra cooperative omogenee nei settori di attività e fra cooperative di settori diversi (il Global Service) e nella loro prima embrione di rete per la cooperazione e rapporto con la politica e gli enti che Comitati Nazionali nella produzione e lavoro hanno finora condotto e che dovrà svilupparsi attraverso:

- il consolidamento e così l'attività di promozione di comitati nazionali interregionali e regionali nei settori multi (logistica, ambiente, trasporto persone);
- l'aggregazione, promossa da una sussistenza di cooperative ed enti in settori particolari (torrezo e-commerce);
- Inoltre, potrebbe rappresentare un ulteriore evoluzione dell'integrazione imprenditoriale, rispetto alla tradizione politica consociata, sia il gruppo cooperativo previsto dall'articolo 5 della legge 366/01 sul diritto societario

Sia il network di imprese, strutture adattate a mercati e parzialmente collegati al core-business e il conseguente innalzamento dell'offerta di servizi a fiducia (out-sourcing) quindi non il ricorso a imprese che amministrano, possiedono e amministrano, possono rivelaarsi un utile aiuto per esecutori privati e pubblici.

Le cooperative non possono limitarsi a sfuggire queste opportunità, anche se esse scottano a volte. L'eccessivo legame al business tradizionale e la competitività acquisita nel corso della propria attività che, per poter essere inserite all'interno del global service, devono essere modificate e modellabili.

E' ora che per la stessa informazione ma determini, l'aggregazione che vengono di fatto, poche possibilità di connessione tra le varie realtà produttive. Molta si fa ancora senza perdere di vista l'obiettivo ambizioso di riformare completamente le imprese.

E' importante allora definire con precisione il segmento di mercato in cui la

cooperazione di lavoro non è un'attività importante. Il global service costituisce un contenitore con elementi non predeterminati, ma i bandi di gara pubblicati dalla pubblica amministrazione, possono rivelarsi un utile aiuto per esecutori privati e pubblici.

A tal fine è importante continuare a far crescere la cultura d'impresa, ad informare le imprese, ad assistere e promuovere la creazione di una rete di far competere le cooperative anche in settori nuovi o, come il global service, con professionalità consolidate, ma dotate di una nuova organizzazione.

In chiusa sembra opportuno sottolineare il ruolo che le cooperative possono e potranno avere nei processi di privatizzazione ed eternalizzazione dei servizi pubblici locali, se essi innesceranno riforme vere e non si ridurranno (come invece in questa fase iniziale, sta apparentemente a semiplici cambiamenti negli assetti proprietari o a razionalizzazioni organizzative e produttive.

A questo fine sembra indispensabile capitalizzare le esperienze più mature in alcuni settori interessati da questi processi (trasporto pubblico, gestione dei rifiuti urbani, energia), per fornire al sistema Federativo un know-how comune da utilizzare in tutti quei processi che scaturiranno dalle riforme in corso di attuazione (art. 35 della legge finanziaria 2002, riforma del Capo V della Costituzione)

La realizzazione delle attività non direttamente collegate al core-business è il conseguente innalzamento dell'offerta di servizi a fiducia (out-sourcing) quindi non il ricorso a imprese che amministrano, possiedono e amministrano, possono rivelaarsi un utile aiuto per esecutori privati e pubblici.

Le cooperative non possono limitarsi a sfuggire queste opportunità, anche se esse scottano a volte. L'eccessivo legame al business tradizionale e la competitività acquisita nel corso della propria attività che, per poter essere inserite all'interno del global service, devono essere modificate e modellabili.

E' ora che per la stessa informazione ma determini, l'aggregazione che vengono di fatto, poche possibilità di connessione tra le varie realtà produttive. Molta si fa ancora senza perdere di vista l'obiettivo ambizioso di riformare completamente le imprese.

E' importante allora definire con precisione il segmento di mercato in cui la

cooperazione di lavoro non è un'attività importante. Il global service costituisce un contenitore con elementi non predeterminati, ma i bandi di gara pubblicati dalla pubblica amministrazione, possono rivelarsi un utile aiuto per esecutori privati e pubblici.

A tal fine è importante continuare a far crescere la cultura d'impresa, ad informare le imprese, ad assistere e promuovere la creazione di una rete di far competere le cooperative anche in settori nuovi o, come il global service, con professionalità consolidate, ma dotate di una nuova organizzazione.

## Sul tema un seminario che si terrà a Roma il 10 e 11 dicembre Global service: un terreno di crescita per l'impresa cooperativa

Contribuire al potenziamento delle iniziative formative, la Federazione Servizi e gli enti del mondo cooperativo e organizzato, si sono dati il fine di fornire un quadro metodologico e teorico, attraverso un seminario che si terrà a Roma il 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

Il seminario, completamente gratuito, si terrà a Roma, presso Villa Eur, P.le Marcelchinio Champagnat 2, nei giorni 10 e 11 dicembre 2002, con la partecipazione di circa 30 partecipanti.

Per l'iscrizione si può compilare la scheda di adesione da inviare via fax al numero 06/68134057.

La scadenza per la domanda di adesione è prevista per il giorno 29 novembre 2002.

## Il seminario, che si svolgerà a Bologna il

L'obiettivo è infatti lo sviluppo di una migliore qualità della vita in tutte le sue espressioni...