



Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia

Sintesi

Roma, 29 novembre 2012

INDICE

1.	La cooperazione in Italia: i numeri di sistema	1
1.1.	Crescere nella crisi: il virtuoso esempio del modello cooperativo	1
1.2.	La forza della differenziazione	4
1.3.	Il dettaglio territoriale	6
2.	Le cooperative aderenti all'alleanza: risultati dell'indagine	8
2.1.	Il profilo delle cooperative analizzate	8
2.2.	Le dimensioni e le caratteristiche occupazionali	11
2.3.	Il valore sociale del modello cooperativo	14
2.4.	La sfida del cambiamento: innovazione e internazionalizzazione	20
2.5.	La <i>governance</i> cooperativa	23
2.6.	Le cooperative di fronte alla crisi	28
2.7.	Prospettive e scenari di sviluppo della cooperazione in Italia	34

1. LA COOPERAZIONE IN ITALIA: I NUMERI DI SISTEMA

1.1. Crescere nella crisi: il virtuoso esempio del modello cooperativo

La cooperazione ha conosciuto nell'ultimo decennio un **forte sviluppo** derivante dalla crescita esponenziale del numero delle cooperative e dal peso crescente che queste sono andate assumendo nell'ambito del tessuto economico e produttivo del Paese. Tra il 2001 e 2011 il numero delle cooperative è passato da 70.029 a 79.949, registrando un incremento di quasi dieci mila unità; e al terzo trimestre 2012 ne risultavano attive 80.844.

Le cooperative hanno mostrato una vitalità molto più accentuata rispetto al sistema delle imprese nel suo complesso, che pure non ha mancato di registrare, lungo tutto il decennio, positivi risultati: a fronte infatti di un incremento complessivo del numero delle imprese italiane del 7,7% le cooperative hanno segnato un balzo in avanti del 14,2% **facendo crescere il ruolo che tale segmento riveste nello sviluppo economico del Paese**: se nel 2001 su 1000 imprese attive si contavano 14,2 cooperative nel 2011 il valore è salito a 15,2, accreditando la cooperazione come un'area estremamente dinamica e vitale del ricco panorama imprenditoriale italiano.

E' peraltro da sottolineare come anche nel corso della crisi il positivo trend di crescita non si sia interrotto. Se il sistema imprenditoriale a partire dal 2008 ha iniziato a mostrare evidenti segnali di affaticamento, vedendo lentamente ridurre le proprie fila, la cooperazione ha continuato a crescere a ritmi estremamente sostenuti. Solo tra 2010 e 2011 si è segnalata una leggera flessione rispetto all'anno precedente, che ha riportato il numero delle cooperative sulla soglia delle 80 mila; perdita che tuttavia è stata recuperata nei primi tre trimestri del 2012.

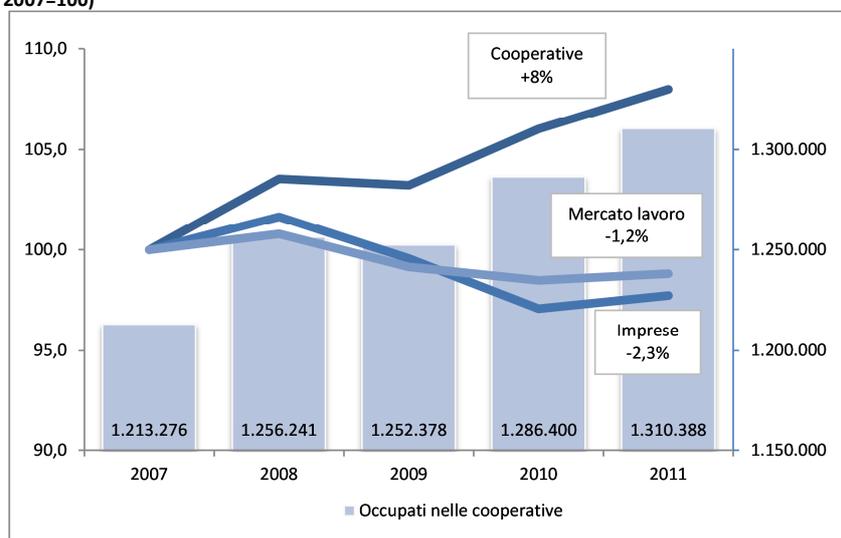
Ma quello che in un momento critico di passaggio come l'attuale appare il tratto davvero distintivo della cooperazione italiana è la capacità che questa ha mostrato negli ultimi anni non solo di **garantire la tenuta occupazionale ma di continuare a costituire un bacino prezioso e per certi versi unico di nuove opportunità di lavoro**.

Sebbene non sia possibile ricostruire una serie storica che interessi l'intero decennio, si stima che dal 2007 al 2011 l'occupazione creata dalle cooperative italiane sia aumentata dell'8% facendo lievitare il numero degli occupati tra soci e non soci da 1 milione 213 mila a 1 milione 310 mila. Nell'ultimo anno, poi, il valore è cresciuto ulteriormente, attestandosi al terzo trimestre a quota 1 milione 341 mila (+2,8% rispetto al terzo trimestre del 2011) (fig. 1).



Si tratta di un dato in totale controtendenza con quello che è il ben noto quadro di sistema, considerato che nello stesso arco di tempo l'occupazione in forza presso le imprese è diminuita del 2,3% mentre il mercato del lavoro nel suo complesso ha subito una perdita di posti di lavoro pari all'1,2%. Anche tra 2010 e 2011 il numero dei lavoratori ha continuato a crescere, malgrado gli effetti della crisi abbiano iniziato a farsi sentire anche sulle dinamiche che hanno interessato le cooperative, segnando un saldo positivo dell'1,9%, e portando l'incidenza complessiva dell'occupazione creata dalle cooperative sul totale del sistema imprese al 7,2%.

Fig. 1 - Andamento degli occupati nelle cooperative, nelle imprese, e in Italia, 2007-2011 (val. ass. e Numeri indice, 2007=100)



Fonte: stima Censis su dati Istat, Telemaco - Infocamere e Censis, 2012

L'andamento di lungo periodo trova spiegazione nella solidità intrinseca del modello cooperativo e nella sua logica di crescita incrementale che se da un lato risulta più rigida nello sfruttare le accelerazioni di mercato, quando si presentano, dall'altro lato riesce a difendersi con maggiore fermezza alle dinamiche negative proprio attraverso i suoi meccanismi compensativi interni. Meccanismi che sembrano aver ben funzionato anche nell'ultimo anno, visto che al terzo trimestre 2012 la cooperazione segnava rispetto allo stesso periodo del 2011 un'ulteriore crescita del 2,8%.

Non si può non chiamare in causa, nello spiegare i risultati occupazionali raggiunti dalla cooperazione nell'ultimo quadriennio, anche la proverbiale capacità della cooperazione italiana di andare a scovare e dare risposta a quegli spazi emergenti di domanda, sociale e non, inevasi dal pubblico finendo, proprio nei momenti di maggiore difficoltà, per trovare nel proprio ruolo nuove ed impensabili opportunità di crescita. E' emblematico da questo punto di vista che a **trainare**

L'aumento dell'occupazione sia stato proprio il settore della cooperazione sociale, che ha registrato tra 2007 e 2011 un vero e proprio boom, con una crescita del numero dei lavoratori del 17,3%. Crescita che non si è arrestata nemmeno nell'ultimo anno (tra terzo trimestre 2011 e 2012) segnando un balzo in avanti del 4,3% (tab. 1).

Anche l'ampia area del terziario non immediatamente afferente al sociale, comprendente commercio e distribuzione, logistica e trasporti, ma anche credito, servizi alle imprese, ha registrato un trend di crescita molto positivo, per molti versi anticiclico, con un 9,4% nell'ultimo quadriennio, e 3,4% tra 2011 e 2012. Meno dinamico è stato l'andamento del settore agricolo rimasto sostanzialmente fermo (+0,5%) nel quadriennio, e non ancora in grado di invertire lo stato di affaticamento in cui versa, considerato che tra 2011 e 2012 ha registrato una perdita in termini occupazionali del 3,8%.

Al contrario, l'ultimo anno sembra aprire spiragli di ripresa per tutto il settore manifatturiero che, colpito profondamente dalla congiuntura ha registrato un calo complessivo degli addetti del 3,6%; calo che sarebbe stato ancora più pesante, se l'inversione di tendenza nel 2011 non avesse prodotto un incremento occupazionale del 4,3%, confermata nel 2012 (1,5%). Mentre non sembra essere intenzionata a cessare la crisi che ha investito il comparto edile. Con il 9,3% in meno di occupazione in soli quattro anni, anche il 2012 sembra caratterizzato dal segno meno (-1,6%), allineando le *performance* della cooperazione a quelle medie di settore, investito da una crisi strutturale senza precedenti.

Tab 1 - Andamento dell'occupazione nelle cooperative, per settore e area geografica 2007-2012 (var. %)

	Var. % 2007-2011	Var.% 2010-2011	Var.% 2011-2012 (III trim)
SETTORE			
Agricoltura, silvicoltura, pesca	0,5	-0,7	-3,8
Industria	-3,6	4,3	1,5
Costruzioni	-9,3	-2,3	-1,6
Servizi sociali	17,3	4,1	4,3
Altri servizi	9,4	1,2	3,4
AREA GEOGRAFICA			
Nord Ovest	7,9	2,6	1,8
Nord Est	9,1	3,3	5,6
Centro	8,5	2,3	2,3
Sud e isole	3,6	-3,9	0,5
TOTALE	8,0	1,9	2,8

Fonte: stima Censis su dati Istat, Telemaco - Infocamere e Censis, 2012

E' il Nord Est a trainare lo sviluppo occupazionale considerato che il numero di addetti è aumentato tra 2007 e 2011 del 9,1%, e al terzo trimestre del 2012 ha



registrato un'ulteriore crescita del 5,6%; anche il Centro Italia ha registrato buone *performance* (+8,5%), così come il Nord Ovest (7,9%), mentre al Sud l'incremento occupazionale è stato decisamente più tiepido, pari al 3,6%, ma con un andamento in decisa flessione negli ultimi due anni.

1.2. La forza della differenziazione

Ad oggi il sistema cooperativo si configura come un universo estremamente articolato e composito al proprio interno, sia sotto l'aspetto tipologico che settoriale. E ciò, per quanto possa renderne difficile l'individuazione di un profilo omogeneo ed unitario, non può che rappresentare un elemento di forza in un momento quale l'attuale in cui la differenziazione e la specializzazione, unitamente alla capacità di integrazione di competenze e obiettivi, rappresentano elementi imprescindibili per fronteggiare il mutato scenario di contesto.

La distribuzione macro settoriale tende in via generale a rispecchiare quella del tessuto imprenditoriale italiano confermando la centralità del settore terziario sia in termini di cooperative (sono 48 mila le cooperative attive che operano nei servizi, pari al 60,1% del totale) sia in termini di occupazione (oltre un milione di addetti, pari al 79,2% del totale) (tab. 2).

Tab. 2 – Distribuzione delle cooperative e degli occupati nelle cooperative, per settore di attività, 2011 (val. ass. e val. %)

	Cooperative			Occupati		
	Val.ass.	val. %	Incidenza % su totale imprese attive	Val.ass.	val. %	Incidenza % su totale occupati nelle imprese
Agricoltura, silvicoltura, pesca	9.042	11,3	1,09	101.949	7,8	8,6
Industria	6.162	7,7	1,10	103.078	7,9	2,3
Costruzioni	16.454	20,6	1,99	66.702	5,1	3,2
Servizi	48.047	60,1	1,57	1.037.501	79,2	9,9
<i>Commercio, distribuzione, servizi pubblici, turismo</i>	7.069	8,8	0,40	120.616	9,2	2,4
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	8.867	11,1	5,47	257.538	19,7	24,0
<i>Comunicazione, credito, immobiliare</i>	5.612	7,0	1,20	99.507	7,6	6,5
<i>Servizi alle imprese e attività professionali</i>	12.074	15,1	3,83	250.055	19,1	15,7
<i>Terziario sociale</i>	14.425	18,0	4,30	309.785	23,6	23,7
Totale*	79.949	100,0	1,50	1.310.388	100,0	7,2

(*) Il totale include le imprese non classificate e i settori residui
Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco - Infocamere, 2012

Il **terziario sociale**, intendendo con tale definizione l'insieme di cooperative in campo educativo, formativo, dei servizi sociali e sanitari, nonché ricreativi e

ludico-sportivi, tende ad assumere un ruolo del tutto rilevante. Con oltre 14 mila cooperative attive (18% del totale) e più di 300 mila addetti (23,6% del totale), è questo uno dei settori in cui l'impronta cooperativa si fa sentire con maggiore forza, visto che su 100 occupati attivi in questa area ben il 23,7% sono lavoratori di cooperative. Del tutto particolare è il caso dei servizi sociali e sanitari, in cui si concentra peraltro la quota più rilevante di occupati, ed in cui la cooperazione rappresenta oramai il vero pilastro dell'offerta di servizi, considerato che su 100 addetti del settore, quasi la metà (49,7%) appartiene a questo mondo.

Anche **le attività tecnico professionali** e di servizio alle imprese rivestono ormai un ruolo molto rilevante nel mondo cooperativo occupando il 19,7% dei lavoratori nelle cooperative. Si tratta di un ambito di attività a cui peraltro i recenti provvedimenti di legge in materia di società tra professionisti potrebbero dare ulteriore impulso, favorendo l'avvio di nuove iniziative che potrebbero trovare nei giovani grande interesse viste le difficoltà d'accesso alle libere professioni. Anche guardando al peso specifico che la cooperazione riveste in tale settore i numeri parlano di una realtà decisamente rilevante: su 100 addetti complessivi, 15 provengono dalla cooperazione.

Altro settore cardine è il terziario legato ai **trasporti ed alla logistica**, in cui la cooperazione riveste un ruolo importante costituendo il 5,5% delle imprese e ben il 24% dell'occupazione complessiva del settore.

Pesano meno, ma hanno un ruolo pur sempre rilevante, anche nella storia della cooperazione, le attività legate al **commercio, distribuzione e pubblici esercizi** e il macro settore **credito-assicurazioni e immobiliare**. Entrambe rappresentano ciascuna per la sua parte, tra il 7% e 9% dell'occupazione; ma il "peso specifico" nei rispettivi settori di riferimento è differente, almeno in termini occupazionali: 2,4% per il primo e 6,5% per il secondo. Da questo punto di vista va tuttavia ricordato come soprattutto nel settore assicurativo, la cooperazione rivesta comunque un ruolo indiretto molto rilevante, con la presenza di importanti soggetti nazionali.

Se i servizi costituiscono l'ambito privilegiato di sviluppo della cooperazione, anche il **settore industriale** rappresenta una realtà di grande interesse, occupando il 7,9% degli addetti nelle cooperative.

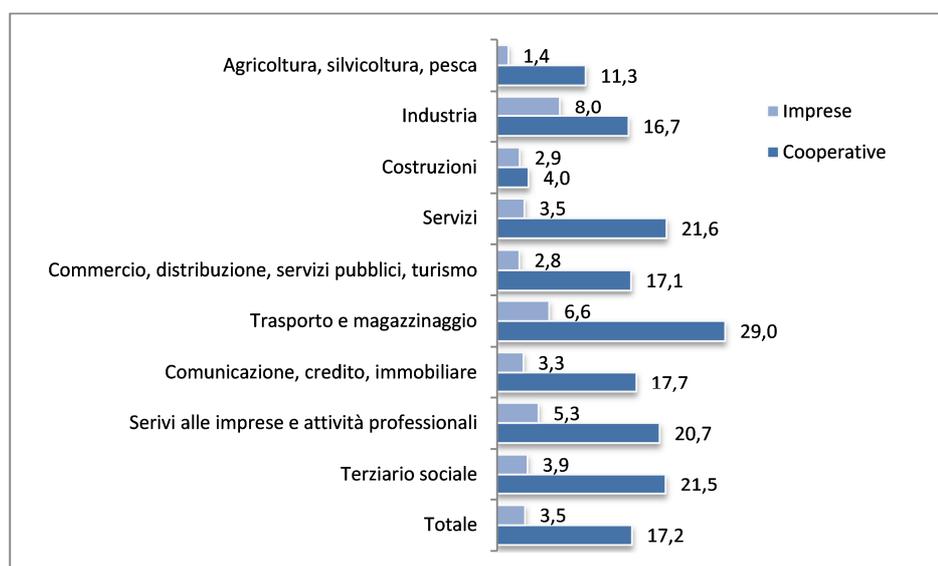
Infine va segnalato il settore **agricolo e agroalimentare** che, assieme alla **pesca costituiscono** uno dei capisaldi del mondo cooperativo italiano. Con 9 mila imprese ed oltre 100 mila addetti, opera in questo settore l'11,3% delle imprese cooperative e il 7,8% degli addetti. La rilevanza che storicamente la cooperazione riveste in tale realtà è confermata anche dalla forte impronta cooperativa del settore: nel 2011, su 100 addetti, quasi 9 provenivano dal mondo cooperativo.

L'impatto che la cooperazione esprime, specie in alcune realtà settoriali, in termini occupazionali, non solo rappresenta l'elemento distintivo di tale modello di impresa, ma rende anche conto di una differente solidità del sistema cooperativo, che la crisi ha evidenziato in tutta la sua forza.



Se le imprese cooperative hanno resistito meglio delle altre ciò deriva anche dal loro maggiore livello di strutturazione, considerato che a fronte di un numero medio di 3,5 addetti per impresa le cooperative ne vantano 17,2; un numero questo che risulta particolarmente elevato nel settore del trasporto (29 contro una media delle imprese del 6,6) e del terziario sociale, dove il divario dimensionale con le altre imprese (21,5 contro 3,9) appare ancora più evidente (fig. 2).

Fig. 2 - Numero medio di occupati delle cooperative e delle imprese, per settore, 2011 (val. medio)



Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco, 2012

1.3. Il dettaglio territoriale

La cooperazione appare ben radicata nell'intero territorio nazionale, ma con una maggiore intensità al Nord Est, che raccoglie ben il 30,7% degli occupati nelle cooperative. Il Sud contribuisce solo per il 22% all'occupazione complessiva del sistema, mentre il Nord Ovest e il Centro occupano rispettivamente il 27,9% e 19,4% degli addetti.

Guardando all'impatto reale che la cooperazione ha sul tessuto produttivo ed occupazionale è da segnalare l'esempio virtuoso dell'Emilia Romagna, regione a radicata tradizione cooperativa, che contribuisce per il 13,4% all'occupazione creata dalle imprese. Un dato riconducibile alle grandi dimensioni che caratterizzano la cooperazione della regione (ogni cooperativa ha un numero

medio di 42,7 addetti) e che non trova, nelle altre realtà territoriali, esperienze simili.

Trentino Alto Adige e Umbria, le regioni che dopo l'Emilia Romagna hanno il più alto livello di incidenza della cooperazione sul totale dell'occupazione (rispettivamente 8,1% e 7,9%) presentano infatti valori molto più bassi, e prossimi al dato medio dell'Italia, 7,2%, attorno al quale tendono a convergere tutte le regioni (tab. 3). Anche in questo caso, il dato può essere spiegato facendo riferimento alle differenti vocazioni settoriali che la cooperazione esprime a livello regionale, e che lasciano emergere specificità solo parzialmente desumibili dall'analisi per macro aree.

Tab. 3 - Distribuzione delle cooperative e degli occupati nelle cooperative ed incidenza sul totale delle imprese, per regione, 2011 (val. ass., val. %)

	Cooperative			Occupati			Numero medio di occupati nelle cooperative
	Val. ass.	val. %	Incidenza % su totale imprese attive	Val. ass.	val. %	Incidenza % su totale occupati nelle imprese	
Piemonte	3.562	4,5	0,9	88.948	6,4	6,1	25,0
Valle d'Aosta	206	0,3	1,7	2.610	0,2	5,8	12,7
Lombardia	11.995	15,0	1,5	248.612	18,0	6,2	20,7
Trentino-Alto Adige	1.318	1,6	1,3	34.340	2,5	8,1	26,1
Veneto	3.792	4,7	0,8	110.986	8,0	6,3	29,3
Friuli-Venezia Giulia	966	1,2	1,0	28.663	2,1	7,5	29,7
Liguria	1.495	1,9	1,0	25.214	1,8	6,0	16,9
Emilia Romagna	5.336	6,7	1,2	227.871	16,5	13,4	42,7
Toscana	4.050	5,1	1,1	88.438	6,4	7,4	21,8
Umbria	911	1,1	1,1	21.067	1,5	7,9	23,1
Marche	1.638	2,0	1,0	26.826	1,9	5,2	16,4
Lazio	7.762	9,7	1,7	118.041	8,5	6,7	15,2
Abruzzo	1.575	2,0	1,2	16.948	1,2	4,7	10,8
Molise	487	0,6	1,5	4.673	0,3	6,9	9,6
Campania	9.748	12,2	2,1	64.707	4,9	5,7	6,6
Puglia	7.276	9,1	2,2	64.966	4,7	7,4	8,9
Basilicata	1.238	1,5	2,3	10.121	0,7	7,8	8,2
Calabria	2.630	3,3	1,7	22.225	1,6	6,2	8,5
Sicilia	11.157	14,0	2,9	76.289	5,8	7,9	6,8
Sardegna	2.807	3,5	1,9	28.843	2,1	7,9	10,3
<i>Nord-Ovest</i>	<i>17.258</i>	<i>21,6</i>	<i>1,2</i>	<i>365.384</i>	<i>27,9</i>	<i>6,2</i>	<i>21,2</i>
<i>Nord-Est</i>	<i>11.412</i>	<i>14,3</i>	<i>1,1</i>	<i>401.860</i>	<i>30,7</i>	<i>9,4</i>	<i>35,2</i>
<i>Centro</i>	<i>14.361</i>	<i>18,0</i>	<i>1,3</i>	<i>254.372</i>	<i>19,4</i>	<i>6,8</i>	<i>17,7</i>
<i>Sud e Isole</i>	<i>36.918</i>	<i>46,2</i>	<i>2,2</i>	<i>288.772</i>	<i>22,0</i>	<i>6,8</i>	<i>7,8</i>
Italia	79.949	100,0	1,5	1.310.388	100,0	7,2	17,2

Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco - Infocamere, 2012

2. LE COOPERATIVE ADERENTI ALL'ALLEANZA: RISULTATI DELL'INDAGINE

L'Alleanza delle Cooperative Italiane rappresenta la principale struttura di riferimento nel panorama associativo della cooperazione italiana. Con più di 43.000 imprese associate, 12 milioni di soci, 1 milione e 300 mila di addetti, il mondo delle imprese aderenti all'Alleanza presenta un valore della produzione di circa 140 miliardi di euro. **L'indagine**, di cui il testo raccoglie i risultati di sintesi, **è stata condotta nei mesi di febbraio e marzo 2012 su una platea di 811 cooperative**, rappresentativa per settore di attività, area geografica e classe di fatturato. L'universo cooperativo delle imprese aderenti all'Acì è stato indagato nella sua interezza, con la sola esclusione delle banche di credito cooperativo e delle cooperative abitative le cui peculiarità le rendevano difficilmente inseribili in un comune disegno di ricerca.

2.1. Il profilo delle cooperative analizzate

La complessità dell'universo cooperativo rende difficile tracciare un profilo di sintesi in grado di rendere conto dell'estrema eterogeneità che lo caratterizza e delle differenziazioni di un sistema fortemente articolato al proprio interno sotto molteplici punti di vista: settoriali, tipologici e soprattutto dimensionali. Accanto, infatti, all'arcipelago della piccola cooperazione, diffusa e radicata sul territorio, ma dalle dimensioni ancora minute, vi è una forma cooperativa che specie in alcuni settori - si pensi alla distribuzione - gioca ormai un ruolo da vero e proprio *big player* nello scenario nazionale ed internazionale, detenendo quote importanti di mercato.

Il primo ambito di demarcazione è quello **tipologico-settoriale** che distingue le cooperative sulla base della propria "vocazione d'impresa", combinando, secondo l'ipotesi di classificazione proposta dall'Alleanza, il criterio macrosettoriale con quello tipologico.

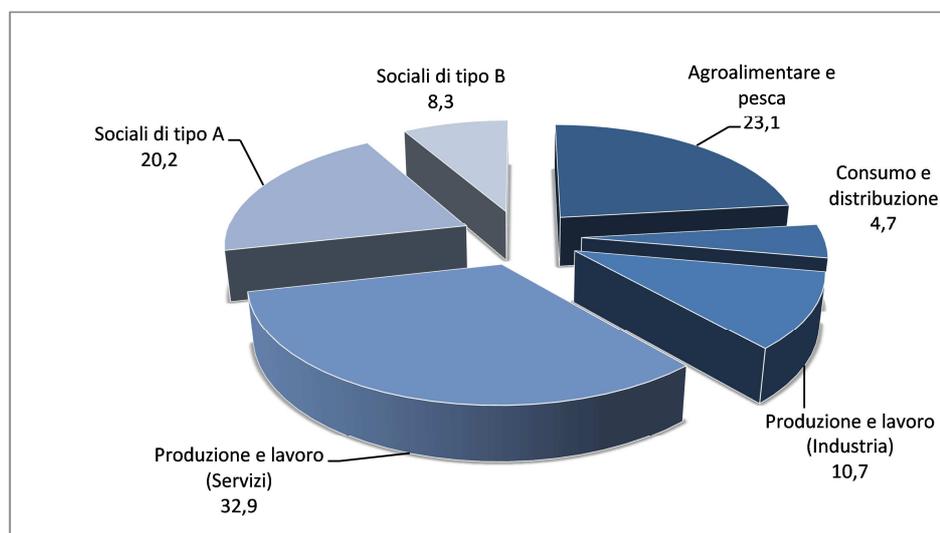
Sulla base di tali parametri l'universo delle associate risulta per la maggior parte (43,6%) composto da cooperative di produzione e lavoro, di cui il 32,9% è impegnato in attività di servizio e il 10,7%, nel manifatturiero. Seguono le cooperative sociali, che rappresentano ben il 28,5% della cooperazione italiana, all'interno delle quali è possibile individuare una quota significativa - l'8,3% - di cooperative di tipo B, finalizzate all'inserimento di persone svantaggiate. Circa un quarto (23,1%) opera invece nell'ambito della cooperazione agricola, agroalimentare e della pesca (si tratta prevalentemente di cooperative di conferimento, produzione e lavoro e, in parte, di distribuzione), mentre il restante 4,7% è costituito da cooperative di consumo e distribuzione: una quota



minoritaria, ma che tuttavia contribuisce in misura rilevante a determinare i grandi numeri della cooperazione (fig. 3).

Per quanto riguarda le **dimensioni**, l'universo indagato presenta un'estrema variabilità al suo interno. Se il grosso delle imprese si colloca attorno ad una soglia di fatturato pari a circa 600 mila euro all'anno (valore mediano), e il 70,4% presenta un valore inferiore al milione di euro, osservando la distribuzione per classi emerge come a fronte del 40% circa che presenta un fatturato inferiore ai 500 mila euro (il 18,9% dichiara meno di 250 mila euro) vi è un 29,9% che si colloca tra i 500 mila e 1 milione, mentre il 29,6% supera la soglia del milione di euro. Tra queste ultime vi è un 5,1% che dichiara più di 10 milioni e di queste, l'1,7% supera i 50 milioni (tab. 4).

Fig. 3 - Distribuzione delle cooperative per tipologia, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Tab. 4 - Distribuzione delle cooperative, per fatturato e tipologia, 2012 (val. %)

	Agroalimentare e pesca	Consumo e distribuzione	Produzione e lavoro (Industria)	Produzione e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Fino a 250 mila euro	20,9	0,0	26,8	23,2	12,4	18,9
250 mila - 500 mila euro	16,8	41,6	11,1	15,4	33,3	21,6
500 mila - 1 mln di euro	24,8	0,0	36,6	39,9	24,9	29,9
Oltre 1 mln di euro	37,5	58,4	25,5	21,5	29,4	29,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Va inoltre sottolineato come esista una quota importante di cooperative **femminili**¹, pari al 17,9% del totale, che presenta delle caratteristiche del tutto peculiari. Più della metà (il 51,2%) opera nell'ambito del sociale; una quota estremamente elevata se comparata al dato medio delle imprese "non femminili" (23,6%) (tab. 5)

Tab. 5 – Distribuzione delle cooperative femminili e non, per anno di costituzione e tipologia, 2012 (val. %)

	Cooperative femminili	Altre cooperative	Totale
Anno di costituzione			
Fino al 1982	6,5	30,8	26,4
1983-1992	29,7	24,1	25,1
1993-2002	49,8	28,6	32,4
Oltre il 2002	14,0	16,5	16,0
Totale	100,0	100,0	100,0
Tipologia			
Agroalimentare e pesca	4,1	27,3	23,1
Consumo e distribuzione	3,6	4,9	4,7
Produzione e lavoro (Industria)	10,2	10,8	10,7
Produzione e lavoro (Servizi)	30,9	33,4	32,9
Sociale	51,2	23,6	28,5
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

A questa componente si può sommare quella delle imprese operanti nell'ambito dei servizi, dove pure rientrano molte attività di utilità sociale (30,9%), per arrivare a distinguere una vocazione del tutto specifica in tale settore; anche a discapito di comparti che, pure forti nella tradizione cooperativa – si pensi all'agroalimentare – vedono tuttavia una presenza femminile molto più limitata. Altro elemento distintivo è la tendenziale giovinezza delle cooperative rosa. Il 63,8% è nato negli ultimi venti anni, e di questi, la gran parte (il 49,8% contro il 28,6% delle altre cooperative) a cavallo tra gli anni 1993 e 2002. Solo il 6,5% vanta un'anzianità di attività maggiore, rintracciando le proprie origini a più di 40 anni fa (tra le altre cooperative, al contrario, la quota di quante sono state create prima del 1982 è del 30,8%).

¹ Sono state considerate "femminili" tutte le cooperative in cui le donne a) rappresentano più della metà degli addetti e b) costituiscono la componente maggioritaria del Consiglio di amministrazione,

2.2. Le dimensioni e le caratteristiche occupazionali

Anche sul fronte del lavoro l'universo della cooperazione segnala una sua specificità rispetto alla struttura imprenditoriale italiana mostrando, coerentemente con la propria natura, una vocazione occupazionale del tutto particolare. A fronte di un terzo circa (35,3%) che ha un numero di occupati inferiore alle 10 unità, la maggioranza delle cooperative tende a collocarsi verso dimensioni di impresa medio grandi: il 27,8% tra i 10 e 19 addetti, il 20,1% tra i 20 e 49 ed il 9,5% tra i 50 e i 99. Ben il 7,3% supera la soglia delle 100 unità; un numero limitato che tuttavia da solo contribuisce a generare ben il 67,8% dell'intero volume occupazionale sviluppato dalla cooperazione (tab. 6).

Le cooperative sociali sono quelle che presentano sotto il profilo occupazionale, volumi più alti, considerato che più della metà – il 54,3% - supera la soglia dei 20 addetti, e ben il 23,3% quella dei 50 occupati. Nella cooperazione di consumo e distribuzione, al contrario, il numero di addetti tende ad essere molto più basso (il 63,5% delle cooperative è sotto la soglia delle 10 unità); ma non è trascurabile anche in questo settore una quota importante, il 17,7%, di quante superano i 50 addetti.

Il lavoro rappresenta per la cooperazione una delle principali dimensioni identitarie, essendo peraltro in moltissimi casi proprio la promozione dell'occupazione lo scopo mutualistico prioritario. Il primo dato da sottolineare è che **gli addetti delle cooperative sono in maggioranza soci** delle stesse. Fatto 100 il numero complessivo degli occupati, 58 sono soci cooperatori, mentre 42 addetti non soci.

Tab. 6 – Distribuzione delle cooperative per numero di occupati tipologia, 2012 (val.%)

	Fino a 9 occupati	Da 10 a 19 occupati	Da 20 a 49 occupati	Oltre 49 occupati	Totale
Agroalimentare e pesca	43,5	33,2	7,9	15,4	100,0
Consumo e distribuzione	63,5	8,8	9,9	17,7	100,0
Produzione e lavoro (Industria)	58,1	22,4	13,0	6,5	100,0
Produzione e lavoro (Servizi)	33,0	28,4	23,0	15,7	100,0
Sociali	17,3	28,4	31,0	23,3	100,0
Totale	35,3	27,8	20,1	16,8	100,0

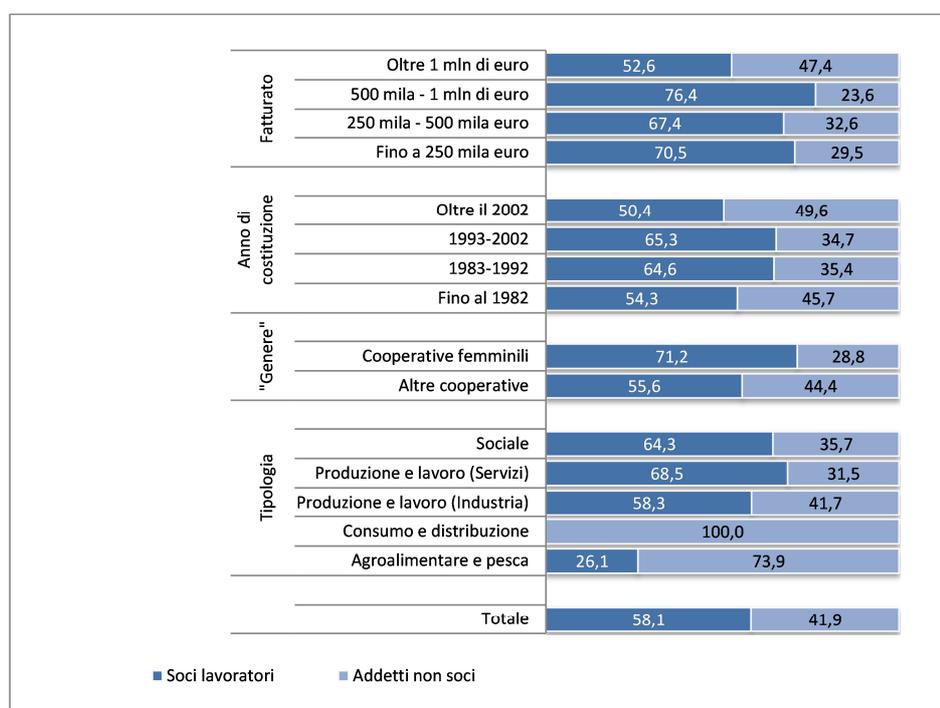
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Si tratta di un elemento importante che testimonia la fedeltà del modello cooperativo ai propri valori fondanti, visto che continua a mantenere, anche nei settori in cui lo scopo mutualistico non coincide con quello di promozione dell'occupazione, una forma di organizzazione del lavoro in azienda fondata su un principio di partecipazione dei lavoratori che rappresenta forse l'elemento di maggiore distintività e di forza della cooperazione.



Se si esclude il settore del consumo e distribuzione, dove non è prevista la figura del socio lavoratore e dell'agroalimentare e della pesca, dove la maggioranza dell'occupazione (il 73,9%) è rappresentata da addetti non soci (aspetto questo riconducibile alla diversa natura del modello cooperativo nel settore, in cui il primato del socio conferente tende a mettere in secondo piano quella del socio lavoratore), in tutti gli altri ambiti i valori tendono ad essere superiori rispetto al dato medio andando dal 64,3% delle cooperative sociali, al 68,5% delle cooperative di produzione e lavoro che operano nei servizi (fig. 4).

Fig. 4 - Distribuzione degli addetti delle cooperative tra soci e non soci, per tipologia, fatturato, "genere" e anno di costituzione, 2012 (val. %)

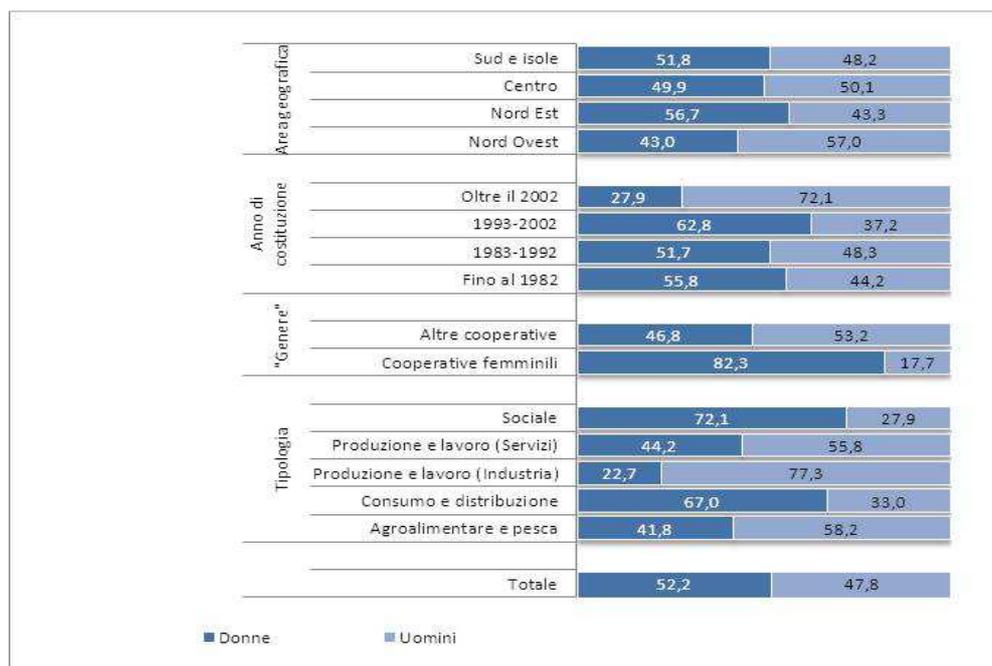


Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

L'indagine permette di fotografare anche le caratteristiche socio anagrafiche e contrattuali dei lavoratori. Il primo elemento distintivo è dato dal fatto che **l'occupazione femminile risulta preponderante** rispetto a quella maschile, considerato che il 52,2% degli addetti delle cooperative interpellate sono donne. Un dato, questo, che deriva anche dalla presenza di una forte componente di cooperazione femminile, che fa da traino all'occupazione delle donne nel settore: a ben vedere se tra le cooperative femminili la quota di addette si colloca ben oltre il dato medio, superando l'80% e lasciando i maschi in netta minoranza, nelle altre cooperative si ridimensiona fortemente, perdendo la posizione

maggioritaria e attestandosi sui livelli medi di partecipazione al mercato del lavoro (46,8% di occupazione femminile e 53,2% di occupazione maschile) (fig. 5).

Fig. 5 - Distribuzione degli addetti delle cooperative per "genere", tipologia, anno di costituzione ed area geografica, 2012 (val. %)

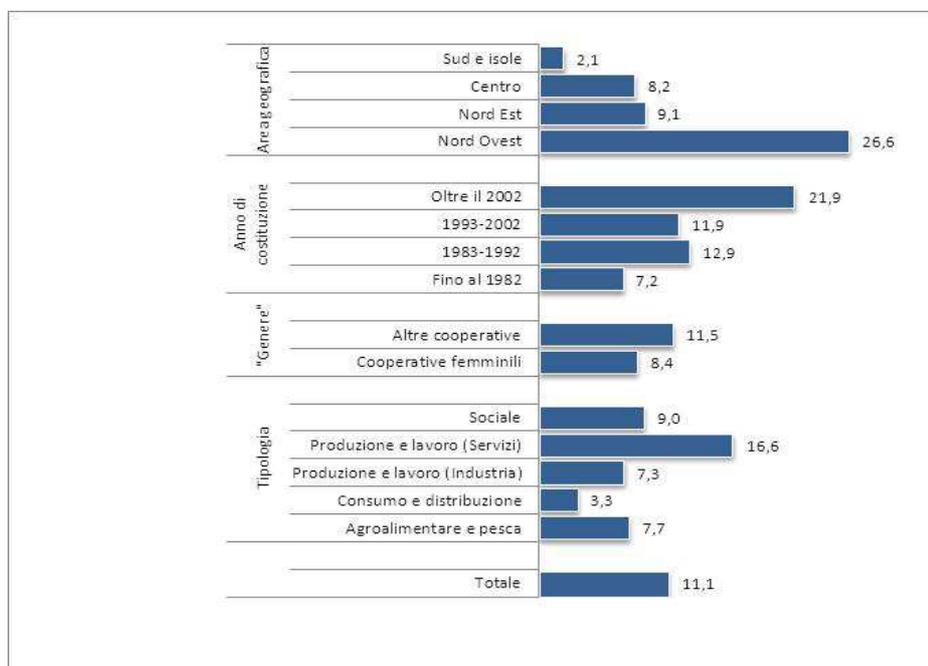


Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Con riferimento all'origine dei lavoratori l'universo non presenta grosse differenze, almeno in via generale, rispetto a quello delle imprese tradizionali, visto che la presenza di lavoratori di origine straniera sul totale degli occupati si colloca attorno al dato medio del Paese, sull'11,1%. Tuttavia analizzando il dato a livello settoriale, si riscontra una variabilità molto elevata: l'incidenza passa dal 3,3% delle imprese di distribuzione e consumo, al 9% delle cooperative sociali, fino al 16,6% delle cooperative di produzione e lavoro attive nell'ambito dei servizi.

Anche da un punto di vista territoriale l'incidenza degli stranieri sul totale degli occupati risulta estremamente differenziata. Mentre al Nord Ovest più di un addetto su quattro è di origine straniera (il 26,6%), al Sud la presenza di lavoratori stranieri è del tutto residuale (2,1%); al Centro e al Nord Est si colloca invece rispettivamente all'8,2% e 9,1% (fig. 6).

Fig. 6 - Incidenza tra gli addetti delle cooperative dei lavoratori stranieri, per tipologia, anno di costituzione, "genere" ed area geografica, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

2.3. Il valore sociale del modello cooperativo

Fiducia e radicamento sul territorio: i principali fattori di competitività

Fiducia di clienti e consumatori, legame con il territorio, qualità dei prodotti/servizi offerti e coinvolgimento delle risorse umane: l'identikit della cooperativa "modello" passa dalla rivendicazione di una cultura – e una pratica – aziendale profondamente diversa da quella che ispira l'azione delle imprese "convenzionali", laddove alla logica del profitto sostituisce una strategia più complessa e variegata, attenta alle relazioni umane e al valore della persona.

Gli elementi che le cooperative indicano come i maggiori fattori di competitività per la propria azienda rimandano infatti a concetti perlopiù intangibili, a una **dimensione umana e sociale del fare impresa**, al rapporto con il territorio e con le sue diverse anime. Se le cooperative esaltano il valore delle proprie risorse interne, propulsore di qualità e innovazione, è nelle relazioni con l'esterno e con il territorio di riferimento che si definisce la vera forza dell'impresa.

Al primo posto tra i fattori di competitività identificati dalle cooperative troviamo infatti il rapporto di fiducia con clienti e consumatori (indicato dal 64% delle risposte), seguito a stretto giro dal forte radicamento sul territorio (48,5%). Ma per una cooperativa, essere impresa competitiva vuol dire anche offrire prodotti e servizi di elevata qualità (35,5%) e poter fare affidamento su risorse umane eccellenti (32,8%) – il cui coinvolgimento nella gestione dell'impresa porta fidelizzazione e migliora la produttività.

Elementi meno centrali, ma pur importanti, sono individuati nella forza del brand (11,4%) – che, come si vedrà, ha un peso specifico maggiore per alcune tipologie di impresa rispetto ad altre – nella leadership nella gestione (9,4%), nel livello di innovazione dell'azienda (9%), nella forza della rete di vendita (6,6%). Ben poche sono invece le cooperative che ritengono di operare in settori ancora “vergini” (3,4%) e ancor meno quelle che, operando all'estero, ritengono la propria presenza sul mercato straniero un forte elemento di competitività (1,5%) (tab. 7).

Tab. 7 – Principali fattori di competitività delle cooperative per tipologia, 2012 (val. %) (*)

	Agroalimen- tare e pesca	Consumo e distribu- zione	Produzione e lavoro (Industria)	Produzion e e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Rapporto di fiducia con clienti e consumatori	53,7	81,2	70,7	64,9	66,1	64,0
Forte radicamento sul territorio	53,7	52,6	23,1	37,5	65,9	48,5
Qualità del prodotto o servizio	47,5	42,7	29,5	27,7	35,8	35,5
Coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa	18,5	15,8	48,8	34,9	38,9	32,8
Forza del brand	7,4	27,7	15,7	11,2	10,7	11,4
Leadership nella gestione	3,7	3,3	2,7	13,2	13,2	9,4
Livello di innovazione dell'azienda	9,6	3,3	4,1	13,7	6,0	9,0
Rete di vendita	8,6	18,6	3,8	3,6	7,5	6,6
Presenza in settori nuovi	3,7	0,0	3,1	3,7	3,5	3,4
Presenza in Paesi strategici	0,9	0,0	0,2	1,2	2,9	1,5

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Guardando al dettaglio delle risposte per settore di attività, in linea di massima la scala dei fattori non subisce modifiche significative, mentre a cambiare sostanzialmente è il peso attribuito ai singoli elementi. Le cooperative che lavorano nel campo agroalimentare, ad esempio, seguono abbastanza fedelmente l'andamento generale delle risposte, attribuendo lo stesso peso al rapporto di fiducia con i clienti e a quello con il territorio (53,7%) e celebrando, in seconda battuta, la qualità del prodotto offerto (47,5%).

Quanto detto vale anche per le cooperative di consumo e distribuzione che però, fortemente orientate come sono alla soddisfazione del socio-consumatore,

assegnano una centralità assoluta al valore della fiducia di clienti e consumatori finali, indicato dall'81,2% delle imprese di questo ramo. D'altro canto, è qui meno rilevante il ruolo attribuito alle risorse umane (indicato dal 15,8% delle risposte), il che non stupisce, non essendo queste cooperative di lavoro, mentre assumono maggior peso fattori reputazionali e "commerciali", associabili alle imprese classiche: è il caso della forza del brand, indicata dal 27,7% delle cooperative del settore, e della rete di vendita (18,6%).

Tra le cooperative di produzione e lavoro operanti nel comparto industriale, la qualità e il coinvolgimento delle risorse umane occupa invece il secondo posto nella scala dei fattori che fanno competitività, con quasi una cooperativa su due ad indicarlo (48,8%). Rispetto al ruolo dei soci lavoratori, dunque, anche la qualità del prodotto/servizio offerto (29,5 %) e il radicamento sul territorio (23,1%) passano in secondo piano. Da notare come, anche in questo caso, la forza del brand assuma un peso rilevante per l'attività della cooperativa (15,7%).

Dalle indicazioni delle cooperative di produzione e lavoro operanti nel terziario, emerge come in questo settore assuma un ruolo più centrale il valore delle risorse umane (34,9%) rispetto alla qualità del prodotto (27,7%), e come si apprezzino più che altrove elementi prettamente "interni" all'impresa, quali il livello di innovazione raggiunto (13,7%) e la leadership nella gestione (13,2%), segnalando un significativo spostamento dell'attenzione dai valori condensati sulle dimensioni esterne dell'azione cooperativa a quelle interne.

E ciò è vero anche nelle cooperative sociali, laddove la qualità e il coinvolgimento delle risorse umane, qui più che mai attori centrali dell'attività di impresa, occupa il terzo posto nella classifica dei fattori di competitività (38,9%), e la stessa leadership di gestione assume una maggiore rilevanza (13,2%).

La cooperazione non è solo un modello di gestione aziendale e di organizzazione dei rapporti di lavoro, ma un valore praticato quotidianamente, che permea l'intero bacino di attività della cooperativa. La costante tensione verso la dimensione "esterna" dell'impresa, quella rappresentata dal rapporto con il territorio e con i clienti, trova espressione anche nella **formalizzazione di relazioni e sinergie con altri soggetti**, non necessariamente imprenditoriali, e prevalentemente interni al mondo cooperativo.

La cooperazione così intesa, si declina spesso come collaborazione, innanzitutto all'interno di consorzi di imprese (lo fa il 39,6% delle cooperative rispondenti), ma anche con altre aziende per forniture e gestione di servizi (37,9%), o per partecipare a bandi e gare d'appalto (29,1%). Un quinto delle cooperative collabora invece con università e centri di ricerca (21,7%), mentre il 10,9% fa parte di una rete di imprese (tab. 8).



Tab. 8 – Pratiche di collaborazione adottate dalle cooperative, per fatturato, 2012 (val. %)(*)

	Fino a 250 mila euro	250 mila - 500 mila euro	500 mila - 1 mln di euro	Oltre 1 mln di euro	Totale
Fa parte di un consorzio	27,7	43,5	34,8	49,2	39,6
Collabora con altre imprese per acquisti, forniture e la gestione di altri servizi	28,5	37,5	41,5	40,4	37,9
Collabora con altre aziende per partecipare a bandi o gare d'appalto	20,1	27,0	27,5	38,0	29,1
Collabora con Università, Centri di ricerca	23,8	25,6	15,5	23,8	21,7
Ha sottoscritto un contratto o fa parte di una rete di imprese	12,3	12,8	10,2	9,3	10,9

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

I valori cooperativi nel rapporto con il lavoro e i clienti

Attente non solo alle esigenze di clienti e consumatori e ai rapporti con il territorio, le cooperative riconoscono il valore delle proprie risorse umane, dei propri soci, come elemento fondante la propria identità e irrinunciabile fattore di successo. La maggioranza delle cooperative (il 56%) garantisce un'**organizzazione del lavoro flessibile, che permette autonomia e incentiva la responsabilizzazione** dei soci lavoratori. E' questa la dimensione principale di intervento, coerente con la natura di un'organizzazione che su principi di responsabilizzazione e partecipazione attiva del lavoratore fonda le ragioni della propria esistenza. Non è tuttavia da trascurare l'impatto di altri comportamenti che, pur minoritari, e talvolta di nicchia, segnalano un'attenzione del tutto specifica per le risorse umane. Il 37% delle cooperative dichiara di portare avanti programmi di promozione della **crescita professionale dei giovani**, attraverso corsi di aggiornamento e promozioni di carriera; il 20% ha assunto disabili o soggetti appartenenti ad **altre categorie svantaggiate**; il 16,2% attua pratiche che favoriscono la **conciliazione della vita lavorativa e di quella familiare** (asili nido in azienda, banche delle ore, ecc.)(tab. 9).

Ma vi è anche una minoranza di imprese che possono essere ritenute delle vere e proprie nicchie di eccellenza. Vi è, infatti un 7,9% che ha adottato **misure di welfare integrativo** per i propri dipendenti (fondi pensionistici e sanitari complementari, ecc.), un 8,1% che eroga servizi specifici dedicati ai soci e alle loro famiglie, e un 7,4% che ha introdotto misure di **supporto ai lavoratori immigrati** che operano nella cooperativa.

Va da sé che nelle cooperative che hanno organici più numerosi, aumenti l'offerta di servizi a disposizione dei soci, sia per le maggiori risorse finanziarie a disposizione, sia perché si presentano esigenze che altrove sono meno diffuse – si pensi alla presenza di donne madri o di lavoratori immigrati. Oltre una

cooperativa su tre con più di 49 occupati ha assunto soggetti appartenenti a categorie svantaggiate (37,8%), contro appena il 7,6% delle imprese al di sotto dei 10 occupati. E lo stesso avviene per le misure tese a favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare per le donne, adottate dal 26,1% delle cooperative con più di 49 occupati e dal 13,1% di quelle che ne hanno meno di 10.

Tab. 9 – Misure adottate dalle cooperative nei confronti dei loro dipendenti, per numero di occupati e “genere”, 2012 (val. %)(*)

	Occupati				Genere		Totale
	Fino a 9 occupati	Da 10 a 19 occupati	Da 20 a 49 occupati	Oltre 49 occupati	Cooperative femminili	Altre cooperative	
Adotta un'organizzazione del lavoro flessibile, con autonomia e responsabilizzazione dei gruppi di lavoro	55,6	54,9	63,1	54,0	59,7	55,2	56,0
Cura lo sviluppo professionale delle risorse giovanili	38,9	30,9	41,4	44,7	60,5	31,9	37,0
Ha assunto disabili o altre categorie di soggetti svantaggiati	7,6	11,4	32,8	37,8	14,9	21,1	20,0
Attua politiche di sostegno alle esigenze delle donne che lavorano	13,1	7,0	19,8	26,1	27,3	13,7	16,2
Sostiene i propri soci e dipendenti e le loro famiglie erogando servizi diversi	7,7	4,8	9,9	13,6	4,4	8,9	8,1
Prevede strumenti di welfare integrativo per i propri dipendenti	4,0	8,3	8,1	17,1	11,7	7,1	7,9
Attua politiche specifiche di sostegno agli immigrati che lavorano in azienda	8,2	3,0	9,3	12,2	10,7	6,7	7,4

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Anche sul fronte dell'adozione di strumenti di welfare integrativo per i dipendenti le differenze appaiono rilevanti: se tra le cooperative con più di 49 addetti è il 17,1% a prevederlo, tra le piccolissime, la quota si riduce sensibilmente, scendendo al 4%.

Le differenze più nette emergono rispetto alla dimensione di genere: nelle cooperative femminili infatti, questi comportamenti sono ben più diffusi che altrove. Ad adottare un'organizzazione del lavoro flessibile è il 59,7% delle cooperative rosa contro il 55,2% delle altre; a promuovere la crescita delle risorse giovanili il 60,5%, rispetto al 31,9% delle altre; ad attuare politiche di conciliazione lavoro-famiglia il 27,3%, contro il 13,7%; ad adottare misure specifiche di sostegno ai propri soci e dipendenti, l'11,7% contro il 7,1%. La presenza di una forte componente femminile influenza decisamente le politiche aziendali verso un approccio più vicino alle esigenze del lavoratore, indice di una sensibilità condivisa che si riflette positivamente sulle pratiche aziendali.

Se, guardando all'interno, le cooperative trovano il proprio carattere distintivo, lo spirito identitario, nel senso di appartenenza dei propri soci, nella capacità di fare squadra, nella partecipazione di tutti alle scelte aziendali, è nel rapporto con

l'esterno che tale identità assume una connotazione più ampia, finendo per strutturarsi come identità di territorio. Consapevoli dell'insostituibilità di tale patrimonio, le cooperative dimostrano di impegnarsi molto per il territorio in cui operano, innanzitutto stabilendo **relazioni economiche con la realtà produttiva locale** (lo fa il 52,9% delle imprese), ma anche contribuendo alla **promozione e allo sviluppo del tessuto locale con interventi ad hoc**, ad esempio finanziando campagne e iniziative territoriali (23,6%) realizzando **iniziative per dipendenti e soci aperte ai soggetti del territorio** (16,9%), o **finanziando direttamente opere di utilità sociale** o associazioni che svolgono funzioni in tal senso (13,5%) (tab. 10).

Ma anche **il rapporto con i clienti rappresenta una dimensione importante del fare impresa**, connaturata all'essere cooperativa, per sua natura **promotrice di forme partecipative** e meglio predisposta all'ascolto, tanto che il 15,1% delle cooperative indica di aver stabilito canali diretti di dialogo con i clienti, nelle forme più varie. Una quota marginale di cooperative, pari al 2,5%, si spinge ancora oltre, implementando forme di partecipazione di rappresentanti di imprese fornitrici o di consumatori alla propria *governance*.

Tab. 10 – Comportamenti attuati dalla cooperativa sul territorio in cui opera, per tipologia, 2012 (val. %)(*)

	Agroalimentare e pesca	Consumo e distribuzione	Produzione e lavoro (Industria)	Produzione e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Ha stabilito o rafforzato rapporti economici con la realtà produttiva locale	55,5	55,4	58,4	56,5	44,1	52,9
Ha contribuito alla realizzazione di campagne o iniziative finalizzate alla promozione del territorio	23,1	46,5	5,1	19,5	32,0	23,6
Ha realizzato iniziative per l'azienda e i suoi addetti, aperte anche ai soggetti del territorio	20,2	11,6	9,0	8,7	27,6	16,9
Ha stabilito canali diretti di dialogo con i suoi clienti	13,4	20,4	9,2	19,2	12,8	15,1
Ha finanziato la realizzazione di opere di utilità sociale, o associazioni e comunità che svolgono importanti funzioni di sostegno sociale	7,4	16,2	9,6	7,7	26,1	13,5
Prevede la partecipazione di rappresentanti di imprese fornitrici o di consumatori negli organi di governance	2,4	4,9	4,4	1,9	2,2	2,5

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

2.4. La sfida del cambiamento: innovazione e internazionalizzazione

Innovare si può, ancora di più

Le imprese cooperative si caratterizzano generalmente per un buon livello di innovazione, non sottraendosi a un confronto aperto con la concorrenza del mercato; ma talvolta, per quanto desiderose di fare di più, si trovano a fare i conti con vincoli strutturali che non permettono investimenti sufficienti finalizzati a innovare, in primis per mancanza dei mezzi economici, di risorse professionali o della capacità organizzativa necessaria. Se l'innovazione è un elemento importante per la competitività delle imprese cooperative, non appare comunque un fattore irrinunciabile; i dati indicano infatti una spaccatura netta tra chi indica di aver raggiunto un livello di innovazione "molto alto" (10%) o "buono" (39,6%), e chi lo ritiene solo "discreto" (36,1%) o "basso" (14,4%), anche perché poco rilevante per il settore di attività in cui opera.

L'innovazione è perlopiù legata a quegli aspetti che attengono all'organizzazione interna e al prodotto o servizio offerto, ma resta comunque forte l'attenzione sugli elementi più spiccatamente "valoriali" che rappresentano un tratto distintivo del modello cooperativo. Al primo posto tra gli aspetti per cui ritengono di essere particolarmente all'avanguardia, le cooperative indicano prodotti e servizi (46,8%), seguiti dall'organizzazione interna aziendale (45,3%), dall'attenzione per particolari categorie di soggetti (27,3%) e per ambiente e altri temi "sociali" (24%). Una cooperativa su cinque giudica fortemente innovativi i canali diretti di comunicazione con clienti e consumatori finali attivati (20,4%), mentre appaiono residuali altri aspetti come la dotazione tecnologica (9,7%), le modalità di commercializzazione (7,5%) e i servizi di accompagnamento a produzione e vendita (3,2%) (tab. 11).

Il passo lento dell'internazionalizzazione

Non è un mistero che le cooperative siano generalmente poco orientate ad operare sui mercati stranieri, se non – ed è comunque una risicata minoranza a farlo – limitandosi ad esportare i loro prodotti. In generale le cooperative italiane **sono poco presenti all'estero**: in totale, appena il 10% ha un rapporto di qualche tipo con i mercati stranieri. Né in quest'ambito si può parlare di vere e proprie strategie di internazionalizzazione, poiché si tratta di una **presenza quasi interamente legata all'attività di esportazione**, che interessa complessivamente il 7,4% delle cooperative, mentre sono del tutto marginali esperienze più strutturate, come collaborazioni o joint venture con imprese straniere (2,2%), e praticamente assenti forme di partecipazione finanziaria a imprese straniere (0,7%) e di produzione in loco (0,6%) (fig. 7).

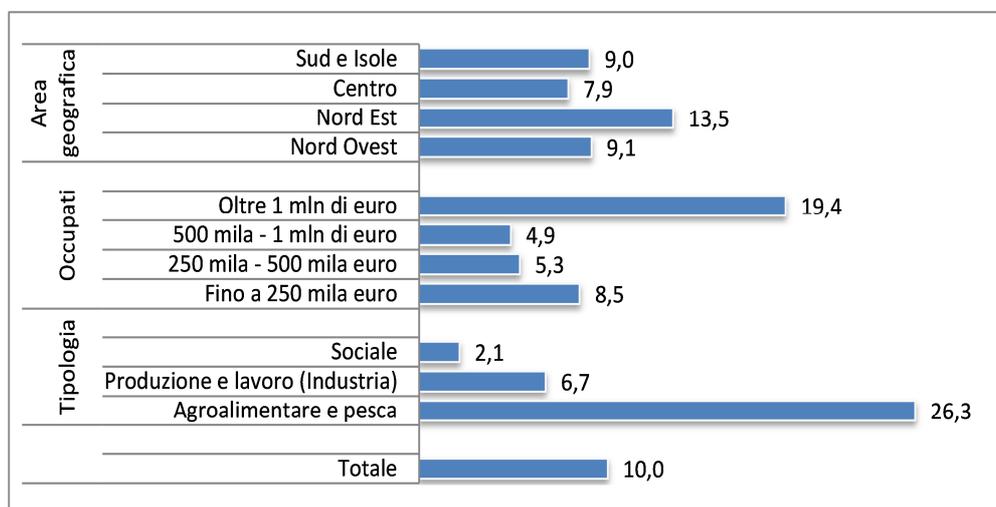


Tab. 11 – Principali elementi di innovazione delle cooperative, per tipologia, 2012 (val. %)(*)

	Agroalimen- tare e pesca	Consumo e distribuzione	Produzion e e lavoro (Industria)	Produzi one e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Prodotti e servizi	44,8	60,3	56,1	45,0	44,9	46,8
Soluzioni organizzative adottate in azienda	38,9	28,5	26,1	51,4	53,4	45,3
Attenzione per particolari categorie di soggetti	6,8	18,7	10,0	17,1	63,5	27,3
Attenzione rispetto ai temi dell'ambiente, del risparmio energetico	37,8	46,8	9,4	15,8	24,0	24,0
Attivazione di canali diretti di comunicazione e ascolto con i consumatori e i clienti finali	11,8	10,3	33,9	15,4	29,8	20,4
Elevato livello di tecnologia	11,6	4,9	4,8	13,7	6,1	9,7
Modalità di commercializzazione e di vendita	13,7	38,5	1,7	5,9	1,5	7,5
Servizi di accompagnamento alla produzione e alla vendita	5,0	3,8	1,9	3,8	1,5	3,2

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Fig. 7 – Presenza delle cooperative sui mercati esteri, per tipologia, area geografica e numero di occupati, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Tale tendenza risente dell'estrema eterogeneità interna al mondo cooperativo. La propensione all'internazionalizzazione **varia infatti in misura significativa in base al settore di attività** e soprattutto alle dimensioni dell'impresa, ma allo

stato attuale assume una certa rilevanza solo tra le cooperative più grandi e nel mondo dell'agroalimentare. Tra le cooperative con oltre 1 milione di euro di fatturato annui, infatti, la quota di imprese operanti con l'estero sale al 19,4%, eppure questa "vocazione" esterofila non sembra aumentare al crescere delle dimensioni aziendali, tanto che le imprese più piccole (con meno di 250 mila euro di fatturato) sono più attive sui mercati globali rispetto alle "medie".

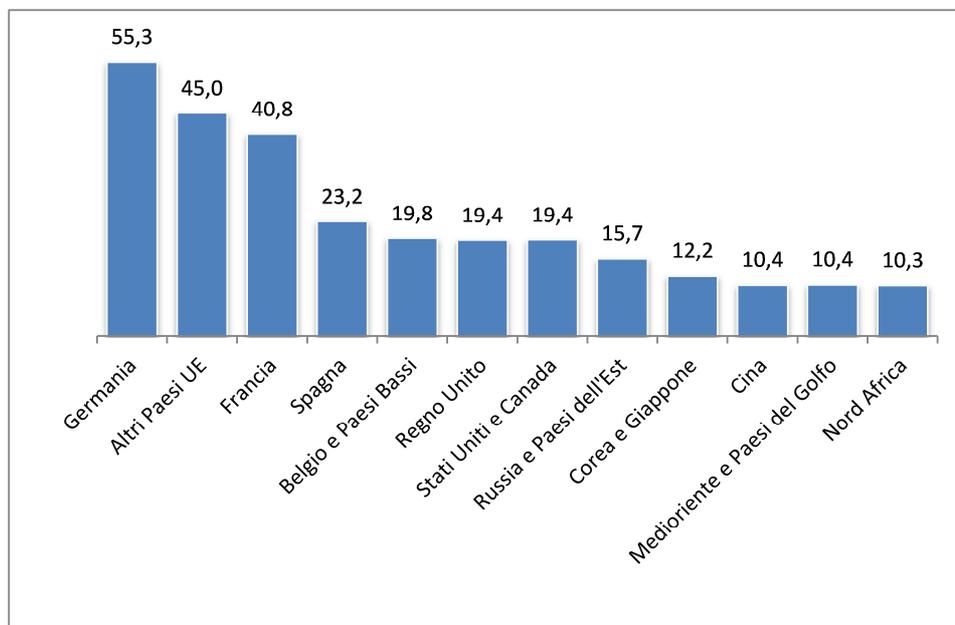
Tra i diversi comparti produttivi il primato dell'internazionalizzazione spetta all'agroalimentare, dove oltre un quarto di cooperative è presente all'estero (26,3%), forte dell'indiscusso *appeal* di cui gode il "marchio" del cibo italiano su scala globale. E se nel settore della distribuzione e dei servizi il dato risulta non significativo, va invece segnalata una discreta presenza all'estero tra le cooperative di produzione e lavoro del comparto industriale, dove il dato si colloca al 6,7%.

La maggioranza delle cooperative attive sui mercati stranieri, ricava dalla presenza all'estero quote relativamente basse di fatturato, pur con eccezioni rilevanti. Se la quota media di fatturato imputabile all'export è pari, tra le imprese esportatrici, al 20,4% del totale, complessivamente però la maggioranza delle imprese, pur aprendosi all'estero, non sembra farlo in misura così decisa, almeno tale da legare in modo più stretto il proprio destino economico al mercato globale. Il 43,7% delle imprese presenti all'estero fa derivare dall'export meno del 5% del proprio fatturato, il 19,9% tra il 6% e il 15%, il 25,6% tra il 16% e il 50%, e "solo" il 10,8% ricava dai rapporti con l'estero oltre il 50% del proprio fatturato complessivo.

Il principale mercato di riferimento per chi opera all'estero è quello comunitario: oltre la metà delle imprese è presente sul mercato tedesco (55,3%); seguono quello francese (40,8%), spagnolo (23,2%), belga e olandese (19,8%) e inglese (19,4%), mentre il 45% delle cooperative dichiara di operare in altri Paesi dell'Unione Europea.

E tuttavia a risultare forse ancora più interessante è la **significativa presenza anche nei mercati extra UE, con una netta prevalenza dei paesi asiatici e del Nord America.** In dettaglio, i mercati più battuti sono: Stati Uniti e Canada (19,4%), Russia e Paesi dell'Est (15,7%), Corea e Giappone (12,2%), Cina (10,4%), Medioriente e Paesi del Golfo (10,4%), Nord Africa (10,3%) (fig. 8).

Fig. 8 – Mercati stranieri in cui le cooperative esportatrici sono presenti, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

2.5. La governance cooperativa

2.5.1. Riscoprire il valore della partecipazione

La partecipazione dei soci alle scelte e alle decisioni che interessano la vita cooperativa rappresenta lo strumento principe per garantire quei principi di partecipazione e mutualità, che costituiscono gli elementi distintivi del modello cooperativo.

Da questo punto di vista occorre segnalare che a fronte di un terzo circa (il 32%) di cooperative che guarda, in ottica istituzionale, all'assemblea dei soci come allo strumento principale con cui rendere partecipi i soci delle scelte effettuate, la maggioranza, pari al 68%, considera più efficaci altri canali, preferendo di gran lunga quelli informali: con i pro e contro che una simile scelta comporta. Il 42,7% dichiara infatti che il management informa la base sociale attraverso canali informali ma costanti, che passano attraverso il contatto e il trasferimento di informazioni quotidiano. A questa fetta si aggiunge un altro 12,7% che ricorre sempre a strumenti di comunicazione informali, ma più sporadici, affidando il momento della comunicazione e del coinvolgimento "sostanziale" dei soci, a quando si presentano reali esigenze di scelte condivise.

Vi è invece un 12,6% di cooperative che cura più attentamente la comunicazione tra vertici e base, e il coinvolgimento di quest'ultima nelle decisioni, realizzando strumenti di comunicazione *ad hoc* che vanno ben oltre il momento assembleare: si tratta del 9,3% di cooperative che utilizzano newsletter, intranet, annunci, per informare la base e del 3,3% che prevedono la costituzione di gruppi di studio e approfondimento di alcuni temi oggetto di decisione in sede assembleare (tab. 12).

Tab. 12 - Modalità con cui il management tiene informata la base sociale, per livello di partecipazione all'Assemblea dei soci, 2012 (val. %)

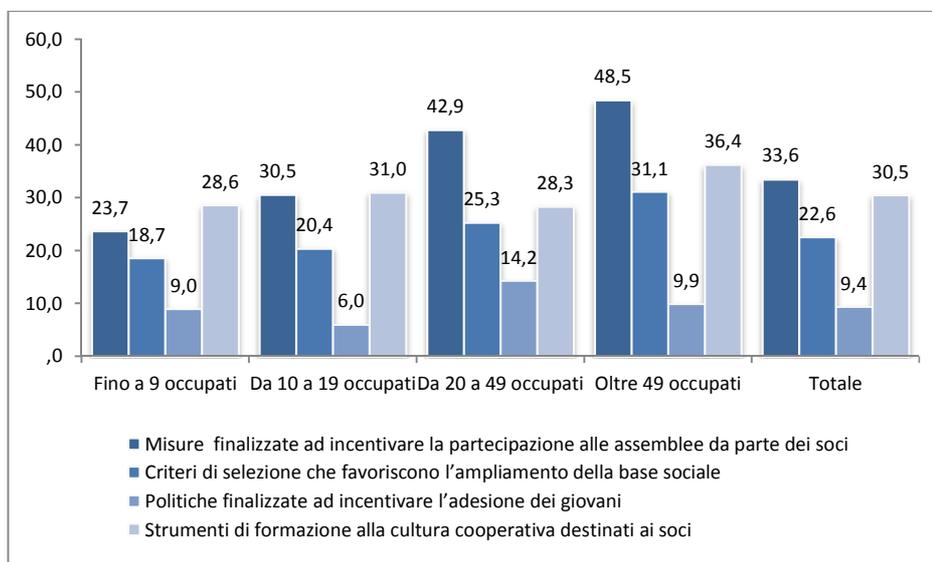
	Alto	Medio	Basso	Totale
Informalmente, attraverso il contatto costante tra "vertici" e base	52,5	37,8	23,0	42,7
Informalmente, quando c'è la necessità	12,9	13,7	8,2	12,7
Formalmente, nel corso dell'Assemblea dei soci	25,7	35,3	43,2	32,0
Formalmente, attraverso la diffusione di informazioni tramite bollettini, annunci, lettere, newsletter	6,2	9,5	21,6	9,3
Formalmente, attraverso la creazione di gruppi di approfondimento pre-assembleari o ad hoc per la discussione delle principali questioni	2,7	3,7	4,1	3,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Tali dinamiche, se da un lato segnalano la vitalità di un modello sostanziale fortemente partecipato dalla propria base, laddove soprattutto la prossimità e la frequenza di contatti favoriscono la messa in rete delle informazioni, una comunicazione diffusa ed un coinvolgimento di fatto funzionale alle stesse decisioni, dall'altro lato evidenziano anche i limiti di un modello partecipativo che tende a svilupparsi secondo logiche fin troppo informali, quasi appannando la centralità di quei luoghi e momenti di rappresentanza istituzionale, la cui formalità non solo è garanzia di corretta partecipazione ma soprattutto di continuità democratica della vita associativa.

Proprio per supportare una maggiore responsabilità dei soci da questo punto di vista, un terzo delle cooperative (il 33,6%) ha adottato **misure per favorire una maggiore partecipazione dei soci alle assemblee** (ad esempio dislocazione in più sedi, orari favorevoli alle donne, o altro); e il 30,5% prevede specifiche **misure e strumenti di formazione alla gestione ed alla cultura cooperativa** destinate ai soci. Una percentuale molto elevata, che segnala il fabbisogno avvertito in modo ampio e trasversale, di alimentare e sostenere una cultura interna funzionale alla responsabilizzazione e alla partecipazione dei soci nella vita della cooperativa (fig. 9).

Fig. 9 - Adozione di strumenti finalizzati a favorire la partecipazione da parte dei soci, per numero di occupati, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Si tratta di strumenti che trovano maggiore spazio di attuazione nelle cooperative più grandi, dove la minore frequenza di scambi informali rende ancora più centrale il momento assembleare nella vita democratica della cooperativa. Tuttavia, anche le piccole cooperative sono attive nel mantenere in vita presso i soci quel patrimonio comune di ideali e valori, che rappresenta il bene più prezioso che i soci condividono: attua politiche di formazione in tema di partecipazione e gestione della cooperativa il 29,1% delle cooperative con meno di 7 soci, il 42,7% di quelle con 7-15 soci e il 26,2% di quante hanno più di 50 soci.

E del resto tali politiche sembrano cogliere nel segno, se tra le cooperative che risultano più impegnate su questo fronte si registrano risultati migliori in termini di partecipazione dei soci al momento assembleare: tra quanti segnalano infatti un alto livello di partecipazione, sono il 37,9% le cooperative che hanno avviato politiche formative per i soci e prevedono meccanismi di incentivazione della partecipazione.

La rappresentanza e la governance

Se il tema della partecipazione chiama direttamente in causa la capacità delle cooperative di alimentare l'espressione e l'aggregazione degli interessi dei propri associati, attraverso i meccanismi più utili a tal fine, è tuttavia la capacità di tradurre in opzioni e scelte concrete tali indicazioni che determina l'efficacia o meno dei meccanismi di governance. Parlare di *governance* significa pertanto

guardare ai processi che regolano l'accesso dei soci alla cooperative, la trasmissione delle domande dalla base al vertice, la rappresentatività degli organismi decisionali e il loro funzionamento.

Da questo punto di vista un discreto numero di cooperative (il 22,7%) ha messo in campo **misure finalizzate a favorire il rinnovamento della base sociale** prevedendo meccanismi ed interventi funzionali al ricambio e all'estensione della stessa. Si riscontra peraltro una discreta attenzione a fare in modo che l'allargamento della base coincida anche con l'obiettivo di ricambio generazionale, visto che il 9,2% delle cooperative adotta specifiche **politiche finalizzate ad incentivare l'adesione alla cooperativa da parte dei giovani**.

Ma si tratta di misure che coinvolgono una nicchia più ristretta di cooperative, quasi a segnalare come l'attenzione ai temi della rappresentanza e della *governance* sia oggi rivolta più a rinsaldare il senso ed il significato della partecipazione, piuttosto che ampliare i numeri di una platea sociale in cui i legami identitari rischiano di andare indebolendosi.

E' tuttavia guardando ai modelli ed ai meccanismi di rappresentanza veri e propri, tramite i quali le cooperative sono chiamate a garantire una gestione efficace ma che sia al tempo stesso rispettosa dei criteri di rappresentatività e democraticità interni, che è possibile desumere qualche elemento di riflessione in più rispetto al funzionamento del modello cooperativo.

Il primo riguarda la capacità di esprimere un gruppo dirigente che sia in qualche modo rappresentativo delle istanze che provengono dalla base. Da questo punto di vista, l'analisi della composizione dei Consigli di amministrazione delle cooperative aderenti all'Alleanza delinea un quadro molto compatto e coeso, laddove la stragrande maggioranza dei componenti degli organi decisionali è composto da soci (92,6%), e in minima parte, da lavoratori non soci (3,9%) e da soggetti esterni (3,5%), in rappresentanza magari di istituzioni, clienti o altro (tab. 13).

Tab. 13 – Composizione dei Consigli di Amministrazione delle cooperative, per "genere" e caratteristiche dei membri, 2012 (val. %)

	Cooperative femminili	Altre cooperative	Totale
Soci	94,0	92,4	92,6
Dipendenti non soci	3,0	4,0	3,9
Soggetti esterni	3,0	3,6	3,5
TOTALE	100,0	100,0	100,0
<i>di cui donne</i>	78,4	18,6	29,1
<i>di cui stranieri</i>	1,7	1,5	1,5
<i>di cui con meno di 35 anni</i>	22,0	9,6	11,8

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane



Un altro aspetto spesso preso in considerazione è la rappresentatività in termini socio anagrafici del gruppo dirigente rispetto alla propria base, per quanto tale criterio non costituisca da solo, *sic et simpliciter*, garanzia di migliore rappresentanza. Da questo punto di vista l'indagine mostra come le cooperative interpellate tendano in via generale a garantire nei propri organi di *governance* una **composizione sociale coerente con quella che è la base di riferimento** della cooperativa, anche rispetto ai segmenti tradizionalmente più penalizzati.

Va innanzitutto segnalata una **discreta presenza femminile nei Consigli di Amministrazione**, che vedono il 29,1% di donne tra i propri membri, con punte superiori al 30% nei settori a tradizionale presenza femminile: le cooperative di produzione e lavoro operanti nei servizi (36,3%) e soprattutto le cooperative sociali (43,2%). Ovviamente, confrontando i dati con la base occupazionale di riferimento delle cooperative, tale rappresentanza appare sottodimensionata (le donne rappresentano più 50% delle lavoratrici nelle cooperative) ma non va scordato che si tratta di un segmento, quello femminile, che parte da posizioni di tradizionale "sottorappresentazione" negli organismi decisionali; a fronte di ciò i risultati riguardanti le cooperative sono di tutto rispetto.

Va peraltro segnalato che se nelle cooperative femminili (in cui la maggioranza dell'occupazione e del Consiglio di Amministrazione è femminile) la quota di donne all'interno dei Consigli di Amministrazione raggiunge il 78,4%, anche le nelle cooperative "maschili" le donne hanno riconosciuta una quota significativa di posizioni (18,6%) nei consigli; quota del resto non molto divergente, da quella assegnata agli uomini nelle cooperative "rosa" (28,6%).

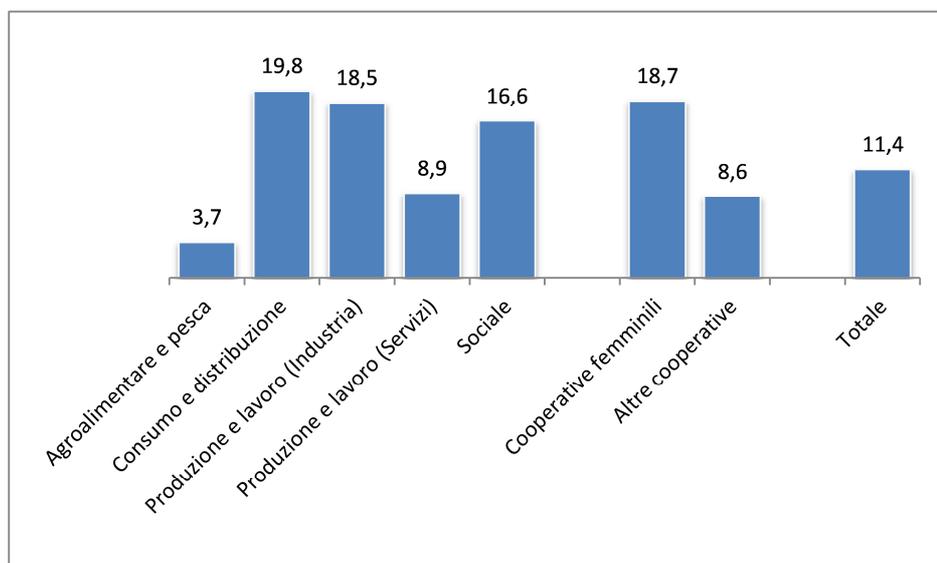
Più problematica è invece la rappresentanza dei giovani che, pur presenti in misura significativa tra i lavoratori stentano a trovare adeguata rappresentanza negli organismi decisionali. Solo l'11,8% dei consiglieri di Amministrazione delle cooperative ha meno di 35 anni. Un dato questo che a parte alcune differenze settoriali (nel settore dei servizi la quota sale al 19,8%) non sembra risentire di alcun tipo di specificità: tra le grandi e le piccole, tra le più giovani e le meno giovani, la presenza giovanile si mantiene costante. Unica eccezione sono le cooperative femminili, dove la quota di under 35 tra i membri del Consiglio di Amministrazione si colloca al 22%.

Tali differenze nella rappresentatività tra quelli che sono oggi i due universi più penalizzati nell'accesso ai vertici della piramide decisionale se da un lato trovano ragione nella maggiore attenzione riposta verso la "questione femminile" della rappresentanza, dall'altro lato sono riconducibili anche all'introduzione di specifiche **misure finalizzate a rafforzare la presenza femminile negli organi di amministrazione**.

Ben l'11,4% delle cooperative ne adotta. Una tendenza che, peraltro, non interessa solo le cooperative che già possono contare su una nutrita pattuglia di donne al vertice (tra le cooperative femminili il dato sale al 18,7%), ma che riguarda in misura significativa proprio quelle realtà in cui la presenza femminile negli organi

decisionali è particolarmente penalizzata: le cooperative di distribuzione e consumo (prevede tali strumenti il 19,8%) e quelle di produzione e lavoro operanti nell'industria (18,5%) (fig. 10).

Fig. 10 - Adozione di strumenti finalizzati a rafforzare la presenza femminile negli organi decisionali, per tipologia e "genere" della cooperativa, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

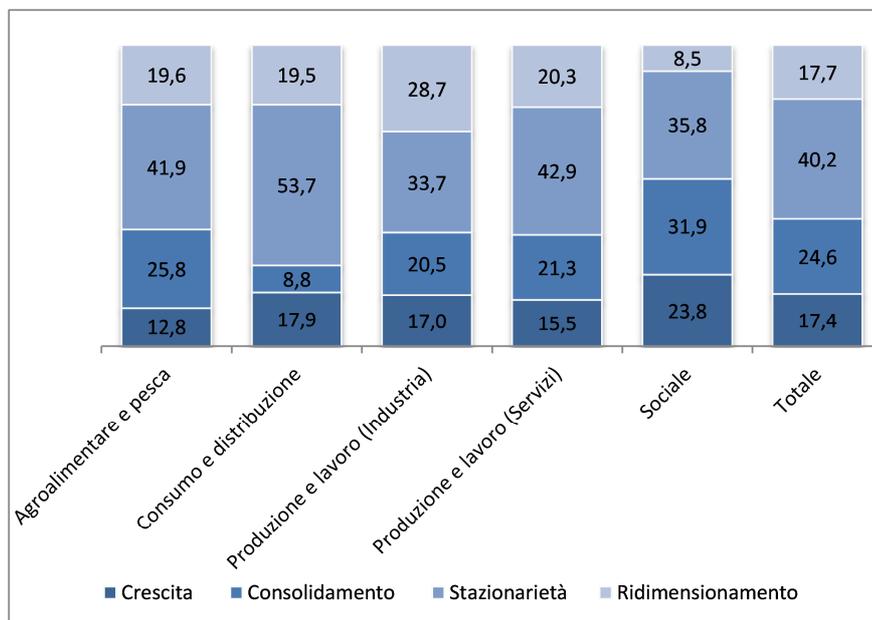
2.6. Le cooperative di fronte alla crisi

Crescere nella crisi: i risultati anti-ciclici del modello cooperativo

Non si può dire che le cooperative non abbiano subito il contraccolpo della crisi di questi anni. Eppure, **il mondo della cooperazione è stato complessivamente capace non solo di tutelare l'occupazione** – già di per sé una sorta di miracolo nell'attuale contesto economico – **ma anche, in molti casi, di crearne di nuova.**

Alla richiesta di definire la fase attualmente attraversata dall'azienda, il 40,2% delle cooperative risponde di vivere un momento di **stazionarietà**, dovuto alle condizioni generali del mercato; il 24,6% si sente invece in via di **consolidamento dei risultati raggiunti**, vale a dire che sta rafforzando la propria posizione sul mercato. Ai due estremi invece, si trovano le cooperative che dichiarano di essere in crescita (sono il 17,4%) e quelle che invece ritengono di essere in fase di ridimensionamento (17,7%) (fig. 11).

Fig. 11 - Fase attraversata dalla cooperativa per tipologia, 2012 (val. %)



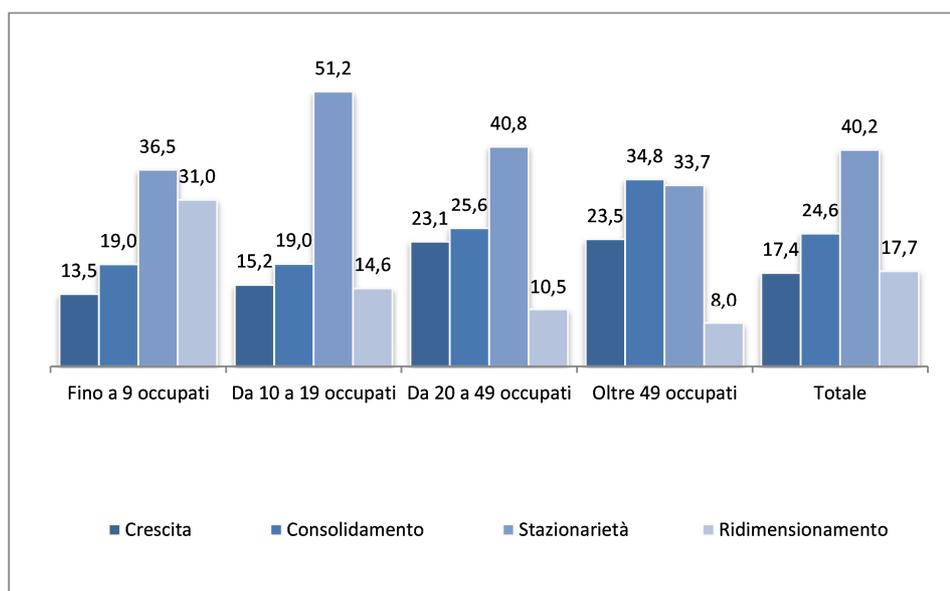
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

La situazione economica ha impattato in maniera molto disomogenea tra i vari comparti di attività, con settori anti-ciclici il cui mercato non smette di crescere – è il caso del sociale – e altri che invece, vivendo perlopiù di commesse di clienti terzi e gravitando nell’orbita di mercati stagnanti, hanno subito pesanti battute d’arresto, come si vedrà essere il caso delle cooperative di produzione e lavoro operanti nell’industria. Queste ultime sembrano accusare maggiormente gli effetti della crisi: più di una su quattro dichiara di attraversare una fase di ridimensionamento (28,7%), una su tre una situazione stazionaria in attesa di momenti migliori (33,7%).

Anche la dimensione fa la differenza. **Le più colpite dalla crisi sono le piccole cooperative**, meno reattive e attrezzate per rispondere dinamicamente alle evoluzioni del mercato, fortemente penalizzate dalla contrazione della domanda. Questo segmento, che costituisce l’ossatura del sistema, è molto vulnerabile e rischia di essere fagocitato da chi, con grandi risorse e attuando strategie aggressive, nella crisi trova opportunità di crescita. Le piccole e piccolissime cooperative, con meno di 10 addetti, stanno vivendo con molta criticità l’attuale fase di passaggio. Ben il 31% (contro il 14,6% di quelle con 10-19 addetti, il 10,5% di quelle con 20-49 addetti e l’8% di quante hanno più di 50 addetti) dichiara di trovarsi in una fase di ridimensionamento, mentre la maggioranza è in fase di stazionarietà. Sono poche quelle che registrano una crescita od un

consolidamento dell'attività; fasi queste attraversate in misura molto più significativa dalle imprese più grandi (fig. 12).

Fig. 12 - Fase attraversata dalla cooperativa, per numero di occupati, 2012 (val. %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Gli ostacoli allo sviluppo: mancanza di liquidità, inadempienze dei clienti e costi eccessivi

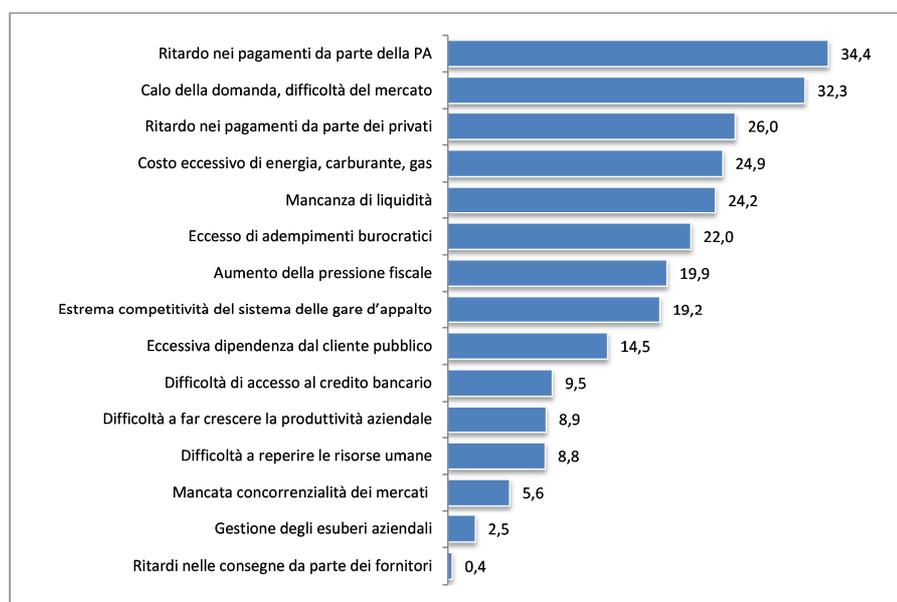
Se la crisi economica viene spesso additata come la principale causa delle sofferenze del comparto produttivo, analizzando le principali criticità incontrate negli ultimi anni dalle cooperative sembrerebbe di poterle ricondurre più che altro alle **conseguenze indirette della congiuntura**, e solo in parte a una battuta d'arresto del mercato di riferimento. Al primo posto tra le problematiche che hanno condizionato gli ultimi anni di attività, infatti, le cooperative indicano i **ritardi nei pagamenti da parte della pubblica amministrazione** (lo dichiara il 34,4% delle imprese), e al secondo posto il **calo della domanda** (32,3%), e al terzo posto compare nuovamente il **ritardo nei pagamenti, stavolta da parte dei clienti privati** (26%) (fig. 13).

Quello della riscossione dei crediti è un problema atavico per le imprese italiane, in cui di certo giocano diversi fattori – a cominciare dall'assenza di strumenti legali specifici o corsie preferenziali per le aziende creditrici – ma che nell'attuale fase congiunturale assume ancora più centralità, perché si lega a doppio filo con la disponibilità di liquidità, altro forte ostacolo allo sviluppo aziendale. E infatti, subito dopo l'eccessivo **costo dei carburanti e dell'energia** (indicato dal 24,9%

delle cooperative), tra i problemi che più condizionano l'attività economica viene indicata proprio la **mancanza di liquidità** (24,2%), diretta conseguenza della mancata riscossione dei pagamenti. Se lo Stato può permettersi di pagare secondo i suoi tempi, lo stesso non vale per le imprese, sottoposte alla pressione di pagare subito i propri fornitori, per non mettere a rischio la continuazione dell'attività produttiva.

Le cooperative, peraltro, sono maggiormente esposte in tal senso perché scarsamente capitalizzate, tanto che nella gran parte dei casi lamentano una dipendenza eccessiva dal sistema bancario che, oltre a renderle finanziariamente vulnerabili, le costringe ad utilizzare buona parte degli utili per il pagamento degli interessi sui prestiti.

Fig. 13 - Principali problematiche incontrate dalla cooperativa negli ultimi anni, 2012 (val. %)(*)



(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Al sesto posto tra le criticità espresse, troviamo l'eccesso di burocrazia, indicata dal 22% delle cooperative, altro gravoso onere imputabile alle inefficienze della macchina pubblica. E sono anche altre le critiche rivolte al soggetto pubblico, ai suoi meccanismi talvolta distorsivi, all'iniquità – almeno percepita – delle sue politiche fiscali: il 19,9% delle cooperative pone in evidenza l'aumento della pressione fiscale, il 19,2% il sistema delle gare d'appalto – ispirate a logiche di risparmio a tutti i costi, che generano una corsa al ribasso delle offerte al di fuori delle normali dinamiche di mercato, con ovvie conseguenze sulla qualità dei servizi finali – il 14,5% la troppa dipendenza dal cliente pubblico – che, oltre alle

implicazioni di cui si è detto, obbliga spesso le aziende a navigare a vista, impedendo di pianificare strategie di sviluppo a lungo termine per la breve durata dei contratti di servizio.

Quasi una cooperativa su dieci pone l'attenzione sulle difficoltà di accesso al credito bancario (9,5%), una conseguenza della bassa capitalizzazione delle cooperative, che rende ancora più pesante il problema della liquidità.

Le strategie contro la crisi: innovazione e più partecipazione

Se la crisi ha fatto emergere criticità nuove ed esasperato quelle già esistenti, spesso insite nella natura di certi settori e attività, le cooperative hanno saputo agire tempestivamente con innovazioni aziendali per cambiare rotta e conservare la propria competitività.

Lo hanno fatto grazie alla flessibilità organizzativa che le caratterizza, rispondendo con grande dinamismo alle sollecitazioni esterne, e soprattutto puntando sulla principale risorsa a loro disposizione: **la partecipazione dei lavoratori**.

Più innovazione e più democrazia, e meno interventi "conservativi", che pure ci sono stati, ma quasi sempre accompagnati a un tentativo di offrire qualcosa di nuovo, rigenerarsi, rinnovarsi a partire dall'interno. I comportamenti aziendali adottati più frequentemente dalle cooperative negli ultimi tre anni, sono stati: **riorganizzazione interna dei processi di lavoro** (44,8%), **maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte dell'azienda** (37,4%) e **individuazione di nuove linee di produzione o nuove attività** (33,2%) (tab. 14).

Come si vede, si è scelto prima di tutto di puntare su percorsi di innovazione, sia di processo che di prodotto, tenendo sempre ben presente la centralità dell'elemento partecipativo. Questo dato racconta tutta l'unicità del modello cooperativo, un modello che proprio nella condivisione, nella partecipazione e nel coinvolgimento degli individui – prima ancora che dei soci – riafferma continuamente la sua identità.

Ma la cooperazione è un valore che non si esplica soltanto nei rapporti tra soci, ma ispira tutta l'azione della cooperativa, traducendosi in una pratica quotidiana di ricerca di sinergie e collaborazioni con soggetti esterni, a cominciare da quelli operanti nello stesso territorio. Non è un caso che al quarto posto tra le scelte adottate dall'azienda negli ultimi tre anni figurino la **riorganizzazione dei rapporti con clienti e fornitori**, indicata dal 27% delle cooperative.

A seguire, il 19,9% delle cooperative dichiara di essere intervenuta, modificandoli, sui prezzi di vendita – una strategia a volte obbligata; il 15,7% di aver investito in innovazione; il 15% di aver conseguito un aumento della produttività e il 13,3% di aver migliorato i canali di vendita, un mix di strategie commerciali e sforzi di innovazione.



Circa una cooperativa su dieci è invece intervenuta sul proprio organico, a livello del management, cambiando i vertici aziendali (11%), o dei soci, ampliando la base associativa (10,6%), uno sforzo teso ad aumentare la capitalizzazione o comunque a rafforzare il senso di appartenenza, entrambi investimenti sul futuro. Poche le cooperative che hanno cercato nuovi sbocchi di mercato (7,7%), e ancora meno quelle che hanno variato l'entità del ristorno, aumentandola (4,1%), o diminuendola (2%).

Tab. 14 – Azioni intraprese dalle cooperative negli ultimi 3 anni, per fase attraversata, 2012 (val. %)(*)

	Crescita	Consolidamento	Stazionarietà	Ridimensionamento	Totale
Riorganizzazione dei processi di lavoro	57,3	49,9	36,1	43,4	44,8
Maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte	35,0	34,1	39,7	40,4	37,4
Individuazione nuove linee di produzione/attività	40,8	46,3	28,3	18,9	33,2
Riorganizzazione rapporti con fornitori e clienti	26,2	22,6	29,8	26,1	27,0
Revisione dei prezzi di vendita	12,2	23,5	23,2	15,3	19,9
Investimenti su innovazione	24,5	26,6	10,7	2,6	15,7
Aumento della produttività	35,6	20,0	7,0	3,5	15,0
Miglioramento dei canali di vendita	17,2	18,2	8,7	12,7	13,3
Ricambio dei vertici	10,7	14,0	10,6	8,6	11,0
Variazione della base associativa	21,4	10,8	3,7	15,5	10,6
Ridimensionamento linee di produzione/attività	1,5	2,4	11,1	29,3	10,4
Accesso in nuovi mercati	12,8	10,1	5,4	4,7	7,7
Aumento della quota di ristorno	12,1	5,3	0,9	1,5	4,1
Diminuzione della quota di ristorno	0,0	1,7	3,1	1,9	2,0

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte
Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Il dinamismo che ha portato a rinnovarsi non è stato però patrimonio comune all'intero mondo cooperativo. Come si vede dai risultati dell'indagine, le cooperative che attraversano fasi di espansione o rafforzamento sono intervenute con maggiore disinvoltura e su una varietà di aspetti: è un'indicazione di come l'aver diversificato le strategie e soprattutto l'essersi sforzati di cambiare e rinnovare, siano stati atteggiamenti proattivi che hanno aiutato ad emergere dalla crisi. È difficile dire se queste scelte aziendali siano state frutto della congiuntura o se, come è certamente vero in molti casi, siano piuttosto il risultato di un approccio naturale per le cooperative che le hanno implementate; quel che è certo è che si nota un forte scollamento tra chi è intervenuto su una pluralità di aspetti e chi su pochi.

Nel primo caso rientrano a pieno titolo le cooperative che hanno dichiarato di essere in crescita o in via di consolidamento dei risultati raggiunti. Tra le prime, più della metà ha riorganizzato i processi di lavoro (57,3%), un'azione che sicuramente ha avuto effetti positivi sulla produttività, tanto che il 35,6% delle imprese dichiara di averla aumentata negli ultimi tre anni. Il 40,8% delle

cooperative ha introdotto nuovi prodotti, il 24,5% investito in innovazione, il 12,8% è entrato in nuovi mercati e il 12,1% ha perfino aumentato la quota di ritorno, un fatto che può apparire eccezionale in questi tempi di crisi.

Il comportamento delle cooperative in fase di consolidamento è stato molto simile: queste sono intervenute grosso modo sugli stessi aspetti, magari in percentuali minori. Guardando invece alle imprese che esprimono difficoltà, è evidente come il dinamismo di cui si è detto tenda un po' a disperdersi, non perché queste cooperative non siano state capaci di rinnovarsi o operare scelte anche coraggiose, ma perché le strategie risultano più concentrate su pochi aspetti, e talvolta riflettono le problematiche congiunturali di queste aziende.

Le imprese che vivono una fase stazionaria, hanno in primo luogo cercato una maggiore condivisione dei processi decisionali con i soci (l'ha fatto il 39,7% delle cooperative), e solo in seconda battuta di riorganizzare i processi di lavoro (36,1%). Il 29,8% ha puntato a riorganizzare i rapporti con clienti e fornitori e il 28,3% ha introdotto nuove linee di produzione. Una cooperativa su quattro ha poi rivisto i prezzi di vendita (23,2%), mentre solo in poche hanno investito in innovazione (10,7%) e aumentato la produttività (7%). Di contro, l'11,1% ha ridimensionato la produzione, segnale evidente dell'impatto della crisi.

Una crisi che appare ancora più evidente nelle scelte effettuate dalle cooperative che dichiarano di essere in una fase di ridimensionamento. Anche queste, però, non si sottraggono al tentativo di cambiare ma, necessariamente, lo fanno nei limiti consentiti dalle condizioni congiunturali. E infatti le strategie adottate nell'ultimo triennio si limitano quasi esclusivamente a quelle a "costo zero" o quasi, mentre sono poche le aziende che sono riuscite ad investire risorse in interventi di natura "commerciale" o in innovazione.

Anche in questo caso, l'intervento più frequente ha riguardato la riorganizzazione dei processi di lavoro, adottato dal 43,4% delle imprese, che però non si è tradotto in un aumento di produttività, conseguito da appena il 3,5% di cooperative, quanto piuttosto in un ridimensionamento delle attività (lo segnala il 29,3% delle aziende). Anche la riorganizzazione dei rapporti con clienti e fornitori (26,1%) sembra essere andata in questa direzione.

2.7. Prospettive e scenari di sviluppo della cooperazione in Italia

Le attese per l'anno in corso e le strategie di medio periodo

La maggioranza delle cooperative si prepara ad affrontare un 2012 privo di grandi novità, che tuttavia non preclude spiragli di fiducia. A dire il vero, più che il timore per un imminente tracollo (lo prevede solo il 4% delle cooperative),



aleggia nell'aria la sensazione che si dovrà attendere ancora per una effettiva ripresa, e per quest'anno **si profila per i più una situazione di stazionarietà** (51,2%) determinata forse dalla sfiducia generale e dall'eco dei toni allarmistici che ancora risuona.

Vi è invece una quota non indifferente, prossima al 45%, che guarda all'anno in corso con qualche accenno di fiducia in più: il 12,2% come anno della ripresa; e circa un terzo come l'anno del consolidamento (28,4%) o dell'espansione (4,1%).

Le valutazioni cambiano a seconda della fase che la cooperativa si trova ad affrontare. La fiducia nel 2012, infatti, cresce mano a mano che migliorano le condizioni delle imprese: quasi il 90% delle cooperative oggi in fase di ridimensionamento non si aspetta segnali di ripresa, anzi prevede un anno di ulteriore ristagno (79,5%) se non di vero e proprio crollo (9,7%). Allo stesso tempo, chi già ora sta ottenendo buoni risultati ritiene di poter dare continuità al trend anche nel 2012 (il 71% delle imprese in crescita continuerà a consolidarsi o espandersi e altrettanto farà il 45,5% di quelle che si consolidano) (tab. 15).

Tab. 15 - Opinione sull'andamento della cooperativa atteso per il 2012, per fase attraversata, 2012 (val. %)

	Crescita	Consolidamento	Stazionarietà	Ridimensionamento	Totale
Previsioni per il 2013					
Crisi/Crollo	2,4	0,3	4,5	9,7	4,0
Ristagno	18,1	41,2	59,4	79,5	51,2
Ripresa	8,6	13,1	14,4	9,9	12,2
Consolidamento	56,3	41,1	20,6	0,9	28,4
Espansione	14,6	4,4	1,2	0,0	4,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Il dato in controtendenza, e per questo forse più indicativo, si rileva però per le imprese che confidano di invertire il trend negativo durante l'anno e quindi di passare dal "segno meno" al "segno più": lo attende circa il 10% delle imprese che si trovano in questo periodo in una fase di ridimensionamento, e il 36,2% di quelle che sono stazionarie. E queste ultime si distribuiscono tra quante vedono nel 2012 l'inizio della ripresa (14,4%), quante si aspettano il consolidamento dell'attività (20,6%) e quante, sono davvero una minoranza, prevedono una fase di espansione (1,2%).

Inarrestabili sembrano invece le imprese in crescita, che vedono nel 2012 l'anno del consolidamento dei risultati raggiunti (56,3%), dell'ulteriore espansione (14,6%) e della ripresa (8,6%).

L'andamento prospettato dalle cooperative, per settore di attività, mostra invece un quadro tendenzialmente più nitido, con qualche sorpresa. Le cooperative di produzione e lavoro attive nel settore industriale, che come visto sono tra le più

esposte alla crisi, si preparano, anche per l'anno in corso, a fronteggiare il protrarsi di una fase di ristagno (68,3%) e a tratti di crisi acuta (5,4%). Tra le cooperative di consumo e distribuzione invece, sembra che risultati incoraggianti comincino ad intravedersi, come dimostra non tanto la quota di imprese che prevede una ripresa per quest'anno (14,2%), bensì l'elevato numero di realtà che ritiene di potere consolidare la propria posizione (34,7%). E per certi versi accostabile a queste ultime è lo scenario che si profila per le cooperative di produzione e lavoro nel comparto servizi, tra le quali è nutrita la schiera di imprese che pare confidare nel consolidamento (30%), più che nella semplice ripresa (11,7%), ma tuttavia è ancora più numerosa quella che ritiene probabile il prolungarsi del ristagno anche per il 2012 (tab. 16).

Tab. 16 - Opinione sull'andamento della cooperativa atteso per il 2012, per tipologia, 2012 (val. %)

	Agroalimentare e pesca	Consumo e distribuzione	Produzione e lavoro (Industria)	Produzione e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Crisi/Crollo	4,6	5,6	5,4	3,3	3,4	4,0
Ristagno	57,3	42,2	68,3	49,8	44,1	51,2
Ripresa	13,5	14,2	7,2	11,7	13,0	12,2
Consolidamento	22,3	34,7	18,1	30,0	33,9	28,4
Espansione	2,3	3,3	1,0	5,1	5,6	4,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Di più difficile lettura è invece il dato relativo alle cooperative sociali, che come visto hanno vissuto negli ultimi anni una positiva fase di espansione. Se la maggioranza pensa di poter proseguire con tale trend, consolidando i propri risultati (33,9%) o avviando una fase di ripresa (13%), se non di espansione (5,6%), non va trascurato che vi è un 47,5% che al contrario, prevede durante quest'anno di fermarsi, ipotizzando un momento di ristagno (44,1%) o di crisi (3,4%).

Le stesse prospettive all'insegna della fiducia non sembrano contaminare, invece, le cooperative dell'agroalimentare e pesca, che stentano a vedere segnali positivi per il 2012.

Se lo scenario atteso dai operatori per il 2012 e presumibilmente per l'anno successivo è all'insegna della tenuta, piuttosto che della ripresa, **le strategie delle cooperative sembrerebbero tuttavia modulate** su obiettivi più ambivalenti, **di rafforzamento dell'equilibrio e della stabilità, ma al tempo stesso di espansione del raggio di azione.**

Alla richiesta di indicare quali sono, infatti, gli obiettivi prioritari nell'agenda delle cooperative per l'immediato futuro, al primo posto viene individuata la riduzione dei costi (41,2%) e al secondo l'accesso a nuovi mercati (35,3%). A prevalere è

dunque una logica di ricerca dell'efficienza, secondo un approccio tendenzialmente più conservativo che tuttavia, potrebbe essere proprio strumentale all'ampliamento dei mercati di riferimento (tab. 17).

E' una tale ottica non può che connotare quelle imprese che hanno poca forza e vivono fasi non brillanti (51,7% delle imprese stazionarie) o sono in vero e proprio affanno (52,2% delle imprese in ridimensionamento). Dall'altro lato, invece, si fa largo una strategia più aggressiva e meno attendista, propria di chi è pronto a mettersi in gioco pur di ampliare i propri orizzonti di mercato e d'impresa. E' in questo solco che infatti si collocano le cooperative che attraversano una fase positiva, vedono i risultati di gestione in miglioramento e piuttosto che guardare al proprio interno, tappando le "falle", rimuovendo le sacche di inefficienza e gli sprechi, guardano all'esterno, al mercato, a potenziali nuovi clienti: le cooperative che si consolidano sono alla ricerca di nuovi sbocchi e nuovi mercati (54,9%), approfittando dello slancio e del clima di fiducia creatisi, mentre quelle che crescono si spingono anche oltre, a progettare ben più onerosi investimenti in tecnologie e impianti (35,3%).

Tab. 17 - Obiettivi prioritari per le cooperative nell'immediato futuro, per fase attraversata, 2012 (val. %)(*)

	Crescita	Consolidamento	Stazionarietà	Ridimensionamento	Totale
Riduzione dei costi	24,0	28,7	51,7	52,2	41,2
Accesso a nuovi mercati finora non presidiati, ricerca di nuovi clienti	21,5	54,9	34,7	23,0	35,3
Ampliamento della gamma dei prodotti/servizi	33,2	33,0	19,8	30,0	27,2
Aumento della produttività	14,9	19,7	32,8	33,4	26,5
Nuovi investimenti in tecnologie / impianti	35,3	17,9	15,4	8,9	18,4
Miglioramento della gestione finanziaria	31,6	11,9	18,3	13,2	18,2
Potenziamento della funzione commerciale	18,7	27,5	13,5	13,8	17,9
Rafforzamento dell'impegno sociale della cooperativa	20,2	20,1	14,7	5,4	15,4
Inserimento di nuove professionalità	26,4	11,6	11,5	11,2	14,1
Maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali	12,5	14,9	10,4	14,7	12,6
Miglioramento dell'immagine e della reputazione	13,7	10,5	9,8	11,6	11,0
Potenziamento degli istituti mutualistici	8,2	3,7	4,5	0,0	4,2

(*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: indagini Censis per Allenza delle Cooperative Italiane

Sulla falsariga di quanto osservato per gli obiettivi prioritari, anche scendendo di livello vi è l'alternarsi dicotomico tra obiettivi di gestione interna, all'insegna dell'efficienza, e **strategie di rilancio e di più ampio respiro, che mettono in conto investimenti anche non indifferenti: l'aumento della produttività (26,5%) - soprattutto tra le imprese stazionarie (32,8%) o in ridimensionamento (33,4%) - e il miglioramento della gestione finanziaria (18,2%), rientrano nella prima tipologia di obiettivi; l'ampliamento della gamma dei**

prodotti/servizi (27,2%), nuovi investimenti in tecnologie/impianti (18,4%) e il potenziamento della funzione commerciale (17,9%) – quest’ultimo diffuso soprattutto tra le imprese in consolidamento (27,5%) e in crescita (18,7%) – sono riconducibili invece alla seconda.

Il dato che emerge in maniera trasversale, però, attiene alla sbiadita rilevanza assunta da obiettivi tradizionalmente centrali per le cooperative, e che di fronte alle finalità tipicamente aziendalistiche tendono ad apparire sottorappresentati: il rafforzamento dell’impegno sociale (15,4%), il maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali (12,6%) e il potenziamento degli istituti mutualistici (4,2%). Del resto, erano queste ad avere più contraddistinto la risposta cooperativa allo scoppio della crisi.

Se per un verso la limitata attenzione verso tali aspetti può essere spiegata col fatto che le imprese cooperative già si avvalgono in modo ampio e organico di tali orientamenti e istituti, tanto nella gestione quanto nell’organizzazione, per altro verso è in parte riconducibile alla cattiva congiuntura economica, che temporaneamente distoglie le imprese dai fini mutualistici e focalizza la loro attenzione su aspetti più basilari e materiali.

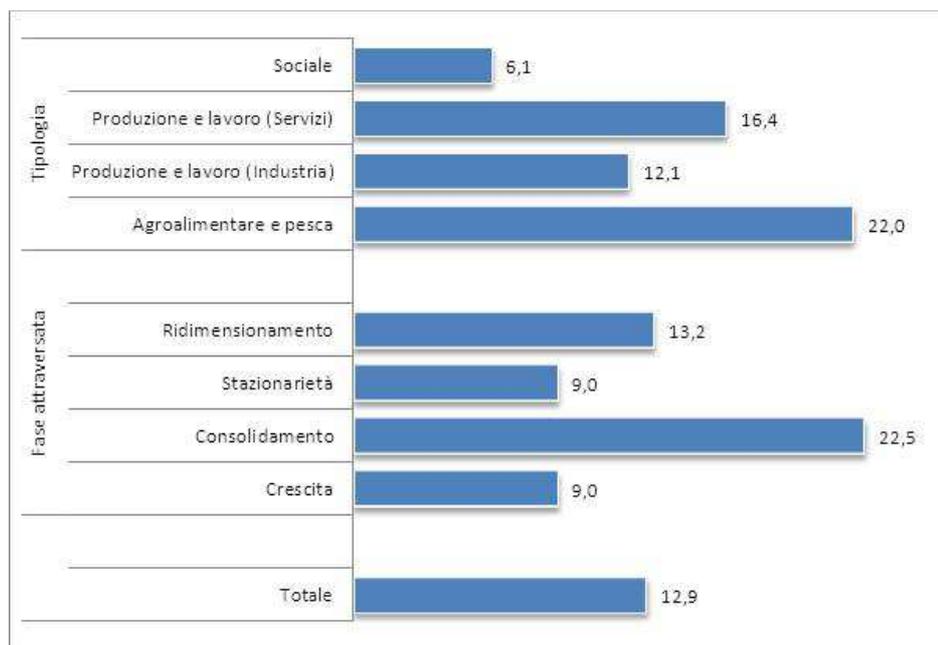
E di quest’ultimo aspetto si ha conferma se si guarda al rafforzamento dell’impegno sociale e al potenziamento degli istituti mutualistici, che rivestono un livello di importanza più marcato tra le cooperative in crescita (rispettivamente 20,2% e 8,2%), che non tra quelle in ridimensionamento, che evidentemente hanno altre priorità.

L’accesso a nuovi mercati e la ricerca di clienti, il potenziamento della funzione commerciale possono ampliarsi e contemplare l’accesso ai mercati stranieri. Da questo punto di vista è da sottolineare che **il 12,9% delle cooperative che attualmente non è presente all’estero intende nei prossimi anni avviare iniziative oltre i confini nazionali**. Le più allettate dall’ipotesi dell’internazionalizzazione sono proprio le cooperative più dinamiche, che vivono fasi di transizione: da un lato le imprese che ottengono buoni risultati, crescono e si consolidano (22,5%), e vantano già alle spalle una fase di crescita; dall’altro quelle che attraversano una fase di crisi, un ridimensionamento della struttura o del fatturato (13,2%). Per le prime l’estero costituisce una risorsa, un bacino nel quale esprimere il potenziale di crescita manifestato e misurare la reale forza dimostrata, vagliando la possibilità di espandersi ulteriormente in un mercato altro da quello nazionale; per le seconde, invece, la carta dell’internazionalizzazione rappresenta una *chance* di ripresa, un’occasione per riposizionarsi nel mercato e scovare opportunità per tornare col “segno positivo”.

Tutt’altro che attendiste, anzi, fortemente attratte dallo scenario dell’internazionalizzazione appaiono le cooperative del comparto alimentare. A quelle già presenti nei mercati esteri presto se ne aggiungeranno delle altre: quasi 1 su 4 (22%), tra quelle che fino ad ora hanno operato soltanto in Italia, varcherà i confini per stipulare accordi commerciali e *partnership*, avviare produzioni ed

erogare servizi, collocarsi nelle reti di distribuzione e intraprendere collaborazioni con altre imprese (fig. 14).

Fig. 14 - Incidenza tra le cooperative non presenti all'estero dell'intenzione di internazionalizzarsi, per tipologia e fase attraversata dalla cooperativa, 2012 (val.%)



Fonte: indagine Censis per Allenza delle Cooperative Italiane

Il valore aggiunto della cooperazione

Il sistema cooperativo non si è sfaldato nel ristagno economico, non ha messo in discussione le proprie ragioni costitutive, ma anzi in molti casi ha riconosciuto la forza di un modello che alla prova dei fatti ha retto meglio di altri. Se, infatti, la maggioranza delle cooperative (56,7%) dichiara di aver reagito alla crisi né meglio né peggio delle altre imprese, **il 33% riconosce al modello cooperativo una capacità di reazione e resistenza per varie ragioni maggiore**, mentre soltanto il 10,4% dell'universo cooperativo ha la sensazione di aver affrontato la crisi in maniera più problematica rispetto alle altre imprese (tab. 18).

Tra quanti pensano che l'essere cooperativa rappresenti un fattore aggiunto di competitività nell'attuale fase di crisi, la maggioranza (il 28,3%) individua proprio nel *dna* del modello, nei meccanismi di natura mutualistica che ne sono alla base la fonte di successo; mentre è una quota più ristretta quella che rinviene la causa nella migliore capacità di presidio dei mercati e nella maggiore efficienza (4,7%).

Tab. 18 – Giudizio sulla capacità di resistenza del modello cooperativo alla crisi, per tipologia, 2012 (val. %)

	Agroalimen tare e pesca	Consumo e distribuzi one	Produzione e lavoro (Industria)	Produzione e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Peggiori, hanno sofferto maggiormente la crisi	6,3	2,2	8,7	17,0	8,0	10,4
Ne migliore ne peggiore	55,3	67,4	62,6	58,8	51,5	56,7
Migliore, grazie ai meccanismi di natura mutualistica	35,9	20,1	27,5	21,4	31,6	28,3
Migliore, grazie alla maggiore efficienza	2,5	10,3	1,2	2,8	8,9	4,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Allenza delle Cooperative Italiane

Tra gli addetti ai lavori, la consapevolezza di costituire la chiave di volta nella difficile congiuntura traspare in tutta la sua portata sul tema del lavoro e della sua tutela, in una fase in cui è sull'occupazione che si riversano le maggiori preoccupazioni. È proprio attraverso la **maggiore salvaguardia dei livelli occupazionali** (30,3%) che le cooperative avvertono di contribuire in modo più diretto alla ripresa del Paese. Un tema questo avvertito specialmente tra le cooperative di produzione e lavoro attive nel settore manifatturiero (52,4%) e quelle dell'agroalimentare e pesca (39,4%) (tab. 19).

Più distanziati figurano altri due aspetti nei quali il modello cooperativistico sente di fornire un apporto concreto alla ripresa italiana: la **promozione di un modello di impresa innovativo, attento al valore della persona e della comunità** (26,1%) e lo sviluppo di **modelli di gestione dei servizi più orientati alla partecipazione e alla responsabilizzazione dei soggetti** (19,1%), ambiti nei quali sono valorizzati appieno la specificità e il valore innovativo delle imprese cooperative, vicine alle comunità e dedite ad una funzione sociale oltre che economica, i cui risvolti in chiave solidaristica e mutualistica fanno da collante tra mercato, imprese e collettività.

Infine, vi è una minoranza di cooperative che indica altri aspetti come rilevanti: il 12% riconosce il contributo del movimento cooperativistico alla crescita del Paese attraverso il **presidio dei settori più innovativi e in cui si concentrano maggiori possibilità di sviluppo** (aspetto ritenuto particolarmente importante dalle cooperative di produzione e lavoro attive nei servizi e quelle operanti nell'agroalimentare e nella pesca); mentre un 10,6% chiama in causa **la capacità della cooperazione di svolgere un ruolo di supplenza in tutte le aree di bisogno non presidiate dal soggetto pubblico**. Un elemento, questo, che trova forti consensi, come è logico aspettarsi, tra le cooperative sociali (23,4%), che individuano in tale aspetto il contributo più utile della cooperazione, dopo la promozione di un modello di impresa innovativo, attento al valore della persona e della comunità (26,1%).

Tab. 19 - Modalità con cui si concretizza il contributo delle imprese cooperative alla ripresa del Paese, per tipologia, 2012 (val. %)

	Agroalimentare e pesca	Consumo e distribuzione	Produzione e lavoro (Industria)	Produzione e lavoro (Servizi)	Sociale	Totale
Garantendo una maggiore salvaguardia dei livelli occupazionali	39,4	19,5	52,4	27,0	20,2	30,3
Promuovendo un modello di impresa innovativo, attento al valore della persona e della comunità	28,7	35,4	19,0	25,0	26,1	26,1
Promuovendo modelli di gestione dei servizi più orientati alla partecipazione e alla responsabilizzazione dei soggetti	13,3	27,0	16,7	20,9	21,2	19,1
Mostrando una particolare presenza nei settori più innovativi e in cui sembrano concentrarsi più opportunità di sviluppo	11,0	1,4	11,4	19,3	6,7	12,0
Svolgendo un ruolo di supplenza dello Stato nei confronti di quelle aree di bisogno non presidiate	7,6	2,5	0,5	5,9	23,4	10,6
Altro	0,0	14,2	0,0	2,0	2,3	1,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis per Allenza delle Cooperative Italiane