



# LA COOPERAZIONE: UNA NUOVA CENTRALITÀ NELLO SVILUPPO DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO





**Istituto Nazionale di Economia Agraria**

*Sede Centrale*

Via Nomentana, 41 - 00161 Roma

Tel. 06478561 - Fax 0647856201

info@inea.it - www.inea.it

Il volume rappresenta un approfondimento del tema sulla cooperazione agroalimentare, analizzato a partire dagli anni '70, nell'Annuario dell'agricoltura italiana, edito dall'Istituto Nazionale di Economia Agraria.

Il volume è a cura di Francesca Giarè e Gaetana Petriccione

I testi sono stati redatti da:

**Capitolo 1:** Gaetana Petriccione

**Capitolo 2:** Corrado Giacomini

**Capitolo 3:** Crescenzo dell'Aquila

**Capitolo 4:** Maria Angela Perito

**Capitolo 5:** Francesca Giarè

L'attività di segreteria è stata curata da Francesco Ambrosini.

Supporto tecnico di Marco Amato e Fabio Iacobini.

Revisione testi a cura di Anna Lapoli.

Si ringraziano Anna Carbone e Cristina Salvioni per la lettura critica dei testi.

Il presente rapporto è stato elaborato nell'ambito dell'incarico assegnato dal MIPAAF con D.M. n. 19550/1501/13 dell'8/10/2013.

Chiuso in redazione a Settembre 2014

Organizzazione editoriale: Benedetto Venuto

Prestampa e diffusione a cura di





# LA COOPERAZIONE: UNA NUOVA CENTRALITÀ NELLO SVILUPPO DEL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO

MIPAAF D.M. N. 19550/1501/13 dell'8/10/2013

2014

## Presentazione

Presentazione di <i>Giovanni Cannata</i>	pag.	4
--	------	---

## Editoriale

Editoriale di <i>Giorgio Mercuri</i>	pag.	6
--------------------------------------	------	---

## Introduzione

Introduzione	pag.	8
--------------	------	---

## Capitolo 1: La cooperazione nel sistema economico e sociale italiano

1.1 Le dimensioni della cooperazione in Italia	pag.	14
1.2 L'evoluzione della cooperazione in Italia: una lettura attraverso i dati censuari	pag	16
1.3 La cooperazione ai tempi della crisi: comportamenti e strategie	pag	24
1.4 La forma cooperativa: evoluzione e quadro legislativo	pag	25
1.5 Considerazioni conclusive	pag	26

## Capitolo 2: Il movimento cooperativo nell'agricoltura italiana

2.1 I numeri e i principali caratteri della cooperazione agroalimentare	pag.	31
2.2 Strategie e politiche di sviluppo della cooperazione agroalimentare	pag	37
2.3 Alcune considerazioni conclusive	pag	39

## Capitolo 3: La cooperazione italiana nel quadro della cooperazione agroalimentare europea

3.1	La posizione della cooperazione agricola italiana nel contesto europeo	pag.	44
3.1.1	Dimensione economica e diffusione regionale della cooperazione in Europa	pag.	44
3.1.2	Altre caratteristiche rilevanti	pag.	50
3.1.3	L'apertura internazionale	pag.	53
3.2	Le politiche per la cooperazione in Europa	pag.	55
3.2.1	L'eterogeneità delle normative e delle regolamentazioni nazionali	pag.	56
3.2.2	La politica europea	pag.	57
3.3	Riflessioni conclusive	pag.	59

## Capitolo 4: La cooperazione nella distribuzione agroalimentare

4.1	Evoluzione strutturale della distribuzione moderna e principali differenze nella localizzazione territoriale e nei formati di vendita	pag.	65
4.2	Le strategie di concentrazione e cooperazione della distribuzione moderna italiana	pag.	68
4.3	Alcune considerazioni conclusive	pag.	71

## Capitolo 5: La cooperazione sociale in agricoltura

5.1	Consistenza del fenomeno	pag.	76
5.2	Innovazione e cooperazione sociale	pag.	78

# PRESENTAZIONE

Giovanni Cannata<sup>1</sup>

*Come ogni anno l'INEA dedica a temi specifici qualche approfondimento dell'Annuario dell'agricoltura italiana. L'appuntamento di quest'anno è dedicato alla cooperazione, un tema che rientra nella tradizione di studi sul sistema agroalimentare dell'Istituto nazionale di economia agraria. Infatti, a partire dagli anni settanta il tema è presente nello stesso Annuario che ne analizza, in un apposito capitolo, gli andamenti.*

*La cooperazione sta attraversando una fase di rinnovato interesse nel dibattito istituzionale ed economico-sociale, grazie al rilevante ruolo giocato nell'ambito del processo economico e alla grande capacità di rinnovamento e adattamento dimostrata nelle alterne vicende economiche del nostro Paese.*

*Queste considerazioni sono sintetizzate nel titolo della monografia "La cooperazione: una nuova centralità nello sviluppo del sistema agroalimentare italiano".*

*Il volume offre una lettura dell'evoluzione della cooperazione in Italia, approfondendo la componente agroalimentare nella dimensione produttiva, distributiva e sociale, nonché contestualizzandone la posizione in ambito europeo e, per quanto concerne il nostro Paese, nel sistema economico e sociale. Prendendo spunto dalla situazione attuale, rispetto alla quale si analizzano dati e problematiche della cooperazione, il lavoro presenta anche un'analisi dinamica dei cambiamenti più importanti intervenuti negli anni nonché delle tendenze in atto.*

*L'analisi conferma una realtà cooperativa dinamica e in grado di porre in atto strategie volte ad attenuare gli effetti della prolungata crisi economica, rivelando comportamenti anticiclici e resilienti ma soprattutto esercitando un importante ruolo di stabilizzazione e mantenimento dei livelli occupazionali. La capacità di risposta ai mutamenti intervenuti nel sistema econo-*

*mico e sociale che la cooperazione è stata in grado di evidenziare - attraverso un proprio consolidamento in settori dov'è tradizionalmente presente come l'agroalimentare e l'ampliamento della propria azione in nuovi settori come il welfare e la cultura - trae fondamento nei principi e nei valori solidaristici ai quali essa s'ispira.*

*Nel sistema agroalimentare italiano sono attive, secondo i dati del Registro delle Imprese delle Camere di commercio, oltre 10.000 imprese cooperative, la gran parte delle quali opera nel settore agricolo (73,5%). Esse forniscono un importante contributo alla crescita del valore della produzione agroalimentare e, più in generale, alla produzione del reddito complessivo dell'economia italiana.*

*Pur essendo rappresentata soprattutto da imprese di piccole dimensioni (il 67% ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e soltanto il 2% supera i 40 milioni), la cooperazione italiana conta al suo interno realtà imprenditoriali di grandi dimensioni in grado di competere con le cooperative del Nord Europa sui mercati internazionali. Sono imprese leader nella produzione e nella distribuzione dell'agroalimentare italiano, le quali hanno intrapreso strategie e percorsi di riorganizzazione e rafforzamento strutturale per poter affrontare in maniera più adeguata la concorrenza sui mercati.*

*Come ben emerge dal presente lavoro, il mondo della cooperazione è complesso ed estremamente composito: in esso coesistono diverse tipologie di imprese che si distinguono per la molteplicità delle funzioni svolte, sempre più specializzate e innovative, e per un'offerta differenziata di servizi e di prodotti, con la quale rispondere alle esigenze specifiche espresse oltre che dal mercato anche dal tessuto produttivo e dal territorio.*

*Ed è proprio con il territorio che le cooperative agroalimentari vantano un rapporto forte (il 79% degli*

<sup>1</sup> Commissario Straordinario INEA.

*approvvigionamenti ha origine regionale) che si esplica nella difesa e nella valorizzazione dell'origine dei prodotti. In questo, sono le piccole cooperative ad assolvere a un ruolo fondamentale di servizio e di sviluppo nella dimensione locale in cui operano.*

*Anche sul fronte dei servizi sociali la cooperazione ha dimostrato di saper intercettare nuovi spazi di domanda, rispondendo alle esigenze della società civile, sperimentando servizi innovativi e contribuendo a modifiche normative e organizzative.*

*Tutto ciò testimonia la validità e la solidità di un modello d'impresa che, grazie ai caratteri di parte-*

*cipazione, condivisione e collaborazione che le sono propri, può ancor più contribuire allo sviluppo economico nel nostro Paese e condizionarlo, rendendolo maggiormente sostenibile.*

*L'INEA con questo contributo, adempiendo alla sua missione istituzionale di analisi e supporto alle politiche del settore agroalimentare, vuole sollecitare ulteriore attenzione al fenomeno cooperativo anche in relazione ai cambiamenti in corso nel sistema agroalimentare e nell'ottica di rendere sempre più consapevoli delle scelte i portatori d'interesse verso l'agricoltura.*

# EDITORIALE

Giorgio Mercuri<sup>1</sup>

*L'idea cooperativa, che risale alla fine dell'Ottocento e ai primi del Novecento, nel corso degli anni si è evoluta e specializzata, ma intatta è rimasta l'ispirazione originaria, l'impianto solidaristico e l'impegno mutualistico che animò i primissimi operatori, in buona parte contadini poveri, braccianti, e piccoli proprietari. Ideali di matrice laica e socialista, poi comunista, animarono in quegli anni le cooperative che furono dette "rosse", mentre lo spirito della Rerum Novarum e, più in generale, la dottrina sociale della Chiesa, ispirava le cooperative cosiddette "bianche".*

*Fu in quel clima che nacquero e si svilupparono organizzazioni che, pur sostenute da differenti impostazioni, perseguivano finalità e obiettivi identici. Insieme crebbero, insieme si diffusero, insieme furono osteggiate, quando non apertamente perseguitate, dai poteri costituiti e dal fascismo.*

*Oggi la "funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata" è riconosciuta dalla Carta Costituzionale all'articolo 45. Uno dei valori fondanti, quello della mutualità prevalente, è contemplato dal Codice Civile quale requisito fondamentale di un'impresa cooperativa, che è tale "quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al cinquanta per cento della quantità o del valore totale dei prodotti" (Codice Civile, Art. 2513).*

*Da questo punto di vista, la cooperazione italiana è particolarmente virtuosa: il valore conferito dai soci, come attestato dall'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, ha una media che va ben oltre il 50% previsto dalla legge e supera abbondantemente l'80%.*

*Anche questo dato è la prova che di strada le cooperative ne hanno fatta tanta: sono cresciute, sono maturate e sono presenti in misura massiccia nel pa-*

*norama agroalimentare italiano. Credo di poter affermare che oggi esse siano in grado di costituire una risposta, certo non l'unica, ma certamente tra le più valide e avanzate ai problemi dell'agroalimentare del nostro Paese.*

*Lo confermano i numeri: il fatturato della cooperazione agroalimentare supera i 35 miliardi di euro, sono 5.900 le aziende attive con oltre 950 mila soci e più di 94 mila addetti. Sono cifre che la dicono lunga sulla consistenza del fenomeno cooperativo che controlla nel suo complesso più di un terzo della materia prima agricola prodotta in Italia e rappresenta in termini di fatturato circa un quarto del totale dell'intera industria agroalimentare del Paese.*

*Oggi le grandi eccellenze delle cooperative agroalimentari - e penso all'ortofrutta, ai formaggi Dop, ai vini - hanno il vantaggio di essere il prodotto ultimo di una filiera garantita e controllata in tutti i suoi passaggi. Una filiera che nella quasi totalità dei casi remunera i propri soci conferitori, i produttori delle materie prime, di più e meglio di quanto non facciano, sul mercato, molte società di capitali. Produttori che vengono affiancati e assistiti da tecnici specializzati, messi a disposizione dalla cooperativa stessa, in ciascuna fase e ai quali è garantito, a priori, il ritiro di tutta la produzione concordata.*

*La fotografia che emerge dall'analisi sulla consistenza numerica e sui fatturati delle cooperative agricole che questo volume ci offre dimostra anche un'altra cosa, ossia che oggi le grandi cooperative, quelle che fatturano più di 5 milioni di euro, pur essendo un numero esiguo, detengono l'80% del fatturato complessivo e impiegano il grosso della forza lavoro. Fra le 50 più grandi imprese dell'agroalimentare italiano per fatturato, 10 sono cooperative e competono alla pari con le grandi aziende di capitali. Oggi vengono sempre più assunte a modello, poiché indicano agli associati più piccoli, che sono la maggioranza, che*

<sup>1</sup> Presidente dell'Alleanza delle cooperative agroalimentari.



la via da seguire è quella dell'aggregazione e della crescita dimensionale.

Rafforzare ulteriormente anche in Italia i processi di aggregazioni cooperative ci consentirebbe di avvicinarci maggiormente alle realtà europea, dove il modello cooperativo è storicamente insediato, con grandi vantaggi per gli agricoltori associati che riescono ad essere protagonisti sul mercato.

In Europa la cooperazione è una realtà forte e strutturata: sono circa 40.000 le cooperative attive, con un fatturato complessivo che supera i 300 miliardi di euro. Rispetto alle cooperative italiane, quelle europee hanno dimensioni impensabili. Le tre più importanti cooperative olandesi mettono insieme un fatturato di circa 25 miliardi. I Paesi Bassi - sia detto di sfuggita - hanno un territorio che è circa un ottavo di quello dell'Italia, un numero di abitanti che è meno di un terzo e un clima assai meno propizio del nostro alle pratiche agricole.

La cooperativa olandese Friesland Campina, che opera nel settore lattiero-caseario, ha 16 mila soci e quasi 21 mila dipendenti con un fatturato di 11 miliardi di euro. Per avere un dato di raffronto basta pensare che GranLatte/Granarolo, che è tra le più grandi cooperative agricole italiane e opera nello stesso settore, è sotto la soglia di un miliardo di fatturato.

C'è da dire, certo, che in Italia la cooperazione agricola ed agroalimentare ha realizzato filiere di prim'ordine, con posizioni leader nell'agroalimentare e marchi prestigiosi, da Soresina a Valfrutta, da Cirio a Orogel, da Tavernello a Cavit, da Yoga a Yomo, da Orogel a Gotto D'Oro, solo per citarne alcuni.

Concretizzando lo slogan "Più cooperazione e meno cooperative", sono stati compiuti nell'ultimo decennio sforzi significativi per accrescere le dimensioni medie delle nostre strutture, il numero dei soci e la mutualità della gestione cooperativa, nell'intento di ridurre la polverizzazione delle unità produttive.

Una data per certi versi "storica" è stata senz'altro la costituzione nel 2011 dell'Alleanza delle Cooperative Italiane da parte di Confcooperative, Legacoop ed Agci. Tre organizzazioni che hanno deciso di intraprendere un cammino comune per costruire un soggetto unico, in grado di dare maggiore impulso alla propria azione. La cooperazione italiana ha deciso,

insomma, di fare la propria parte nell'ineludibile processo di semplificazione della rappresentanza, al fine di dare risposte efficaci ai problemi che le trasformazioni economiche ed istituzionali del Paese, dell'Europa e del mondo ci stavano imponendo.

Le tre centrali cooperative Fedagri, Legacoop Agroalimentare e Agci-Agrital avevano già per oltre un decennio operato all'interno di un Coordinamento che ci ha consentito di confrontarci sulle esperienze, sui progetti, sulle istanze che le nostre cooperative ci indicavano via via come bene primario. Dopo la costituzione dell'Alleanza, i nostri soci, le cooperative e i gruppi dirigenti hanno cominciato a riunirsi senza le loro bandiere di appartenenza. E ci siamo tutti ritrovati sulle cose reali, sul bisogno di corrispondere alle sollecitazioni dal basso.

Adesso, è cronaca di questi ultimi mesi, l'Alleanza sta procedendo spedita nel percorso irreversibile che ci porterà verso l'unità organica. Per contare di più e diventare l'asse portante di un'agricoltura moderna.

Accanto alle maggiori filiere, abbiamo da Nord a Sud un tessuto di cooperative che sono impegnate quotidianamente nella ricerca di gestioni sane, partecipate dai soci e protese verso un futuro, centinaia e centinaia di cooperative anche di medie e piccole dimensioni che si misurano con il mercato per redistribuire ai soci liquidazioni soddisfacenti.

Dovremmo sempre chiederci cosa sarebbe l'agricoltura italiana senza le aggregazioni cooperative che hanno il grande merito di unire produzioni nazionali, imprenditori agricoli e territorio in un'ottica di auto-imprenditoria.

La cooperazione è già attiva sul fronte della valorizzazione dei prodotti, dei servizi alle imprese, della gestione e della salvaguardia dell'ambiente, della gestione dei boschi, della produzione di energia rinnovabile. Dobbiamo andare più avanti di dove siamo e lo dobbiamo fare velocemente. Dobbiamo diventare un sistema capace di catalizzare le forze migliori e l'imprenditoria più solidale del mondo agricolo per valorizzare le nostre eccellenze alimentari su tutti i mercati, fino a quelli più lontani.

Solo così possiamo costruire una prospettiva più solida per noi e per l'agricoltura di domani.

# INTRODUZIONE

Lo sviluppo della cooperazione negli ultimi decenni, con il consolidamento in settori dov'è tradizionalmente presente come l'agricoltura e, più in generale, l'agroalimentare e l'affermazione in settori nuovi come il welfare, la cultura, ecc., ha evidenziato una grande capacità di adattamento delle cooperative ai mutamenti intervenuti nel sistema economico e sociale. Il percorso di crescita delle imprese cooperative è stato "assecondato" da alcuni importanti interventi legislativi che hanno previsto strumenti per favorirne la capitalizzazione e dar loro la possibilità di creare forme di collaborazione e/o d'integrazione fra imprese, come i "gruppi cooperativi". Possibilità per un "ampliamento degli spazi di azione" della cooperazione sono state offerte, inoltre, dalla riforma del diritto societario del 2003, che ha individuato nuove forme di imprese cooperative dotandole di nuovi strumenti finanziari e di *governance*.

Si tratta di un fenomeno consistente, visto che in Italia sono presenti, secondo i dati 2013 del Registro delle imprese delle Camere di Commercio, 76.774 imprese cooperative, corrispondenti all'1,5% del totale delle imprese attive nel sistema economico nazionale. Il 62% circa delle cooperative è concentrato nei servizi; seguono, in ordine di importanza, le costruzioni e l'agricoltura, silvicoltura e pesca, settori dove il movimento cooperativo è tradizionalmente presente. Nel 2012 la cooperazione ha realizzato un valore aggiunto di 66,2 miliardi di euro correnti, contribuendo per il 4,7% alla produzione del reddito complessivo dell'economia italiana. Quasi la metà delle società cooperative attive è localizzata nell'area meridionale e insulare.

Il Censimento dell'industria e dei servizi dell'ISTAT rileva, nel 2011, 50.134 imprese cooperative, escluse quelle sociali, corrispondenti all'1,1% del complesso delle imprese attive, con un numero di addetti pari a 803.294, rappresentanti il 4,9% del totale. Ad esse si

aggiungono 11.264 cooperative sociali con 320.513 addetti, che rivestono un peso, nell'ambito dell'aggregato delle istituzioni non profit, del 3,7% in termini di unità, ma di ben il 47% per quanto concerne gli addetti.

Con un totale, dunque, di 1.123.807 addetti (pari al 6,6% degli addetti relativi al complesso delle imprese attive e delle istituzioni non profit), la cooperazione fornisce il proprio importante contributo alla dinamica occupazionale nel nostro Paese, risultato di un trend di crescita sostenuta (+20,2% rispetto al 2001), a cui hanno contribuito soprattutto le cooperative sociali.

Il presente contributo affronta gli aspetti legati alla cooperazione in agricoltura, riprendendo e ampliando gli argomenti trattati nelle ultime edizioni dell'Annuario dell'agricoltura italiana e di altri lavori dell'INEA. Il lavoro prende spunto dalla situazione attuale, che trova ampio spazio in termini di analisi dei dati e delle problematiche rilevanti, ma presenta anche un confronto negli anni, per dare conto dei cambiamenti più importanti e delle tendenze in atto.

Nel periodo 1971-2011, ad esempio, i dati censuari evidenziano un aumento generalizzato dell'incidenza percentuale degli addetti alle cooperative nell'ambito del sistema delle imprese attive. Ciò starebbe a significare un rafforzamento del sistema cooperativo sul piano occupazionale, avvenuto soprattutto nei decenni precedenti gli anni Duemila.

Un importante ruolo di stabilizzazione e mantenimento dei livelli occupazionali è stato esercitato dalle imprese cooperative anche in questi ultimi anni di crisi economica. Pur con notevoli differenze al suo interno, il movimento cooperativo è stato in grado di consolidare le posizioni acquisite e, nel contempo, di ampliare la propria azione, rivelando un comportamento anticiclico.

Grazie a opportune strategie poste in atto dalle imprese cooperative, ma anche alla loro capacità di

adattamento ai mutamenti che intervengono nei contesti in cui operano, è stato possibile attenuare gli effetti negativi della crisi economica.

Le cooperative agroalimentari aderenti alle centrali di rappresentanza nel 2011 sono 5.901 con un fatturato medio di 5,9 milioni di euro e un giro d'affari complessivo di oltre 35 milioni di euro. Gli occupati coinvolti sono oltre 94 mila, in media 16 per cooperativa. La cooperazione assorbe il 36% della PLV agricola nazionale tra conferimenti e acquisti di input e sviluppa il 24% del fatturato dell'industria alimentare.

La cooperazione agroalimentare in Italia è rappresentata, soprattutto, da piccole imprese: ben il 67% ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e solo il 2% supera i 40 milioni. Per comprendere il livello di polverizzazione della cooperazione italiana, basti pensare che solo il 12% delle cooperative agroalimentari aderenti alle centrali di rappresentanza (691 unità), che mediamente fatturano oltre 7 milioni di euro, realizza l'80% del giro d'affari della cooperazione associata.

La realtà si presenta in modo molto differente tra Sud e Nord, seguendo la storia, anche culturale, che la cooperazione ha avuto nelle diverse regioni del nostro Paese. Nelle regioni settentrionali, dove è presente il 42% delle cooperative associate, il fatturato raggiunge l'81% della ricchezza prodotta dal sistema cooperativo e gli addetti sono pari al 64% del totale.

Un dato molto importante è rappresentato dal fatto che, in media, l'86% degli approvvigionamenti della cooperazione agroalimentare è costituito dal conferimento dei soci. Ciò conferma la natura mutualistica della cooperazione agroalimentare italiana e testimonia il forte rapporto della cooperazione con il territorio (79% degli approvvigionamenti ha origine regionale).

Il canale cooperativo presenta ancora qualche debolezza nella fase della distribuzione: soltanto il 46% del fatturato viene realizzato attraverso canali di accesso diretto (GDO, dettaglio tradizionale, HoReCa) con prodotti a marchio proprio o a marchio commerciale (private label), mentre la parte restante viene collocata attraverso l'intermediazione di grossisti o come semilavorati ad altre imprese.

Nonostante i grandi progressi compiuti dalla cooperazione nel nostro Paese, il potere contrattuale

degli agricoltori, di cui la cooperazione è strumento, è ancora molto basso. La cooperazione agroalimentare italiana è certamente cresciuta molto, raggiungendo numeri importanti in termini di presenza sul territorio, dimensione aziendale e quota di prodotto lavorato e/o commercializzato in alcuni comparti, ma in misura ancora insufficiente e, soprattutto, squilibrata sul territorio nazionale.

L'organizzazione dell'agricoltura italiana è costituita, oggi, da enti di rappresentanza di tipo professionale ed economico organizzati orizzontalmente e non verticalmente, vale a dire per filiera di prodotto, che costituisce il modello indispensabile per confrontarsi e competere con le altre fasi della trasformazione e del commercio, vale a dire con il mercato.

Le linee di politica agraria proposte dalla Commissione Europea per il periodo 2014-2020 prevedono di affidare il sostegno e la stabilizzazione del reddito a tre strumenti già ben noti alla politica agraria: l'organizzazione dell'offerta, attraverso la concentrazione delle imprese in Organizzazioni di produttori (OP) estese a tutti i settori, le Organizzazioni interprofessionali (OI) per regolare i rapporti all'interno della filiera e la contrattualizzazione.

In questo nuovo scenario della PAC, la cooperazione e anche le OP non sono soggetti diversi: la forma cooperativa, per le caratteristiche di democraticità richieste dalla stessa regolamentazione comunitaria che le ha istituite, è certamente la più adatta per dare forma societaria alle OP; nello stesso tempo una cooperativa che diventi OP è una cooperativa con delle funzioni e delle possibilità in più perché può concentrare l'offerta, potendo arrivare persino a richiedere l'estensione *erga omnes* delle norme che valgono per i suoi soci.

Anche a livello europeo si registra una lunga tradizione di presenza del movimento cooperativo, che ha assunto forme e dimensioni differenti sia per effetto di assetti istituzionali diversificati, che hanno influito sul ruolo della cooperazione nei diversi Paesi, sia per le differenze nelle normative specifiche che molti Stati membri dedicano alla cooperazione in generale e specificamente agroalimentare.

Se, invece, si guarda ai diversi modelli, ciò che principalmente emerge è un "modello settentriona-

le”, che pone la questione delle dimensioni economiche della cooperazione, ma anche quelle legate alla necessità di strutture professionali, scelte manageriali a livello di direzione, supervisione esterna, proporzionalità economica nei diritti di voto, come fattori di crescita della cooperazione e determinanti della performance delle imprese cooperative. È il modello che ospita la quasi totalità delle imprese cooperative transnazionali europee e, naturalmente, è un modello spesso accompagnato da rischi di perdita di controllo dell’impresa cooperativa da parte dei membri.

Anche il “modello mediterraneo” pone problemi analoghi, ma a partire da soglie dimensionali più basse, maggiore frammentazione, istanze di valorizzazione delle competenze territoriali attraverso reti di PMI e obiettivi di qualificazione della gestione che, quando non arrivano a importare in blocco le tematiche della *corporate governance*, comunque pongono il problema della qualificazione professionale dei gestori e delle specifiche competenze di presidenti e uffici direttivi.

La tendenza dei due modelli a convergere, da angolature diverse, verso i temi della crescita delle cooperative, della professionalizzazione della gestione e della capacità di assicurare maggiore potere contrattuale alla produzione agricola è frutto degli analoghi processi che interessano l’agroalimentare delle grandi imprese private concorrenti e, a valle, il dettaglio organizzato.

I processi di crescita internazionale e transnazionale in corso, le fusioni tra cooperative, rispondono sia a queste sollecitazioni esterne, sia alla ricerca di economie di scopo nella R&D, nelle politiche di marchio, nella finanza.

A questi processi cerca di contribuire anche la politica europea, soprattutto attraverso il tentativo di delineare quadri normativi comuni, che aiutino ad ampliare i mercati per le cooperative, ridurre i costi di transazione e facilitare fusioni e acquisizioni su scala sovranazionale. Del resto anche la progressiva estensione del modello delle Organizzazioni dei produttori nella gestione delle OCM, che si sviluppa a ridosso di rilevanti questioni di potere contrattuale in comparti fondamentali per la cooperazione agroalimentare europea (lattiero-caseario), segnala l’importanza che le

istituzioni europee assegnano attualmente alle realtà associative agricole nella gestione dei processi di ristrutturazione e consolidamento del settore.

Se da un lato il ruolo della Società cooperativa europea può essere considerato ancora limitato e, in parte, di mero stimolo, dall’altro lato il tema di rilievo per la cooperazione agroalimentare riguarda i rapporti tra obiettivi di crescita, anche supportata da politiche adeguate, e incertezza sugli effetti della normativa antitrust e della normativa sugli aiuti di stato dettate a tutela della concorrenzialità dei mercati.

Per quanto riguarda la cooperazione nella distribuzione agroalimentare, occorre innanzitutto precisare che nel complesso del settore distributivo nazionale operano soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegata. Una prima importante distinzione è tra i diversi gruppi della Grande distribuzione (GD) e della distribuzione organizzata (DO). Alla GD fanno riferimento i punti di vendita facenti capo ad un’unica impresa o gruppo (ad esempio Esselunga, Auchan, Finiper e Carrefour), mentre la DO comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, molto spesso appartenenti al mondo cooperativo (ad esempio, Coop e Conad). Nell’ambito del panorama distributivo italiano la DO ha un’incidenza in termini numerici superiore al 60%. Le catene della DO sono tradizionalmente suddivise in unioni volontarie (Despar, Sisa, ecc.), integrazioni di tipo verticale tra grossisti e dettaglianti e orizzontale tra dettaglianti (Coop, Conad, Crai, Sigma, ecc.).

In termini di significatività dei singoli operatori a livello nazionale, Conad è stato, nel 2012, il principale gruppo con 2.916 punti di vendita, anche se in termini di metratura investita è superata da Coop, con 1,8 milioni di metri quadrati. In particolare, Conad si è confermata nel 2012 la prima insegna nei format di vendita dei supermercati, rappresentando ben il 14,8% dei metri quadrati complessivamente investiti, seguita da Selex (13,4%). Conad si contraddistingue anche per essere la catena maggiormente presente nelle regioni centrali e meridionali e ha una quota di mercato pari ad oltre il 10%. Coop, viceversa, mostra una maggiore quota di fatturato sul totale (13 miliardi di euro), realizzato prevalentemente nelle

regioni settentrionali (specialmente del Nord-est) e centrali. In particolare Coop, anche nel 2012, ha confermato la propria specializzazione distributiva nella formula ipermercati, con 165 punti di vendita e più di 883 mila metri quadrati investiti.

La più importante centrale di acquisto italiana, sia in termini di quota di mercato (24% del totale) che in termini di superficie impiegata (3,6 milioni di mq), è Centrale Italiana a cui afferiscono Coop, Sigma, il Gigante, Despar servizi e Disco verde. La seconda centrale per presenza territoriale è Esd Italia (2,4 milioni di mq) che raggruppa Agorà network Scarl, Gruppo Sun, Selex Commerciale, segue Sicon (Conad e Rewe) e Auchan/Crai. La maggior parte delle centrali presentano una struttura costituita sotto forma di consorzi e i soci sono legati esclusivamente da un contratto di collaborazione o di mandato.

Il lavoro, infine, presenta un contributo sulla cooperazione sociale agricola. Le cooperative sociali sono imprese che coniugano la natura mutualistica con un più ampio fine solidaristico e hanno avuto uno sviluppo significativo a partire dal loro riconoscimento formale con la legge 381 del 1991, che ne definisce la natura e le attività.

Le cooperative sociali ammontano a 13.938 imprese (secondo un'indagine condotta da Euricse per conto dell'INEA su dati camerali del 2009) e occupano nel complesso più di 317.000 lavoratori dipendenti. Il 43,3% del totale delle cooperative sociali, che impiegano però soltanto il 20,7% dei lavoratori del settore, si concentra nel Sud-Isole, facendo registrare, negli ultimi anni, una crescita significativa. Le cooperative sociali operanti in attività produttive lungo tutta la filiera agricola (dalla produzione in azienda alla trasformazione e al commercio) sono 389 e impiegano 3.992 lavoratori dipendenti su tutto il ter-

ritorio nazionale, per un valore della produzione (al 31 dicembre 2009) di complessivi 182.025.000 euro. Esse sono presenti su quasi tutto il territorio nazionale, ma la maggiore concentrazione si ha al Sud, dove sono collocate più di 100 delle 389 cooperative sociali agricole attive in Italia.

La cooperazione sociale ha dato prova anche in un periodo di crisi come quello degli ultimi anni di saper mantenere i livelli di occupazione e di liquidità raggiunti in oltre 30 anni di attività. Tale capacità è strettamente correlata con la visione che guida tali organizzazioni, centrata sulle persone e il benessere collettivo più che sugli aspetti puramente finanziari dell'impresa. Queste caratteristiche della cooperazione hanno consentito di reagire alla crisi con azioni che hanno rinsaldato la coesione interna.

Le cooperative sociali hanno rappresentato un significativo esempio di innovazione sociale negli anni '70-'90, rispondendo in maniera importante ad esigenze della società civile e dando luogo a cambiamenti sia nell'ambito dei servizi in cui sono state attive sia nel contesto istituzionale, contribuendo a modifiche normative e organizzative presenti ancora oggi. Diverse realtà hanno sperimentato anche negli ultimi anni nuovi percorsi di inserimento socio-lavorativo e servizi innovativi per rispondere a nuove esigenze di fasce specifiche della popolazione.

Tutti gli aspetti approfonditi in questo lavoro sono affrontati presentando i dati che ne descrivono i tratti principali, le problematiche rilevanti, le tendenze e le possibili linee di sviluppo, le politiche di riferimento. Ne emerge un quadro complesso, variegato, particolarmente interessante in un periodo di crisi del sistema economico e sociale italiano, in grado di fornire indicazioni interessanti su possibili sviluppi dell'agricoltura nazionale.





# Capitolo 1: La cooperazione nel sistema economico e sociale italiano

# 1. LA COOPERAZIONE NEL SISTEMA ECONOMICO E SOCIALE ITALIANO

La cooperazione riveste un ruolo importante e di primo piano nel contesto economico e sociale del nostro Paese, che trae origine dalla sua lunga storia iniziata nella seconda metà dell'Ottocento, ed è sancita nella Costituzione italiana, art. 45, che ne riconosce la funzione sociale e il carattere di mutualità senza fini di lucro. È un ruolo complesso quello assunto dal movimento cooperativo italiano che si sostanzia in una molteplicità di aspetti. Basti pensare al ruolo stabilizzatore dell'economia e, più in generale, al contributo delle cooperative al miglioramento sia del funzionamento del sistema economico sia del benessere sociale (Borzaga, Galera, 2012); all'impatto che le cooperative esprimono in termini di occupazione, al loro radicamento sull'intero territorio nazionale, alle relazioni che sono in grado di sviluppare e promuovere in contesti territoriali locali, alla capacità di generare esternalità positive negli ambiti in cui operano nonché di contribuire alla formazione del capitale sociale (Borzaga, Tortia, 2005; Salvatori, 2012); alla capacità di svolgere un ruolo di supplenza nelle aree di bisogno laddove lo Stato si è rivelato assente o con un'offerta di servizi non sempre adeguata, alla funzione distributiva realizzata attraverso l'adozione di prezzi inferiori a quelli di mercato e l'allocatione di risorse a favore di fasce sociali svantaggiate (Borzaga, Tortia, 2005), ecc. In altre parole, basti pensare alla "dimensione umana e sociale del fare impresa" (Alleanza delle Cooperative Italiane, Censis, 2012) che rappresenta l'elemento distintivo della cooperazione (S. Zamagni, V. Zamagni, 2008).

La realtà del movimento cooperativo italiano si presenta, dunque, molto articolata e composita sotto il profilo funzionale, settoriale e delle tipologie di im-

presa che vi sono rappresentate. È una realtà difficile da cogliere nella lettura dei dati statistici, provenienti da una pluralità di fonti che per taluni aspetti (a partire proprio dalla dimensione quantitativa) tendono a sovrapporsi basandosi, però, su definizioni non sempre univoche.

Un'analisi della cooperazione sotto il profilo economico e strutturale, prendendone in esame le dimensioni nonché le dinamiche, è quanto ci si propone di affrontare con il presente capitolo. Ci si sofferma, inoltre, sul confronto con le altre tipologie di imprese attraverso una lettura dei dati del Censimento dell'industria e dei servizi dell'ISTAT. Un breve approfondimento riguarda, infine, l'evoluzione della forma cooperativa nel quadro degli interventi legislativi che, a partire dagli anni Novanta, hanno interessato le imprese cooperative.

## 1.1 Le dimensioni della cooperazione in Italia

Nel 2013 la cooperazione conta, secondo i dati del Registro delle imprese delle Camere di Commercio, 76.774 imprese, corrispondenti all'1,5% del totale delle imprese attive nel sistema economico nazionale (tab. 1.1).

Il 62% circa delle imprese cooperative è concentrato nei servizi (fig. 1.1), nel cui ambito si distinguono, per numerosità, i comparti "trasporti e magazzinaggio", "noleggio, agenzie di viaggio, supporto alle imprese" e "sanità e assistenza sociale". Questi, insieme, raggruppano il 53% delle cooperative nei servizi e il 33% di quelle totali. Seguono, in ordine di importanza, le costruzioni e l'agricoltura, silvicoltura e pesca, settori



Tab. 1.1 - La dimensione della cooperazione in Italia per settore di attività

Settori di attività	2013		2012	
	imprese cooperative (n.)	% su imprese totali	valore aggiunto coop (mln euro)	% su totale economia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	8.578	1,1	1.435	5,1
Industria in senso stretto	5.771	1,1	5.363	2,1
<i>Industria alimentare, bevande e tabacco</i>	1.700	2,8	..	..
Costruzioni	14.733	1,9	3.111	3,8
Servizi	47.554	1,5	56.358	5,4
<i>Commercio, turismo, trasporti e comunicazioni</i>	18.467	0,9	19.386	5,6
<i>Finanza, attività immobiliari e servizi alle imprese</i>	14.427	2,1	20.458	5,2
<i>Servizi alla persona e altre attività di servizi</i>	14.660	4,3	16.514	5,7
Non classificate	138	3,5	..	..
<b>Totale</b>	<b>76.774</b>	<b>1,5</b>	<b>66.267</b>	<b>4,7</b>

Fonte: elaborazione INEA su dati Unioncamere-Infocamere e Unioncamere-Si.Camera, 2014.

dove il movimento cooperativo è tradizionalmente presente. Nell'industria in senso stretto la cooperazione riveste, invece, un ruolo più limitato, benché al suo interno si segnali il comparto "alimentare, bevande e tabacco", il quale concentra circa il 30% delle imprese cooperative operanti nell'industria.

Dal punto di vista economico la cooperazione ha realizzato nel 2012 un valore aggiunto di 66,2 miliardi di euro correnti, contribuendo per il 4,7% alla produzione del reddito complessivo dell'economia italiana (Unioncamere - Si.Camera, 2014). È un risultato cui concorrono, per la quasi totalità, le cooperative che operano nel terziario, sia nelle componenti di natura privata (commercio, trasporti, credito, servizi alle im-

prese, ecc.) che pubblica (sanità e assistenza sociale). Al suo interno le attività che fanno capo alla categoria "servizi alla persona e altre attività di servizi" - ossia, istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento, altre attività di servizi - evidenziano una maggiore incidenza di imprese cooperative (4,3%). In particolare, è il comparto "sanità e assistenza sociale" a registrare, con 8.393 unità, la quota più elevata, con oltre un quarto delle imprese attive che ha assunto una forma cooperativa. Ad esso fa seguito un altro comparto di rilievo, "l'istruzione", nel quale le 2.144 cooperative incidono per l'8,6%. I livelli di concentrazione raggiunti dalla cooperazione in tali comparti sono il

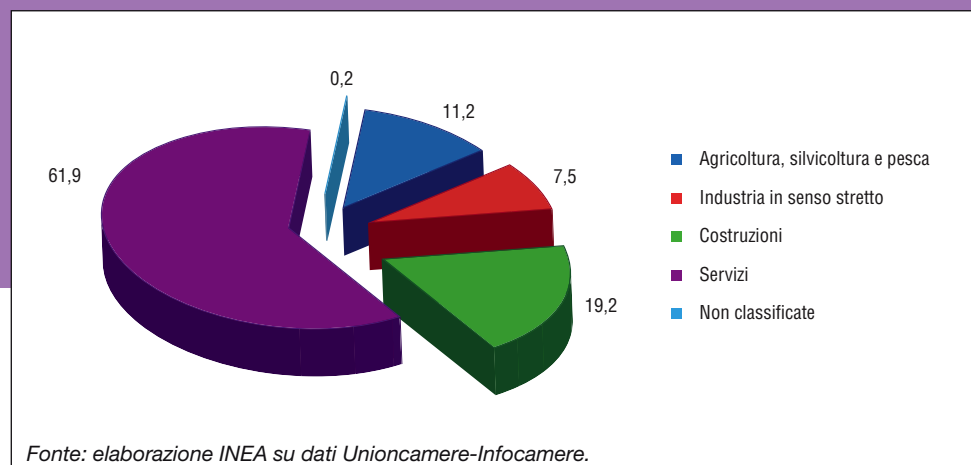


Fig. 1.1 - Distribuzione % delle imprese cooperative per settore di attività

frutto di dinamiche di crescita accentuata (rispettivamente +13,2% e +16,3% nel periodo compreso fra il 2009 e il 2013), che si sono rivelate in controtendenza rispetto all'andamento del complesso delle cooperative (-3,5%), non arrestandosi neanche in questi anni di grave crisi economica. Le cooperative hanno dimostrato di saper intercettare nuovi spazi di domanda, non solo sociale, a cui l'istituzione pubblica non è stata in grado di offrire risposte. Ciò, del resto, non è del tutto casuale. I cosiddetti "servizi alla persona" rappresentano un settore con scarsa attrattiva per imprese di tipo capitalistico per via dei margini di profitto assai ridotti. Sono le cooperative, dunque, che, in virtù della natura solidaristica, della flessibilità organizzativa e di una coincidenza di interessi fra proprietà e lavoro, esprimono una capacità di "intercettare [...] le esigenze della società e le aspirazioni dei lavoratori [...], mitigando le distorsioni generate dai mercati" (*ibidem*, 2014, p. 11). In questo modo il sistema cooperativo può esercitare quel ruolo sociale che gli è congeniale e all'interno del quale svolgere un'importante funzione di sostegno all'occupazione, come è emerso nelle vicende economiche di questi ultimi anni. Un ruolo attraverso il quale il sistema cooperativo può trovare, come testimonia l'evidenza empirica, nuove opportunità di crescita.

Nell'ambito della categoria "commercio, turismo, trasporti e comunicazioni" sono presenti comparti, come "trasporti e magazzinaggio" e "noleggio, agenzie di viaggio, supporto alle imprese", che rivelano un discreto tasso di cooperativismo (intorno al 5,5%), in aumento negli ultimi anni. Al suo interno vi è da segnalare, inoltre, il comparto "alloggio e ristorazione", nel quale la forma cooperativa è stata adottata soltanto dallo 0,7% delle imprese, ma ha fatto registrare, nel quadriennio 2009-2013, il più elevato tasso di crescita (+21,6%) tra i diversi settori di attività.

Per quanto concerne il settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca sono oltre 8.500 le cooperative attive risultanti dal Registro delle imprese, in sensibile arretramento negli ultimi quattro anni (-9,1%). La loro incidenza è dell'1,1% sul totale settoriale delle imprese, ma il loro peso in termini economici è ben più elevato (5,1%). Vi è da sottolineare, in proposito, che le imprese cooperative agricole contribuiscono con il 2,2%

alla formazione del valore aggiunto prodotto dal sistema cooperativo nel complesso, a fronte del 2% fatto registrare dal settore agricolo nel suo insieme come contributo alla formazione del PIL (INEA, 2013).

La distribuzione delle cooperative a livello territoriale rivela una forte concentrazione delle imprese nell'area meridionale e insulare, dove è localizzata quasi la metà delle società cooperative attive nel 2013 (35.051 unità). Esse incidono per poco più del 2% sul totale delle imprese attive dell'area e contribuiscono alla formazione del valore aggiunto dell'economia meridionale con il 4,6%, un tasso in linea con quello medio nazionale. Fra tutte le aree si distingue comunque il Nord-est, l'area storica e di tradizionale insediamento della cooperazione: per quanto le 11.162 cooperative pesino poco più dell'1% sul tessuto imprenditoriale dell'area, il loro contributo economico sfiora il 6%, a testimonianza della forza economica che rappresentano.

## 1.2 L'evoluzione della cooperazione in Italia: una lettura attraverso i dati censuari

Oltre alla dimensione economica, a dare la misura della rilevanza del sistema cooperativo all'interno dell'economia italiana vi è anche la dimensione occupazionale, rispetto alla quale la cooperazione gioca un ruolo di primo piano. Su questo elemento distintivo del modello cooperativo di impresa il Censimento dell'industria e dei servizi dell'ISTAT offre informazioni significative, benché si richieda una certa cautela nella lettura. Occorre infatti tener presente che le cooperative sociali sono trattate separatamente e che, per quanto concerne il settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, i dati rilevati sono parziali, giacché fanno esclusivo riferimento alle imprese che operano nei settori della silvicoltura e dell'utilizzo di aree forestali, della pesca e acquacoltura, nonché nelle attività di supporto all'agricoltura e in quelle successive alla raccolta<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> In termini specifici, il Censimento dell'industria e dei servizi limita la rilevazione alle Divisioni 02 e 03 della classificazione Ateco 2007 e al Gruppo 01.6 (Attività di supporto all'agricoltura e attività successive alla raccolta), rimandando al campo di osservazione del 6° Censimento dell'agricoltura le attività afferenti alla Divisione 01 (Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi).

Tab. 1.2 - Consistenza delle imprese cooperative e dei relativi addetti negli anni 1971-2011

	N. imprese cooperative <sup>1</sup>	% sul totale imprese attive	N. addetti cooperative <sup>1</sup>	% sul totale addetti imprese attive	N. cooperative sociali <sup>2</sup>	% sul totale istituzioni non profit	N. addetti cooperative sociali <sup>2</sup>	% sul totale addetti istituzioni non profit
1971	10.744	0,5	207.477	1,9	..	..	..	..
1981	19.900	0,7	362.435	2,8	..	..	..	..
1991	34.353	1,0	556.812	3,8	..	..	..	..
2001	47.719	1,2	786.092	5,0	5.674	2,4	149.147	30,5
2011	50.134	1,1	803.294	4,9	11.264	3,7	320.513	47,0

<sup>1</sup> escluse cooperative sociali.

<sup>2</sup> le cooperative sociali vengono rilevate dall'ISTAT a partire dal Censimento 2001. Nelle precedenti rilevazioni le cooperative sociali erano comprese in quelle generali; a partire dal Censimento 1991, però, vengono scorporate e riclassificate come istituzioni non profit.

Fonte: ISTAT, Censimento dell'industria e dei servizi, annate varie.

Le imprese cooperative, escluse quelle sociali, rilevate dal Censimento del 2011 ammontano a 50.134 unità, corrispondenti all'1,1% del complesso delle imprese attive, con un numero di addetti pari a 803.294, rappresentanti il 4,9% del totale (tab. 1.2).

Ad esse si aggiungono 11.264 cooperative sociali con 320.513 addetti, che rivestono un peso, nell'ambito dell'aggregato delle istituzioni non profit, del 3,7% in termini di unità, ma di ben il 47% per quanto concerne gli addetti.

Con un totale, dunque, di 1.123.807 addetti la cooperazione fornisce il proprio importante contributo alla dinamica occupazionale nel nostro Paese avendo raggiunto, nel 2011, una quota del 6,6%<sup>2</sup> degli addetti relativi al complesso delle imprese attive e delle istituzioni non profit, in netto aumento rispetto al 5,8% del 2001.

Ciò è il risultato di un trend di crescita che si è attestato su livelli sostenuti (+20,2% nel decennio), a fronte di un ben più contenuto 5,6% registrato in media dagli occupati nel sistema delle imprese e delle istituzioni non profit.

Un grande impulso alla crescita degli occupati nella cooperazione proviene dalla componente delle cooperative sociali, le quali hanno visto più che

raddoppiare, nell'ultimo decennio, il numero delle strutture e degli addetti. Ben più misurato, invece, è l'incremento fatto registrare dal complesso delle cooperative, ad esclusione di quelle sociali (+5,1% le imprese, +2,2% gli addetti).

In tal caso, però, si assiste a una decelerazione della dinamica di crescita che aveva interessato, con particolare intensità, il sistema cooperativo nel periodo 1971-2001.

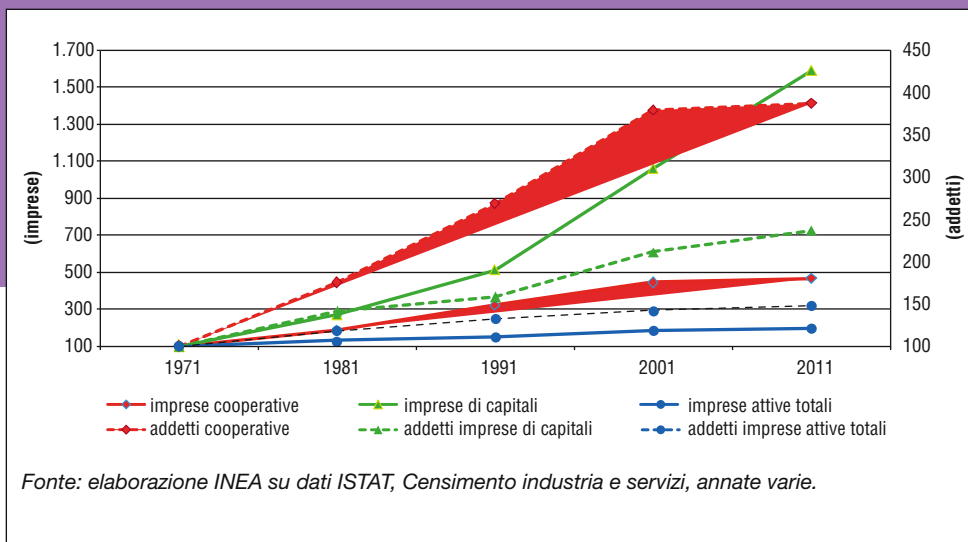
Ponendo a confronto il trend di crescita delle cooperative (escluse le sociali) con quello evidenziato dalle società di capitali e dall'insieme delle imprese attive (fig. 1.2) si rilevano principalmente due fenomeni che hanno interessato, da un punto di vista strutturale, l'evoluzione del sistema produttivo italiano. Il primo riguarda l'andamento degli addetti nelle imprese cooperative: con un tasso di crescita nettamente più elevato nei confronti delle società di capitali e, ancor più, del totale delle imprese attive, si osserva un scostamento che si è via via ampliato nel corso degli anni per raggiungere il suo massimo livello con la rilevazione del 2001.

Nel decennio successivo, a causa del minor ritmo di crescita degli addetti nelle imprese cooperative rispetto a quello fatto registrare dagli addetti nelle società di capitali, la forbice tende leggermente a ridursi.

Il secondo fenomeno concerne il tasso di crescita del numero delle imprese: in questo caso sono, viceversa, le società di capitali a evidenziare un'accelerazione della dinamica positiva a partire dalla rilevazione del 1991.

<sup>2</sup> Questa quota non coglie la reale dimensione degli occupati nel sistema cooperativo, giacché la rilevazione censuaria fa riferimento alle imprese cooperative in quanto registrate come forma giuridica, tralasciando invece altre realtà più complesse di cui si compone il sistema, come i "gruppi cooperativi", che comprendono anche società per azioni controllate dalle stesse cooperative.

**Fig. 1.2 - Evoluzione delle imprese e dei relativi addetti negli anni 1971-2011 (1971 = 100) - numeri indici**

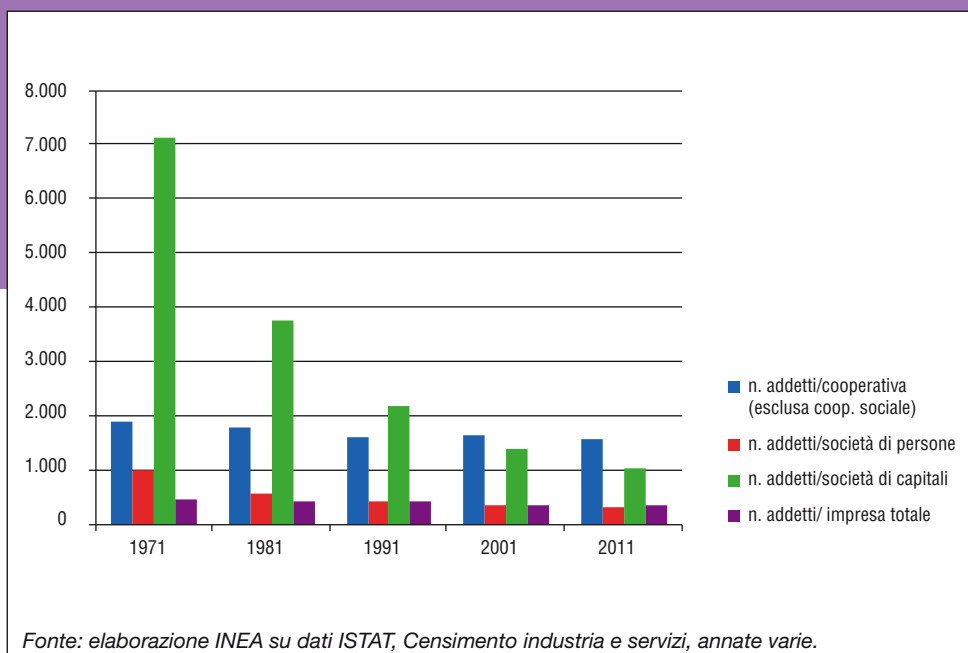


Ciò determina un progressivo ampliamento del divario esistente rispetto alle cooperative e, più in generale, al complesso delle imprese attive. Nel decennio 2001-2011 l'ulteriore allargamento dello scarto è da ascrivere anche a un contestuale rallentamento del tasso di crescita delle imprese cooperative.

Le dinamiche appena illustrate influiscono sulla dimensione media delle imprese, espressa in termini di addetti, e sulla sua evoluzione. Come ben evidenziato nella figura 1.3, le società di capitali fanno

registrare, sino alla rilevazione censuaria del 1991, la dimensione media più ampia nell'ambito dell'economia del nostro Paese, con un distacco inizialmente notevole (7.136 addetti a fronte di 1.931 per le cooperative e 495 per il totale delle imprese attive nel 1971), che si è tuttavia sin da subito ridotto. Il calo della dimensione media delle società di capitali è avvenuto in maniera via via decrescente, per quanto a livelli sempre sostenuti (-85% nell'arco dell'intero periodo 1971-2011).

**Fig. 1.3 - La dimensione media delle imprese nel sistema economico italiano negli anni 1971-2011**



Nel contempo, anche la dimensione media delle imprese cooperative è calata, ma in misura ben più contenuta (-17%), tanto da far registrare un “sorpasso” nel 2001 con in media 1.647 addetti contro i 1.427 delle società di capitali. Alla fine del periodo osservato le cooperative vantano ancora una dimensione media (1.602 addetti) superiore di circa un terzo rispetto a quella delle società di capitali e di ben quattro volte a quella del totale delle imprese.

Questo risultato sembra testimoniare il successo delle strategie perseguite dal sistema delle cooperative italiane e volte al sostegno e allo sviluppo dell’occupazione.

L’analisi del rapporto “addetti cooperative/addetti imprese attive totali” per classi di addetti permette meglio di apprezzare l’intensità del contributo del mondo cooperativo alla creazione di occupazione nell’economia del nostro Paese. A tale riguardo sono state prese in considerazione cinque classi dimensionali con le quali sono state classificate le imprese cooperative (tab. 1.3):

- *micro*, per 1-9 addetti;
- *piccole*, per 10-49 addetti;
- *medie*, per 50-199 addetti;
- *medio-grandi*, per 200-499 addetti;
- *grandi*, per  $\geq 500$  addetti.

**Tab. 1.3 - Incidenza % degli addetti nelle cooperative<sup>1</sup> sul totale per classe di addetti**

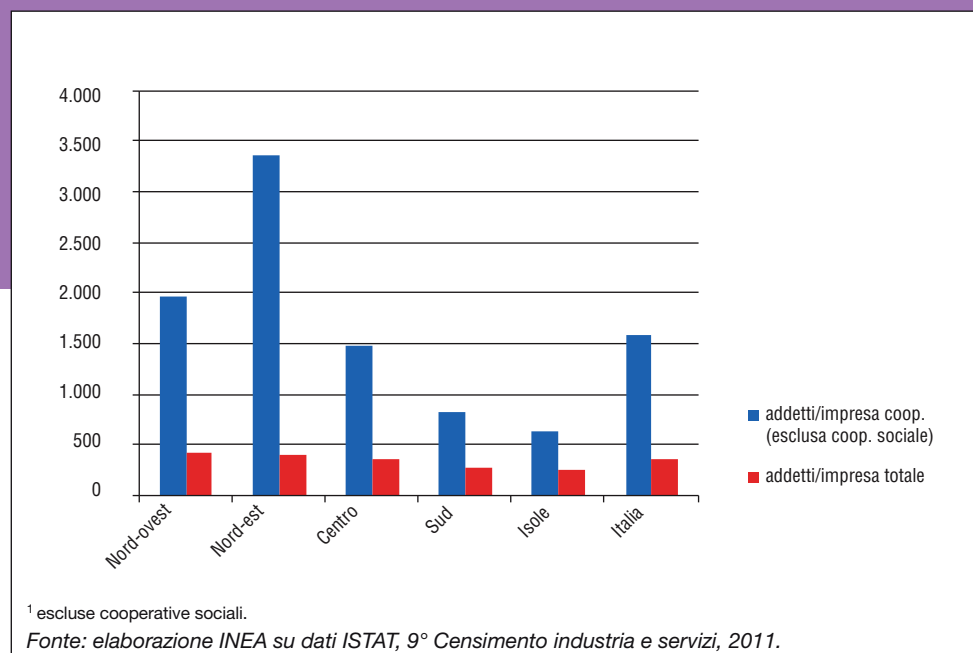
Addetti cooperative/addetti imprese totali (%)					
	1971	1981	1991	2001	2011
1-9	0,6	1,0	1,4	2,0	1,0
10-49	2,8	4,5	5,6	6,0	5,3
50-199	4,1	5,4	8	10,8	12,1
200-499	4,7	6,7	7,9	9,9	11,6
> 500	1,2	2,5	4,1	8,0	8,3
<b>Totale</b>	<b>1,9</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>5,0</b>	<b>4,9</b>

<sup>1</sup> escluse cooperative sociali.

Fonte: elaborazione INEA su dati ISTAT, Censimento industria e servizi, annate varie.

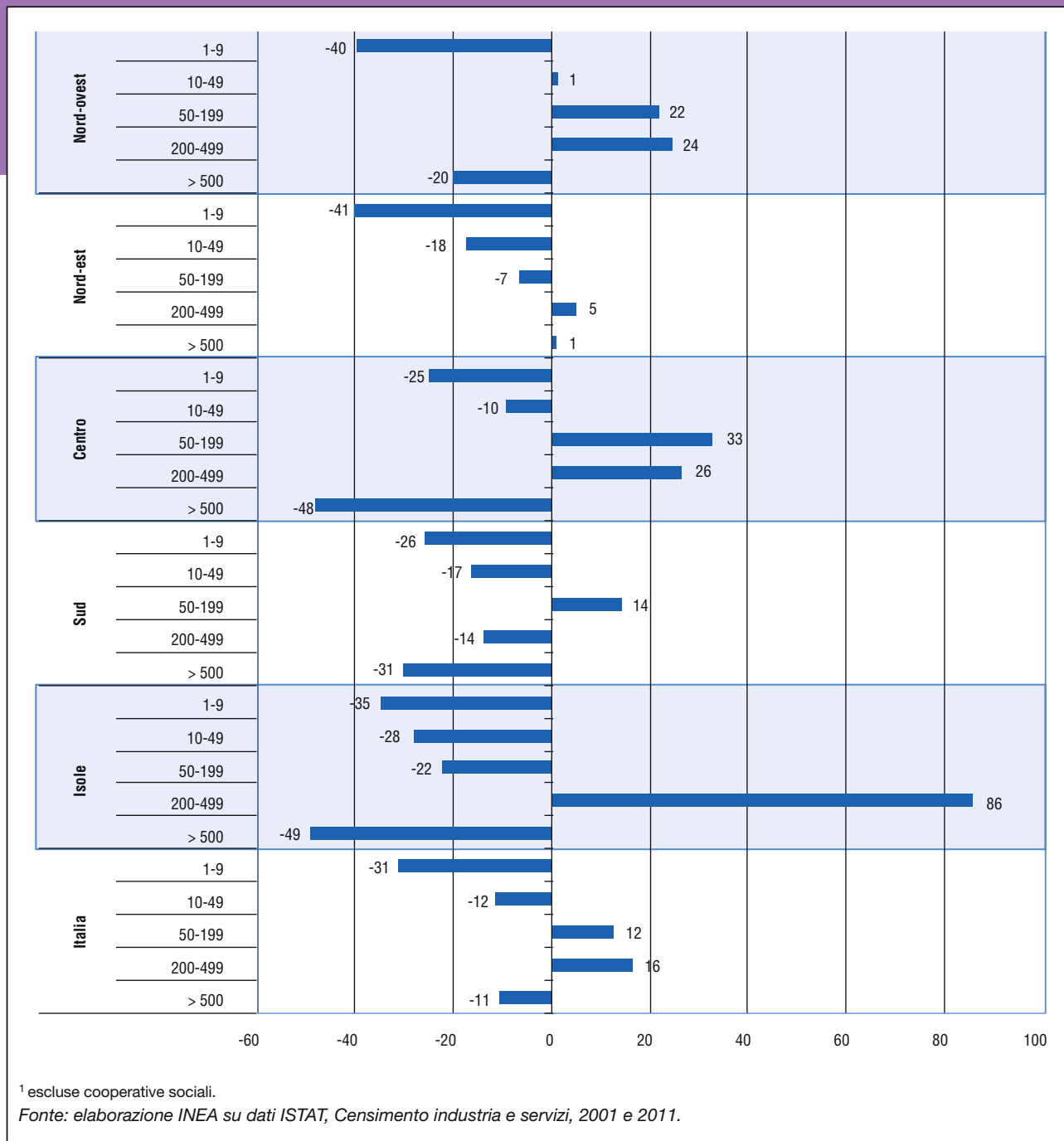
Nel 2011 le cooperative con più di 10 addetti presentano quote di occupati superiori alla media (tab. 1.3). In particolare, sono le cooperative di medie e medio-grandi dimensioni a far registrare il contributo più elevato, con rispettivamente il 12,1% e l’11,6%, all’interno delle proprie classi di ampiezza.

Esse, infatti, pur avendo un peso contenuto in termini di imprese (5,3%), concentrano ben il 40% degli addetti del sistema cooperativo (escluse le cooperative sociali). Anche le cooperative con più di 500 addetti rivestono un peso apprezzabile (8,3%) nell’ambito della propria categoria. In questo caso, le cooperative



**Fig. 1.4 - La dimensione media delle imprese cooperative<sup>1</sup> e totali per ripartizione geografica. Anno 2011**

Fig. 1.5 - Dinamica della quota di addetti alle cooperative<sup>1</sup> sul totale per classe di addetti e ripartizione geografica (variazioni % 2011-2001)



contano poco più dello 0,2% in termini di imprese, ma raggruppano il 28% degli addetti. Al contrario, nella categoria delle “micro” cooperative, il cui apporto in termini di occupati è di appena l’1%, ricade il 47% delle imprese, con, però, soltanto il 10% degli addetti.

Nel periodo 1971-2011 si è avuto un aumento generalizzato dell’incidenza percentuale degli addetti alle cooperative nell’ambito del sistema delle imprese attive, il che starebbe a significare un rafforzamento del sistema cooperativo sul piano occupazionale,

avvenuto soprattutto nei decenni precedenti gli anni duemila. Il tasso di incremento risulta tuttavia differenziato in relazione alle diverse classi dimensionali. In particolare, sono le cooperative nelle classi di ampiezza al di sopra dei 50 addetti a registrare gli incrementi più elevati della quota di occupati. Ciò testimonia come il movimento cooperativo abbia adottato e rafforzato una strategia orientata all'ampliamento delle dimensioni occupazionali delle imprese, con l'effetto di contribuire, da un lato, alla formazione del tessuto imprenditoriale e, dall'altro, alla creazione e al mantenimento dell'occupazione nel nostro Paese.

Da un punto di vista dell'articolazione territoriale, emerge con evidenza una polarizzazione in termini dimensionali delle società cooperative, a fronte di una maggiore omogeneità nell'ampiezza delle imprese attive totali (fig. 1.4): le cooperative localizzate nelle due aree settentrionali fanno registrare dimensioni medie più elevate di quella media nazionale; all'opposto, per quanto concerne le cooperative del Sud e Isole. In particolare, sono le cooperative del

Nord-est - che con il 16% delle strutture concentrano il 33% degli occupati nella cooperazione - a distinguersi per una dimensione media (3.366 addetti) che è il doppio di quella media nazionale.

Ed è infatti il Nord-est che, in virtù di una presenza storica e consolidata della cooperazione nell'area, mostra la più elevata incidenza di addetti (6,9% nel 2011). Nell'ultimo decennio il tasso di cooperativismo dell'area si è ulteriormente rafforzato, grazie soprattutto alle cooperative di medio-grandi e grandi dimensioni il cui peso, in termini occupazionali, è aumentato per attestarsi, rispettivamente, al 14,7% e al 24% del sistema economico Nord-orientale. Il maggior contributo alla creazione di occupazione in quest'area proviene, dunque, dalle grandi cooperative le quali, oltre a confermare la solidità del sistema cui appartengono, ne costituiscono uno dei principali punti di forza.

Per quanto riguarda le altre aree, nel decennio 2001-2010 risulta in aumento l'incidenza in termini di addetti delle cooperative di medie e medio-grandi dimensioni, tra le quali si distinguono nettamente

**Tab. 1.4 - Le cooperative e i relativi addetti<sup>1</sup> per settore e di attività - Anni 2001-2011**

Settori di attività	numero cooperative (escluse le sociali)			numero addetti						
	2001	2011	Variaz.% 2011/2001	2001	2011	Variaz.% 2011/2001				
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.085	6,5	3.932	7,8	27,5	37.376	4,8	22.956	2,9	- 38,6
Attività manifatturiere	4.718	9,9	3.809	7,6	- 19,3	81.681	10,4	57.210	7,1	- 30,0
Industria alimentari bevande tabacco	2.202	4,6	1.450	2,9	- 34,2	43.158	5,5	32.922	4,1	- 23,7
Costruzioni	11.122	23,3	9.245	18,4	- 16,9	58.359	7,4	39.088	4,9	- 33,0
Commercio, turismo, trasporti e comunicazioni	12.538	26,3	15.089	30,1	20,3	268.828	34,2	330.563	41,2	23,0
Finanza, attività immobiliari e servizi alle imprese	9.786	20,5	11.538	23,0	17,9	282.177	35,9	304.806	37,9	8,0
Servizi alla persona e altre attività di servizi	6.105	12,8	6.069	12,1	- 0,6	52.546	6,7	44.352	5,5	- 15,6
<b>Totale</b>	<b>47.719</b>	<b>100,0</b>	<b>50.134</b>	<b>100,0</b>	<b>5,1</b>	<b>786.092</b>	<b>100,0</b>	<b>803.294</b>	<b>100,0</b>	<b>2,2</b>

<sup>1</sup>escluse cooperative sociali.

Fonte: elaborazione INEA su dati ISTAT, Censimento industria e servizi, 2001 e 2011.

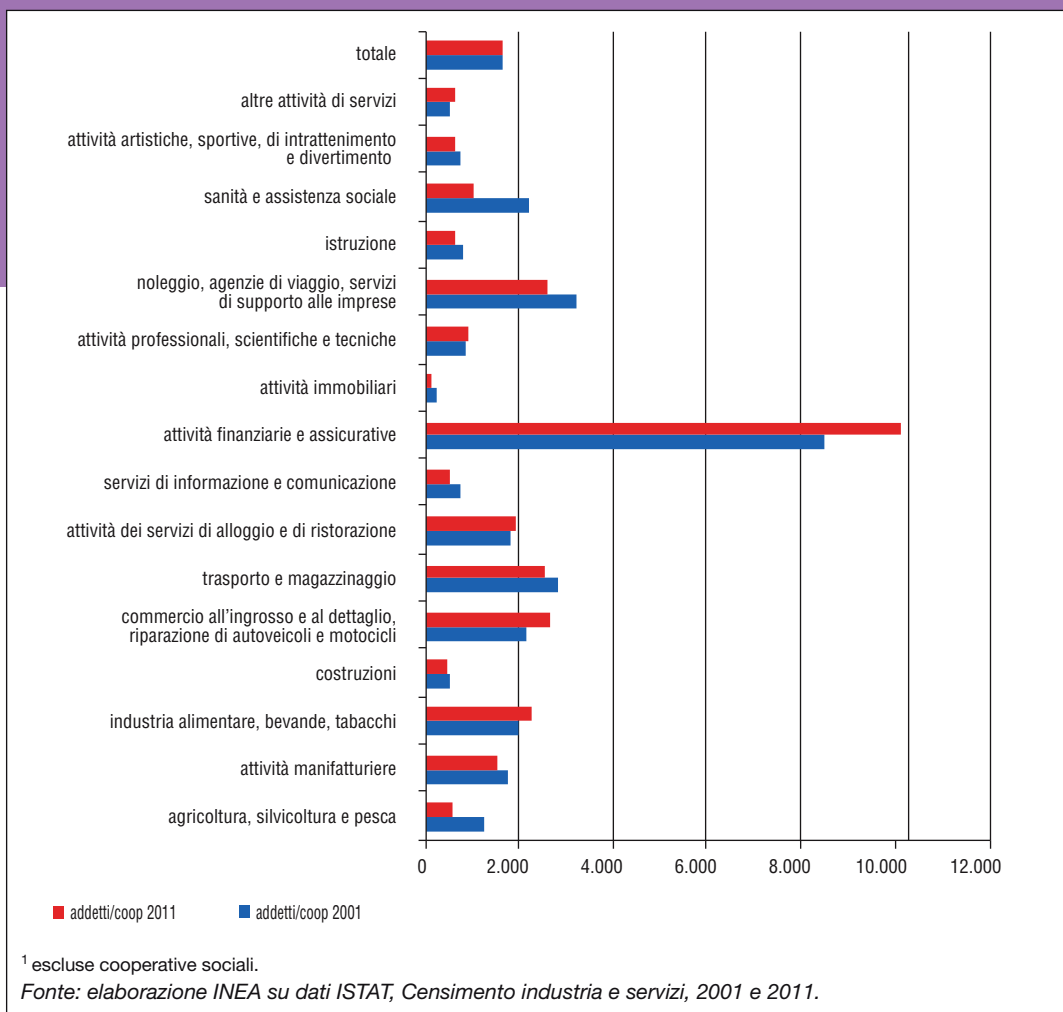
le imprese localizzate nella ripartizione insulare che mostrano quasi un raddoppio della propria quota occupazionale, passata dall'8% al 15%, come si evince dalla figura 1.5. Nelle altre classi dimensionali le cooperative evidenziano, invece, un diffuso arretramento, il più delle volte di misura considerevole, dell'incidenza degli addetti. Ciò può essere l'effetto del livello di sofferenza vissuto soprattutto dalle cooperative con meno di 10 addetti, particolarmente colpite dalla crisi economica di questi ultimi anni (Alleanza delle Cooperative Italiane, Censis, 2012).

Il carattere articolato ed estremamente composito del sistema cooperativo italiano, che trae forza proprio dalle differenze e dalle specificità esistenti al suo interno, emerge ancor più nettamente con l'analisi settoriale.

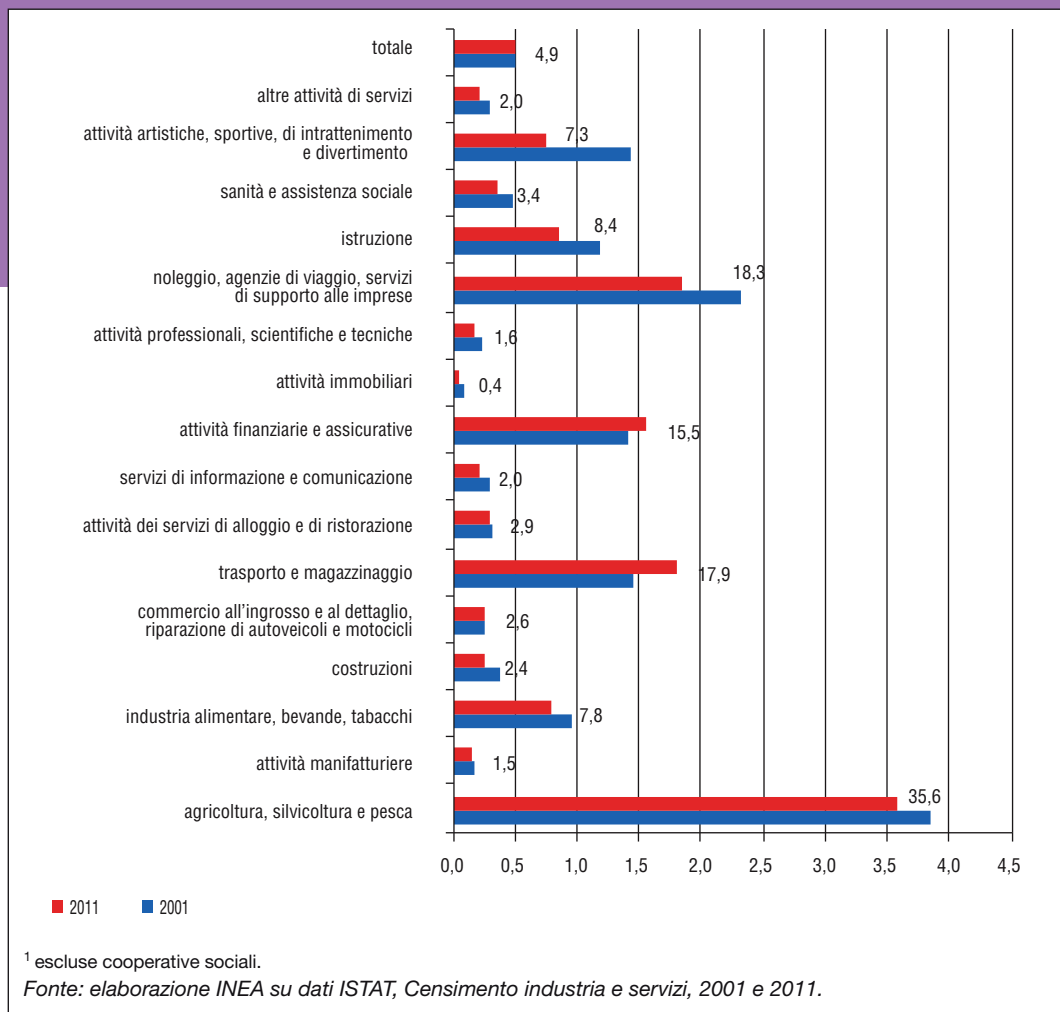
Come già rilevato con i dati dell'Unioncamere - Infocamere, anche dai dati censuari emerge la centralità del settore dei servizi, il quale concentra, nel 2011, il 65% delle imprese cooperative (escluse quelle sociali) e l'85% circa dei relativi addetti, in evidente crescita rispetto al 2001 (tab. 1.4). Tuttavia, se si prendono in esame gli indicatori sinora considerati - ossia dimensione media delle cooperative e quota di occupati da esse detenuta - a livello settoriale, appare evidente l'importanza che la cooperazione riveste per il sistema agroalimentare.

Dal lato della dimensione media (fig. 1.6), a parte il caso delle attività finanziarie e assicurative al cui interno contano un gigante della cooperazione come Unipol, le cooperative che operano nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco hanno

**Fig. 1.6 - La dimensione media delle imprese cooperative<sup>1</sup> per settore di attività - Anni 2001-2011**







**Fig. 1.7 - Incidenza % degli addetti alle cooperative<sup>1</sup> sul totale per settore di attività - Anni 2001-2011**

un'ampiezza media di 2.270 addetti, tra le più elevate insieme a quelle attive nei comparti del commercio all'ingrosso e al dettaglio - dove non a caso si ritrovano le grandi cooperative della distribuzione alimentare come Coop e Conad -, del trasporto e magazzinaggio, nonché del noleggio, delle agenzie di viaggio e dei servizi di supporto alle imprese. Proprio le cooperative dell'agroalimentare (industria e distribuzione) mostrano, d'altro canto, un ampliamento della dimensione media, indice di una strategia di riorganizzazione e rafforzamento strutturale intrapresa per affrontare in maniera più adeguata la concorrenza sui mercati.

Andando ad approfondire l'analisi per le cooperative di dimensioni superiori ai 500 addetti attive nell'industria alimentare e nel commercio al dettaglio, si osserva che tali imprese, pur evidenzian-

do un peso esiguo in termini di strutture (inferiore all'1%), concentrano quote considerevoli di occupati: il 33% degli addetti alle cooperative operanti nell'industria alimentare, in leggero calo rispetto al 2001, e addirittura il 76% degli addetti alle cooperative attive nel commercio al dettaglio, in notevole crescita nel decennio (+20% circa).

In questo caso anche la cooperazione si muove, al pari degli altri protagonisti della grande distribuzione, adottando politiche di espansione, tali da divenire sempre più il baricentro della filiera agroalimentare con cui la stessa industria alimentare e, ancor più, i produttori agricoli si trovano a doversi confrontare.

Per quanto concerne il peso che la cooperazione riveste in termini di occupati nell'ambito dei diversi settori di attività, la figura 1.7 pone in rilievo la forte impronta cooperativa dell'agricoltura italiana: poco più di un ter-

zo degli occupati nelle attività agricole contemplate dal Censimento dell'industria e dei servizi è impiegato in imprese cooperative. Si tratta di una quota che, benché in arretramento (-7%), determina un differenziale importante rispetto a tutti gli altri settori di attività.

Un apprezzabile tasso di cooperativismo (compreso tra il 15% e il 20%) è riscontrabile nel settore dei servizi per le stesse categorie di attività contemplate precedentemente, il che conferma il rilevante ruolo giocato dalla cooperazione in questo settore. Un cenno a parte merita il comparto del commercio all'ingrosso e al dettaglio, il quale, pur evidenziando un'incidenza degli addetti alle cooperative di appena il 2,6%, mostra un lieve incremento avvalorando quanto detto sulla direzione espansiva intrapresa dalla cooperazione nella distribuzione.

### 1.3 La cooperazione ai tempi della crisi: comportamenti e strategie

Alcune recenti analisi sulla cooperazione italiana (Alleanza delle Cooperative Italiane, Censis, 2012; Salvatori, 2012; Euricse, 2014; Unioncamere - Si.Camera, 2014) si sono soffermate sull'andamento e sul comportamento adottato da questa forma di impresa negli anni della crisi economica. Dall'evidenza empirica appare una migliore tenuta delle cooperative rispetto alle altre forme di impresa: pur con notevoli differenze al suo interno, il movimento cooperativo è stato in grado di consolidare le posizioni acquisite e, nel contempo, di ampliare la propria azione, esercitando un importante ruolo di stabilizzazione e mantenimento dei livelli occupazionali.

Ne scaturisce, innanzitutto, un comportamento anticiclico delle cooperative, le quali rivelano, rispetto alle altre forme di impresa, una diversa reattività alla fase recessiva del ciclo economico (Fontanari, Borzaga, 2014), ma anche una capacità di "generare processi di resistenza alla crisi" (Alleanza delle Cooperative Italiane, Censis, 2012).

Ciò è stato reso possibile grazie alle strategie poste in atto dalle imprese cooperative le quali, agendo in una prospettiva di medio-lungo periodo, hanno perseguito obiettivi di ampliamento e consolidamen-

to delle proprie dimensioni, nonché il rafforzamento dei collegamenti reciproci attraverso anche operazioni di integrazione e fusione; il che ha consentito a una componente importante della cooperazione di affrontare in maniera più strutturata e adeguata la crisi economica.

Allo stesso tempo, sono state attivate modalità di gestione proprie del modello cooperativo, ad esempio facendo leva su meccanismi interni compensativi, che rispondono in primo luogo alle esigenze dei propri associati (Zevi, 2011; Alleanza delle Cooperative Italiane, Censis, 2012). Ciò è avvenuto attraverso forme diverse a seconda delle tipologie di cooperative e quindi delle diverse esigenze espresse dai soci (assicurare il lavoro, garantire la produzione, sostenere le economie locali, ecc.). Gli strumenti a cui si è fatto ricorso sono perlopiù quelli propri della tradizione cooperativa, ossia "flessibilità delle retribuzioni o dei prezzi di conferimento fino all'aumento dell'impegno dei soci nel finanziamento delle loro cooperative in termini di prestiti o di incrementi di capitale" (Zevi, 2011).

Grazie a queste strategie poste in atto dalle imprese cooperative, ma anche alla loro capacità di adattamento ai mutamenti che intervengono nei contesti in cui operano, è stato possibile attenuare gli effetti negativi della crisi economica. Le cooperative forniscono un importante contributo sia al funzionamento del sistema economico, tanto più importante in quanto svolgono un ruolo stabilizzatore, fondamentale nei periodi di crisi, sia al miglioramento della capacità della società di rispondere alle incertezze generate dalle trasformazioni economiche (Borzaga, Galera, 2012). I benefici dell'azione cooperativa ricadono, dunque, oltre che sui propri associati anche sul sistema economico-sociale in cui operano, con un impatto positivo di indiscusso valore sociale.

Oltre alla dimensione economica tendono dunque ad assumere particolare rilevanza altre dimensioni riconducibili alla sfera sociale: basti pensare al contributo apportato in termini di capitale sociale o alla loro capacità di rafforzare le relazioni di fiducia nella società (Salvatori, 2012). La cooperazione, d'altro canto, è ad oggi l'unico modello d'impresa riconosciuto generalmente come in grado di coniugare

obiettivi economici con quelli di natura sociale e solidaristica (Marshall, 1890); caratteristica, questa, particolarmente importante in periodi di prolungata crisi, come quello attuale.

## 1.4 La forma cooperativa: evoluzione e quadro legislativo

La forma cooperativa ha una natura complessa che si è modificata nel tempo in risposta sia all'evoluzione del sistema economico e del mercato, sia alle diverse interpretazioni teoriche dei processi di cambiamento che hanno investito, sotto il profilo "culturale, ideologico e di contesto", questa tipologia di impresa (Salani, 2005; Borzaga, Tortia, 2005). Il crescente diversificarsi dei contesti nei quali le imprese cooperative si sviluppano ha portato a un aumento nonché a una maggiore eterogeneità delle forme attraverso le quali le cooperative esercitano la propria funzione.

Con i cambiamenti intervenuti, soprattutto a partire dagli anni Novanta, nel sistema economico e sociale italiano il mondo cooperativo si è trovato nella condizione di doversi in qualche modo adeguare alle regole del mercato (assumendo talvolta modelli di comportamento propri dell'impresa capitalistica), ma anche di dover ricercare nuovi ambiti di attività nei quali potersi sviluppare. Si è visto in proposito, nei paragrafi precedenti, come il modello cooperativo si stia diffondendo in settori del tutto nuovi, come le attività professionali, le attività culturali e ricreative, i servizi alla persona, ecc.

Alcuni importanti interventi legislativi hanno "assecondato" il percorso di crescita delle imprese cooperative mettendo loro a disposizione strumenti per favorirne la capitalizzazione<sup>3</sup> (V. Zamagni, 2006), e superarne dunque la storica debolezza, nonché per dar loro la possibilità di creare i "gruppi cooperativi"<sup>4</sup>,

ossia forme di collaborazione e/o d'integrazione fra imprese.

Possibilità per un "ampliamento degli spazi di azione" della cooperazione, sotto il profilo della moltiplicazione dei modelli, degli scopi e degli ambiti di intervento (Borzaga, Fici, 2004), sono state offerte, inoltre, dalla riforma del diritto societario del 2003, che ha individuato nuove forme di imprese cooperative dotandole di nuovi strumenti finanziari e di governance.

Il rinnovato impianto legislativo ha recato, infatti, profonde modifiche al "quadro complessivo della forma cooperativa" (Salani, 2005), avendo introdotto:

- la distinzione basata sul criterio della prevalenza del carattere di mutualità<sup>5</sup>, per cui le cooperative possono operare anche in ambiti non "necessariamente limitati alla sola compagine sociale" (cooperative a mutualità non prevalente)<sup>6</sup>;
- una modifica alla indivisibilità delle riserve, finalizzata a favorire la ricerca di nuovi capitali;
- la possibilità data alle imprese cooperative di potersi trasformare in società di capitali.

Altre importanti modifiche introdotte dalla riforma hanno riguardato l'estensione alle imprese cooperative di modelli di organizzazione (S.p.a. o S.r.l.) e di sistemi di governance (monistico o dualistico)<sup>7</sup> propri delle società di capitali, moltiplicando i modelli attraverso i quali la funzione economica e sociale della cooperazione può essere esercitata.

Nell'andare incontro ai bisogni espressi dalla cooperazione, in particolare quella di grandi dimensioni, mettendo a disposizione strumenti finanziari e di gestione tipici delle società per azioni, la riforma ha comportato un "progressivo distacco dallo scopo non lucrativo e da quello mutualistico" (Borzaga, Fici, 2004). Ciò, pur avendo attribuito centralità all'attività mutualista la cui essenza risiede

<sup>3</sup> Legge n. 59/92 "Nuove norme in materia di società cooperative".

<sup>4</sup> Introdotti dalla legge n. 72 del 1983 (cosiddetta Visentini-bis), i "gruppi cooperativi" sono stati creati con l'obiettivo di "consentire alle cooperative controllanti di ottenere capitale di rischio per il tramite delle società controllate" (S. Zamagni, V. Zamagni, 2008, p. 99). In altri termini, essi si costituiscono attraverso il controllo partecipativo di una cooperativa su imprese a scopo lucrativo. A differenza del modello consortile, che rappresenta una forma di collaborazione tra imprese coerente con lo scopo mutualistico, i "gruppi cooperativi" pongono un problema di coerenza tra l'attività del gruppo e lo scopo mutualistico della cooperativa capogruppo (Genco, 2004). Un'ulteriore modalità di regolazione delle

forme di collaborazione e/o integrazione fra imprese cooperative è stata introdotta dalla riforma del diritto societario del 2003 (art. 2545-septies, c.c.): è il "gruppo cooperativo paritetico" che si basa su di una disciplina di tipo contrattuale per regolare la direzione e il coordinamento fra le imprese del gruppo.

<sup>5</sup> La prevalenza o meno della mutualità viene stabilita sulla base di criteri definiti dalla stessa riforma.

<sup>6</sup> L'estensione degli ambiti di azione delle cooperative ai non soci implica la perdita di alcuni benefici fiscali, di cui godono, invece, le cooperative a mutualità prevalente.

<sup>7</sup> Questi due sistemi si aggiungono alla modalità tradizionale di governo delle società cooperative (tripartito).

nella gestione di servizio ai soci, identificandone il contenuto nello “scambio di prestazioni fra soci e cooperativa”<sup>8</sup> (Bonfante, 2004).

Le modifiche introdotte dalla riforma se da un lato potrebbero indurre a una maggiore responsabilità nella scelta di assumere la forma cooperativa e a una maggiore consapevolezza del valore intrinseco alla sua natura, dall’altro lato, però, contengono elementi che potrebbero consentire derive verso forme ibride di impresa (Salani, 2005), soprattutto nel caso della cooperazione a mutualità non prevalente (le cosiddette cooperative “diverse”). Il problema con il quale il sistema cooperativo si deve confrontare è dunque quello di mantenere l’identità cooperativa e i principi su cui poggia e, nel contempo, porsi in relazione con il mercato in maniera efficiente e competitiva.

## 1.5 Considerazioni conclusive

Lo sviluppo della cooperazione negli ultimi decenni, con il consolidamento in settori dov’è tradizionalmente presente come l’agricoltura e, più in generale, l’agroalimentare e l’affermazione in settori nuovi come il welfare, la cultura, ecc., ha evidenziato una grande capacità di adattamento delle cooperative ai mutamenti intervenuti nel sistema economico e sociale.

Una lettura di lungo periodo dell’evoluzione della cooperazione nel nostro Paese, che si esprime nelle

strategie perseguite di crescita dimensionale e mantenimento dei livelli occupazionali, pone in evidenza come le cooperative siano attori importanti del processo economico avendo dimostrato, inoltre, capacità di “continua rigenerazione” (Salvatori, 2012).

Ciò testimonia una solidità del modello d’impresa che si è manifestata soprattutto nelle fasi di crisi, riuscendo non soltanto a resistere e a farvi fronte, ma anche a trovare nuove opportunità di crescita (Alleanza delle Cooperative italiane, Censis, 2012), nonché a supportare i processi di innovazione e cambiamento (Unioncamere - Si.Camera, 2014). È una capacità di risposta che trova fondamento nei principi e nei valori solidaristici ai quali la cooperazione s’ispira. I caratteri di partecipazione, di condivisione e di collaborazione ne fanno un modello che, in alternativa a quello dell’impresa capitalistica, è in grado di rispondere alle diverse e crescenti esigenze, nonché ai nuovi e diffusi bisogni che emergono dal sistema economico e dalla società nel nostro Paese e può condizionare il tipo di sviluppo contribuendo a renderlo più sostenibile.

La crisi economica degli ultimi anni ha reso più evidente il ruolo e l’importanza della cooperazione (Borzaga, Galera, 2012), conferendole una nuova centralità, confermata dalla rinnovata attenzione nei suoi confronti da parte delle istituzioni e nel dibattito internazionale. Nel contempo ha reso altrettanto evidenti i nuovi spazi e le nuove opportunità (V. Negri Zamagni, 2011; Borzaga, Galera, 2012) che si possono aprire per la cooperazione sia nei settori tradizionali sia in quelli più innovativi ed emergenti.

<sup>8</sup> Lo scambio di prestazioni può avere natura e contenuto diversi a seconda della tipologia di cooperativa (di produzione e lavoro, di consumo, ecc.) cui fa riferimento.

## Bibliografia

Alleanza delle Cooperative italiane, Censis (2012), *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Roma, Ottobre.

Bonfante G. (2004), "Attività mutualistica e ristori: aspetti sostanziali e clausole statutarie", in Borzaga C., Fici A. (a cura di), *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, Edizioni31, Trento.

Borzaga C., Fici A. (a cura di) (2004), *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, Edizioni31, Trento.

Borzaga C., Galera G. (a cura di) (2012), *Il contributo delle cooperative per un mondo migliore*, Euricse, Trento.

Borzaga C., Tortia E. (2005), "Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo", in Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Euricse (2014), *La cooperazione italiana negli anni della crisi*, 2° Rapporto, Trento.

Fici A. (2010), *Italian co-operative law reform and co-operative principles*, Euricse Working Paper, N. 002/10.

Genco R. (2004), *Gruppi cooperativi e gruppo cooperativo paritetico*, La Cooperazione Italiana, n. 11, novembre.

INEA (2013), *Annuario dell'agricoltura italiana 2012*, Roma.

Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, London.

Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di) (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Negri Zamagni V. (2011), *L'impresa cooperativa: residuo del passato o proposta per una società più equilibrata?*, QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria, n. 2.

Parlamento europeo (2013), *Contributo delle cooperative al superamento della crisi*, Risoluzione del 2 luglio 2013 (2012/2321 (INI)).

Salani M. P. (2005), "Le basi istituzionali della forma cooperativa", in Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Salvatori G. (2012), *La cooperazione ai tempi della crisi*, Euricse Working Paper, n. 037/12.

Unioncamere - Si.Camera (2014), *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale: economia e lavoro*, <http://www.unioncamere.gov.it/P42A2183C189S123/Il-valore-aggiunto-dell-economia-sociale.htm>

Vella F. (2004), "La governance delle società cooperative", in Borzaga C., Fici A. (a cura di), *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, Edizioni31, Trento.

Zamagni S., Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Zamagni V. (2006), *L'impresa cooperativa italiana: dalla marginalità alla fioritura*, XIV Congresso Internazionale di Storia Economica, Sessione 72 "Imprese cooperative e consorzi di cooperative: successi e fallimenti", Helsinki, 21-25 agosto.

Zevi A. (2011), *La cooperazione italiana nel mercato globale: tendenze, dimensioni, sfide*, Italianieuropei 3/2011.





## Capitolo 2: Il movimento cooperativo nell'agricoltura italiana

## 2. IL MOVIMENTO COOPERATIVO NELL'AGRICOLTURA ITALIANA

Già nella relazione presentata all'annuale Convegno della Società Italiana di Economia Agraria del 1980 su "Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia" si denunciava la mancanza in Italia di una sistematica rilevazione di dati sul fenomeno cooperativo (Giacomini, 1980).

Utilizzando diverse fonti, alcuni lavori hanno elaborato delle stime (Giacomini e *al.*, 1993; Nomisma, 1997). In particolare, l'Annuario dell'Agricoltura Italiana dell'INEA dedica ogni anno un paragrafo alla cooperazione nel capitolo "L'organizzazione economica dei produttori agricoli". Anche nell'ultima edizione (2013), l'INEA analizza la composizione e l'evoluzione della cooperazione agricola italiana su dati forniti dalle Centrali cooperative (Confcooperative, Legacoop Agrolimentare, ASCAT-UNCI, AGCI-Agrital), ipotizzando che le cooperative iscritte alle Centrali siano imprese attive, a differenza di quelle registrate nello Schedario generale della coopera-

zione del Ministero del Lavoro<sup>1</sup>. Secondo l'ultimo Annuario, nel 2012 le cooperative agricole aderenti alle Centrali erano 6.270, con 905 mila soci e un fatturato complessivo di quasi 40 miliardi di euro, circa il 18% della PLV dell'agricoltura italiana.

I dati al 31-12-2011 del Registro delle imprese di Infocamere sono, invece, quelli riportati nella tabella 2.1. Si può osservare, che i criteri di registrazione presso le Camere di Commercio portano a numeri notevolmente diversi, in quanto legati al momento burocratico della registrazione o della cancellazione, mentre le cooperative associate alle Centrali devono sottoporsi anche alla ispezione periodica,

<sup>1</sup> Con D.M. 23.6.2004 (G.U. n. 162 del 13.7.2004) è stato istituito presso il Ministero dello sviluppo economico l'Albo delle società cooperative a mutualità prevalente e delle cooperative diverse da quelle a mutualità prevalente che sostituisce lo Schedario generale della cooperazione prima tenuto dal Ministero del Lavoro. Al Ministero dello sviluppo economico sono state trasferite anche le competenze relative alla promozione e alla vigilanza sulle società cooperative (segreteria.dgec@mise.gov.it).

**Tab. 2.1 - Cooperative dell'agroalimentare per localizzazione geografica e attività economica (2011)**

		Nord	Centro	Sud-Isole	Italia
Agricoltura	N.	1.671	874	4.976	7.521
	%	22,2	11,6	66,2	75,5
Industria alimentare	N.	669	203	644	1.516
	%	44,1	13,4	42,5	14,8
Commercio ingrosso	N.	373	135	694	1.202
	%	31,2	11,2	57,7	11,7
Totale Agroalimentare (AA)	N.	2.713	1.212	6.314	10.239
	%	26,5	11,8	61,7	100,0
Totale Cooperazione	N.	29.389	14.274	37.612	81.275
% AA su totale		9,2	8,5	16,8	12,6

Fonte: Elaborazione Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Infocamere-Registro Imprese.



come prevede la legge (art. 15, L. n. 59/1992).

Il 6° Censimento dell'Agricoltura 2010 non aggiunge molte informazioni sulla consistenza e sulle caratteristiche della cooperazione agricola in Italia. Dall'esame del questionario si può rilevare che l'unica domanda che riguarda la cooperazione è compresa tra le possibili forme giuridiche dell'azienda agricola. Viene così rilevata l'esistenza di 3.007 aziende agricole costituite come società cooperativa per una superficie agricola di poco più di 127 mila ettari di SAU. Si può presumere che siano cooperative di conduzione, stalle sociali o aziende agricole collegate a società cooperative anche di trasformazione, ma nelle quali si svolge prevalentemente l'attività tipica di coltivazione dei terreni o di allevamento del bestiame. Il dato positivo è che la superficie di queste aziende, che rappresenta solo l'1% della complessiva SAU nazionale, è più che raddoppiata tra i due ultimi Censimenti. Il 60% è ubicato nelle regioni meridionali e insulari e occupa il 44% della relativa superficie con un'incidenza sulla dimensione economica complessiva del 38%, mentre nell'Italia Nord-orientale si trova solo il 6% con una superficie pari al 31% e una quota sulla dimensione economica totale del 33%, confermando le differenze tra le due parti del Paese rilevate da molte ricerche sulla cooperazione e anche sull'agricoltura italiana.

In conclusione, un fenomeno che tutti riconoscono molto importante per lo sviluppo della nostra agricoltura e che ha assorbito in passato e che ancora assorbe gran parte dei fondi per gli interventi di carattere strutturale, manca di dati certi sulla sua consistenza e sulle caratteristiche di sviluppo, soprattutto in relazione al contributo che la cooperazione dà alla crescita del valore della produzione agroalimentare e dell'economia nazionale.

Proprio per colmare tale lacuna, nel 2005 la legge n. 231 ha istituito presso il MIPAAF l'Osservatorio della cooperazione agricola italiana, a cui partecipano le cinque Organizzazioni di rappresentanza e tutela delle imprese cooperative dell'agroalimentare (Fedagri Confcooperative, Legacoop Agroalimentare, AGCI Agrital, UNCI e UNICOOP), con l'incarico di analizzare la consistenza e l'evoluzione delle caratteristiche strutturali ed economiche della cooperazione

agroalimentare e di valutarne l'andamento sul piano della tenuta economico-finanziaria e delle problematiche di mercato attraverso la pubblicazione di Rapporti annuali<sup>2</sup>.

Questo capitolo si propone di presentare, sulla base dei dati dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana (MIPAAF, 2009, 2011, 2013a, 2013b)<sup>3</sup>, la situazione e le principali caratteristiche delle cooperative agroalimentari attive nel nostro Paese, cercando di approfondire le risorse disponibili e l'attitudine di questo tipo di impresa ad affrontare le sfide della globalizzazione. Nella parte finale, si analizzerà il contributo che la cooperazione ha dato all'organizzazione e allo sviluppo della nostra agricoltura, evidenziando prima le resistenze incontrate e, poi, le condizioni che possono consentire al modello cooperativo di adattarsi alla struttura organizzativa delle filiere agroalimentari delineata dalla nuova PAC, basata sulle Organizzazioni di produttori (OP) e le Organizzazioni interprofessionali (OI).

## 2.1 I numeri e i principali caratteri della cooperazione agroalimentare

I Rapporti finora curati dall'Osservatorio sono tre, il primo del 2005 che presentava un'analisi del settore con studi di comparto (lattiero-caseario, vitivinicolo e ortofrutticolo) su campioni di imprese per proiettarne poi le ricadute sul sistema agroalimentare nazionale, ma è nei successivi due che viene compiuta una coraggiosa innovazione metodologica decidendo di assumere come base di analisi l'universo delle cooperative agroalimentari aderenti alle Organizzazioni di rappresentanza partendo dall'ipotesi, sostenuta anche in studi precedenti, che queste costituiscono la parte più attiva, o *tout-court* quella attiva, della cooperazione agroalimentare. Il paragrafo che nei due ultimi Rapporti, pubblicati nel 2009 e 2011, è intitolato "I numeri chiave", cioè la raccolta e la sistemazione in modo corretto dei numeri delle cooperative

<sup>2</sup> La redazione dei Rapporti fin qui pubblicati è stata coordinata da un Comitato tecnico scientifico e si è avvalsa dell'apporto dei ricercatori di Nomisma.

<sup>3</sup> Il testo integrale di tutti i Rapporti e dei due Quaderni del 2013 in pdf si possono trovare sul sito <http://www.fedagri.confcooperative.it/C3/Osservatorio>.

iscritte per comparto, rilevando il relativo fatturato, il numero dei soci e dei dipendenti, è stato un lavoro particolarmente difficile perché ha richiesto l'omogeneizzazione di quanto riportato nelle banche dati delle diverse Organizzazioni di rappresentanza, che contenevano ripetizioni, qualche vuoto e criteri di classificazione non univoci. Ai numeri chiave ciascun rapporto ha unito un'indagine strutturale, svolta su campioni statisticamente rappresentativi di imprese, non meno di 300, per approfondire gli aspetti strutturali, organizzativi e gestionali, e un'analisi dei quozienti di bilancio, utilizzando nel Rapporto 2009 (riferito al biennio 2006/2007) i bilanci presenti nella banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane)<sup>4</sup> per confrontare le performance del modello cooperativo (circa 1.300 imprese) con quelle di imprese non cooperative (più di 4.000), mentre nel volume del 2011 (riferito al biennio 2008-2009) sono stati analizzati i bilanci di circa 2.400 cooperative disponibili presso le stesse Organizzazioni di rappresentanza. I due ultimi Rapporti sono stati integrati da focus di approfondimento, il primo sulla concentrazione e integrazione tra imprese cooperative e il secondo sull'internazionalizzazione.

Nel 2013, causa la carenza dei fondi assegnati, l'Osservatorio non ha potuto curare un nuovo Rapporto, ma sono usciti due Quaderni: uno (MIPAAF, 2013a) continua a raccogliere e ad analizzare l'evoluzione dei numeri della cooperazione agroalimentare italiana, aggiornandoli al 2011; il secondo (MIPAAF, 2013b) affronta ancora il tema della performance delle imprese cooperative, ma compiendo un'innovazione metodologica, non più utilizzando l'universo dei bilanci della banca dati AIDA, ma analizzando un *panel* di cooperative, circa 60, scelto per comparto e di dimensione importante<sup>5</sup> per approfondire meglio le strategie adottate, mentre i bilanci possono dare solo una sintesi del risultato finale.

L'analisi che verrà condotta in seguito utilizzerà, pertanto, i dati raccolti nei Rapporti del 2009 e del 2011 e nei due Quaderni del 2013, con l'avvertenza che il riferimento temporale sarà il quadriennio 2008-

**Tab. 2.2 - La cooperazione agroalimentare associata in Italia**

Italia	2011
Cooperative (num.)	5.901
Fatturato (mln.)	35.052
Addetti (num)	94.210
Adesioni (num)	993.392

Fonte: Osservatorio della cooperazione agricola italiana, 2013.

2011, cercando di presentare, quando possibile, i dati di fine periodo (tab. 2.2).

Le cooperative associate nel 2011 sono 5.901 con un fatturato medio di 5,9 milioni di euro e un giro d'affari complessivo di oltre 35 milioni di euro. Gli occupati coinvolti sono oltre 94 mila, in media 16 per cooperativa<sup>6</sup>. I dati dell'Osservatorio confermano che la cooperazione agroalimentare in Italia è rappresentata, soprattutto, da piccole imprese: ben il 67%, ha un fatturato inferiore a 2 milioni di euro e solo il 2% supera i 40 milioni.

Il Rapporto 2011 evidenzia, in particolare, che la nostra cooperazione agroalimentare è formata da imprese mediamente più piccole di quelle dell'Europa a 15 (5,9 milioni di euro di fatturato in Italia vs circa 8 milioni in Europa) e che le cooperative europee afferenti all'area continentale veicolano al mercato, mediamente, quote di PLV molto elevate, che superano i 2/3 nei comparti maggiormente rappresentati, mentre quelle dell'area mediterranea scendono sotto il 50% (COGECA, 2010). In Italia la quota di produzione che passa per la cooperazione agroalimentare è più bassa, aggirandosi attorno al 36% della PLV agricola.

Un dato su tutti permette di capire bene il livello di polverizzazione della cooperazione italiana: su 5.901 cooperative agroalimentari aderenti alle Centrali di rappresentanza solo il 12% (691 unità), che mediamente fatturano oltre 7 milioni di euro, realizza l'80% del giro d'affari della cooperazione associata.

Bisogna dire, tuttavia, che la media calcolata a livello nazionale non permette di avere un quadro

<sup>4</sup> Per maggiori dettagli si veda il sito <https://aida.bvdinfo.com>

<sup>5</sup> Le 59 cooperative oggetto dell'analisi sulla performance (MIPAAF, 2013b) hanno, in media, un fatturato di 141 milioni di euro.

<sup>6</sup> A queste cooperative si aggiungono altre 297 con un fatturato complessivo di 4,5 miliardi, 11.491 addetti e 62.938 soci, che non è stato possibile attribuire a una sola Organizzazione, perché hanno adesioni multiple. Come rileva il Quaderno dell'Osservatorio del 2013, le cooperative unitarie sono spesso quelle di maggiori dimensioni.

Tab. 2.3 - Cooperazione agroalimentare associata per area geografica (2011)

	Imprese		Fatturato		Addetti	
	n.	%	mln di euro	%	n.	%
Nord	2.479	42	28.256	81	59.888	64
Centro	826	14	2.491	7	11.255	12
Sud e Isole	2.596	44	4.305	12	23.067	24
Italia	5.901	100	35.052	100	94.210	100

Fonte: Osservatorio della cooperazione agricola italiana, 2013.

preciso della cooperazione agroalimentare italiana, perché nelle regioni settentrionali, dove è presente il 42% delle cooperative associate, il fatturato raggiunge l'81% della ricchezza prodotta dal sistema cooperativo e gli addetti sono pari al 64% del totale, per cui il fatturato per impresa è di 11,4 milioni e 24,2 è il numero medio degli occupati (tab. 2.3).

Altro dato molto significativo del confronto tra cooperazione agroalimentare italiana ed europea è rappresentato dal livello medio di fatturato delle cooperative che fanno parte delle top 25 per fatturato. La prima (Paesi Bassi) ha un fatturato di 9,5 miliardi e l'ultima (Francia) di 1,9 miliardi di euro. Delle 25 fa parte soltanto una cooperativa italiana con un fatturato di 2,5 miliardi, la Tre Valli del settore zootecnico, la cui storia è legata a quella di una grande famiglia di agricoltori ed industriali del Veneto, la famiglia Veronesi<sup>7</sup>, con interessi dall'allevamento ai mangimifici e all'industria salumiera, che nella formula cooperativa ha trovato la soluzione più confacente ai suoi obiettivi.

Come sempre, il confronto tra realtà diverse è rischioso. È il caso anche del confronto tra la cooperazione italiana ed europea che in molti Paesi ha una storia e, soprattutto, una evoluzione notevolmente diversa da quella italiana. È facile capire, ad esempio, che una cooperativa di 9,5 miliardi di fatturato come la FrieslandCampina di nazionalità olandese, attiva nel comparto lattiero-caseario, difficilmente può ispirarsi a criteri di gestione che tengano conto del principio di partecipazione dei soci, che costituisce uno dei capisaldi del ruolo di servizio che la cooperativa è chiamata a svolgere nei loro confronti.

Le differenze della cooperazione presente nei di-

versi stati membri non dipendono soltanto dall'evoluzione che ha subito in alcuni<sup>8</sup> la legislazione di questa forma societaria, ma dal ruolo che ogni Stato ha affidato alla cooperazione nell'organizzazione dell'agricoltura e del sistema agroalimentare, sostenuto da specifici interventi di politica economica, dall'impulso che viene dallo stesso movimento cooperativo nelle sue forme organizzate.

Da sottolineare, inoltre, che la cooperazione agroalimentare italiana presenta una realtà molto diversa tra Sud e Nord, come si può leggere nei dati riportati nella tabella 2.3, seguendo la storia, anche culturale, che la cooperazione ha avuto nelle diverse regioni del nostro Paese (cfr. il cap. 1).

Il peso della cooperazione nei diversi comparti produttivi dipende dalla struttura del tipo d'impresa (è evidente che il settore zootecnico richiede strutture d'impresa più complesse di altri settori in termini di dimensioni e investimenti) e dall'organizzazione raggiunta dalle filiere interessate; infatti, i comparti che registrano la maggiore concentrazione in termini di fatturato sono quelli della zootecnia da carne, del lattiero-caseario e dell'ortofrutticolo. Anche la cooperazione vitivinicola è molto ben rappresentata, mentre nel comparto olivicolo, caratterizzato da una insufficiente organizzazione di filiera, la cooperazione è scarsamente presente (tab. 2.4).

Pur con i limiti che presenta in termini di dimensione delle imprese e di distribuzione territoriale, la cooperazione costituisce un canale privilegiato della valorizzazione della produzione agricola italiana, per-

<sup>7</sup> Il Gruppo Veronesi comprende AIA, i mangimifici Veronesi, i salumifici Negroni e altre importanti marche.

<sup>8</sup> Ad esempio, la disciplina sul voto plurimo in Germania o quella sul diritto di voto proporzionale alle quote in Francia, pur con alcuni limiti a tutela dell'originario principio "una testa un voto", rappresentano una evoluzione della tradizionale normativa della società cooperativa. Su questo punto si veda anche il cap. 2.

Tab. 2.4 - Cooperazione agroalimentare associata: dimensioni economiche per comparto (2011)

	Imprese		Fatturato		Addetti	
	n.	%	n.	%	n.	%
Zootecnia da carne	489	8	9.345	27	20.485	22
Ortofrutticolo	1.273	22	7.757	22	28.658	30
Lattiero caseario	912	15	6.903	20	12.366	13
Servizi	1.827	31	5.982	17	16.008	17
Vitivinicolo	589	10	3.861	11	9.356	10
Olivicolo	398	7	285	1	1.859	2
Altro	412	7	919	3	5.478	6
<b>Totale</b>	<b>5.901</b>	<b>100</b>	<b>35.052</b>	<b>100</b>	<b>94.210</b>	<b>100</b>

Fonte: Osservatorio della cooperazione agricola italiana, 2013.

ché assorbe il 36% della PLV agricola nazionale tra conferimenti e acquisti di *inputs* e sviluppa il 24% del fatturato dell'industria alimentare. Ovviamente la diversa distribuzione e concentrazione delle imprese cooperative a Sud e a Nord del Paese incide anche sul ruolo che la cooperazione svolge a supporto dell'agricoltura delle due parti d'Italia: 57,3% della PLV agricola è assorbita dal canale cooperativo nelle regioni settentrionali, mentre solo il 15,2% in quelle meridionali.

Un dato molto importante è rappresentato dal fatto che, in media, l'86% degli approvvigionamenti della cooperazione agroalimentare è costituito dal conferimento dei soci. Questo dato, oltre a confermare largamente la natura mutualistica della cooperazione agroalimentare italiana, caratteristica presente anche nelle grandi imprese cooperative, testimonia il forte rapporto della cooperazione con il territorio (79% degli approvvigionamenti ha origine regionale) e, quindi, il controllo di filiera esercitato nei confronti della produzione e la naturale *mission* della cooperazione agroalimentare a difesa e valorizzazione dell'origine.

Il canale cooperativo presenta ancora qualche debolezza nella fase della distribuzione; in base ai dati del Rapporto 2011, soltanto il 46% del fatturato viene realizzato attraverso canali di accesso diretto (la GDO, il dettaglio tradizionale, l'HoReCa) con prodotti a marchio proprio o a marchio commerciale (*private label*), mentre la parte restante viene collocata attraverso l'intermediazione di grossisti o come semilavorati ad altre imprese. La ridotta dimensione

di molte cooperative non consente loro di intrattenere rapporti stabili con la GDO<sup>9</sup>, che costituisce oggi il più importante canale di distribuzione al dettaglio dell'alimentare sia fresco sia trasformato. Ai limiti sul piano dell'efficienza si aggiunge che la rigidità del ciclo finanziario dell'impresa cooperativa di trasformazione, costretta a garantire a scadenze stabilite il pagamento dei conferimenti dei soci, impone a questo tipo di imprese di operare attraverso più canali di vendita per stabilizzare nel tempo i flussi di cassa.

Questo rappresenta un limite anche per spingere le cooperative a sviluppare le proprie vendite sul mercato estero; infatti, l'indagine strutturale condotta dall'Osservatorio con riferimento al periodo 2008/2009 ha permesso di accertare che solo il 27% delle imprese cooperative "avanzate"<sup>10</sup> esporta e, nel complesso, l'incidenza della cooperazione agroalimentare sul totale delle esportazioni del settore a livello nazionale è pari al 9,1% contro una partecipazione del 24,2% al totale della produzione agroalimentare.

La parte speciale del Rapporto 2011 dell'Osserva-

<sup>9</sup> La GDO ha bisogno di fornitori che garantiscano approvvigionamenti adeguati e costanti per volume, qualità e prezzo. Ciò richiede che siano di dimensione corrispondente ai volumi di domanda, sufficientemente efficienti per contenere costi e prezzi di vendita, e dotati dei sistemi di controllo qualità riconosciuti a livello nazionale e internazionale. Non sempre le imprese cooperative dispongono di queste caratteristiche.

<sup>10</sup> L'Osservatorio classifica come imprese cooperative "avanzate" quelle che nelle analisi strutturali contenute nei Rapporti 2009 e 2011 occupano la posizione di testa, rispetto alla media del campione, per valore del fatturato, per numero di occupati e di soci (MIPAAF, 2011, pp. 65-68). Più in generale, con questo termine vengono classificate nei Rapporti e nei due Quaderni del 2013 le cooperative che presentano caratteristiche di testa rispetto ai fenomeni analizzati.

torio, avente per oggetto la proiezione della cooperazione agroalimentare italiana verso i mercati esteri, offre altre chiavi di lettura per spiegare il limitato interesse verso il mercato di esportazione di molte nostre cooperative, tanto che l'export incide solo per il 7,8% sul fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare associata.

La scarsa penetrazione sui mercati esteri è certamente collegata ad alcuni limiti strutturali dell'impresa cooperativa (ridotta dimensione delle imprese e rigidità del ciclo finanziario<sup>11</sup>), manageriali (insufficiente formazione) e di sistema, questi ultimi comuni anche alle imprese non cooperative (ad esempio, presenza di inefficienti reti logistiche e scarsità di uffici nazionali di supporto sui mercati esteri), che frenano la propensione ad esportare delle imprese cooperative. Un elemento forte che potrebbe rappresentare, invece, il fattore di successo della nostra cooperazione sui mercati esteri, è che questo tipo d'impresa può garantire più di ogni altra, grazie ai suoi stretti rapporti con la produzione agricola, i valori del *made in Italy*, che tanto *appeal* hanno sulla domanda del consumatore estero. È evidente, infatti, che le cooperative di trasformazione hanno il pieno controllo della filiera - dal campo fino al prodotto finito - e hanno dimensione e storia strettamente legata al territorio da cui proviene la materia prima, per cui più di ogni altro tipo d'impresa possono garantire la tipicità delle produzioni.

L'indagine sull'apertura ai mercati esteri del Rapporto 2011 è stata condotta con interviste ad un campione di 516 cooperative di cui il 31% (162) ha dichiarato di esportare, assumendo che si tratta di imprese "focalizzate all'export", se esportano più del 5% del fatturato, e altre 354, pari al 69% del campione che, invece, non esportano perché si collocano sotto il 5%.

Il primo dato interessante è che le imprese esportatrici hanno una dimensione media attorno a 30 milioni di fatturato, mentre le altre sono, mediamente, al di sotto dei 7 milioni. Ancora, le cooperative più impegnate sull'estero mostrano una maggiore capacità di raggiungere il mercato finale intrattenendo

solidi rapporti con la GDO (40% delle vendite complessive), cui si aggiungono quote di fatturato, tra loro molto vicine, realizzate attraverso i canali di vendita del dettaglio tradizionale e dell'HoReCa (11% e 8% rispettivamente), mentre circa un quarto del valore del venduto passa per il commercio all'ingrosso. La produzione commercializzata attraverso questi canali è, per oltre il 50%, produzione a marchio d'impresa, soprattutto nel comparto vitivinicolo, e per il 21% a marchio commerciale (*private label*), particolarmente nell'ortofrutta, dove una parte importante viene commercializzata anche come prodotto indifferenziato. Le imprese non esportatrici commercializzano, invece, oltre il 40% della propria produzione non a marchio e come semilavorati.

Solo il 25% delle imprese esportatrici raggiunge i mercati esteri direttamente. È interessante notare che la percentuale sale al 32% per le imprese con fatturato oltre 40 milioni di euro, ma arriva al 43% per le imprese fino a 2 milioni di euro, generalmente poco interessate all'esportazione, ma presenti sui mercati esteri, quando possono, con prodotti di nicchia richiesti direttamente dagli importatori. Il 35% si serve di intermediari e il 41% opera indifferentemente attraverso intermediari o direttamente, ma è netta la riduzione al 10% delle imprese con fatturato oltre i 40 milioni di euro che ricorrono solo ad intermediari. È evidente, che commercializzare direttamente sui mercati esteri rende necessario costruire su questi mercati proprie reti di vendita o stabilire delle *partnership* con imprese locali che solo le imprese di maggiori dimensioni, stabilmente orientate all'esportazione, possono realizzare.

Alla domanda, contenuta nel Rapporto 2011, sui vincoli d'impresa che le cooperative agroalimentari orientate all'export devono superare per sviluppare le vendite all'estero, le risposte indicano, nell'ordine:

- la ridotta capacità di offerta in termini di volumi,
- le limitate disponibilità finanziarie,
- la mancanza di contatti commerciali nei paesi *target*,
- la difficoltà di rapporti con la distribuzione estera,
- la ridotta capacità di offerta in termini di ampiezza di gamma,
- non adeguate competenze manageriali.

Alcuni di questi limiti, come la mancanza di contatti

<sup>11</sup> La evidente maggiore rischiosità delle esportazioni scoraggia spesso le vendite sui mercati esteri a fronte della necessità di assicurare alla scadenza il pagamento del prodotto conferito ai soci.

commerciali nei Paesi *target* e la difficoltà di rapporti con la distribuzione estera è presente anche nelle imprese non cooperative, ma gli altri vincoli si possono considerare specifici dell'impresa cooperativa, anche se non esclusivi di questo tipo d'impresa.

Il Quaderno su "La dimensione economica della cooperazione agroalimentare in Italia nel 2011" (MIPAAF, 2013a), conferma che solo le cooperative, come peraltro gli altri tipi di impresa, che abbiano raggiunto dimensioni importanti possono diventare *export-oriented*, infatti tra le 58 cooperative "avanzate" che formano il *panel* analizzato ben il 27% realizza all'estero più del 30% del proprio fatturato.

La cooperazione ha cercato di superare alcuni dei limiti che ostacolano la sua penetrazione sui mercati esteri, almeno quelli relativi alla scarsità di offerta in termini di volumi e di gamma, attraverso la costituzione di società di capitali controllate dalla stessa impresa cooperativa che possono operare sul mercato estero con maggiore libertà di approvvigionamento, superando i limiti connessi al localismo dell'impresa controllante. La costituzione di società a valle dell'impresa cooperativa può consentire, inoltre, di ampliare la partecipazione anche ad altre imprese cooperative permettendo di sfruttare sinergie generate da forme di aumento della dimensione per linee esterne.

La società di capitali attraverso la quale veicolare le esportazioni dell'impresa cooperativa permette, poi, di separare l'affidabilità dell'impresa controllata e di quella controllante rispetto al rischio di mercato nei confronti del sistema bancario, con in più la possibilità da parte della cooperativa controllante di graduare l'esposizione al rischio in base ai volumi e ai prezzi di vendita del prodotto ceduto all'impresa controllata.

L'attenzione alla qualità, l'esigenza di ampliare la gamma, l'importanza di garantire l'origine del prodotto sono caratteristiche dell'offerta dell'impresa cooperativa che emergono prepotentemente nell'analisi che è stata condotta nei due Rapporti e anche nei Quaderni del 2013. Sono caratteristiche che la cooperazione deve utilizzare come leve competitive sia sul mercato interno che estero; ciò richiede che la gestione dell'impresa cooperativa non sia solo il terminale strumentale delle scelte opportunistiche dei soci, ma il centro di una strategia in cui i soggetti

principali (i soci) e il soggetto secondario (l'impresa) del rapporto cooperativo (Emelianoff, 1942)<sup>12</sup> siano corresponsabili dell'obiettivo comune: la massimizzazione del valore dei conferimenti mantenendo nel tempo l'efficienza economico-finanziaria dell'impresa. Molto significativo è il binomio "cantina sociale-vigneto" che viene usato per indicare che la gestione e i risultati economici di una cantina sociale sono strettamente legati alle scelte produttive dei soci, tanto che gli stessi sistemi di pagamento delle cantine sociali sono basati su criteri che mirano a guidare le scelte d'impianto e di coltivazione dei soci in termini di vitigni e di qualità delle uve conferite. Alle scelte produttive guidate dai soci deve corrispondere, però, l'efficienza degli impianti della cantina sociale, risultato degli investimenti dell'impresa, accompagnata dalla capacità amministrativa e commerciale del management, perché cantina e soci possano ottenere insieme, ma in una prospettiva di lungo periodo, la massima valorizzazione dell'uva conferita.

La dimensione in termini di fatturato è il fattore che incide maggiormente sull'efficienza e la redditività delle imprese cooperative, come più volte rilevato in precedenza e dimostrato chiaramente dall'analisi di performance condotta nel Rapporto 2011 sui bilanci di 2.396 cooperative. Tutti i principali indicatori di bilancio tendono a migliorare mano a mano che la dimensione delle cooperative analizzate cresce, solo l'indice di patrimonializzazione (incidenza del capitale netto su capitale investito) è migliore nelle imprese sotto i 2 milioni di fatturato (21,9% contro 19,6% in quelle oltre 40 milioni di fatturato), ma ciò dipende dal minore ricorso al credito delle piccole imprese cooperative, che può essere anche un segnale negativo in termini di operatività.

L'indagine "Caratteristiche e performance della cooperazione" (MIPAAF, 2013b) condotta su un *panel* di 59 cooperative "avanzate" ha aggiunto un altro indi-

<sup>12</sup> Emelianoff (1942) considera la cooperazione come un aggregato di imprese costituito da soggetti principali (i soci) uniti dal comune interesse e un soggetto secondario (l'impresa cooperativa) che è strumento per raggiungerlo. Esiste un legame funzionale (nesso cooperativo) tra impresa cooperativa e le economie dei singoli membri, spiegabile con il sottosistema associativo da cui dipendono i rapporti tra i soci e tra questi e l'impresa cooperativa a cui aderiscono.

catore per misurare la *performance* economico-finanziaria delle imprese cooperative analizzate: l'indice di produttività aziendale, dato dal rapporto tra il valore aggiunto prodotto e il costo del lavoro. Tale indice ha permesso di dividere, rispetto al suo valore mediano, il *panel* in due gruppi: "imprese a minore produttività" e "imprese a maggiore produttività". La conclusione del Quaderno, coerentemente con quanto emerso nei precedenti Rapporti, è che le imprese che hanno maggiore capacità di raggiungere i mercati esteri e dimensioni di impresa più strutturate sono anche quelle con produttività maggiore. Ancora una volta si conferma che esiste una scala dimensionale dalla quale può partire con successo la ricerca dell'efficienza e, quindi, del miglioramento della *performance* economico-finanziaria dell'impresa cooperativa: infatti, la stessa possibilità di affrontare il mercato estero dipende, *in primis*, dalla dimensione dell'impresa, meglio da quello che il Quaderno chiama una dimensione "più strutturata"<sup>13</sup>.

Malgrado queste conclusioni, non si può affermare che le piccole cooperative devono crescere o sono destinate a scomparire. Molte piccole cooperative assolvono, infatti, a un ruolo fondamentale di servizio e di sviluppo nella dimensione locale in cui operano, ma è il sistema cooperativo nel suo complesso, fatto da strutture di servizio degli organismi di rappresentanza, da consorzi, da cooperative di II° grado e da altre forme di organizzazione dell'offerta, che deve consentire alle piccole cooperative di partecipare per poter competere anche su mercati più vasti.

## 2.2 Strategie e politiche di sviluppo della cooperazione agroalimentare

Non serve cercare dei riferimenti bibliografici per trovare conforto all'affermazione che, nonostante i grandi progressi compiuti dalla cooperazione nel nostro Paese, il potere contrattuale degli agricoltori, di cui la cooperazione è strumento, è ancora molto basso.

Si potrebbe obiettare che la cooperazione agroalimentare italiana è certamente cresciuta molto, raggiungendo numeri importanti in termini di presenza sul territorio, dimensione aziendale e quota di prodotto lavorato e/o commercializzato in alcuni comparti, ma in misura ancora insufficiente e, soprattutto, squilibrata sul territorio nazionale. Il confronto tra la cooperazione agroalimentare presente nelle regioni del Sud e nelle Isole, salvo alcuni casi di eccellenza, presenta ancora uno scarto molto forte in termini di parametri di efficienza rispetto a quella delle regioni settentrionali.

Quando nella discussione sullo stato della cooperazione in Italia si arriva a questa constatazione, solitamente si richiamano gli esempi virtuosi della cooperazione olandese, danese, francese o di altri Paesi che dimostrerebbero, invece, di aver raggiunto dei traguardi di organizzazione e di controllo del mercato ancora lontani dai nostri. A parte il fatto che anche la cooperazione virtuosa ha i propri problemi da risolvere, uno per tutti la debolezza contrattuale nei confronti della GDO, problema presente a livello internazionale, bisogna riconoscere che la cooperazione agroalimentare di quei Paesi ha raggiunto, in termini di dimensione aziendale, presenza sul territorio e quote di prodotto lavorato e commercializzato (in alcuni comparti si tratta di vero e proprio controllo del mercato), traguardi molto più importanti della cooperazione italiana. La soluzione del problema sembrerebbe, quindi, facile: bisogna che la cooperazione agroalimentare italiana continui a crescere e, soprattutto, che cresca molto di più, in termini quantitativi e qualitativi (manageriali), nelle regioni meridionali. Questa, però, è una soluzione troppo facile, perché forse non basta che le cooperative siano solo più numerose, più grandi ed efficienti, ma è necessario che facciano parte di un'agricoltura che sappia fare sistema, un'agricoltura che con le sue organizzazioni professionali ed economiche, sostenute dall'intervento pubblico, sappia superare le divisioni di parte e d'impresa per riuscire a rafforzare la posizione del settore agricolo nelle relazioni di filiera.

In ogni caso, è importante che la cooperazione agroalimentare continui a crescere, soprattutto nelle

<sup>13</sup> Si può parlare di dimensione "più strutturata" quando esiste coerenza tra immobilizzazioni, valori di bilancio e efficienza dell'impresa. Certamente l'aumento della dimensione è fattore importante per raggiungere questo obiettivo.

regioni dove la sua presenza è ancora insufficiente. Purtroppo, da più di un ventennio manca nel nostro Paese una politica pubblica specifica a sostegno dello cooperazione agraria e agroalimentare.

L'inizio degli anni '90 ha registrato la fine anche della lunga esperienza della più grande cooperativa agroalimentare nazionale ed europea, la Federconsorzi, e la crisi del sistema dei consorzi agrari che, nel bene e nel male, hanno segnato per un secolo la storia della cooperazione agraria italiana.

La fine della Federconsorzi, con tutte le sue implicazioni a livello politico ed economico, e la quasi contemporanea crisi del nostro sistema politico con il passaggio dalla prima alla seconda Repubblica hanno interrotto la continuità dell'azione del Ministero dell'Agricoltura ispirata, in precedenza, soprattutto dall'organizzazione della Coltivatori Diretti, che era anche l'organizzazione professionale dominante in Federconsorzi.

Insieme con le proposte di abrogazione della legge istitutiva del Ministero nei primi anni '90 (Referendum 1993), si è andata sempre più delineando una linea governativa di riduzione di poteri e di risorse del nuovo Ministero, accentuando il trasferimento di competenze alle Regioni, le cui politiche sono il risultato, per risorse e strumenti impiegati, della Politica Agricola Comune (PAC). Per quanto riguarda la cooperazione agroalimentare, ciò ha significato la scomparsa di una legislazione specifica a suo favore, in quanto è diventata uno dei soggetti nell'ambito delle politiche comunitarie dirette a sostenere lo sviluppo, prima delle Associazioni di produttori e, poi, delle Organizzazioni di produttori (OP). È molto significativo che nel D.Lgs. 18 maggio 2001, n. 228, chiamato comunemente "Legge di orientamento", al Capo IV, "Rafforzamento della filiera agroalimentare", vengano poste sullo stesso piano, al fine di accedere agli aiuti, le società cooperative agricole che utilizzino prevalentemente prodotti conferiti dai soci, le Organizzazioni di produttori e le società di capitali di cui oltre il 50% del capitale sia sottoscritto da imprenditori agricoli e che gran parte dello stesso Capo IV sia dedicato a disciplinare le Organizzazioni di produttori. Si può verificare anche che nei Piani di Sviluppo Rurale (PSR) delle Regioni, che

si sono succeduti negli anni Duemila, nelle misure destinate all'ammodernamento delle aziende o al miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli quasi mai vengono adottati criteri di priorità o di preferenza che favoriscano le imprese cooperative rispetto alle altre forme associate anche di capitale<sup>14</sup>.

È evidente che, in assenza di una politica nazionale a favore della cooperazione agroalimentare supportata da adeguate risorse e in presenza della moltiplicazione dei centri di decisione dal Ministero alle Regioni, per le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo è diventato molto più difficile sia imprimere delle linee di sviluppo alle imprese associate sia svolgere un'efficace azione di *lobbying* nei confronti delle Istituzioni. È un problema che viene fortemente sentito anche dalle organizzazioni professionali che hanno perso parte della loro capacità di pressione, perché il Ministero non ha più i mezzi e le risorse che aveva fino agli anni '90 e a livello regionale non sempre si dispongono di rappresentanze adeguate o in linea con i partiti di governo.

Uno dei tanti problemi dell'agricoltura italiana è oggi anche la scarsa efficienza della sua organizzazione in istituzioni intermedie di rappresentanza delle istanze sociali ed economiche, vale a dire delle organizzazioni professionali ed economiche espresse dai diversi *stakeholder* del settore.

Come è noto, la nascita delle organizzazioni professionali ed economiche dell'agricoltura italiana ha radici profonde nella storia delle sue aziende, tuttavia bisogna riconoscere che fin dall'origine, soprattutto in un paese che fino alla metà del secolo scorso era in prevalenza contadino e rurale, queste organizzazioni vennero inevitabilmente trascinate nel confronto ideologico e politico della stessa società di cui erano parte importante, dividendosi per diventare forze a sostegno di uno o dell'altro partito. Questa situazione si è più nettamente delineata nel dopoguerra quando addirittura si parlava di collateralismo delle organizzazioni professionali ed economiche ai diversi partiti politici e senza mezzi termini venivano definite

<sup>14</sup> In questo incide anche il timore, giustificato, che eventuali criteri di preferenza e priorità a favore delle cooperative vengano respinti e sanzionati dalla Commissione in quanto lesivi del principio di parità delle condizioni di concorrenza.



bianche, rosse o verdi con riferimento non alla bandiera nazionale, ma ai diversi partiti al governo, che sulle organizzazioni professionali e cooperative contavano come bacino di voti (Giacomini, 2000).

Ovviamente, tutto questo portava le Organizzazioni di rappresentanza ad avere una struttura orizzontale che unisse le diverse istanze settoriali per aumentare la propria forza verso chi veniva considerato la vera controparte e cioè il Governo, attore delle politiche per il sostegno e lo sviluppo del settore agricolo. La politica comunitaria per l'agricoltura non ha aiutato a modificare la direzione dell'azione delle organizzazioni professionali ed economiche italiane dal confronto con le Istituzioni a quello con il mercato, perché la PAC, dall'origine fino alla riforma Fischler, è stata una politica basata sulla protezione alle frontiere e sui prezzi garantiti, una politica non per il mercato, ma contro il mercato.

La conclusione è che il sistema organizzativo della nostra agricoltura non può dirsi soddisfacente ed efficiente. L'agricoltura come settore economico è profondamente cambiata dal dopoguerra ad oggi; tuttavia, le sigle delle maggiori organizzazioni professionali ed economiche continuano ad esistere e ne sono nate persino altre, malgrado l'agricoltura nelle moderne economie post-industriali abbia ridotto notevolmente il suo peso e abbia dovuto modificare profondamente gli obiettivi per rispondere alle nuove richieste della società: ambiente, qualità e sicurezza alimentare.

In questo contesto, che non può dirsi certamente positivo, si deve registrare con soddisfazione la costituzione<sup>15</sup> dell'"Alleanza delle cooperative italiane" tra AGCI, Confcooperative e Legacoop, organismo nato per coordinare l'azione di rappresentanza del mondo cooperativo nei confronti del Governo, del Parlamento, delle Istituzioni europee e della parti sociali (sindacati dei lavoratori e associazioni datoriali). È auspicabile che tale iniziativa possa estendersi negli obiettivi e rafforzarsi.

## 2.3 Alcune considerazioni conclusive

L'organizzazione dell'agricoltura italiana è costituita, quindi, da enti di rappresentanza di tipo professionale ed economico organizzati orizzontalmente e non verticalmente, vale a dire per filiera di prodotto, che costituisce il modello indispensabile per confrontarsi e competere con le altre fasi della trasformazione e del commercio, cioè con il mercato.

Quando la Commissione, con il primo regolamento 159/66, ha introdotto le Organizzazioni di produttori nel settore ortofrutticolo, nel nostro Paese non si è capito quale importante strumento queste potevano rappresentare per avviare l'organizzazione di filiera, anche perché la stessa Commissione non ha aiutato a chiarire tale ruolo, dando, invece l'immagine di enti destinati soprattutto ai ritiri di mercato. La conseguenza è stata che prima sono state considerate un nuovo soggetto che rischiava di ridurre gli spazi già delle organizzazioni professionali ed economiche, poi si è perso molto tempo a discutere se dovevano avere funzioni normative oppure operative, dando loro, alla fine, una forma giuridica inadeguata ai compiti da svolgere<sup>16</sup>. Si è cercato, quindi, di inglobarle e neutralizzarle nel sistema esistente (classico è il caso di Federconsorzi che promosse un'unione nazionale di sua emanazione), per ultimo non sono state certamente sostenute nel loro sviluppo dall'aiuto delle nostre organizzazioni professionali ed economiche.

Tuttavia, il modello organizzativo che oggi le nostre organizzazioni economiche dovrebbero assumere per affrontare il mercato facendo sistema è quello per filiera, dove le OP rappresentano la fase della produzione, per arrivare persino a diventare soggetti delle Organizzazioni interprofessionali (OI), vero strumento, pur con tutti i limiti denunciati dall'esperienza francese (Giacomini *et al.*, 2012), che può consentire a tutti i soggetti di una filiera di confrontarsi per trovare delle soluzioni il più possibile condivise ai problemi di mercato.

Venendo meno il diretto intervento della UE nel so-

<sup>15</sup> A Roma il 27 gennaio 2011. Successivamente è stata costituita anche l'ACI del settore agroalimentare, che nelle due assemblee succedutesi nel 2012 e nel 2013 ha fatto passi significativi verso una più efficace collaborazione tra le cooperative di settore aderenti alle tre Federazioni che fanno parte dell'ACI (Fedagri, Legacoop Agroalimentare, Agci-Agrital).

<sup>16</sup> Forma di associazione non riconosciuta, ex art. 14 e seguenti del c.c., nemmeno dotata di personalità giuridica, e non l'attuale forma societaria, stabilita dall'art. 40 della legge 24 aprile 1998, n. 128.

stegno e nella difesa dei prezzi dei prodotti agricoli già con la riforma Fischler del 2003, la vera novità delle linee di politica agraria proposte dalla Commissione Europea per il periodo 2014-2020 è quella di affidare il sostegno e la stabilizzazione del reddito a tre strumenti già ben noti alla politica agraria: l'organizzazione dell'offerta, attraverso la concentrazione delle imprese in Organizzazioni di produttori diffuse in tutti i comparti, le Organizzazioni interprofessionali per regolare i rapporti all'interno della filiera e la contrattualizzazione. Quest'ultima misura consiste nella formalizzazione in contratti scritti dei negozi di scambio e nella regolazione dei rapporti di filiera attraverso l'estensione, per intervento dello Stato, dei contratti conclusi a livello interprofessionale a tutti gli operatori interessati, quando trovino il consenso, in organi democratici di rappresentanza, come sono le OP e le OI, della maggioranza degli operatori presenti nel territorio di riferimento.

I nuovi strumenti che la Commissione propone perché l'agricoltura europea possa vincere la competizione sul mercato globale non sono certamente i fondi messi a disposizione per gli aiuti al reddito o per gli interventi strutturali, che invece diminuiscono; né si vedono grandi novità nelle misure della politica di sviluppo rurale tarata, in gran parte, sulle politiche precedenti; né sulle politiche per la qualità, vero *plus* della produzione alimentare europea, che aggiungono ben poco alla normativa già vigente.

Le vere proposte innovative della riforma della PAC per il periodo 2014-2020 sono contenute nell'art. 152 e seguenti dell'OCM Unica (Reg. n. 1308/2013), che modificano la posizione della Commissione Europea rispetto allo strumento dell'aggregazione, precedentemente promossa e sostenuta entro gli stretti limiti di alcune OCM (luppolo, pomodoro, semi oleosi, ortofrutta, olio) e del rispetto delle norme sulla concorrenza, mentre ora le Organizzazioni di produttori e le Organizzazioni Interprofessionali vengono estese a tutti i settori.

In questo nuovo scenario della PAC, le cooperative e le OP non sono soggetti diversi: la forma cooperativa, per le caratteristiche di democraticità richieste dalla stessa regolamentazione comunitaria che le ha istituite, è certamente la più adatta per dare forma

societaria alle OP: nello stesso tempo una cooperativa che diventi OP è una cooperativa con delle funzioni e delle possibilità in più perché può concentrare l'offerta, potendo arrivare persino a richiedere l'estensione *erga omnes* delle norme che valgono per i suoi soci<sup>17</sup>. È evidente, quindi, che la cooperazione fin dall'inizio avrebbe dovuto avere un ruolo nell'organizzazione del sistema delle OP.

Da segnalare che le Organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo, in un documento del 2010<sup>18</sup>, affermano che tra le priorità della nuova PAC c'è quella di rafforzare la posizione competitiva degli agricoltori nella catena alimentare e di sviluppare delle misure di orientamento al mercato attraverso la valorizzazione del ruolo delle forme di autogestione dei produttori e, in particolare, attraverso le Organizzazioni di produttori.

Nello stesso documento le Organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo chiedono che venga esteso a tutti i settori produttivi il modello delle OP in vigore nell'OCM ortofrutta, ovviamente adattato alle specificità dei diversi comparti, e che venga introdotto anche lo strumento delle Organizzazioni interprofessionali, necessari per fissare regole e attivare azioni condivise dagli operatori nel rispetto delle norme di concorrenza.

È sperabile quindi, che le recenti iniziative di coordinamento tra le tre maggiori centrali cooperative possano estendersi negli obiettivi e rafforzarsi e, soprattutto, che il modello organizzativo delle OP non venga più considerato "altro" rispetto a quello cooperativo, ma diventi il modello di riferimento anche della cooperazione agroalimentare italiana.

<sup>17</sup> In Italia non è mai avvenuto né potrebbe avvenire perché non è mai stata attivata la condizione preliminare che è quella della definizione delle circoscrizioni, aree di riferimento dell'azione delle OP. In Francia, invece, è possibile e viene esercitata nei casi ritenuti necessari, soprattutto, dalle Organizzazioni interprofessionali.

<sup>18</sup> Confcooperative - Fedagri, Legacoop agroalimentare, AGCI Agrital, Documento di riflessione e proposte della cooperazione agroalimentare italiana sul futuro della PAC, Roma, Giugno 2010.

## Bibliografia

COGECA (2010), *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*, Brussels.

Emelianoff I. (1942), *Economic theory of cooperation: economic structure of cooperative organisations*, Edwards Brothers, Inc., Washington, D.C.

Giacomini C. (1980), Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia, *Rivista di Economia Agraria*, n. 1.

Giacomini C., Petriccione G. (1993), Sviluppo e crisi della cooperazione agroalimentare negli anni ottanta, in Pacciani A., Petriccione G. (a cura di), *La cooperazione agroalimentare in Italia*, INEA, Studi e ricerche, Il Mulino, Bologna.

Giacomini C. (2000), Le organizzazioni economiche e professionali degli agricoltori nel Novecento, in *La Società Italiana degli agricoltori* (a cura di), *L'Italia agricola nel XX secolo, Storia e scenari*, Meridiana Libri, Donzelli Editore, Roma.

Giacomini, C., F. Arfini, De Roest K. (2012), Interprofession and typical products: the case of Parmigiano-Reggiano cheese. *Sviluppo Locale XV*.

INEA (2012), *Annuario dell'agricoltura italiana 2011*, Vol. LXV, Roma.

MIPAAF (2005), Osservatorio permanente sulla cooperazione agroalimentare, *Continuità ed innovazione*, Confcooper, Roma.

MIPAAF (2009), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2006-2007*, AGRA S.r.l., Roma.

MIPAAF (2011), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2008-2009*, AGRA S.r.l., Roma.

MIPAAF (2013a), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Caratteristiche e performance della cooperazione agroalimentare*, AGRA S.r.l., Roma.

MIPAAF (2013b), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *La dimensione economica della cooperazione agroalimentare in Italia nel 2011*, AGRA S.r.l., Roma.

Nomisma (1997), *Rapporto sull'agricoltura italiana*, AGRA Editrice, Roma.





## Capitolo 3: La cooperazione italiana nel quadro della cooperazione agroalimentare europea

# 3. LA COOPERAZIONE ITALIANA NEL QUADRO DELLA COOPERAZIONE AGROALIMENTARE EUROPEA

La cooperazione svolge tradizionalmente una funzione di organizzazione economica dei produttori agricoli, offrendo ai produttori orientamento al mercato e potere negoziale nei confronti delle altre componenti delle catene di offerta. La cooperazione offre ai soci, inoltre, numerosi servizi non solo nella produzione di molti altri settori economici, ma anche nel consumo, nella sicurezza sociale, nel credito e altro ancora e persegue obiettivi pubblici quali la tenuta dei livelli occupazionali, lo sviluppo territoriale, la “resilienza” in contesti di crisi e cambiamento (Parlamento Europeo, 2013; CESE, 2013; Commissione Europea, 2004).

L'insieme della cooperazione risulta eterogeneo e vede convivere in Europa e in Italia grandi imprese cooperative con struttura a holding e controllo di imprese private ad esse strumentali, cooperative impegnate a integrare a valle funzioni di trasformazione e marketing in specifici prodotti, o anche piccole e grandi cooperative impegnate a concentrare la produzione agricola per conseguire prezzi e condizioni di vendita, oltre che di acquisto, migliori per i produttori.

I limiti quantitativi, qualitativi e di comparabilità delle informazioni disponibili su scala europea, per questo come per altri segmenti dell'economia sociale, sono rilevanti. Le principali fonti aggiornate rinviano, per il quadro europeo, a un recente studio voluto dalla Commissione Europea nel quadro delle iniziative per il rilancio della politica comunitaria per la cooperazione agricola e l'organizzazione economica dei produttori (Bijman *et al.*, 2012) e, per il quadro italiano, a buona parte della produzione dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana, istituito presso il MIPAAF (MIPAAF, 2012, 2011, 2009). Sulla base di queste fonti, e di altri contributi utili sia

sul piano informativo sia su quello analitico, questo capitolo esamina sinteticamente alcuni dei principali profili strutturali della cooperazione agroalimentare in Europa (dimensioni medie, quote di mercato e diffusione territoriale) e aspetti legati alla performance, alla posizione nelle filiere, all'organizzazione interna e alla proiezione internazionale. Anche le implicazioni dell'eterogeneità delle soluzioni per la cooperazione previste dagli ordinamenti nazionali europei e le principali questioni di politica europea sulla cooperazione sono brevemente presentate e discusse. Lungo l'esame di questo insieme di elementi si cerca, infine, di ricavare indicazioni utili per lo sviluppo della cooperazione agricola italiana nel contesto europeo.

## 3.1 La posizione della cooperazione agricola italiana nel contesto europeo

### 3.1.1 Dimensione economica e diffusione regionale della cooperazione in Europa

Nonostante le carenze nella rilevazione dei dati sulla cooperazione e le difficoltà di classificazione e comparabilità su scala settoriale e internazionale, il Rapporto esplorativo 2013 del *World Cooperative Monitor* documenta la consistenza del fenomeno cooperativo e di altre realtà dell'economia sociale su scala globale<sup>1</sup> e consente qualche confronto sotto

<sup>1</sup> Il WCM poggia il proprio patrimonio informativo sull'integrazione delle basi dati esistenti sulle imprese cooperative di circa 60 Paesi (cooperazione associata, Amadeus DB - Van Dick Bureau, istituti di ricerca) e sui risultati di un'indagine basata sulla somministrazione di questionari alle singole realtà cooperative. Gli autori del report sottolineano che la base dati utilizzata, ancora in costruzione, tende probabilmente a sovra rappresentare la componente europea.

il profilo dimensionale tra la cooperazione italiana e globale (ICA-Euricse, 2013).

Le 1.465 realtà cooperative con un fatturato superiore ai 100 milioni di dollari Usa considerate dal Rapporto sommano un fatturato di oltre 2.500 miliardi di dollari, di cui circa il 48% attribuito a cooperative europee. Si tratta di un aggregato definito a partire da una soglia dimensionale molto elevata, molto eterogeneo sia sotto il profilo della tipologia organizzativa e della forma giuridica<sup>2</sup> sia per i settori di attività

economica considerati. Questi ultimi comprendono assicurazioni e mutue di previdenza sociale (31%), agroalimentare (28%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (22%), industria, costruzioni e infrastrutture per pubblici servizi (8%), banche e servizi finanziari (5%), altri servizi (5%), assistenza sanitaria e sociale (2%). In questo aggregato "globale" l'Italia occupa una posizione di tutto rilievo, essendo al 4° posto su scala europea, con un fatturato globale di circa 95 miliardi di dollari che la colloca dopo Francia, Germa-

*2 In sintesi:*

- *Cooperative:* associazioni volontarie e autonome, costituite per il soddisfacimento di bisogni comuni di tipo economico, sociale o culturale attraverso imprese detenute congiuntamente e controllate democraticamente. I membri solitamente non sono (o sono molto limitatamente) destinatari di utili sul capitale investito all'atto dell'adesione.
- *Mutue:* organizzazioni private di tipo cooperativo che forniscono assicurazioni o altri servizi di welfare. Sono incluse anche realtà micro-assicurative con partecipazione volontaria o obbligatoria.
- *Cooperative di cooperative/mutue:* cooperative composte

*prevalentemente di cooperative e mutue, finalizzate alla fornitura di beni e servizi di comune interesse dei membri, che pubblicano periodicamente i bilanci.*

- *Gruppi cooperativi:* a) raggruppamenti di organizzazioni prevalentemente di natura cooperativa operanti come singole entità economiche; b) pubblicano periodicamente bilanci consolidati; c) gestione coerente con i principi e i valori della cooperazione; d) controllo del gruppo esercitato da cooperative.
- *Network cooperativi:* stessa definizione dei Gruppi, ma non pubblicano bilanci consolidati.
- *Imprese non-cooperative:* imprese private controllate da cooperative.

**Tab. 3.1 - Principali realtà cooperative e mutualistiche agroalimentari dell'UE\* e confronto mondiale\*\***

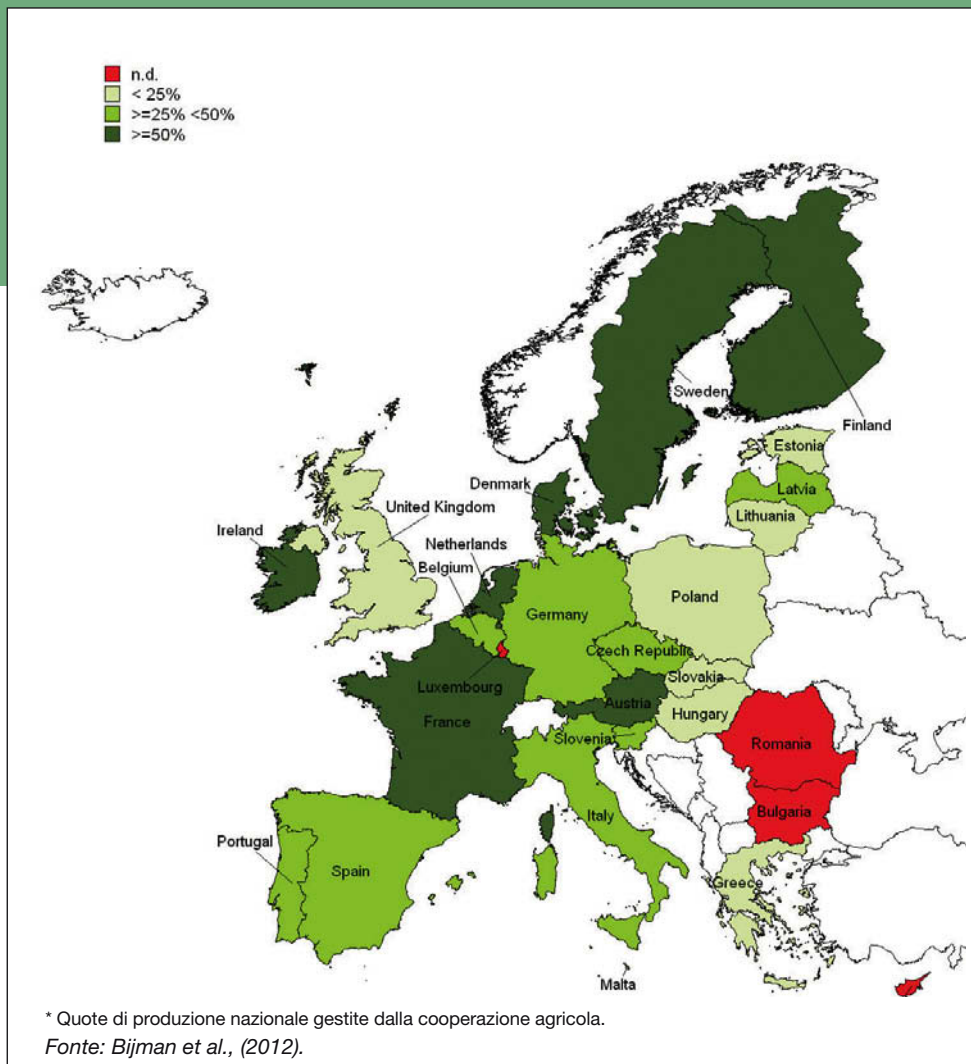
Posizione mondiale 2011	Posizione mondiale 2010	Organizzazione	Paese	Fatturato 2011 (mld \$ Usa)
7	4	Royal Friesland Campina	Paesi Bassi	12,50
8	6	BayWa Group	Germania	12,42
9	9	Arla food	Danimarca	9,57
10	8	Leverandørselskabet Danish Crown AmbA	Danimarca	9,02
12	12	AGRAVIS Raiffeisen AG	Germania	8,38
13	10	Suedzucker	Germania	7,98
14	16	In Vivo	Francia	7,35
15	14	DLG Group	Danimarca	7,12
16	13	Metsäliitto	Finlandia	6,93
18	-	DMK Deutsches Milchkontor GmbH	Germania	5,93
19	18	Sodiaal	Francia	5,73
20	21	Tereos	Francia	5,71
21	19	Terrena	Francia	5,66
22	-	Vivescia	Francia	5,16
24	-	Axérial	Francia	4,37
28	24	Agricola Tre Valli	Italia	3,81
70	-	Gesco	Italia	1,65
1	1	Zen-Noh	Giappone	62,44
2	2	CHS Inc.	USA	36,92
3	-	NACF	Corea del Sud	31,27

\* Cooperative europee comprese tra le prime 30 al mondo per fatturato; italiane comprese tra le prime 70.

\*\* Prime 3 cooperative extra-UE.

Fonte: World Cooperative Monitor.

**Fig. 3.1 - Quote di mercato\* delle cooperative agroalimentari europee**



nia e Paesi Bassi, ed al 6° posto su scala mondiale, essendo superata anche da Stati Uniti e Giappone.

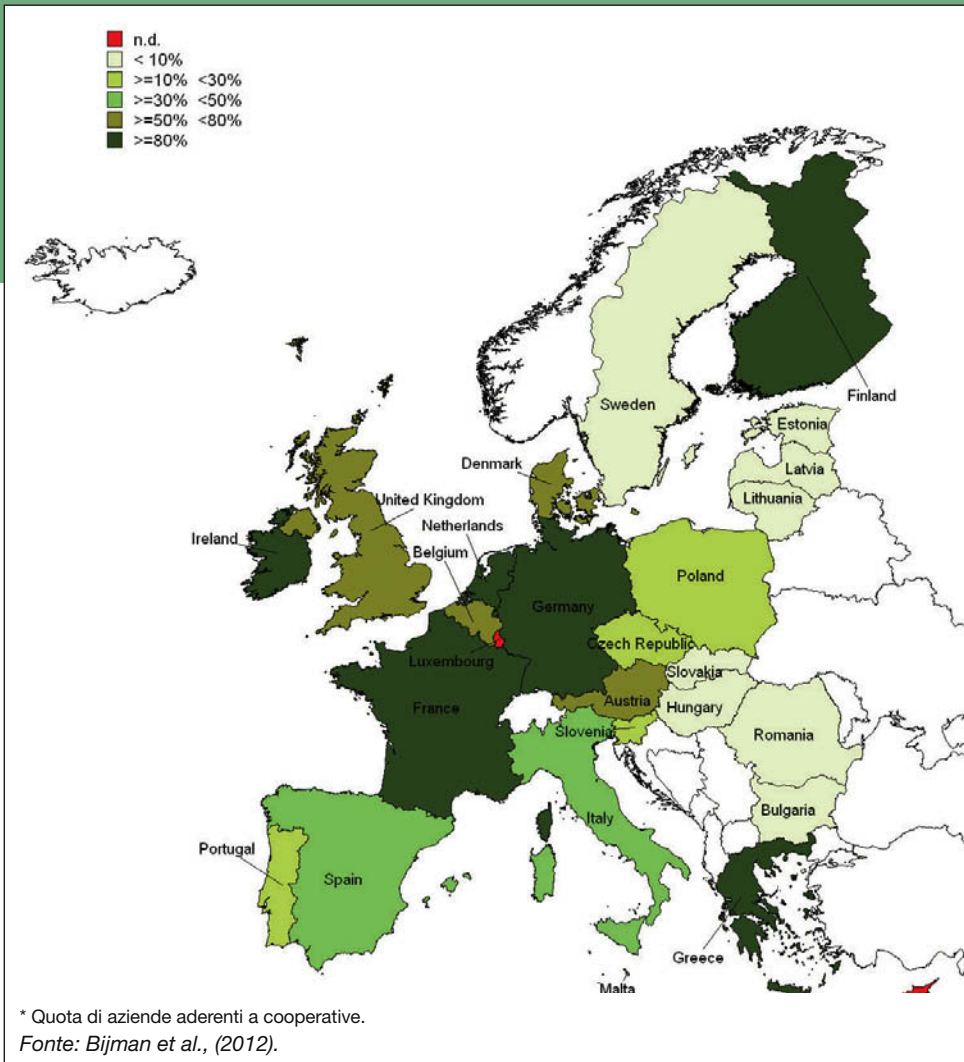
La prima cooperativa italiana (Agricola Tre Valli) è al 16° posto nell'UE e al 28° nel mondo, con 3,8 miliardi di dollari di fatturato nel 2011 (tab. 3.1). Per riscontrare la presenza di un'altra cooperativa italiana occorre raggiungere il 70° posto della graduatoria mondiale. Molto più rilevante è la dimensione delle maggiori cooperative Nord-europee (Paesi Bassi, Germania e Danimarca), ma comunque non comparabile con i colossi asiatici e statunitensi, che peraltro, a seconda dei casi, sono federazioni nazionali di cooperative agricole operanti in diversi comparti, o hanno strutture con una significativa proiezione transnazionale e spesso inglobano imprese private di peso rilevante, strumen-

tali agli obiettivi della cooperativa. In questo quadro globale della cooperazione agroalimentare di maggiori dimensioni, la stessa cooperazione agroalimentare europea può apparire sottodimensionata rispetto agli assetti della competizione globale, mentre la cooperazione italiana si presenta a sua volta sottodimensionata rispetto a molti partner UE Nord-occidentali.

Maggiori elementi sulla posizione della cooperazione agroalimentare italiana in Europa possono essere desunti dai materiali del citato studio di Bijman et al. per la Commissione Europea. Lo studio focalizza solo 8 comparti agricoli primari e trasformati di maggiore interesse<sup>3</sup> e, in tale ambito, individua le 500

<sup>3</sup> Lattiero-caseari, carni suine, carni ovine, vino, olive e olio di oliva, ortofrutta, zucchero, cereali.





**Fig. 3.2 - Intensità di partecipazione\* alla cooperazione agroalimentare europea**

maggiori imprese cooperative europee, selezionate in base alla posizione nel ranking per quota di mercato dei produttori associati degli 8 comparti osservati (definita come la quota di produzione del comparto gestita dalle cooperative). Le tipologie di cooperative considerate, per quanto riguarda i profili giuridici, sono analoghe a quelle del WCM.

Le cooperative presentano quote di mercato molto alte se ci si muove lungo la fascia settentrionale che va dai confini con la Russia fino alla Francia (con l'eccezione del Regno Unito e includendo l'Austria) (fig. 3.1). Ben più bassi sono i valori che caratterizzano i Paesi mediterranei (Italia e Spagna), ma anche il centro dell'UE-27 (Germania, Rep. Ceca), nonché Slovenia e Estonia. Debole risulta infine il peso di mercato

della cooperazione in quasi tutta la fascia orientale, compresa la Grecia, sebbene per alcuni Paesi manchino informazioni attendibili.

La media ponderata delle quote nazionali della cooperazione agroalimentare per l'intera UE-27 è del 40%, un valore elevato ma inferiore a quelli sovente ipotizzati nel dibattito a livello europeo e, naturalmente, dipendente sia dalla selezione per comparti sia dalle modalità di calcolo sia dalla presenza di un certo numero di valori stimati sulla base di interviste e documentazione di tipo quali-quantitativo.

Analoghe approssimazioni si rendono necessarie se alle quote di produzione si sostituisce la quota di agricoltori membri di cooperative sul totale delle aziende agricole (fig. 3.2). Resta distinguibile una fa-

Tab. 3.2 - Quote di mercato delle cooperative europee in 8 comparti agricoli (2010)

	Lattiero-caseario	Carni suine	Carni ovine	Vino	Olive e olio	Ortofrutta	Zucchero	Cereali
Media UE	57	27	4	42	37	42	27	34
Italia	42	*	*	52	5	50	20	27
Austria	95			15		50		70
Belgio	66	>25				83		
Cipro				10				
Rep. Ceca	66	25	20	8		35		
Danimarca	96	86				> 50		
Estonia	35	1				4		10
Finlandia	97	81				40		49
Francia	55	94		38		35	62	74
Germania	65	20		33		40		50
Grecia		0		15		35		
Ungheria	31	25	20	9		18	30	12
Irlanda	99							
Lettonia	33		6			12		38
Lituania	25							
Lussemburgo								
Malta	91	100		70		20		
Paesi Bassi	90					95	100	55
Polonia	72					11		7
Portogallo	70			42	30	25		
Slovacchia	25	11				10		16
Slovenia	80					70		42
Spagna	40	25	25	70	70	50	28	35
Svezia	100	51	55			70		
Regno Unito						35		2

\* Quota di mercato della cooperazione italiana nel comparto carni 42%.

Fonte: Bijman et al., 2012.

scia settentrionale caratterizzata da un'intensa partecipazione, ma la Svezia si allontana dal gruppo settentrionale, segnalando che la forte quota di mercato vista in precedenza è detenuta da poche cooperative prevalentemente composte da grandi aziende. Entrano invece Germania e Belgio, dove emerge una partecipazione relativamente più elevata della quota di mercato e più prossima ai livelli della fascia settentrionale. Infine, il caso opposto è quello della Grecia, dove alla quota di mercato molto debole corrisponde, invece, una partecipazione massima delle aziende<sup>4</sup>. La restante fascia mediterranea è caratterizzata

da valori di partecipazione medi (Italia e Spagna) e bassi (Portogallo). Tutta la fascia orientale conferma anche in termini di partecipazione il minor peso della cooperazione agroalimentare già segnalato dalle quote di mercato.

Naturalmente il diverso profilo della cooperazione nei Paesi dell'UE-27 deriva da circostanze storiche, specializzazioni produttive e percorsi istituzionali e politici diversi. Si pensi, in particolare, alla diversa genesi e ruolo della cooperazione centralistica dei paesi dell'Europa Centro-orientale rispetto alla cooperazione Nord-occidentale e Mediterranea; o

<sup>4</sup> La particolarità della cooperazione agricola greca è probabilmente da ricondursi al forte peso che storicamente i governi hanno attribuito al controllo politico delle cooperative, che peraltro avrebbe

favorito la forte frammentazione del tessuto cooperativo e, per alcune regioni/prodotti, la nascita di "cooperative agricole obbligatorie". Sul tema si veda, tra l'altro, il report di Iliopoulos (2012).

Tab. 3.3 - Profili degli 8 cluster di cooperative

Cluster	Definizione	Profilo (caratteristiche distintive)
A	Cooperative di secondo livello*	<ul style="list-style-type: none"> <li>elevati fatturati per socio</li> <li>ridotta o molto ridotta numerosità di soci</li> <li>specializzate per prodotto</li> <li>poco presenti nella regione del Mare del Nord</li> <li>funzioni gestionali coperte in prevalenza da soci</li> <li>acquisizione di prodotto da non-soci</li> </ul>
B	Cooperative di approvvigionamento (di input agli agricoltori)	<ul style="list-style-type: none"> <li>crescita stagnante</li> <li>diffuse in tutta Europa</li> <li>no trasformazione del prodotto</li> <li>no prodotti a marchio</li> <li>una testa un voto</li> </ul>
C	Cooperative di contrattazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>crescita stagnante</li> <li>maggiormente presenti nella regione Centrale</li> <li>focus sulla contrattazione di prezzi e condizioni di consegna</li> <li>no prodotti a marchio</li> <li>limitazioni di responsabilità legale</li> <li>prodotto indifferenziato</li> </ul>
D	Cooperative di trasformazione specializzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>crescita stabile</li> <li>elevati fatturati per socio</li> <li>relativamente specializzate per prodotto</li> <li>no focus su contrattazione collettiva</li> <li>produzioni per il consumo finale</li> <li>prodotti a marchio</li> <li>funzioni gestionali coperte da manager</li> </ul>
E	Grandi cooperative di agribusiness	<ul style="list-style-type: none"> <li>fatturati ampi</li> <li>relativamente eterogenee per prodotto</li> <li>maggiormente presenti nella regione del Mare del Nord</li> <li>prima trasformazione (input per industria alimentare)</li> <li>produzioni per il consumo finale</li> <li>commercializzazione anche in volume e con private labels</li> <li>prodotti a marchio</li> <li>struttura associativa transnazionale</li> <li>aziende relativamente numerose</li> <li>differenziazione di prodotto</li> </ul>
F	Cooperative di nicchia	<ul style="list-style-type: none"> <li>media dimensione</li> <li>funzioni gestionali coperte in prevalenza da soci</li> <li>differenziazione nelle politiche di costo vs. i soci</li> <li>marketing basato su differenziazione di prodotto</li> <li>focalizzate su specifiche categorie di prodotti</li> </ul>
G	Cooperative emergenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>tassi di crescita elevati</li> <li>numerosità di soci molto ridotta</li> <li>maggiormente presenti nella regione Centrale</li> <li>recente costituzione</li> <li>focus sulla contrattazione di prezzi e condizioni di consegna</li> <li>no trasformazione del prodotto</li> <li>bassa dotazione di capitale dai soci</li> <li>funzioni gestionali coperte in prevalenza da soci</li> <li>governance focalizzata sui soci</li> <li>no premialità di prezzo basata sui volumi</li> <li>no differenziazione nelle politiche di costo vs. i soci</li> </ul>
H	Cooperative di tipicità regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>bassi fatturati per socio</li> <li>maggiormente presenti nella regione del Mare del Nord</li> <li>maggiormente presenti nel vitivinicolo e lattiero-caseario</li> <li>focus sulla contrattazione dei prezzi e delle altre condizioni</li> <li>no vendite all'ingrosso</li> <li>scarsa limitazione di responsabilità legale</li> <li>elevata specializzazione degli agricoltori</li> <li>costi differenziati</li> <li>differenziazione nelle politiche di costo vs. i soci</li> <li>differenziazione di prodotto</li> </ul>

\* Nel caso delle cooperative di secondo livello, l'inclusione delle caratteristiche distintive "elevati fatturati per socio" e "ridotta numerosità dei soci" dipendono dalla scelta di considerare i soci di secondo livello, cioè le cooperative, come singoli membri.

Fonte: Ton, 2012.

anche alle diversità di progressione e radicamento tra la cooperazione Nord-occidentale e quella Mediterranea, nonché alle differenze negli ordinamenti colturali delle due aree, per quanto riguarda l'agroalimentare. A queste circostanze corrispondono anche assetti istituzionali diversificati che hanno influito sul ruolo della cooperazione nei diversi Paesi, nonché differenze nelle normative specifiche che molti Stati membri dedicano alla cooperazione in generale e specificamente agroalimentare.

Scomponendo per comparti le quote di mercato delle imprese cooperative precedentemente esaminate in aggregato (tab. 3.2), si evidenzia una particolare preminenza di tali imprese nella produzione dei comparti lattiero-caseario, vitivinicolo e ortofrutticolo, sia a livello UE sia nella struttura della cooperazione agricola italiana<sup>5</sup>. Le quote di produzione controllate dalla cooperazione appaiono molto rilevanti; nel lattiero-caseario, in particolare, le cooperative controllano più del 50% della produzione in 13 Pa-

esi europei, in 7 dei quali, prevalentemente scandinavi e Nord-europei, la quota raggiunge il 90-100%. Queste evidenze alimentano la riflessione sul ruolo positivo della cooperazione agricola come risposta alle asimmetrie di potere contrattuale nelle catene di offerta, segnalando possibili influenze positive sui prezzi, sulla loro stabilità e su altre condizioni rilevanti per l'offerta<sup>6</sup>, ma anche sui possibili effetti anti-competitivi di fenomeni di concentrazione eccessivi a livello dei mercati nazionali (HLG, 2010; European Commission, 2008; Bijman *et al.*, 2012).

### 3.1.2 Altre caratteristiche rilevanti

Lo studio per la Commissione europea prima citato offre un quadro di sintesi delle maggiori cooperative agroalimentari europee (tab. 3.3), attraverso una *cluster analysis* costruita su numerosi criteri, tra i quali particolare preminenza assumono il livello di specializzazione, l'intensità di servizio (fatturato per

<sup>5</sup> Per quanto riguarda l'Italia, in assenza di valutazioni quantitative disaggregate, merita richiamare anche il dato aggregato del comparto delle carni (42%) e le valutazioni di Bono (2012) che assegnano parte rilevante di tale quota ai comparti avicolo, suino e bovino, mentre il peso della cooperazione sarebbe trascurabile nel segmento degli ovini da carne.

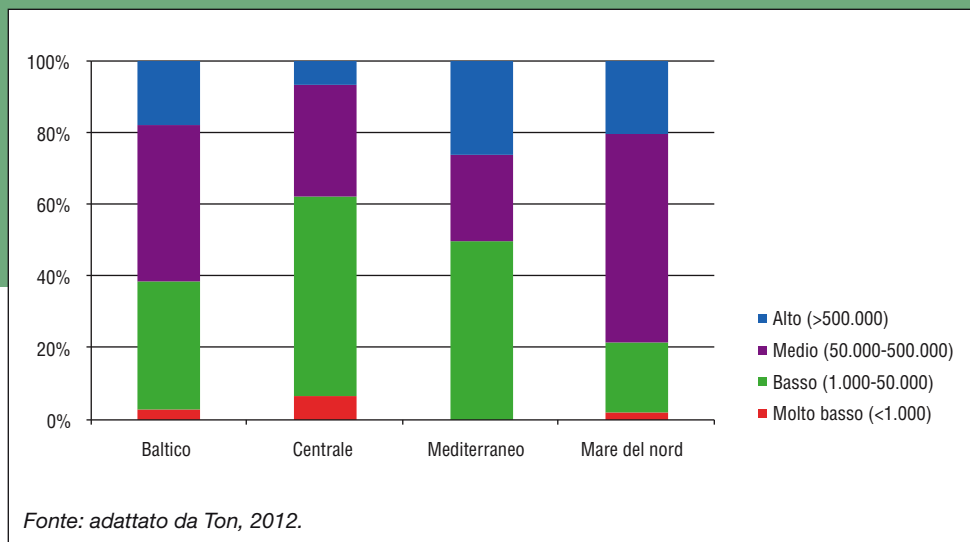
<sup>6</sup> Esiste una notevole letteratura, teorica ed empirica, sull'influenza delle cooperative sugli equilibri di mercato. Tra le valutazioni empiriche recenti riferite al lattiero-caseario nel teatro europeo si segnalano i lavori di Hanish *et al.* (2012) e Harte-O'Connell (2007) che individuano effetti positivi di volumi e quote di mercato delle cooperative sul livello e la stabilità dei prezzi del latte.

Tab. 3.4 - Distribuzione geografica\* dei cluster delle maggiori cooperative agricole europee

Regioni europee		Cluster di cooperative del campione								Tot.
		Coop. di II livello	Coop. di approvvigion.	Coop. di contrattazione	Coop. di trasf. specializzate	Coop. grande agribusiness	Coop. di nicchia	Coop. emergenti	Coop. tipicità regionali	
Baltica	n.	15	11	11	13	12	4	5	3	74
	%	27,3	23,9	13,9	37,1	14,3	26,7	38,5	25,0	21,8
Centrale	n.	12	11	44	5	10	0	8	0	90
	%	21,8	23,9	55,7	14,3	11,9	0,0	61,5	0,0	26,5
Mediterranea	n.	21	9	6	7	20	6	0	3	72
	%	38,2	19,6	7,6	20,0	23,8	40,0	0,0	25,0	21,2
Mare del nord	n.	7	15	18	10	42	5	0	6	103
	%	12,7	32,6	22,8	28,6	50,0	33,3	0,0	50,0	30,4
Totale	n.	55	46	79	35	84	15	13	12	339
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\*Regione Mediterranea: Cipro, Grecia, Italia, Malta, Portogallo e Spagna.  
 Regione Centrale: Austria, Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia e Ungheria.  
 Regione del Mare del Nord: Belgio, Germania, Irlanda, Francia, Lussemburgo, Paesi Bassi e Regno Unito.  
 Regione Baltica: Danimarca, Estonia, Finlandia, Lettonia, Lituania, Polonia e Svezia.

Fonte: Ton, 2012.



**Fig. 3.3 - Distribuzione delle cooperative di primo livello per classi di fatturato per socio in 4 macroregioni europee**

socio), la dimensione (numero di associati), la posizione nella catena alimentare (contrattazione, trasformazione prodotti primari, produzioni a marchio), la gestione operativa (direttori o manager professionali), i vincoli alla commercializzazione indipendente da parte dei membri (Ton, 2012).

La distribuzione geografica dei cluster definiti suggerisce legami più o meno forti, a seconda del tipo di cooperativa, con la realtà della cooperazione nelle diverse macro-regioni dell'UE-27 (tab. 3.4). Il cluster *A-coop di secondo livello* si presenta relativamente più concentrato nella regione Mediterranea (21 coop, pari al 38,2% del cluster), mentre altre tipologie tendono a concentrarsi maggiormente in altre regioni. È il caso dei cluster *C-coop di contrattazione* e *G-coop emergenti*, che sono composti da cooperative della regione Centrale rispettivamente per oltre il 56% e oltre il 61%, e dei cluster *E-grandi coop agroalimentari* e *H-coop di tipicità regionali* che per il 50% si concentrano nella regione del mare del Nord.

Il lavoro consente di individuare sommarî profili tipologici della cooperazione agroalimentare di grandi dimensioni nelle diverse macro-regioni, molto diversi per tipologia e performance della cooperazione. Se, ad esempio, si osserva la distribuzione per classi di performance (fatturato/socio) delle cooperative primarie (affiliazione diretta degli agricoltori), si nota come esistano forti differenze della distribuzione dei valori tra macro-regioni (fig. 3.3), con le cooperative

delle regioni Baltica e del Mare del Nord maggiormente concentrate nelle classi più elevate.

Nel caso della regione Mediterranea, le tipologie più rappresentate sono, oltre alle cooperative di secondo livello precedentemente menzionate, le realtà del grande agribusiness e le cooperative "di nicchia"<sup>7</sup>. Si tratta, in base ai profili di tab. 3.3, di un insieme di imprese di dimensioni medie e grandi, con processi produttivi che esprimono un'integrazione parziale di filiera (compravendita del prodotto primario) o più spesso spinta verso la domanda finale (trasformazione e commercializzazione) e le politiche di marca. È, in effetti, un insieme eterogeneo, dove i fattori critici di successo sono specifici per tipologia: efficacia nel perseguire economie di scala in alcune funzioni gestionali e flessibilità operativa della rete di piccole cooperative, per le federazioni di cooperative; capacità di sfruttare il *terroir* e il *know how* dei mercati locali, per le cooperative di nicchia; fino alla capacità del grande agribusiness cooperativo di gestire marchi di successo e allestire volumi rilevanti al fine di riequilibrare il potere di mercato nelle relazioni di filiera. Anche i problemi caratteristici delle diverse tipologie sono sostanzialmente diversi: sottocapitalizzazione e problemi di

<sup>7</sup> Va comunque rilevata la scarsa numerosità di cooperative "di nicchia" raccolte nel relativo cluster. In questo caso, così come per le cooperative "regionali", la limitata rappresentatività è probabilmente causata dalla soglia dimensionale elevata implicita nella modalità di selezione delle cooperative del campione.

accesso al credito, professionalizzazione delle funzioni gestionali e governance sono frequentemente richiamati in riferimento alle imprese cooperative di nicchia o di secondo livello, mentre per il grande agribusiness al centro della riflessione sono soprattutto la ricerca di architetture ottimali per forme di impresa ibride (cooperative con strutture organizzative caratteristiche delle imprese private e strutture proprietarie aperte al ruolo di organizzazioni di produttori e investitori esterni al settore agricolo) e conseguenti problemi di coinvolgimento dei soci nella gestione (Bijman *et al.*, 2012).

Per accostare i dati e gli studi disponibili sulla cooperazione agroalimentare italiana a quanto emerge da questo lavoro, andrebbero preliminarmente selezionate le cooperative italiane di maggiori dimensioni nei diversi settori di attività, il che collocherebbe parte rilevante della cooperazione associata nazionale, e soprattutto meridionale, fuori o in posizione subordinata rispetto alle dinamiche rappresentate dallo studio per la Commissione europea, a causa della forte polverizzazione dimensionale e polarizzazione nord-sud che caratterizza la cooperazione del nostro paese<sup>8</sup>.

Nelle indagini recenti dell'Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana, campioni di cooperative nazionali relativamente più numerosi di quelle utilizzate per lo studio per la Commissione permettono di focalizzare meglio le caratteristiche del cluster delle imprese di secondo livello. In questo caso, il campione è composto da circa 300 imprese, delle quali il 16% è costituito da cooperative di grado superiore alle primarie che esibiscono fatturati tra i più elevati del campione (MIPAAF, 2009). Del resto, l'importanza delle federazioni di cooperative nella macroregione Mediterranea e la performance relativamente buona esibita anche nelle altre macroregioni, suggeriscono la plausibilità di questo sentiero di crescita in contesti nazionali, quali quelli dell'Europa meridionale, caratterizzati da una forte frammentazione delle imprese cooperative.

Nell'analisi dell'Osservatorio, le cooperative italiane di secondo livello sono imprese che si caratterizzano non solo per assetti di *governance* ad hoc

rispetto alle coop primarie, ma anche per soluzioni che generalmente esprimono l'orientamento a presidiare le fasi di trasformazione e commercializzazione del prodotto agricolo. Quindi sia sul piano organizzativo sia in termini di posizionamento e grado di integrazione di filiera, questa forma cooperativa si presta allo sviluppo di funzioni e risorse umane che sono poco diffuse nel sistema cooperativo di primo livello, se non per alcune realtà di grande dimensione (trasformazione, logistica, marketing, commercializzazione). Inoltre, tali realtà possono veicolare un orientamento al mercato non sempre presente nella cooperazione primaria, anche a causa delle funzioni che storicamente molte cooperative hanno svolto nel quadro delle misure di sostegno della vecchia PAC fortemente accoppiata alla produzione.

Nel quadro europeo la cooperazione di secondo livello non viene considerata necessariamente l'assetto ottimale. Infatti, *case studies* riferiti al Nord Europa (Paesi Bassi, Danimarca) osservano impatti positivi, in termini di coordinamento verticale, della riduzione del numero di stadi decisionali determinata dalla trasformazione di federazioni di cooperative in cooperative primarie quando le federazioni raggiungono dimensioni rilevanti (Bijman *et al.*, 2004; Soegaard, 1994). In effetti, l'evidenza circa il successo delle cooperative di secondo livello non è univoca, nonostante le valutazioni aggregate riportate nei lavori che compongono lo studio per la Commissione ne rilevino una performance mediamente elevata (Bijman *et al.*, 2012; Ton, 2012) o riportino *case studies* di successo come nel caso di Conserve Italia (Bono-Iliopoulos, 2012). Nelle situazioni in cui una federazione di cooperative può consentire di superare problemi di scala in funzioni rilevanti (logistica, trasformazione, marketing, finanza), e in particolare in contesti nei quali il coinvolgimento di reti locali o regionali di cooperative può consentire di mettere a frutto la maggiore flessibilità e i maggiori incentivi della cooperazione di piccola scala, è plausibile che tale formato cooperativo possa determinare benefici anche a lungo termine (MIPAAF, 2011; Adinolfi 2010). In sostanza è plausibile che la tendenza al declino di tale tipologia cooperativa al crescere della concentrazione nella cooperazione agroalimentare si articoli

<sup>8</sup> Per maggiori dettagli su questi ed altri aspetti della cooperazione agricola italiana si rinvia al cap. 2 in questo volume.

con modalità e tempistiche differenti nelle diverse realtà cooperative e che il “modello mediterraneo” continui a lungo a comprendere realtà cooperative di questo tipo.

Nel complesso, le componenti più strutturate della cooperazione associata europea attribuiscono grande rilievo all'evoluzione dei modelli di *governance* della cooperative. Un recente questionario del COGECA (2010) riporta sottolineature della cooperazione olandese e slovena circa l'importanza dello sviluppo di un'adeguata *corporate governance*. Dal canto suo, la cooperazione italiana richiama l'importanza del training per il personale delle cooperative, mentre le *Cooperativas Agro-alimentarias* spagnole evidenziano la necessità di una maggiore professionalizzazione di Presidenti e membri direttivi delle cooperative. Tra i risultati dell'analisi di regressione svolta da Hanisch e Rommel (2012) rientrano conferme della relazione positiva tra performance delle cooperative e: a) struttura a holding (contrapposta alla singola entità legale); b) presenza di manager di professione; c) presenza di esterni in funzione di supervisione; e anche d) dimensione dell'ufficio di direzione<sup>9</sup>, mentre si registra una relazione inversa con il numero di soci della cooperativa<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda le strategie di marketing, osservate attraverso la quota di fatturato a marchio, risulta che circa il 50% delle cooperative della regione del Mare del Nord e oltre il 40% delle cooperative del Mediterraneo e del Baltico fatturano oltre il 40% in prodotti a marchio. Una quota significativamente minore caratterizza la regione Centrale (25%). Naturalmente questi risultati dipendono, oltre che dal diverso grado di sviluppo della cooperazione nelle diverse regioni, anche dalle specializzazioni produttive (fig.

3.4) che vedono la produzione commercializzata con marchio prevalere nelle strategie di marketing della cooperazione vinicola, mentre nel comparto cerealicolo risulta minima.

La relativa specializzazione della cooperazione agroalimentare italiana nei prodotti a maggior valore aggiunto (lattiero-caseario, vitivinicolo e ortofrutta) rende, quindi, possibile alla cooperazione di maggiori dimensioni di svolgere un ruolo di rilievo nella valorizzazione commerciale delle produzioni agricole. Nelle analisi dell'Osservatorio costituito dal MIPAAF (2011) la “cooperazione avanzata”<sup>11</sup> raggiunge il 45% del mercato servito grazie ad un marchio proprio, quota che cresce al 51% nel segmento di imprese di maggiori dimensioni (fatturato oltre i 40 milioni di euro).

### 3.1.3 L'apertura internazionale

Tra gli aspetti di maggiore importanza per le componenti più strutturate della cooperazione italiana rientrano l'internazionalizzazione delle imprese e le forme e dimensioni assunte da questo processo. Il tema ha rilievo europeo, se si considerano le sottolineature del COGECA (2010) circa la funzione controbilanciante che la cooperazione transnazionale può avere rispetto al tradizionale squilibrio a sfavore dei produttori agricoli nei rapporti di mercato a monte e a valle delle aziende, nonché la necessità di attenuare i vincoli che le legislazioni, la tassazione, gli standard contabili e l'accesso al credito impongono ai processi di crescita transnazionale delle cooperative. Del resto anche le analisi che si soffermano sulla struttura della cooperazione agroalimentare in Europa guardano alla maggiore concentrazione relativa sia dei competitor statunitensi sia delle grandi catene del dettaglio alimentare (Wijnands *et al.* 2007) e individuano nei processi di concentrazione dell'offerta delle cooperative un'alternativa da perseguire anche su scala internazionale (Bijman *et al.*, 2012).

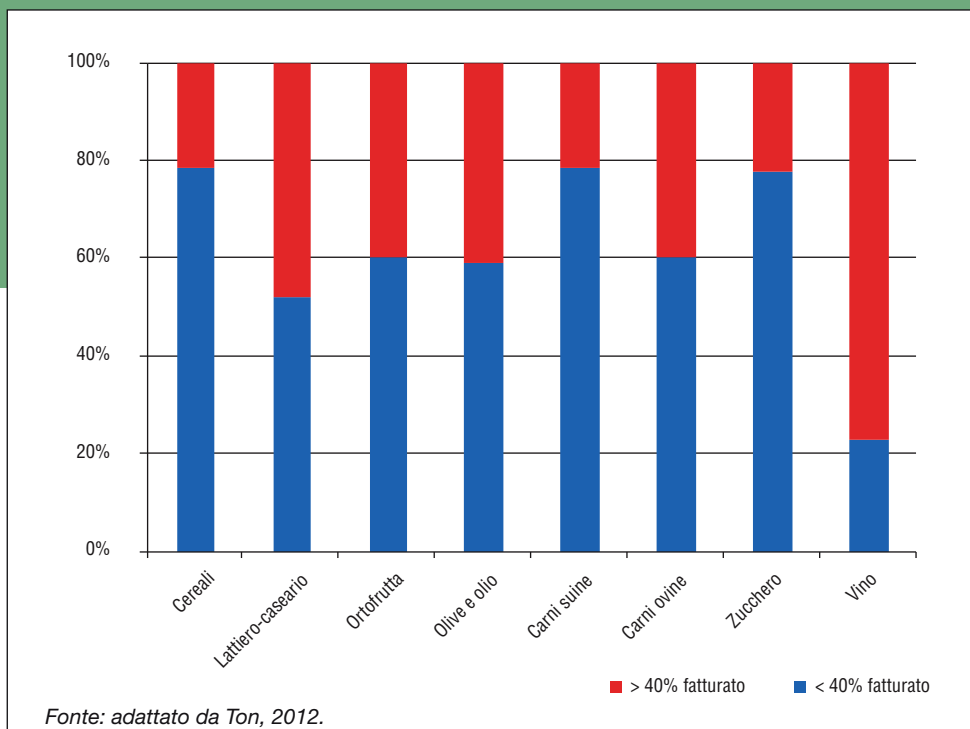
Alle forme di internazionalizzazione caratteristiche delle imprese private (esportazione, licenza di utilizzo di conoscenze o marchi su mercati esteri, varie forme di investimenti produttivi diretti), la coopera-

<sup>9</sup> Hanisch e Rommel sviluppano un semplice modello causale (OLS) per verificare gli impatti sulla performance delle cooperative di una varietà di soluzioni di governance interna. Il segno del coefficiente per la dimensione delle direzioni contraddice i risultati prevalenti nelle analoghe indagini sulle grandi imprese private, che portano invece a sottolineare il peso crescente dei costi di coordinamento al crescere del numero di membri delle direzioni aziendali. Si veda, tra l'altro, Jensen (1993).

<sup>10</sup> La relazione inversa tra numero di soci della cooperativa e performance (fatturato per socio) è spiegata come effetto negativo delle fusioni tra cooperative sulla governance interna o come frutto della selezione dei soci nel corso del ciclo di vita dell'impresa: i soci “migliori” aderiscono nelle fasi iniziali, mentre l'espansione attrae membri con pay-off minori legati all'adesione e con interessi più eterogenei che influiscono negativamente sulla performance.

<sup>11</sup> Si tratta di 513 cooperative selezionate in base a criteri dimensionali (fatturato, occupazione, base sociale) e organizzativi.

**Fig. 3.4 - Distribuzione delle cooperative europee per importanza delle politiche di marca nelle strategie di marketing (quota di fatturato a marchio) e per comparto**



zione aggiunge la possibilità di una varietà di relazioni con la produzione di altri Paesi: dalla proprietà di imprese estere private fino all'ampliamento della compagine sociale a membri produttori di altri Paesi. Tali forme sono influenzate dalle diverse normative nazionali, che vincolano in vario modo le possibilità di crescita dimensionale delle cooperative sia all'interno sia verso l'estero, ma anche dalle problematiche specifiche che emergono nei processi di fusione tra realtà cooperative di Paesi diversi<sup>12</sup>.

I risultati dello studio per la Commissione Europea rappresentano il profilo attuale dell'integrazione della cooperazione in Europa come prevalentemente basato sull'internazionalizzazione, avendo riscontrato 45 cooperative internazionali (cioè con significativa componente di fornitori esteri non-membri) e 46 cooperative transnazionali, in parte federate, che comunque in alcune realtà operano come strutture internazionali. Le realtà considerate si concentrano principalmente nei comparti ortofrutta e lattiero-caseari e geograficamente

presentano una fortissima caratterizzazione Nord-occidentale (tab. 3.5).

Il ruolo della cooperazione italiana in tali processi è quindi ancora limitato e si esprime soprattutto attraverso una graduale crescita delle esportazioni di cooperative nazionali, che (MIPAAF, 2011 e 2012) raggiunge solo il 7,8% del fatturato complessivo della cooperazione agroalimentare associata nazionale e viene posta in stretta relazione con la limitata dimensione delle cooperative nazionali<sup>13</sup>. Per quanto riguarda le forme più strutturate di internazionalizzazione, il lavoro di Bono (2012) segnala l'assenza in Italia di casi significativi di cooperative estere internazionali ed un solo caso di cooperativa transnazionale, la francese *Union Invivo* (cereali e input ai membri), che tra le 271 cooperative aderenti comprende l'italiana *Progeo*.

A sua volta, anche *Union Invivo* è membro di *Progeo*, che, quindi, può essere considerata una cooperativa transnazionale italiana con membri in Francia. Sul versante delle cooperative italiane con membri esteri, o con transazioni con produttori esteri non-

<sup>12</sup> Per Nilson e Madsen (2007) le differenze di struttura istituzionale e legale tra cooperative di Paesi diversi possono rendere estremamente difficoltosi i processi di fusione a causa della scarsa aderenza tra gli agenti che guidano il processo (il top management delle cooperative coinvolte) e i network di soci sottostanti.

<sup>13</sup> Questo aspetto è approfondito nel cap. 2 in questo volume.



**Tab. 3.5 - Numero di cooperative internazionali e transnazionali\* europee per comparto agroalimentare**

	Internazionali	Transnazionali		
		Tipo A	Tipo B	Sede madre
Cereali (e spesso input alla produzione)	7	4	7	Germania - Paesi Bassi - Belgio - Lussemburgo - Danimarca - Austria - Francia - Italia
Ortofrutta	15	12	3	Germania - Paesi Bassi - Belgio - Austria - Italia - Ungheria
Lattiero-caseario	8	6	3	Germania - Paesi Bassi - Belgio - Danimarca - Irlanda - Austria
Zucchero	3	2	0	Paesi Bassi - Danimarca - Finlandia
Altri settori	12	8	1	
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	

\* Internazionali: membri della cooperativa presenti solo in un paese, ma agricoltori fornitori della cooperativa anche in altri paesi.

Transnazionali Tipo A: membri della cooperativa presenti in tutti i paesi fornitori della coop.

Transnazionali Tipo B: membri della cooperativa presenti solo in alcuni dei paesi fornitori della coop.

Fonte: *Bijman et al., 2012.*

membri, esistono alcuni esempi riassunti non esaustivamente nella tab. 3.6.

L'altra entità transnazionale italiana è la *FINAF* (First International Association Fruit) che ha unito *Apo Conerpo* e l'OP francese *Conserve Gard*. Dal 2001, anno di costituzione, *FINAF* è cresciuta in OP aderenti e relativi membri, fino a totalizzare 9 OP di ragguardevoli dimensioni (7 italiane e 2 francesi), per un totale di circa 10.000 produttori membri. Per quanto riguarda, infine, le "internazionali", è opportuno precisare che la quota di prodotto acquisita attraverso il canale estero è in genere limitata, ma rilevante per il completamento della gamma, in particolare per le cooperative ortofrutticole.

### 3.2 Le politiche per la cooperazione in Europa

L'eterogeneità della cooperazione agroalimentare nei diversi paesi europei ha un corrispettivo nelle relative politiche nazionali. Il citato studio per la Commissione europea identifica più di 300 norme o misure di rilievo per la cooperazione agroalimentare a livello comunitario, nazionale o anche regionale e

una notevole varietà di approcci. Si tratta in prevalenza di legislazione sulla cooperazione, norme sulla competizione e misure per trasferimenti pubblici e/o d'incentivazione finanziaria e fiscale. Alcuni singoli temi normativi o di policy possono avere impatti significativi sulla crescita della cooperazione, influenzando sulla costituzione di cooperative o sulle forme di sostegno economico alle Organizzazioni dei produttori, o assicurando trattamenti fiscali preferenziali, o anche sulla crescita dimensionale delle cooperative, come nel caso delle norme che influiscono sulle fusioni e sulla regolamentazione della concorrenza. Lo studio non rintraccia un chiaro collegamento tra quote di mercato della cooperazione e politiche di sostegno: Paesi con elevate quote di mercato della cooperazione differiscono significativamente quanto a contesti di policy, al punto da suggerire l'ipotesi che una forte cooperazione si associ a minori richieste o offerte di sostegno pubblico (*Bijman et al., 2012*). La numerosità di disposizioni normative e misure di policy attinenti la cooperazione, comunque, dipende anche dal carattere fortemente multidimensionale dell'oggetto, che si presta a perseguire altri obiettivi (occupazione, integrazione sociale, svilup-

Tab. 3.6 - Cooperative agroalimentari italiane transnazionali e internazionali

Transnazionali	Membri italiani	Paese ospite di aderenti/ fornitori	Comparti interessati
F.I.N.A.F. (AOP)	APO Conerpo + 6 OP	Francia (2 OP)	Ortofrutta
Progeo	Progeo	Francia (270 Coop)	Cereali
<b>Internazionali*</b>			
Conservas Italia		Francia e Spagna	Ortofrutta
Agrintesa		Cile e Nuova Zelanda	Ortofrutta
CO.PRO.B.		Germania e Francia	Zucchero
Cooperlat		Germania e Francia	Lattiero-caseario
Granlatte (Granarolo)		Francia e Slovenia	Lattiero-caseario

\* comprende solo le principali cooperative internazionali.

Fonte: Bono (2012).

po regionale e rurale, ecc.), che pure si rappresentano nelle politiche rivolte alla cooperazione assieme a quello di sostenere la redditività delle attività agricole o di altri comparti (CESE, 2013; Commissione Europea, 2004).

### 3.2.1 L'eterogeneità delle normative e delle regolamentazioni nazionali

Sebbene non vi siano evidenze importanti di un'attiva promozione da parte degli Stati europei della forma cooperativa come strumento di organizzazione della produzione agricola, tale forma è molto diffusa e variamente normata e agevolata. Da una lettura delle legislazioni nazionali rilevanti per la cooperazione agroalimentare europea emerge che (Bijman *et al.*, 2012):

- a) non esistono sostanziali restrizioni nazionali alla definizione della struttura di *governance* delle cooperative, largamente determinata dai regolamenti interni, ma esistono preoccupazioni sull'effettivo controllo della cooperativa da parte dei membri nei casi di cooperative internazionali di grandi dimensioni con attività diversificate;
- b) in alcuni Paesi esistono restrizioni alla possibilità di avere professionisti esterni impegnati in funzioni manageriali o di controllo (Bulgaria, Cipro, Rep. Ceca, Grecia, Malta, Portogallo e Slovacchia);
- c) molti Paesi prevedono la possibilità che le cooperative restringano, su base regolamentare, l'accesso

di nuovi membri (in genere come forma di protezione contro conferimenti eccessivi o inadeguati per le cooperative impegnate nella trasformazione e nella commercializzazione vs. le strutture della Gdo), ma non mancano esempi importanti di tutela legale della "open membership" (Danimarca, Francia, Ungheria, Irlanda);

d) il diritto di voto è regolamentato in modo variegato tra l'estremo egualitario di "un membro, un voto" (10 Paesi) e altre forme che prevedono gradi diversi di proporzionalità del diritto di voto, fino alla coincidenza tra rappresentanza e peso delle transazioni del singolo membro;

e) la maggior parte dei Paesi non assicura alle cooperative gli strumenti legali per controllare i volumi conferiti dai membri, sebbene i conseguenti problemi di *free riding* siano ampiamente discussi e possano essere affrontati a livello regolamentare. In molti dei Paesi considerati, compresa l'Italia (MIPAAF, 2011), si registrano giudizi favorevoli circa l'introduzione di restrizioni all'uscita dalla cooperativa, o vincoli al conferimento totale, e uno scarso rilievo attribuito ai rischi che tali restrizioni possano inibire lo sviluppo delle cooperative;

f) la maggior parte dei Paesi europei applica condizioni fiscali favorevoli, sebbene in diversi casi il regime fiscale delle cooperative sia identico a quello delle imprese private;

g) non esistono sostanziali restrizioni nazionali all'internazionalizzazione e transnazionalizzazione delle

imprese cooperative, ma attriti esistono con gli ordinamenti che consentono regolamenti che restringono l'accesso di nuovi membri o con le difformità dei sistemi di tassazione ai quali sono assoggettati i membri esteri delle cooperative;

h) non esistono sostanziali restrizioni legali a distribuire gli utili tenendo conto della percentuale di capitale versato dai soci, ma tale opzione è frequente nei regolamenti che si danno le cooperative. Utili non distribuiti e accumulazione di riserve possono in molti contesti indurre la perdita di benefici fiscali;

i) tutti gli Stati membri dell'UE hanno una legislazione che consente e regola le fusioni tra cooperative nell'ambito del territorio nazionale, tuttavia in alcuni Paesi esiste il divieto di fusioni tra cooperative e imprese private (Bulgaria, Irlanda, Lussemburgo, Polonia, Portogallo, Romania e Slovacchia), in altri la normativa su questo punto è, al contrario, molto aperta e flessibile (Austria, Belgio, Germania, Ungheria, Grecia, Lituania e Spagna). Nel complesso è possibile rilevare che nella maggior parte dei Paesi esistono norme che direttamente o anche indirettamente vincolano le possibilità di fusioni<sup>14</sup>.

## 3.2.2 La politica europea

### 3.2.2.1 La Società cooperativa europea

I principali orientamenti recenti della politica europea in materia di cooperazione sono imperniati sulla costruzione di un modello e di una regolamentazione comune delle società cooperative, nell'ottica di espandere forme di organizzazione degli interessi economici che abbiano anche obiettivi sociali o ambientali più ampi e di avanzare nell'integrazione del mercato comunitario comprendendo anche le imprese costituite nel quadro di legami di mutualità (Commissione Europea, 2004). Tali processi si iscrivono in un più generale indirizzo verso la creazione di un quadro di sviluppo dell'economia sociale e della cooperazione che in questi ultimi anni ha ottenuto riconoscimenti sia politici sia giuridici, tanto a livello dell'UE quanto nei singoli Stati membri, anche in forza della convinzione del ruolo peculiare

che la cooperazione può svolgere in contesti di crisi (Parlamento Europeo, 2013; CESE, 2013).

Tuttavia, nonostante gli ordinamenti nazionali abbiano gradualmente recepito il Reg. (CE) n. 1435/2003 del Consiglio, relativo allo statuto della Società cooperativa europea (SCE), e la direttiva 2003/72/CE del Consiglio - che rappresentano i principali riferimenti normativi di tale processo - le opportunità offerte dalla SCE sono ancora poco utilizzate dalla cooperazione europea (Cooperatives Europe *et al.*, 2010; Bijman *et al.*, 2012). Tra le cause del limitato successo dell'iniziativa si considerano aspetti strettamente legali (complessi rapporti con le normative nazionali) e difficoltà legate alle esigenze e alle situazioni eterogenee della cooperazione nei diversi Paesi. Da un lato, le cooperative hanno ancora poca esperienza delle possibilità offerte dal processo di armonizzazione della legislazione europea, dall'altro, mentre cooperative internazionali o transnazionali europee hanno già trovato soluzioni ad hoc districandosi tra le normative nazionali, parte rilevante della cooperazione mantiene un piano di operatività nazionale e, quindi, non avverte l'esigenza di un quadro normativo europeo comune.

Ciononostante, la SCE resta un riferimento nella riflessione sul futuro della cooperazione in Europa, in particolare per il possibile ruolo nel favorire l'internazionalizzazione di quella parte del movimento cooperativo impegnata a competere con le grandi imprese private nel mercato aperto dell'agribusiness. Inoltre, tale modello può avere un effetto di stimolo per quei Paesi che non hanno ancora una legislazione specifica per le cooperative (Danimarca, Regno Unito) o per migliorare il coordinamento delle legislazioni nazionali, con possibili effetti positivi per il tessuto cooperativo dei nuovi Paesi membri e dei Paesi che hanno regioni in convergenza (Bijman *et al.*, 2012; CESE, 2012).

### 3.2.2.2 Cooperazione agricola e regole sulla concorrenza

Le società cooperative sono riconosciute esplicitamente dall'art. 58 del Trattato di Roma come imprese, anche se i Trattati istitutivi della Comunità non dettano una definizione di impresa. Quest'ul-

<sup>14</sup> Ad esempio, in Spagna esistono impedimenti alle fusioni tra cooperative appartenenti a regioni diverse del Paese.

tima è, in effetti, la risultante della giurisprudenza comunitaria riferita ai diversi casi riguardanti le possibili violazioni delle regole sulla concorrenza (antitrust e divieto di aiuti di Stato alle imprese nazionali), integrata dalla trattazione di singoli aspetti di rilievo a livello di regolamenti, quali, ad esempio, le deroghe agricole alle normative che vietano gli accordi anti-competitivi e le agevolazioni per le piccole e medie imprese (PMI).

Per quanto riguarda l'antitrust, le regole dettate a tutela della concorrenza sono richiamate negli artt. dal 101 al 106 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), o Trattato di Lisbona, e sono applicate anche all'agricoltura nei limiti definiti dal Parlamento Europeo e dal Consiglio a norma dell'art. 42 TFUE. Tra le previsioni normative generate dall'eccezione agricola alle norme generali sulla concorrenza, rientrano il Reg. 1184/2006 ed il Reg. 1234/2007 (OCM unica), che congiuntamente applicano lo stesso regime di eccezione a tutti prodotti agricoli identificati nell'Annex 1 del Trattato di Lisbona. In sostanza, nel caso dei prodotti agricoli, è prevista la deroga alle regole antitrust sugli accordi anti-competitivi (art. 101 TFUE) quando ricorrano: a) accordi o decisioni necessarie per il perseguimento degli obiettivi della PAC, come definiti nell'art. 39 TFUE; b) accordi tra produttori agricoli, tra associazioni di produttori agricoli, tra associazioni di associazioni di produttori agricoli riguardanti la produzione o la vendita di prodotti agricoli o l'utilizzo congiunto di impianti per lo stoccaggio, il trattamento, la trasformazione di prodotti agricoli; c) accordi o decisioni che sono parte integrante di organizzazioni di mercato nazionali (deroga questa gradualmente resa pleonastica dallo sviluppo delle organizzazioni di mercato a livello comunitario). Resta fuori della deroga agricola il divieto di posizione dominante (art. 102 TFUE) e non sono previste deroghe per l'industria alimentare.

Anche le cooperative agricole sono assoggettate a tale quadro normativo e sono soggette alle incertezze derivanti da un quadro che si compone in base ai pronunciamenti della Corte di Giustizia europea e alle notifiche alla Commissione. Se, da un lato, non mancano pronunciamenti della Corte che riconoscono gli effetti pro-competitivi delle co-

operative e dichiarano inapplicabile il primo comma dell'art. 101, restano aree di incertezza in tema di concentrazione del mercato e pratiche commerciali associate, che possono tradursi in elevati costi di transazione per le cooperative e le organizzazioni dei produttori (Bijman *et al.*, 2012; Desai *et al.*, 2010). Non sembra ipotizzabile un regime di esenzione generalizzato per le aziende agricole, ma un mix di soluzioni nazionali e di un quadro comune coerente potrebbe rappresentare una via d'uscita praticabile. In tema di quadro comune, si avverte l'esigenza di una definizione dell'oggetto che sia in grado di far convivere, in forme certe e prevedibili, norme dettate per sanare squilibri strutturali esistenti nella competizione verticale (tutela alle cooperative e all'associazionismo supportato dalla PAC) e norme dettate per impedire squilibri potenziali di natura più o meno transitoria (antitrust). Si tratta, in sostanza, di quanto chiedono anche le rappresentanze della cooperazione associata (COGECA, 2010).

Per quanto riguarda il divieto di aiuti di Stato, gli artt. dal 107 al 109 del TFUE definiscono il fondamento normativo del divieto di aiuti che alterino il funzionamento dei mercati o avvantaggino indebitamente le parti. Tra le eccezioni, il Reg. 800/2008 fa rientrare gli aiuti a favore delle piccole e medie imprese nel presupposto che le dimensioni di tali imprese rendano aiuti ad esse proporzionati influenti per gli equilibri di mercato. Le cooperative agricole sono assoggettate a tale quadro normativo e sono quindi vincolate nel loro percorso di crescita a perdere la condizione di eleggibilità agli aiuti per le PMI previsti nei programmi di sviluppo rurale e altri programmi nazionali ed europei. La questione è di maggiore rilevanza per la cooperazione mediterranea e per tutte le realtà nelle quali forme di impresa cooperativa a rete, con un significativo radicamento territoriale, possano essere ritenute veicolo di aggregazione dei produttori. In questi casi si rileva l'opportunità di aprire varchi normativi che consentano alle grandi cooperative di secondo livello di accedere al sostegno pubblico in quanto veicoli di aggregazione (Adinolfi, 2010).

La riflessione sui vincoli alla crescita delle organizzazioni economiche dei produttori agricoli inve-

ste anche i legami tra cooperative e sviluppo rurale. I nessi tra cooperazione e sviluppo rurale sono molteplici e investono sia una funzione economica diretta (ruolo delle cooperative nella creazione di occupazione e nel contributo all'economia regionale), sia il legame con più generali obiettivi di natura politica (sviluppo del capitale umano, competitività, sostenibilità ambientale). Non di rado, cooperative composte da reti di imprese specializzate in produzioni regionali contribuiscono a caratterizzare il territorio di appartenenza (Bijman *et al.*, 2012; Adinolfi, 2010). Questi elementi ricollegano anche le politiche di sviluppo rurale alle questioni appena viste, legate al contrasto tra normativa antitrust e sviluppo delle PMI cooperative.

### 3.3 Riflessioni conclusive

L'eterogeneità del quadro della cooperazione agroalimentare nei Paesi europei è il portato di traiettorie molto diverse, legate anche alle vicende storiche delle regioni d'Europa, agli assetti istituzionali diversificati che hanno influito sul ruolo della cooperazione nei diversi Paesi e alle normative specifiche che molti Stati membri dedicano alla cooperazione in generale e specificamente agroalimentare. È difficile individuare dei modelli definiti e unificanti per la cooperazione agricola europea, ma esistono elementi significativi di differenziazione e di relativa maggiore concentrazione di tipologie di imprese nelle diverse macro-regioni. Esiste anche, in molti Paesi, una lunga tradizione di presenza del movimento cooperativo e una non trascurabile rilevanza della cooperazione agricola.

È, tuttora, riscontrabile un "modello settentrionale", che si confronta con gli ostacoli alla crescita dimensionale delle imprese cooperative, siano essi di tipo normativo o di *governance* coerente con la missione cooperativa. Le grandi realtà cooperative internazionali e transnazionali Nordeuropee affrontano i problemi della crescita e della performance della cooperazione focalizzando questioni di gestione e controllo (strutture professionali, direzione affidata a manager esterni, supervisione esterna) e di capitalizzazione (proporzionalità economica nei

diritti di voto, integrazione con imprese private). È, naturalmente, un modello spesso accompagnato da rischi di perdita di controllo dell'impresa cooperativa da parte dei soci.

Tuttavia, anche altre realtà cooperative si confrontano con i temi della crescita, della professionalizzazione della gestione e della capacità di assicurare maggiore potere contrattuale alla produzione agricola.

Alcuni elementi caratteristici di un "modello mediterraneo" potrebbero essere isolati a partire dalle soglie dimensionali più basse e la maggiore frammentazione che caratterizzano la cooperazione agroalimentare Sudeuropea, ma anche da istanze di valorizzazione di prodotti (ortofrutta e trasformati a alto valore aggiunto), competenze territoriali (prodotti a denominazione) e flessibilità operativa che sono specifici delle realtà agricole interessate. Queste circostanze devono ispirare sia le modalità di apertura delle norme alla crescita delle forme di organizzazione commerciale della produzione agricola, sia soluzioni di *governance* delle imprese.

A questi processi cerca di contribuire anche la politica europea, soprattutto attraverso il tentativo di delineare quadri normativi comuni, che aiutino a semplificare i processi di crescita della cooperazione, riducano i costi di transazione e facilitino fusioni e acquisizioni su scala sovranazionale (Società cooperativa europea). Del resto anche la progressiva estensione del modello delle OP nella gestione delle OCM, che si sviluppa a ridosso di rilevanti questioni di potere contrattuale in comparti fondamentali per la cooperazione agroalimentare europea (lattiero-caseario), segnala l'importanza che le istituzioni europee assegnano attualmente alle realtà associative agricole nella gestione dei processi di ristrutturazione e consolidamento del settore.

Va, tuttavia, rilevato che permangono ancora ampie aree di incertezza per quanto riguarda i rapporti tra obiettivi di crescita della cooperazione agroalimentare, anche supportata da politiche adeguate, e gli effetti della normativa antitrust e della normativa sugli aiuti di stato dettate a tutela della concorrenzialità dei mercati. Con riferimento alla situazione della cooperazione agroalimentare italiana, per le ragioni richiamate in precedenza, è soprattutto questo

il fronte rilevante dei processi di *decision making* a livello europeo.

Altra ragione per la quale il tema delle norme per la concorrenza può essere considerato il principale tema di policy a livello europeo è che, a prima vista, tutti gli altri temi strategici per la cooperazione italiana sembrano molto più “nazionali” e riguardano essenzialmente le modalità di superamento della frammentazione, non solo economica, che caratterizza il sistema italiano di cooperazione. Non a caso i lavori disponibili sulla performance della cooperazione agroalimentare italiana finiscono in genere con il ritagliare un oggetto che, quale che sia il criterio di selezione (cooperazione “avanzata”, o “espor-

tatrice”, o altro), comprende una quota di cooperative oscillante tra un quinto e un quarto soltanto della cooperazione associata italiana. Si tratta di un tema vasto e approfondito da altri contributi in questo volume, la cui pregnanza, non solo per l'Italia, può essere apprezzata considerando che lo stesso COGECOA, nella sua analisi dei trend e dell'evoluzione della cooperazione agricola in Europa, segnala che la “prevalenza della piccola scala (...) nelle Cooperative del Sud Europa è dovuta, tra gli altri fattori, a una più forte resistenza dei membri e delle realtà locali verso le fusioni, nonostante il trend recente alla riduzione del numero e alla crescita dei volumi di affari” (COGECOA, 2010, p. 29).

## Bibliografia

Adinolfi F. (2010), *La politica agricola comunitaria e il ruolo delle reti di impresa. Position paper sulla PAC post 2013*, documento Euricse, Federazione Trentina della Cooperazione, Raiffeisen, in <http://www.euricse.eu/>.

Bijman J., Iliopoulos C., Poppe, K.J. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Final Report*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Bijman J., Chaddad F.R., Cook, M.L. (2004), "How strengthening vertical coordination may lead to restructuring of macrohierarchies", in Bremmers H.J., Omta S.W.F., Trienekens J.H., Wubben E.F.M., (a cura di) *Dynamics in chains and networks*, Wageningen, Wageningen Academic Publishers.

Bono P. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Country report Italy*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Bono P., Iliopoulos C. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Case Study Report. Internationalisation of Second-tier Cooperatives: The Case of Conserve Italia*, Italy, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

CESE (2013), *L'economia sociale nell'Unione Europea*, Sintesi della relazione elaborata dal Centro internazionale di ricerca e di informazione sull'economia pubblica, sociale e cooperativa (CIRIEC) su richiesta del Comitato economico e sociale europeo, CESE, Bruxelles.

COGEGA (2010), *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*, Bruxelles, 15 settembre.

Commissione Europea (2004), *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sulla promozione delle società cooperative in Europa*, COM(2004) 18 def., Bruxelles, 23.2.2004.

Cooperatives Europe, Euricse, Ekai (2010), *Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE)*, Contract N. S12. ACPROCE029211200 - Final Study, Executive Summary and Part I: Synthesis and comparative report, ottobre.

Desai K.S., Jalabert Doury N., Sproul G., Schmidt J.P. (2010), *The Food Sector – The Competitive Environment May Be To Blame*, Mayer-Brown Legal Update, giugno.

European Commission (2008), *Food prices in Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions, COM(2008) 821 final, Bruxelles, 9.12.2008.

Hanisich M., Rommel J. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. EU synthesis and comparative analysis report. Internal Governance*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Hanisich M., Müller M., Rommel J., Sagebiel J., Kariakallio H., Pakarinen S., Pyykkönen P. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Case study report. The effect of farmers' cooperatives on price stabilization in the dairy sector*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Harte, L., O'Connell J. J. (2007), "European Dairy Cooperative Strategies: Horizontal Integration versus Diversity", in K. Karantininis, J. Nilsson, (a cura di), *Vertical markets and cooperative hierarchies. The role of cooperatives in the agri-food industry*, Springer, Dordrecht.

HLG on Milk (2010), *Report of the High Level Group on Milk*, final version 15 June 2010, [http://ec.europa.eu/agriculture/markets/milk/hlg/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/markets/milk/hlg/index_en.htm).

ICA-Euricse (2013), *World Co-operative Monitor. Exploring the Co-operative Economy*. Report 2013, www.monitor.coop, ottobre.

Iliopoulos C. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Country report Greece*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Jensen, M. C. (1993), *The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems*, Journal of Finance, 48.

MIPAAF (2012), *L'impresa cooperativa sui mercati internazionali*, Quaderno dell'Osservatorio della cooperazione agricola italiana (2008-2009), Roma, gennaio.

MIPAAF (2011), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2008-2009*, Roma, giugno.

MIPAAF (2009), Osservatorio della cooperazione agricola italiana, *Rapporto 2006-2007*, Roma, marzo.

Nilson J., Madsen O. Ø. (2007), *Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives*, in Journal of Co-operative Studies, Vol. 40, N. 3, dic. 2007, UK Society for Co-operative Studies.

Parlamento Europeo (2013), *Contributo delle cooperative al superamento della crisi*, Risoluzione del Parlamento europeo del 2 luglio 2013 (P7\_TA-PROV(2013)0301), Bruxelles.

Soegaard V. (1994), *Power-dependence relations in federative organizations*, in Annals in Public and Cooperative Economy, 65.

Ton, G. (2012), *Support for Farmers' Cooperatives. Clustering European Cooperatives: Towards A Useful Typology Of Cooperative Profiles*, Study for the EU Commission, Bruxelles, in [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm).

Wijnands J.H.M., van der Meulen B.M.J., Poppe K.J., (a cura di) (2006), *Competitiveness of the European Food Industry. An economic and legal assessment*, Studio per la Commissione Europea, Bruxelles.







## Capitolo 4: La cooperazione nella distribuzione agroalimentare

## 4. LA COOPERAZIONE NELLA DISTRIBUZIONE AGROALIMENTARE

L'analisi del settore distributivo, così come si è sviluppato degli ultimi anni in Italia, non può non tener conto dei cambiamenti dei consumi alimentari delle famiglie e di come, quindi, le catene della distribuzione hanno dovuto e saputo interpretare tali cambiamenti. In particolare, la grave crisi economica degli ultimi anni ha comportato una decisa contrazione dei redditi reali delle famiglie italiane e un cambiamento profondo dei comportamenti di acquisto.

Gli andamenti economici, inoltre, hanno riformulato i comportamenti di acquisto anche dei prodotti agroalimentari; i dati Istat infatti mostrano che nel triennio 2010-2012 le famiglie che si dichiarano non disposte a “cambiare né la quantità né la qualità del cibo acquistato” si contraggono anche per le più importanti voci di spesa (pane, carne, frutta e verdura), aumentano coloro che sostengono di aver intrapreso un processo di “riduzione della quantità acquistata”, molto meno crescono coloro che mostrano una propensione a diminuire la qualità del cibo acquistato, così come aumenta percentualmente il numero di famiglie che dichiarano di aver messo in atto processi

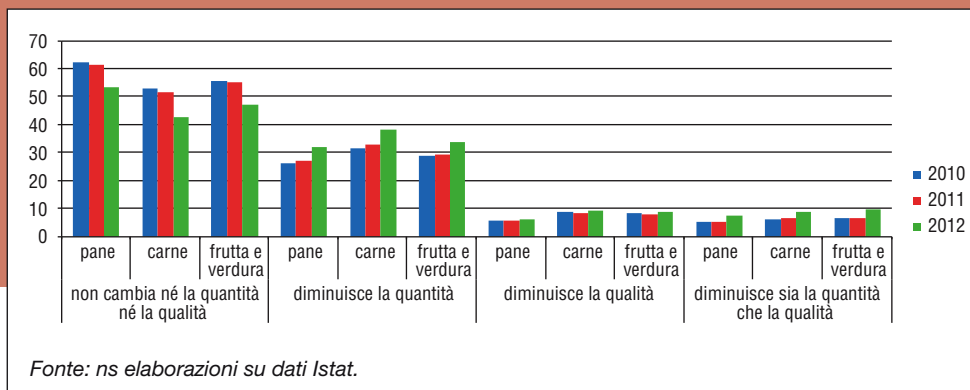
di riduzione degli acquisti da un punto di vista sia qualitativo sia quantitativo (fig. 4.1).

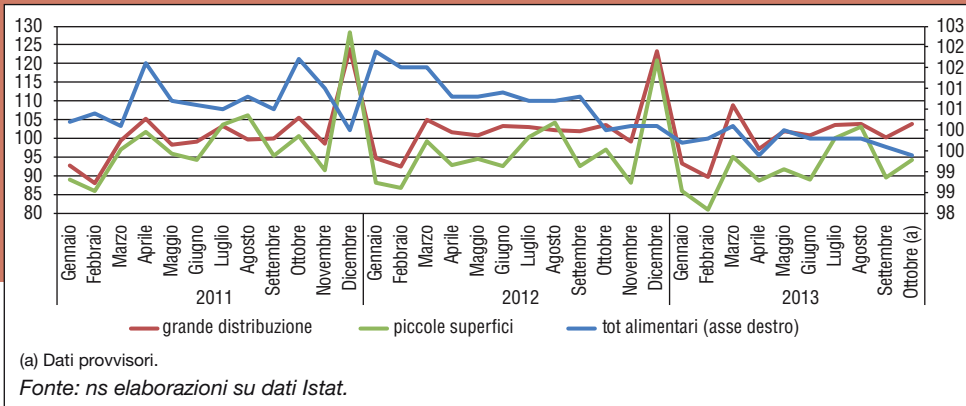
In questo ambito i consumatori vanno sempre più in cerca del prodotto alimentare di marca, scontato, oppure degli equivalenti prodotti a marca privata (private label) e prodotti discount. Le catene della distribuzione rispondono a questo nuovo contesto ampliando l'offerta dei prodotti discount e private label. Ad esempio, sulla base delle rilevazioni della Nielsen, nel 2013, la marca privata si consolida sul totale grocery, raggiungendo una quota del 18%<sup>1</sup>. La crescita dei prodotti a marca privata riguarda tutti i canali e tutti i reparti merceologici, con l'inserimento di nuovi prodotti (+5% nel 2012 rispetto al 2011) e l'aumento delle promozioni (il 20,8% delle vendite di prodotti a marca privata nel 2012 erano in promozione rispetto al 19,2% nel 2011).

La distribuzione alimentare quindi cerca di comprendere ed interpretare i bisogni dei consumatori e per far questo evolve le proprie strategie e la propria struttura e ricerca forme aggregative tra insegne ed operatori.

<sup>1</sup> <http://www.nielseninsights.it>

**Fig. 4.1 - Comportamento di spesa delle famiglie italiane, 2010-2012**





**Fig. 4.2 - Valore delle vendite dei beni alimentari del commercio fisso al dettaglio a prezzi correnti per forma distributiva. Indici (base 2010=100)**

I paragrafi che seguono quindi cercano di dare al lettore un quadro generale sull'evoluzione della distribuzione alimentare italiana, sulle strategie, sull'organizzazione e sul sistema cooperativistico all'interno dell'insegna e tra differenti insegne distributive.

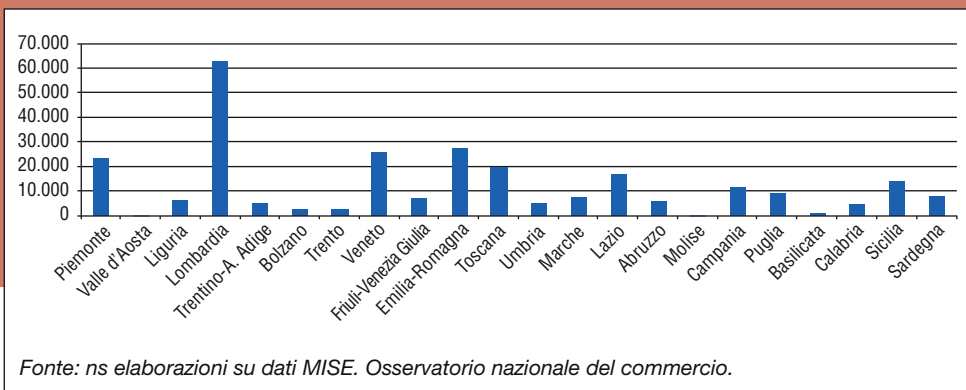
### 4.1 Evoluzione strutturale della distribuzione moderna e principali differenze nella localizzazione territoriale e nei formati di vendita

Il generale livello di difficoltà delle famiglie e l'andamento calante delle vendite dei prodotti alimentari hanno avuto effetti rilevanti sulle strategie di sviluppo della distribuzione anche se non direttamente sui risultati economici. Infatti, dal 2011 al 2013, le grandi superfici registrano una generale tenuta dei volumi venduti, a differenza delle piccole superfici che mostrano tendenzialmente una contrazione (fig. 4.2). Federdistribuzione (2013) evidenzia che dalla metà degli anni Novanta al 2010 le grandi superfici di vendita (superiore ai 200

mq) hanno avuto una crescita di oltre il 70% in termini di giro d'affari, passando da circa 48 miliardi a circa 82 miliardi di euro. Nello stesso periodo, il giro d'affari del dettaglio tradizionale si è ridotto del 55% circa.

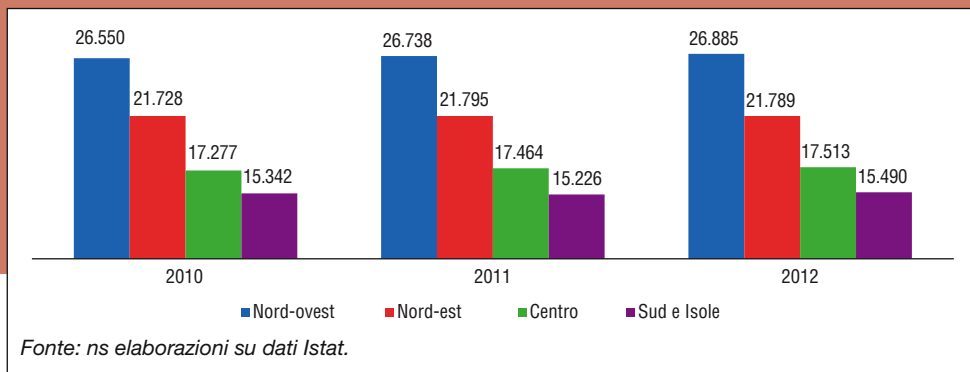
Il settore distributivo, considerando solo gli ipermercati e i supermercati, impiega in Italia oltre 264 mila addetti, con una notevole differenza regionale e un ruolo leader della Lombardia (fig. 4.3). Per capire la significatività di questo comparto basti pensare che solo in Piemonte gli ipermercati e supermercati impiegano un numero di addetti quasi uguale a quello impiegato dalla Fiat in tutta Italia.

Le vendite alimentari della grande distribuzione sono pari a 81,7 miliardi di euro (ovvero il 65% delle vendite alimentari totali del Paese) e la quota maggiore delle vendite della grande distribuzione sono realizzate nelle regioni del Nord-ovest, seguite da quelle del Nord-est e, a distanza, da quelle centrali e meridionali (fig. 4.4). Analizzando la dimensione geografica delle vendite della grande distribuzione alimentare si osserva che in Lombardia si realizzano



**Fig. 4.3 - Numero di addetti dei supermercati e ipermercati per regione, 2012**

**Fig. 4.4 - Vendite della grande distribuzione alimentare per circoscrizione geografica, in milioni di euro**



quasi l'80% delle vendite e in questa regione si effettuano vendite di prodotti agroalimentari 2-3 volte superiori rispetto ad una regione come il Lazio, a fronte di una popolazione che in Lombardia è solo di 1,7 volte superiore a quella laziale (fig. 4.5).

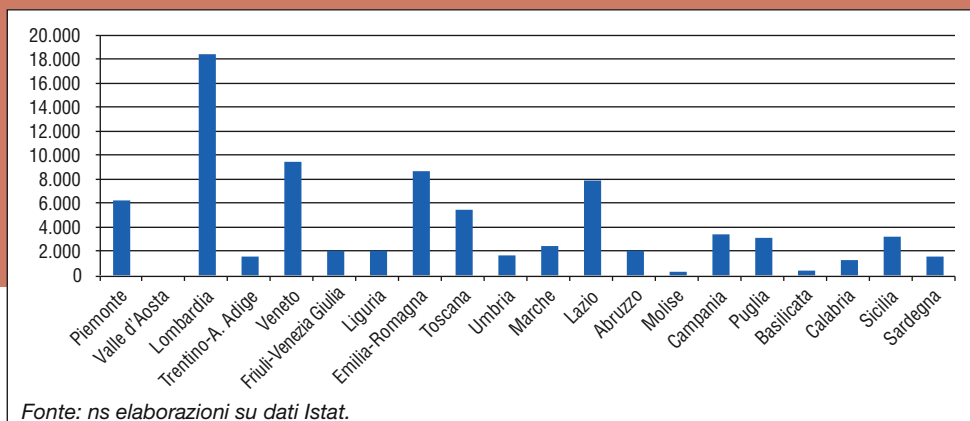
I canali di vendita in tutta Italia hanno visto, comunque, come effetto della riorganizzazione dei consumi delle famiglie italiane, una flessione degli ipermercati di grandi dimensioni e la crescita continua delle formule discount (+97,4%, in termini di metratura complessiva, dal 2004 al 2012) (tab. 4.1). Lo sviluppo dei discount, in parte attribuibile anche all'attuale situazione economica, potrebbe portare ad un cambiamento di approccio dei consumatori, in linea con quanto già accaduto in altri paesi del Nord Europa: i consumatori, man mano che sperimentano i prodotti dei discount e/o a marca privata, perdono la loro iniziale diffidenza verso questi prodotti e si fidelizzano.

In ogni caso, nonostante l'attuale significatività dei discount negli acquisti delle famiglie italiane (16,5% della metratura complessiva), il canale distributivo

preponderante nell'ambito della GDO è costituito dai supermercati (41,9%), che precedono anche il canale degli ipermercati (24,4% sulla metratura complessiva) e delle superette (17,3%). Dal punto di vista territoriale, la presenza dei discount sul totale delle superfici di vendita della GDO risulta maggiore nelle regioni del Centro (18,2% del totale) e in quelle del Sud (17,2%). Il Nord-ovest, invece, si conferma fortemente caratterizzato dalla forte presenza di ipermercati (38,3% del totale) e supermercati (35,5%). Ugualmente il Nord-est mostra una presenza elevata di supermercati (44% sulla metratura totale della GDO) e meno degli ipermercati (25,3%) (fig. 4.6).

Per verificare la diffusione del sistema distributivo moderno, la sola analisi per metratura e numero di punti di vendita non basta a dare un'idea reale e confrontabile tra le diverse aree del Paese. A tal fine è preferibile utilizzare come indicatore di sintesi la superficie per 1000 abitanti dei punti di vendita della GDO (tab. 4.2). Tale indicatore mostra come a livello nazionale vi siano, nonostante quanto già prima evidenziato, delle

**Fig. 4.5 - Vendite regionali della grande distribuzione alimentare, in milioni di euro, anno 2012**



Tab. 4.1 - Evoluzione strutturale dei formati della GDO - numero di pdv e metri quadrati investiti

	Mq			Numero pdv		
	2004	2012	Var%	2004	2012	Var%
Supermercati	6.163.119	7.228.079	17,3	7.526	8.314	10,5
Ipermercati	2.978.049	4.205.077	41,2	595	858	44,2
Superette	3.197.246	2.985.271	-6,6	15.887	14.584	-8,2
Discount	1.442.344	2.846.905	97,4	2953	4694	59,0

Fonte: ns elaborazioni su dati Nielsen.

Tab. 4.2 - Evoluzione strutturale dei formati della GDO, superficie per 1.000 abitanti

	Nord-ovest		Nord-est		Centro (inclusa Sardegna)		Sud (inclusa Sicilia)		Italia	
	2012	Var.% 2012/04	2012	Var.% 2012/04	2012	Var.% 2012/04	2012	Var.% 2012/04	2012	Var.% 2012/04
Supermercati Sup./1.000 ab	108	12	145	10	133	9	110	31	119	13
Ipermercati Sup./1.000 ab	116	36	82	51	53	4	37	58	69	36
Discount Sup. /1.000 ab	44	71	54	68	53	54	44	193	47	90

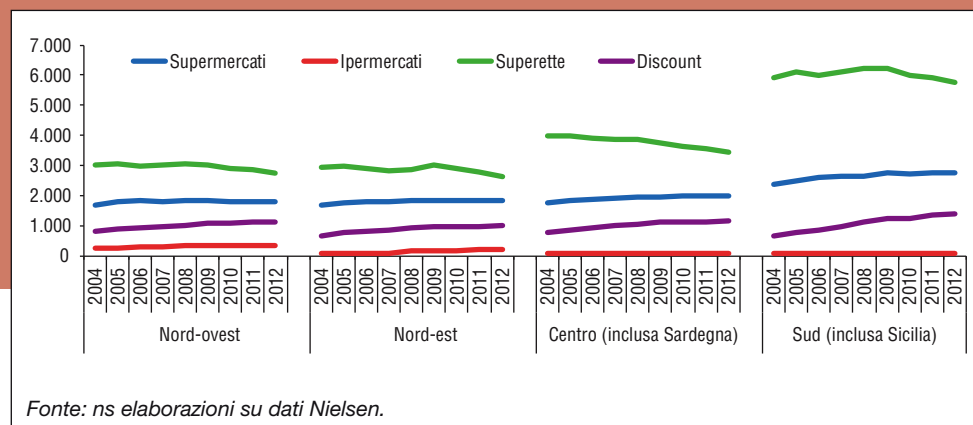
Fonte: ns elaborazioni su dati Nielsen.

differenze significative nelle diverse circoscrizioni territoriali. I dati Nielsen del 2012 mostrano come nelle regioni del Nord si siano, in molti casi, ormai abbondantemente superati i 225 mq relativamente alla somma dei supermercati ed ipermercati, quindi al di sopra dei 220 mq tendenzialmente considerati come soglia di saturazione del mercato distributivo.

Nel settore distributivo nazionale operano soggetti con dimensioni, caratteristiche e formule organizzative estremamente variegata. Una prima importante distinzione è tra i diversi gruppi della Grande distribuzione (GD) e della distribuzione organizzata (DO). Fanno riferimento alla GD i punti di vendita facenti capo ad un'unica impresa o gruppo (ad esempio Esselunga, Auchan, Finiper e Carrefour), mentre la DO

comprende catene di punti vendita facenti capo a soggetti imprenditoriali giuridicamente distinti, molto spesso appartenenti al mondo cooperativo (ad esempio, Coop e Conad). Nell'ambito del panorama distributivo italiano risulta preponderante la presenza della DO, con un'incidenza in termini numerici superiore al 60%. Un discreto numero di punti di vendita non aderisce ad alcuna insegna (detti per questo indipendenti), anche se la loro significatività risulta del tutto trascurabile a livello di quota di mercato (MISE, 2013). Le catene della DO sono tradizionalmente suddivise in unioni volontarie (Despar, Sisa, ecc.), integrazioni di tipo verticale tra grossisti e dettaglianti e orizzontale tra dettaglianti (Coop, Conad, Crai, Sigma, ecc.).

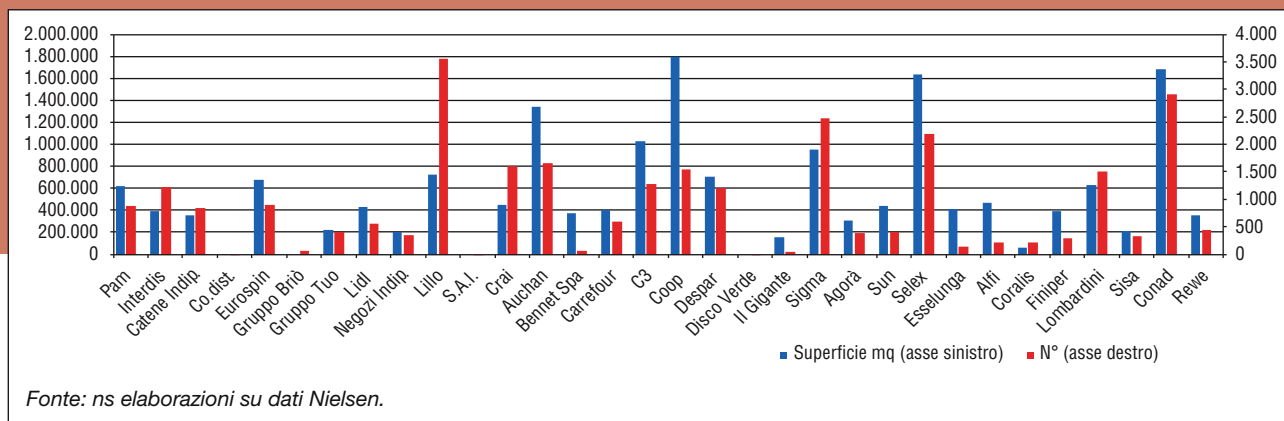
In termini di significatività dei singoli operatori a li-



Fonte: ns elaborazioni su dati Nielsen.

Fig. 4.6 - Superficie dei pdv della GDO in Italia, per aree geografiche

Fig. 4.7 - I diversi gruppi della GDO in Italia, 2012



vello nazionale, Conad è stato, nel 2012, il principale gruppo in termini di presenza territoriale, con 2.916 punti di vendita, anche se in termini di metratura investita è superata da Coop, con 1,8 milioni di metri quadrati (fig. 4.7). In particolare, Conad si è confermata nel 2012 la prima insegna nei format di vendita dei supermercati, rappresentando ben il 14,8% dei metri quadrati complessivamente investiti, seguita da Selex (13,4%). D’altro canto, Conad si contraddistingue anche per essere la catena maggiormente presente nelle regioni centrali e meridionali e ha una quota di mercato pari ad oltre il 10% (fig. 4.8). Eurospin si contraddistingue come la catena distributiva discount con la maggiore superficie di vendita (678 mila mq) (fig. 4.9). Viceversa, Coop mostra una maggiore quota di fatturato sul totale (13 miliardi di euro)<sup>2</sup>, realizzato prevalentemente nelle regioni settentrionali (specialmente del Nord-est) e centrali. In particolare Coop, anche nel 2012, ha confermato la propria specializzazione distributiva nella formula ipermercati, con 165 punti di vendita e più di 883 mila metri quadrati investiti.

In ogni caso tutti i diversi gruppi distributivi mostrano una forte multicanalità (fig. 4.9) che, in un contesto economico di difficoltà come quello attuale, ha consentito ai diversi gruppi di adeguarsi più facilmente al cambiamento nel modo di fare gli acquisti da parte delle famiglie italiane<sup>3</sup>. Ossia la multicanalità consente ai diversi gruppi distributivi una maggiore duttilità nell’adeguarsi alle nuove esigenze dei consumatori e quindi rappresenta una sorta di diversificazione del rischio.

## 4.2 Le strategie di concentrazione e cooperazione della distribuzione moderna italiana

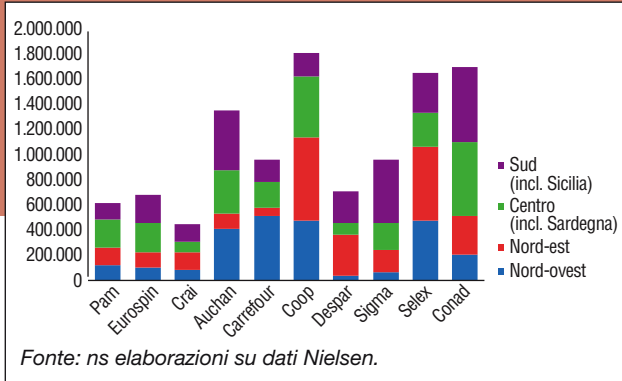
Le strategie delle imprese della distribuzione commerciale nazionale, così come è ampiamente già accaduto a livello internazionale, sono sempre più orientate verso processi di crescita dimensionale e la centralizzazione di alcune specifiche attività, quali gli acquisti e la gestione in comune delle attività logistiche, della politica d’insegna, delle politiche commerciali, della gestione dei prodotti a marchio privato (private label), ecc. La concentrazione consente il raggiungimento di quelle economie di scala e di scopo necessarie a ridurre i costi operativi e quindi i prezzi offerti ai clienti (Deloitte, 2012).

L’accrescimento dimensionale delle insegne è avvenuto in Italia (in analogia con le esperienze internazionali) attraverso processi di acquisizione veri e propri, lo sviluppo della cooperazione o intese di vario tipo. Le insegne tra loro hanno realizzato partnership volte alla costituzione di gruppi di insegne e queste hanno dato vita ad accordi, con la costituzione di centrali d’acquisto (Deloitte, 2012). Le centrali d’acquisto, nate allo scopo di fronteggiare il potere di mercato di alcune grandi industrie alimentari, sono ad oggi intermediari che hanno come missione quella di realizzare negoziazioni collettive con molti dei fornitori comuni delle imprese aderenti e ottenere sconti sui prezzi di vendita praticati dai produttori.

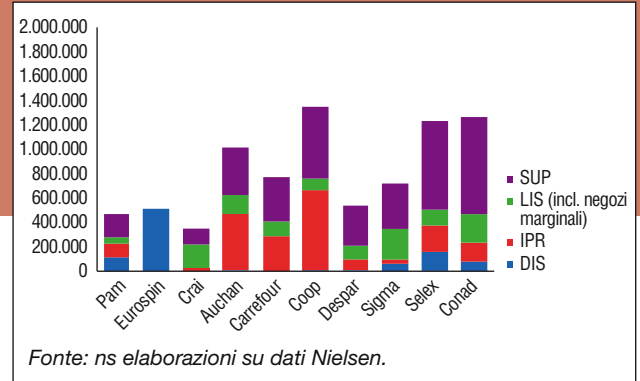
In pratica i soggetti della distribuzione sono diventati, dal punto di vista dimensionale, più grandi

<sup>2</sup> Fonte Coop.  
<sup>3</sup> Annuario, annate varie.

**Fig. 4.8 - Principali dieci gruppi in Italia per superficie investita e distribuzione territoriale, 2012**



**Fig. 4.9 - Principali dieci gruppi in Italia per tipologia di format in base alla superficie, 2012**



e con una forte concentrazione nella realizzazione delle procedure di fornitura dei propri magazzini di vendita. Tutto ciò ovviamente consente di raggiungere un forte potere di mercato rispetto ai produttori, caratterizzati in generale, invece, da una scarsa capacità di aggregazione sia orizzontale sia verticale.

Nonostante l'evoluzione della distribuzione nazionale come fin qui rappresentata, i dati Nielsen mettono in luce come il sistema distributivo sia, nell'ambito del territorio italiano, poco concentrato e di dimensioni ridotte rispetto ai competitor internazionali<sup>4</sup>, con il 90% delle quote di mercato (dati 2011) detenuta da circa 18 operatori, di cui solo 2 con una quota superiore al 10%, 6 con una quota superiore al 5% (MISE, 2013) e con i primi tre gruppi che rappresentano circa il 35% della quota di mercato, a fronte del 61% circa in Gran Bretagna e in Germania, del 54% in Francia e del 53 in Spagna (Federdistribuzione, 2013). In ogni caso, a fronte di una presenza non uniforme in ambito nazionale, il livello di concentrazione raggiunge livelli molto significativi in alcuni specifici contesti regionali; nel futuro prossimo, quindi, la tendenza alla concentrazione potrebbe aumentare, soprattutto in quelle regioni che mostrano uno sviluppo della GDO inferiore alla media nazionale.

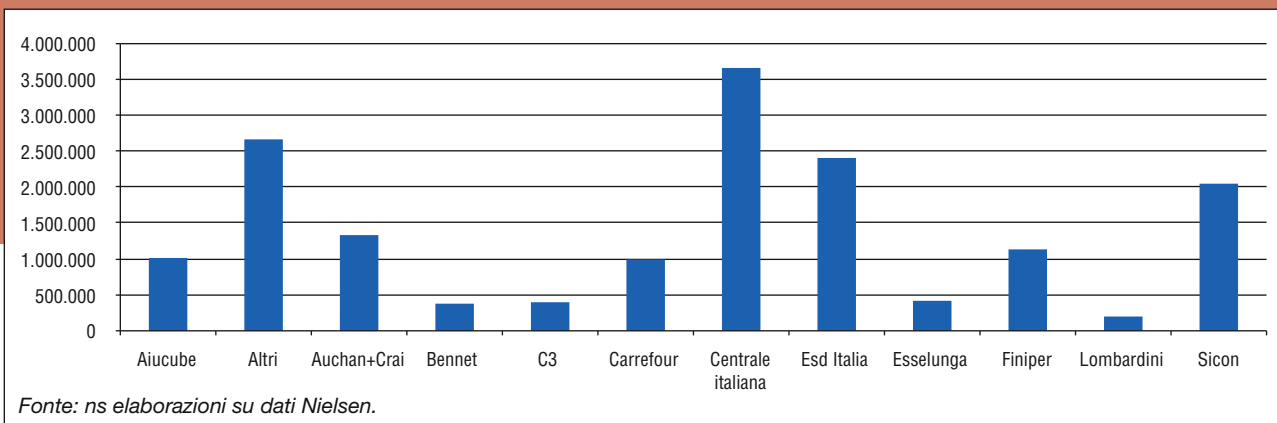
La più importante centrale di acquisto italiana, sia in termini di quota di mercato (24% del totale) sia in termini di superficie impiegata (3,6 milioni di mq), è Centrale Italiana a cui afferiscono Coop, Sigma, il Gigante, Despar servizi e Disco verde. La seconda cen-

trale per presenza territoriale è Esd Italia (2,4 milioni di mq), che raggruppa Agorà network Scarl, Gruppo Sun, Selex Commerciale, segue Sicon (Conad e Rewe) e Auchan/Crai (fig. 4.10). La maggior parte delle centrali presenta una struttura costituita sotto forma di consorzi e i soci sono legati esclusivamente da un contratto di collaborazione o di mandato.

Le centrali di acquisto, come già evidenziato, sono forme di concentrazione di livello superiore e nascono dall'esigenza dei gruppi distributivi di aggregarsi per fronteggiare le sfide di mercato. Ogni gruppo aggrega una serie di insegne e ogni insegna ha una serie di soci (persone fisiche e/o persone giuridiche) affiliati. La struttura di coordinamento tra la centrale, i gruppi, le insegne, e fino ai punti di vendita, è piuttosto complessa e riflette in generale la diversità del sistema imprenditoriale di riferimento (società, cooperative di consumatori o di dettaglianti, ecc.). Infatti, il modo in cui i diversi gruppi aggregano le diverse insegne può essere molto differente se si considera una catena della distribuzione organizzata (DO) o della grande distribuzione (GD). Le catene della DO sono caratterizzate dalla presenza di una struttura centrale che si occupa, in maniera più o meno vincolante, della contrattazione degli acquisti, della fornitura di servizi agli associati e, in alcuni casi, procedendo anche direttamente agli acquisti dei prodotti da rivendere poi agli associati. Il grado di integrazione delle catene DO (con alcune eccezioni, ad esempio Coop e Conad) tendono ad essere in ogni caso inferiori rispetto ai gruppi societari d'impresa della GD, che presentano le cosiddette imprese a succursali.

<sup>4</sup> La Coop, principale insegna italiana, è in trentaduesima posizione in termini di vendite complessive sullo scenario internazionale, mentre Conad è in quarantatreesima posizione.

Fig. 4.10 - Le centrali d'acquisto in Italia per superficie di vendita, 2012



In generale, sia che si tratti di catene della distribuzione organizzata sia della grande distribuzione, queste mostrano un'elevata complessità organizzativa e una forte "cooperazione" e concentrazione tra soggetti, con una struttura principale che coordina in molti casi diverse strutture intermedie di carattere regionale o sovregionale.

Molte delle insegne partecipanti alle centrali d'acquisto sono delle cooperative. In Centrale Italiana, ad esempio, sono cooperative Coop e Sigma. In particolare, Coop Italia si articola su tre livelli (i soci consumatori, riuniti in cooperative di consumo e queste associate a Coop Italia) a cui si accosta anche un ulteriore livello organizzativo e decisionale intermedio tra le cooperative e Coop Italia, avente obiettivo di recupero efficienza attraverso la centralizzazione di alcune funzioni, ovvero il distretto (distretto del Nord-ovest Adriatico) (MISE, 2013). La Coop Italia svolge numerose attività in nome delle proprie associate, la principale delle quali è rappresentata dalla contrattazione (contratto nazionale) delle condizioni di acquisto con i fornitori (sconti, promozioni, pagamenti, ecc.) e il piano di sviluppo strategico (tra cui la gestione delle private label e le promozioni). I soci possono prevedere delle contrattazioni decentrate che però integrino e non modifichino il contratto nazionale. Il gruppo Sigma, invece, aggrega 14 soci - tra S.p.a., S.r.l. e cooperative - che hanno come funzione principale quella di essere dei centri distributivi; ognuno dei soci è collegato con un certo numero di punti di vendita. La cooperativa Sigma ha come oggetto statutario la contrattazione col-

lettiva con l'industria, l'organizzazione e la gestione in comune della commercializzazione dei prodotti d'insegna, campagne pubblicitarie e promozionale, ecc.

La centrale Esd Italia, invece, aggrega insegne caratterizzate per essere principalmente dei consorzi, con Agorà che raggruppa 4 imprese socie, il Gruppo Sun 5 imprese, Selex Commerciale con 21 imprese socie.

La centrale Sicon ha al proprio interno una delle più importanti cooperative della distribuzione, ossia Conad, una cooperativa che si articola su tre livelli: alla base vi sono gli imprenditori titolari di imprese commerciali al dettaglio, che sono associate a cooperative; queste (ben 8: Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno, Pac2000A, Conad Adriatico, Sicilconad Mercurio e Conad Sicilia) sono associate al consorzio nazionale dettaglianti (Conad). Conad svolge una funzione decisionale rispetto alle associate per la quasi totalità delle attività e funzioni aziendali. La sola funzione aziendale formalmente demandata all'esclusiva autonomia decisionale del punto vendita è la definizione dei prezzi finali, con riferimento ai prodotti non a marchio privato e non in promozione.

In riferimento, infine, alla centrale d'acquisto Auchan/Crai, le due insegne effettuano la negoziazione congiunta degli acquisti e gli ambiti di collaborazione tra le imprese aderenti deriva da un contratto mediante il quale Crai gestisce nello stesso territorio sia i punti di vendita con la propria insegna sia quelli ad insegna Auchan. Crai opera attraverso l'organizzazione in cooperativa a cui sono associati 13 imprese e una S.p.a.



### 4.3 Alcune considerazioni conclusive

La concentrazione delle catene di distribuzione pesa fortemente sulle filiere agroalimentari e consente alle imprese distributive di raggiungere un potere di mercato molto forte rispetto ai produttori nazionali caratterizzati, tradizionalmente, da una struttura estremamente polverizzata.

Il dibattito in Europa sul modo in cui produttori agricoli possano raggiungere una più favorevole posizione contrattuale sui mercati è ormai annosa, essendo in atto da molti anni e numerosi essendo stati i dettati regolamentari varati per favorire l'aggregazione dei produttori. A partire dal 2008 (Commissione Europea, 2008; 2009a; 2009b), in particolare, il Gruppo di alto livello sulla competitività del settore agroalimentare (High Level Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industry) ha realizzato un lavoro di analisi sulla catena alimentare, giungendo a delle raccomandazioni<sup>5</sup> rivolte sia al policy maker sia agli operatori privati, al fine di migliorare il potere di mercato dei produttori. Nel 2010 la Commissione Europea, inoltre, ha messo in evidenza un certo numero di iniziative, auspicabili a livello dei singoli Paesi membri, per superare i diversi problemi legati allo squilibrio contrattuale associato alla forte concentrazione degli operatori a valle rispetto a quelli a monte.

Il tema è fortemente sentito a livello comunitario e la questione è di fondamentale importanza in un contesto nazionale come quello italiano, in cui la base produttiva presenta una dimensione media ridotta rispetto a quella comunitaria e un'aggregazione decisamente più contenuta. Infatti, sulla base dell'ultimo Censimento dell'agricoltura, in Italia le aziende agricole gestite da società (di persone, di capitali o cooperative) sono poco più di 58 mila e rappresentano il 3,6% del complesso. Nonostante nel corso di un decennio le aziende di maggiori dimensioni e gestite in società siano più che raddoppiate (nel 2000 erano l'1,6%), infatti la crescita è comunque insufficiente per contrastare la crescita dimensionale delle catene distributive, non consente di trattare adeguatamente con le centrali d'acquisto nazionali e internazionali

e non permette di entrare direttamente (cioè senza affidarsi a intermediari) nel circuito commerciale della GDO. D'altro canto, come riportato nel capitolo 2, la crescita dimensionale delle aziende agricole e la loro aggregazione sono elementi importanti per recuperare competitività, soprattutto per le aziende del Meridione d'Italia, che mostrano una minore propensione all'aggregazione. Ciononostante, la sola concentrazione non è di per sé un elemento sufficiente per la base agricola nazionale per recuperare potere di mercato rispetto alla GDO, nonostante quella italiana, pur crescendo di anno in anno sia per dimensione più piccola rispetto a quella internazionale. Da ciò ne deriva che gli imprenditori agricoli devono ovviamente ricercare la crescita dimensionale, ma parallelamente devono imparare a fare sistema all'interno del sistema agroalimentare per avere la capacità di confrontarsi con gli operatori a valle e saper interpretare direttamente le esigenze dei consumatori nazionali ed internazionali.

### Bibliografia

Deloitte (2012), *Les Champions de la distribution 2012 - A la conquête de nouveaux marchés*, [www.deloitterecruite.fr](http://www.deloitterecruite.fr).

European Commission (2008), *Food prices in Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM (2008) 821 final.

European Commission (2009a), *A better functioning food supply chain in Europe*, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2009) 591 final.

European Commission (2009b), *Outcomes of the High-Level Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industries. Proposal to increase the efficiency and competitiveness of the EU food supply chain*, Accompanying document to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "A better functioning food supply chain in Europe" Commission Staff Working Document, SEC (2009) 1448.

Federdistribuzione (2013), *Mappa del Sistema Distributivo in Italia*, [www.federdistribuzione.it/studi\\_ricerche/files/Mappa\\_Distributiva.pdf](http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf).

MISE, Antitrust, (2013), *Indagine Conoscitiva sul settore della GDO*, [http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc\\_download/3796-ic43.html](http://www.agcm.it/trasp-statistiche/doc_download/3796-ic43.html).

<sup>5</sup> Riprese anche dal Forum di alto livello (High Level Forum for Better Functioning Food Supply Chain).





## Capitolo 5: La cooperazione sociale in agricoltura

## 5. LA COOPERAZIONE IN AGRICOLTURA

Le cooperative sociali sono imprese che coniugano la natura mutualistica con un più ampio fine solidaristico. Nate tra gli anni '80 e '90 principalmente da due filoni di esperienze, uno cristiano e uno laico, hanno avuto uno sviluppo significativo a partire dal loro riconoscimento formale con la legge 381 del 1991, che ne definisce la natura e le attività: “hanno lo scopo principale e prevalente di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari e educativi; b) lo svolgimento d'attività diverse (agricole, industriali, commerciali o di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate”.

Le cosiddette cooperative “di tipo A” si occupano della gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi; quelle di “tipo B” svolgono attività produttive in diversi settori, tra cui quello agricolo, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. L'articolo 4 della legge definisce persone svantaggiate gli invalidi fisici, gli invalidi psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. Le persone svantaggiate devono costituire almeno il 30% dei lavoratori della cooperativa ed essere socie della cooperativa stessa, compatibilmente con il proprio stato soggettivo.

Visto il duplice scopo delle cooperative sociali “di tipo B” (produrre beni e servizi collocabili sul mercato e inserire sul mercato del lavoro persone che altrimenti ne rimarrebbero fuori), la legislazione prevede l'esonero del pagamento delle contribuzioni

obbligatorie previdenziali e assistenziali alle persone svantaggiate coinvolte nelle attività di inserimento lavorativo e alcune agevolazioni:

- in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione, gli enti pubblici possono stipulare convenzioni con queste cooperative per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi;
- le aliquote complessive della contribuzione per l'assicurazione obbligatoria previdenziale ed assistenziale relative alla retribuzione corrisposta alle persone svantaggiate dovute dalle cooperative sociali sono ridotte a zero.

I fattori che hanno determinato la nascita di queste esperienze sono almeno tre (Marzocchi, 2012): la crescente domanda di servizi in una società in trasformazione, come era quella degli anni '60 e '70 del secolo scorso; l'inadeguatezza delle risposte offerte dalle istituzioni pubbliche; l'affermarsi di una coscienza relativa ai diritti di cittadinanza e sociali, che ha portato a molte trasformazioni dell'assetto legislativo e istituzionale del nostro Paese. A partire dal 1970 (Statuto dei lavoratori), infatti, l'Italia ha visto numerose leggi e riforme che hanno consentito di rispondere ad una serie di bisogni che la società civile evidenziava attraverso forme di protesta o di pressione: l'affermazione dei diritti sociali quali l'inserimento scolastico e lavorativo degli invalidi civili (legge 1971 n. 118) e dei diritti delle persone con problemi psichiatrici (n. 118/1971), la chiusura dei manicomi, la curabilità delle malattie e l'assistenza a livello territoriale (legge n. 180/78), la legge sull'adozione speciale (n. 431/1967), il decreto legislativo n. 517/1977 sul diritto all'istruzione per tutti, la riforma sanitaria (legge n. 833/1978), ecc.

Le prime esperienze di cooperazione sociale nacquero proprio per rispondere ai bisogni di quelle persone che non trovavano ascolto presso le istituzioni e furono organizzate da gruppi informali che progettano e realizzarono “laboratori occupazionali” per persone disabili in diversi settori produttivi; tali realtà si svilupparono presto in forme associative e di impresa diverse, con l’obiettivo di individuare forme di miglioramento dell’organizzazione e delle attività; in prevalenza questi gruppi individuarono nella cooperativa lo strumento giuridico migliore per rispondere alle esigenze di democraticità e condivisione delle scelte. Lo sviluppo seguì percorsi differenti nelle diverse zone d’Italia. In alcuni casi, soprattutto per le realtà nate nelle parrocchie, furono create cooperative di solidarietà sociale, con l’obiettivo di coinvolgere persone con handicap o altri problemi non solo come destinatari di interventi ma come soggetti attivi, andando oltre la natura mutualistica della cooperativa stessa; inoltre, il fatto che anche soggetti non soci potessero beneficiare dei servizi offerti avviò un percorso per l’individuazione di forme di mutualità allargata. Tutto ciò richiese, ovviamente, una difficile serie di stratagemmi burocratici e tecnici per ovviare alla mancanza di regole. Esperienze significative di questo tipo furono, ad esempio, quelle realizzate dalla Comunità di Capodarco (Damiano, 2001; Galli, 2007), nata verso la fine degli anni ’60, che riguardarono diversi settori produttivi, compresa l’agricoltura, e che si diffusero in molte zone d’Italia. Alcune di queste esperienze sono tutt’ora attive in forma di cooperativa sociale agricola e contribuiscono alla diffusione di pratiche innovative di agricoltura sociale.

Molte esperienze nate in ambito laico, invece, si trasformarono in cooperative integrate di produzione-lavoro, in cui trovarono spazio soci lavoratori “normodotati” e con handicap o problemi psichiatrici, anche a seguito della chiusura degli ospedali psichiatrici e l’approvazione della legge sul collocamento obbligatorio. Anche in questo caso, il settore agricolo ha dimostrato una capacità interessante di rispondere nel tempo alle esigenze dei diversi soggetti promotori: alcune esperienze nate attorno agli anni ’70 continuano a produrre offrendo contemporaneamente opportunità di inserimento socio-lavora-

tivo e servizi socio-sanitari. È il caso, ad esempio, delle Cooperative sociali “Agricoltura nuova” e “Il trattore” di Roma, e di molte altre cooperative sociali in Toscana, Piemonte, Emilia-Romagna, ecc.

Tutte queste esperienze si sono connotate per capacità innovativa, efficacia dei servizi offerti e costi nettamente inferiori a quelli dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione, con la quale hanno consolidato rapporti significativi di collaborazione. La mancanza di una normativa specifica, tuttavia, non consentiva a queste cooperative di accedere a fondi specifici e faceva sì che si ricorresse a forme alternative come l’autofinanziamento, il ricorso massiccio a volontariato e il contributo di donazioni. Spesso i lavoratori non erano contrattualizzati o lo erano facendo ricorso a contratti di altri settori produttivi, vista la mancanza di un contratto di lavoro ad hoc.

Queste forme di imprenditorialità si consolidarono velocemente, come rilevò un’indagine sulle cooperative aderenti a Confcooperative, che ne censì quasi 600 nel 1987, per la maggioranza operanti nel Nord e in misura minore nel Sud e Centro Italia (Borzaga, Ianes, 2006). Le esperienze riguardavano soprattutto la fornitura di servizi socio-sanitari, ma in misura significativa anche l’inserimento lavorativo in diversi settori produttivi, tra cui quello agricolo.

L’assemblea nazionale di Assisi nel 1985 gettò le basi per la costituzione nel 1988 - nell’ambito di Confcooperative - della Federazione nazionale delle Cooperative di solidarietà sociale (Federsolidarietà). Nel 1987 si costituì anche il Consorzio nazionale della cooperazione di solidarietà sociale Gino Mattarelli (CGM). Nel 1991, infine, fu approvata la legge n. 381 che disciplina le cooperative sociali e nel 1992 venne firmato il primo Contratto Nazionale del lavoro con CGIL, CISL e UIL.

Le cooperative sociali rappresentano in qualche modo un’anomalia nel panorama della cooperazione e una caratteristica distintiva del nostro Paese, sia per le modalità con cui sono nate sia per la loro evoluzione. Gli unici altri esempi di questo tipo si trovano, infatti, in Spagna, dove si sono sviluppate a partire dal 1999 in seguito all’approvazione di una normativa molto simile a quella italiana, e in Polonia, che più recentemente (2006) ha approvato una normativa che

riguarda però solo l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Altri Paesi europei gestiscono i servizi socio-sanitari attraverso lo Stato, come i Paesi scandinavi, o attraverso enti mutualistici, come è il caso della Germania. In altri Paesi, ad esempio in Francia, la forma associativa consente anche lo svolgimento di attività di impresa, a differenza di ciò che avviene in Italia, rendendo difficile un confronto tra modelli organizzativi e legislativi.

Negli ultimi anni, l'emergere di nuovi modelli di impresa ha richiesto nuovamente l'intervento legislativo finalizzato all'individuazione delle caratteristiche strutturali e di mission sociali (perseguimento di obiettivi di interesse generale o di servizio alla comunità) da applicare a tutte le forme giuridiche di impresa privata: il Belgio ha prodotto una norma per l'impresa senza fine di lucro; il Regno Unito una legge sulla Community Interest Company; l'Italia una legge sull'impresa sociale (L. n. 118/05).

## 5.1 Consistenza del fenomeno

Un'indagine condotta da Euricse per conto dell'INEA (Carini, Depredi, 2012), realizzata sui dati camerali del 2009, rileva la presenza di 13.938 cooperative sociali, quasi il doppio rispetto alla precedente rilevazione Istat del 2005, con più di 317.000 lavoratori dipendenti complessivamente, per una media di 23 lavoratori a cooperativa e l'impiego in media di 530 soggetti ogni 100mila abitanti a livello nazionale. L'indagine, inoltre, evidenzia un'elevata presenza al Nord-est (con quasi 3.100 cooperative sociali), con una crescita significativa negli ultimi anni soprattutto nel Sud e Isole, dove oggi si concentra il 43,3% del totale delle cooperative sociali; tali realtà, tuttavia, impiegano solo il 20,7% dei lavoratori del settore. Quasi il 46% delle cooperative sono di "tipo B", 389 delle quali attive in attività produttive lungo tutta la filiera agricola, dalla produzione in azienda alla trasformazione e al commercio (tab. 5.1). Il settore impiega 3.992 lavoratori dipendenti su tutto il territorio nazionale (tab. 5.2), per un valore della produzione (al 31 dicembre 2009) di complessivi 182.025.000 euro.

Oltre il 91% di queste imprese dichiara come set-

**Tab. 5.1 - Cooperative sociali agricole attive per settore di attività - anno 2009**

Settore d'attività	v.a.	%
Agricoltura, silvicoltura, pesca	356	91,5
Agricoltura, allevamento, caccia	317	81,5
Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali	38	9,8
Pesca e acquacoltura	1	0,2
Industria	28	7,2
Industrie alimentari	27	6,9
Industria delle bevande	1	0,3
Commercio	5	1,3
Commercio all'ingrosso	1	0,3
Commercio al dettaglio	4	1
<b>Totale</b>	<b>389</b>	<b>100</b>

Fonte: Carini, Depredi 2012.

**Tab. 5.2 - Lavoratori dipendenti nelle cooperative sociali agricole attive per area geografica - anno 2009**

Area geografica	v.a.	%
Nord-est	851	21,3
Nord-ovest	2.005	50,2
Centro	427	10,7
Sud	458	11,5
Isole	251	6,3
<b>Totale</b>	<b>3.992</b>	<b>100</b>

Fonte: Carini, Depredi 2012.

tore di attività prevalente quello di agricoltura, silvicoltura e pesca. In particolare, il 39% si occupa prevalentemente di colture agricole non permanenti, l'8% di colture agricole permanenti, l'11% circa di allevamento di animali, il 10% di silvicoltura e utilizzo di aree forestali. Il 20% circa delle imprese, infine, svolge attività di supporto all'agricoltura e successive alla raccolta (tab. 5.3).

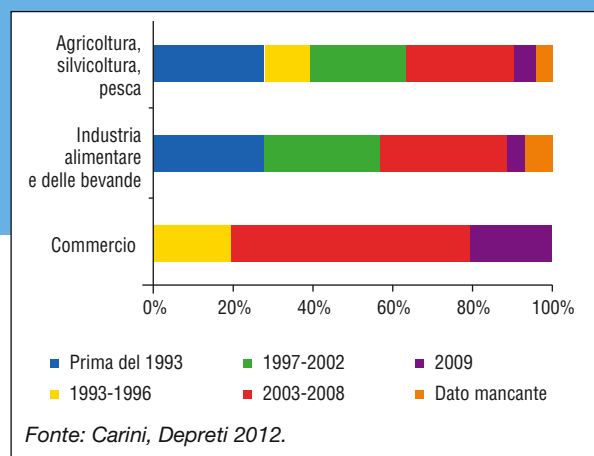
Il 7% circa delle cooperative sociali attive in agricoltura si occupa di industria alimentare e delle bevande e solo l'1% ha come attività prevalente il commercio di prodotti agroalimentari.

È significativo notare come un numero consistente di cooperative sociali attivo nel 2009 sia stato costituito prima della legge sulla cooperazione sociale o nei primissimi anni dopo la sua approvazione,

**Tab. 5.3 - Cooperative sociali agricole attive nel settore dell'Agricoltura, allevamento e caccia per ambito di attività - anno 2009**

Ambito di attività	v.a.	%
Coltivazione di coltura agricole non permanenti	153	48,3
<i>Coltivazione di ortaggi e meloni, radici e tuberi</i>	73	23
<i>Coltivazione di cereali, legumi da granella e semi oleosi</i>	25	7,9
<i>Floricoltura e coltivazione di altre colture non permanenti</i>	18	5,7
<i>Dato mancante</i>	37	11,7
Coltivazione di colture permanenti	33	10,4
Riproduzione delle piante	2	0,6
Allevamento di animali	23	7,3
Coltivazioni agricole associate all'allevamento di animali	21	6,6
Attività di supporto all'agricoltura e successive alla raccolta	77	24,3
Caccia, cattura di animali e servizi connessi	1	0,3
<i>Dato mancante</i>	7	2,2
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>100</b>

Fonte: Carini, Depreti 2012.

**Fig. 5.1 - Cooperative sociali agricole attive per settore d'attività ed anno di costituzione - anno 2009**


Fonte: Carini, Depreti 2012.

mostrando la capacità di queste imprese di rimanere sul mercato (fig. 5.1).

La cooperazione sociale agricola è presente su tutto il territorio nazionale, con l'esclusione di una decina di province, ma la maggiore concentrazione si

**Tab. 5.4 - Cooperative sociali agricole attive per valore della produzione (in migliaia di euro) - anno 2009**

Valore della produzione	v.a.	%	% valida
Fino a 50	98	25,2	30,1
50 - 250	104	26,7	31,9
250 - 500	41	10,6	12,6
500 - 1.000	38	9,8	11,7
1.000 - 2.500	34	8,7	10,4
2.500 - 5.000	5	1,3	1,5
Oltre 5.000	6	1,5	1,8
Dato non disponibile	63	16,2	
<b>Totale</b>	<b>389</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Carini, Depreti 2012.

ha al Sud, dove sono collocate più di 100 delle 389 cooperative sociali agricole attive in Italia; nel Centro è presente il 23% delle imprese, nel Nord-ovest poco meno del 22%, nel Nord-est il 16% e nelle Isole il 13% delle cooperative sociali agricole. La regione che presenta il maggior numero di cooperative è la Lombardia, seguita da Lazio, Puglia ed Emilia-Romagna. Tuttavia, nonostante Centro, Sud e Isole contino quasi il 63% delle imprese, solo il 28,5% dei lavoratori dipendenti è occupato in queste realtà.

La cooperazione sociale agricola ha generato nel 2009 un valore della produzione di 182 milioni di euro, con una grande variabilità tra tipologia di impresa: il 62% delle imprese ha un valore della produzione inferiore ai 250.000 euro e solo il 14% delle imprese per cui il dato è disponibile ha un valore della produzione superiore al milione di euro. In particolare, le cooperative del Nord generano il 71% del valore della produzione pur avendo solo il 37% delle imprese (tab. 5.4).

Le differenze a livello territoriale sono evidenti anche per quanto riguarda il capitale investito: il 75% dei 277 milioni di euro complessivi è investito da cooperative sociali agricole del Nord del Paese, il 13% da cooperative attive al Centro, e solo il 12% al Sud e Isole. L'Emilia-Romagna è la regione con più capitale investito, nonostante un numero maggiore di cooperative e un valore più alto della produzione sia presente in Lombardia, Lazio e Puglia.

Un dato più aggiornato sulla consistenza del fe-

**Tab. 5.5 - Cooperative sociali agricole in valori assoluti e %. Anno 2013**

	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Piemonte	35	6,2
Valle d'Aosta		
Lombardia	60	10,7
Trentino-Alto Adige	23	4,1
Veneto	51	9,1
Friuli-Venezia Giulia	32	5,7
Liguria	5	0,9
Emilia-Romagna	180	32
Toscana	26	4,6
Umbria	13	2,3
Marche	14	2,5
Lazio	24	4,3
Abruzzo	12	2,1
Molise		
Campania	6	1,1
Puglia	18	3,2
Basilicata	1	0,2
Calabria	7	1,2
Sicilia	35	6,2
Sardegna	21	3,7
<b>Italia</b>	<b>563</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazione INEA su dati Camere di commercio ([www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)).

nomeno è reperibile dalle iscrizioni alle Camere di Commercio. Da una consultazione dei dati ufficiali disponibili on line ([www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)), risultano attualmente attive 563 cooperative sociali agricole su tutto il territorio nazionale, 180 delle quali registrate in Emilia-Romagna, 60 in Lombardia e 51 in Veneto (tab. 5.5).

## 5.2 Innovazione e cooperazione sociale

La cooperazione sociale ha dato prova anche in un periodo di crisi come quello degli ultimi anni di saper mantenere i livelli di occupazione e di liquidità raggiunti in oltre 30 anni di attività (Venturi, 2013). Tale capacità è strettamente correlata con la visione che guida tali organizzazioni, centrata sulle persone e il benessere collettivo più che sugli aspetti pura-

mente finanziari dell'impresa (Zini, 2011). Queste caratteristiche della cooperazione hanno consentito di reagire alla crisi con azioni che hanno rinsaldato la coesione interna (Confcooperative-Federsolidarietà, 2011): compressione dei risultati di gestione piuttosto che espulsione dei lavoratori; misure di solidarietà interna; inserimento delle cooperative in reti di imprese (con conseguente ammortizzazione interna, sostegno economico, ricollocazione dei lavoratori, ecc.). Il risultato è stato nel 2012 una crescita per il 55,7% delle cooperative sociali (Censis, 2012) e uno sviluppo del capitale sociale fondamentale nel processo produttivo perché in grado di ridurre i costi di transazione, aumentare la capacità di creazione di reti e relazioni di fiducia nel territorio.

Nel settore agricolo tali capacità del sistema cooperativo sono state messe in evidenza sia in relazione alle performance economiche sia in relazione allo sviluppo di coesione sociale a livello locale. In particolare, dallo studio in profondità di alcuni casi studio, emerge la capacità delle realtà di agricoltura sociale, costituite per la maggior parte da cooperative sociali agricole, di generare soluzioni innovative in grado al contempo di rispondere alle esigenze del territorio e ai bisogni delle persone coinvolte nell'attività produttiva sia in termini di occupazione sia in termini di benessere e qualità della vita (Giarè, Macri, 2012).

Queste realtà, infatti, sono capaci di costruire reti di relazioni sostanziali e costanti con diversi soggetti del territorio; si va dall'associazionismo alla cooperazione sociale, dalle aziende agricole del territorio (più o meno esteso) ai servizi socio-sanitari, dalle istituzioni alle famiglie. La tipologia di relazione si differenzia in base all'obiettivo, alla frequenza e alle modalità.

Da questa prospettiva la cooperazione sociale agricola continua ad avere un ruolo importante come soggetto capace di promuovere pratiche di innovazione sociale: accanto all'offerta di servizi nuovi in risposta a bisogni poco o male soddisfatti altrove, offre anche percorsi innovativi per la costruzione dei servizi stessi, che vedono il coinvolgimento e la partecipazione attiva di più soggetti. La letteratura scientifica più recente, infatti, tende a un approccio che vede l'innovazione sociale come la produzione di una nuova idea (prodotto, servizio,



modello) che allo stesso tempo incontra bisogni sociali e crea nuove relazioni o collaborazioni sociali (Murray, 2010), superando la dicotomia tra innovazione sociale di processo e innovazione sociale di prodotto (out come).

Dal punto di vista del processo, inoltre, la prospettiva dell'innovazione sociale assegna un ruolo importante alle reti di relazioni - formali e informali - tra diversi soggetti, che contribuiscono a vario titolo all'ideazione, concretizzazione e sviluppo dell'innovazione sociale stessa. In particolare, nel caso delle cooperative sociali agricole, un nodo fondamentale è costituito dalla partecipazione attiva dei beneficiari al processo di sviluppo delle innovazioni, con un ampliamento delle potenzialità e delle modalità di utilizzo dell'approccio dell'empowerment utilizzato nell'intervento socio-sanitario.

Le cooperative sociali hanno rappresentato un significativo esempio di innovazione sociale negli anni 70-90, rispondendo in maniera importante ad esigenze della società civile e dando luogo a cambiamenti sia nell'ambito dei servizi in cui sono state attive sia nel contesto istituzionale, contribuendo a modifiche normative e organizzative presenti anco-

ra oggi. Esse, nonostante la fase di istituzionalizzazione seguita all'assetto normativo e al consolidarsi delle esperienze, in molti casi hanno continuato a generare innovazioni, come dimostrano anche recenti indagini (Andreus *et al.*, 2012). Diverse realtà hanno sperimentato anche negli ultimi anni nuovi percorsi di inserimento socio-lavorativo e servizi innovativi per rispondere a nuove esigenze di fasce specifiche della popolazione (Borzaga, Fazzi, 2011). Una delle esperienze più significative è quella dell'agricoltura sociale caratterizzata dall'uso delle risorse agricole per la realizzazione di percorsi di inserimento socio-lavorativo, co-terapia, offerta di servizi per l'infanzia, per l'invecchiamento attivo e per bisogni specifici di contesti locali determinati (Di Iacovo, 2008). Tutte queste esperienze, molte delle quali ancora non rilevate dalle indagini effettuate, sono caratterizzate da una forte spinta motivazionale e dalla presenza di reti sostanziali di soggetti provenienti da contesti professionali differenti, che, in situazioni di forte coesione sociale, sono riusciti a dare vita a progetti sostenibili ed efficaci sia dal punto di vista economico sia da quello sociale (Giarè, Macri, 2012).

## Bibliografia

- Andreas M., Carini C., Carpita M., Costa E. (2012), *La cooperazione in Italia: un'overview*, Euricse Working Paper, N.027|12.
- Carlo Borzaga (a cura di) (2014), *La cooperazione italiana negli anni della crisi*. 2° Rapporto Euricse, Trento: EURICSE, Trento.
- Borzaga C., Fazzi L., (2011), *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, in "Voluntas", 3.
- Borzaga C., Ianes A., (a cura di), *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma, 2006.
- Borzaga C. Tortia E. (2004), *Dalla Cooperazione Mutualistica alla Cooperazione Sociale*, Working Paper n. 6.
- Borzaga C. (2009), "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova Editrice, Roma, p. 516-526.
- Borzaga C., Depedri S. (a cura di) (2012), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, Franco Angeli.
- Carini C., Depredri S. (2012), *La cooperazione sociale agricola in Italia. Una panoramica dai dati camerali*, INEA, Roma.
- Censis (a cura di) (2012), *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Roma.
- Confcooperative-Federsolidarietà (a cura di) (2011), *Libro bianco. La cooperazione sociale per l'inserimento lavorativo*, Roma.
- Di Iacovo F. (2008), *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*, Franco Angeli, Milano.
- Fazzi L. (2011), *L'innovazione nelle cooperative sociali in Italia*, Euricse Federsolidarietà.
- Galli M., *Una storia unica*, 2007, Redattore Sociale Edizioni.
- Giarè F., Macri M.C. (2012), *La valutazione delle azioni innovative di agricoltura sociale*, INEA, Roma.
- Roma.Lane D.A. Malerba F., Maxfield R., Orsenigo L. (1996), *Choice and Action*, in *Journal of Evolutionary Economics*.
- Lane D. A., Maxfield R. (2005), *Ontological uncertainty and innovation*, in *Journal of Evolutionary Economics*, 15: 3-50
- Lévesque B., Mendell M. (2005), *The Social Economy: Approaches, Practices and a Proposal for a New Community-University Alliance (CURA)*, in *Journal of rural cooperation*, 33(1) 2005:21-45.
- Murray R., Caulier-Grice J. et al (2010), *The open book of social innovation*, Social Innovator Series, London, Nesta.
- Marzocchi F. (2012), "Storia tascabile della cooperazione sociale in Italia. Con un occhio rivolto al futuro", I. Quaderni dell'economia civile, Forlì: AICCON.
- Mauriello D. (2012), "Centralità del lavoro e sviluppo del capitale umano nei dati Excelsior", in Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.
- Mauriello, D., Carini, C. (2012) "Il quadro d'insieme e le tendenze dell'evoluzione recente", in P. Venturi, F. Zandonai (a cura di), *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.
- Picciotti A., (2013), *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.
- Sabbatini M. (2008), *Agricoltura non profit. Percorsi strategici dell'impresa sociale e potenzialità multifunzionali per l'azienda agricola*, Franco Angeli.
- Salvatori G. (2012), *La cooperazione ai tempi della crisi*, Euricse Working Paper, N.037 | 12
- Sharra R., Nyssens M. (2010), *Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review of the Concept*, Université Catholique de Louvain, Belgium.
- Venturi P. (2013), "Il valore della cooperazione sociale nel quadro nazionale", in Agenzia Umbria Ricerche, *La Cooperazione sociale umbra*, Perugia.
- Venturi, P. - Rago, S. (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON short paper, n. 2, Forlì.
- Venturi, P. Zamagni, S. (2004) "Verso il Mercato di Qualità Sociale: i presupposti politici ed economici", in Ecchia G., Lanzi D. (a cura di), *Verso il mercato di qualità sociale*, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2003 - III ed.", AICCON, Forlì.
- Zamagni V. N., (2011), *L'impresa cooperativa: residuo del passato o proposta per una società più equilibrata?* (The Cooperative Enterprise: A Remaining of the Past or a Proposal for a Better Society?), QA Rivista dell'Associazione Rossidoria, Fascicolo 2.
- Zini, C. (2011), "A che punto siamo della crisi: nuovi orizzonti e prospettive per il futuro", in Legacoop (a cura di), *Le giornate dell'economia cooperativa 2011*, atti del convegno, in: [http://www.geco2011.it/doc/GECO2011\\_atti.pdf](http://www.geco2011.it/doc/GECO2011_atti.pdf).





ISTITUTO NAZIONALE  
DI ECONOMIA AGRARIA

**Istituto Nazionale di Economia Agraria**

*Sede Centrale*

Via Nomentana, 41 - 00161 Roma  
Tel. 06478561 - Fax 0647856201  
info@inea.it - www.inea.it

