

**Mario Minoja, Arianna Lazzini,
Anna Chiara Scapolan,
Luca Soressi Serena**

LA BUONA GESTIONE DELL'IMPRESA COOPERATIVA

**Riflessioni
su casi di imprese reggiane**

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Mario Minoja, Arianna Lazzini,
Anna Chiara Scapolan,
Luca Soressi Serena**

**LA BUONA GESTIONE
DELL'IMPRESA COOPERATIVA**

**Riflessioni
su casi di imprese reggiane**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione , di <i>Vittorio Coda</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. L'impresa cooperativa: rilevanza, natura giuridica, letteratura economico-aziendale e organizzativa , di <i>Maria Grazia Iocca, Arianna Lazzini, Anna Chiara Scapolan e Luca Soressi Serena</i>	»	13
1.1. La rilevanza del modello cooperativo di impresa a livello internazionale, nazionale e locale	»	14
1.1.1. Il fenomeno cooperativo nel mondo	»	14
1.1.2. Il fenomeno cooperativo in Italia	»	16
1.1.3. Il fenomeno cooperativo in Emilia-Romagna	»	18
1.2. La natura giuridica dell'impresa cooperativa	»	21
1.2.1. Le cooperative tra disciplina generale e normative settoriali: il quadro giuridico	»	21
1.2.2. Lo scopo mutualistico	»	23
1.2.3. La mutualità prevalente	»	26
1.2.4. Le cooperative sociali	»	27
1.3. L'azienda cooperativa negli studi di economia aziendale	»	29
1.4. L'organizzazione delle imprese cooperative fra <i>governance</i> e relazioni di lavoro	»	35
1.4.1. Ruolo e peculiarità delle organizzazioni cooperative nel sistema economico	»	35
1.4.2. Le implicazioni organizzative del modello di <i>governance</i> cooperativo	»	37
2. Cantine Riunite & CIV , di <i>Mario Minoja</i>	»	42
2.1. Introduzione	»	42
2.2. Storia della Cooperativa	»	43
2.3. Il rapporto con i soci e la <i>governance</i>	»	44

2.4. Il settore del vino	pag.	48
2.5. I vini, i mercati, il posizionamento competitivo di Cantine Riunite	»	50
2.6. Marginalità della cooperativa e benefici per i soci	»	56
2.7. La controllata Gruppo Italiano Vini	»	59
2.8. Le performance economico-finanziarie	»	64
2.9. Conclusioni	»	67
3. CIR-food, di Mario Minoja e Anna Chiara Scapolan	»	72
3.1. Introduzione	»	72
3.2. Le origini di CIR-food	»	73
3.3. La <i>governance</i> e le relazioni con i soci	»	74
3.3.1. La compagine sociale	»	75
3.3.2. L'assemblea generale, le assemblee separate e il consiglio di amministrazione	»	77
3.4. L'organizzazione	»	78
3.4.1. La cultura organizzativa	»	78
3.4.2. La struttura organizzativa	»	81
3.4.3. La gestione delle risorse umane	»	82
3.5. Il posizionamento strategico attuale	»	87
3.6. Le performance	»	94
3.7. Il posizionamento strategico obiettivo: il Piano strategico 2016-2020	»	96
4. La cooperativa L'Ovile, di Arianna Lazzini, Anna Chiara Scapolan e Luca Soressi Serena	»	104
4.1. Introduzione	»	104
4.2. Storia della Cooperativa	»	106
4.2.1. Gli esordi e i "padri fondatori"	»	106
4.2.2. Lo sviluppo di nuovi servizi	»	107
4.3. La <i>governance</i>	»	111
4.3.1. L'evoluzione della <i>governance</i> e il cambio di Presidente	»	111
4.3.2. Le relazioni con i soci	»	112
4.4. L'organizzazione	»	114
4.4.1. L'organico e la funzione risorse umane	»	114
4.4.2. La gestione dei lavoratori svantaggiati	»	116
4.4.3. La gestione degli operatori e dei capi servizio	»	117
4.4.4. La struttura organizzativa	»	118
4.5. La strategia	»	121
4.5.1. L'ampliamento della gamma di servizi offerti	»	121
4.5.2. Le logiche alla base della diversificazione e l'"economics" dei servizi	»	123
4.5.3. Il ruolo delle partnership	»	126
4.6. Le performance economico-finanziarie	»	129

5. Greslab , di <i>Arianna Lazzini e Mario Minoja</i>	pag.	134
5.1. Introduzione	»	134
5.2. La storia dell'azienda e la crisi	»	135
5.3. Il progetto di <i>Workers Buyout</i>	»	137
5.4. L'avvio e il decollo dell'attività della nuova cooperativa	»	141
5.4.1. La crisi finanziaria	»	141
5.4.2. Il sisma del 2012: da tragedia a opportunità di rilancio	»	142
5.5. L'assetto proprietario e di governo	»	143
5.5.1. La compagine sociale	»	144
5.5.2. Il Consiglio di Amministrazione	»	146
5.6. La strategia competitiva	»	147
5.7. Struttura e meccanismi organizzativi	»	151
5.8. La dimensione economico-finanziaria	»	154
6. Art Lining , di <i>Mario Minoja e Luca Soressi Serena</i>	»	161
6.1. Introduzione	»	161
6.2. L'operazione di <i>Workers Buyout</i>	»	162
6.2.1. Dalla crisi della Linca S.r.l. al WBO	»	162
6.2.2. Il processo di WBO	»	164
6.2.3. Il primo anno di attività della cooperativa	»	167
6.3. La strategia	»	168
6.3.1. Il modello di business	»	168
6.3.2. I clienti	»	170
6.2.3. La strategia di sviluppo	»	170
6.4. I collaboratori	»	174
6.5. Le performance economico-finanziarie	»	175
6.6. Conclusioni	»	176
7. Il modello cooperativo: ragione d'essere e condizioni di funzionalità , di <i>Mario Minoja</i>	»	181
7.1. Introduzione	»	181
7.2. Possibili utilizzi della forma cooperativa	»	182
7.2.1. Potenzialità della forma cooperativa per lo sviluppo	»	182
7.2.2. Potenzialità della forma cooperativa sociale	»	186
7.2.3. Forma cooperativa come strumento di rinascita e rilancio di imprese in crisi	»	188
7.3. Un modello generale di funzionamento e sviluppo dell'impresa cooperativa	»	190
7.4. Condizioni di successo dell'impresa cooperativa	»	193

7.4.1. Una <i>governance</i> di qualità	pag.	193
7.4.2. Un disegno strategico valido e attraente	»	196
7.4.3. Sistemi di gestione del personale di qualità	»	196
7.4.4. Presidio costante dell'equilibrio economico-finanziario	»	198
7.5. Considerazioni conclusive	»	199
Bibliografia	»	203

PREFAZIONE

di *Vittorio Coda*

Il modello di impresa cooperativa, com'è noto, si differenzia dal modello capitalistico principalmente perché la governance fa capo a un insieme di soci, non di rado assai numerosi, che: (i) hanno un “doppio cappello”, quello di “fornitore” (di forza-lavoro o di materie prime) o di “cliente”, in aggiunta a quello di socio; (ii) nell'organismo assembleare dispongono di un solo voto qualunque sia la loro partecipazione al capitale dell'impresa cooperativa (c.d. principio del voto capitario).

Le imprese di cui al presente libro si caratterizzano per essere cooperative:

- con un “profumo” di buona gestione;
- con radici in un territorio in cui lo spirito cooperativo è particolarmente forte¹;
- di varie dimensioni per fatturato e numerosità di soci;
- operanti in ambiti assai differenti;
- dove il ricorso allo strumento cooperativo è servito per diversi scopi, come bene evidenziato nel § 7.2.

Ciò premesso, la ricerca è pervenuta ad abbozzare una teoria generale della buona gestione e del buon governo dell'impresa cooperativa che si riassume in una precisa concezione della funzione-obiettivo del management e nella definizione puntuale delle condizioni applicative della stessa.

Quanto alla funzione-obiettivo, essa si configura come un insieme di tre circuiti a retroazione (v. la figura 7.1) che focalizzano l'attenzione del management non già su un obiettivo singolo da ottimizzare, bensì, congiuntamente, su tre obiettivi da inanellare in modo virtuoso: (a) la coesione dei soci;

¹ Gli addetti alle imprese cooperative sul totale addetti rappresentano in media l'8,3% in Italia, il 14,2% nella regione Emilia Romagna, il 18,5% nella provincia di Reggio Emilia.

(b) la competitività del business; (c) il collegamento stretto con le reti del sistema cooperativo.

Condizione fondamentale perché tale funzione obiettivo di tipo circolare possa esplicare le sue potenzialità positive è che gli obiettivi sub (a) e (c) siano perseguiti in chiave non già di potere “politico”, ma di duraturo sviluppo del business.

A questa condizione, essenziale nel definire un orientamento strategico di fondo lungimirante, si aggiungono poi alcune condizioni applicative atte ad assicurare la funzionalità duratura dell'impresa cooperativa. Esse riguardano la governance, la strategia e i processi manageriali chiave, a cominciare da quelli attinenti alla gestione del personale e al presidio costante dell'equilibrio economico-finanziario.

Il modello teorico di cui trattasi non è utopico, stante il fatto che esso trova riscontro in casi reali come quelli oggetto di studio della presente ricerca, ma probabilmente è ben lungi dall'aver prevalente applicazione nel mondo cooperativo. Esso, infatti, richiede impegno di intelligenze appassionate e, una volta messo in opera, esige grande attenzione alle delicate problematiche di successione nei ruoli chiave, di governance e di management, onde assicurare continuità di buona gestione.

Una teoria generale della buona gestione valida per l'impresa cooperativa non è verosimilmente molto dissimile da quella applicabile in ambito non cooperativo. Essa presenta tuttavia delle specificità che discendono dal modello cooperativo, le quali sono ben messe in luce sia nel presentare il modello generale della fig. 7.1, sia nell'illustrarne le condizioni applicative.

Il libro conclude con alcune considerazioni in merito ai punti di forza e di debolezza del modello cooperativo a confronto con il modello di impresa capitalistica. La conclusione è, mi sembra, che sia importante preservare la pluralità di modelli giuridici d'impresa e coltivare l'humus in cui possano svilupparsi i fenomeni di una imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione, sia essa di tipo cooperativo o di tipo capitalistico.

INTRODUZIONE

Questo libro presenta i risultati di una ricerca finanziata dal Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia e patrocinata dall'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa) sul tema "Imprenditorialità, buona governance e buon management nelle imprese cooperative".

Tale ricerca si proponeva, in buona sostanza, di comprendere come all'interno di un'impresa cooperativa possano coniugarsi obiettivi di competitività e di mutualità, di coesione della base sociale e di sviluppo, di attenzione al territorio e di ampliamento del raggio di azione geografico. Con questo studio ci si prefiggeva, inoltre, di mettere a fuoco i punti di forza e i punti di debolezza della forma cooperativa di impresa rispetto a quella capitalistica e di capire quali condizioni di governance, di management e strategiche consentano all'impresa cooperativa di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Per rispondere a tali interrogativi si è scelto di effettuare un'analisi empirica con il metodo dei casi, attingendo a un territorio – quello reggiano – in cui la forma cooperativa di impresa vanta una tradizione e un radicamento particolarmente forti. I casi studiati sono cinque: due cooperative di rilevanti dimensioni affermate nei rispettivi settori come Cantine Riunite & CIV (settore vitivinicolo) e CIR-food (settore della ristorazione collettiva e commerciale); una cooperativa sociale (L'Ovile); due cooperative sorte di recente dalle ceneri di altrettante imprese in crisi, grazie al buon esito di due progetti di *Worker Buy-Out* (WBO), ossia Greslab (settore delle piastrelle) e Art Lining (interni per cravatte). Tali imprese sono state scelte proprio in quanto, sulla base delle conoscenze e delle informazioni disponibili, hanno conseguito, su archi di tempo non brevi, buoni risultati simultaneamente sotto i profili economico-finanziario, competitivo, delle relazioni con i soci e con il territorio. Ciò non toglie, naturalmente, che ciascuna di queste cooperative abbia opportunità di miglioramento da cogliere e problematiche da affrontare.

Il libro è strutturato nel modo seguente: il primo capitolo presenta sinteticamente lo “stato dell’arte” dell’impresa cooperativa sul piano della rilevanza economica a livello internazionale, nazionale e regionale, della disciplina giuridica, della letteratura economico-aziendale e organizzativa; i cinque capitoli centrali sono dedicati, rispettivamente, ai cinque casi studiati; il settimo e ultimo capitolo, a partire da una lettura trasversale dei casi, propone, sia pure in embrione, un modello generale di funzionamento dell’impresa cooperativa.

A conclusione del lavoro desideriamo esprimere la nostra gratitudine al Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell’Università di Modena e Reggio Emilia, che ha sostenuto finanziariamente il progetto; al prof. Vittorio Coda, che in qualità di Presidente del Comitato Scientifico dell’ISVI ha svolto una revisione accurata di tutti e cinque i casi e del capitolo conclusivo; alle tante persone – presidenti, direttori, manager, professionisti, tecnici – delle cinque cooperative e di alcune realtà associative del mondo cooperativo reggiano che ci hanno dedicato tempo ed energie nel corso di numerosi incontri e interviste.

Gli Autori

1. L'IMPRESA COOPERATIVA: RILEVANZA, NATURA GIURIDICA, LETTERATURA ECONOMICO-AZIENDALE E ORGANIZZATIVA

di *Maria Grazia Iocca, Arianna Lazzini,
Anna Chiara Scapolan e Luca Soressi Serena**

Prima di presentare i cinque *case study* di imprese cooperative è opportuno delineare, sia pure in termini sintetici, lo “stato dell’arte” relativo a tale forma imprenditoriale sotto tre diversi profili: i) la rilevanza economica del fenomeno; ii) la natura e le peculiarità giuridiche; iii) la letteratura rilevante, distinguendo tra contributi di taglio economico-aziendale di tipo istituzionale e contributi di taglio organizzativo.

Il fenomeno ha diffusione e rilevanza economica a livello mondiale, con una particolare concentrazione nel continente asiatico e in quello italiano, dove spiega oltre l’8% dell’occupazione complessiva. Uno specifico focus è dedicato all’Emilia-Romagna, sia per la grande tradizione cooperativa di questa regione, sia perché funge da *benchmark* al quale comparare il sistema cooperativo reggiano, di cui fanno parte tutti e cinque i casi analizzati.

Il quadro giuridico, per quanto sintetico, dell’impresa cooperativa è utile soprattutto per mettere meglio a fuoco le peculiarità di tale istituto rispetto ad altri, disciplinati dal nostro ordinamento in tempi recenti, come quello dell’impresa sociale; ma anche per cogliere, sia pure a un livello di prima approssimazione, le peculiarità giuridiche di alcune specifiche categorie di cooperative, come le cooperative sociali, quelle a mutualità prevalente e quelle a mutualità non prevalente.

* Pur essendo il presente capitolo frutto di un lavoro di ricerca congiunto, Luca Soressi Serena è autore del § 1.1, Maria Grazia Iocca del § 1.2, Arianna Lazzini del § 1.3 e Anna Chiara Scapolan è autrice del § 1.4.

Infine, si ripercorre, senza alcuna pretesa di esaustività, la letteratura economico-aziendale in tema di imprese cooperative¹, con l'obiettivo di far emergere le peculiarità di tale forma di impresa dal punto di vista degli studiosi, di cogliere i termini più generali del dibattito, di offrire alcuni spunti utili alla comprensione e all'interpretazione dei casi aziendali.

1.1. La rilevanza del modello cooperativo di impresa a livello internazionale, nazionale e locale

Questo primo paragrafo si propone di delineare un quadro generale della cooperazione attraverso alcuni dati utili a coglierne la rilevanza nell'ambito del sistema economico e produttivo, nelle sue diverse articolazioni geografiche: mondiale, nazionale e regionale, con specifico riferimento all'Emilia Romagna, *«terra dove la cultura della cooperazione ha avuto il miglior sviluppo, contribuendo in modo determinante a renderla uno dei luoghi più avanzati del paese»*².

1.1.1. Il fenomeno cooperativo nel mondo

Il 2 luglio 2016, giornata internazionale delle cooperative³, l'Alleanza delle Cooperative Italiane⁴ dichiarò che *«se [le aziende cooperative] rappresentassero l'economia di un Paese avrebbero diritto a un posto nel G8 e sarebbero la settima potenza economica al mondo. Se il numero dei soci venisse trasformato nella popolazione di uno Stato sarebbe il terzo paese più popoloso al mondo, a un passo dall'India: con oltre 250 milioni di posti di lavoro, ogni dieci occupati al mondo uno è impiegato in una cooperativa»*. Nel 2016 erano attive, infatti, oltre 2,6 milioni di imprese cooperative, con oltre un miliardo di soci e con una ricchezza generata di 3.000 miliardi di dollari annui.

¹ Per una disamina quanto mai ricca, articolata e recente dell'impresa cooperativa e delle sue peculiarità si rimanda a Maticena A., 2017, *Le cooperative imprese "altere". Mission, governance e accountability*, Milano, FrancoAngeli.

² *Rapporto biennale sullo stato della cooperazione 2018*, elaborato dalla Consulta della Cooperazione. A cura della Regione Emilia-Romagna, Direzione generale Economia della Conoscenza, del lavoro e dell'impresa, Servizio Qualificazione delle imprese.

³ L'appuntamento è nato nel 1923 e nel 1995 ha ricevuto il riconoscimento delle Nazioni Unite.

⁴ Si tratta del coordinamento nazionale costituito dalle Associazioni più rappresentative della cooperazione italiana (Legacoop, Confcooperative, AGCI).

Il *Cooperatives and employment second global report 2017*⁵, pubblicato da CICOPA e ICA, riporta, per il 2017, la stima di 2,9 milioni di cooperative attive nel mondo con 1,2 miliardi di soci⁶.

Sempre secondo il Report CICOPA e ICA, «l'occupazione all'interno o nell'ambito delle cooperative⁷ nel mondo coinvolge nel 2016 almeno 279,4 milioni di persone». Di queste, 27 milioni (di cui 16 come dipendenti e 11 come soci-lavoratori) lavorano in imprese cooperative (tabella 1.1). Le altre (in realtà, ben il 90%), che il report definisce occupate «nell'ambito delle cooperative», sono produttori e lavoratori autonomi, come agricoltori, artigiani, pescatori, ditte individuali o PMI, che si affidano in parte o in toto a cooperative per trasformare o commercializzare i loro prodotti o servizi (conferitori). Pertanto, l'occupazione complessiva «nelle o nell'ambito delle cooperative» riguarda il 9,46% dei lavoratori a livello mondiale.

Se a queste persone si aggiungessero i soci delle cooperative di consumo – il cui legame con le cooperative ha, però, un'intensità di norma non paragonabile a quella di un socio-lavoratore o di un socio-conferitore – si osserverebbe che nel mondo oltre 1,2 miliardi di persone (ossia una su sei) sono in qualche modo associate a un'organizzazione cooperativa.

Tab. 1.1 – Cooperative, occupazione cooperativa e membership nel mondo⁸ (2017)

	Numero di cooperative	Occupazione cooperativa			Totale occupazione (A+B+C)
		Dipendenti (A)	Soci-lavoratori (B)	Soci produttori (C)	
Europa	221.960	4.170.595	1.554.687	9.157.350	15.422.632
Africa	375.375	1.939.836	37.836	20.410.298	22.387.970
Asia	2.156.219	7.426.769	8.573.775	219.247.186	235.247.721
America	181.378	1.896.257	982.285	3.237.493	6.116.035
Oceania	2.391	75.438	0	147.071	222.509
Totale	2.937.323	16.048.886	11.148.583	252.199.398	279.396.867

⁵ *Cooperatives and employment – Second global report (2017) – Contribution of cooperatives to decent work in the changing world of work*. Realizzato da CICOPA e International Organisation of Industrial and Service Cooperatives (settore di International Co-operative Alliance – ICA).

⁶ Lo stesso *Cooperatives and employment second global report 2017* osserva, per altro, in una nota che «dato che non esistono ancora una definizione statistica e una metodologia concordate a livello internazionale, ogni sforzo di produrre informazioni consolidate a livello internazionale si rivelerebbe un esperimento molto rischioso, che può comportare alcune ipotesi incomplete, decisioni arbitrarie e fonti inaffidabili. Pertanto, gli stessi numeri presentati nel Report, non dovranno essere considerati come un'assoluta realtà».

⁷ La dicitura testuale utilizzata nel Report è «in or within the scope of cooperatives».

⁸ Fonte: elaborazione degli autori su dati contenuti in “Cooperatives and employment second global report 2017”.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, la maggior parte delle cooperative e degli occupati in aziende cooperative proviene dall'Asia, in particolare da Cina e India. Il numero più elevato di soci-utenti si trova invece nel continente americano (circa 954 milioni), in maggioranza (circa 418 milioni) negli Stati Uniti e in Canada (CICOPA e ICA 2017).

1.1.2. Il fenomeno cooperativo in Italia

Il *Rapporto Biennale sullo stato della cooperazione* pubblicato nel 2018 da Unioncamere Emilia Romagna rileva che a fine 2017 le cooperative attive in Italia erano 81.079, vale a dire l'1,6% del totale delle imprese, con 1.572.166 persone occupate, pari all'8,3% del totale occupati in Italia (tabella 1.2).

Tab. 1.2 – Imprese cooperative attive e addetti a fine 2017 per regione⁹

	Numero di cooperative	Incidenza % sul totale cooperative	Numero di addetti cooperative	Incidenza % su totale addetti cooperative	Incidenza su totale addetti regione
Abruzzo	1.612	2,0%	21.843	1,4%	6,0%
Basilicata	1.395	1,7%	11.618	0,7%	8,7%
Calabria	2.696	3,3%	24.158	1,5%	6,9%
Campania	8.846	10,9%	86.026	5,5%	6,9%
Emilia Romagna	5.051	6,2%	242.087	15,4%	14,2%
Friuli V. G.	839	1,0%	29.175	1,9%	7,9%
Lazio	9.229	11,4%	207.467	13,2%	9,9%
Liguria	1.432	1,8%	29.170	1,9%	7,1%
Lombardia	11.220	13,8%	304.045	19,3%	6,9%
Marche	1.706	3,1%	30.746	2,0%	6,3%
Molise	522	0,6%	5.070	0,3%	7,6%
Piemonte	3.270	4,0%	98.398	5,9%	6,9%
Puglia	7.921	9,8%	89.132	5,7%	9,7%
Sardegna	3.211	4,0%	36.091	2,3%	9,9%
Sicilia	12.157	15,0%	83.301	5,3%	9,0%
Toscana	3.694	4,7%	96.216	6,1%	7,9%
Trentino – Alto Adige	1.352	1,7%	36.669	2,3%	8,3%
Umbria	903	1,1%	23.842	1,5%	9,4%
V. d'Aosta	175	0,2%	2.358	0,1%	5,8%
Veneto	3.848	4,8%	114.754	7,3%	6,4%
Italia	81.079	100,0%	1.572.166	100,0%	8,3%

⁹ Fonte: Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Registro delle Imprese, INPS. In “Rapporto biennale sullo stato della cooperazione 2018”.

Borzaga, Presidente di Euricse¹⁰, osservava per altro che anche per l'Italia, «*nonostante la particolare rilevanza del movimento cooperativo, si registra un'evidente carenza di informazioni statistiche ufficiali*»¹¹.

In termini assoluti, il primo posto per numero di cooperative presenti è detenuto dalla Sicilia con 12.157 aziende, seguita da Lombardia, Campania, Puglia e, ben distanziata, Emilia Romagna. La regione con il maggior numero di addetti nelle cooperative è invece la Lombardia, seguita dall'Emilia Romagna. L'incidenza delle cooperative sul totale delle imprese non è uniforme sul territorio italiano, ma è tendenzialmente più alta nel Sud e nelle isole: essa supera, infatti, il 2% in Basilicata, Puglia, Sardegna e Sicilia. L'incidenza in termini di numero di addetti è relativamente più uniforme intorno al dato medio dell'8,3%, con l'eccezione dell'Emilia Romagna, dove raggiunge il 14,2%. Tale ultimo dato è indicativo di una dimensione media delle cooperative significativamente più elevata, presumibilmente anche a seguito della presenza di alcune grandi cooperative con posizioni di leadership o di rilievo nei rispettivi settori (*in primis* in quelli vitivinicolo, della ristorazione e dei servizi).

Per stimare invece il valore della produzione generato dalla cooperazione italiana, occorre rifarsi a uno studio meno recente, ovvero al Terzo Report EURICSE¹², pubblicato nel 2017 e con dati riferiti all'anno 2014.

Secondo tale ricostruzione, le organizzazioni della cooperazione italiana erano in tale anno 48.333, di cui 44.929 cooperative di primo grado, 376 banche di credito cooperativo (BCC), 1.465 consorzi e 1.563 imprese controllate (tabella 1.3), per un valore della produzione aggregato (escludendo dal computo il dato relativo alle BCC) di 116,5 miliardi.

¹⁰ Lo *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises* (EURICSE) è una fondazione di ricerca con lo scopo di favorire la crescita e la diffusione di conoscenze e processi di innovazione delle cooperative, delle imprese sociali, e delle organizzazioni non-profit.

¹¹ Carlo Borzaga, nel primo rapporto EURICSE (dal titolo "La cooperazione in Italia", 2011), rilevava che «*le reali dimensioni economiche, occupazionali e sociali, sia a livello internazionale che per i singoli paesi, sono ancora molto scarse e frammentarie. [...] Ciò non significa che manchino gli studi e le ricerche sulla cooperazione. Esistono infatti numerosi lavori che ne hanno indagato le origini, l'evoluzione, le caratteristiche, i livelli di efficienza, l'impatto sullo sviluppo economico e sociale. Il loro limite è di far riferimento quasi soltanto a contesti specifici, a particolari tipologie o a campioni limitati di imprese. Mancano invece analisi aggiornate delle dimensioni complessive del fenomeno in grado di quantificarne con ragionevole precisione la capacità di creare reddito e occupazione*».

¹² Il terzo Report EURICSE si basa soprattutto su tre fonti: 1. i dati di bilancio estratti dalla banca dati Aida; 2. i dati resi disponibili dall'INPS; 3. l'Albo delle Cooperative disciplinato dal Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 23 giugno 2014.

Tab. 1.3 – *Realtà cooperative attive in Italia e valore della produzione, anno 2014*¹³

	Numero	Valore della produzione (in miliardi di €)
Cooperative di primo grado	44.929	86,5
Consorzi	1.465	16
Banche di credito cooperativo (BCC)	376	-
Imprese controllate	1.563	14
Totale	48.333	116,5

Quasi il 40% delle cooperative (ovvero circa 20.000 aziende, con un valore della produzione di circa quattro miliardi) si concentrava nella classe di fatturato tra i 50 e i 500 mila euro, mentre le 170 cooperative (0,35% del totale) con fatturato maggiore di 50 milioni di euro generavano nel 2014 un valore della produzione aggregato pari a 41,7 miliardi di euro (35,8% del totale).

1.1.3. Il fenomeno cooperativo in Emilia-Romagna

Come si è osservato nel precedente paragrafo, la vocazione cooperativa dell'Emilia Romagna è confermata dal fatto che i 242.000 addetti operanti nelle 5.000 cooperative che vi hanno sede rappresentano il 15,4% degli addetti delle cooperative di tutto il Paese e il 14,2% di tutti gli addetti della Regione.

Per quanto la maggior parte delle cooperative siano di piccole dimensioni (il 61% fatturano meno di un milione), 90 di esse (il 2% del totale) superano i 50 milioni di fatturato e generano il 73% del fatturato complessivo (tabella 1.4). Soprattutto, queste 90 “grandi” cooperative rappresentano il 53% delle 170 cooperative con oltre 50 milioni di fatturato presenti in tutto il territorio nazionale. Ancora, la dimensione media delle cooperative emiliano-romagnole (48 addetti) è la più elevata del Paese e ben superiore a quella media nazionale (19 addetti).

In termini di concentrazione, le prime cinque cooperative realizzano il 25% del fatturato totale delle cooperative della Regione, le prime 20 il 50%, le prime 100 il 75%.

Va segnalato, infine, che 12 delle prime 25 imprese per fatturato in Emilia Romagna sono cooperative.

¹³ Fonte: Report EURICSE “Dimensioni ed evoluzione dell'economia cooperativa italiana nel 2014”, 2017.

Tab. 1.4 – Cooperative Emilia-Romagna. Incidenza delle singole classi dimensionali sul totale delle cooperative¹⁴

Classe di fatturato	Incidenza sul totale delle cooperative		
	Imprese	Fatturato	Addetti
Meno di 500mila	49 %	1 %	3 %
500 - 1.000	12 %	1 %	4 %
1.000 – 10.000	30 %	10 %	20 %
10.000 – 50.000	6 %	14 %	23 %
Oltre 50 milioni	2 %	73 %	50 %
Totale	100 %	100 %	100 %

Per quanto riguarda la distribuzione per provincia, quella di Reggio Emilia occupava nel 2014 il terzo posto in termini di numero assoluto di imprese cooperative (664), il secondo in termini di numero di addetti complessivi (quasi 44.000), il primo per incidenza del numero di addetti delle imprese cooperative sul numero totale di addetti delle imprese (18,5%, a fronte di una media regionale di 13,9%) (tabella 1.5). Inoltre, il numero medio di addetti per cooperativa della provincia di Reggio Emilia è pari a 66, a fronte di una media regionale di 49.

Tab. 1.5 – Imprese cooperative e loro addetti (valori assoluti e incidenze %)¹⁵

Provincia	Imprese attive			Addetti		
	N°	Incidenza su tot. cooperative in regione	Incidenza su tot. imprese nella provincia	N°	Incidenza su tot. cooperative in regione	Incidenza su tot. addetti nella provincia
Bologna	1.033	20,2 %	1,2%	79.290	31,7 %	17,7%
Ferrara	358	7,0 %	1,1%	11.153	4,5 %	10,7%
Forlì-Cesena	531	10,4 %	1,4%	25.763	10,3 %	15,9%
Modena	879	17,2 %	1,3%	28.050	11,2 %	9,7%
Parma	572	11,2 %	1,4%	20.125	8,0 %	11,0%
Piacenza	299	5,9 %	1,1%	10.392	4,1 %	11,0%
Ravenna	457	9,0 %	1,3%	21.749	8,7 %	15,2%
Reggio Emilia	664	13,0 %	1,4%	43.890	17,5 %	18,5%
Rimini	311	6,1 %	0,9%	10.053	4,0 %	7,2%
Emilia-Rom.	5.102					

¹⁴ Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.

¹⁵ Elaborazioni Unioncamere Emilia-Romagna su dati InfoCamere Movimprese.