

RAPPORTO SOCIALE 2011

DICEMBRE 2011

INDICE

INTRODUZIONE – OBIETTIVI E DESTINATARI DEL RAPPORTO.....	5
Il secondo rapporto: ampliare e specificare gli argomenti.....	5
Obiettivi e destinatari del rapporto	5
L’Associazione e la sua missione	7
PARTE PRIMA - L’UNIVERSO DELLE ASSOCIATE E I RIFERIMENTI QUANTITATIVI PRINCIPALI	9
Di chi parliamo e perché.....	9
Uno scenario di grandi mutamenti per le cooperative agroalimentari.....	11
Universo e caratteri principali: occupati, fatturato, struttura delle imprese	11
Una prima valutazione del “ruolo sociale”	18
Le cooperative agroalimentari, la qualità e l’ambiente	19
<i>L’acqua come risorsa: Il progetto AQUA</i>	21
PARTE SECONDA – TENDENZE: COSA CI DICE DI DIVERSO L’ESERCIZIO 2010?.....	23
Il panel: indicatori essenziali	25
<i>Le cooperative di conduzione</i>	25
<i>Le cooperative di trasformazione e commercializzazione</i>	26
<i>Le società di capitali</i>	28
Le tendenze dal 2007 al 2010	29
PARTE TERZA - LA “RELAZIONE SOCIALE” (I SOCI E LA LORO COOPERATIVA)	33
Il socio, la sua impresa, la cooperativa e la “relazione sociale”	33
Caratteristiche e impianto dell’indagine	33
Due modelli di cooperative: a “presidio territoriale” e a “presidio settoriale”	34
<i>La filosofia imprenditoriale</i>	36
<i>La catena del valore</i>	36
<i>La classificazione dei soci</i>	37
<i>Il sistema normativo e la governance</i>	37
<i>La mutualità (e la solidarietà)</i>	38
<i>Il management</i>	38
Una sintesi: “Dove sta l’imprenditore?”	38

PARTE QUARTA: LA FILIERA - CASI	41
Il modello e i casi.....	41
<i>Fruttage</i>	43
<i>Granlatte</i>	44
<i>Gruppo Italiano Vini</i>	45
<i>Progeo</i>	46
<i>Unipeg</i>	47

I dati quantitativi ed economici di questo rapporto derivano da due principali fonti:

- Dal **CRM** (Centro Ricerche Economiche e Monitoraggio d'Impresa), che raccoglie ed elabora i bilanci delle cooperative associate a Legacoop e da cui derivano tutte le informazioni più aggiornate del rapporto. CRM ha non solo fornito i dati, ma ha partecipato direttamente alla costruzione dei parametri e all'elaborazione-interpretazione delle informazioni.
- Dall'**Osservatorio sulla cooperazione agricola italiana** (Nomisma) e in particolare dal Rapporto 2008-2009 (pubblicato nel 2011), che ha fornito tutti i riferimenti con i quali confrontare la realtà di Legacoop Agroalimentare e dal quale si sono ricavati diversi spunti non solo di tipo tecnico.

Oltre a questi principali riferimenti ci si è avvalsi della più recente pubblicazione del Cogeca **Agricultural Cooperatives in Europe – Main Issues and Trends** (2010) e naturalmente del rapporto diretto o indiretto delle singole cooperative e società nominate specificamente in questo rapporto.

INTRODUZIONE – OBIETTIVI E DESTINATARI DEL RAPPORTO

Il secondo rapporto: ampliare e specificare gli argomenti

Dopo quello del 2010, questo è il secondo rapporto sociale di Legacoop Agroalimentare. Mentre il primo aveva una finalità veramente sperimentale ed è servito soprattutto al Gruppo di Lavoro per definire criteri e parametri, questo secondo intende avvicinarsi notevolmente agli obiettivi tipici della rendicontazione sociale, che è, come si diceva nel precedente rapporto:

“... uno strumento al contempo di descrizione e di riflessione sugli accadimenti che hanno interessato l’organizzazione in un certo periodo, utile alle imprese per dialogare con i propri interlocutori interni ed esterni. Lo stesso criterio può valere anche per un intero sistema imprenditoriale – come è Legacoop Agroalimentare - che rappresenta delle imprese con cui deve dialogare con continuità, ma che ha inoltre il compito di comunicare e interloquire con il mondo esterno: istituzioni, consumatori, comunità locali, fornitori, organizzazioni della distribuzione, eccetera.”

La struttura generale è rimasta molto simile a quella precedente, con alcuni significativi ampliamenti:

- nella **prima parte** sono esposti i riferimenti quantitativi fondamentali dell’intero universo delle associate a tutto il 2009, con alcuni commenti essenziali. Si tratta di elementi informativi che non erano presenti nel precedente rapporto;
- nella **seconda parte** si compie un approfondimento e contemporaneamente una proiezione: per avere un’idea degli scostamenti tra gli andamenti del 2009 e quelli del 2010 ci si è concentrati sulle associate che hanno l’obbligo della certificazione del bilancio (e i cui bilanci sono disponibili in tempo anticipato rispetto all’universo). In parole povere significa produrre qualche spunto di ragionamento sui trend economico-patrimoniali delle cooperative e delle altre imprese che costituiscono l’insieme delle associate. La parte di imprese considerate è d’altro canto molto significativa e le sue tendenze danno sicuramente l’idea di come le cose si stanno muovendo all’interno di Legacoop Agroalimentare.
- la **terza parte** è invece del tutto nuova e tratta esclusivamente della relazione tra i soci e le loro cooperative. Ci si limita in questo caso a pochi e schematici elementi, utili tuttavia per avviare una discussione. È parso infatti necessario avviare il dibattito su di un argomento che appare nodale e dal quale dipende in gran parte la prospettiva dell’intero movimento; se allo stato attuale si è operato soprattutto proponendo dei quesiti sarà compito del gruppo di lavoro approfondire in seguito gli aspetti conoscitivi, anche in ragione degli effetti di discussione che si saranno prodotti;
- nella **quarta e ultima parte** si tocca ulteriormente il tema della filiera agroindustriale, con il sostegno di brevi schede monografiche che - a titolo puramente esemplificativo - descrivono realtà imprenditoriali particolarmente significative. Si tratta di una sezione che riprende aggiornandola quella già presente l’anno passato.

Obiettivi e destinatari del rapporto

Gli obiettivi del rapporto sono i seguenti:

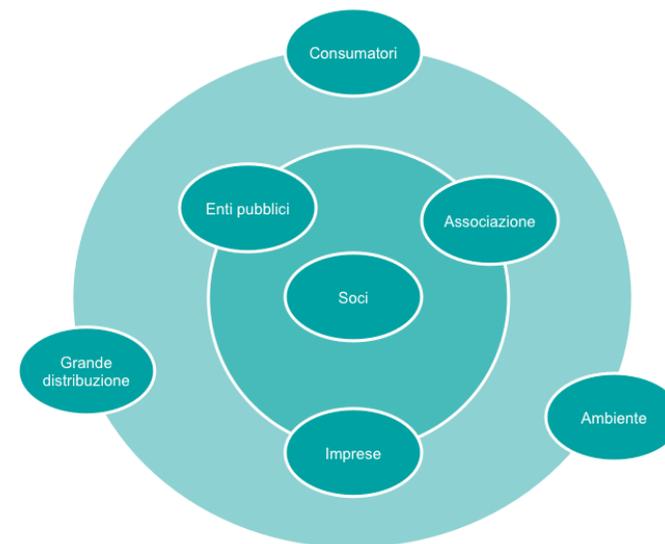
1. offrire ai gruppi dirigenti delle cooperative alcuni temi di riflessione su tre argomenti fondamentali: a) *le imprese e i loro andamenti*, b) *il rapporto tra i soci e le loro cooperative*, c) *il ruolo politico-sociale delle cooperative agroalimentari*, cioè cosa rappresenta Legacoop Agroalimentare oggi per l’Italia;
2. costituire dunque una base di informazione e di documentazione per il prossimo congresso dell’Associazione,
3. fornire a una platea più vasta di pubblici le informazioni che rendano comprensibile l’attività e il ruolo delle cooperative agroalimentari.

Questo ultimo obiettivo è certamente quello più importante, perché nonostante l'attività agricola sia alla base della sussistenza umana, si tratta di un mondo complesso, difficile da capire e interpretare. Nel tempo esso è stato percorso da progressive regolamentazioni e sofisticazioni, per cui oggi a un cittadino normale è molto difficile comprenderne i caratteri e il funzionamento. Eppure la sensibilità pubblica riguardante l'alimentazione e l'ambiente – in breve la *sostenibilità* – è molto cresciuta, non tanto però da rendere immediatamente comprensibili argomenti e oggetti come “PAC” o “filiera”, o – ancor più semplicemente – “cooperativa agroalimentare” (tanto per citarne alcuni dei più semplici e correnti).

Con questo rapporto si vorrebbe tentare di ridurre questo iato di conoscenza, per avvicinare i cittadini a tematiche così connesse con la vita di tutti i giorni e – soprattutto – così connesse alla *qualità* della nostra vita.

In modo particolare questo rapporto intende dialogare con:

1. *i soci delle cooperative*, perché possano meglio comprendere il rapporto che esiste tra i loro interessi imprenditoriali e sociali e il funzionamento del sistema (mondo, insieme, movimento) a cui appartengono. Il ribadimento e la qualificazione del patto mutualistico dipende in gran parte proprio dalla verifica di coincidenza tra gli interessi del socio e il buon funzionamento delle loro cooperative;
2. *il management delle cooperative*, perché è la qualità, l'omogeneità valoriale e lo “spirito” cooperativo della dirigenza che può produrre il necessario salto di qualità;
3. *gli altri protagonisti della filiera*, perché – soprattutto se di matrice cooperativa – sia possibile individuare quegli equilibri di interessi e azioni che possano portare nel medio periodo vantaggi diffusi;
4. *i consumatori e i cittadini*, perché la salvaguardia dei prodotti e dell'ambiente (e dunque della loro salute) deve essere garantita da un patto sociale che, molto spesso, si deve confrontare con una concezione troppo individualistica e miope del mercato; dunque è necessario che i consumatori e i cittadini *sappiano*;
5. *le istituzioni*, perché la cooperazione agroalimentare non si presenta solo come un aggregato di interessi imprenditoriali, ma come un protagonista sociale, che intende promuovere gli interessi (o almeno una parte degli interessi) della collettività;
6. infine – ma non certo per importanza – *il lavoro*, perché al fondo della concezione e della missione della cooperazione agroalimentare è questo il valore e l'obiettivo a cui si tende. Le cooperative sono state originariamente costituite da braccianti e contadini e – con tutti gli aggiornamenti del caso – tale rimane la sua intenzione: difenderne il lavoro.



L'Associazione e la sua missione

Legacoop Agroalimentare è l'organizzazione che rappresenta le cooperative e ne promuove gli interessi. La sua non è una mera funzione di lobby: per difendere gli interessi bisogna indurre comportamenti congruenti e – soprattutto oggi – *mutamenti*. La qualificazione dell'impresa agricola associata passa attraverso il convincimento dell'imprenditore agricolo – del socio – ad adeguarsi alle richieste del mercato e dei cittadini. I grandi obiettivi riguardano la dimensione delle imprese cooperative, che deve crescere; la capacità di produrre reddito con l'innovazione e l'investimento, l'allungamento della visione dei soci oltre il legittimo (ma spesso limitato) interesse di breve periodo.

Questi appaiono gli obiettivi più urgenti, che emergono tuttavia da intenzioni più generali e stabili, che hanno contrassegnato la storia dell'associazione e che sono riassunti nella sua missione:

Legacoop Agroalimentare orienta la sua azione rispettando i seguenti principi, impegni e obiettivi:

- **Valorizzare l'impresa agricola associata, considerata l'oggetto e il fine della mutualità cooperativa.**
- **Concorrere a rendere protagoniste le cooperative agroalimentari nella filiera che va dalla produzione al consumo finale.**
- **Stimolare e mettere in risalto il ruolo delle cooperative agroalimentari nel presidio dell'ambiente, considerato un bene pubblico e sociale.**
- **Promuovere la capacità delle cooperative di tutelare la qualità e la salubrità delle produzioni.**
- **Sviluppare relazioni, solidarietà e integrazione tra cooperative per ampliare la loro capacità di valorizzare l'attività dei soci.**
- **Tutelare e promuovere il lavoro.**

PARTE PRIMA - L'UNIVERSO DELLE ASSOCIATE E I RIFERIMENTI QUANTITATIVI PRINCIPALI

Di chi parliamo e perché

La presenza delle **cooperative tra i lavoratori delle campagne** in Italia risale alla seconda metà del XIX secolo ed è appena successiva all'apparire delle cooperative di artigiani e di consumatori. A differenza delle esperienze nel resto d'Europa (e segnatamente tedesche) in Italia la cooperazione in agricoltura non interessa solamente i contadini, gli affittuari e i mezzadri, ma anche i **braccianti**, che - tramite l'organizzazione del sindacato - prima iniziano a condurre terreni affittati, poi gradualmente si trasformano in imprese di lavoro sempre legate alla terra, ma non più a un singolo terreno, diventando via via quelle cooperative di lavoro "mobili" che poi daranno vita alle grandi cooperative di costruzione del XX e XXI secolo. Da questo punto di vista la cooperazione agricola può essere considerata **la madre di buona parte delle moderne cooperative**, quelle che più caratterizzano la specificità italiana.

Tuttavia – sempre tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del secolo scorso - si sviluppa del pari anche la cooperazione agricola nella sua accezione più corrente: **quella di contadini e coltivatori**, con caratteristiche essenziali di supporto all'attività agricola: ammasso e commercializzazione dei prodotti, assistenza tecnica e acquisti collettivi, credito, eccetera, secondo il modello che – come si è detto – si era già ampiamente sviluppato nel resto dell'Europa continentale. Le peculiarità della cooperazione agricola in Italia sono dunque legate a un **complesso di grandi fenomeni** strettamente intrecciati: lotte sociali, vaste modificazioni del territorio (le bonifiche), graduale cambiamento del mercato, evoluzione della struttura economica del Paese, eccetera.

Anche il cambiamento del nome (da "cooperazione agricola" a "cooperazione agroalimentare") manifesta un'evoluzione che – di fatto – non solo non è finita, ma continua in modo intenso: ormai le connessioni tra le diverse fasi che vanno dall'originaria attività di conduzione terreni alla distribuzione o all'industria fa in modo che l'impresa agricola sia sempre più dipendente da una serie di fattori su cui essa – se isolata – ha ben poca capacità d'influenza. Il dato politico e organizzativo emergente è dunque sempre più quello di essere **protagonisti nella filiera**, contemporaneamente per offrire il massimo contributo all'economia del Paese, ma anche per difendere i coltivatori nella continua negoziazione con gli altri – spesso fortissimi – protagonisti: l'industria di trasformazione e la distribuzione organizzata, senza contare che i mercati dei prodotti agricoli si sono man mano globalizzati, ponendo l'Europa in una condizione non certo di favore rispetto a paesi di ben altre dotazioni naturali, ma certamente non di pari dotazioni di esperienza, di cultura e di tradizione.

L'ultimo grande fenomeno con cui il mondo agricolo ha dovuto fare i conti è quello che riguarda **l'ambiente**, sul quale non è necessario spendere molte parole, ma che certamente individua nella capacità e disponibilità dell'impresa agricola uno dei grandi attori che possono concorrere alla sua difesa e valorizzazione.

Queste, in poche parole, sono state e sono le sfide che le cooperative agricole hanno voluto affrontare e che delineano l'orizzonte valoriale e strategico in cui agisce il loro movimento.

A puro scopo di inquadramento, le principali tappe attraverso cui si è costruito il movimento delle cooperative agricole sono schematizzate nella tabella della pagina successiva

Rivoluzione industriale	L'agricoltura rappresenta in Europa il settore centrale dell'economia (90% della popolazione attiva e del prodotto lordo). Con lo sviluppo dell'industria il peso dell'agricoltura decresce gradualmente, ma l'Italia continua a essere un paese sostanzialmente agricolo.	Il PIL italiano è fermo dall'inizio del XVII secolo
Fine Ottocento – Prima metà Novecento	Le bonifiche: per oltre 80 anni - dal 1880 al 1960 – in gran parte del Paese, per iniziativa dei governi o di grandi (si direbbe oggi) multinazionali le trasformazioni agrarie si sviluppano di pari passo con la messa a coltura di nuovi terreni bonificati. È in questo generale cambiamento che si sviluppano rilevanti iniziative economiche e consistenti movimenti sociali. La cooperazione è uno di questi fenomeni.	Risorgimento, Destra Storica, Trasformismo
Anni Cinquanta	La “questione agraria” e la Riforma scandiscono le varie fasi di vita del Paese in tutto il XX secolo, attraversando il periodo di consolidamento dell'unità nazionale, il Fascismo, le guerre e soprattutto il secondo dopoguerra, che viene proprio avviato e in grande misura connotato dalla riforma agraria. Gli strumenti operativi fondamentali della Riforma divengono proprio le <i>cooperative</i> , con lo scopo di servire e indirizzare le piccole imprese agricole che si andavano formando. Si trattava in gran parte tuttavia di forme cooperative abbastanza diverse da quelle della tradizione, a causa soprattutto del fatto che i nuovi soggetti economici (i coltivatori “assegnatari”) non provenivano da esperienze imprenditoriali adatte e solo raramente dimostravano una reale predisposizione mutualistica.	Fascismo, Repubblica, Guerra Fredda, Comunità Europea
Anni Sessanta	Come reazione ai risultati della riforma (che da un lato produsse benefici risultati, ma dall'altro mantenne assai limitata la dimensione delle aziende agricole) si sviluppano le cooperative agricole “della tradizione”, cioè quelle costituite volontariamente dai loro soci e facenti capo alle centrali cooperative “storiche”. Il mondo agricolo è ancora in gran parte profondamente legato a una visione tradizionale dei rapporti sociali ed economici. Le cooperative aderenti a Legacoop si sviluppano in modo rilevante, riuscendo spesso a utilizzare efficacemente le leggi di riforma.	Boom economico, Centrosinistra
Anni Settanta	Questi anni sono caratterizzati da un assestamento del settore, con un aumento della tecnologia e soprattutto della chimica per l'agricoltura. I governi favoriscono il processo, che tuttavia, oltre ad aumentare le produzioni, porta all'estinzione di molte varietà locali e tradizionali.	Anni di piombo Delitto Moro
Anni Ottanta	L'agricoltura si basa sempre più sull' immissione di energia esterna al sistema sotto forma di fitofarmaci, meccanizzazione, fertilizzanti, ingegneria genetica, tecnologia. In questi anni le cooperative si sviluppano soprattutto nella trasformazione. La dimensione degli investimenti e la necessità di capitali aumentano.	Consumismo, sviluppo della GDO Cernobyl
Anni Novanta	Inizia a svilupparsi l' agricoltura biologica che in Europa porta la superficie coltivata biologicamente da 890.000 a 2,2 milioni di ettari. Esplose la questione ambientale . Si riduce velocemente e si trasforma l'intervento degli stati sulla struttura dell'impresa agricola. Le sovvenzioni pubbliche si indirizzano al sostegno di specifici settori e comparti territoriali.	Tangentopoli, globalizzazione
Anni Duemila	L'agricoltura appare man mano un settore sempre meno centrale dell'economia, ma proprio per questo aumentano le esigenze di razionalità, di imprenditorialità e soprattutto di integrazione con gli altri grandi fenomeni economici e sociali. È in questo periodo che inizia a manifestarsi l'esigenza di essere sempre più protagonisti della filiera agroindustriale e agroalimentare .	Seconda Repubblica Internet
Oggi	L'agricoltura intensiva presenta crescenti problemi di sostenibilità , di anno in anno cresce l'esigenza di tecnologia di settore attente alle problematiche ambientali. Appare il fenomeno degli O.G.M. Si manifesta una grave crisi alimentare, in concorrenza con un'analoga crisi energetica. Le minacce per l'ambiente e per la sopravvivenza umana appaiono sempre maggiori, dopo i disastri del Golfo del Messico e di Fukushima.	Golfo del Messico Rivoluzioni nel mondo islamico Fukushima

Uno scenario di grandi mutamenti per le cooperative agroalimentari

Le cooperative del settore hanno dovuto fronteggiare negli ultimi anni molti fattori di trasformazione e di incertezza:

- diverse tradizionali forme di impresa agricola hanno vissuto in modo drammatico il **cambiamento imposto dalla globalizzazione**, che in questo caso non riguarda solo l'assetto dei mercati, ma anche la modificazione della catena distributiva e gli usi e le abitudini dei consumatori; ciò ha messo alla prova le capacità imprenditoriali e la struttura delle aziende, fino alla stessa possibilità di attuare la mutualità in campo agroalimentare;
- contemporaneamente ha continuato a trasformarsi - per inevitabili ragioni generazionali - il **profilo dei soci**, con la crescente difficoltà a rendere congruenti le aspirazioni dei giovani con le possibilità offerte dal settore;
- infine deve essere considerato il **quadro normativo** nazionale e comunitario che definisce – molto più di ciò che accade in altri campi – lo svolgimento delle attività agricole.

In questo scenario così complesso Legacoop Agroalimentare svolge la sua funzione di indirizzo e tutela delle cooperative associate, con la consapevolezza che i problemi non riducono l'importanza e la prospettiva del settore, ma ancor più con la consapevolezza del significato strutturale che il mondo agricolo possiede per il funzionamento economico e sociale del Paese.

Universo e caratteri principali: occupati, fatturato, struttura delle imprese

Una prima idea generale sul complesso della cooperazione agroalimentare di Legacoop e delle sue dinamiche proviene da alcuni dati essenziali, che evidenziano numerosità, consistenza, occupazione e risultati economici dal 2007 al 2009:

Tab 1 – Numero imprese, produzione, soci e addetti

Anno	Cooperative	Fatturato (mln. €)	Soci	Occupati
2007	1.119	7.525	196.821	21.901
2009	1.124	8.242	211.696	23.813

Fonte: Legacoop Agroalimentare – Osservatorio

Una prima intuitiva valutazione è che a fronte di una sostanziale costanza nella numerosità delle imprese vi è un miglioramento della performance complessiva con un **incremento** di circa il **10% del fatturato**. Da questi dati inoltre si può ricavare un primo profilo medio dell'impresa aderente a Legacoop agroalimentare.

Per avere un'idea approssimata del rapporto esistente con le analoghe forme cooperative europee può essere interessante un confronto con la cooperazione francese (che a sua volta non raggiunge le performance – dimensione e fatturato - dei Paesi centro o nord europei e proprio per questo è più confrontabile con la situazione italiana). Come si vede infatti dalla successiva tabella (**tab. 2**), la cooperativa francese in media segna un fatturato di più del doppio di quello italiano e un fatturato per socio di tre volte superiore. Minori divari si misurano per il numero di occupati delle cooperative e per la loro produttività.



Il dato particolarmente interessante (per quanto atteso) è quello che rapporta il fatturato delle cooperative al numero dei loro soci. Significa che non solo in Italia le cooperative sono più piccole, ma che anche “i soci sono più piccoli”. In sostanza: la fotografia mette in luce la struttura dell’impresa agricola italiana. Non c’è tuttavia un rapporto di necessità tra numerosità dei soci e piccola dimensione cooperativa, anzi: **la minor dimensione dell’impresa agricola associata dovrebbe richiedere una superiore efficienza negli altri livelli della filiera, per poter – complessivamente – migliorare la produttività e l’efficienza complessive.**

Tab 2 – Valori medi cooperative Legacoop e confronto con le medie francesi

	2009	Francia ¹ 2009
Fatturato medio per impresa (mln. €)	7,3	17
Fatturato medio per occupato (€)	346.113,5	533.333
Occupati per impresa	21,2	32
Fatturato medio per socio (€)	38.933,2	118.518

Fonte: Legacoop Agroalimentare e Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana

Si tratta di dati da considerare con molto criterio, dato che non solo si tratta di dati medi, ma anche relativi a situazioni imprenditoriali molto differenti, con particolare riguardo alle numerose cooperative che pur essendo ancora “formalmente” in vita non svolgono una vera e propria attività.

Conviene allora – per approfondire l’indagine - fare riferimento ai dati forniti da CRM, che, essendo desunti da bilanci depositati, si riferiscono inequivocabilmente a cooperative attive. Secondo questa fonte le cooperative che hanno depositato il bilancio per l’esercizio 2009 sono 964, mentre quelle che hanno depositato il bilancio nei tre esercizi che vanno dal 2007 al 2009 sono 901². E’ questo il dato di riferimento che pare più efficace per descrivere la consistenza e l’evoluzione del comparto oggetto di questo capitolo.

L’universo delle imprese associate (“**le 901 imprese**”) verrà quindi ora scomposto ed analizzato in riferimento a tre variabili strutturali: la *distribuzione geografica*, la *dimensione aziendale* e il *ruolo svolto nella filiera*, ovvero la tipologia d’impresa: a) cooperativa di **conduzione**, b) cooperativa di **trasformazione e commercializzazione**, c) **società controllate** (che conviene tenere distinte per la loro natura giuridica e istituzionale, anche se riguardo all’attività principale si tratta sempre di imprese di trasformazione e commercializzazione).

1 Fonte: Osservatorio sulla Cooperazione Agricola Italiana su dati Coop de France. Nel rapporto sono anche presenti i dati medi relativi alla cooperazione agroalimentare spagnola e tedesca.

2 Le cooperative che hanno depositato il bilancio in almeno uno dei tre anni sono **1062**, mentre dall’anagrafica Legacoop le cooperative aderenti al momento in cui si sta redigendo questo rapporto risultano essere **1215**. Gli scostamenti tra le diverse fonti (motivate dalle differenti finalità delle rilevazioni) danno tuttavia un quadro abbastanza coincidente, per il quale – normalmente – si dice che il complesso delle imprese aderenti dotate di significatività imprenditoriale e sociale **oscilla attorno al migliaio**. Si può inoltre considerare che delle 1215 risultanti dall’anagrafica di Legacoop tre su quattro hanno depositato con regolarità i bilanci tra il 2007 e il 2009. (901/1215= 74,15 %).

Tab. 3 – Distribuzione imprese cooperative³ per regione (Sede legale della cooperative)

Regione	Produzione 2007	Produzione 2008	Produzione 2009	N. Imprese
Abruzzo	62.316.259	62.401.941	59.722.219	24
Basilicata	14.552.338	30.916.527	23.032.334	6
Calabria	56.070.709	44.296.229	40.273.888	35
Campania	105.154.197	116.597.554	125.689.113	24
Emilia - Romagna	4.224.351.579	4.500.981.534	4.464.248.760	189
Friuli - Venezia Giulia	220.130.906	227.500.932	215.186.690	21
Lazio	80.434.747	93.364.235	93.443.439	61
Liguria	47.589.955	50.331.338	47.439.557	36
Lombardia	242.448.454	273.004.318	262.159.778	26
Marche	59.233.097	69.682.590	57.715.120	30
Molise	152.106.819	168.059.549	120.006.986	16
Piemonte	25.138.566	26.139.485	26.231.674	33
Puglia	105.619.838	118.504.185	94.120.702	55
Sardegna	252.143.946	269.984.567	251.635.595	89
Sicilia	208.831.815	202.473.465	209.969.002	126
Toscana	279.931.375	305.300.580	302.289.285	91
Umbria	120.408.284	129.070.768	125.916.533	17
Veneto	255.638.950	245.267.674	300.175.008	22
TOTALE	6.512.101.834	6.933.877.471	6.819.255.683	901

Fonte: Banca dati CRM⁴

Questa tabella offre informazioni corrette ma limitate. Il picco della così rilevante **consistenza delle cooperative in Emilia-Romagna (65%)** si fonda – come si è detto - sulla sede legale, che non coincide in molti casi né con il luogo di conferimento, né con quello di lavorazione. Si tratta dunque di una informazione parziale, che non dà conto dei fenomeni economico sociali a cui la cooperativa dà corso. In un'ipotesi di sviluppo del rapporto questa informazione avrà necessità di essere più raffinata e approfondita.

Suddividendo questi valori per tre macroaree geografiche - oltre a ridurre un poco l'effetto distorsivo di una rilevazione basata sulla sede legale - si ottengono alcune altre informazioni:

³ Per “imprese cooperative” si intende sia società cooperative che società di capitale a controllo cooperativo e funzionali alla realizzazione del patto mutualistico.

⁴ Per tutte le tabelle senza la specificazione della fonte si deve intendere che i dati sono stati desunti dalla banca dati CRM ed elaborati con il diretto contributo di CRM stesso.

Tab. 4 - Distribuzione imprese cooperative per macroarea geografica (in base alla sede legale)⁵

Regione	Produzione 2007	Produzione 2008	Produzione 2009	Nr° Imprese
Nord	5.015.298.410	5.323.225.281	5.315.441.467	327
Centro	754.430.581	827.879.663	759.093.582	239
Sud e Isole	742.372.843	782.772.527	744.720.634	335
TOTALE	6.512.101.834	6.933.877.471	6.819.255.683	901

Come si osserva, le cooperative dei tre gruppi sono in numero simile. L'andamento del fatturato è sostanzialmente analogo per le tre macroaree, con un picco nel 2008 e un ritorno nel 2009 a valori vicini a quelli del 2007.

Molto diversa invece è la dimensione delle imprese e la loro capacità produttiva. Al **Nord** infatti si realizza il **77% del fatturato**, con dunque rilevanti differenze nel fatturato medio per impresa nelle diverse aree geografiche: 16,3 mln di euro a impresa al Nord (in linea con il benchmark francese), 3,2 al Centro e 2,2 mln di euro al Sud.

Proprio relativamente a questo ultimo aspetto, conviene approfondire la composizione dell'universo delle associate, dividendo le imprese per classi di fatturato:

Tab. 5 - Distribuzione imprese cooperative per classi di fatturato

	Produzione 2007	Produzione 2008	Produzione 2009	N° Imprese
Oltre 50 milioni	4.194.509.120	4.436.834.550	4.360.537.836	25
Da 10 a 50 milioni	1.217.857.889	1.375.582.367	1.378.877.718	62
Da 1 a 10 milioni	953.757.190	978.125.861	959.935.464	279
Meno di 1 milione	145.977.635	143.334.693	119.904.665	535
TOTALE	6.512.101.834	6.933.877.471	6.819.255.683	901

Si osserva così un comparto agroalimentare caratterizzato da un **dualismo strutturale**: da un lato si sono formati e consolidati gruppi cooperativi di rilevante dimensione per effetto di incorporazioni e fusioni, dall'altro si è conservato il tradizionale tessuto mutualistico costituito da realtà con caratteristiche abbastanza omogenee: piccole dimensioni, interesse prevalentemente locale, grado abbastanza alto di specializzazione produttiva, spesso finanziariamente deboli e con assetti organizzativi e strategici poco complessi. Questo scenario è confermato in modo inequivocabile dai dati: **il 10% delle imprese produce l'85% del fatturato**, mentre le cooperative più piccole, pari al **60% delle imprese totali, realizza appena l'1,7% del fatturato**.



⁵ Le regioni che fanno parte delle tre macroaree geografiche sono: **Nord** (Piemonte, Lombardia, Liguria, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna), **Centro** (Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo, Molise), **Sud e Isole** (Campania, Basilicata, Puglia, Sardegna, Sicilia)

L'ultimo argomento generale riguarda la distribuzione delle imprese in relazione al ruolo svolto all'interno della filiera:

Tab. 6 - Distribuzione imprese cooperative per ruolo all'interno della filiera

Tipologia impresa	2007	2008	2009	Δ 08/09	Nr. Imprese
Cooperativa di conduzione ⁶	214.189.658	218.787.751	208.538.898	-0,05	258
Cooperativa di trasformazione-commercializzazione	4.580.246.113	4.908.606.855	4.823.482.697	-0,02	626
Società di capitali	1.717.666.063	1.806.482.865	1.787.234.088	-0,01	17
TOTALE	6.512.101.834	6.933.877.471	6.819.255.683	-0,02	901

L'universo delle imprese associate risulta essere composto per il 29% da cooperative di conduzione, per il 69% da cooperative di trasformazione e commercializzazione e per il restante 2% da società di capitali. Le percentuali cambiano significativamente se si analizza la ripartizione del **valore della produzione**: quelle individuate come *cooperative di conduzione* (o ad alta incidenza di lavoro dipendente) realizzano solo il 3% del valore della produzione totale, le *cooperative di trasformazione e commercializzazione* il 70% e le *società di capitali* il restante 27%.

Se infine ci si concentra sul fatturato medio per tipologia di impresa le coop di conduzione hanno un fatturato medio di circa 800.000 euro, le coop di trasformazione un fatturato medio di 7 mln di euro e le SpA un valore medio di circa 100 mln di euro.

L'andamento economico, che mostra un picco nel 2008 e una lieve riduzione nel 2009 risulta più accentuato per le cooperative di conduzione (che probabilmente subiscono maggiormente le oscillazioni del mercato e gli effetti della crisi).

Abbiamo parlato di “dualismo”, cioè del fatto che l'universo delle associate si polarizza su due tipi essenziali di imprese, che hanno esigenze e prospettive differenti. Conviene allora tentare di approfondire ancora un poco l'indagine concentrandosi separatamente:

- sulle imprese che hanno sempre segnato un *risultato economico in utile* nei tre anni (che sono 279 su 901)
- su quelle che – al contrario – hanno segnato un *risultato sempre in perdita* (158 su 901).

Le rimanenti (464 su 901) hanno ovviamente registrato risultati economici difformi nel triennio e su di esse è molto più difficile disegnare un profilo.

⁶ Per procedere alla suddivisione all'interno dell'universo delle cooperative di conduzione da quelle di trasformazione si è proceduto attraverso l'analisi dei costi per materie prime e del costo del lavoro. Dalle cooperative di conduzione presenti nel panel delle certificate (si veda al capitolo successivo) si è calcolato il valore medio del rapporto tra costo materie prime su costi totali della produzione, risultato pari a circa il 35%. Successivamente si è stabilito come criterio di **considerare cooperative di trasformazione e commercializzazione quelle aventi un'incidenza dei costi di materie prime su costi totali della produzione superiore al 40%** (o, se con costi inferiori al 40% con un'incidenza del costo delle materie prime superiore a quello del lavoro).

Si tratta certamente di un'elaborazione che può produrre diverse perplessità, ma che in ogni caso lascia indentificare un'area caratterizzata da una rilevante incidenza del lavoro, la qual cosa è in sé di sicuro interesse.



Tab. 7 – Imprese cooperative in utile, andamenti economici e patrimoniali

Imprese in utile nel triennio: 279	2007	2008	2009
Valore della produzione	3.612.742.964	3.897.573.846	3.784.045.364
Risultato Operativo Caratteristico	65.544.247	64.968.296	76.534.613
Risultato d'esercizio	59.382.667	47.671.766	108.551.853
Costi produzione	3.547.198.719	3.832.605.550	3.707.510.751
<i>di cui</i> Costo per materie prime	2.717.136.267	2.925.312.890	2.700.109.923
<i>di cui</i> Costo del lavoro	280.700.848	294.634.761	330.034.538
Ammortamenti/Accantonamenti	86.171.677	90.343.270	100.758.829
Patrimonio Netto	985.185.268	1.239.576.758	1.390.628.271
Capitale Sociale	341.937.663	435.432.097	437.530.528
Totale Riserve	596.179.335	758.698.597	846.653.226
Prestito Sociale	163.668.270	155.631.075	150.606.125

Nel 2009 si registra il picco positivo del risultato caratteristico, dato non tanto dalla gestione caratteristica, quanto dalle rivalutazioni permesse in quell'anno dalla legge. Si consideri infatti che tra il 2008 il 2009 si è registrato il calo di fatturato già osservato in precedenza.

Gran parte dei risultati economici così conseguiti sono stati indirizzati a **incremento delle riserve**, con un effetto consistente sul netto patrimoniale.

Un altro fattore rilevante è stato la **riduzione del costo delle materie prime** (tra cui tuttavia devono essere considerati anche i conferimenti). Infatti l'aumento del costo del lavoro è ampiamente assorbito proprio dal dato – in calo - riguardante le materie prime.

Tab. 8 - Valori medi delle imprese cooperative in utile nel triennio 2007-2009

Valori medi imprese in utile 2007-2009	
Fatturato medio per impresa (mln. €)	13,6
Patrimonio netto medio (mln. €)	5,0

Le imprese in utile hanno valori di fatturato medio doppio rispetto all'universo (vedi Tab. 2), e sono paragonabili a quelli della cooperazione francese. Il loro **profilo** è dunque: *impresa medio-grande, di trasformazione, situata prevalentemente nel Nord Italia.*⁷

⁷ In particolare: il 44% delle cooperative in utile sono al Nord, il 31% al Sud e il 25% al Centro; l'82% ha un fatturato sotto i 10 mln di euro. In questo insieme sono presenti 57 delle 80 delle grandi imprese, con un fatturato tra i 10 e i 50 mln ed oltre; il 75% è composto da imprese di trasformazione e commercializzazione, ma sono presenti anche 10 delle 17 società di capitali.

Tab. 9 - Cooperative in perdita, andamenti economici e patrimoniali

Imprese in perdita nel triennio: 158	2007	2008	2009
Valore della produzione	96.086.747	102.565.532	101.314.657
Risultato Operativo Caratteristico	-4.285.416	-4.759.480	-7.724.172
Risultato d'esercizio	-8.128.223	-13.839.596	-10.893.093
Costi produzione	100.371.689	107.325.012	109.038.829
<i>di cui</i> Costo per materie prime	56.874.905	62.196.004	53.084.858
<i>di cui</i> Costo del lavoro	18.325.749	18.045.129	18.855.699
Ammortamenti/Accantonamenti	4.401.427	4.084.068	6.175.179
Patrimonio Netto	40.235.898	41.895.783	33.077.282
Capitale Sociale	16.091.901	17.524.050	18.720.218
Totale Riserve	38.126.793	48.878.512	38.191.181
Prestito Sociale	5.156.402	3.269.438	3.932.469

In queste cooperative **la perdita appare già nel risultato caratteristico** e peggiora ulteriormente nel risultato d'esercizio. Gli altri valori sono consequenziali. Si noti tuttavia **l'aumento del costo del lavoro** e – soprattutto – **l'aumento del capitale sociale e del prestito sociale**. In queste cooperative il socio, pur di non perdere il lavoro, è pronto a sostenere patrimonialmente la propria impresa.

Anche per questo insieme è possibile, grossolanamente, delineare un **profilo**: una **cooperativa di conduzione di modeste dimensioni, con meno di 1mln di Euro di fatturato, situata al Sud**⁸.

Tab. 10 - Valori medi delle cooperative in perdita nel triennio 2007-2009

Valori medi imprese in perdita 2007-2009	
Fatturato medio per impresa (mln. €)	0,6
Patrimonio netto medio (mln. €)	0,2

⁸ I valori quantitativi che tipizzano le cooperative in perdita nel triennio sono i seguenti: il 51% sono al Sud, il 24% al Centro e il 25% al Nord; l'89% sono piccole cooperative con un fatturato inferiore ad 1 mln di euro; il 58 % sono cooperative di conduzione e nell'insieme non sono presenti società di capitali.



Una prima valutazione del “ruolo sociale”

Per interrogarci sul ruolo sociale delle cooperative che stiamo osservando occorre innanzitutto confrontarle con quelle del resto d’Europa, con particolare riguardo ai caratteri imprenditoriali e alle loro dinamiche.

Da questo punto di vista la sintesi è semplice: **le cooperative in Italia sono molto più piccole, hanno un’incidenza del lavoro molto più alta, segnano risultati economici mediamente più bassi**⁹. Sarebbe poi necessario contestualizzare tale confronto, dato che le cooperative in agricoltura non possono ovviamente non risentire di svariati e assai peculiari fattori, quali l’assetto dei terreni e del paesaggio, la forma proprietaria e la sua storia, la legislazione, eccetera.

Una valutazione del “ruolo sociale” non può tuttavia essere confusa con l’analisi delle performance imprenditoriali, **ma dovrebbe riguardare l’impatto delle cooperative sulla configurazione e sulle performance delle imprese dei soci**, dato che questa è la missione fondamentale delle cooperative e segnatamente di Legacoop Agroalimentare.

In parole molto semplici, un giudizio del genere potrebbe essere formulato dando risposta a domande di questo tipo:

- *Le cooperative hanno prodotto un aumento di valore delle imprese associate?*
- *Senza le cooperative le performance delle aziende socie sarebbero state inferiori?*
- *Le cooperative sono state in grado di produrre stimoli per lo sviluppo tali da aumentare le prospettive della aziende dei soci?*

Ovviamente, per una risposta fondata a quesiti di questo tipo non sarebbe sufficiente compiere la più approfondita indagine sulle cooperative, ma **sarebbe necessario indagare l’evoluzione delle aziende dei soci**, cosa che è molto al di là delle possibilità di questo rapporto e anche degli studi più analitici citati nella nota della pagina precedente. Esistono però alcuni spunti (alcuni indizi) sui quali conviene soffermarsi già al termine di questa prima serie di informazioni:

1. **COOPERATIVE-AZIENDE SOCIE: TROPPO SIMILI?** Come si è visto, la dimensione e la consistenza delle cooperative è molto diversa nelle diverse zone del Paese. Si è già detto che appare un rapporto stretto tra dimensione e dinamica imprenditoriale dell’azienda dei soci e dimensione delle cooperative a cui si è dato vita. Ne deriva un primo giudizio: **le cooperative sono configurate similmente alle imprese socie e intervengono ancora troppo poco nelle loro prospettive di sviluppo.**
2. **RISTRUTTURARSI PER RISTRUTTURARE?** Sul piano degli indirizzi generali bisognerebbe dunque considerare questa opzione: la riqualificazione delle cooperative (il loro aumento dimensionale) può “trascinare” lo sviluppo delle aziende socie? **Possono le cooperative – ristrutturandosi – sollecitare una ristrutturazione delle aziende dei soci?** Se in linea di massima la risposta fosse positiva questa è certamente la prima direttrice strategica da considerare, per quanto sia necessario tenere in debita considerazione i caratteri settoriali specifici.

⁹ Si rimanda in proposito allo studio di Nomisma “*Osservatorio sulla cooperazione agricola Italiana – Rapporto 2008-2009*” (2011) e al documento del Cogeca “*Agricultural Cooperatives in Europe - Main Issues end Trends*” (2010). Da entrambe le fonti emergono dati per altro noti sul rilievo della cooperazione nel settore e sulla consistenza imprenditoriale delle cooperative.

-
3. **STRUMENTI DI SVILUPPO O AGENZIE DI WELFARE?** L'ultima osservazione riguarda invece le performance delle cooperative, con particolare riguardo a quelle che presentano risultati stabilmente negativi (tab. 9 e 10). Se si tiene conto che in queste cooperative il costo del lavoro è in crescita e che contemporaneamente c'è stato un processo di ricapitalizzazione, se ne può dedurre che piuttosto che mirare allo sviluppo delle imprese socie (ovviamente nel caso che si tratti di cooperative di trasformazione e commercializzazione), **queste imprese si sono concentrate sulla propria sopravvivenza e sulla difesa del lavoro** (cosa affatto giusta ove si tratti di imprese di conduzione) e che dunque più che di produttrici di valore esse dimostrano di essere delle utilizzatrici (o consumatrici) di valore, rientrando dunque in una categoria imprenditoriale – nel caso migliore – assai prossima a un welfare assistenzialista, o alla distribuzione di valore precedentemente prodotto.

Il ruolo sociale – in cooperativa – è strettamente rapportato al ruolo economico, dunque la prima azione necessaria è l'attenta valutazione della possibilità delle cooperative di corrispondere al loro mandato istituzionale. Se tale mandato non trova corrispondenza nella realtà è certamente necessaria una meditazione *che dal profilo economico passi al profilo politico*. Ne consegue che:

- a. un primo passaggio necessario è concentrare **l'attenzione sulle cooperative di minore dimensione con risultati economici negativi**, perché i loro soci verifichino nuovamente la possibile corrispondenza tra i loro interessi e l'esistenza della cooperativa;
- b. aprire una discussione sulle possibilità che **adeguati processi di ristrutturazione e unificazione** possano prima di tutto ovviare alle gestioni in perdita e successivamente alle maggiori prospettive per i soci;
- c. verificare sino a che punto cooperative di maggiori dimensioni e capacità possano **modificare sostanzialmente le performance e l'evoluzione imprenditoriale delle aziende socie** (che è l'obiettivo finale della mutualità in agricoltura).



Questi aspetti rimandano infine alla reale tenuta dei rapporti tra socio e cooperativa, e quindi (a un livello “più politico”) al rapporto tra associazione e cooperative, dato che processi quali quelli appena accennati presuppongono una “relazione sociale” al contempo forte, dialettica e imprenditorialmente consapevole. Si tratta di un argomento che sarà affrontato più avanti in questo rapporto.

Le cooperative agroalimentari, la qualità e l'ambiente

Parecchi fatti e forse un po' poche parole

Esponiamo immediatamente un concetto riassuntivo: la sensibilità e l'impegno delle cooperative di Legacoop Agroalimentare rispetto alle questioni energetiche e ambientali è “individualmente” assai alto, **ma a ciò non corrisponde una adeguata “consapevolezza sistemica” e soprattutto non corrisponde un'adeguata politica di comunicazione**, in grado di far percepire (e dunque di capitalizzare dal punto di vista reputazionale) tali rilevanti sforzi.

In sostanza: dai dati emersi nei diversi sopralluoghi diretti compiuti su di un gruppo qualificato di cooperative (si veda alla Parte Terza) il grado di sensibilità e impegno è apparso non solo evidente, ma per molti versi eccellente e fortemente interiorizzato nelle pratiche aziendali. Contemporaneamente, nel momento in cui si è tentato di produrre un repertorio di iniziative che potessero rendicontare tale rilevante sforzo ci si è trovati di fronte a notevoli difficoltà: mancanza di referenti diretti nelle imprese, poca strutturazione delle informazioni, disabitudine complessiva a utilizzare questo argomento come veicolo di marketing, eccetera.

Ne deriva che un primo impegno deve riguardare proprio la raccolta e l'utilizzo delle informazioni. Appare per certi versi stupefacente che imprese di servizi essenzialmente immateriali (p.e. banche) o di trasformazione secondaria (p.e. industrie manifatturiere) si siano abituate a considerare gli aspetti ambientali come parte essenziale delle proprie politiche di responsabilità sociale e che invece proprio le attività agricole (delle quali non è necessario spiegare l'incidenza sull'ambiente) - e in modo particolare quelle che manifestano il maggiore impegno - non adoperino questo argomento per comprovare il proprio valore nei confronti dei consumatori e dei cittadini. Ancora: tutta la grande distribuzione insiste (giustamente) sul proprio impegno di salvaguardia dell'ambiente e della salute, apparendo probabilmente agli occhi del consumatore come una specie di "paladino" dei suoi diritti, un controllore dei comportamenti giusti da parte dei fornitori, che – implicitamente – sembrano avere bisogno di tale attività di controllo.

Come mai dunque questa situazione, questa così eccessiva riservatezza da parte delle cooperative agroalimentari?

Probabilmente è proprio la naturalezza con cui queste attività si sviluppano nelle cooperative che riduce la spinta alla comunicazione, come se si trattasse di fatti ovvi e inevitabili, mentre bisogna essere consapevoli che si tratta di aspetti fortemente distintivi, soprattutto facendo riferimento alla recente pubblicistica che ha rivelato come una parte non irrilevante di agricoltura se-dicente biologica nei fatti non lo sia. Oltre a ciò bisogna tener conto di quanto indica la nuova PAC, degli obiettivi di "Europa 2020" e del significato dei PSR. Tutto ciò affida agli agricoltori un'attività di difesa e valorizzazione dell'ambiente che diventa dunque – come peraltro recita la missione dell'Associazione – un punto determinante del suo impegno, fortemente integrato con l'attività caratteristica e imprenditoriale.

È una situazione comprensibile ma sbilanciata: **è necessario che le cooperative agroalimentari si riappropriino di concetti e canali comunicativi riguardo al tema ambientale**, proprio per il fatto che l'impegno esiste e le realizzazioni anche. Le semplici proposte sotto questo profilo sono le seguenti:



- ✓ nel prossimo rapporto iniziare la costruzione di un repertorio, che progressivamente integrato, renda evidente la casistica degli impegni e delle realizzazioni riguardo ai fatti ambientali;
- ✓ costituire un punto di riferimento nell'Associazione ove tale repertorio possa prendere vita ed essere impiegato a fini di comunicazione (e dunque di marketing).

Conviene dunque innanzitutto prendersi alcuni impegni per l'avvenire, rimandando a una prossima realizzazione di questo rapporto un approfondimento significativo. Ai fini di questo rapporto conviene tuttavia concentrarsi sugli alcuni aspetti rilevanti, innovativi e generali e sulle politiche avviate e condotte dall'associazione, di cui il progetto di cui si tratta subito sotto è solo un esempio, ma sufficiente a dire come anche per questo titolo della missione vi sia impegno, che dovrà certamente svilupparsi ulteriormente nel tempo a venire.

Di seguito dunque ci si sofferma su uno dei progetti che maggiormente toccano la sensibilità pubblica e che riguarda **l'acqua**.

Va inoltre sottolineato che uno degli aspetti più presenti nei contatti che hanno portato a questo rapporto è certamente quello dell'**agricoltura biologica**. L'impegno delle cooperative di Legacoop Agroalimentare in questo campo appare forte e convinto, con percentuali costanti di incremento annue. Si rimanda tuttavia alle specifiche realtà aziendali per un approfondimento, che deve tenere conto delle diverse produzioni.

L'acqua come risorsa: Il progetto AQUA

Di seguito dunque si riporta un primo sopralluogo sulle iniziative intraprese dalle cooperative agroalimentari per la salvaguardia dell'ambiente. In particolare ci si sofferma su uno dei progetti che maggiormente toccano la sensibilità pubblica, come dimostrato dal referendum nazionale del 12 Giugno scorso, e che riguarda **l'acqua**.

La gestione efficiente delle risorse idriche, insieme a quella dell'energia e delle emissioni di gas serra, è una delle sfide del XXI secolo. L'acqua è infatti una risorsa sempre più limitata, la cui quantità e qualità sono ulteriormente messe in pericolo dal cambiamento climatico. Il valore dell'accesso all'acqua sta aumentando sia nei paesi del sud del mondo sia in occidente, dove l'acqua è diventata una delle risorse scarse dei processi produttivi, acquistando di conseguenza un valore crescente.

L'agricoltura impiega il 70% dell'acqua dolce disponibile sul pianeta (il 22% riguarda l'industria e l'8% gli usi domestici), e questo dato è destinato ad aumentare al crescere della popolazione e al crescere del benessere. Nella "water economy" l'impegno congiunto del settore pubblico e di quello privato, ciascuno presidiando e ottimizzando il proprio ruolo, è fondamentale: il pubblico tutelando la risorsa e garantendo a tutti il diritto fondamentale ad averne accesso, il privato sviluppando tecnologie e adottando pratiche che aumentano l'efficienza, minimizzando gli sprechi.

Il progetto europeo Life AQUA - a cui Legacoop Agroalimentare e Legacoop Emilia-Romagna hanno aderito assieme alla Regione, Arpa e la società di consulenza Indica - ha l'obiettivo di supportare l'innovazione dei processi produttivi delle imprese del settore agro-alimentare sul piano della riduzione dei consumi e degli sprechi idrici, così da dimostrare l'ampio margine di miglioramento ottenibile. In particolare, il progetto si occuperà di:

- Valutare le buone pratiche esistenti a livello internazionale in campo di uso efficiente e riutilizzo della risorsa idrica, analizzandone e quantificandone i benefici ottenuti in termini ambientali.
- Elaborare un kit per il risparmio idrico da diffondere nelle imprese.
- Coinvolgere le imprese del settore sia all'interno di un panel di esperti, sia come luoghi di sperimentazione delle azioni di miglioramento individuate.
- Promuovere una logica di integrazione territoriale tra i soggetti della catena produttiva per sfruttare al massimo le possibilità di riutilizzo dell'acqua e di aumento dell'eco-efficienza.

Questi obiettivi verranno realizzati attraverso la promozione di forme innovative di collaborazione e di confronto fra il settore pubblico e privato, che mettano a servizio della gestione e preservazione dei beni comuni, l'esperienza di tutti i protagonisti coinvolti. Le complessità legate alla gestione delle risorse ambientali e alla loro corretta valorizzazione necessitano infatti l'azione congiunta e coordinata del settore pubblico, che presidia la tutela delle risorse e la limitazione delle esternalità che derivano dalle azioni dei singoli, e del settore privato, depositario di conoscenze, competenze, nonché utilizzatore finale.

In un tale contesto la **partnership pubblico-privato** è lo strumento innovativo che mette a sistema le possibilità d'azione dei due soggetti, valorizzando le possibili sinergie esistenti e creando simultaneamente condizioni win-win.

Si tratta quindi di mettere insieme le leve, gli impegni e le conoscenze di soggetti differenti che possono contribuire al raggiungimento di un fine comune: la riduzione dei consumi idrici, la corretta valorizzazione della risorsa e lo sviluppo di un'economia locale più sostenibile e più competitiva.

Il settore agroalimentare italiano, in particolare nel bacino la pianura padana che ha caratteristiche di grande bacino produttivo e di trasformazione dell'agroalimentare nazionale, vede la coesistenza di produzioni fortemente intensive e industrializzate e di realtà che fanno del presidio territoriale e della valorizzazione di produzioni tipiche la loro attività principale.

Per quanto riguarda lo stato dell'arte del progetto:

1. È stata completata la review internazionale, che ha raccolto in un documento un centinaio di buone pratiche riguardanti l'aspetto normativo, le principali innovazioni tecnologiche e gli strumenti di analisi e gestione della risorsa acqua.
2. Numerose cooperative hanno partecipato ai workshop preparati sul tema e 14 cooperative agroalimentari sono state inserite nel documento sopra descritto, ciò dimostra come la sensibilità sul tema è presente e come numerose cooperative, in particolare le più grandi, sono generalmente attente ed impegnate sulla sostenibilità ambientale.
3. Dopo la creazione di un panel di esperti, che supporteranno le imprese nella definizione dei target di riduzione della risorsa idrica e nell'implementazione degli strumenti forniti dal progetto predisposti in un apposito kit a supporto delle imprese ("Water Saving Kit"), si è proceduto alla mappatura delle cooperative agroalimentari aderenti a Legacoop Emilia-Romagna. Sono state individuate 163 imprese potenzialmente da coinvolgere nell'implementazione del Water Saving Kit, suddivise per settori produttivi, dimensione e fase nella filiera.

Dai primi elementi di valutazione si può notare una progressiva consapevolezza sull'importanza dell'uso corretto dell'acqua, e più in generale delle risorse ambientali, che determinerà in futuro la sostenibilità e la competitività delle imprese e del tessuto socioeconomico dei territori in cui esse sono inserite.

PARTE SECONDA – TENDENZE: COSA CI DICE DI DIVERSO L’ESERCIZIO 2010?

Abbiamo sino a ora compiuto una descrizione della cooperazione agroalimentare di Legacoop con riferimento ai dati di bilancio 2009, che sono gli ultimi disponibili per quanto riguarda la generalità delle associate. Ora compiamo un ulteriore approfondimento, concentrando l’attenzione sulle cooperative e sulle principali società di capitali a controllo cooperativo che hanno l’obbligo della certificazione di bilancio¹⁰. Per queste sole imprese è possibile osservare i bilanci 2010 proprio in ragione della certificazione, senza attendere il deposito. Dunque – per quanto in modo non perfetto – possiamo tentare di capire se le tendenze che abbiamo colto nel confronto tra i dati del 2009 e quelli degli anni precedenti si confermano anche nel 2010.

Si tratta di **46 imprese**¹¹ (di cui 9 di conduzione, 29 di trasformazione e 8 società di capitali), e possono offrire una buona idea delle dinamiche più aggiornate. Il panel è ripartito in tre distinti gruppi: le cooperative di **conduzione**, quelle di **trasformazione e commercializzazione** e infine le **società di capitali**. Queste società operano normalmente nel campo della trasformazione e commercializzazione, ma si è scelto di tenerle distinte non solo per la loro peculiarità istituzionale e perché rappresentano una tendenza organizzativa molto diffusa negli ultimi anni, ma anche perché fanno emergere nuovi quesiti riguardo alla governance e al rapporto partecipativo e mutualistico.

A) COOPERATIVE DI CONDUZIONE: 9	B) COOPERATIVE DI TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE: 29	C) SOCIETÀ DI CAPITALI (TRASFORMAZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE): 8
AGRISFERA BRACCIANTI DI CAMPIANO BRACCIANTI GIULIO BELLINI BRACCIANTI MASSARI BRACCIANTI TERRITORIO RAVENNATE BRACCIANTI COMPRESORIO CERVESE C.T.R IL RACCOLTO LAVORATORI DELLA TERRA	AGRICOLA CESENATE AGRICOOPER APOFRUIT CANTINA COLLI ROMAGNOLI CANTINA SOCIALE DI CERTALDO CANTINA SOCIALE PRATO DI CORREGGIO CANTINA SOCIALE PRODUTTORI AGRICOLI CEVICO C.I.V. CONSORZIO AGRIBOLOGNA CONSORZIO GRANTERRE COPUA FRUTTAGEL GRANLATTE IL FORTETO	ITALCARNI LE CHIANTIGIANE LE ROMAGNOLE LOVE CARNI & FOODS MA.GE.MA MOLINI POPOLARI RIUNITI PONTE IN VALTELLINA PROGEO PRO-SUS SOPRED TERRE DELL’ETRURIA TERREMERSE TERRE CORTESI MONCARO UNIPEG CANOVA CONOR DUE TIGLI GRANAROLO GRUPPO ITALIANO VINI G.S.I. PARMAREGGIO SATIVA

¹⁰ Certificazione: sono soggetti alla certificazione di bilancio per opera di una società di revisione gli enti cooperativi e loro consorzi, con un valore della produzione superiore a 60 ml di euro o con riserve indivisibili superiori a 4 ml di euro o con prestiti o conferimenti di soci finanziatori superiori a 2 ml di euro (ex l. 59/92 e successivamente art. 11 d.lgs. 220/2002).

¹¹ Il panel come criterio di selezione è composto da tutte le cooperative con l’obbligo della certificazione che hanno chiuso l’ultimo bilancio entro il 31 Dicembre 2010.

Tutte le informazioni sono ricavate da CRM, che ha direttamente concorso alla elaborazione statistica.

Tab. 11 – Dati strutturali: Produzione, soci e occupati del panel (2010)

	Produzione (migliaia) ¹²	Soci	Occupati
TOTALI	4.729.848	46.805	11.204
Conduzione	101.483	1.032	1.308
Coop di Trasformazione e Commercializzazione	2.534.683	45.773	6.332
Soc. Capitali (Trasformazione e Commercializzazione)	2.093.682	0	3.564

Le imprese presenti nel panel rappresentano il **57% del fatturato di tutto l'universo** delle associate Legacoop e il **47% degli addetti**. Si tratta quindi di un segmento d'impresе significative e si potrebbe dire “di eccellenza”, certamente in grado di far percepire –anche in forma amplificata -le principali tendenze imprenditoriali.

Tab. 12 - Valori medi

	Conduzione		Coop. trasfor. commerc.		Società		TOTALI	
	2010	Δ '08/'10	2010	Δ '08/'10	2010	Δ '08/'10	2010	Δ '08/'10
Fatturato medio per impresa	€ 9.225.735	-2,40%	€ 87.402.867	1,15%	€ 261.710.278	11,43%	€ 100.635.074	+5,37%
Occupati per impresa	119	6,86%	218	-0,49%	446	7,16%	238	+2,67%
Fatturato medio per addetto	€ 77.586	-8,66%	€ 400.297	1,64%	€ 587.453	3,99%	€ 422.157	+2,63%
Fatturato medio per socio	€ 98.336	10,66%	€ 55.375	4,81%	-	-	€ 101.054	+9,41%



Concentrando l'attenzione unicamente sulle differenze tra l'esercizio 2008 e quello 2010, il panel evidenzia una **conferma sostanziale delle tendenze** già osservate nelle 901 imprese: riguardo al **fatturato** si evidenzia una accentuazione della riduzione nelle cooperative di conduzione, un lieve aumento in quelle di trasformazione e un sostanzioso incremento nelle SpA.

Anche relativamente all'**occupazione** si conferma la particolarità già segnalata in precedenza: gli addetti aumentano nella conduzione e nelle SpA, mentre calano lievemente nelle cooperative di trasformazione.

Per quanto sia necessario prendere questi dati con ampio beneficio di inventario (e solamente dunque come “spunti di previsione” degli andamenti generali), ciò che si può dire (soprattutto relativamente alle medie totali) è che il 2010 si presenta come un anno con indici complessivamente positivi, non solamente osservando il fatturato, ma soprattutto **l'efficienza** che pare ragionevolmente aumentata, considerando soprattutto il rapporto tra occupati e produzione totale.

¹² Da ora in avanti per tutte le tabelle successive i valori economici saranno espressi in migliaia di Euro.

Ora conviene considerare separatamente i tre gruppi di imprese in relazione ai tre esercizi considerati, per tentare di cogliere alcuni particolari che nei dati medi non appaiono.

Il panel: indicatori essenziali

Le cooperative di conduzione

Tab. 13 - Cooperative di conduzione - Principali indicatori economici

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Valore della produzione	103.974	101.531	101.483	-2,35%	-0,05%
Risultato operativo caratteristico	4.040	5.190	3.711	28,46%	-28,50%
Risultato d'esercizio	5.219	5.033	10.838	-3,56%	+115,33%
Soci	1170	1047	1032	-10,51%	-1,43%
Addetti	1224	1282	1308	4,74%	+2,03%



Il **valore della produzione** delle cooperative di conduzione è in calo dal 2008, anche se sostanzialmente stabile negli ultimi due anni, mentre il **risultato operativo caratteristico** ha un significativo aumento nel 2009, per poi tornare nel 2010 ai valori leggermente inferiori a quelli 2008. Un andamento differente manifesta l'**utile**, che dopo il lieve calo (del 3,6%) del 2009 raddoppia nel 2010 con una crescita del 115% (si tenga conto che si tratta di dati medi in un panel assai poco numeroso). A fronte di un calo dei **soci** (nel triennio superiore al 10%) si verifica una dinamica crescente degli **addetti**.

Tab. 14 – Cooperative di conduzione – Principali indicatori patrimoniali

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Patrimonio netto	134.193	138.940	155.376	3,54%	+11,83%
Capitale sociale	6.012	6.120	6.223	1,79%	+1,70%
Riserve	123.716	128.801	140.017	4,11%	+8,71%
Partecipazioni finanziarie	15.512	17.309	19.184	11,59%	+10,84%
Prestito sociale	22.129	21.623	21.783	-2,29%	+0,74%

Dei 155 milioni di euro del patrimonio netto del 2010, il 90% è costituito da riserve, il 10% da utili maturati nell'esercizio e da capitale sociale. Il **patrimonio netto** cresce nei tre anni del 15% circa e le **partecipazioni finanziarie** mostrano un aumento annuo costante attorno al 10%. Il valore del **prestito sociale**, seppur lievemente in calo negli anni, è più di tre volte superiore al capitale sociale.

Tab. 15 – Cooperative di conduzione – Principali voci di costo

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Costi della produzione	99.934	96.342	97.772	-3,59%	+1,48%
<i>di cui Costo del lavoro</i>	29.975	30.867	30.896	2,98%	0,09%
<i>di cui Costi per Materie prime</i>	33.581	30.390	33.831	-9,50%	11,32%

Questa tabella ci offre alcuni spunti per ragionare di **scambio mutualistico**.

La valorizzazione dello scambio mutualistico in una cooperativa agricola non è facilmente misurabile, in quanto “spalmato” su diverse voci di bilancio e la sua concreta modalità di attuazione varia fortemente a seconda del settore di appartenenza.

Un primo e semplice modo per misurare (in modo grossolano) lo scambio mutualistico è osservare le voci di costo. La cooperativa infatti è quella strana forma di impresa che ha nella sua missione l’obiettivo di **“valorizzare una sua principale voce di costo”**: le cooperative di conduzione devono dunque valorizzare la voce “lavoro” e quelle di trasformazione la voce “materie prime”.

Nelle nostre cooperative di conduzione il costo del lavoro è stato costantemente in crescita e i costi per materie prime hanno indicato un andamento altalenante. Tutto ciò – come si è visto nella tabella 13 – ha portato a una riduzione dei margini operativi, soprattutto tra il 2009 e il 2010. Ne emerge un'altra peculiarità di questa impresa cooperativa, cioè la sua tendenza a **tutelare il socio lavoratore di fronte a cali dei volumi e delle marginalità**. Se da un lato questo è un elemento di forza del modello (e di responsabilità sociale) che va presidiato, dall’altro non può però nascondere il fatto che i margini costantemente calanti rappresentano, nel medio periodo, il nemico principale per la realizzazione del patto mutualistico.

Le cooperative di trasformazione e commercializzazione

Tab. 16 – Cooperative di trasformazione e commercializzazione – Principali indicatori economici

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Valore della produzione	2.505.886	2.424.389	2.534.683	-3,25%	+4,55%
Risultato operativo caratteristico	20.704	24.417	25.789	17,94%	+5,62%
Risultato d'esercizio	11.902	77.072	12.252	547,54%	-84,10%
Soci	47430	46285	45773	-2,41%	-1,11%
Addetti	6363	6542	6332	2,81%	-3,21%

Fra le 29 cooperative di trasformazione e commercializzazione il valore aggregato della **produzione** mostra un calo nel 2009 ma complessivamente è stabile lungo il triennio. L’elemento positivo è che cresce sensibilmente il **risultato operativo caratteristico**, addirittura del

18% nel 2009. Gli **utili** mostrano nel 2009 una crescita di 547,94% dovuta essenzialmente a operazioni straordinarie, la qual cosa giustifica il drastico calo nell'anno successivo¹³.

Nel 2010 rimane costante il **trend negativo del numero dei soci**, con una diminuzione complessiva negli ultimi due anni del 3,6%. Una riflessione da tenere sullo sfondo è che questi dati “freddi” non sono in grado di farci comprendere le vicende reali che interessano le differenti cooperative: il dato della riduzione nel numero dei soci potrebbe non essere negativo se significasse una maggiore qualificazione delle imprese associate (“*si sono unificate le piccole, ora sono in maggior numero le più grandi e imprenditoriali, che conferiscono di più*”). Sarebbe però necessario verificare se l'aumento di produzione è dipendente da un “reale” aumento dei conferimenti, ovvero da un maggiore utilizzo del mercato (cioè acquisti e non conferimenti) da parte delle imprese che stiamo considerando.



Tab. 17 – Cooperative di trasformazione e commercializzazione – Principali indicatori patrimoniali

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Patrimonio netto	736.592	857.925	873.058	16,47%	+1,76%
Capitale sociale	138.691	145.262	150.959	4,74%	+3,92%
Riserve	594.380	648.332	723.045	9,08%	+11,52%
Partecipazioni finanziarie	382.979	456.744	467.636	19,26%	+2,38%
Prestito sociale	173.626	183.542	186.767	5,71%	+1,76%

Ecco ora un accenno sugli andamenti patrimoniali. Il totale del **patrimonio netto** ammonta ad oltre 873 milioni di euro, di cui l'83% composto da riserve e il 17% da capitale sociale. Nel triennio 2008-2010 il patrimonio è incrementato del 18% grazie soprattutto all'aumento costante delle riserve. Importante è il livello delle **partecipazioni finanziarie** che ammontano a 467 mln di euro a seguito di una crescita significativa nel triennio. Cresce in misura minore il **prestito sociale**, nonostante la diminuzione dei soci, arrivando nel 2010 al valore di 186 mln. Ciò che se ne può dedurre in termini generali è che continua nel 2010 un trend essenzialmente positivo.

Tab. 18 – Cooperative di trasformazione e commercializzazione – Principali voci di costo

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Costi della produzione	2.485.182	2.399.972	2.508.894	-3,43%	+4,54%
<i>di cui Costo del lavoro</i>	174.814	190.688	193.465	9,08%	1,46%
<i>di cui Costi per Materie prime</i>	1.835.046	1.795.313	1.900.409	-2,17%	5,85%

La voce di costo che può rappresentare lo scambio mutualistico in queste cooperative, come si è detto, è il **costo delle materie prime**, che contiene la valorizzazione del conferimento. Il costo delle materie prime è quindi un primo dato “grezzo” della mutualità e per di più in forma

¹³ Granlatte, Cantine Riunite, Coltiva e CIV.

aggregata. Per una valutazione più puntuale è necessario, come già accennato, considerare la singola cooperativa, il settore agroalimentare di riferimento, e la modalità in cui concretamente il vantaggio mutualistico si esplicita.

Detto ciò, il costo delle materie prime cala del 2,2% nel 2009, anche a seguito dell'anno di crisi, per tornare a crescere del 5,8% nel 2010. Cresce invece nel triennio il costo del personale.

Le società di capitali

Tab. 19 – Società di capitali – Principali indicatori economici

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Valore della produzione	1.878.986	1.899.521	2.093.682	1,09%	+10,22%
Risultato operativo caratteristico	39.881	88.609	76.873	122,18%	-13,25%
Risultato d'esercizio	16.233	44.143	40.889	171,93%	-7,37%
Soci	-	-	-		
Addetti	3326	3251	3564	-2,25%	+9,63%

Il valore della **produzione** è in crescita nei tre anni, mentre sia il risultato operativo caratteristico sia il risultato d'esercizio hanno un picco nel 2009 e un calo nel 2010. Ovviamente si tratta di valori aggregati: il numero ristretto delle imprese e la rilevanza economica relativa di quattro imprese (Granarolo, GSI, Parmareggio e GIV), fa sì che variazioni in una di queste imprese ha forti ripercussioni sul valore aggregato, come mostrato dai picchi del 2009 dovuto al Gruppo Italiano Vini e dalla crescita costante dei margini per GSI, Granarolo e Parmareggio.

La **crescita degli occupati** risente anch'essa di operazioni di carattere straordinario, come la fusione delle cooperative presenti nel GIV, ma anche dall'aumento dei dipendenti di Parmareggio. Calano invece significativamente i dipendenti di Granarolo a seguito di riorganizzazione.

Tab. 20 – Società di capitali – Principali indicatori patrimoniali

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Patrimonio netto	415.506	480.168	520.263	15,56%	+8,35%
Capitale sociale	378.554	378.654	380.150	0,03%	+0,40%
Riserve	68.097	103.851	82.093	52,50%	-20,95%
Partecipazioni finanziarie	149.193	107.175	94.952	-28,16%	-11,40%

Il **patrimonio** cresce ad un tasso dei circa un 10% annuo, per quanto – come si vede – la sua composizione segni delle modifiche. La forma societaria si riflette nella composizione del patrimonio netto, costituito per oltre **l'80% dal capitale sociale** e per l'8% da riserve, per altro in calo nel 2010. Calano fortemente le partecipazioni (di oltre il 25% annuo).



Tab. 21 – Società di capitali – Principali voci di costo

	2008	2009	2010	Δ 08/09	Δ 09/10
Costi della produzione	1.839.105	1.810.912	2.016.810	-1,53%	+11,37%
<i>di cui Costo del lavoro</i>	143.330	162.609	182.699	13,45%	12,35%
<i>di cui Costi per Materie prime</i>	1.192.174	1.071.965	1.272.422	-10,08%	18,70%

All'interno della voce costi per materie prime sono presenti sia i conferimenti dei soci delle cooperative (che a loro volta li alienano alle società) che approvvigionamenti diretti sul mercato. Quello che si può valutare in modo più oggettivo è il **costo del lavoro**, che però risente delle operazioni di carattere straordinario a cui si è fatto cenno.

I dati riportati in tabella non sono semplici da interpretare e mostrano quanto sia complesso il mondo della cooperazione agricola e dunque la misurazione del vantaggio mutualistico (in particolare quando la mutualità cooperativa si esprime attraverso la forma giuridica di società di capitali).

Le tendenze dal 2007 al 2010

I dati desunti dal panel **confermano sostanzialmente le tendenze già osservate nella parte generale che si arrestavano al 2009**.

Nella tabella di sintesi successiva sono riportati gli aspetti più significativi, che rappresentano lo stato dell'arte della cooperazione agroalimentare aderente a Legacoop alla chiusura del 2010.

LA "DIVARICAZIONE"

Il mondo della cooperazione agroalimentare aderente a Legacoop espone complessivamente un andamento positivo relativamente ai risultati economici, ma dimostra anche che **non si tratta di un unico mondo omogeneo**, ma almeno di **tre aggregati** abbastanza difformi e con dinamiche altrettanto diverse: da un lato le *cooperative di conduzione* (che comprendono in questo studio anche imprese cooperative d'altro tipo che hanno tuttavia un'alta incidenza della voce di costo "lavoro"), dall'altro le *cooperative di trasformazione* e infine le *società di capitali*.

Questi tre mondi espongono dinamiche differenti o addirittura opposte: una consistente razionalizzazione (societaria e di funzionamento) nelle società, una evidente azione di aggiornamento nelle cooperative di trasformazione e una azione sostanzialmente difensiva in quelle di conduzione.

È in atto dunque un **processo di divaricazione** tra i tre tipi d'impresa, che potrà portare nel medio periodo a sostanziose modifiche. Esse potranno essere realizzate in modo volontario o indotte dal mercato.

I MARGINI

Gli **andamenti economici sono nella maggior parte dei casi di segno positivo**, sempre considerando la situazione particolare delle cooperative di conduzione.

Come si è visto, le cooperative che hanno segnato risultati positivi nei tre anni hanno teso a consolidare nel tempo questa tendenza.

Sarà necessario osservare ciò che la crisi in atto potrà comportare, ma pare di poter dire che nel complesso le cooperative paiono meglio munite rispetto alle minacce, per quanto non sia possibile compiere previsioni rassicuranti.

IL PATRIMONIO

Un dato da non sottovalutare è il **consolidamento patrimoniale generalizzato**, anche nelle situazioni meno economicamente felici. Si tratta però di mix patrimoniali affatto diversi, che derivano da scelte gestionali e societarie specifiche. In linea di massima le cooperative capitalizzano una buona parte dei risultati di bilancio, la qual cosa dovrebbe comportare una maggiore capacità di valorizzazione delle performance delle imprese socie.

I SOCI

La tendenza generale indica una **contrazione delle basi sociali**.

Si è già detto che il dato “freddo” non può essere considerato necessariamente come negativo (potrebbe significare anche una qualificazione), ma non lo si può certo considerare nemmeno positivo. D’altro canto la cooperazione vive per forza delle medesime problematiche dell’agricoltura nel suo complesso, con l’invecchiamento progressivo degli addetti.

L’aumento delle performance delle imprese dovrebbe rappresentare una possibilità di elevazione del valore aggiunto delle imprese associate tale da ridurre l’esodo e correggere l’invecchiamento, ma – come si è detto – non è possibile rispetto a questo trarre dallo studio indicazioni significative.

L’OCCUPAZIONE

Negli anni considerati **l’occupazione manifesta la divaricazione** di cui si è già detto in precedenza. Nelle cooperative di trasformazione e nelle società si evidenzia una progressiva riduzione e per l’opposto nella cooperazione di conduzione un aumento.

Le ragioni possono essere diverse, per quanto pare di cogliere una generale tendenza alla **razionalizzazione** delle attività, soprattutto evidente nelle società di capitali.

LA MUTUALITÀ

Il dato che maggiormente si avvicina alla misurazione della **mutualità** – come si è detto – è quello che riguarda il costo del lavoro e il costo delle materie prime. Sotto questo profilo i dati indicano situazioni differenti anno per anno, con una sostanziale stabilità nell'intero periodo.

Sta il fatto tuttavia che per un approfondimento significativo sarebbe necessario osservare i risultati gestionali e imprenditoriali delle aziende socie, la cui valorizzazione complessiva è il vero indicatore della mutualità realizzata. Da questo punto di vista si troverà qualche spunto significativo nella terza parte.

I RIASSETTI E LE PARTECIPAZIONI

Una cosa da osservare con attenzione riguarda le **azioni di riassetto** (societario e organizzativo), evidenti sia nelle cooperative di trasformazioni che nelle società di capitale. In modo particolare, in queste ultime nel periodo preso a riferimento vi sono state consistenti evoluzioni, segno di uno sforzo significativo per un consolidamento della posizione. I dati da cui si evincono queste informazioni sono quelli riguardanti le evoluzioni del capitale, l'occupazione e le partecipazioni.

In modo particolare rispetto alle **partecipazioni** si nota un **incremento abbastanza generalizzato** (ad esclusione delle società di capitali) da cui si può evincere uno sforzo di sviluppo di relazioni e joint (anche di questo si accenna nelle pagine successive)

PARTE TERZA - LA “RELAZIONE SOCIALE” (I SOCI E LA LORO COOPERATIVA)

Il socio, la sua impresa, la cooperativa e la “relazione sociale”

In linea di massima la percezione di quale sia la situazione dei soci delle cooperative agroalimentari è nota:

“Nel settore agroalimentare il rapporto mutualistico può essere di vario tipo: il socio può essere *l'utilizzatore di un servizio*, un *conferente di prodotto*, un *lavoratore*, (nei casi - per esempio - di cooperative bracciantili e forestali).

Nello scorrere del tempo e nell'evoluzione dei fenomeni economici e produttivi ci si è resi conto tuttavia che sempre più importante diviene **l'impresa nel suo complesso**. L'impresa agricola è un tutt'uno con il coltivatore, ne rappresenta il patrimonio, il reddito, l'espressione delle capacità imprenditoriali. I servizi acquistati e i prodotti conferiti non sono che espressioni puntuali di un processo assai più generale, che riguarda la collocazione dell'impresa in un determinato comparto produttivo, la definizione dei suoi piani colturali, la sua predisposizione all'innovazione, la sua disponibilità ad accettare determinati rischi, la sua responsabilità riguardo alle esigenze della tutela ambientale.

Per queste ragioni l'essere socio di una cooperativa agricola è una condizione di notevole complessità, considerato che soprattutto in agricoltura si può manifestare il contrasto tra l'interesse di breve periodo (“vendo a chi mi dà di più, compro a chi mi fa i prezzi migliori”) e quello di lungo periodo (“costruisco assieme ad altri una politica che valorizzi al meglio – e nel tempo lungo – la mia impresa agricola”).

Essere soci di una cooperativa agricola presuppone dunque un approccio imprenditoriale particolarmente maturo e attivo, cosa che non appare sempre facile e naturale e non solo per le questioni appena accennate, ma anche per altre ragioni, come ad esempio **la governance**, dato che il principio democratico “una testa corrisponde a un voto” non sempre è consono alla struttura agroalimentare, vista la grande differenza esistente da azienda ad azienda. Inoltre, nel caso delle cooperative agroalimentari la governance si deve adattare (e deve essere funzionale) alla dimensione, che è a sua volta funzionale allo sviluppo, ma che può rendere complicata e difficile la **partecipazione** dei soci”.¹⁴

Considerando questi aspetti (per altro ampiamente noti a chi si interessi di agricoltura) si comprende abbastanza facilmente perché l'analisi più o meno approfondita degli aspetti economico-patrimoniali delle cooperative offra un quadro abbastanza parziale dello stato della cooperazione agricola, nel senso che un conto sono le imprese cooperative e un altro conto sono i soci. Come si è già rimarcato precedentemente, per poter valutare i successi e gli insuccessi della cooperazione **bisognerebbe andare a vedere cosa è successo in casa dei soci, nelle loro imprese, nelle loro economie, nelle loro prospettive**. Si tratta evidentemente di un'azione pressoché impossibile. Si è però tentato di affrontare l'argomento concentrando l'attenzione sulla **relazione tra soci e cooperative**: “*se osserviamo com'è e come si sviluppa il rapporto tra i soci e le loro cooperative, con molta probabilità riusciremo a capire quanto vantaggio i soci trovano e soprattutto di quali aspetti principali si nutre questo rapporto*”.

Caratteristiche e impianto dell'indagine

È stato dunque avviato un progetto sperimentale che per ora ha interessato solamente cinque cooperative e dal quale ci si riproponeva unicamente di mettere a punto il modello d'indagine. Come si vedrà tra breve, i risultati - pur non prestandosi immediatamente a generalizzazioni - non solo

¹⁴ Da un'intervista al presidente di Legacoop Agroalimentare Giovanni Luppi (23 settembre 2010).



hanno conseguito quello scopo, ma hanno anche evidenziato molti aspetti interessanti che hanno condotto a loro volta ad **abbozzare un modello descrittivo delle cooperative**, che sarà illustrato più avanti.

La nota che illustrava i contenuti e le finalità dell'indagine così recitava:

Legacoop Agroalimentare ha realizzato nel 2010 il proprio Rapporto sociale, che ha descritto la consistenza e i caratteri del movimento, puntando l'attenzione su di un suo spaccato significativo.

*Proprio in ragione dei diversi spunti che emergono dal Rapporto si ritiene ora fondamentale dedicare adeguato spazio d'indagine alla vera e propria radice della cooperazione: **la relazione che lega il socio alla sua cooperativa** (lo "svolgimento concreto" della mutualità cooperativa) che sinteticamente si indica come "relazione sociale", e che – in parole semplici – vuole comprendere le ragioni, le pratiche, i problemi e le prospettive che si manifestano dal momento in cui l'imprenditore agricolo decide di costituire o di far parte di una cooperativa, dato che **"appare necessario verificare sino a che punto i soci delle cooperative percepiscono come propria la loro cooperativa", ovvero "dove arriva la proprietà del socio"**.*

In sintesi, significa che una qualificazione del rapporto mutualistico deve partire dalla consapevolezza di come il socio considera economicamente, idealmente, istituzionalmente la sua partecipazione alla cooperativa. (...)

Gli argomenti indagati sono stati:

1. *La storia della cooperativa*
2. *La filosofia imprenditoriale*
3. *La tipologia di cooperativa agroalimentare ("presidio settoriale" o "territoriale")*
4. *La catena del valore*
5. *I soci (classificazione)*
6. *Lo scambio mutualistico e i servizi*
7. *La governance e la partecipazione*

Come si è detto le cooperative indagate sono state cinque¹⁵, individuate in ragione di alcune caratteristiche: la dimensione, l'ambito territoriale, l'oggetto preminente dell'attività caratteristica, le modalità di relazione col mercato. Ci si è anche preoccupati di toccare realtà di cui era nota la cura degli aspetti formali (statuti e regolamenti). Si è consapevoli che i risultati non possono indicare né tendenze né assetti generali, ma che riguardano unicamente le cooperative osservate. Ciò nondimeno nello sviluppo dell'indagine e nella comparazione dei risultati sono state riscontrate delle interessanti ricorrenze e alcuni fattori si sono rivelati adatti a individuare un modello di descrizione e classificazione delle cooperative. Questo modello è il risultato più pratico e interessante del lavoro ed è bene illustrarlo immediatamente.

Due modelli di cooperative: a "presidio territoriale" e a "presidio settoriale"

Man mano l'indagine si è sviluppata è apparsa chiara una prima generale differenziazione tra le cooperative di Legacoop Agroalimentare:

¹⁵ Agribologna, CAC, Conapi, Moncaro e Terre dell'Etruria

-
- A. vi sono cooperative che agiscono in settori tradizionali e concorrenziali, che trattano prodotti di grande diffusione (es: conferimento, lavorazione e commercializzazione di mele, pere o pesche) e che si confrontano sul mercato con concorrenti strutturati, che agiscono infine all'interno di ambiti territoriali sufficientemente definiti, da presidiare sul piano sociale oltre che economico (potremmo chiamarle "**cooperative di presidio territoriale**"). Per queste cooperative il plus competitivo è dato proprio da un presidio non particolarmente specialistico, ma costituito da un complesso di servizi oltre che da una presenza fortemente "politico-sociale";
- B. d'altro canto esistono cooperative che operano (per scelta tipologica, organizzativa o per oggetto caratteristico) in nicchie più o meno estese, ove ricoprono posizioni di leader (o posizioni molto forti) e dove il confronto non riguarda veri e propri competitor, *ma il mercato stesso, con la sua configurazione*. In parole diverse: queste cooperative hanno successo se – sul piano culturale, oltre che sul piano economico e del servizio – sono in grado di modificare i comportamenti degli attori (dai produttori ai clienti) a proprio e loro vantaggio: il vantaggio della cooperativa è direttamente rapportato con un vantaggio di tipo generale o strutturale per la nicchia in cui operano e complessivamente per gli attori coinvolti (potremmo chiamarle "**cooperative di presidio settoriale**")



Questi due modelli generali evidenziano punti di forza e di debolezza specifici: le cooperative "territoriali" operano in mercati strutturati (vantaggio), ma devono contrastare forti competitor (svantaggio); le cooperative "settoriali" non devono contrastare forti competitor (vantaggio), ma agiscono in mercati meno strutturati, dove il "free riding" è più facile (svantaggio).

I due modelli di cooperative – in linea di massima – devono affidarsi a leve competitive differenti, visto che le prime devono soprattutto tendere all'efficienza (oltre che – ovviamente – a necessari e continui processi d'innovazione), mentre le seconde devono soprattutto mirare all'efficacia, che significa poi "*far valere il proprio modello culturale in maniera che divenga una prassi*".

Naturalmente molto spesso – come si dirà oltre – i due modelli si sposano l'un con l'altro, nel senso che non ne esistono (almeno tra le cooperative indagate) dei modelli "puri", ma è facile riscontrare la presenza contemporanea di elementi dell'uno o dell'altro modello. Ciò che soprattutto conta sottolineare è che le modalità di rapporto tra i soci e le loro cooperative è particolarmente connotato dal modello d'appartenenza e si può immediatamente dire che **la relazione socio cooperativa appare più consistente (e tutto sommato reciprocamente conveniente) nel modello "settoriale"**.

La **sintesi complessiva** è la seguente:

- ✓ il modello di cooperativa "settoriale" ha un rapporto di tipo più proattivo col mercato, cioè tende a proporsi come un attore teso a modificarne le regole e il costruito;
- ✓ questo più intenso rapporto col mercato influisce anche sulla relazione tra soci e cooperativa, aumentandone l'intensità e facilitando lo svolgimento delle attività caratteristiche e istituzionali;
- ✓ nelle cooperative "settoriali" le responsabilità dirette dei soci sull'andamento delle cooperative sono mediamente più alte, mentre la cooperativa concentra la sua funzione sulle attività di "regia";
- ✓ non si deve intendere questa attività di "regia" come una semplice fornitura di indirizzi, ma come una progressiva richiesta ai soci di manifestare direttamente i propri caratteri imprenditoriali.



Deriva da ciò un assunto che è il dato più sintetico e conciso dell'indagine: **più i soci manifestano direttamente forti caratteri imprenditoriali, più intensa è la relazione sociale, minori sono i casi di free riding e più efficiente si presenta l'intero sistema imprenditoriale** (cioè le attività della filiera che dai soci e passando per le cooperative arriva fino al mercato).

Questo concetto è naturalmente assai schematico e deve valere come primissima generalizzazione. Per comprendere un poco meglio il suo significato conviene ora entrare un poco meglio nei particolari, osservando singolarmente i diversi temi d'indagine (sempre tenendo conto che l'obiettivo era di indagare la relazione socio-cooperativa, e non solo le performance imprenditoriali).

Per quanto riguarda gli indirizzi generali si potrebbe tuttavia sostenere che il **modo migliore per consolidare il rapporto tra la cooperativa e i soci non è tanto quello di “servirli meglio”, quanto quello di “stimolarli alla crescita, all'autonomia e alla responsabilità”**. Potrebbe anche apparire un controsenso, ma a ben guardare si tratta del criterio tradizionale che Legacoop, nella sua storia ha sempre cercato di adottare, anche se non sempre con successo e quasi mai in modo totalmente lineare.

La filosofia imprenditoriale

Nel corso dell'indagine (che si è svolta attraverso l'analisi documentale e uno o più colloqui) si è chiesto agli interlocutori di riassumere in tre parole la filosofia imprenditoriale della cooperativa. Posto che – come si è detto – erano stati scelti casi emblematici (nei quali dunque si sapeva si sarebbe trovata una situazione di relazione socio-cooperativa consistente e tendenzialmente positiva), una fondamentale ricorrenza nelle tre parole è stata **“mercato”**, praticamente presente in tutte le risposte, anche con formulazioni lievemente diverse.

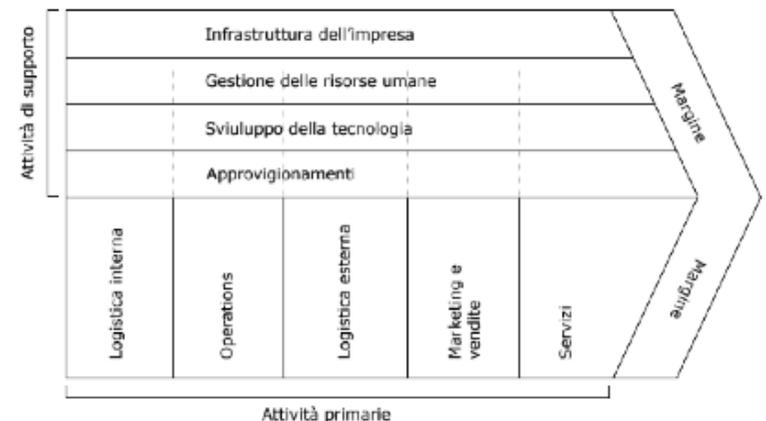


Un'altra cosa interessante è che **migliore si manifestava la relazione tra socio e cooperativa** (mancanza di conflitti, partecipazione, assunzione diretta di impegni da parte dei soci nella gestione della cooperativa, ecc), **meno il servizio al socio era considerato uno degli assi portanti della relazione**. In altri termini: la *filosofia imprenditoriale risulta molto più spinta all'esterno e al protagonismo di mercato*, come se poi il buon rapporto col socio fosse un “di cui”, e non una parte centrale della missione.

La catena del valore

Per valutare la relazione socio-cooperativa è stato chiesto agli interlocutori di specificare all'interno di uno schema classico di catena del valore (come quello a lato) “cosa spettasse al socio e cosa alla cooperativa”. I risultati sono stati ovviamente molto diversi, data la differenza di partenza tra le cooperative, eppure si è identificata una innegabile tendenza: **più la cooperativa è specializzata su una limitata gamma d'attività e di responsabilità (dunque più i soci coprono spazi nella catena del valore) più i rapporti appaiono fluidi e positivi**.

Normalmente nelle cooperative “a presidio settoriale” la loro competenza è ristretta e normalmente concentrata sul marketing e sulla tecnologia, mentre nelle cooperative “a presidio territoriale” è la cooperativa stessa che tende a presidiare un maggior numero di funzioni, lasciando ai soci in alcuni casi solamente la logistica in entrata.



L'aumento delle funzioni ricoperte dalle cooperative è d'altro canto accompagnato da una più facile *sostituibilità* dei soci e in qualche caso da qualche elemento di conflittualità.

Ne potrebbe derivare un indirizzo di metodo: per un buon rapporto con i propri soci la cooperativa dovrebbe **concentrarsi** (“in modo eccellente”) **su di un ambito della catena** (o pochi ambiti), sollecitando una maggiore assunzione di responsabilità da parte dei soci. È ovvio che una simile indicazione deve fare i conti con la storia, le tradizioni, il comparto specifico. Si tratta tuttavia di una riflessione d'un certo rilievo: **più la cooperativa copre segmenti della catena, più è portata a considerare sostituibili (e meno rilevanti) i soci. Questa situazione a sua volta incentiva dalla parte della cooperativa una cultura e una prassi squisitamente imprenditoriale e dalla parte dei soci incentiva i comportamenti opportunistici dei soci e l'allentamento del patto mutualistico.**



La classificazione dei soci

Tra le varie modalità di classificazione dei soci (giovani/vecchi, territorio, dimensione dell'azienda, anzianità aziendale, ecc.) la più significativa è apparsa quella **“dotati o non dotati di spinta imprenditoriale”**. Questa fondamentale ripartizione ha sempre avuto un corollario implicito secondo il quale *“è meglio avere a che fare con imprenditori, perché questi interpretano meglio lo scambio mutualistico moderno, quello che tende non solo a valorizzare il conferimento, ma l'impresa associata stessa”*.

Ne deriva un'ulteriore considerazione: la buona relazione tra socio e cooperativa non dipende tanto da un solido sistema regolamentare, quanto dall'azione di stimolo imprenditoriale espressa dalla cooperativa.

Ecco che anche la classica missione “di servizio” che la cooperativa deve svolgere inizia ad assumere un significato particolare: meno legata a immediati fattori valorizzabili economicamente (“la liquidazione”) e più legata invece a un'attività tra la motivazione, l'esempio e il sostegno imprenditoriale, la sollecitazione a ragionare per tempi lunghi e in modo “strategico”.

Questo approccio comporta inoltre alcuni altri fattori facilmente comprensibili: la selezione all'ingresso, il sistema normativo, i momenti di partecipazione si congiungono strettamente agli aspetti tecnici e di qualificazione imprenditoriale, **aggiungendo al ruolo specifico dei tecnici della cooperativa diversi connotati di tipo politico-sociale**. Il management dunque diviene un protagonista essenziale della mutualità e spesso ne configura in modo specifico la realizzazione.

Il sistema normativo e la governance

Tutte le cooperative indagate presentano sistemi normativi (statuti, regolamenti, procedure) ben formati, completi e semplici. Va tuttavia segnalato che questi aspetti normativi paiono essere **“la fine di un percorso”, più che l'inizio**, nel senso che gli aspetti formali si presentano come “formalizzazioni di quello che già c'è”, ovvero la sanzione di regole già ampiamente accettate e digerite.

Ne fa prova il basso grado di contrasto o conflitto socio-cooperativa in tutte queste cooperative, per non dire dei casi d'esclusione, rarissimi se non addirittura assenti. Ciò non significa che non vi sia dovuto rispetto per i fatti formali e istituzionali, certamente però espressione di buone relazioni, più che come loro fattori costituenti.

La governance si presenta in modo abbastanza differenziato, con alcune costanti: il forte rilievo dei consigli, il modesto grado di partecipazione istituzionale (assemblee), la grande importanza delle assemblee separate e dei momenti di incontro tecnici.



I sistemi elettorali sono apparsi abbastanza diffusi da cooperativa a cooperativa, ma complessivamente sufficientemente regolati e quasi sempre fondati su un ruolo rilevante della commissione elettorale. Il voto plurimo non è adottato da tutte le cooperative visitate.

La mutualità (e la solidarietà)

La forma è in genere quella classica del conferimento e della liquidazione. Alcune delle cooperative adottano il **ristorno** come definizione ultima dei rapporti mutualistici.

Un aspetto fondamentale (e ricorrente) è la presenza di forme di integrazione di reddito per i soci che possano aver subito eventi sfavorevoli per cause naturali o per l'applicazione delle stesse regole della cooperativa. Queste forme d'integrazione (o di "risarcimento") manifestano l'esistenza di una **considerevole solidarietà tra i soci**, che è in ogni caso una delle modalità di realizzazione della mutualità.

Il management

Tra cooperative prevalentemente "settoriali" e cooperative "territoriali" il vertice dell'impresa è normalmente connotato in modo differente, con una prevalenza di dirigenti elettivi nel secondo caso e manageriali nel primo. Si tratta sempre tuttavia di persone che "impersonano lo spirito" della cooperativa e che ne testimoniano direttamente i valori. Come si è già detto in precedenza, un ruolo fondamentale è sempre ricoperto dai tecnici, ai quali è sempre delegata la gestione della relazione con i soci. La cura nella formazione dei tecnici è un tratto che caratterizza le cooperative con il miglior rapporto coi propri soci.

Una sintesi: "Dove sta l'imprenditore?"

Gli spunti precedenti danno naturalmente solo un'idea abbastanza generale delle situazioni specifiche con cui ci si è misurati, dato che si tratta – come si è detto – di realtà dotate di propria specifica personalità. Ci si è dunque limitati a delineare alcune ricorrenze, che nella tabella sottostante sono ancor più portate a sintesi.

Lo spunto fondamentale che ne deriva è che **in capo ai rapporti positivi tra socio e cooperativa c'è sempre una particolare (dinamica, imprenditoriale, evolutiva) figura di socio** e che dunque la relazione sociale non si può fondare solo sulle componenti regolamentari, sulla comunicazione o sulla generica partecipazione, ma che **si tratta invece di tentare la trasformazione del coltivatore – o del "conferente" – in imprenditore**. È certamente una sfida notevole, soprattutto considerando i tempi correnti, ma si tratta di un indirizzo generale che può essere declinato in vari modi, a seconda dei contesti.

Ancora: il successo della cooperativa (e il suo buon funzionamento) non dipendono solo dalla qualità imprenditoriale del suo management, ma dalla capacità del management di interpretare in modo completo la missione mutualistica della cooperativa e di costruire un solido ponte tra il mercato (riferimento inevitabile di ogni azione imprenditoriale) e i soci.



Relazione sociale – tabella di sintesi desunta dai casi analizzati

A	Selezione all'ingresso	<p>Le modalità di selezione dei soci all'ingresso sono varie: da “nessuna selezione” a “i soci si selezionano da soli”, intendendo con questo che in alcune cooperative il rapporto sociale è così specifico e definito che solamente il socio armato di convinzione e di strumenti appropriati può decidere di fare domanda d'ingresso.</p> <p>In linea di massima si può dire tuttavia che le cooperative analizzate preferiscono “selezionare con la relazione” piuttosto che porre specifici limiti all'ingresso, salvo che non siano ovviamente quelli previsti dallo statuto.</p>
B	Catena del valore e gestione della relazione coi soci	<p>Il rapporto continuativo con i soci è direttamente proporzionale al rilievo del socio nella catena del valore: più il socio copre diverse fasi della catena più la relazione diventa intensa, varia e necessaria. Per converso: più è la cooperativa che produce direttamente il valore, minori sono i rapporti e più sporadica è la relazione.</p> <p>Si può ricavare da questa considerazione un dubbio riguardo al fatto che la cooperativa che incorpora diverse fasi della catena del valore faccia realmente gli interessi dei soci nel medio-lungo periodo. Si tratta certo di un'asserzione assai rozza, ma una riflessione in merito può essere opportuna ovviamente avendo come scopo finale lo sviluppo della mutualità.</p>
C	Governance (<i>corporate</i>)	<p>Le cooperative con un buon rapporto con i propri soci presentano sempre sistemi normativi completi e ben fatti.</p> <p>La governance si manifesta con un ruolo centrale da parte dei Consigli d'Amministrazione, che assumono quasi sempre una dimensione gestionale, tanto più evidente nelle cooperative “a presidio settoriale”, mentre quelle “a presidio territoriale” configurano i consigli con modalità più “rappresentative”, affidando al management gran parte delle decisioni riguardanti la gestione.</p> <p>Il sistema di governance evidenzia sempre un ruolo rilevante delle riunioni tecniche e delle assemblee parziali, che divengono realmente essenziali nelle cooperative “a presidio territoriale”.</p> <p>Quasi in ogni caso, le cooperative adottano un sistema di votazione a voto plurimo in ragione della dimensione o del conferimento del socio. Esistono tuttavia casi in cui si adotta il criterio rigorosamente capitario e ciò succede di solito nelle cooperative “a presidio territoriale”.</p>
D	Governance allargata	<p>Tutte le cooperative considerate possiedono partecipazioni (spesso di controllo) in società di capitale funzionali allo sviluppo del business. In più di un caso si sono evidenziate relazioni (anch'esse funzionali) tra cooperative di conferimento e cooperative di conduzione, che assumono un ruolo di integrazione o servizio dell'attività principale. Ciò comporta ovviamente qualche quesito sulla natura e funzionamento del patto mutualistico.</p> <p>Per definizione le cooperative “a presidio territoriale” amministrano molti più rapporti con le istituzioni, i partner, le rappresentanze.</p> <p>Si riscontra un tratto tipico delle cooperative agroalimentari: una certa tendenza a comunicare con molta parsimonia col mondo esterno, la qual cosa può comportare difficoltà a definire e amministrare le relazioni con uno stakeholder per esse fondamentale: il consumatore.</p> <p>Quasi tutte le cooperative devono tenere le dovute relazioni con la grande distribuzione, con le opportunità e i problemi che ciò comporta. Questo fatto poi si riverbera inevitabilmente nei rapporti con i soci.</p>

E	Gestione conflitti	<p>Mentre un certo opportunismo dei soci esiste in ogni caso, le cooperative indagate non hanno lamentato particolari problemi da questo punto di vista. Si tratta tuttavia di casi che non possono essere considerati rappresentativi della generalità. Significa dunque che su questo aspetto converrà eventualmente allargare l'osservazione.</p> <p>Non sono apparsi conflitti di rilievo e nei pochi casi segnalati non si sono incontrate particolari difficoltà nella loro soluzione. A giudizio delle cooperative investigate i comportamenti dei soci sono corretti, con una più che sufficiente interpretazione delle responsabilità a loro spettanti.</p>
F	Sistema relazionale e comunicazione	<p>Il sistema relazionale interno – come si è detto – si fonda sulle riunioni nelle zone e sul ruolo dei tecnici. La comunicazione esterna è nella maggior parte dei casi contenuta e rivolta essenzialmente agli ambiti istituzionali di contatto. Sotto questo profilo un aumento dello sforzo appare opportuno, dato che anche la relazione con i rispettivi soci molto spesso è configurata (e rafforzata) da un'efficace comunicazione generale.</p>
G	Mutualità e servizi ai soci	<p>In tutte le cooperative indagate la mutualità si manifesta nelle sue forme principali, con una corretta valutazione del rapporto tra conferimenti (il termine è inteso in modo generale) e vantaggi. Sono presenti tutte le forme classiche della mutualità realizzata, compreso il ristorno e consistenti pratiche di solidarietà tra soci.</p>

filiera: il fatto che da una parte entrano determinate risorse e che dall'altra esce il risultato di una serie di lavorazioni, spostamenti, aggiustamenti, eccetera. Ecco dunque una specie di "schema base" sul quale possono essere indicate – come su di una mappa – le posizioni dei differenti protagonisti.

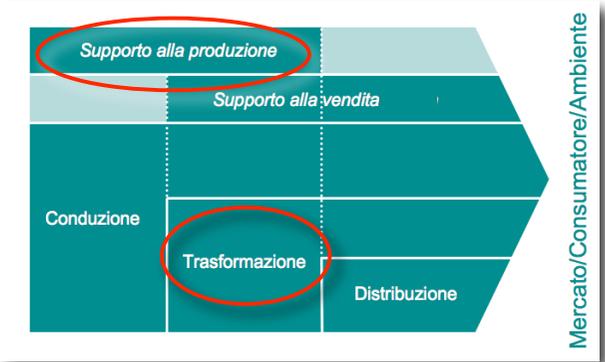
Si tratta certamente di un criterio d'analisi e descrittivo ancora approssimato, che però può aiutare la valutazione sulla capacità di Legacoop Agroalimentare di "essere protagonista nella filiera". In linea di massima, a una prima lettura si possono proporre queste principali marcature:

1. le maggiori imprese cooperative **coprono spazi differenti per dimensione e qualità** all'interno della filiera: c'è chi interviene su attività molto puntuali e specifiche e chi invece gestisce più ambiti, non sempre collegati tra loro;
2. oltre all'impegno di ogni singola realtà cooperativa nella produzione dei vantaggi ai soci, è fondamentale che il complesso delle imprese **ricopra il massimo di spazio** all'interno della filiera, in modo da configurarla secondo i propri interessi e la propria visione etica e culturale;
3. il modello pare adatto a evidenziare molti degli obiettivi compresi nella missione di Legacoop Agroalimentare; in particolare da esso si possono evidenziare i vantaggi di aggregazione delle imprese dei soci, i possibili vantaggi dei consumatori, l'efficienza stessa della catena; ciò che invece non appare dal modello sono i fattori riguardanti l'**impegno per l'ambiente**, che dovrà dunque essere affrontato come argomento specifico nelle prossime rendicontazioni.

Nelle pagine che seguono si è cercato di applicare il modello ad alcuni casi concreti (**un caso per ogni significativo comparto merceologico**), cioè a rilevanti realtà imprenditoriali del mondo della cooperazione agroalimentare; l'interpretazione varia in relazione alla natura dell'impresa analizzata, ma si tratta di iniziare a costruire una mappa significativa, che certamente imporrà, ma anche faciliterà, ulteriori approfondimenti.

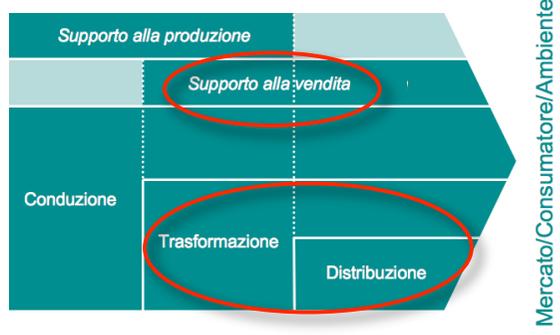
Sono stati per ora considerati 5 casi, come esempio di un criterio che – se ritenuto valido – sarà approfondito e migliorato nelle prossime edizioni e che ha – inutile dirlo – oltre a un obiettivo descrittivo, un obiettivo di comunicazione riguardo alle più rilevanti realtà imprenditoriali di Legacoop Agroalimentare.

Fruttage

<p>Informazioni essenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Tipologia:</i> cooperativa di trasformazione, di II grado ✓ <i>Settore:</i> ortofrutta ✓ <i>Anno di costituzione:</i> 1994 ✓ <i>Sede:</i> Alfonsine, Ravenna ✓ <i>Soci:</i> 11 conferenti (produttori e conduttori), 4 non conferenti. ✓ <i>Occupati:</i> 769 (157 t. indet., 611 t. det.) ✓ <i>Fatturato:</i> 118.784 milioni di € 		<p>Collocazione nella filiera</p> <p>Fruttage si colloca al centro della filiera agro-industriale che collega il produttore iniziale con il consumatore finale. Si caratterizza come contoterzista nei mercati delle bevande, dei derivati del pomodoro e delle verdure surgelate per i canali della grande distribuzione organizzata (retail) e dei servizi per la ristorazione collettiva (food service). In modo particolare persegue l'obiettivo di qualificare l'ambito della trasformazione per migliorare la qualità dei prodotti verso la distribuzione.</p>
<p>Descrizione</p> <p>Cooperativa di trasformazione di prodotti ortofruttili surgelati e confezionati. I soci sono da un lato cooperative di produttori agricoli o conduzione terreni (<i>conferenti</i>) che affidano annualmente a Fruttage un certo quantitativo di materia prima agricola in conto lavorazione e dall'altro soci <i>non conferenti</i>.</p>	<p>Missione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere un protagonista significativo della filiera agroindustriale; • Nutrire le relazioni imprenditoriali, professionali e umane di responsabilità, partecipazione, rispetto e trasparenza; • Realizzare l'innovazione, il miglioramento del servizio e la qualificazione professionale; • Adottare i sistemi tecnologici e organizzativi che garantiscano la salute e la salvaguardia dell'ambiente; • Rispettare le persone, il loro lavoro, la competizione e il mercato. 	<p>Prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevande: succhi di frutta, bibite di frutta, succhi freschi, the pronto; • Derivati del pomodoro: polpe, passate, pelati, ristretti, pomodorini; • Surgelati: spinaci, bieta, carote, zucchine, minestrini, legumi.
<p>Ambiente</p> <p>Fruttage ha in essere il provvedimento AIA per l'attività di trattamento e trasformazione di prodotti ortofruttili. Lo stabilimento della cooperativa produce in proprio energia termica. Fruttage genera emissioni in atmosfera mediante il funzionamento della centrale termica, che fornisce energia sotto forma di calore e vapore allo stabilimento.</p>	<p>Mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Italia • Australia • Benelux • Canada • Scandinavia • Sud Africa <p>La quota di fatturato all'estero incide del 4,6% sull'intero volume d'affari dell'impresa.</p> <p>Detiene il 30% del mercato delle bevande, il 5,5% del the, il 5,1% delle polpe di pomodoro, il 28% delle passate di pomodoro e il 13,5% dei surgelati.</p>	

Fonte: Bilancio sociale. Dati 2009.

Granlatte

<p>Informazioni essenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Tipologia:</i> cooperativa di conferimento, di I grado ✓ <i>Settore:</i> lattiero-caseario ✓ <i>Anno di costituzione:</i> 1957 ✓ <i>Sede:</i> Granarolo, Bologna ✓ <i>Soci:</i> 1.600 produttori di latte (568 produttori singoli associati, 24 cooperative di raccolta) ✓ <i>Occupati:</i> 1.465 ✓ <i>Fatturato:</i> 928.500 milioni di € 		<p>Collocazione nella filiera</p> <p>Granarolo è soprattutto l'impresa dell'“Alta Qualità”, lavorando nel modo migliore il latte crudo fornito da Granlatte per ottenere prodotti freschi da distribuire sul mercato. La politica aziendale prevede la collaborazione con le strutture dei soci per la produzione del latte nelle aree in cui sono presenti gli stabilimenti di produzione e dove il latte è ricollocato come prodotto finito. Granlatte e Granarolo per primi in Italia hanno ottenuto nel settore lattiero-caseario la completa certificazione per la filiera controllata e la rintracciabilità dei prodotti.</p>
<p>Descrizione</p> <p>Cooperativa agricola al vertice del gruppo Granarolo, leader di marca nel settore del latte fresco. Controlla Granarolo s.p.a. con il 77,5% delle quote; Granarolo funge da strumento di trasformazione industriale e di commercializzazione della materia prima prodotta dai soci e controlla società minori operanti nel settore lattiero-caseario. Granlatte è anche “Organizzazione di Produttori (O.P.)”, gestisce tutta la normativa sulle quote latte fornendo ai soci il servizio per l'affitto annuale e per i trasferimenti delle quote individuali. Del Gruppo fanno parte: Granarolo spa, Centro Sperimentale del latte soa, Calabrialatte spa, Centro Sperimentale del Latte France spa.</p>	<p>Missione</p> <p>Creare valore per gli attori del processo di filiera agroalimentare e lavorare per sviluppare i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione del consumatore, con la fornitura di prodotti salubri, genuini, freschi, naturali, tipici; • Soddisfazione del cliente, tramite qualità del servizio e dei prodotti, l'innovazione e il dialogo; • Soddisfazione del produttore socio, valorizzando la produzione di latte sicuro e di qualità e l'impegno a valorizzarla; • Soddisfazione del personale, con il riconoscimento della competenza e la professionalità; • Soddisfazione dell'azionista, con l'equa remunerazione del capitale investito. 	<p>Prodotti</p> <p>Granlatte raccoglie oltre 4 milioni di hl di latte all'anno. I prodotti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Latte fresco: alta qualità, parzialmente scremato, biologico, scremato, intero, più giorni; • Latte UHT; • Yogurt: intero, magro, probiotico da bere; • Formaggi freschi: mozzarella, stracchino, ricotta, mascarpone, freschi tradizionali e moderni; • Burro; • Uova. <p>Detiene il 32% del mercato del latte fresco, il 19% del latte a lunga conservazione UHT, il 4% del settore dei prodotti caseari freschi, l'11% nel mercato dello yogurt.</p>
<p>Ambiente</p> <p>Granlatte effettua l'analisi completa del latte nel laboratorio di Bologna dotato di moderni strumenti; inoltre tutti i siti produttivi sono certificati (dal 2009 ISO 22005:08).</p>	<p>Mercato</p> <p>Ogni giorno serve 75.000 punti vendita con centri distributivi diretti e indiretti. Il mercato è principalmente nazionale, ma i prodotti del Gruppo sono presenti anche sui mercati esteri di: Europa, Giappone e Nord America. Granlatte ha assicurato ai propri associati una remunerazione delle materia prima superiore alle quotazioni di mercato: nel 2009 il latte alla stalla valeva 28€/hl, il prezzo medio liquidato da Granlatte era di oltre 44€/hl</p>	

Fonte: Bilancio d'esercizio. Dati 2009.

Gruppo Italiano Vini

<p>Informazioni essenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Tipologia:</i> commercializzazione, società per azioni ✓ <i>Settore:</i> vitivinicolo ✓ <i>Anno di costituzione:</i> 1989 ✓ <i>Sede:</i> Verona ✓ <i>Soci:</i> 14 cantine (circa 3.000 soci viticoltori) ✓ <i>Occupati:</i> 435 ✓ <i>Fatturato:</i> 208.039 milioni di € 		<p>Collocazione nella filiera</p> <p>Il Gruppo Italiano Vini è formato da aziende agricole che intervengono nelle diverse fasi della filiera: coltivazione dei vigneti, vendemmia, vinificazione, l'affinamento e l'imbottigliamento. Nelle fasi finali di commercializzazione gli 85 ml di bottiglie di vino possono contare su una politica unitaria che ha come punti di forza la qualità e rinomanza dei marchi detenuti dal Gruppo. Pur essendo le aziende territorialmente distanti, il Gruppo è riuscito a farle collaborare per molte attività, a partire dal marketing strategico ed operativo.</p>
<p>Descrizione</p> <p>Leader in Italia e tra le prime aziende nel mondo nella produzione e commercializzazione di vini di pregio, il Gruppo Italiano Vini, controllato dal 2008 totalmente dalle cooperative Cantine Riunite & Civ, ricerca qualità e cura del prodotto fin dalle fasi di coltivazione dei vitigni, con ausilio di agronomi, enologi e direttori di cantina.</p> <p>Nel 2009 GIV ha acquistato una serie di attività che favoriscono le produzioni di qualità e semplificano la struttura societaria. Dispone di 1.250 ettari di vigneti.</p>	<p>Missione</p> <p>Valorizzare la produzione vitivinicola italiana operando in tutte le fasi della filiera produttiva (coltivazione dei vigneti, produzione, trasformazione, commercializzazione e servizio), con l'obiettivo di contribuire all'incremento della diffusione e della notorietà dei vini italiani su tutti i mercati internazionali.</p>	<p>Prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vini con vigneti e cantine dal Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli, Toscana, Umbria, Lazio, Basilicata, Puglia, Sicilia; • Mosto; • Olio. <p>Il GIV è un produttore di vini di qualità (49% IGT e 49% DOC/DOCG).</p> <p>Preponderante l'acquisizione di prodotti da commercializzare direttamente dai soci dell'azienda (per circa 60 milioni di €, di cui € 32,5 ml di vino sfuso, mosto e olio e € 28,9 ml di vino sfuso e imbottigliato fornito da Cantine Riunite & CIV).</p>
<p>Ambiente</p> <p>Nel rispetto delle politiche europee il GIV è impegnato per l'esercizio di un'agricoltura eco-compatibile; le cantine sono dotate di moderni impianti di depurazione e i cartoni usati per l'imballaggio sono di materiale riciclato. GIV ha 32 certificazioni di qualità divise in 8 standard di qualità.</p>	<p>Mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Italia • Asia • Canada • Germania • Giappone • Gran Bretagna • Stati Uniti • Sud America • Spagna 	

Fonte: Bilancio d'esercizio. Dati 2009.

Progeo

Informazioni essenziali <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Tipologia:</i> cooperativa di trasformazione, di I grado✓ <i>Settore:</i> servizi✓ <i>Anno di costituzione:</i> 1992✓ <i>Sede:</i> Reggio Emilia✓ <i>Soci:</i> 20.000✓ <i>Occupati:</i> 404✓ <i>Fatturato:</i> 262.424 milioni di €		Collocazione nella filiera <p>Opera nel mercato agroalimentare partendo dalla selezione delle sementi e delle materie prime fino al prodotto finito, soprattutto mangimi e farine).</p> <p>Progeo offre alle imprese associate una vasta gamma di servizi, prodotti e strumenti al fine di ottenere produzioni alimentari di qualità superiore per tenere il passo in mercati con competitività sempre più forte. Progeo coordina e controlla ogni passo del processo produttivo, dalla selezione delle sementi all'assistenza agronomica, dai contratti di coltivazione al ritiro e stoccaggio, fino alla collaborazione con le industrie di trasformazione impegnate in progetti di ricerca avanzati.</p>
Descrizione <p>Progeo è nata dall'unificazione di tre aziende cooperative del comparto agro-zootecnico e molitorio dell'Emilia-Romagna. Lo scopo perseguito mirava ad ampliare il mercato di riferimento su tutto il territorio nazionale, aumentando competitività e livello organizzativo per rispondere alle esigenze crescenti di un socio-cliente alle prese con un mondo agricolo in continua trasformazione. È un'azienda impegnata nei settori dei mezzi tecnici e servizi per agricoltura, zootecnia e industria molitoria.</p>	Missione <p>Progeo si propone di essere integratore di sistemi economici nella filiera agroalimentare, tutelando l'autonomia dei soggetti che vi operano, al fine di favorire lo sviluppo del settore e garantire la qualità dell'alimentazione e della vita umana nel suo complesso.</p>	Prodotti <ul style="list-style-type: none">• 47% mangimi, 22% agricoltura, 13% allevamenti, 13% molini, 5% cereali. <p>La collocazione del prodotto sul mercato ha registrato momenti di difficoltà a causa dei massicci arrivi di prodotto estero. Ai suoi conferenti Progeo ha comunque garantito la collocazione del prodotto alle condizioni di mercato durante tutto il periodo di commercializzazione con l'ausilio delle attività mangimistiche e molitorie e il ricorso ad accordi di filiera con primari trasformatori di prodotto.</p>
Ambiente <p>Progeo affianca i soci produttori nella programmazione colturale e nella scelta delle più appropriate tecniche naturali di coltivazione e di allevamento. La produzione biologica non utilizza organismi geneticamente modificati, esclude l'utilizzo di sostanze chimiche di sintesi, preserva la biodiversità animale e vegetale e rispetta l'ambiente. I prodotti sono controllati e certificati lungo tutta la filiera. Per la tutela e la garanzia della sicurezza alimentare, Progeo garantisce la conservazione del frumento con metodi naturali e l'utilizzo di tecniche agronomiche rispettose dell'ambiente.</p>	Mercato <p>La rete di distribuzione è costituita da oltre 100 punti vendita, veterinari, tecnici, agenti e venditori che operano su base locale e su scala nazionale. Progeo fa parte dell'“O.P. Cereali Emilia” (assieme a “O.P. Esperia e Cereali Romagna”, Caip, Consorzio agrario di Bologna e Modena, Terremerse, Cai Forlì e Rimini, Cereali Padenna).</p>	

Fonte: Bilancio d'esercizio. Dati 2009.

Unipeg

<p>Informazioni essenziali</p> <ul style="list-style-type: none">✓ <i>Tipologia:</i> cooperativa di trasformazione, di I grado✓ <i>Settore:</i> Zootecnia✓ <i>Anno di costituzione:</i> 2004✓ <i>Sede:</i> Reggio Emilia✓ <i>Soci:</i> 1.194 (di cui 127 sovventori)✓ <i>Occupati:</i> 600 (284 fissi)✓ <i>Fatturato:</i> 402.086 milioni di €		<p>Collocazione nella filiera</p> <p>Unipeg ha come obiettivo lo sviluppo di piattaforme di commercializzazione e servizio su tutto il territorio nazionale, creazione di partnership nel settore dell'innovazione di prodotto, promozione di aggregazioni ed alleanze industriali e commerciali, realizzazione di progetti di integrazione della filiera delle carni bovine.</p>
<p>Descrizione</p> <p>Unipeg è una cooperativa di macellazione, lavorazione e commercializzazione di carni bovine fresche, leader nazionale per la macellazione di bovini pregiati, il commercio di carni bovine allevate in Italia verso la Gdo e il dettaglio.</p> <p>È nata dalla fusione di Unicarni (RE) con il Macello di Pegognaga (MN).</p>	<p>Missione</p> <p>Organizzare un'offerta commerciale nel settore delle carni bovine capace di incontrare il consenso dei consumatori e dei clienti per meglio valorizzare le produzioni dei soci allevatori.</p> <p>Unipeg ha come obiettivo apportare valore ai propri soci, migliorare i livelli di servizio e qualità verso i clienti, migliorare le strutture aziendali, contribuire allo sviluppo professionale e al benessere dei propri collaboratori.</p>	<p>Prodotti</p> <ul style="list-style-type: none">• Vitellone;• Scottone;• Vitelli. <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">• Carni in osso;• Carni disossate;• Carni porzionate e confezionate;• Carni per la lavorazione industriale fresche e congelate.
<p>Ambiente</p> <p>Presso lo stabilimento di Pegognaga è attivo l'impianto di biogas, scelta di valorizzazione ambientale che, fra l'altro, comporta una diminuzione del 15-20% del volume di traffico stradale in entrata ed uscita dello stabilimento. Si prevede anche l'entrata in funzione di una centrale di cogenerazione a olio derivante dalla colatura del grasso animale, nel suo complesso; ciò permetterebbe un ciclo aziendale energetico chiuso, dove "tanto si consuma, tanto si produce", diventando lo scarto di macellazione risorsa nel raggiungere l'autosufficienza energetica degli stabilimenti produttivi.</p>	<p>Mercato</p> <p>Unipeg è operativa su tutto il territorio nazionale ed è controllante di: "Al vitello d'oro srl (100%)", "Unisicilia srl (100%)", "Valtenna srl (83,9%)", "Sirio srl (76,9%)", "Ge.Pr.AL. (70%)".</p> <p>Il 3% del fatturato proviene da Paesi europei.</p>	

Fonte: Bilancio d'esercizio e bilancio sociale. Dati 2009.

Il presente rapporto è stato elaborato nella seconda metà del 2011 da Cristian Maretti e Lorenzo Sazzini per Legacoop Agroalimentare. La consulenza è stata fornita da Daniela Longo e Mario Viviani per MetesDtn.

