



2007
2013 **POR**
PROGRAMMA OPERATIVO
REGIONE LAZIO
FONDO SOCIALE EUROPEO
Strategia Comunitaria Regionale
e Occupazione



REGIONE
LAZIO

www.regione.lazio.it

Sovvenzione Globale finalizzata allo sviluppo e al consolidamento delle imprese cooperative del Lazio

P.O.R. Lazio FSE ob. 2 competitività regionale e occupazione – 2007-2013, Asse I Adattabilità, obiettivi a) e c) e Asse II Occupabilità, obiettivo e)



S.COOP: Servizi per il mondo delle COOPERative

Report di ricerca sul sistema cooperativo nel Lazio

Organismo Intermedio



A cura dell'Organismo Intermedio Ass.For.SEO

Con lo staff Ass.For.SEO hanno collaborato alla stesura del testo

Romano Benini, Gabriele Levi, Celestino Manselli

| | |
|---|------------|
| INTRODUZIONE | 4 |
| 1. IL CONTESTO GENERALE DI RIFERIMENTO..... | 9 |
| 1.1 RECENTI TENDENZE NEL SISTEMA COOPERATIVO ITALIANO..... | 9 |
| 1.2 PRINCIPALI CARATTERISTICHE STRUTTURALI..... | 13 |
| 1.3 LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE..... | 15 |
| 1.4 ALTRI TRATTI CARATTERISTICI DEL SISTEMA COOPERATIVO..... | 21 |
| 1.5 I MODELLI COMPETITIVI PREVALENTI..... | 27 |
| 1.6 REAZIONE ALLA CRISI E PRINCIPALI RISCHI DI ESPULSIONE LAVORATIVA..... | 37 |
| 2. IL SISTEMA COOPERATIVO DEL LAZIO | 53 |
| 2.1 LE COOPERATIVE NEL LAZIO..... | 53 |
| 2.2 PREVISIONI SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI PER IL 2012..... | 56 |
| 2.3 PRINCIPALI ASPETTI LEGISLATIVI E PROGRAMMATICI..... | 67 |
| 2.4 RECENTI INIZIATIVE A SUPPORTO DEL SISTEMA COOPERATIVO LAZIALE..... | 70 |
| 3. ANALISI SUL RISCHIO ESPULSIONE NELLE COOPERATIVE DEL LAZIO..... | 73 |
| 3.1 LA CRISI DELL'ECONOMIA ITALIANA NEL BIENNIO 2011-2013, LA PERDITA DI COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ITALIA E LA RIPERCUSSIONE SUL SISTEMA COOPERATIVO NAZIONALE..... | 73 |
| 3.2 LA SITUAZIONE DELLA COOPERAZIONE ITALIANA: DATI FINANZIARI ED OCCUPAZIONALI 2011-2013..... | 77 |
| 3.3 LA CRISI DELL'ECONOMIA LAZIALE (2011-2013) E LA RIPERCUSSIONE SUL SISTEMA COOPERATIVO..... | 80 |
| 3.4 IL RISCHIO ESPULSIONE DAL LAVORO E LE MISURE ANTICRISI NEL SISTEMA ECONOMICO LAZIALE..... | 89 |
| 3.5 IL RISCHIO DI ESPULSIONE DAL LAVORO NEL CONTESTO DEL SETTORE COOPERATIVO E I MODELLI DI GESTIONE ANTICRISI NEL SISTEMA COOPERATIVO..... | 93 |
| 3.6 INDICAZIONI E PROPOSTE PER UN MODELLO DI WELFARE PROMOZIONALE IN FUNZIONE ANTICRISI..... | 96 |
| 4. ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ DI RICONVERSIONE E SVILUPPO..... | 101 |
| 4.1 LE POTENZIALITÀ DEL SISTEMA COOPERATIVO E LA CRISI IN ITALIA..... | 101 |
| 4.2 LE POTENZIALITÀ DEL SISTEMA COOPERATIVO E LA CRISI NEL LAZIO..... | 108 |
| 5. ANALISI DELLE POTENZIALITÀ DEL SISTEMA COOPERATIVO..... | 113 |
| 5.1 LA PERCEZIONE SULLO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA COOPERATIVO DEL LAZIO..... | 113 |
| 5.2 LE POTENZIALITÀ E GLI OBIETTIVI PER IL FUTURO..... | 117 |
| 6. LA MAPPA DEI FABBISOGNI FORMATIVI DELLE COOPERATIVE..... | 127 |
| 6.1 I FABBISOGNI FORMATIVI DELLE COOPERATIVE DEL LAZIO..... | 127 |
| 6.2 GLI INTERVENTI FORMATIVI AUSPICATI E IL RUOLO DELLA FORMAZIONE..... | 134 |
| 7. LE PROSPETTIVE E GLI STRUMENTI PER ANDARE OLTRE LA CRISI..... | 141 |
| 7.1 LA VALUTAZIONE DALLA RICERCA COMPARATA..... | 141 |
| 7.2 IL CONFRONTO CON GLI STAKEHOLDERS E LE VALUTAZIONI DI PROSPETTIVA..... | 143 |
| BIBLIOGRAFIA | 149 |
| ALLEGATI..... | 151 |
| <i>ELENCO INTERVISTE E PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP</i> | <i>151</i> |
| <i>GRIGLIE D'INTERVISTA.....</i> | <i>152</i> |
| <i>STRUTTURA DEI FOCUS GROUP REALIZZATI.....</i> | <i>154</i> |
| <i>IL CAMPIONE DI INDAGINE TRAMITE QUESTIONARIO</i> | <i>157</i> |
| <i>IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE.....</i> | <i>158</i> |

INTRODUZIONE

Il 2012 è stato dichiarato dall'Assemblea Generale dell'ONU "Anno internazionale delle Cooperative"¹ allo scopo di evidenziare il contributo di questa particolare tipologia di imprese allo sviluppo socio-economico e soprattutto la sua capacità di generare opportunità di occupazione e d'inclusione sociale². In particolare il Segretario Generale dell'ONU - Ban Ki-Moon - ha affermato che "le cooperative rappresentano una sorta di promemoria per ricordare alla comunità internazionale che è possibile perseguire sia l'efficienza economica che la responsabilità sociale". Il 2012 è stato quindi un anno ricco di eventi e iniziative³ tese a promuovere il modello cooperativo, incentrato fondamentalmente su tre priorità: piena occupazione, nuovo welfare e piena realizzazione della condizione di cittadinanza. Più in generale si tratta di un modello frutto di una visione alternativa del "fare impresa", orientata cioè alla libera aggregazione dei singoli sulla base dei principi di solidarietà e di autogoverno. In sostanza l'impresa cooperativa indica una strada fondamentale: unire le forze per perseguire obiettivi che ciascuno da solo non potrebbe raggiungere e ciò rende la cooperazione un patrimonio da salvaguardare e sviluppare nell'interesse della società nel suo complesso.

Dal punto di vista della teoria economica invece da sempre predomina un certo "fondamentalismo di mercato" secondo cui il modo migliore per promuovere il progresso è attraverso meccanismi di allocazione delle risorse basati su mercati auto-regolati e popolati da operatori economici razionali. In tale contesto l'impresa di capitali è considerata la forma ideale di organizzare la produzione di beni e servizi e la sua efficienza viene misurata esclusivamente attraverso la capacità di massimizzare i profitti. La principale implicazione di questo paradigma è stata la diffusione di politiche liberiste tese a dare sempre più spazio al mercato e a sottovalutare tutte le forme imprenditoriali diverse dall'idealtipo dell'impresa for-profit. Le cooperative sono state spesso considerate come delle eccezioni o al limite delle organizzazioni destinate a scomparire a seguito della piena affermazione del mercato. La recente crisi mostra invece, ancora una volta, che il mercato da solo non è in grado di assicurare crescita e benessere e che i comportamenti competitivi non sono necessariamente più importanti di quelli cooperativi. Anzi una regolamentazione inadeguata dei mercati ha generato non solo profonde e crescenti disuguaglianze nella distribuzione del reddito e della

¹ Risoluzione 65/184. Inoltre con la Risoluzione A/RES/64/136 l'Assemblea Generale ha invitato tutti gli Stati membri, le Nazioni Unite e tutte le parti interessate ad approfittare dell'Anno Internazionale per promuovere le cooperative sensibilizzando l'opinione pubblica sul loro contributo allo sviluppo economico e sociale.

² A livello mondiale il movimento cooperativo riunisce più di un miliardo di iscritti, procura lavoro a oltre 100 milioni di persone (il 20% in più rispetto alle multinazionali) e inoltre rappresenta il mezzo di sussistenza per metà della popolazione mondiale.

³ Tra gli eventi più rilevanti si ricorda la Giornata internazionale delle cooperative (7 luglio 2012) e il Summit internazionale delle cooperative (Quebec, Canada, 8-11 ottobre 2012); per approfondimenti: <http://social.un.org/coopsyear/>. Proprio in vista della Giornata internazionale delle cooperative il 5 luglio 2012 il Censis ha presentato un'anteprima del *Primo Rapporto sulla cooperazione in Italia*, documento realizzato su incarico dell'Alleanza delle Cooperative Italiane vale a dire il nuovo soggetto di rappresentanza della cooperazione italiane che associa Agci, Confcooperative e Legacoop. La versione integrale del Rapporto è stata presentata a Roma il 29 novembre 2012 e rappresenta una delle principali fonti di riferimento della fase desk della presente ricerca.

ricchezza ma anche un cattivo uso delle risorse non-rinnovabili e la diffusione di modelli di consumo che minacciano irresponsabilmente l'ambiente⁴.

Certamente anche le imprese cooperative stanno soffrendo gli effetti della crisi economica in corso ormai da diversi anni a livello internazionale tuttavia stanno mostrando anche una certa capacità di reazione, per certi versi anche migliore rispetto alle imprese tradizionali⁵. In particolare il *Primo Rapporto Censis sulla Cooperazione* evidenzia come negli anni della crisi in Italia le cooperative hanno continuato a rappresentare un importante bacino di nuova occupazione. In effetti dal 2007 al 2011 l'occupazione nelle cooperative è aumentata dell'8% in evidente controtendenza con il resto delle imprese (-2,3%) e il quadro complessivo del mercato del lavoro (-1,2%). Ad ogni modo il Rapporto Censis evidenzia anche che per il futuro la maggioranza delle cooperative si aspetta una situazione di ristagno e alcune di loro prevedono addirittura una situazione di crisi.

Occorre quindi intensificare gli sforzi a supporto di questo sistema in considerazione del suo significativo contributo non solo in termini di mantenimento dei livelli occupazionali ma anche in termini di maggiore occupazione, integrazione sociale e coesione territoriale⁶.

⁴ Tra gli economisti più noti è stato J. Stiglitz a riconoscere che nel passato si è data troppa rilevanza al solo modello dell'impresa volta alla massimizzazione del profitto e che è ora necessario prendere atto che esso non ha funzionato pienamente e che c'è bisogno anche di modelli d'impresa diversi, in particolare di imprese cooperative e senza finalità di lucro (J. Stiglitz, "Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80:3, 2009, pp. 345-360).

⁵ In proposito si segnala un documento dell'Euricse (*Cooperative e crisi: gli effetti della crisi economica sul mondo cooperativo visti dalla stampa italiana ed europea, 2011*) che fornisce un'interessante panoramica sulla stampa italiana ed europea in cui si commentano casi in cui il modello cooperativo permette una migliore reazione alla difficile congiuntura economica e altri in cui, al contrario, tale modello si rileva meno efficace. Più in generale in questi anni di crisi il ruolo e l'importanza delle cooperative sono diventati più evidenti e in particolare si sta confermando ciò che in termini di teoria economica è stato avanzato già da tempo: le cooperative presentano una notevole capacità di resistere anche in fasi economiche difficili perché il loro obiettivo non è il profitto bensì la creazione di lavoro e l'offerta di servizi/prodotti in risposta a specifici fabbisogni di una data comunità (ad es. le cooperative di utenza e di consumatori sono create per minimizzare i costi d'intermediazione, ridurre i prezzi e garantire la qualità dei prodotti; le cooperative di produttori, in particolare quelle agricole, nascono per contrastare il debole potere di mercato dei produttori; le cooperative di lavoro si formano per offrire ai soci l'opportunità di autogestire le loro imprese; le società di mutuo soccorso sono create dai lavoratori o dalle comunità locali per fornire un'assistenza e un'assicurazione comune, etc.). In particolare la forma cooperativa tende a svilupparsi maggiormente nel settore dei servizi - alle persone o alle imprese - proprio perché si tratta di ambiti in cui le performance economico-aziendali dipendono soprattutto dalla capacità di gestire il fattore lavoro. Più in generale in questi anni di crisi si stanno smentendo sempre di più alcune opinioni da sempre piuttosto diffuse in materia di cooperative, a partire da quella secondo cui sarebbero generalmente meno efficienti delle imprese di capitali e per lo più organizzazioni di nicchia mentre in realtà le cooperative operano con successo in un'ampia gamma di settori. Un'altra opinione diffusa è che le cooperative siano piccole per definizione e destinate a restare piccole e sottocapitalizzate (anche perché in diversi settori in cui operano, in particolare nei servizi, non è necessario disporre di rilevanti quantitativi di risorse finanziarie). La realtà mostra invece che le cooperative possono contare su veri e propri *main players* e in genere hanno un numero medio di addetti superiore a quello delle imprese tradizionali. Più in generale le evidenze empiriche mostrano che, come la maggior parte delle imprese, anche le cooperative nascono piccole ma non sono necessariamente destinate a restare tali. Al contrario tendono generalmente a migliorare le proprie performance e a crescere di dimensione con il passare degli anni e con la dimensione aumentano anche i livelli di patrimonializzazione, soprattutto attraverso l'accantonamento di utili non distribuiti. In sostanza il motivo principale per cui le cooperative si diffondono e resistono ai cambiamenti economici è proprio perché il loro scopo non è la massimizzazione del profitto bensì la soddisfazione di bisogni rispetto ai quali svolgono un ruolo che spesso le imprese tradizionali non sono disposte a svolgere. Quindi nonostante la crisi, e il processo di demutualizzazione che negli ultimi decenni ha spinto molte cooperative a trasformarsi in imprese di capitali, il numero complessivo delle cooperative non sembra affatto diminuito e anzi appare destinato a crescere.

⁶ La teoria economica tende ad evidenziare i seguenti principali vantaggi delle imprese cooperative: svolgono un ruolo importante nella riduzione dei fallimenti del mercato migliorando il funzionamento del sistema economico e il

In tal senso nella comunità scientifica internazionale vi è una certa convergenza sia sulle principali problematiche da affrontare che sugli obiettivi che occorre perseguire per assicurare lo sviluppo del sistema cooperativo.

Rispetto alle principali problematiche da affrontare si fa riferimento soprattutto ai seguenti aspetti:

- mentre la regolazione delle imprese di capitali è abbastanza uniforme nei vari paesi quella sulle cooperative varia considerevolmente da un paese all'altro e in alcuni paesi non esiste affatto e ciò limita tanto la visibilità della forma cooperativa che le opportunità d'internazionalizzazione;
- gli standard internazionali di contabilità e le regole finanziarie internazionali (ad es. Accordi di Basilea) limitano lo sviluppo e la crescita delle cooperative allorché impongono regole e meccanismi (ad es. regimi di capitalizzazione, sistemi di gestione della liquidità, meccanismi di governance, etc.) che non tengono conto delle specificità del modello cooperativo;
- c'è una diffusa convinzione che le cooperative siano favorite rispetto alle imprese di capitali ma in realtà le politiche a sostegno del sistema sono spesso deboli e frammentate;
- le pratiche manageriali tradizionali spesso si rivelano inadeguate alla gestione di una cooperativa per cui ostinarsi a replicarle nel sistema cooperativo non solo può rivelarsi inutile ma porta a trascurare la ricerca e lo sviluppo di modelli alternativi più adatti.

Relativamente agli obiettivi da perseguire per il futuro si fa riferimento soprattutto ai seguenti:

- adottare meccanismi di regolazione capaci di valorizzare i vantaggi competitivi delle cooperative e politiche di sostegno in grado di facilitare l'avvio, l'espansione e il consolidamento di questa tipologia di imprese;
- assicurare che le cooperative abbiano accesso a tutte le varie tipologie di servizi previsti per le altre tipologie di imprese;
- gli istituti di statistica dovrebbero produrre e diffondere informazioni più complete e accurate sul sistema cooperativo mentre le università e i centri di ricerca dovrebbero superare la frammentazione che caratterizza gli studi cooperativi sviluppando ricerche più sistematiche sul fondamento logico, i meccanismi di funzionamento e i vantaggi competitivi delle cooperative;
- il mondo della ricerca e della formazione dovrebbero impegnarsi maggiormente nella ricerca di nuove modalità di gestione e nuovi modelli di governance nonché nello sviluppo di competenze professionali e manageriali più coerenti con i principi e i meccanismi propri delle cooperative;
- occorre promuovere una maggiore cooperazione tra le stesse cooperative (ad es. federazioni, consorzi, gruppi, reti) in modo da poter sfruttare vantaggi di scala e offrire adeguati servizi di supporto agli

benessere di una grande quantità di persone; svolgono un ruolo importante nella stabilizzazione dell'economia, specialmente nei settori caratterizzati da elevata incertezza e volatilità dei prezzi come il credito e l'agricoltura; contribuiscono a mantenere la produzione di beni e servizi vicina ai bisogni delle persone; assumendo il ruolo di strutture produttive per le comunità nelle quali operano tendono a porsi in una prospettiva di sostenibilità di lungo periodo e quindi a preoccuparsi anche del benessere delle generazioni future; essendo nate per soddisfare i bisogni dei loro soci e non per accumulare e distribuire profitti, contribuiscono più delle altre imprese a una più equa distribuzione del reddito (ad es. aumentando i salari o l'occupazione, praticando prezzi più bassi, etc.). Oltre all'impatto economico è quindi evidente il anche il forte impatto sociale delle cooperative che oltretutto è un valore generato volontariamente più che il frutto di un insieme di esternalità positive.

associati (ad es. assistenza tecnica e gestionale, servizi commerciali e di marketing, formazione, ricerca e sviluppo, innovazione, internazionalizzazione, etc.);

- analogamente occorre costruire maggiori collegamenti tra i movimenti cooperativi di paesi e regioni diverse.

In questo contesto si colloca l'azione di ricerca prevista dalla *Sovvenzione Globale S.COOP*, azione tesa a raccogliere informazioni aggiornate sul sistema cooperativo del Lazio - uno dei più rilevanti a livello nazionale - in modo da costruire un quadro di riferimento il più possibile completo del contesto in cui è chiamata ad operare S.COOP. Più specificamente l'azione di ricerca ha inteso verificare se questo specifico segmento dell'economia regionale segue i trend che caratterizzano il complesso del sistema cooperativo italiano. Allo stesso tempo con l'azione di ricerca si è voluto comprendere dove si concentrano i maggiori rischi di perdita di occupazione e quali sono i principali fattori che determinano tali rischi. Il tutto al fine di arrivare ad evidenziare i fattori chiave - sia interni che esterni alle cooperative - non solo per contenere il rischio di contrazione occupazionale nel sistema cooperativo regionale ma anche per promuovere lo sviluppo di questo importante segmento dell'economia laziale.

Il presente documento illustra quindi i risultati emersi a seguito delle diverse attività di ricerca realizzate⁷ e più specificamente:

- il *capitolo uno* delinea il quadro strutturale del sistema cooperativo italiano e i suoi trend più recenti arrivando a delineare le caratteristiche principali delle cooperative che stanno soffrendo maggiormente gli effetti della crisi nonché gli ambiti della cooperazione in cui si rinvergono maggiori rischi occupazionali;
- il *capitolo due* traccia gli aspetti generali del sistema cooperativo laziale, sia in termini quantitativi e di fabbisogni professionali sia in termini legislativi, istituzionali e programmatici; presenta inoltre alcune recenti iniziative a supporto del sistema;
- il *capitolo tre* riporta un'analisi del rischio di espulsione nelle cooperative del Lazio prendendo come riferimento i dati statistici sull'evoluzione del contesto nazionale e regionale e le considerazioni emerse nell'ambito delle attività di ricerca sul campo;
- il *capitolo quattro* sintetizza le principali opportunità di riconversione e sviluppo presenti sia a livello nazionale sia a livello regionale così come emerge dall'analisi dei dati primari e di contesto raccolti nell'ambito della ricerca;
- il *capitolo cinque* individua le principali le risorse che, a diverso titolo, le cooperative del Lazio sono in grado di mettere in campo per la realizzazione di percorsi di sviluppo a contrasto di situazioni di crisi, economiche ed occupazionali; in particolare il capitolo riporta alcuni degli elementi che costituiscono il "valore" dell'impresa cooperativa nonché le principali criticità percepite, rispetto al modello, che rappresentano un freno al pieno sviluppo delle potenzialità del sistema cooperativo;

⁷ L'azione di ricerca si è suddivisa nelle seguenti cinque fasi: *Fase 0: Analisi del rischio di espulsione nelle cooperative del Lazio; Fase 1: Analisi delle opportunità di riconversione e sviluppo; Fase 2: Analisi delle potenzialità del sistema cooperativo; Fase 3: Definizione delle condizioni d'impresa per attivare e governare processi di consolidamento, riconversione e sviluppo; Fase 4: Elaborazione e pubblicazione di un report di ricerca finale.*

- il *capitolo sei* evidenzia i fabbisogni formativi espressi dalle cooperative laziali in materia di sviluppo organizzativo, delle competenze e delle strategie aziendali; in particolare il capitolo consente di delineare a grandi linee una mappa dei fabbisogni (organizzativi, gestionali, commerciali, etc.) utili per attivare e governare processi di consolidamento, riconversione e sviluppo delle singole realtà e per calibrare i futuri interventi.
- il *capitolo sette* riporta una sintesi delle principali prospettive per il sistema cooperativo laziale e dei possibili strumenti che possono rappresentare un utile punto di riferimento per andare oltre la crisi.

Il documento si conclude con la principale bibliografia raccolta nella fase di ricerca documentale. Quindi in allegato si riportano alcuni degli strumenti predisposti e utilizzati nella fase di ricerca sul campo e si elencano i principali interlocutori coinvolti in tale fase.

In particolare la ricerca sul campo ha previsto:

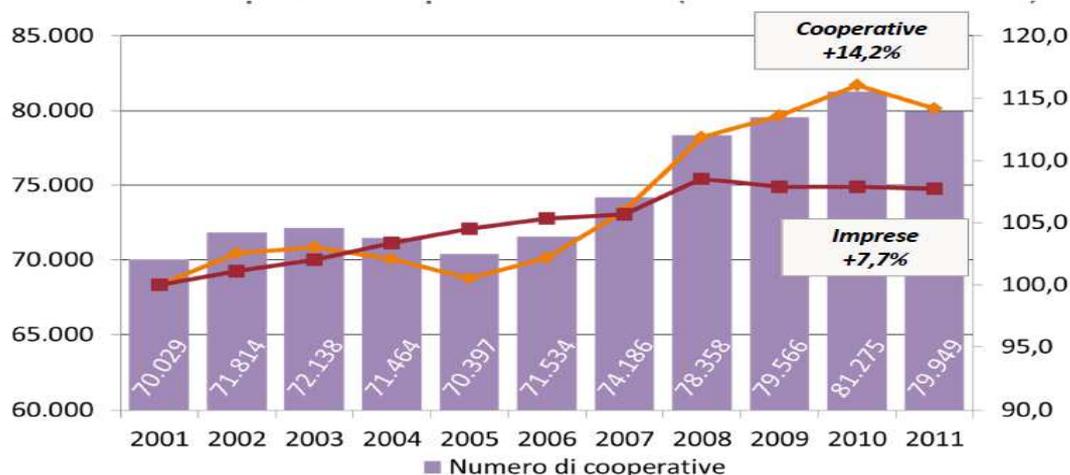
- la realizzazione di interviste di approfondimento e l'organizzazione di sei focus group con operatori ed esperti di settore che complessivamente hanno coinvolto 26 interlocutori privilegiati;
- la somministrazione di un questionario di rilevazione a un campione composto da 101 cooperative laziali.

1. IL CONTESTO GENERALE DI RIFERIMENTO.

1.1 Recenti tendenze nel sistema cooperativo italiano.

Nel corso dell'ultimo decennio in Italia si è registrata una forte crescita del numero delle imprese cooperative e del loro peso sul sistema economico e produttivo nazionale. In particolare tra il 2001 e il 2011 il numero delle cooperative è passato da poco più di 70.000 a quasi 80.000 per un incremento che sfiora quindi le diecimila unità. Pertanto le cooperative – come illustra il grafico sottostante – hanno mostrato una maggiore vitalità rispetto al sistema delle imprese nel suo complesso e infatti a fronte di un incremento del numero delle imprese italiane del 7,7% le cooperative hanno registrato un incremento quasi doppio (14,2%). Di conseguenza è cresciuto il peso di questo specifico segmento del sistema economico e produttivo del Paese: se nel 2001 su 1000 imprese attive si contavano 14,2 cooperative nel 2011 tale valore è salito a 15,2.

*Andamento delle imprese cooperative e delle imprese, 2001-2011
(valori assoluti e numeri indice, 2001=100)*

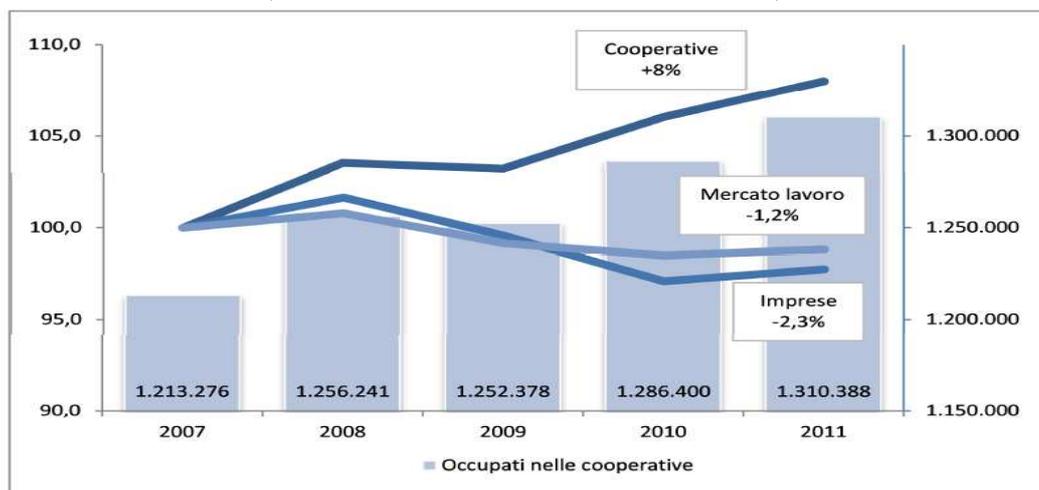


Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco-Infocamere, 2012

Il grafico evidenzia anche come questo trend di crescita non si è interrotto neanche negli anni più duri della crisi economica internazionale. Infatti se il sistema imprenditoriale nel suo complesso a partire dal 2008 ha iniziato a mostrare segnali di rallentamento la cooperazione ha continuato a crescere a ritmi piuttosto sostenuti registrando una leggera flessione soltanto tra il 2010 e il 2011 per effetto della quale il numero delle cooperative è tornato sulla soglia delle 80.000 unità dopo che nel 2010 si era superata quota 81.000.

Per quanto riguarda gli aspetti occupazionali – sintetizzati nel grafico seguente – si stima che dal 2007 al 2011 l'occupazione creata dalle cooperative sia cresciuta dell'8% portando il numero degli occupati in questo tipo di imprese (tra soci e non soci) da 1.213.000 a 1.310.000.

*Andamento degli occupati nelle cooperative, nelle imprese e in Italia, 2007-2011
(valori assoluti e numeri indice, 2007=100)*

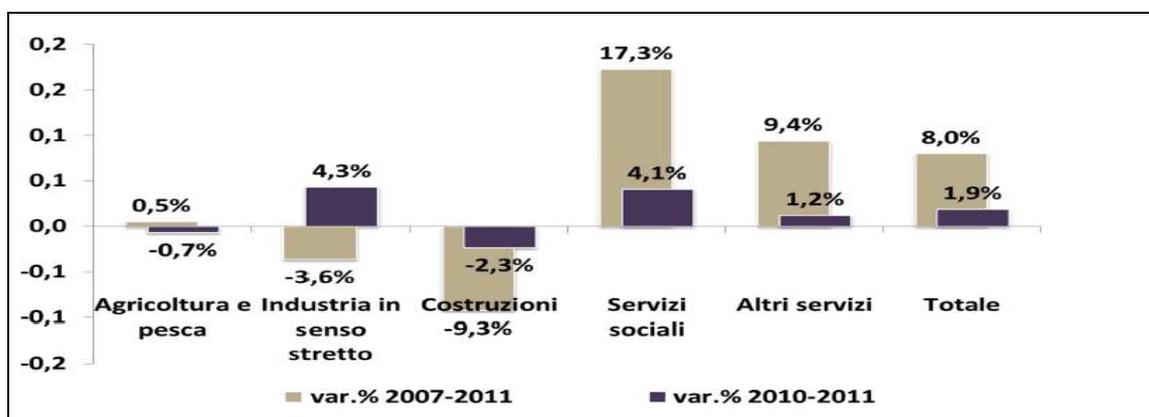


Fonte: stima Censis su dati Istat, Telemaco – Infocamere e Censis, 2012

Si tratta di un dato in evidente controtendenza con il quadro complessivo considerando che nello stesso periodo di tempo l'occupazione nelle imprese è diminuita del 2,3% mentre nel mercato del lavoro nel suo complesso si è avuta una perdita dell'1,2%. Anche tra il 2010 e il 2011 – nonostante gli effetti della crisi abbiano iniziato a farsi sentire anche nel modo della cooperazione – il numero dei lavoratori ha continuato a crescere (+1,9%) portando l'incidenza complessiva dell'occupazione nelle cooperative sul totale del sistema delle imprese al 7,2%. In sostanza un tratto davvero distintivo della cooperazione appare la capacità – confermata anche negli anni peggiori della crisi – non solo di garantire la tenuta occupazionale ma anche di creare nuove opportunità di lavoro.

Passando a un dettaglio settoriale, illustrato nel grafico seguente, nel periodo 2007-2011 a trainare l'aumento dell'occupazione nelle cooperative è stata soprattutto la cooperazione sociale che ha registrato un incremento del numero dei lavoratori del 17,3% (incremento che peraltro non si è arrestato nemmeno nell'ultimo anno in cui si è avuto un +4,1%).

Andamento dell'occupazione nelle cooperative, per settore, 2007-2011 (variazioni %)



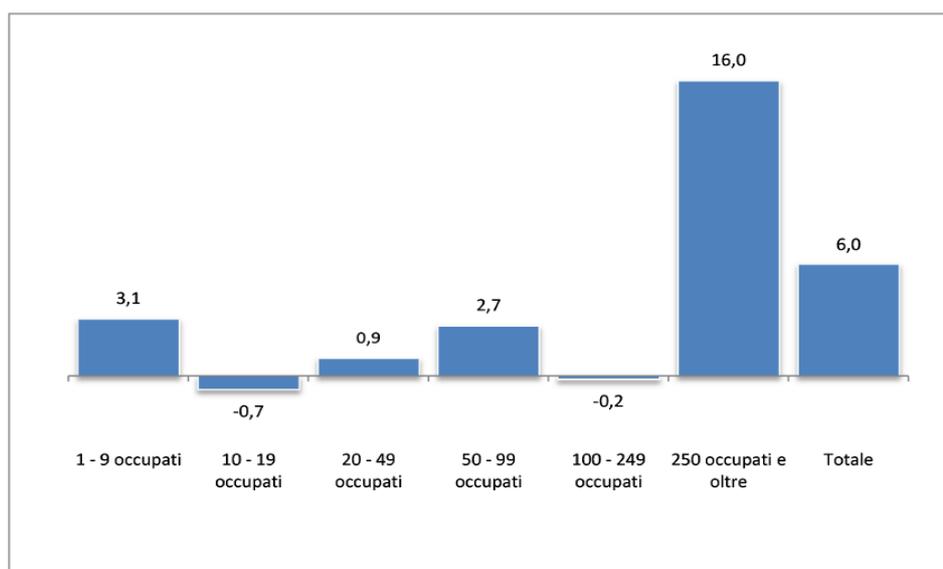
Fonte: stima Censis su dati Istat, Telemaco – Infocamere e Censis, 2012

Anche il terziario non immediatamente afferente all'area del sociale (ad es. commercio e distribuzione, logistica e trasporti, credito, servizi alle imprese, etc.) ha registrato un trend molto positivo (9,4% di cui l'1,2% tra il 2010 e il 2011). Il settore agricolo è rimasto sostanzialmente fermo (+0,5%) e anzi tra il 2010 e il 2011 ha registrato una perdita occupazionale dello 0,7%. Il manifatturiero invece è stato colpito profondamente dalla congiuntura economica ed ha registrato un calo degli addetti del 3,6% anche se l'ultimo anno considerato lascia intravedere segnali di ripresa grazie a un'inversione di tendenza che ha prodotto un incremento occupazionale del 4,3%.

Ad ogni modo il comparto maggiormente interessato dalla crisi è quello edile: tra il 2007 e il 2011 si è avuta una diminuzione dell'occupazione del 9,3% e anche il 2011 si è chiuso con il segno negativo (-2,3%). In sostanza il settore delle costruzioni, assieme a quello delle cooperative d'abitanti, risente fortemente dell'attuale fase recessiva a causa di una serie di fattori che agiscono in modo depressivo sulla domanda e in particolare la riduzione del reddito disponibile delle famiglie e dei lavoratori e il cosiddetto "credit crunch", cioè l'improvvisa contrazione dell'offerta di credito e l'inasprimento delle condizioni di offerta.

Sono state soprattutto le grandi realtà a generare la creazione di nuovi posti di lavoro: tra il 2007 e il 2010 l'occupazione nelle cooperative con più di 250 addetti è aumentata del 16% a fronte di una crescita media dell'intero sistema del 6%. Ad ogni modo tutto il sistema cooperativo ha mostrato una certa capacità di resistenza alla crisi e anche le cooperative più piccole, in particolare quelle fino a 9 addetti, hanno dato un supporto significativo alla difesa e alla crescita dell'occupazione registrando un aumento del numero di addetti del 3,1%. Variazioni negative hanno interessato invece le cooperative della classe 100-249 addetti (-0,2%) e soprattutto quelle della classe 10-19 addetti (-0,7%).

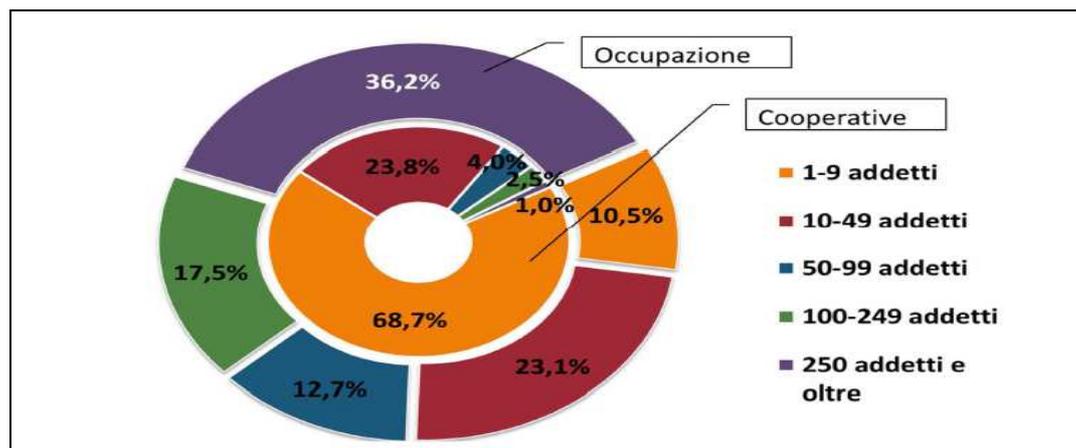
Variazioni % degli occupati nelle cooperative per classe di addetti, 2007-2010



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, 2012

Occorre evidenziare che le grandi cooperative con oltre 250 addetti pur rappresentando appena lo 0,9% del tessuto cooperativo complessivo danno occupazione al 36,2% degli addetti del sistema (valore peraltro in ascesa rispetto al 33% registrato nel 2007). Allo stesso tempo mentre l'incidenza delle imprese con meno di 10 addetti sul totale delle cooperative è cresciuta di quasi un punto (dal 67,9% al 68,7%) il loro contributo all'occupazione è rimasto tendenzialmente stabile attorno a quota 10,5%. Tali aspetti sono riassunti nel grafico seguente.

Distribuzione dell'occupazione e delle imprese cooperative per classi di addetti, 2010 – (valori %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, 2012

Analizzando i dati rispetto alla dimensione economica delle attività dalla tabella seguente si può notare una forte crescita delle realtà con un fatturato inferiore ai 50.000 euro, passate dal 24,5% del 2007 al 32,8% del 2010. La quota di occupati in tale segmento è più che raddoppiata (passando dal 4% al 10,7%) e tale fenomeno può essere spiegato dalle numerose nuove cooperative nate a cavallo della crisi e sulle quali gli effetti della stessa hanno prodotto una contrazione dei volumi economici pur in presenza di una forte tenuta occupazionale.

Distribuzione delle cooperative e degli occupati, per classe di fatturato, 2007-2010 (valori %)

| Fatturato | Cooperative | | Occupati | |
|--------------------------|-------------|-------|----------|--------|
| | 2007 | 2010 | 2007 | 2010 |
| meno di 50 mila | 24,5 | 32,8 | 4,0 | 10,7 |
| 50 - 100 mila euro | 12,1 | 11,3 | 2,5 | 2,3 |
| 100 - 200 mila euro | 14,4 | 13,2 | 4,2 | 3,8 |
| 200 - 500 mila euro | 18,8 | 16,8 | 8,9 | 7,9 |
| 500 mila - 1 mln di euro | 10,9 | 9,8 | 9,6 | 8,5 |
| 1 - 5 mln di euro | 14,6 | 12,3 | 28,3 | 24,3 |
| 5 - 10 mln di euro | 2,2 | 1,9 | 10,3 | 9,5 |
| Oltre 10 mln di euro | 2,3 | 1,9 | 32,3 | 32,9 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,00 | 100,00 |

Fonte: Elaborazione Censis su dati Istat, 2012

1.2 Principali caratteristiche strutturali.

La distribuzione settoriale del sistema cooperativo – sintetizzata nella tabella seguente – tende a rispecchiare quella del tessuto imprenditoriale italiano nel suo complesso e in particolare si conferma la centralità del terziario, sia per numero di imprese che in termini di addetti (rispettivamente il 60,1% e il 79,2% del totale). Si tratta di un settore che al suo interno presenta forti differenziazioni tra le quali spicca innanzitutto il *terziario sociale*, intendendo con tale termine l'insieme delle cooperative che operano in campo educativo, formativo, nei servizi sociali e sanitari nonché ricreativi e ludico-sportivi. Tale segmento assorbe infatti il 18% del totale delle cooperative e il 23,6% del totale degli occupati nelle cooperative. In particolare nei servizi sociali e sanitari la cooperazione rappresenta ormai il vero pilastro dell'offerta considerato che su 100 addetti del settore praticamente la metà (49,7%) appartiene al mondo della cooperazione.

Nel mondo cooperativo hanno un ruolo rilevante anche le attività *tecnico professionali* e di *servizio alle imprese* (15,1% delle imprese e 19,1% dei lavoratori) così come *trasporti e logistica* (11,1% delle imprese e 19,7% dell'occupazione complessiva). Pesano meno ma hanno un ruolo pur sempre importante le attività legate al *commercio, distribuzione e pubblici esercizi* e il macro settore *comunicazione – credito-immobiliare*.

Anche nell'*edilizia* la cooperazione ha una discreta diffusione (3,2% degli addetti del comparto) e va segnalato anche il settore *agricolo e agroalimentare* che, assieme alla *pesca*, costituisce uno dei capisaldi della cooperazione italiana (11,3% delle imprese cooperative e il 7,8% degli addetti).

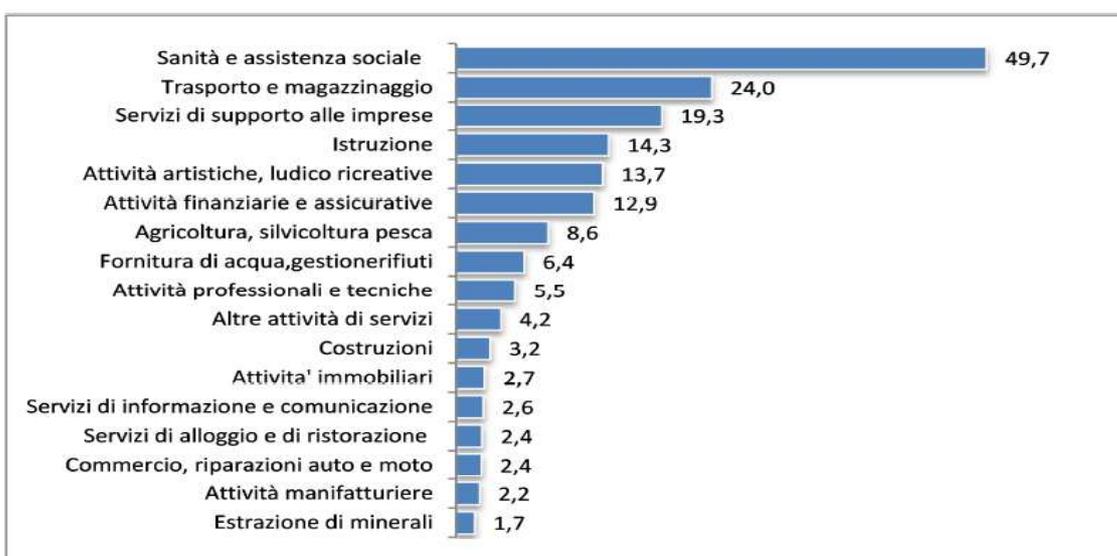
*Distribuzione delle cooperative e degli occupati nelle cooperative, per settore di attività, 2011
(valori assoluti e %)*

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

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

Complessivamente gli occupati nelle cooperative rappresentano il 7,2% del totale degli occupati nelle imprese italiane. Il grafico seguente fornisce un dettaglio settoriale di questo dato.

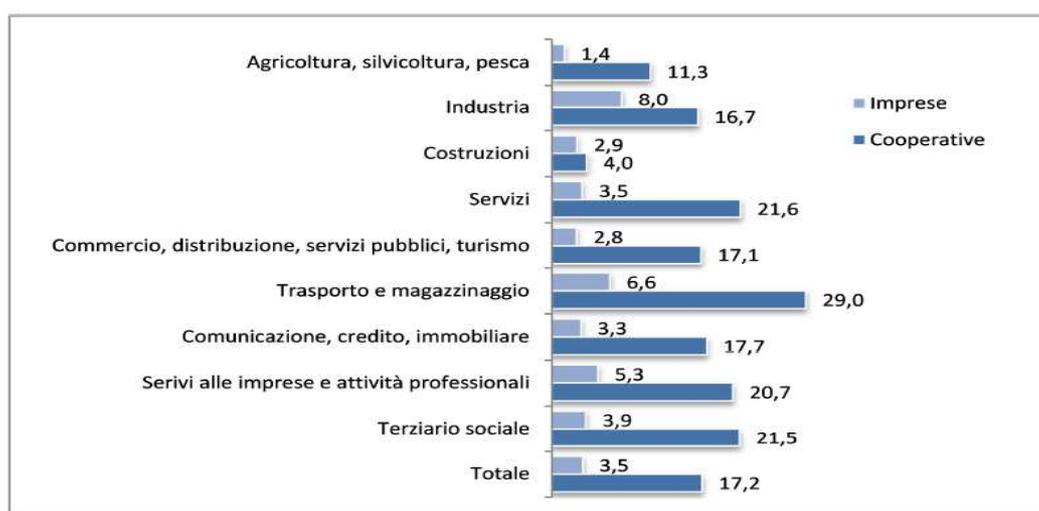
Incidenza degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati, 2011 – (valore %)



Elaborazione Censis su dati Telemaco, 2012

Un altro aspetto caratteristico delle cooperative è il maggior livello di strutturazione in quanto hanno un numero medio di 17,2 addetti a fronte dei 3,5 delle imprese tradizionali. Come si può cogliere dal grafico seguente il divario è particolarmente elevato nel settore dei trasporti (29 addetti contro una media delle imprese di 6,6) e nel terziario sociale (21,5 contro 3,9). Peraltro in alcuni settori la cooperazione occupa una posizione di tutto rilievo potendo contare su veri e propri *main players*⁸.

Numero medio di occupati delle cooperative e delle imprese, per settore, 2011 – (valore medio)



Fonte: Elaborazione Censis su dati Telemaco, 2012

⁸ Ad esempio nel settore del credito le Banche di credito cooperativo generano una raccolta di risparmio di 161 miliardi (13,1% del totale) inoltre dalle BCC proviene il 17,4% dei crediti erogati alle piccole imprese artigiane e l'8,5% di quello erogato alle famiglie. Nella grande distribuzione tra i primi dieci gruppi per fatturato vi sono tre cooperative e lo stesso dicasi per la filiera delle costruzioni. Infine nell'agroalimentare la cooperazione gestisce ben il 32% della produzione agricola primaria e tra le prime quindici aziende agroalimentari quattro sono cooperative.

1.3 La distribuzione territoriale

Passando ad analizzare la distribuzione territoriale del sistema cooperativo italiano, sintetizzata nella tabella sottostante, si rileva innanzitutto la particolare vitalità del Sud dove si trova quasi la metà delle cooperative (36.918, pari al 46,2% del totale). Nel Meridione si registra anche la maggiore presenza di cooperative in rapporto alla popolazione: 17,7 ogni 10.000 abitanti (4,5 punti in più rispetto alla media nazionale). Da segnalare comunque che nel corso dell'ultimo decennio la crescita più sostenuta del numero delle cooperative si è avuta decisamente nel Centro Italia (36,8% contro una media nazionale del 14,2%).

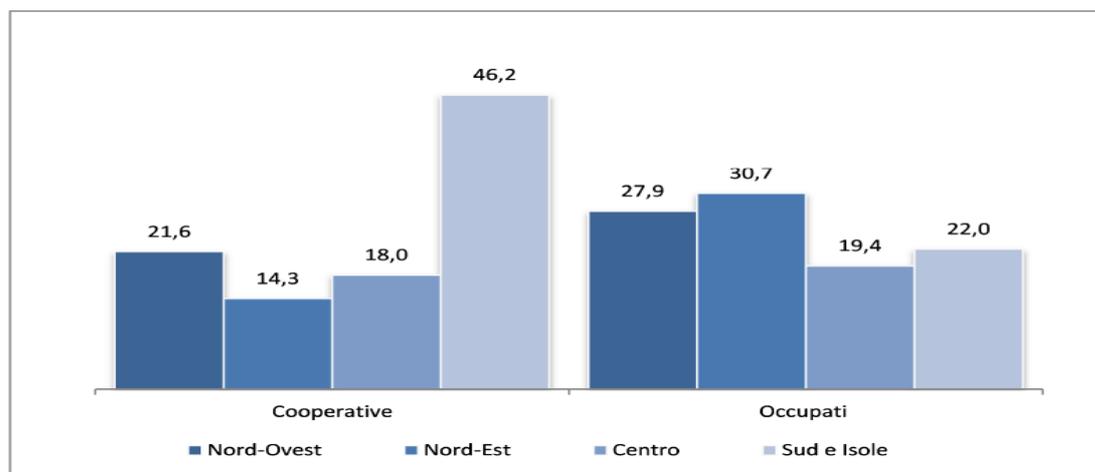
Andamento delle cooperative, per area geografica, 2001-2011 – (valori assoluti, valori % e variazioni %)

| | 2001 | | 2011 | | 2001-2011 | |
|-------------|-----------|----------------------------|-----------|----------------------------|------------|--------|
| | Val. ass. | Val. ogni 10 mila abitanti | Val. ass. | Val. ogni 10 mila abitanti | Differenza | Var. % |
| Nord-Ovest | 15.691 | 10,5 | 17.258 | 10,7 | 1.567 | 10,0 |
| Nord-Est | 10.489 | 9,9 | 11.412 | 9,8 | 923 | 8,8 |
| Centro | 10.497 | 9,6 | 14.361 | 12,0 | 3.864 | 36,8 |
| Sud e Isole | 33.352 | 16,3 | 36.918 | 17,7 | 3.566 | 10,7 |
| Italia | 70.029 | 12,3 | 79.949 | 13,2 | 9.920 | 14,2 |

Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco – Infocamere, 2012

Tuttavia analizzando i volumi occupazionali il ruolo del Sud si ridimensiona considerevolmente rispetto alle altre aree del Paese. Al Sud infatti, come si può evincere dal grafico seguente, la cooperazione accoglie appena il 22% dell'occupazione complessiva del sistema cooperativo mentre il Nord Est rappresenta la vera e propria locomotiva del comparto in quanto assorbe oltre il 30% degli occupati nelle cooperative mentre il valore più basso riguarda il Centro (19,4%).

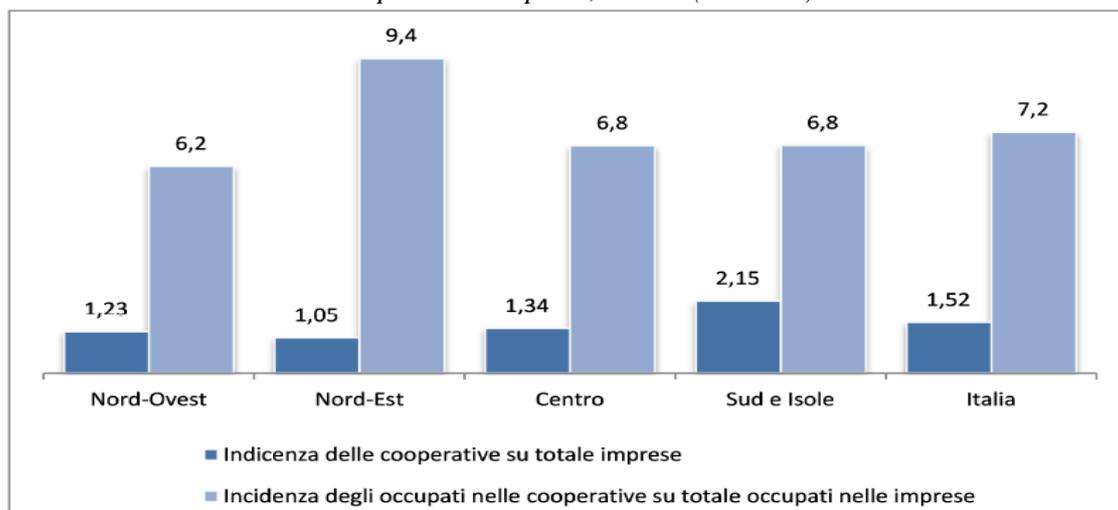
Distribuzione delle cooperative e degli occupati nelle cooperative, per area geografica, 2011 (valori %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco – Infocamere, 2012

Questo aspetto è confermato anche dall'analisi del peso specifico della cooperazione in ciascuna delle macroaree del paese. Infatti mentre nel Nord Est su 100 occupati nelle imprese quasi 10 lavorano nelle cooperative al Sud tale valore scende a 6,8; il Centro presenta il medesimo dato del Sud mentre il fanalino di coda è il Nord Ovest (6,2).

Incidenza delle cooperative sul totale delle imprese e degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati nelle imprese, 2011 – (valori %)

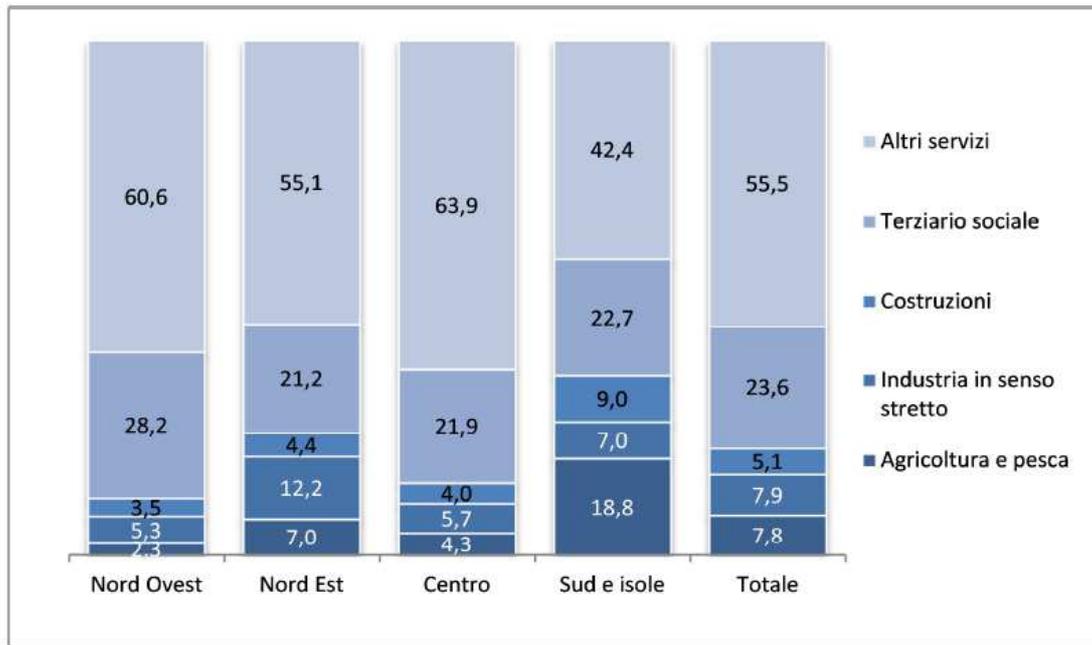


Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco – Infocamere, 2012

In pratica il Nord Est è stato decisivo per lo sviluppo occupazionale degli ultimi anni in quanto in questa macroarea l'occupazione nel mondo delle cooperative tra il 2007 e il 2011 è aumentata del 9,1%. Una buona performance ha caratterizzato anche il Centro (+8,5%) e il Nord Ovest (7,9%) mentre al Sud la crescita occupazionale è stata decisamente più contenuta (3,6%) e anzi nel corso dell'ultimo anno ha registrato una chiara flessione (-3,9%). Tale andamento è imputabile soprattutto alle caratteristiche settoriali della cooperazione nelle diverse macroaree del Paese. Infatti mentre al Sud ha un ruolo rilevante la cooperazione agricola e in parte quella edile, comparti che come detto stanno soffrendo maggiormente gli impatti della crisi, nel resto del Paese ha un peso maggiore la cooperazione sociale e quella che opera nei servizi, comparti che invece hanno mostrato una maggiore capacità anticiclica e sono stati i principali artefici della tenuta del sistema cooperativo.

Complessivamente la distribuzione degli occupati nelle cooperative per settore e area geografica è riassunta nel grafico seguente.

Distribuzione degli occupati nelle cooperative, per settore e area geografica, 2011 – (valori %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco, 2012

La tabella che segue fornisce dei dettagli a livello regionale. In particolare dalla prima tabella emerge che dopo l'Emilia Romagna sono Trentino Alto Adige, Umbria, Sicilia e Sardegna le regioni con il più alto livello d'incidenza della cooperazione sul totale dell'occupazione. Le altre regioni tendono a convergere verso il dato medio nazionale (7,2%) ad eccezione di Valle d'Aosta, Campania, Marche e Abruzzo. Da rilevare il primato dell'Emilia Romagna anche rispetto al numero medio di occupati nelle cooperative: 42,7 contro una media nazionale pari a 17,2.

Considerando la distribuzione degli addetti per settore, illustrata nella seconda tabella, spiccano in particolare la Calabria (dove oltre il 40% degli occupati nelle cooperative lavora nel settore agricolo) e la Campania (dove l'edilizia assorbe il 13,7% dell'occupazione nelle cooperative). In Emilia Romagna, Marche, Veneto e Sardegna l'occupazione generata dalle cooperative nel settore industriale risulta molto al di sopra della media nazionale; il Piemonte invece è la regione con la più alta incidenza di occupati nel terziario sociale (37,4%), seguita da Marche (34,3%) e Sardegna (33,6%).

Cooperative e occupati nelle cooperative nelle regioni italiane, 2011 (valori assoluti e valori %)

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

Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco – Infocamere, 2012

Distribuzione degli occupati nelle cooperative, per settore e regione, 2011 – (valori %)

| | Agricoltura e pesca | Industria in senso stretto | Costruzioni | Sociale | Altri servizi | Totale |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| Piemonte | 3,7 | 5,2 | 2,1 | 37,4 | 51,4 | 100,0 |
| Valle d'Aosta | 12,1 | 8,7 | 3,9 | 47,2 | 28,1 | 100,0 |
| Lombardia | 1,6 | 5,5 | 3,9 | 24,5 | 64,5 | 100,0 |
| Trentino-Alto Adige | 15,1 | 9,2 | 2,2 | 17,1 | 56,4 | 100,0 |
| Veneto | 7,8 | 16,5 | 2,2 | 24,8 | 48,7 | 100,0 |
| Friuli-Venezia Giulia | 4,9 | 5 | 2,6 | 29,1 | 58,3 | 100,0 |
| Liguria | 2,9 | 3,4 | 4,4 | 31,3 | 57,9 | 100,0 |
| Emilia Romagna | 5,7 | 11,5 | 6,0 | 19,1 | 57,6 | 100,0 |
| Toscana | 4,8 | 5,1 | 4,2 | 22,5 | 63,4 | 100,0 |
| Umbria | 7,8 | 5,8 | 2,5 | 27,4 | 56,4 | 100,0 |
| Marche | 6,0 | 18,4 | 2,7 | 34,3 | 38,6 | 100,0 |
| Lazio | 3,0 | 3,3 | 4,5 | 17,6 | 71,4 | 100,0 |
| Abruzzo | 23,9 | 7,7 | 5,1 | 28,7 | 34,5 | 100,0 |
| Molise | 29,4 | 5,8 | 3,3 | 28,9 | 32,5 | 100,0 |
| Campania | 8,3 | 6,4 | 13,7 | 18,0 | 53,6 | 100,0 |
| Puglia | 16,3 | 5,6 | 9,5 | 19,7 | 48,8 | 100,0 |
| Basilicata | 10,8 | 6,7 | 7,2 | 24,9 | 50,1 | 100,0 |
| Calabria | 43,0 | 5,5 | 5,4 | 14,8 | 31,2 | 100,0 |
| Sicilia | 24,2 | 6,7 | 8,1 | 25,6 | 35,3 | 100,0 |
| Sardegna | 13,5 | 13,1 | 6,0 | 33,6 | 33,8 | 100,0 |
| | | | | | | |
| <i>Nord Ovest</i> | <i>2,3</i> | <i>5,3</i> | <i>3,5</i> | <i>28,2</i> | <i>60,6</i> | <i>100,0</i> |
| <i>Nord Est</i> | <i>7,0</i> | <i>12,2</i> | <i>4,4</i> | <i>21,2</i> | <i>55,1</i> | <i>100,0</i> |
| <i>Centro</i> | <i>4,3</i> | <i>5,7</i> | <i>4,0</i> | <i>21,9</i> | <i>63,9</i> | <i>100,0</i> |
| <i>Sud e isole</i> | <i>18,8</i> | <i>7,0</i> | <i>9,0</i> | <i>22,7</i> | <i>42,4</i> | <i>100,0</i> |
| | | | | | | |
| Totale | 7,8 | 7,9 | 5,1 | 23,6 | 55,5 | 100,0 |

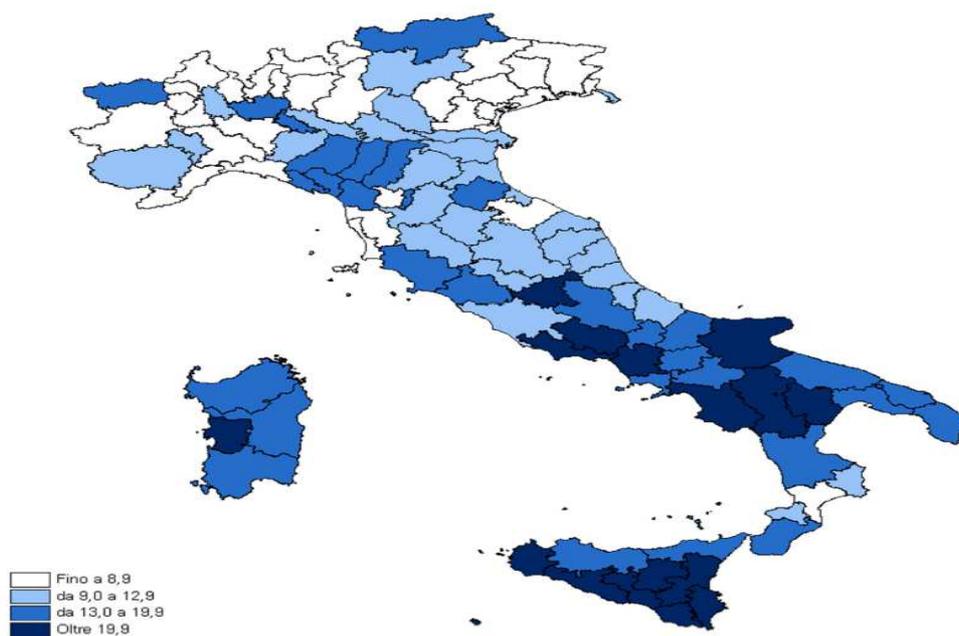
Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco – Infocamere, 2012

Infine i due cartogrammi che seguono ci permettono di cogliere degli importanti dettagli a livello provinciale. Intanto trova ulteriore conferma il fenomeno secondo il quale è il Sud la macroarea del paese con la maggiore densità di imprese cooperative. La relativa classifica provinciale vede al primo posto una provincia laziale, Rieti (circa 30 cooperative ogni 10.000 abitanti), seguita poi da molte province meridionali e in particolare siciliane (Caltanissetta 27,2; Ragusa 26; Catania 24,4; Siracusa 24). Di rilievo anche i valori di Foggia (27,6) e Oristano (25,8) mentre nel fondo della classifica si collocano numerose province del Nord (ad es. Treviso, Pordenone e Vicenza sono molto al di sotto della media nazionale pari a 13,2) con la provincia di Parma che registra la minor densità di cooperative (3 ogni 10.000 abitanti).

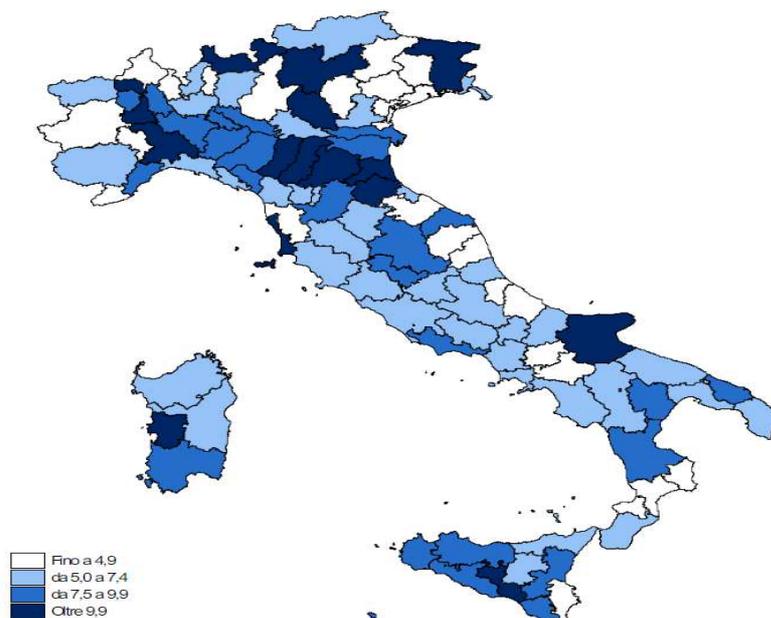
Tuttavia, ancora una volta, se si considera l'incidenza dell'occupazione nelle cooperative sul totale dell'occupazione nelle imprese la graduatoria risulta molto differenziata. L'Emilia Romagna è la regione in cui la cooperazione contribuisce in misura maggiore allo sviluppo occupazionale e in effetti al vertice della relativa graduatoria provinciale si collocano Reggio Emilia, Ravenna, Forlì e Bologna (tutte province con valori superiori al 15%, più del doppio del dato medio nazionale pari a 7,2%).

Seguono i casi di Oristano e di Caltanissetta dove la densità cooperativa si unisce, contrariamente a quanto avviene in genere per il Sud, ad un rilevante peso della cooperazione anche in termini occupazionali. In fondo alla graduatoria si pongono tre province calabresi (Vibo Valentia, Crotone e Catanzaro).

Densità delle cooperative, 2011 (val. ogni 10 mila abitanti)



Incidenza degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati nelle imprese, 2011 (val. %)



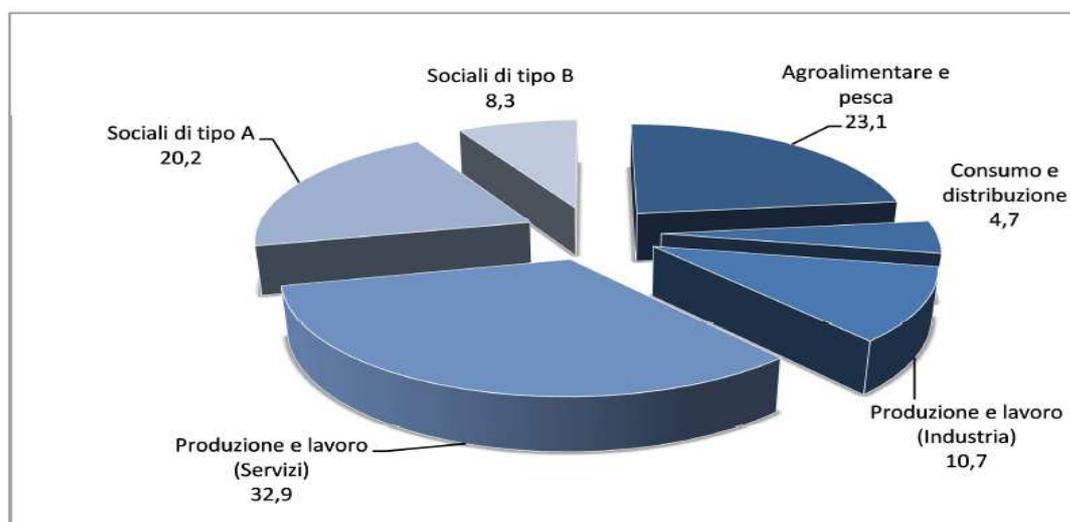
Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco - Infocamere, 2012

1.4 Altri tratti caratteristici del sistema cooperativo.

Di seguito si illustrano altre importanti caratteristiche strutturali che – sebbene riferite ad uno specifico campione costruito dal Censis⁹ - possono essere considerate rappresentative del sistema cooperativo italiano nel suo complesso.

Il grafico seguente riassume innanzitutto la suddivisione delle cooperative contattate dal Censis per tipologia ed evidenzia la predominanza delle cooperative di produzione e lavoro (quasi il 44%, in particolare nel campo dei servizi) seguite dalla cooperative sociali (in particolare di tipo A). Rilevante anche la quota di cooperative del comparto agroalimentare e pesca (23,1%).

Distribuzione delle cooperative per tipologia, 2012 (valori %)



Fonte: Censis, Primo rapporto sulla cooperazione in Italia, 2012

Le cooperative hanno un'età media di circa 25 anni essendo nate soprattutto (57,5%) tra il 1983 e il 2002, tuttavia circa il 9,2% vanta un'anzianità di gran lunga superiore con oltre 50 anni di attività. La cooperazione di consumo, e in parte quella del settore agroalimentare e della pesca, sono i comparti più longevi mentre le cooperative di produzione e lavoro attive nell'industria sono mediamente le più giovani e quelle in cui negli ultimi anni si è registrato un maggior dinamismo (il 40,3% è stato costituito nell'ultimo decennio).

⁹ Dati tratti dal citato *Primo Rapporto sulla Cooperazione in Italia* del Censis. Si riferiscono a un campione rappresentativo delle cooperative aderenti all'Alleanza delle Cooperative Italiane (che conta complessivamente 43.000 imprese associate) con la sola esclusione delle banche di credito cooperativo e delle cooperative abitative le cui peculiarità le rendevano difficilmente inseribili nel disegno di ricerca alla base del Rapporto. Inoltre è utile segnalare che come afferma il Censis "definire l'universo della cooperazione italiana è quanto di più complesso vi possa essere nell'ambito delle attività di analisi e di ricerca che attengono alla struttura economica e produttiva del nostro Paese". Ciò non solo per la forte eterogeneità del mondo cooperativo ma anche per la pluralità delle fonti che negli anni si sono accumulate senza trovare né univocità di definizioni né una sintesi quantitativa (comunque a pagina 30 del Rapporto è riportato un quadro sintetico delle principali fonti statistiche ufficiali sulla cooperazione con una nota di sintesi sui rispettivi punti di forza e debolezza). Anche un altro autorevole centro di ricerca quale Euricse (*La cooperazione in Italia – I° Rapporto Euricse, 2011*) su questo tema afferma che "in Italia, nonostante la particolare rilevanza del movimento cooperativo, si registra un'evidente carenza di informazioni statistiche ufficiali".

Distribuzione delle cooperative per tipologia e anno di costituzione, 2012 – (valori % e valore medio)

| | Fino al 1982 | 1983-1992 | 1993-2002 | Oltre il 2002 | Anno di nascita (val. medio) |
|---------------------------------|--------------|-----------|-----------|---------------|------------------------------|
| Agroalimentare e pesca | 42,3 | 26,8 | 20,4 | 10,5 | 1980 |
| Consumo e distribuzione | 77,0 | 7,0 | 0,0 | 16,0 | 1959 |
| Produzione e lavoro (Industria) | 18,9 | 12,5 | 28,2 | 40,3 | 1993 |
| Produzione e lavoro (Servizi) | 24,7 | 27,7 | 30,9 | 16,7 | 1990 |
| Sociale | 10,0 | 28,5 | 50,9 | 10,6 | 1993 |
| Totale | 26,4 | 25,1 | 32,4 | 16,0 | 1988 |

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Al Sud la cooperazione è tendenzialmente più giovane: il 54,6% delle imprese è nato negli ultimi venti anni e il 20,4% addirittura dopo il 2002. Al contrario al Nord Est ben il 38,4% delle cooperative è stato fondato prima del 1982, percentuale che scende al 30,1% al Centro, al 25,9% al Nord Ovest e addirittura al 16,2% al Sud.

Il 40% delle cooperative ha un fatturato inferiore ai 500.000 euro e il 18,9% dichiara meno di 250.000 euro. La maggioranza si colloca attorno ad una soglia di fatturato di circa 600.000 euro e il 70,4% presenta un valore inferiore al milione di euro. Le cooperative con fatturato fino al milione di euro, seppur assai numerose, contribuiscono solo al 3,9% del valore della produzione del settore. Come si può notare dalla tabella seguente le dimensioni economiche tendono a variare in funzione della tipologia di cooperativa: quelle di consumo e distribuzione sono quelle in cui si riscontrano i maggiori volumi di fatturato (il 58,4% presenta un fatturato superiore al milione di euro).

Anche nell'agroalimentare e nella pesca le dimensioni tendono ad essere mediamente superiori alle altre tipologie (più di un terzo presenta infatti un fatturato superiore al milione di euro).

La cooperazione sociale presenta una situazione intermedia e abbastanza distribuita fra le diverse classi di fatturato mentre le cooperative di produzione e lavoro, sia di tipo industriale che di servizi, sono quelle che presentano i volumi economici più contenuti.

Distribuzione delle cooperative, per fatturato e tipologia, 2012 – (valori %)

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

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

A livello territoriale si riscontrano situazioni abbastanza diversificate: al Nord Est le cooperative che superano il milione di fatturato sono il 43,5% (contro il 38,3% del Nord Ovest, il 32,5% del Centro e il 13,4% del Sud) mentre appena il 9,4% si colloca sotto la soglia dei 250.000 euro. Nel Centro e Sud Italia la cooperazione presenta dimensioni economiche più contenute, al Sud in particolare quasi la metà delle cooperative (48%) fattura meno di 500.000 euro all'anno.

Comunque è soprattutto la longevità l'elemento che permette di raggiungere soglie dimensionali elevate favorendo quei processi di capitalizzazione che rappresentano uno dei principali fattori di criticità per la crescita delle cooperative. Infatti con l'anzianità aumenta la quota di imprese che si colloca al sopra del milione di euro di fatturato arrivando a rappresentare ben il 52,4% del totale delle cooperative con oltre 30 anni di attività.

Un altro aspetto molto importante è naturalmente il mercato di riferimento. Come si può evincere dalla tabella seguente per la maggior parte delle cooperative è rappresentato dai consumatori finali o da altre imprese clienti che contribuiscono a determinare il 75,2% del fatturato generale delle cooperative. Il 15,4% di tale fatturato deriva invece dalla committenza pubblica mentre una quota pari al 9,4% deriva da altre cooperative. Rispetto a tale elemento le differenze tra settori sono piuttosto marcate e ad esempio mentre nella distribuzione e nel consumo il fatturato deriva quasi interamente da clienti finali le cooperative sociali tendono a dipendere in misura decisamente più rilevante dalla committenza pubblica da cui infatti deriva oltre il 63% del proprio fatturato. Nel settore agroalimentare e ittico invece una quota consistente di fatturato (22,3%) è legato all'attività di altre cooperative.

Composizione percentuale del fatturato delle cooperative per mercato di riferimento e tipologia, 2012 – (valori %)

| | Agroalimen- tare e pesca | Consumo e distribuzion e | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|
| Privati | 75,7 | 98,9 | 48,9 | 63,4 | 26,0 | 75,2 |
| Cooperative | 22,3 | 1,0 | 7,1 | 8,3 | 10,5 | 9,4 |
| Pubblica Amministrazione | 2,0 | 0,1 | 44,0 | 28,4 | 63,5 | 15,4 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Questo aspetto può essere letto anche con riferimento alle dimensioni delle cooperative. Ad esempio le piccole cooperative (meno di 250.000 euro di fatturato) producono essenzialmente per i clienti finali, aziende e consumatori (58,9%) mentre è piuttosto ridotta la quota di fatturato che derivano dalla Pubblica Amministrazione (25,6%). Con il crescere delle dimensioni aumenta invece la quota di fatturato imputabile alla commessa pubblica (37,4% tra le imprese con fatturato compreso tra 250.000 e 500.000 euro), tuttavia tra le imprese con oltre un milione di euro di fatturato tale quota riscalda a quota 14,5% mentre nelle grandi cooperative (oltre 1 milione di euro) è il mercato privato a determinare i volumi più significativi di fatturato (76,5%).

Composizione percentuale del fatturato delle cooperative per mercato di riferimento e fatturato, 2012 – (valore %)

| | Fino a 250 mila euro | 250 mila - 500 mila euro | 500 mila - 1 mln di euro | Oltre 1 mln di euro | Totale |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| Privati | 58,9 | 51,2 | 49,9 | 76,5 | 75,2 |
| Cooperative | 15,4 | 11,3 | 19,8 | 9,0 | 9,4 |
| Pubblica Amministrazione | 25,6 | 37,4 | 30,3 | 14,5 | 15,4 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Passando alle caratteristiche occupazionali, la distribuzione delle cooperative per classi di addetti rivela che a fronte di circa un terzo (35,3%) che ha meno di 10 unità la maggioranza delle cooperative tende a collocarsi verso dimensioni d'impresa medio grandi: il 27,8% tra i 10 e 19 addetti, il 20,1% tra i 20 e 49 ed il 9,5% tra i 50 e i 99. Il 7,3% delle cooperative supera le 100 unità, quota piuttosto contenuta ma che da sola contribuisce a generare quasi il 70% dell'occupazione complessiva del sistema cooperativo.

Distribuzione delle cooperative e degli occupati per classi di addetti, 2012 – (valori %)

| | Distribuzione % delle cooperative | Distribuzione % degli occupati |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Fino a 9 occupati | 35,3 | 3,1 |
| 10-19 occupati | 27,8 | 6,6 |
| 20-49 occupati | 20,1 | 11,1 |
| 50-99 occupati | 9,5 | 11,3 |
| 100 occupati e oltre | 7,3 | 67,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Le cooperative sociali sono quelle con il volume occupazionale più elevato: più della metà supera la soglia dei 20 addetti e il 23,3% quella dei 50. Nelle cooperative di consumo e distribuzione invece il numero di addetti tende ad essere molto più basso (il 63,5% si colloca al di sotto delle 10 unità). Tra le cooperative di produzione e lavoro la situazione è abbastanza differenziata a seconda dei settori: le piccole dimensioni sono decisamente prevalenti nelle cooperative che operano nell'industria (il 58,1% ha meno di 10 addetti e solo il 6,5% supera la soglia dei 50) mentre le cooperative che operano nel settore dei servizi presentano livelli dimensionali maggiori (il 38,7% ha più di 20 occupati e il 15,7% più di 50).

Distribuzione delle cooperative per numero di occupati e tipologia, 2012 – (valori %)

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

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Come noto per le cooperative il lavoro rappresenta una vera e propria caratteristica identitaria in quanto in moltissimi casi è proprio la promozione dell'occupazione lo scopo mutualistico di riferimento. In tal senso occorre sottolineare innanzitutto che il 58% degli addetti delle cooperative sono soci delle stesse (il 42% addetti non soci). A tale riguardo va però segnalato che nel corso degli ultimi anni il tema della partecipazione dei lavoratori ha perso un po' della sua centralità e in effetti tra le cooperative costituite negli ultimi dieci anni il complesso dei lavoratori appare come diviso a metà tra soci lavoratori (50,4%) e addetti non soci (49,6%). Rispetto a questo tema occorre rilevare anche che la crescita dimensionale che ha interessato importanti segmenti del sistema cooperativo apre delle specifiche problematiche. In particolare se da un lato il sistema cooperativo deve garantire il rispetto del principio di partecipazione, in definitiva il principale tratto distintivo di questo particolare modello imprenditoriale, dall'altro lato non si possono trascurare le esigenze di tempestività ed efficienza decisionale sempre più richieste dal mercato. In particolare spesso al sistema cooperativo viene associato un limite intrinseco derivante proprio dalla sua democraticità in quanto proprio il fatto di prevedere numerosi passaggi da condividere con i soci può determinare una certa macchinosità e lentezza dei processi decisionale che può compromettere la capacità di risposta allorché servono scelte urgenti o in generale quando occorre avviare processi di cambiamento. In sostanza spesso i principi partecipativi e mutualistici devono essere rivisti in considerazione della crescita dimensionale delle cooperative ma anche alla luce di altre trasformazioni come ad esempio l'allargamento della quota degli addetti non soci, soprattutto nelle cooperative più giovani¹⁰.

Comunque, a prescindere dalla natura del lavoratore (socio o non socio), il 74,4% degli occupati nel sistema cooperativo ha un contratto a tempo indeterminato, dato in linea con quello generale del mercato del lavoro italiano. Il rimanente 25,6% è composto da lavoratori flessibili e in particolare il 17,4% è impiegato con contratti a termine (tra cui anche strumenti per l'inserimento lavorativo dei giovani come l'apprendistato) e l'8,2% con contratti di collaborazione. La quota di lavoratori *flessibili* è decisamente più elevata nelle cooperative che hanno sede nel Mezzogiorno dove interessa più di un terzo dei lavoratori (34,8%); anche al

¹⁰ In tema di partecipazione il Censis rileva ad esempio che a fronte di un terzo circa (32%) di cooperative che considera l'assemblea dei soci come il principale strumento per rendere partecipi i soci delle scelte effettuate una quota maggioritaria (68%) considera più efficaci i canali di comunicazione informali per mantenere i rapporti tra vertici e base.

Centro si registra un'incidenza maggiore dei contratti flessibili, in particolare delle collaborazioni che interessano il 13,2% dei lavoratori delle cooperative.

Generalmente le dimensioni economiche delle cooperative influenzano fortemente la natura del rapporto di lavoro. Nelle piccole cooperative la componente di lavoro flessibile è molto elevata e si attesta complessivamente attorno al 43% tra le imprese con un fatturato inferiore ai 250.000 euro e sale al 54,1% tra quelle con un fatturato tra 250.000 e 500.000 euro. Tuttavia al crescere delle dimensioni l'occupazione tende a stabilizzarsi: la quota di flessibili scende al 28,2% nella fascia dimensionale immediatamente inferiore al milione di euro e al 22,4% in quella superiore.

In termini settoriali il sociale e quello della produzione e lavoro (ambito servizi) sono i comparti dove il livello di flessibilità è più accentuato (rispettivamente 30,6% e 17,6% dei lavoratori).

Distribuzione degli addetti delle cooperative per tipo di rapporto di lavoro, tipologia, area geografica e fatturato, 2012 – (valore %)

| | Dipendenti a tempo indeterminato | Dipendenti a tempo determinato | Collaboratori | Totale |
|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------|--------|
| Tipologia | | | | |
| Agroalimentare e pesca | 46,5 | 51,2 | 2,3 | 100,0 |
| Consumo e distribuzione | 89,1 | 8,8 | 2,0 | 100,0 |
| Produzione e lavoro (Industria) | 89,6 | 7,0 | 3,4 | 100,0 |
| Produzione e lavoro (Servizi) | 82,4 | 7,3 | 10,3 | 100,0 |
| Sociale | 69,4 | 16,9 | 13,7 | 100,0 |
| Area Geografica | | | | |
| Nord-Ovest | 79,0 | 13,1 | 7,9 | 100,0 |
| Nord-Est | 76,3 | 20,2 | 3,5 | 100,0 |
| Centro | 73,5 | 13,3 | 13,2 | 100,0 |
| Sud e Isole | 65,2 | 18,6 | 16,2 | 100,0 |
| Classe di fatturato | | | | |
| Fino a 250 mila euro | 56,4 | 15,4 | 28,2 | 100,0 |
| 250 mila - 500 mila euro | 45,9 | 34,1 | 20,0 | 100,0 |
| 500 mila - 1 mln di euro | 71,8 | 10,7 | 17,5 | 100,0 |
| Oltre 1 mln di euro | 77,6 | 17,5 | 4,9 | 100,0 |
| Totale | 74,4 | 17,4 | 8,2 | 100,0 |

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Per completare il quadro delle principali caratteristiche del sistema cooperativo è utile riportare alcuni dati elaborati dall'Euricse¹¹ in relazione alle dimensioni economiche e finanziarie delle cooperative. Emerge ad esempio che il 73% delle cooperative ha un capitale investito inferiore ai 500.000 euro mentre appena il 17% supera un milione di euro inoltre le cooperative nel 30% dei casi registrano perdite d'esercizio. Comunque, allargando il quadro, per definizione nelle cooperative il profitto non rappresenta un obiettivo da massimizzare ma piuttosto un vincolo necessario per la crescita o quanto meno per la sopravvivenza. Ne deriva che la redditività delle cooperative non può essere misurata attraverso indicatori tradizionali tuttavia

¹¹ *La cooperazione in Italia – I° Rapporto Euricse, 2011.*

Euricse, utilizzando degli indicatori ad hoc, ha analizzato la capacità delle cooperative di coprire i costi di produzione e di generare una quota eventualmente residua come risultato positivo d'esercizio. In tal modo si evidenziano due situazioni: da un lato il 45,1% delle cooperative presenta una capacità limitata di raggiungere un risultato operativo positivo mentre il 46,4% riesce a raggiungere un valore della produzione superiore – anche se di poco – ai costi di produzione. Quindi la maggior parte delle cooperative dimostra una discreta capacità di coprire i costi della produzione con il valore prodotto mentre ci riescono meno soprattutto le cooperative con dimensioni ridotte per le quali quindi la sopravvivenza e la sostenibilità dipendono maggiormente dalla possibilità di ottenere contributi e sovvenzioni. In termini geografici una scarsa capacità di far fronte ai costi con il valore della produzione si registra soprattutto nell'Italia meridionale mentre, a livello settoriale, le costruzioni (incluse le cooperative edilizie e quelle di abitazione) sono quelle risentono maggiormente della rigidità nella struttura dei costi.

Passando al tema della capitalizzazione Euricse rileva che il 20,9% delle cooperative ha un patrimonio netto negativo mentre il 24,9% mostra un'ottima capacità di finanziare il capitale investito con i mezzi propri. Comunque, complessivamente, i livelli di capitalizzazione del sistema cooperativo possono considerarsi soddisfacenti. In termini geografici al Nord si registra un livello di capitalizzazione più elevato mentre al Centro e al Sud sono più numerose (quasi il 25%) le cooperative con una bassa incidenza dei mezzi propri sul capitale investito. In termini settoriali le cooperative edilizie sono quelle con il minor livello di capitalizzazione mentre il livello maggiore si registra nelle cooperative che operano nei servizi e nell'industria. In generale le cooperative sociali sono quelle con performance migliori, ad esempio la presenza di un patrimonio netto negativo è meno frequente rispetto alle altre cooperative (17,3% contro 21,8%).

1.5 I modelli competitivi prevalenti

Il modello cooperativo si basa notoriamente su alcuni elementi che determinano un modo diverso di “fare impresa” dove fondamentalmente alla logica del profitto si sostituisce una strategia più complessa, attenta soprattutto al valore della persona e alle relazioni con il territorio. Tali elementi, riassunti nel grafico seguente, rappresentano altrettanti fattori di competitività e tra questi – secondo le stesse cooperative – il più importante è certamente il *rapporto di fiducia con clienti e consumatori* (citato dal 64% delle cooperative del campione Censis) seguito dal *radicamento sul territorio* (48,5%), dalla *qualità e partecipazione dei lavoratori* (35,5%) e quindi dalla *qualità del prodotto/servizio* (32,8%).

Seguono, a una certa distanza, fattori di competitività diciamo più moderni quali ad esempio la *forza del brand*, la *leadership nella gestione*, *l'innovazione* e quindi la *rete di distribuzione e vendita*. Decisamente marginali invece i fattori tipici della competitività basata sui processi di diversificazione, legati cioè all'ingresso in *nuovi settori* o *nuovi paesi* (citati rispettivamente dal 3,4% e dall'1,5% del campione Censis).

Principali fattori di competitività delle cooperative, 2012 (valori %)



Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Incrociando i fattori di competitività con il settore di attività emergono alcuni specifici modelli competitivi. Ad esempio, come si può evincere dalla tabella sottostante, il fattore “*reti di vendita*” è chiaramente più importante per le cooperative di consumo e distribuzione, il “*coinvolgimento dei lavoratori*” ha un ruolo più marcato nelle cooperative manifatturiere mentre le cooperative più attente all’ “*innovazione*” appaiono quelle che operano nei servizi. Da rilevare invece che le cooperative manifatturiere e quelle di consumo e distribuzione sono quelle decisamente meno interessate a perseguire strategie di diversificazione verso “*nuovi settori*” o “*nuovi paesi*”.

Principali fattori di competitività delle cooperative per tipologia, 2012 () – (valori %)*

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

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Naturalmente anche le dimensioni economiche influiscono sui modelli competitivi adottati e in particolare all'aumentare del fatturato si può notare una certa tendenza a integrare le componenti più tipiche del modello cooperativo per puntare su fattori che presuppongono un'organizzazione aziendale più complessa. In tal senso si può citare anche il frequente ricorso a collaborazioni, sia all'interno di consorzi di imprese (39,6% delle cooperative del campione Censis) che con altre aziende (37,9%) mentre appena il 16,4% delle cooperative non attua nessuna pratica di collaborazione (quota che però sfiora il 26% per le cooperative con fatturato fino a 250.000 euro).

Pratiche di collaborazione adottate dalle cooperative, per fatturato, 2012 () – (valori %)*

| | Fino a 250 mila euro | 250 mila - 500 mila euro | 500 mila - 1 mln di euro | Oltre 1 mln di euro | Totale |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| Non adotta alcuna pratica | 25,7 | 17,0 | 13,6 | 12,8 | 16,4 |
| Adotta almeno una pratica | 74,3 | 83,0 | 86,4 | 87,2 | 83,6 |
| <i>Fa parte di un consorzio</i> | 27,7 | 43,5 | 34,8 | 49,2 | 39,6 |
| <i>Collabora con altre imprese per acquisti, forniture e la gestione di altri servizi</i> | 28,5 | 37,5 | 41,5 | 40,4 | 37,9 |
| <i>Collabora con altre aziende per partecipare a bandi o gare d'appalto</i> | 20,1 | 27,0 | 27,5 | 38,0 | 29,1 |
| <i>Collabora con Università, Centri di ricerca</i> | 23,8 | 25,6 | 15,5 | 23,8 | 21,7 |
| Altro | 9,3 | 12,7 | 14,5 | 8,6 | 11,4 |
| <i>Ha sottoscritto un contratto o fa parte di una rete di imprese</i> | 12,3 | 12,8 | 10,2 | 9,3 | 10,9 |

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Il ricorso a collaborazioni è una prassi abbastanza trasversale ai vari settori anche se appare decisamente più diffusa tra le cooperative di consumo e distribuzione e quelle sociali. In particolare le prime sono quelle che più frequentemente fanno parte di un consorzio (74%) mentre le seconde sono quelle che ricorrono maggiormente a collaborazioni finalizzate alla partecipazione a bandi o gare di appalto (51,5%) e a collaborazioni con Università e Centri di ricerca (30%). Al contrario una cooperativa di produzione e lavoro (industria) su tre non adotta pratiche di collaborazione.

Pratiche di collaborazione adottate dalla cooperativa, per tipologia, 2012 () – (valore %)*

| | Agroalimentare e pesca | Consumo e distribuzione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|---|------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------|--------|
| Non adotta alcuna pratica | 15,2 | 2,0 | 34,3 | 20,6 | 8,2 | 16,4 |
| Adotta almeno una pratica | 84,8 | 98,0 | 65,7 | 79,4 | 91,8 | 83,6 |
| <i>Fa parte di un consorzio</i> | 47,2 | 74,0 | 28,6 | 24,6 | 49,3 | 39,6 |
| <i>Collabora con altre imprese per acquisti, forniture e la gestione di altri servizi</i> | 47,0 | 48,4 | 22,3 | 38,2 | 34,2 | 37,9 |
| <i>Collabora con altre aziende per partecipare a bandi o gare d'appalto</i> | 16,8 | 0,0 | 14,9 | 27,0 | 51,5 | 29,1 |
| <i>Collabora con Università, Centri di ricerca</i> | 24,7 | 12,4 | 2,9 | 19,8 | 30,0 | 21,7 |
| Altro | 7,4 | 4,7 | 7,2 | 15,9 | 12,0 | 11,4 |
| <i>Ha sottoscritto un contratto o fa parte di una rete di imprese</i> | 6,2 | 15,1 | 14,8 | 10,2 | 13,3 | 10,9 |

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Come detto il ruolo centrale delle risorse umane è uno dei principali tratti distintivi del modello cooperativo. Diverse le pratiche aziendali utilizzate in tal senso, in particolare l'adozione di un'organizzazione del lavoro flessibile (56% delle cooperative del campione Censis) e di misure per la crescita professionale dei giovani (37%). Da un punto di vista settoriale le cooperative più attente al tema sono quelle di consumo e distribuzione, quelle sociali e quelle di produzione e lavoro del terziario (rispettivamente il 96,5%, il 95,1% e il 91,7% adotta almeno una pratica nei confronti dei propri dipendenti). Meno attente invece le cooperative del comparto agroalimentare e pesca (in pratica una su quattro non adotta nessuna pratica specifica nei confronti dei propri dipendenti).

Misure adottate dalle cooperative nei confronti dei loro dipendenti, per tipologia, 2012 () – (valore %)*

| | Agroalimen- tare e pesca | Consumo e distribu- zione | Produzion e e lavoro (Industria) | Produzio ne e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|--|-----------------------------|------------------------------------|--|---|---------|--------|
| Non adotta alcuna misura | 25,6 | 3,5 | 19,0 | 8,3 | 4,9 | 12,3 |
| Adotta almeno una misura | 74,4 | 96,5 | 81,0 | 91,7 | 95,1 | 87,7 |
| <i>Adotta un'organizzazione del lavoro flessibile, con autonomia e responsabilizzazione dei gruppi di lavoro</i> | 38,2 | 68,2 | 49,3 | 68,8 | 56,1 | 56,0 |
| <i>Cura lo sviluppo professionale delle risorse giovanili</i> | 27,1 | 49,9 | 30,8 | 33,2 | 49,6 | 37,0 |
| <i>Ha assunto disabili o altre categorie di soggetti svantaggiati</i> | 15,7 | 16,2 | 4,3 | 7,0 | 45,1 | 20,0 |
| <i>Attua politiche di sostegno alle esigenze delle donne che lavorano</i> | 9,7 | 19,8 | 16,7 | 10,9 | 26,6 | 16,2 |
| <i>Prevede strumenti di welfare integrativo per i propri dipendenti</i> | 10,7 | 15,7 | 6,9 | 8,1 | 5,1 | 8,1 |
| <i>Sostiene i propri soci e dipendenti e le loro famiglie erogando servizi diversi</i> | 5,4 | 21,6 | 3,5 | 4,9 | 12,8 | 7,9 |
| <i>Attua politiche specifiche di sostegno agli immigrati che lavorano in azienda</i> | 7,6 | 0,0 | 1,0 | 6,7 | 11,6 | 7,4 |

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Oltre che al proprio personale, le cooperative si mostrano molto attente anche al territorio in cui operano e in particolare stabiliscono relazioni economiche con la realtà produttiva locale (52,9% del campione Censis) o realizzano interventi ad hoc per contribuire allo sviluppo locale (ad es. realizzando campagne e iniziative aperte ai soggetti del territorio, finanziando opere di utilità sociale, etc.). Come si può notare dalla tabella seguente il ricorso a tali prassi caratterizza soprattutto le cooperative sociali. Tali prassi inoltre – al crescere del numero di occupati – diventano più frequenti e diversificate cioè puntano maggiormente a creare partnership con altre cooperative e altri soggetti del territorio.

Comportamenti attuati dalla cooperativa sul territorio in cui opera, per tipologia, 2012 () (valori %)*

| | Agroalim- mentare e pesca | Consu- mo e distribu- zione | Produ- zione e lavoro (Industria) | Produ- zione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|--|---------|--------|
| Non attua alcun comportamento | 14,5 | 18,5 | 36,4 | 19,6 | 11,4 | 17,8 |
| Attua almeno un comportamento | 85,5 | 81,5 | 63,6 | 80,4 | 88,6 | 82,2 |
| <i>Ha stabilito o rafforzato rapporti economici con la realtà produttiva locale</i> | 55,5 | 55,4 | 58,4 | 56,5 | 44,1 | 52,9 |
| <i>Ha contribuito alla realizzazione di campagne o iniziative finalizzate alla promozione del territorio</i> | 23,1 | 46,5 | 5,1 | 19,5 | 32,0 | 23,6 |
| <i>Ha realizzato iniziative per l'azienda e i suoi addetti, aperte anche ai soggetti del territorio</i> | 20,2 | 11,6 | 9,0 | 8,7 | 27,6 | 16,9 |
| <i>Ha finanziato la realizzazione di opere di utilità sociale, o associazioni e comunità che svolgono importanti funzioni di sostegno sociale</i> | 7,4 | 16,2 | 9,6 | 7,7 | 26,1 | 13,5 |

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

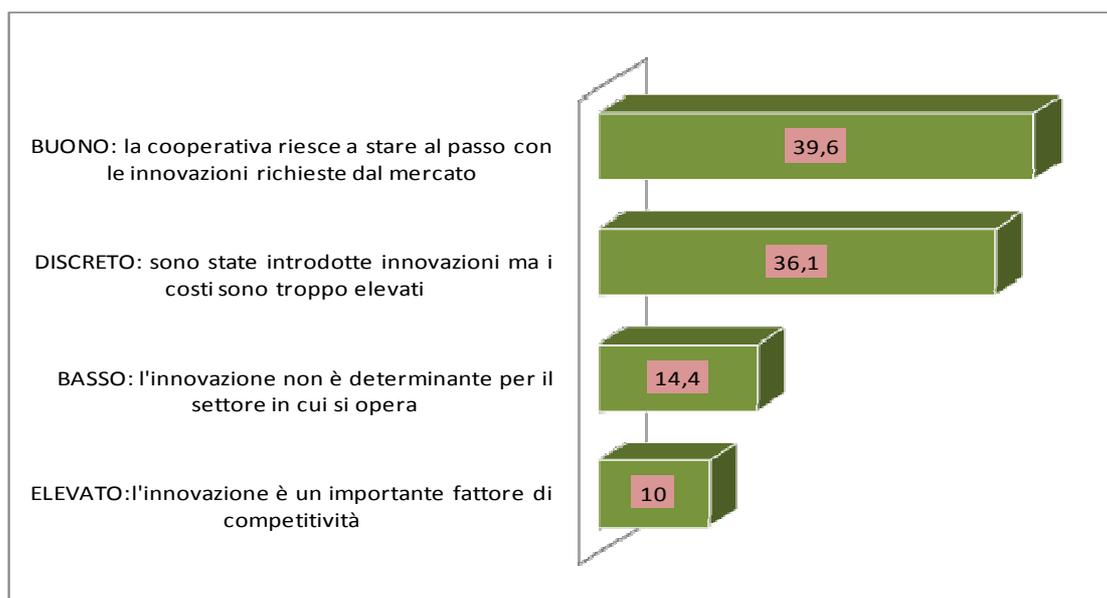
Inoltre le cooperative sono piuttosto attente a mettere in trasparenza e certificare gli aspetti più distintivi del loro approccio e in effetti due cooperative su tre adottano almeno uno strumento in tal senso. Gli strumenti più diffusi sono la *Certificazione di qualità* e il *Bilancio sociale* mentre appare ancora piuttosto scarso il ricorso a forme di certificazione ambientale. In termini settoriali le più attive da questo punto di vista sono le cooperative sociali, probabilmente non solo per un discorso d'immagine ma anche perché la loro attività è maggiormente legata al possesso di specifici requisiti necessari per partecipare ad appalti pubblici.¹²

Alcuni specifici fattori di competitività – *innovazione e internazionalizzazione* – sono ormai praticamente irrinunciabili per resistere in un mercato sempre più competitivo e globalizzato per cui meritano un maggior approfondimento. Le cooperative generalmente si caratterizzano per un buon livello d'innovazione tuttavia spesso hanno dei vincoli strutturali (in particolare carenza di mezzi economici, risorse professionali e capacità organizzative) che non permettono investimenti sufficienti in tal senso. Ne deriva che alla fine l'innovazione non sempre è considerato un fattore di competitività irrinunciabile e in effetti, come si può cogliere dal grafico sottostante, il sistema cooperativo si divide soprattutto tra chi pensa di aver raggiunto un livello d'innovazione buono (39,6%) o discreto (36,1%) mentre per quote minoritarie il livello raggiunto è elevato (10%) o al contrario basso (14,4%), anche perché considerato non determinante per il settore in cui si opera¹³.

¹² Anche questo aspetto diventa più frequente e significativo al crescere delle dimensioni dell'impresa. In particolare adotta uno strumento di certificazione il 76,9% delle imprese con un fatturato oltre il milione di euro contro il 63,6% di quelle con un fatturato al di sotto di 250.000 euro.

¹³ Eppure dal Rapporto Censis emerge una forte correlazione tra capacità di fare innovazione e performance di una cooperativa. In pratica chi innova di più ottiene risultati migliori e infatti tra le cooperative che fanno innovazione a un livello elevato quasi la metà dichiara di essere in crescita (47,2%), appena una su dieci è in una fase stazionaria (9,3%) mentre sono assai poche quelle che dichiarano di vivere una fase di ridimensionamento (1,2%). Al contrario tra le cooperative con un livello di innovazione discreto o basso rispettivamente il 27,7% e il 29,4% dichiara di attraversare una fase di ridimensionamento.

Livello di innovazione raggiunto dalla cooperativa, 2012 (valore %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

L'attenzione all'innovazione risente ovviamente della dimensione economica della cooperativa e infatti vi puntano maggiormente quelle che fatturano tra 500.000 e 1 milione di euro l'anno (oltre il 60% di tale classe giudica il proprio livello d'innovazione elevato o buono) mentre per le cooperative più piccole l'innovazione, soprattutto a causa dei costi, rappresenta un aspetto molto più marginale (un livello d'innovazione buono o alto è raggiunto dal 40,6% delle cooperative con un fatturato tra 250.000 e 500.000 euro e appena dal 27,5% di quelle con meno di 250.000 mila euro di fatturato).

Venendo agli aspetti concreti dell'innovazione, come si può vedere nel grafico seguente questa appare legata soprattutto ad aspetti inerenti l'organizzazione interna della cooperativa e il prodotto/servizio offerto oltre che ad aspetti "valoriali" propri del modello cooperativo (ad es. attenzione a particolari categorie di soggetti o temi sociali).

Principali elementi di innovazione delle cooperative, 2012 – (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

In termini settoriali le cooperative più innovative appaiono quelle sociali (il 55,6% pensa di aver raggiunto un livello d'innovazione "buono" o "elevato") e quelle di lavoro e servizi del terziario (53,1%), al contrario quelle meno attente a tale aspetto appaiono le cooperative dell'agroalimentare e pesca e quelle di produzione e lavoro dell'industria (rispettivamente il 17,6% e il 17,4% giudica basso il proprio livello d'innovazione). La tabella seguente permette di cogliere delle ulteriori specificità settoriali. Ad esempio, fermo restando che tutte le tipologie di cooperative sono attente alla qualità dei loro prodotti/servizi, si nota la forte attenzione delle cooperative sociali verso particolari categorie di soggetti o quella delle cooperative di consumo e distribuzione per le modalità di commercializzazione e vendita e per le tematiche del rispetto dell'ambiente e del risparmio energetico. Quest'ultimo aspetto è piuttosto presente anche per le cooperative dell'agroalimentare e pesca mentre per quelle di produzione e lavoro dell'industria è importante l'attivazione di canali diretti di comunicazione e ascolto con i consumatori e i clienti finali.

Principali elementi di innovazione delle cooperative, per tipologia, 2012 () – (valori %)*

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

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Venendo all'altro fattore chiave di competitività, l'internazionalizzazione, le cooperative generalmente sono poco inclini ad operare sui mercati stranieri e anzi abbiamo già evidenziato come uno dei tratti distintivi di questo particolare modello d'impresa sia proprio il *radicamento sul territorio*¹⁴. In sostanza le cooperative sono poco presenti all'estero e solo una piccola minoranza (circa il 10%) ha un rapporto di qualche tipo con i mercati stranieri. Inoltre anche rispetto a questa minoranza non si può parlare di vere e proprie strategie d'internazionalizzazione in quanto si tratta fundamentalmente di rapporti legati quasi esclusivamente ad attività di semplice esportazione mentre sono marginali forme più avanzate d'internazionalizzazione (ad es. collaborazioni e joint ventures con imprese straniere) e praticamente assenti forme di partecipazione finanziaria a imprese straniere e investimenti produttivi all'estero. Tale situazione è riassunta nel grafico seguente.

¹⁴ Al contrario del livello d'innovazione, quello d'internazionalizzazione appare non particolarmente correlato con l'andamento delle dinamiche aziendali. Infatti tra le imprese attive all'estero la quota che dichiara di attraversare una fase complessivamente positiva (48,7%) non è molto più alta di quelle che invece non operano all'estero (41,3%) e anzi tra queste ultime è più elevata la quota che si dichiara in crescita (17,9% contro 11,1%).

Modalità d'internazionalizzazione delle cooperative, 2012 (valori %)

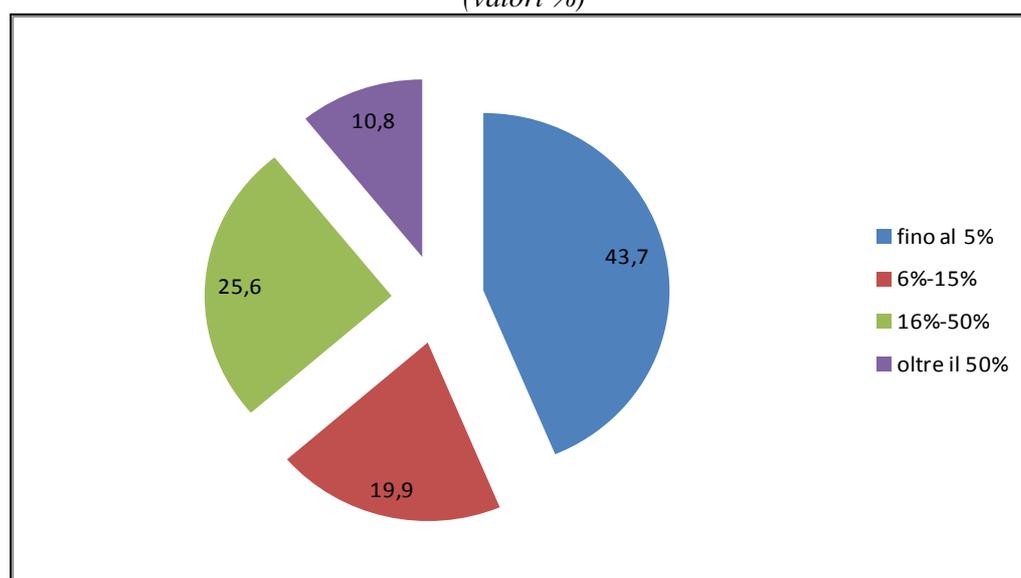


Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Naturalmente anche la propensione all'internazionalizzazione risente delle dimensioni dell'impresa oltre che del settore di attività tuttavia, in estrema sintesi, si può affermare che a tutt'oggi il fenomeno assume una certa rilevanza solo tra le cooperative più grandi (tra quelle con oltre 1 milione di euro di fatturato la quota di imprese operanti con l'estero sale al 19,4%) e nel comparto agroalimentare (il 26,3% ha rapporti con l'estero).

Occorre poi rilevare che la maggioranza delle cooperative attive sui mercati esteri ricava dalle attività internazionali quote modeste di fatturato e addirittura il 43,7% meno del 5% del proprio fatturato. Va comunque rilevato che una discreta quota (10,8%) ricava dalle attività internazionali oltre metà del proprio fatturato.

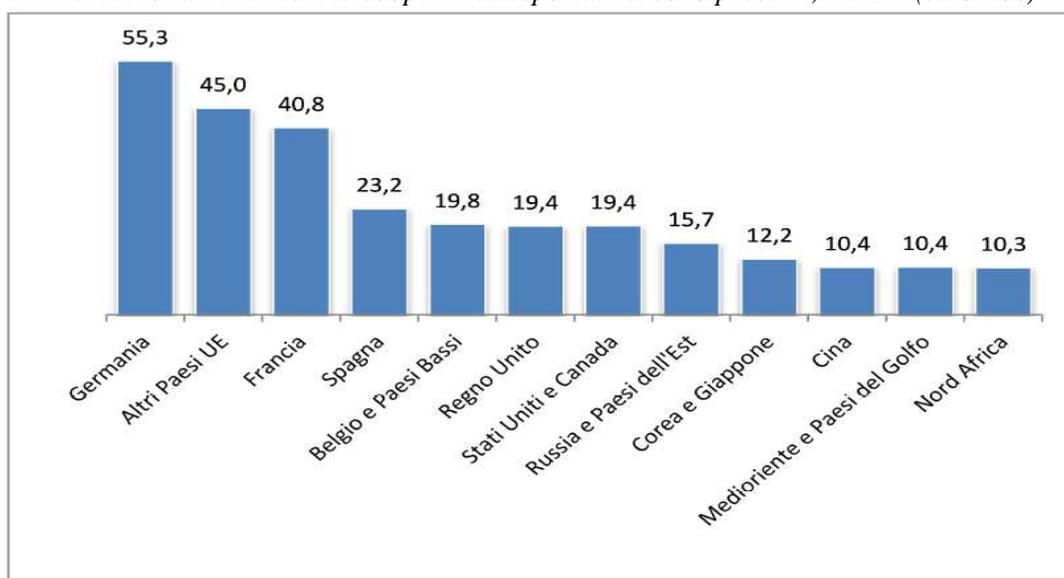
Distribuzione delle cooperative esportatrici per quota di fatturato dipendente dalla presenza all'estero, 2012 (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Infine quella delle cooperative è un'internazionalizzazione fondamentalmente a corto raggio in quanto, come si può vedere dal grafico seguente, si dirige prevalentemente verso il mercato comunitario e in particolare verso i mercati più vicini come Germania e Francia (in cui operano rispettivamente il 55,3% e il 40,8% delle cooperative attive sui mercati esteri). Da non trascurare comunque la quota che si spinge anche verso i mercati asiatici (circa 10%) mentre i mercati dell'America latina appaiono praticamente assenti.

Mercati stranieri in cui le cooperative esportatrici sono presenti, 2012 – (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

In sostanza quella dell'internazionalizzazione appare una dimensione non particolarmente adatta al modello cooperativo, soprattutto per via del tipo di prodotto/servizio offerto. Le più interessate in tal senso sono le cooperative del terziario e quelle del comparto agroalimentare/pesca mentre le cooperative di consumo e distribuzione appaiono praticamente insensibili al tema.

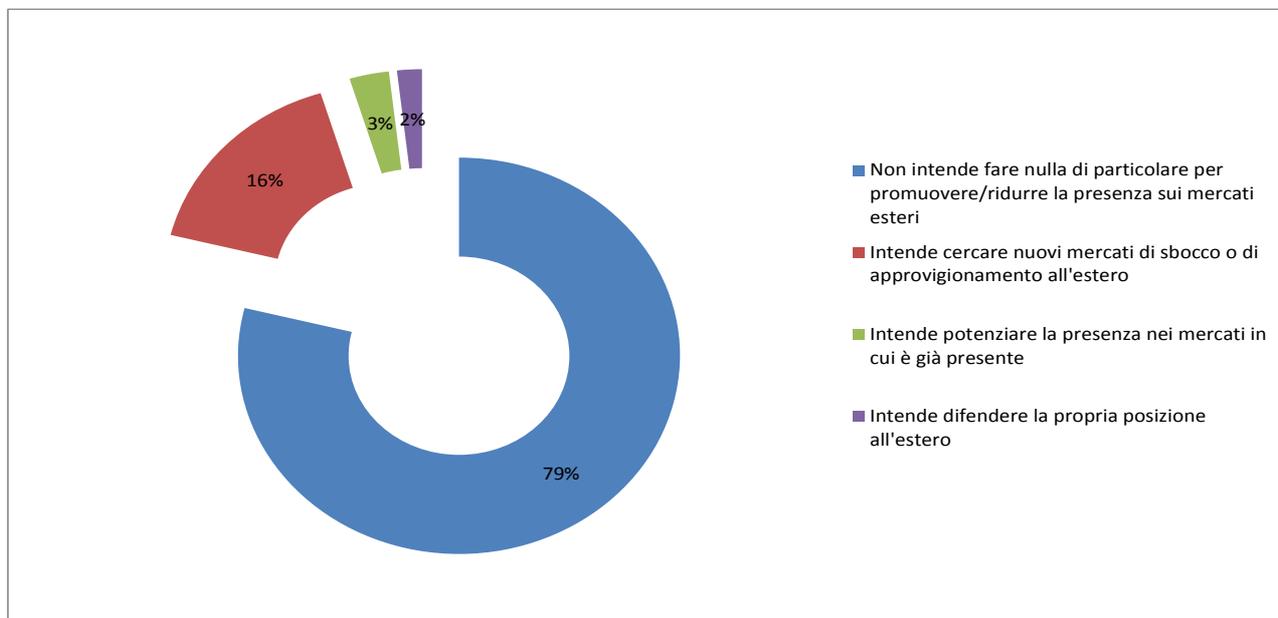
Motivo per cui la cooperativa non è presente all'estero, per tipologia, 2012 – (valori %)

| | Agroalimentare e pesca | Consumo e distribuzione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|--|------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------|--------|
| Sta valutando se e come estendere la sua presenza anche oltre i confini nazionali | 8,8 | 0,0 | 5,7 | 8,9 | 4,2 | 6,6 |
| Non è in grado di esportare a causa della mancanza delle competenze e delle risorse necessarie | 35,3 | 5,6 | 22,6 | 10,0 | 5,0 | 14,5 |
| Non è interessata al momento ai mercati stranieri | 33,9 | 40,7 | 36,4 | 36,6 | 33,1 | 35,2 |
| I mercati stranieri non sono adatti al tipo di prodotto o di servizio che offre | 22,0 | 53,7 | 35,4 | 44,5 | 57,6 | 43,7 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Inoltre le cooperative non sembrano intenzionate a modificare neanche in futuro il loro atteggiamento verso i mercati esteri. Infatti – come si può cogliere dal grafico seguente – quasi l’80% delle cooperative contattate dal Censis nei prossimi anni non prevede di mettere in campo particolari strategie verso l’estero.

Strategie delle cooperative verso i mercati esteri nel prossimo futuro – (valori %)

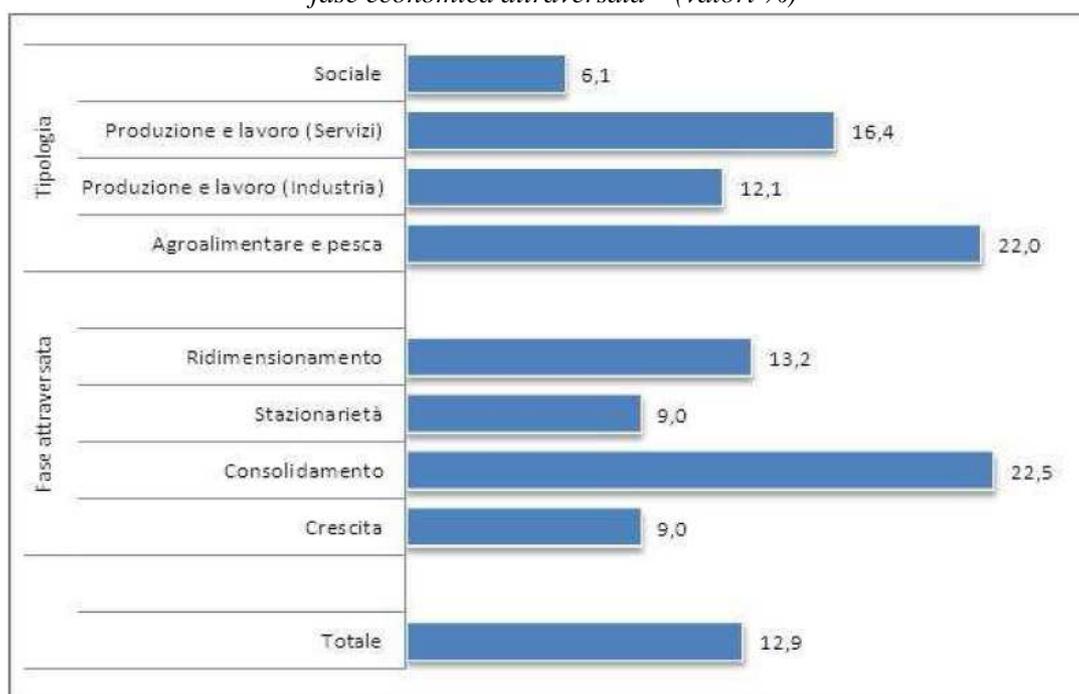


Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Eppure in futuro una maggiore apertura internazionale potrà diventare una vera e propria esigenza alla luce di un contesto competitivo sempre più globalizzato. Le imprese che già operano sui mercati internazionali si mostrano generalmente più intraprendenti da questo punto di vista e prevedono di adottare strategie d'internazionalizzazione più aggressive di quelle messe in campo finora. In sostanza quasi l’80% delle cooperative già internazionalizzate continua a riporre grande fiducia in tale opzione e punta a rafforzare la propria posizione internazionale (ad es. cercando nuovi mercati di sbocco o approvvigionamento, penetrando in Paesi non ancora presidiati, etc.).

Comunque anche le cooperative che finora non hanno preso in considerazione la possibilità di avvicinarsi ai mercati esteri cominciano in qualche modo a riconsiderare tale atteggiamento. Come si può evincere dal grafico seguente tale opzione sembra allettare soprattutto le imprese che dichiarano di attraversare una fase di consolidamento e, da un punto di vista settoriale, quelle del comparto agroalimentare/pesca.

Incidenza tra le cooperative non presenti all'estero dell'intenzione di internazionalizzarsi, per tipologia e fase economica attraversata – (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

In sostanza anche nel sistema cooperativo si fa sempre più largo la convinzione che il solo mercato interno ormai non è più sufficiente e anzi è proprio il protrarsi della fase recessiva che sta convincendo anche le imprese più restie della necessità d'iniziare a guardare anche fuori dal mercato domestico per cercare nuovi sbocchi commerciali, commesse, partnership, etc.

1.6 Reazione alla crisi e principali rischi di espulsione lavorativa.

Complessivamente tra il 2009 e il 2011, nonostante la crisi, la maggioranza delle cooperative ha registrato un incremento del fatturato (lo dichiara il 54,7% delle imprese contattate dal Censis) e inoltre quasi la metà ha continuato ad effettuare investimenti, specie in innovazione e riorganizzazione aziendale. Comunque il vero e proprio punto di forza delle cooperative in questi anni turbolenti è stata soprattutto la capacità di difendere i livelli occupazionali. Infatti per il 42,9% il numero di occupati è rimasto invariato ma un 37,8% di cooperative ha addirittura aumentato l'organico; di contro il 19,3% ha registrato un calo degli occupati.

La tabella seguente fornisce un dettaglio settoriale di tale situazione da cui si evince in particolare la performance delle cooperative sociali (quasi il 60% dichiara di aver incrementato l'occupazione) seguite a distanza da quelle di consumo e distribuzione (38%). Al lato opposto si evidenzia la riduzione di personale che ha interessato le cooperative dell'agroalimentare e delle pesca (28,8%) seguite in tal senso da quelle di produzione e lavoro, sia del manifatturiero (23,3%) che del terziario (21,3%).

Andamento tra 2009 e 2011 dell'occupazione della cooperativa, per tipologia, 2012 – (valori %)

| | Agroalimen- tare e pesca | Consumo e distribuzione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|
| INCREMENTO | 31,0 | 38,0 | 25,3 | 28,6 | 58,8 | 37,8 |
| Forte incremento (oltre il 15%) | 6,5 | 3,4 | 9,5 | 6,2 | 17,0 | 9,6 |
| Moderato incremento (6%-15%) | 8,7 | 9,2 | 9,3 | 11,4 | 23,5 | 13,9 |
| Debole incremento (1-5%) | 15,8 | 25,4 | 6,4 | 11,0 | 18,3 | 14,3 |
| STAZIONARIETA' | 40,2 | 43,1 | 51,4 | 50,2 | 33,1 | 42,9 |
| RIDUZIONE | 28,8 | 18,9 | 23,3 | 21,3 | 8,0 | 19,3 |
| Debole riduzione (1-5%) | 14,6 | 1,3 | 7,9 | 5,6 | 2,9 | 6,9 |
| Moderata riduzione (6-15%) | 7,2 | 2,8 | 11,0 | 5,6 | 3,8 | 5,9 |
| Forte riduzione (oltre 15%) | 7,0 | 14,8 | 4,4 | 10,0 | 1,4 | 6,5 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Da un punto di vista generale le stesse cooperative esprimono una certa soddisfazione rispetto al modo in cui hanno saputo reagire alla crisi. Come si può evincere dalla tabella seguente se è vero che la maggioranza di loro (56,7%) non ravvisa delle particolari differenze rispetto al sistema delle imprese nel suo complesso, vi è una quota molto significativa (in pratica una cooperativa su tre) che pensa che la capacità di reazione del modello cooperativo sia stata migliore (soprattutto grazie ai meccanismi di natura mutualistica e molto meno per una maggiore efficienza intrinseca). Al contrario appena il 10,4% delle cooperative ritiene che la capacità di reazione sia stata peggiore rispetto a quella delle imprese tradizionali.

In termini settoriali le più convinte sono le cooperative sociali e quelle dell'agroalimentare e pesca mentre al contrario tra le cooperative di produzione e lavoro del terziario è decisamente più elevata la quota di cooperative (17%) che ritiene che la capacità di reazione sia stata peggiore rispetto a quella delle altre tipologie di imprese.

Giudizio sulla capacità di resistenza del modello cooperativo – (valori %)

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Come mostra la tabella seguente la quota di cooperative che condivide la tesi di una migliore capacità di resistenza alla crisi da parte del sistema cooperativo cresce con le dimensioni dell'azienda mentre decresce l'opinione opposta. Si tratta di un ulteriore elemento che conferma che le cooperative più piccole sono quelle che soffrono maggiormente gli effetti della crisi.

Giudizio sulla capacità di resistenza del modello cooperativo alla crisi, per numero di occupati (valori %)

| | Fino a 9 occupati | Da 10 a 19 occupati | Da 20 a 49 occupati | Oltre 49 occupati | Totale |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Peggioro, hanno sofferto maggiormente la crisi | 14,7 | 10,5 | 9,2 | 5,4 | 10,4 |
| Né migliore né peggioro | 63,6 | 63,8 | 50,5 | 38,3 | 56,7 |
| Migliore, grazie ai meccanismi di natura mutualistica | 19,4 | 23,6 | 33,9 | 42,9 | 28,3 |
| Migliore, grazie alla maggiore efficienza | 2,3 | 2,1 | 6,4 | 13,4 | 4,6 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Il fattore che determina maggiormente tale opinione è la capacità mostrata dal sistema cooperativo di salvaguardare i livelli occupazionali che in effetti, come si può cogliere nella tabella seguente, è quello citato maggiormente (30,3% delle cooperative). In termini settoriali tale fattore si colloca al primo posto per le cooperative di produzione e lavoro dell'industria (52,4%), per quelle dell'agroalimentare e pesca (39,4%) e quindi per quelle di produzione e lavoro del terziario (27%). Invece per le cooperative di consumo e distribuzione e per quelle sociali il fattore più importante è stata la promozione di un modello d'impresa innovativo attento al valore della persona e della comunità (citato rispettivamente dal 35,4% e dal 26,1% delle cooperative del campione Censis).

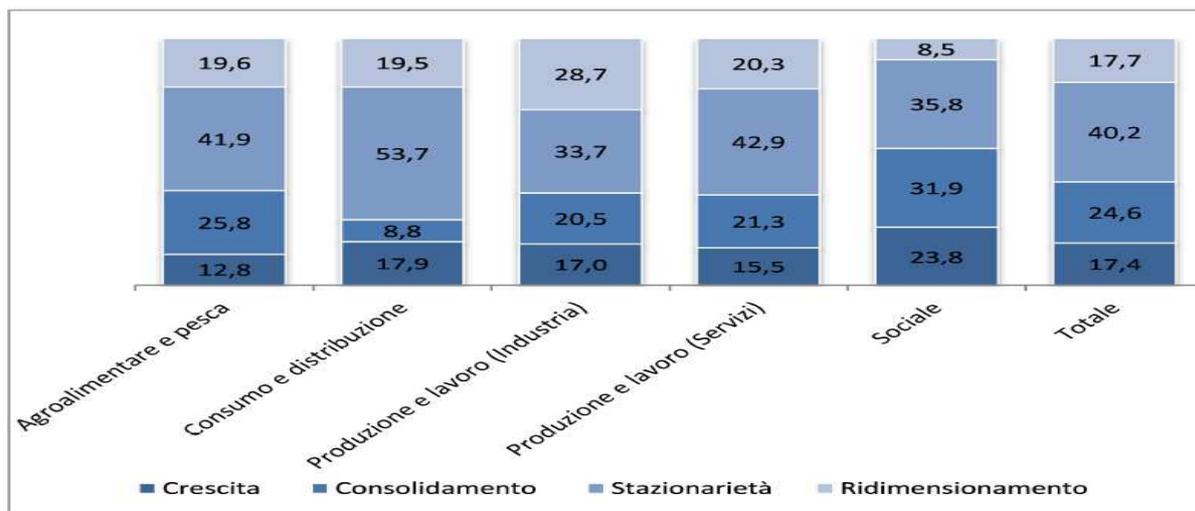
Modo in cui si concretizza il contributo delle cooperative alla ripresa, per tipologia – (valore %)

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Ad ogni modo le cooperative, per quanto caratterizzate da una buona capacità di reazione, sono comunque state interessate della crisi economica in corso ormai da un quadriennio. In particolare dall'analisi campionaria realizzata dal Censis emerge che la maggior parte di loro dichiara di attraversare una fase di stazionarietà (40,2%) o consolidamento (24,6%), una minoranza sta attraversando una fase negativa di ridimensionamento (17,7%), mentre una quota simile a quest'ultima (17,4%) afferma di trovarsi in una fase di crescita. Il grafico seguente permette di cogliere le diverse sfumature settoriali.

Fase attraversata dalla cooperativa per tipologia, 2012 – (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Le cooperative sociali sembrano quelle con meno problemi, soprattutto grazie a una domanda in forte crescita che il soggetto pubblico è sempre meno in grado di evadere (solo l'8,5% dichiara di vivere una fase di ridimensionamento mentre quasi una su quattro registra un momento di crescita). Le cooperative di produzione e lavoro attive nel ramo industriale sembrano invece quelle che accusano maggiormente gli effetti della crisi: il 28,7% dichiara di attraversare una fase di ridimensionamento mentre una su tre una situazione stazionaria.

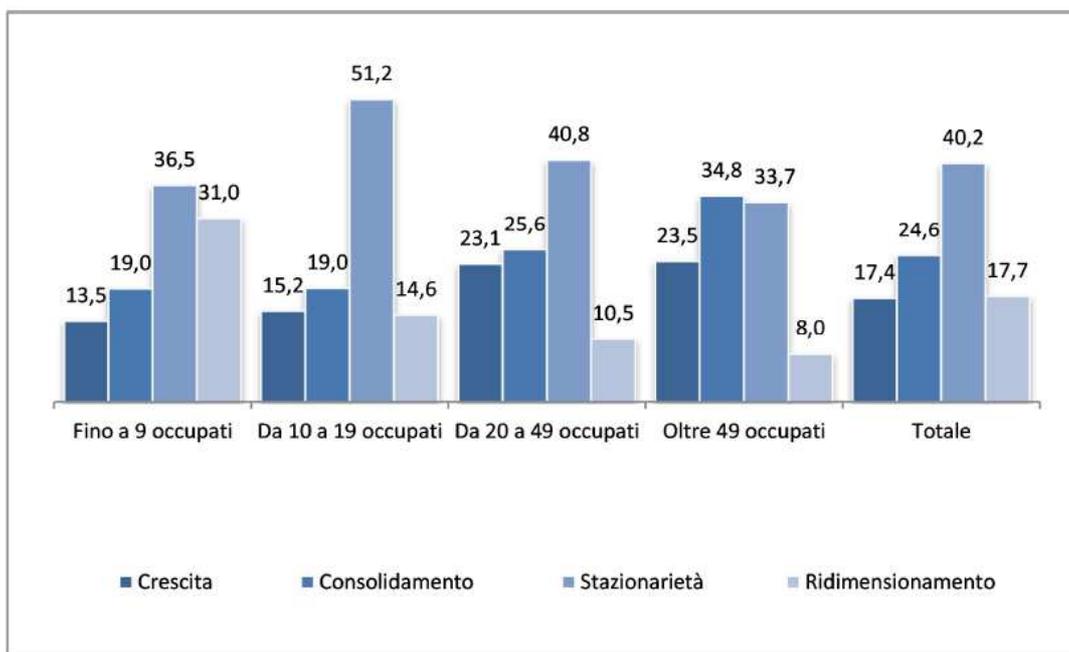
La situazione delle cooperative di consumo e distribuzione appare migliore: il 19,5% vive una fase di ridimensionamento, determinata fondamentalmente dalla fase di stallo dei consumi, mentre la maggioranza (53,7%) attraversa una fase stazionaria.

Le cooperative del comparto agroalimentare e quelle di produzione e lavoro che operano nel terziario presentano situazioni piuttosto simili: la maggioranza vive una fase stazionaria mentre problemi maggiori interessano una cooperativa su cinque.

Differenze più marcate si rinvengono passando al versante dimensionale. Come illustra il grafico sottostante sono soprattutto le piccole e piccolissime cooperative (meno di 10 addetti) quelle che vivono con maggiori difficoltà l'attuale congiuntura e infatti anche se la quota maggiore dichiara di vivere una fase di stazionarietà (36,5%) rispetto alle altre classi dimensionali è significativamente più elevata la quota di cooperative – ben il 31% - che sta attraversando una fase di ridimensionamento. Analogamente questa classe

dimensionale è quella con la quota più bassa di cooperative che dichiara di attraversare una fase di crescita (13,5%).

Fase attraversata dalla cooperativa, per numero di occupati, 2012 (valori %)



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Anche in termini geografici si rilevano differenze sensibili e ad esempio mentre al Nord solo il 9,3% delle cooperative accusa un ridimensionamento al Centro e al Sud tale quota sale rispettivamente al 18,7% e al 24,7%.

Entrando nello specifico delle problematiche affrontate in questi anni di crisi, riassunte nella tabella seguente, emerge soprattutto il problema del *ritardo dei pagamenti*, innanzitutto *da parte della Pubblica Amministrazione* (citato dal 34,4% del campione Censis) ma anche *da parte dei privati* (26%). Quello della riscossione dei crediti si conferma quindi un problema centrale che inoltre nell'attuale fase congiunturale si lega a quello della liquidità (citato dal 24,2% delle cooperative) nonché alle difficoltà di accesso al credito (citato però solo dal 9,5% del campione).

In sostanza si tratta di fattori che pesano fortemente sulle prospettive di sviluppo delle cooperative, in genere scarsamente capitalizzate e quindi finanziariamente vulnerabili. Naturalmente anche le *difficoltà generali del mercato* e in particolare il *calo della domanda* hanno rappresentato un grosso problema (citato dal 32,3% delle cooperative) e che si collocano al secondo posto subito dopo i ritardi nei pagamenti da parte della P.A.

Principali problematiche incontrate dalla cooperativa negli ultimi anni, 2012 () (valori %)*



Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

In pratica le principali criticità fanno riferimento soprattutto a fattori esogeni al sistema cooperativo (di natura finanziaria, amministrativa o congiunturale) mentre gli aspetti legati all'efficienza interna (ad es. qualità delle risorse umane, organizzazione aziendale, produttività, esuberanti aziendali, etc.) per quanto presenti sembrano rappresentare un problema secondario.

Naturalmente tali fattori hanno avuto un'incidenza diversa a seconda della fase attraversata dalla cooperativa. Ad esempio, come si può cogliere dalla tabella seguente, mentre per le cooperative in fase di crescita o consolidamento la principale problematica è stata quella del ritardo nei pagamenti della PA (citata rispettivamente dal 48,8% e dal 43,1% delle cooperative) per quelle che vivono una fase stazionaria o di ridimensionamento ha pesato maggiormente il calo della domanda e soprattutto le difficoltà generali del mercato (citate rispettivamente dal 38,5% e dal 47,5% delle cooperative).

Da rilevare inoltre che le cooperative in fase di crescita o consolidamento hanno sofferto molto più di quelle in una fase di stazionarietà o ridimensionamento/declino della difficoltà a reperire risorse umane adeguate per attuare le proprie strategie.

Principali problematiche incontrate dalle cooperative negli ultimi anni per fase attraversata, 2012() – (valori %)*

| | Crescita | Consolidamento | Stazionarietà | Ridimensionamento | Totale |
|--|----------|----------------|---------------|-------------------|--------|
| Ritardo nei pagamenti da parte della PA | 48,8 | 43,1 | 27,5 | 22,1 | 34,4 |
| Calo della domanda, le difficoltà del mercato | 8,3 | 28,6 | 38,5 | 47,5 | 32,3 |
| Ritardo nei pagamenti da parte dei privati | 17,9 | 23,0 | 29,9 | 30,2 | 26,0 |
| Costo eccessivo di energia, carburante, gas | 13,0 | 15,4 | 36,8 | 23,5 | 24,9 |
| Mancanza di liquidità | 29,4 | 17,0 | 25,2 | 26,0 | 24,2 |
| Eccesso di adempimenti burocratici | 35,7 | 26,6 | 17,7 | 12,5 | 22,0 |
| Aumento della pressione fiscale | 14,6 | 11,7 | 28,3 | 18,1 | 19,9 |
| Estrema competitività del sistema delle gare d'appalto | 16,5 | 21,1 | 17,7 | 22,0 | 19,2 |
| Eccessiva dipendenza dal cliente pubblico | 21,1 | 18,3 | 11,9 | 7,1 | 14,5 |
| Difficoltà di accesso al credito bancario | 18,8 | 5,7 | 6,6 | 12,3 | 9,5 |
| Difficoltà a far crescere la produttività aziendale | 4,0 | 9,0 | 9,7 | 12,2 | 8,9 |
| Difficoltà a reperire le risorse umane | 19,8 | 13,2 | 3,1 | 5,2 | 8,8 |
| Mancata concorrenzialità dei mercati | 5,6 | 8,8 | 3,2 | 6,8 | 5,6 |
| Gestione degli esuberanti aziendali | 2,6 | 2,3 | 1,8 | 4,1 | 2,5 |
| Ritardi nelle consegne da parte dei fornitori | 0,3 | 0,7 | 0,0 | 0,4 | 0,4 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

Passando ad una lettura settoriale dalla tabella seguente è possibile cogliere interessanti differenze rispetto a quella che è stata considerata la principale problematica degli ultimi anni.

Le cooperative dell'agroalimentare e della pesca citano il costo eccessivo per il rifornimento energetico (44,4% delle cooperative del campione Censis) mentre quelle di consumo e distribuzione e quelle di produzione e lavoro dell'industria indicano entrambe il calo della domanda, seppur con percentuali differenti (rispettivamente 62,3% e 58,%). Le cooperative di produzione e lavoro nel campo dei servizi citano con percentuali molto vicine tra loro il ritardo nei pagamenti dei privati, della P.A. nonché il calo della domanda (rispettivamente 32%, 31,6%, 30,7%) mentre per le cooperative sociali il problema principale è stato decisamente il ritardo nei pagamenti da parte della P.A. (citato quasi dal 60%).

Principali problematiche incontrate dalla cooperativa negli ultimi anni, per tipologia, 2012 () (valori %)*

| | Agroalim- mentare e pesca | Consumo e distribu- zione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|--|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|
| Ritardo nei pagamenti da parte della PA | 21,6 | 2,2 | 19,8 | 31,6 | 59,0 | 34,4 |
| Calo della domanda, le difficoltà del mercato | 33,8 | 62,3 | 58,3 | 30,7 | 18,1 | 32,3 |
| Ritardo nei pagamenti da parte dei privati | 31,8 | 13,3 | 40,4 | 32,0 | 11,0 | 26,0 |
| Costo eccessivo di energia, carburante, gas | 44,4 | 28,3 | 6,3 | 28,5 | 11,3 | 24,9 |
| Mancanza di liquidità | 19,7 | 18,3 | 12,7 | 23,0 | 34,7 | 24,2 |
| Eccesso di adempimenti burocratici | 31,2 | 16,3 | 19,6 | 16,0 | 23,4 | 22,0 |
| Aumento della pressione fiscale | 19,8 | 28,3 | 10,5 | 30,8 | 9,3 | 19,9 |
| Estrema competitività del sistema delle gare d'appalto | 7,0 | 5,6 | 39,6 | 17,1 | 26,1 | 19,2 |
| Eccessiva dipendenza dal cliente pubblico | 4,5 | 0,0 | 1,2 | 12,2 | 32,6 | 14,5 |
| Difficoltà di accesso al credito bancario | 8,8 | 0,6 | 20,1 | 8,4 | 8,6 | 9,5 |
| Difficoltà a far crescere la produttività aziendale | 4,9 | 28,6 | 3,7 | 9,9 | 9,8 | 8,9 |
| Difficoltà a reperire le risorse umane | 13,5 | 2,9 | 6,1 | 6,8 | 9,3 | 8,8 |
| Mancata concorrenzialità dei mercati | 5,4 | 2,1 | 0,8 | 8,9 | 4,3 | 5,6 |
| Gestione degli esuberanti aziendali | 0,6 | 14,7 | 0,7 | 0,6 | 4,9 | 2,5 |
| Ritardi nelle consegne da parte dei fornitori | 0,5 | 1,2 | 1,9 | 0,0 | 0,0 | 0,4 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

Ovviamente differenze significative si possono cogliere anche in relazione alla dimensione delle cooperative. Ad esempio dalla tabella seguente emerge chiaramente che le piccole cooperative soffrono soprattutto per la contrazione del mercato (problema citato dal 39,2% delle cooperative con meno di 10 occupati e dal 36,6% di quelle con 10-19 occupati) seguita dall'aumento dei costi di produzione, specie quelli energetici (rispettivamente 26,8% e 34,4%). Le cooperative con dimensioni maggiori invece (20-49 addetti e oltre 49 addetti), pur soffrendo il calo della domanda e altri fattori, citano soprattutto i ritardi nei pagamenti da parte della PA (circa il 42%).

Principali problematiche incontrate dalle cooperative negli ultimi anni, per numero di occupati, 2012() – (valori %)*

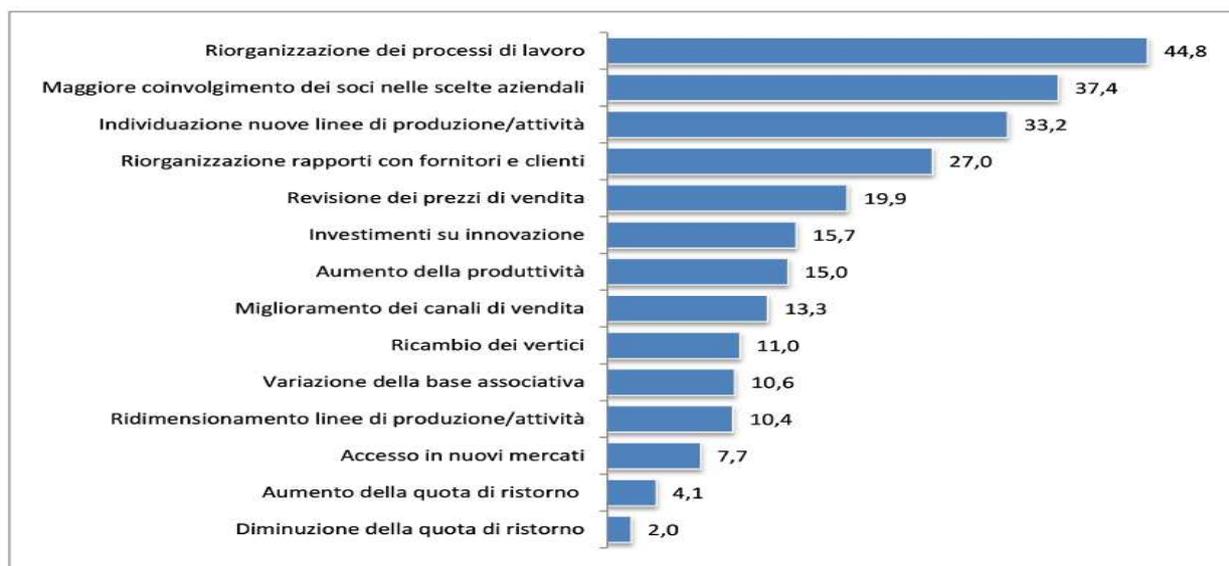
| | Fino a 9 occupati | Da 10 a 19 occupati | Da 20 a 49 occupati | Oltre 49 occupati | Totale |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|----------------------|--------|
| Ritardo nei pagamenti da parte della PA | 22,6 | 36,0 | 42,1 | 42,2 | 34,4 |
| Calo della domanda, le difficoltà del mercato | 39,2 | 36,6 | 24,6 | 26,8 | 32,3 |
| Ritardo nei pagamenti da parte dei privati | 30,7 | 26,7 | 19,3 | 25,7 | 26,0 |
| Costo eccessivo di energia, carburante, gas | 26,8 | 34,4 | 18,5 | 17,0 | 24,9 |
| Mancanza di liquidità | 24,1 | 22,8 | 22,7 | 27,5 | 24,2 |
| Eccesso di adempimenti burocratici | 19,2 | 26,5 | 21,5 | 21,2 | 22,0 |
| Aumento della pressione fiscale | 24,4 | 25,0 | 14,9 | 13,6 | 19,9 |
| Estrema competitività del sistema delle gare d'appalto | 13,2 | 6,9 | 32,5 | 28,7 | 19,2 |
| Eccessiva dipendenza dal cliente pubblico | 6,5 | 14,6 | 20,1 | 22,8 | 14,5 |
| Difficoltà di accesso al credito bancario | 13,4 | 4,7 | 11,1 | 8,4 | 9,5 |
| Difficoltà a far crescere la produttività aziendale | 6,2 | 14,7 | 7,9 | 6,5 | 8,9 |
| Difficoltà a reperire le risorse umane | 6,7 | 8,1 | 10,3 | 9,7 | 8,8 |
| Mancata concorrenzialità dei mercati | 2,9 | 9,3 | 4,8 | 7,6 | 5,6 |
| Gestione degli esuberanti aziendali | 2,8 | 1,2 | 2,2 | 3,3 | 2,5 |
| Ritardi nelle consegne da parte dei fornitori | 0,3 | 0,3 | 0,5 | 0,8 | 0,4 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

Le cooperative hanno affrontato tali problematiche mettendo in campo diverse strategie sintetizzate nella tabella seguente. Emergono in particolare la *riorganizzazione interna dei processi di lavoro* (citata dal 44,8% delle cooperative del campione Censis), seguita dal *maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali* (37,4%) e quindi *dall'individuazione di nuove linee di produzione o nuove attività* (33,2%).

Scelte adottate dalla cooperativa negli ultimi 3 anni, 2012 () – (valori %)*



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

In sostanza si è cercato d'innovare, sia in termini organizzativi che di prodotto/servizio, senza tuttavia trascurare l'elemento centrale del modello cooperativo, vale a dire la partecipazione dei soci. Presentano citazioni significative anche altre interessanti strategie (ad es. la *riorganizzazione dei rapporti con fornitori e clienti* o la *revisione delle politiche di prezzo*) mentre appare poco battuta la *ricerca di nuovi mercati* (citata appena dal 7,7% del campione). Da rilevare infine che per una cooperativa su dieci la strategia principale è stata rappresentata dal cambiamento nei vertici, dall'ampliamento della base associativa o dal ridimensionamento della produzione e delle attività.

Ovviamente le strategie adottate dipendono fortemente dalla fase attraversata dalla cooperativa e, in linea di massima, quelle che si definiscono in fase di espansione o consolidamento sono intervenute su una gamma di aspetti più ampia. Tuttavia, come si evince dalla tabella sottostante, la riorganizzazione dei processi appare la strategia più battuta da tutte le cooperative ad eccezione di quelle che dichiarano di attraversare una fase di stazionarietà che citano tale strategia al secondo posto, subito dopo quella tesa ad aumentare il coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali. Naturalmente tra le cooperative che attraversano una fase critica – pur non mancando sforzi in altri campi – la strategia di ridimensionamento delle linee di produzione e delle attività è citata in modo decisamente più frequente (quasi il 30% delle cooperative che dichiarano di attraversare tale fase, praticamente il triplo del valore medio del campione Censis nel suo complesso).

Azioni intraprese dalle cooperative negli ultimi 3 anni, per fase attraversata, 2012 () – (valori %)*

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

Anche una lettura settoriale dei dati conferma che la riorganizzazione dei processi di lavoro è stata la principale strategia per tutti i comparti ad eccezione dell'agroalimentare e pesca in cui tale strategia si colloca al terzo posto alle spalle del maggior coinvolgimento dei soci e della ricerca di nuove linee di produzione/attività. Da rilevare comunque alcuni specifici approcci settoriali come ad esempio l'importanza del miglioramento dei canali di vendita per le cooperative di consumo e distribuzione, la riorganizzazione dei rapporti con fornitori e clienti per le cooperative di produzione e lavoro dell'industria e l'individuazione di nuove linee di produzione e attività per le cooperative sociali. Infine si evidenzia che per le cooperative di consumo e distribuzione è stato praticamente assente il ricorso a strategie di ridimensionamento delle linee di produzione/attività (citata appena dallo 0,7% del relativo campione) mentre sono le uniche per cui la diminuzione della quota di ritorno ha interessato una quota significativa di cooperative (17,7%).

Azioni intraprese dalle cooperative negli ultimi 3 anni per tipologia, 2012 () – (valori %)*

| | Agroalimentare e pesca | Consumo e distribuzione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|---|------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------|--------|
| Riorganizzazione dei processi di lavoro | 20,0 | 53,8 | 44,6 | 51,8 | 55,9 | 44,8 |
| Maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte | 31,8 | 19,4 | 32,9 | 36,6 | 47,5 | 37,4 |
| Individuazione nuove linee di produzione/attività | 30,7 | 10,0 | 22,8 | 27,8 | 49,3 | 33,2 |
| Riorganizzazione rapporti con fornitori e clienti | 18,0 | 17,7 | 35,7 | 33,0 | 25,4 | 27,0 |
| Revisione dei prezzi di vendita | 22,5 | 23,2 | 24,2 | 16,9 | 19,0 | 19,9 |
| Investimenti su innovazione | 19,6 | 14,6 | 12,0 | 14,0 | 15,9 | 15,7 |
| Aumento della produttività | 13,5 | 14,0 | 14,4 | 12,4 | 19,7 | 15,0 |
| Miglioramento dei canali di vendita | 21,5 | 31,7 | 10,9 | 11,2 | 7,0 | 13,3 |
| Ricambio dei vertici | 6,5 | 5,0 | 3,8 | 12,7 | 16,4 | 11,0 |
| Variazione della base associativa | 10,1 | 17,1 | 10,6 | 8,8 | 12,0 | 10,6 |
| Ridimensionamento linee di produzione/attività | 13,4 | 0,7 | 7,2 | 16,1 | 3,9 | 10,4 |
| Accesso in nuovi mercati | 9,3 | 10,2 | 5,4 | 5,5 | 9,6 | 7,7 |
| Aumento della quota di ritorno | 1,2 | 4,2 | 3,3 | 5,0 | 5,7 | 4,1 |
| Diminuzione della quota di ritorno | 0,0 | 17,7 | 2,8 | 1,6 | 1,3 | 2,0 |

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

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

Anche l'analisi sulla base delle dimensioni d'impresa vede la riorganizzazione dei processi di lavoro come principale strategia adottata in tutte le classi di cooperative. Inoltre la tabella seguente permette di cogliere come i limiti strutturali delle piccole cooperative (in primis minori risorse economiche e minore capacità organizzativa e gestionale) hanno ristretto la possibilità di attuare strategie più diversificate. In particolare si nota come il 18,6% delle cooperative con meno di 10 occupati e il 10,3% di quelle tra 10 e 19 occupati hanno dovuto mettere in campo strategie di ridimensionamento della produzione, strategie che invece hanno interessato quote molto più ridotte (tra il 4 e il 5%) delle cooperative di dimensioni maggiori.

Azioni intraprese dalle cooperative negli ultimi 3 anni per numero di occupati, 2012 () (valori %)*

| | Fino a 9 occupati | Da 10 a 19 occupati | Da 20 a 49 occupati | Oltre 49 occupati | Totale |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Riorganizzazione dei processi di lavoro | 38,5 | 48,8 | 49,5 | 51,4 | 44,8 |
| Maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali | 33,0 | 36,6 | 48,4 | 34,9 | 37,4 |
| Individuazione nuove linee di produzione/attività | 22,5 | 32,9 | 42,4 | 40,6 | 33,2 |
| Riorganizzazione rapporti con fornitori e clienti | 31,9 | 25,5 | 23,5 | 26,9 | 27,0 |
| Revisione dei prezzi di vendita | 22,9 | 19,5 | 17,9 | 18,8 | 19,9 |
| Investimenti su innovazione | 12,4 | 8,2 | 22,3 | 23,2 | 15,7 |
| Aumento della produttività | 11,7 | 12,2 | 15,7 | 23,1 | 15,0 |
| Miglioramento dei canali di vendita | 17,6 | 7,4 | 11,0 | 19,7 | 13,3 |
| Ricambio dei vertici | 10,0 | 11,8 | 12,6 | 13,1 | 11,0 |
| Ridimensionamento linee di produzione/attività | 18,6 | 10,3 | 4,0 | 5,1 | 10,6 |
| Variazione della base associativa | 13,2 | 9,9 | 9,5 | 8,1 | 10,4 |
| Accesso in nuovi mercati | 4,6 | 4,5 | 15,5 | 11,6 | 7,7 |
| Aumento della quota di ritorno | 1,9 | 4,8 | 8,0 | 3,8 | 4,1 |
| Diminuzione della quota di ritorno | 3,5 | 0,0 | 1,1 | 3,9 | 2,0 |

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

Passando alle attese per il prossimo futuro la maggioranza delle cooperative del campione Censis (51,2%) prevede il protrarsi di una situazione di ristagno ma è molto significativa la quota (28,4%) che prevede invece di andare incontro ad una fase di consolidamento. Decisamente minoritarie invece le cooperative che prevedono una fase di espansione (4,1%) o al contrario un vero e proprio crollo (4%). Ovviamente – come si può evincere dalla tabella seguente – tali previsioni dipendono considerevolmente dalla fase che le cooperative dichiarano di attraversare. Così ad esempio mentre la maggioranza delle cooperative (56,3%) che si dichiarano in una fase di crescita per il prossimo anno prevedono d'incamminarsi verso processi di consolidamento al contrario tra quelle che stanno attraversando una fase di ridimensionamento la quota decisamente maggioritaria (quasi l'80%) prevede di andare verso una fase di ristagno e inoltre tra loro è decisamente superiore la percentuale (9,5%, praticamente una cooperativa su dieci) che prevede la prosecuzione della fase critica se non un vero e proprio crollo. Significativo poi il fatto che praticamente nessuna cooperativa in fase di ridimensionamento prevede di avviarsi verso processi di consolidamento o espansione.

Opinione sull'andamento delle cooperative atteso per il 2012 per fase attraversata dalla cooperativa – (valori %)

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

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Analizzando tali previsioni da un punto di vista settoriale non si rilevano particolari differenze. Infatti, come evidenzia la tabella seguente, in tutti i settori la quota maggiore delle cooperative prevede un andamento all'insegna del ristagno e ciò è particolarmente evidente per le cooperative di produzione e lavoro dell'industria (quasi il 70% delle cooperative) seguite da quelle dell'agroalimentare e pesca (57,3%). Ad ogni modo in tutti i settori la seconda opzione più citata è quella del consolidamento, in particolare per le cooperative di consumo e distribuzione, sociali e di produzione e lavoro del terziario (rispettivamente 34,7%, 33,9% e 30%). Allo stesso modo in tutti i settori è piuttosto ridotta la percentuale di cooperative che prevede la prosecuzione di una situazione critica o un vero e proprio crollo (le quote più elevate – comunque poco oltre il 5% - si registrano tra le cooperative di consumo e distribuzione e quelle di produzione e lavoro dell'industria).

Opinione sull'andamento delle cooperative atteso per il 2012 per tipologia (valori %)

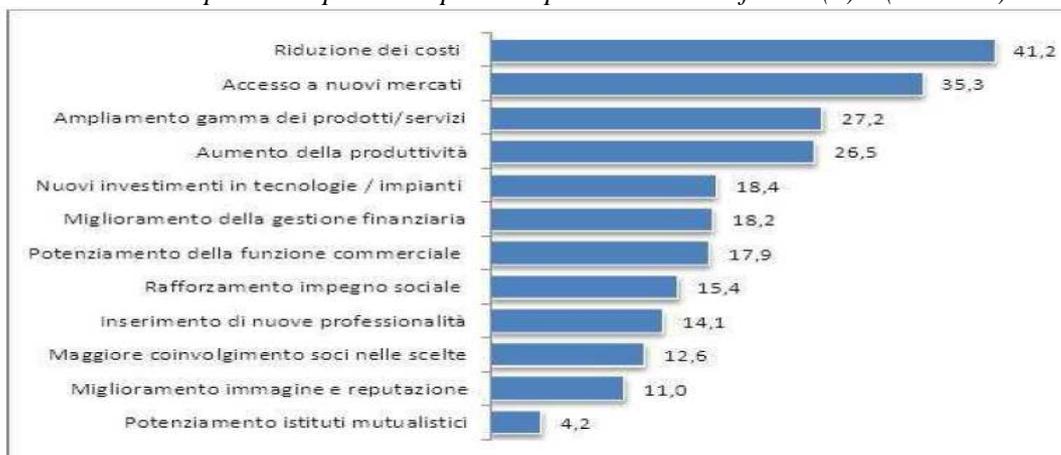
| | Agroalimentare e pesca | Consumo e distribuzione | Produzione e lavoro (Industria) | Produzione e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|----------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------|--------|
| Crisi/Crollo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

Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Passando alle misure concrete che le cooperative pensano di mettere in campo per il futuro come si può evincere dalla tabella sottostante la più citata è la *riduzione dei costi* (indicata dal 41,2% delle cooperative) seguita dall'intenzione di *accedere a nuovi mercati* (35,3%). Meno citate opzioni più impegnative (ad es. investimenti in nuove tecnologie/impianti, miglioramento della gestione finanziaria, potenziamento della funzione commerciale) e ancora meno citati alcuni obiettivi tradizionalmente centrali per il modello

cooperativo (rafforzamento dell'impegno sociale, coinvolgimento dei soci, potenziamento degli istituti mutualistici) che evidentemente in questi anni difficili devono lasciare spazio ad aspetti più materiali.

Obiettivi prioritari per le cooperative per l'immediato futuro () – (valori %)*



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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Gli obiettivi prioritari per il futuro cambiano in funzione della fase economica attraversata dalla cooperativa. Infatti, come si può cogliere dalla tabella seguente, la riduzione dei costi è prioritaria soprattutto per le cooperative che già attraversano una fase di ridimensionamento o di stazionarietà (in entrambe i casi tale obiettivo è citato da oltre la metà delle cooperative). Al contrario per le cooperative che attraversano una fase migliore, di consolidamento o addirittura di crescita, gli obiettivi più citati fanno riferimento soprattutto all'accesso a nuovi mercati (54,9% delle cooperative in fase di consolidamento) e a nuovi investimenti in tecnologie/impianti (35,3% delle cooperative in fase di crescita). Da rilevare inoltre che le cooperative che dichiarano di attraversare una fase di crescita sono quelle che prevedono di ricorrere maggiormente all'inserimento di nuove professionalità (possibilità prevista in pratica da una cooperativa su quattro).

Obiettivi prioritari per le cooperative per l'immediato futuro () – (valori %)*

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

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

Inoltre l'obiettivo della riduzione dei costi è trasversale ai vari settori e in effetti è quello più citato da tutte le tipologie di cooperative (con percentuali piuttosto vicine tra loro, attorno al 40%). Fanno eccezione le cooperative sociali per le quali tale obiettivo si colloca al secondo posto alle spalle del rafforzamento dell'impegno sociale della cooperativa (citato dal 41,5% delle cooperative). Comunque dalla tabella seguente è possibile cogliere le diverse priorità per il futuro in funzione del settore di operatività della cooperativa.

Ad esempio si può notare che per le cooperative dell'agroalimentare e della pesca l'accesso a nuovi mercati è importante grossomodo quanto la riduzione dei costi inoltre tale categoria è quella che cita maggiormente l'obiettivo di effettuare nuovi investimenti in tecnologie/impianti (28,4%).

L'aumento della produttività è un target importante soprattutto per le cooperative di consumo e distribuzione; per le cooperative di produzione e lavoro dell'industria è importante anche il potenziamento della funzione commerciale mentre per quelle del terziario lo sono l'accesso a nuovi mercati e l'ampliamento della gamma di prodotti/servizi. Infine le cooperative sociali sono quelle maggiormente orientate ad inserire nuove risorse professionali (possibilità citata dal 23,6% del campione).

Obiettivi prioritari per le cooperative nell'immediato futuro per tipologia () – (valore %)*

| | Agroalimen- tare e pesca | Consumo e distribu- zione | Produzion e e lavoro (Industria) | Produzi one e lavoro (Servizi) | Sociale | Totale |
|--|-----------------------------|---------------------------------|--|---|---------|--------|
| Riduzione dei costi | 40,8 | 47,4 | 45,5 | 47,0 | 32,8 | 41,2 |
| Accesso a nuovi mercati finora non presidiati, ricerca di nuovi clienti | 39,0 | 24,4 | 34,9 | 38,9 | 30,6 | 35,3 |
| Ampliamento della gamma dei prodotti/servizi | 16,1 | 8,9 | 11,8 | 39,3 | 31,1 | 27,2 |
| Aumento della produttività | 30,4 | 36,2 | 31,0 | 27,2 | 18,4 | 26,5 |
| Nuovi investimenti in tecnologie / impianti | 28,4 | 12,4 | 12,2 | 17,5 | 14,8 | 18,4 |
| Miglioramento della gestione finanziaria | 16,4 | 18,4 | 16,6 | 18,3 | 20,0 | 18,2 |
| Potenziamento della funzione commerciale | 18,7 | 17,8 | 35,9 | 16,3 | 12,0 | 17,9 |
| Rafforzamento dell'impegno sociale della cooperativa | 7,7 | 7,4 | 1,0 | 4,7 | 41,5 | 15,4 |
| Inserimento di nuove professionalità | 8,4 | 14,9 | 5,2 | 12,5 | 23,6 | 14,1 |
| Maggiore coinvolgimento dei soci nelle scelte aziendali | 9,2 | 21,4 | 14,8 | 12,3 | 15,0 | 12,6 |
| Miglioramento dell'immagine e della reputazione | 7,2 | 11,1 | 19,6 | 6,1 | 16,4 | 11,0 |
| Potenziamento degli istituti mutualistici | 3,4 | 12,0 | 1,3 | 4,3 | 4,3 | 4,2 |

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

Fonte: indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane

A questo punto è utile riepilogare le caratteristiche prevalenti presso le cooperative che nell'ambito del campione Censis hanno dichiarato di attraversare una fase di ridimensionamento e rispetto alle quali è ragionevole supporre che i rischi di perdita occupazionale siano maggiori:

- ✓ in termini generali le cooperative che dichiarano di attraversare una fase di ridimensionamento rappresentano il 17,7% del campione e sono più diffuse tra le cooperative di produzione e lavoro, sia nell'ambito dell'industria (28,7%) che dei servizi (20,3%);
- ✓ dal punto di vista geografico sono localizzate soprattutto al Sud (24,7%) e al Centro (18,7%);
- ✓ appartengono soprattutto alle classi dimensionali minori: il 31% appartiene alla classe fino a 9 addetti e il 14,6% a quella compresa tra 10 e 19 addetti;
- ✓ dal punto di vista strategico sono le cooperative meno impegnate nel campo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione;
- ✓ nel corso degli ultimi anni hanno sofferto innanzitutto del calo della domanda (47,5%) quindi del ritardo nei pagamenti (30,2%) e della mancanza di liquidità (26%);
- ✓ hanno cercato di resistere alla fase recessiva cercando innanzitutto di riorganizzare i processi di lavoro (43,4%) e cercando un maggior coinvolgimento dei soci (40,4%) ma in buona parte (29,3%) hanno dovuto ridimensionare le linee produttive/attività;
- ✓ rispetto al futuro la maggior parte (quasi l'80%) prevede che continuerà a vivere una fase di ristagno mentre il 9,7% prevede addirittura un vero e proprio crollo; possibilità di ripresa sono previste da una cooperativa su dieci;
- ✓ in tal senso oltre la metà (52,2%) in futuro pensa di perseguire soprattutto obiettivi di riduzione dei costi ma quote significative sono orientate verso obiettivi di aumento della produttività (33,4%) o ampliamento della gamma di prodotti/servizi offerti (30%).

Infine dall'analisi svolta si possono evidenziare alcuni ambiti che sembrano caratterizzati da un maggior rischio di perdita occupazionale:

- In termini settoriali il comparto maggiormente interessato dalla crisi economica è sicuramente quello dell'*edilizia* che in effetti in quattro anni ha registrato un calo dell'occupazione del 9,3%. Le previsioni per il futuro non sembrano delle migliori in quanto l'inversione di tendenza nei principali fattori che hanno depresso la domanda – in particolare la riduzione del reddito disponibile delle famiglie e dei lavoratori e il cosiddetto “credit crunch” – richiederà tempi piuttosto lunghi. Anche il *manifatturiero* è stato colpito duramente dalla fase recessiva ed ha registrato un calo degli occupati del 3,6% tuttavia i dati riferiti all'ultimo anno lasciano intravedere segnali di ripresa grazie a un'inversione di tendenza che ha generato un incremento occupazionale del 4,3%.
- In termini dimensionali variazioni negative dell'occupazione hanno interessato soprattutto le *cooperative della classe 10-19 addetti* (-0,7%) e quindi quelle tra *100 e 250 addetti* (-0,2%); soprattutto le piccole cooperative, vera e propria ossatura del sistema, appaiono come le più vulnerabili e rischiano maggiormente o di sparire o di essere assorbite da strutture in possesso di maggiori risorse; in sostanza le sfide per uscire dalla crisi – e in generale quelle poste dalla concorrenza globale – impongono ormai sempre più delle dimensioni critiche che tuttavia possono essere raggiunte senza dover rinunciare

necessariamente alla propria identità e autonomia ma anche attraverso un maggior ricorso alla cooperazione interaziendale (ad es. creazione di consorzi, messa in rete di risorse e competenze, etc.).

- Infine il 25,6% degli occupati nel sistema cooperativo è composto da lavoratori flessibili (dato in linea con quello generale del mercato del lavoro italiano) e in particolare tra questi il 17,4% è impiegato con contratti a termine e l'8,2% con contratti di collaborazione. La quota di *precaricato* è decisamente più elevata nelle cooperative del Sud (34,8% dei lavoratori delle cooperative) seguite da quelle localizzate al Centro (13,2%). In particolare nelle piccole cooperative la componente di lavoro flessibile si attesta attorno al 43% tra le imprese con un fatturato inferiore ai 250.000 euro e sale al 54,1% tra quelle con un fatturato tra 250.000 e 500.000 euro. In termini settoriali il *sociale* e quello della *produzione e lavoro* (ambito servizi) sono i comparti dove il livello di flessibilità è più accentuato.

In sostanza i maggiori rischi di espulsione lavorativa sembrano concentrarsi nell'edilizia e nel manifatturiero e interessano soprattutto quella fascia di lavoratori precari che si è andata ingrossando negli ultimi anni, in particolare al Sud e nella piccola e media cooperazione. In effetti nell'ultimo quadriennio si nota un forte incremento delle cooperative con un fatturato inferiore ai 50.000 euro (passate dal 24,5% del totale nel 2007 al 32,8% nel 2010) e la quota di occupati in questo segmento è più che raddoppiata passando dal 4% al 10,6% del totale degli occupati nella cooperazione.

Questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che le numerose nuove cooperative nate a cavallo della crisi sono riuscite ad avere una buona tenuta occupazionale pur soffrendo una contrazione dei volumi economici. Ciò si deve alle logiche di crescita incrementale e ai meccanismi compensativi interni propri del modello cooperativo che riesce così a difendersi meglio dalle dinamiche negative del mercato¹⁵. Tali meccanismi però sono messi sempre più a dura prova in un contesto di crisi e di crescente concorrenza internazionale. La sostenibilità di lungo periodo e la capacità di tenuta occupazionale di un modello d'impresa caratterizzato da una produttività del lavoro in genere più bassa della media dipende sempre più dalla capacità di integrare le politiche di compressione dei costi e dei salari con interventi anche su altri fronti e in particolare su quello della formazione e dell'innovazione (di prodotto, di processo, di mercato, organizzativa, etc.).

¹⁵ Secondo la teoria economica le imprese cooperative – proprio perché hanno una quota significativa di lavoratori che sono anche soci - nei momenti di crisi non possono ridurre la forza lavoro quanto le imprese capitalistiche e l'unico margine di aggiustamento che hanno è il salario. Ne deriva che nelle cooperative i salari sono in genere più bassi e più volatili rispetto alle imprese capitalistiche (elemento peraltro confermato per l'Italia da ricerche effettuate sui dati retributivi dell'INPS). Il salario presso una cooperativa, più basso e volatile, sarebbe però più sicuro e quindi in grado di attrarre soprattutto soggetti con scarsa propensione al rischio di essere licenziati. Un'altra teoria è che, a parità di avversione al rischio di licenziamento, le cooperative siano costituite prevalentemente da lavoratori che con maggiori difficoltà trovano un posto di lavoro dopo un periodo di disoccupazione per cui accettano volentieri salari più bassi e volatili in cambio di un posto di lavoro più stabile. In sostanza, come mostrano anche recenti studi empirici, moderazione salariale e maggiore volatilità dei salari sono compensati da una maggiore stabilità del rapporto di lavoro in quanto le cooperative a fronte di situazioni avverse del mercato contraggono meno la propria forza lavoro.

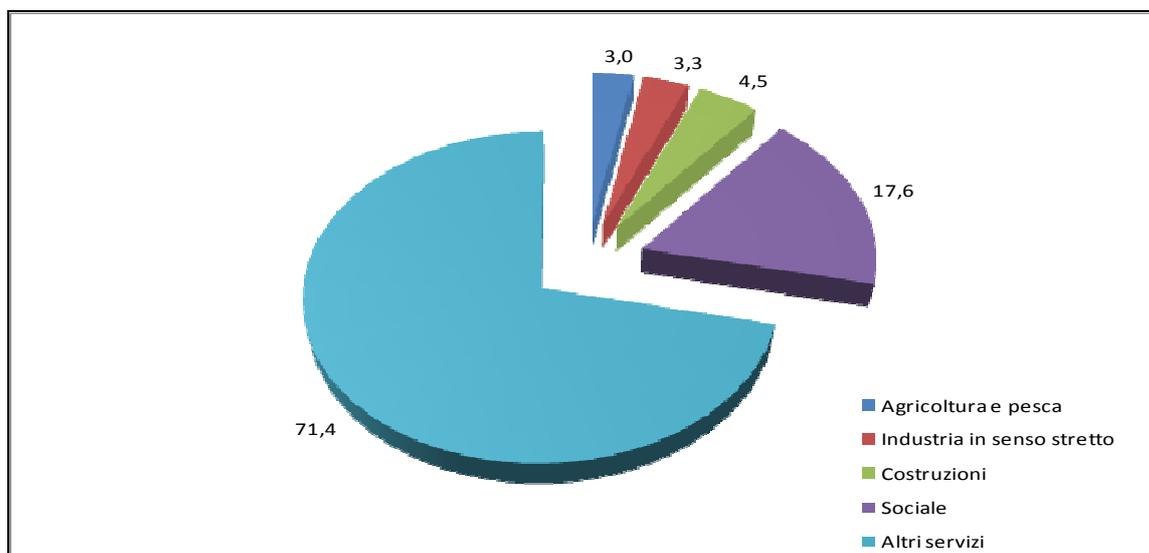
2. IL SISTEMA COOPERATIVO DEL LAZIO

2.1 Le cooperative nel Lazio.

Facendo riferimento ai dati già presentati nel capitolo precedente circa la distribuzione territoriale del sistema cooperativo italiano si evidenzia che il Lazio:

- ✓ è quarto in Italia per numero di cooperative (7.762) e nella relativa classifica nazionale si colloca alle spalle di Lombardia, Sicilia e Campania;
- ✓ accoglie quasi il 10% del totale delle cooperative che operano in Italia;
- ✓ ha un'incidenza delle cooperative sul totale delle imprese (1,7%) leggermente al di sopra della media nazionale (1,5%) e in tal senso si colloca subito dopo le regioni meridionali (in particolare Sicilia, Basilicata, Puglia e Campania);
- ✓ è terza per numero di occupati in imprese cooperative (118.041) e nella relativa classifica nazionale si colloca alle spalle di Lombardia ed Emilia Romagna;
- ✓ è terza anche per percentuale di occupati nelle cooperative sul totale degli occupati (8,5%), sempre alle spalle di Lombardia ed Emilia Romagna;
- ✓ è undicesima per numero medio di occupati nelle cooperative presentando un valore inferiore alla media nazionale (15,2 contro 17,2);
- ✓ in termini settoriali è decisamente la prima regione per percentuale di occupati di cooperative attive nel comparto "altri servizi" (71,4%), segno evidente di un sistema fortemente orientato verso il terziario non sociale; ad ogni modo il comparto sociale assorbe una quota significativa di occupati di cooperative anche se in misura sensibilmente inferiore rispetto alla media nazionale (17,6% contro 23,6%); decisamente più marginale invece la percentuale di occupati di cooperative attive nell'agricoltura e pesca (3%), nell'industria in senso stretto (3,3%) e nell'edilizia (4,5%).

Distribuzione degli occupati nelle cooperative laziali per settore, 2011 – (valori %)



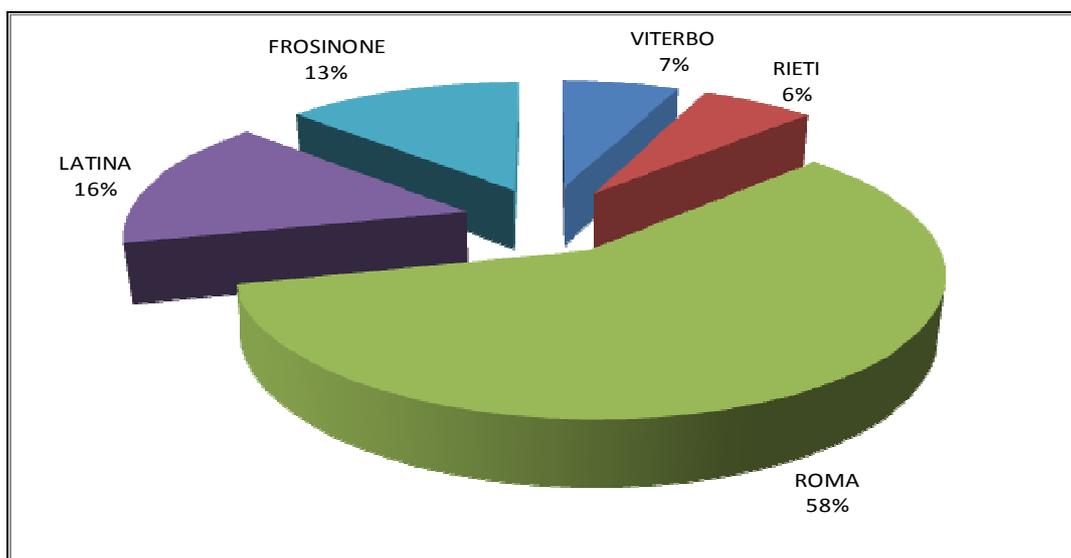
Fonte: elaborazione su dati Rapporto Censis, 2012

Utilizzando altre fonti, altrettanto autorevoli ma meno recenti,¹⁶ emerge che le cooperative laziali (6.364) e gli occupati nelle stesse (103.432) sono così distribuite per classe di addetti:

| | Cooperative | Occupati nelle cooperative |
|------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| <i>Micro Impresa</i> | 4.568 | 14.093 |
| <i>Piccola Impresa</i> | 1.415 | 30.009 |
| <i>Media Impresa</i> | 333 | 33.172 |
| <i>Grande impresa</i> | 48 | 26.158 |

Infine si evidenzia che la posizione di leadership del Lazio nel panorama nazionale della cooperazione è confermata anche da un'altra fonte autorevole che ha utilizzato una diversa metodologia di calcolo. Infatti secondo l'Euricse (*European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises*) alla fine del 2008 le Regioni in cui si registra il maggior numero di cooperative sono Lazio (9.751) e Lombardia (9.087).¹⁷ Approfondendo l'analisi i grafici seguenti forniscono una visione immediata della distribuzione provinciale delle cooperative laziali e degli occupati presso le stesse.

Cooperative nel Lazio: distribuzione provinciale, 2011

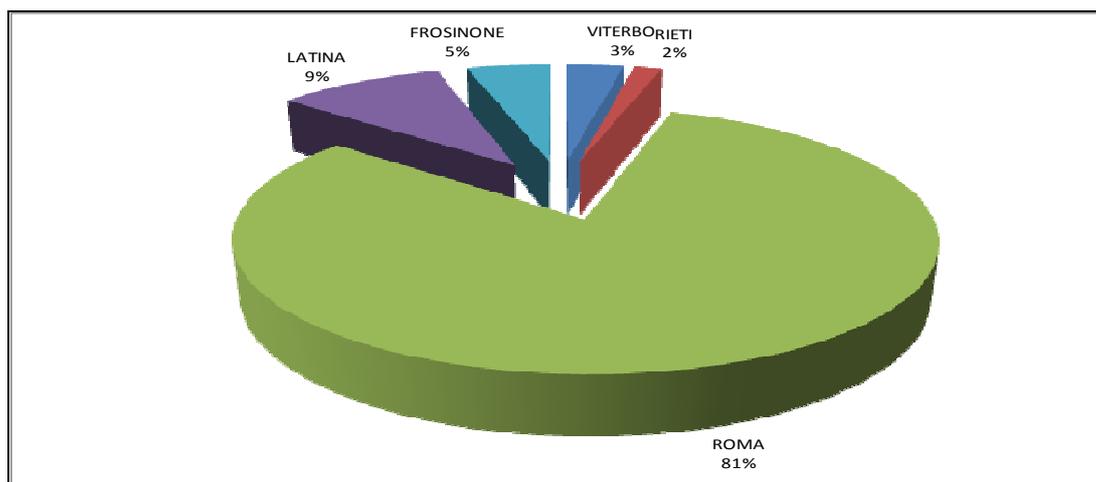


Fonte: elaborazione su dati Rapporto Censis, 2012

¹⁶ Centro Studi Legacoop, *Le cooperative nell'ambito della struttura produttiva italiana nel periodo 2007-2008*, Luglio 2011. Il documento si basa su dati Istat (*ASIA - Archivio Statistico delle Imprese Attive*, 2008). Secondo un'altra fonte più recente (*Agenzia Sviluppo Lazio - Rapporto 2012 sull'economia del Lazio*, 2013) a fine 2011 nel Lazio si contavano 19.249 società cooperative registrate per un incremento del 3,2% rispetto all'anno precedente (oltre un punto e mezzo in più rispetto alla variazione media nazionale) e per un'incidenza sul totale nazionale pari a quasi il 13% (valore analogo a quello della Lombardia e della Campania ed inferiore solo al 17% della Sicilia).

¹⁷ *La cooperazione in Italia, 1° Rapporto Euricse*, novembre 2011. Il Rapporto si basa sui dati raccolti nella banca dati Aida - Bureau Van Dijk (derivante dalle comunicazioni delle imprese alle Camere di Commercio) ed ha come scopo principale proprio quello di quantificare in modo più preciso il fenomeno cooperativo partendo dalla considerazione che anche in Italia, nonostante la rilevanza del movimento cooperativo, si registra una certa carenza di informazioni statistiche ufficiali.

Occupati nelle cooperative laziali: distribuzione provinciale, 2011



Fonte: elaborazione su dati Rapporto Censis, 2012

La tabella seguente fornisce altri dati che permettono di cogliere il valore specifico della cooperazione rispetto alle singole realtà provinciali del Lazio.

Cooperative e occupati nelle cooperative nelle province del Lazio, 2011

| | COOPERATIVE (valore assoluto) | OCCUPATI NELLE COOPERATIVE (valore assoluto) | COOPERATIVE OGNI 10.000 ABITANTI | INCIDENZA DELLE COOPERATIVE SUL TOTALE DELLE IMPRESE ATTIVE (valore %) | INCIDENZA DEGLI OCCUPATI NELLE COOPERATIVE SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI DELLE IMPRESE (valore %) |
|----------------------|-------------------------------|--|----------------------------------|--|---|
| VITERBO | 512 | 3.834 | 16 | 1,5 | 5,8 |
| RIETI | 489 | 1.823 | 30,5 | 3,7 | 7,1 |
| ROMA | 4.532 | 95.708 | 10,8 | 1,4 | 6,6 |
| LATINA | 1.202 | 11.107 | 21,6 | 2,5 | 8,2 |
| FROSINONE | 1.027 | 5.569 | 20,6 | 2,6 | 5,6 |
| <i>Totale Italia</i> | <i>79.949</i> | <i>1.310.388</i> | <i>13,2</i> | <i>1,5</i> | <i>7,2</i> |

Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco - Infocamere, 2012

Dall'analisi dei dati delle province del Lazio emerge che:

- la leadership della provincia di *Roma* in termini assoluti è particolarmente evidente in quanto assorbe quasi il 60% delle cooperative laziali e circa l'80% degli occupati nelle cooperative; tuttavia occorre evidenziare che la Provincia si colloca al di sotto del dato medio nazionale per tutti gli altri indicatori considerati nella tabella (cooperative ogni 10.000 abitanti; incidenza delle cooperative sul totale delle imprese attive; incidenza degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati delle imprese);
- alle spalle di Roma si colloca la provincia di *Latina*, seconda nel Lazio sia per numero di cooperative (circa il 15% del totale regionale) che per occupati nelle cooperative (9%); Latina inoltre è la prima provincia della regione per incidenza degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati nelle

imprese (8,2%) ed è anche l'unica provincia laziale a collocarsi al di sopra dell'analogo dato a livello nazionale (7,2%);

- segue la provincia di *Frosinone* (che ospita circa il 13% delle cooperative laziali) dove però si registra la minor incidenza degli occupati nelle cooperative sul totale degli occupati nelle imprese (5.6%, valore inferiore anche al dato medio nazionale);
- il sistema cooperativo della provincia di *Viterbo* conta poco più di 500 cooperative per un'occupazione di quasi 4.000 addetti (rispettivamente 6,6% e 3% del totale regionale);
- chiude la classifica regionale la provincia di *Rieti* che conta poco meno di 500 cooperative e circa 1.800 occupati (rispettivamente 6,3% e 1,5% del totale regionale); tuttavia già si è rilevato che questa provincia è la prima in Italia per densità di imprese cooperative (circa 30 ogni 10.000 abitanti), essa inoltre detiene la leadership a livello regionale per incidenza delle cooperative sul totale delle imprese attive (3,7%, valore più che doppio rispetto al dato medio nazionale).

2.2 Previsioni sui fabbisogni professionali e formativi per il 2012.

A questo punto è utile esaminare alcune proiezioni di breve termine – in materia di fabbisogni professionali e formativi – facendo riferimento agli ultimi dati prodotti sul sistema cooperativo nell'ambito del *Sistema informativo Excelsior*.¹⁸

¹⁸ *Unioncamere – Ministero del lavoro, Sistema informativo Excelsior: fabbisogni professionali e formativi delle imprese cooperative per il 2012, novembre 2012*. Si precisa che l'indagine Excelsior viene realizzata anche rispetto ad imprese con forme giuridiche diverse da quelle "tipiche" e in particolare per le cosiddette imprese "imprese sociali", categoria in cui vengono considerate le seguenti forme giuridiche: ente morale, istituto religioso, mutua assicurazione, fondazione, società di mutuo soccorso, ente ecclesiastico, cooperativa sociale (*Unioncamere – Ministero del lavoro: fabbisogni professionali e formativi delle imprese sociali per il 2012, novembre 2012*). Quindi, per quanto le cooperative sociali rappresentino solo una delle categorie considerate in questa specifica rilevazione, si ritiene utile presentare alcuni dati a livello nazionale e relativamente al Lazio. Anche le imprese sociali sono in forte crescita negli ultimi anni e pur rappresentando una frazione molto ridotta del sistema imprenditoriale italiano assorbono circa il 3,5% del totale dell'occupazione dipendente (quota che arriva al 60% nella sanità e assistenza sociale, il principale settore di attività di questa tipologia di imprese). Complessivamente nel 2009 in Italia si contano 13.500 imprese sociali (+60% rispetto al 2003) delle quali 12.550 operano nei servizi e in particolare più della metà nella sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati. In termini occupazionali a fine 2011 queste imprese assorbono 408.000 dipendenti di cui il 96% nel settore servizi, in particolare sanità e assistenza sociale (285.000 dipendenti). Per la prima volta anche per questo settore per il 2012 si prevede un saldo di occupati negativo (-0,6%), segno che le difficoltà del contesto economico iniziano a toccare anche questo segmento che finora aveva risentito meno della crisi. Comunque il 39% delle imprese sociali prevede di effettuare assunzioni nel 2012, quota quasi tripla rispetto alla media nazionale di tutte le imprese industriali e dei servizi ma in forte diminuzione rispetto al 54% registrato nel 2011. In termini assoluti si prevedono circa 32.090 assunzioni (comprese circa 6.000 assunzioni stagionali) a fronte di 34.730 uscite per un saldo negativo di 2.650 unità (-0,6%). Da evidenziare che solo un terzo dei nuovi assunti avrà un contratto a tempo indeterminato inoltre le imprese sociali prevedono di impiegare anche 21.700 atipici (dato che comprende sia quelli già presenti nelle imprese che quelli in entrata nell'anno e in particolare: 2.300 interinali, 13.200 collaboratori e 6.200 altri "indipendenti"). Quindi il complesso della domanda di lavoro delle imprese sociali per il 2012 si sostanzia in circa 43.000 contratti. Il comparto della sanità e assistenza concentra circa 23.000 assunzioni (70% del totale delle entrate previste) per un saldo negativo piuttosto contenuto (-0,3%) pari comunque a -900 unità. In tale settore si registrano peraltro le maggiori difficoltà di reperimento delle figure professionali ricercate (in particolare professioni sanitarie, infermieristiche e ostetriche). Il gruppo professionale più ricercato è quello delle professioni intermedie, cioè impiegati e profili qualificati nelle attività commerciali e dei servizi (53% del totale delle assunzioni programmate). Considerando i gruppi professionali si rileva una netta prevalenza delle professioni commerciali e dei servizi (48% delle assunzioni previste), seguite dalle figure tecniche (18%) e specialistiche (16%). A un maggior livello di dettaglio le professioni specialistiche e tecniche più ricercate risultano: professioni sanitarie riabilitative (2.230 unità); professioni sanitarie, infermieristiche e ostetriche (1.660); professori di scuola pre-primaria (1.580); specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti

In tal senso, soffermandosi in particolare sulle assunzioni non stagionali previste, si riportano dapprima alcuni dati e trend riferiti al complesso del paese e quindi dei dati specifici sul Lazio e le sue province.

Il 30% delle cooperative italiane prevede di effettuare assunzioni nel 2012, quota più che doppia rispetto alla corrispondente media nazionale di tutte le imprese ma in forte diminuzione rispetto al 43% registrato nel 2011. In sostanza anche il sistema Excelsior evidenzia che le difficoltà del contesto economico generale, seppur in modo meno evidente rispetto al resto del sistema economico, cominciano ad interessare anche il sistema cooperativo e quindi per il 2012 si prevede un saldo leggermente negativo tra entrate e uscite di lavoratori (-0,6%, in aumento rispetto al -0,1% del 2010 e al -0,3% del 2011).

Complessivamente le cooperative italiane per il 2012 prevedono di effettuare 72.340 assunzioni (di cui quasi 13.000 a carattere stagionale¹⁹) a fronte di 77.960 uscite per un saldo negativo di 5.620 unità. In termini relativi le assunzioni previste calano del 22% rispetto al 2011²⁰.

diversamente abili (1.390). Tra le figure intermedie impiegatizie, commerciali e dei servizi quelle nettamente più richieste (94% del totale) sono gli addetti all'assistenza personale (8.040) seguite dalle professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali (3.670). La crescente richiesta di figure specialistiche e tecniche si riflette nell'incremento della domanda di persone laureate o diplomate: i laureati raggiungono il 28% del totale delle assunzioni previste mentre i diplomati il 35%. Si riduce invece sia la quota delle assunzioni di personale con qualifica professionale sia quella di personale per cui non è richiesta alcuna formazione (si attestano rispettivamente al 27% e al 10% delle assunzioni). Le imprese sociali si caratterizzano per una necessità di formazione post-ingresso (da effettuarsi con corsi interni ed esterni o con altre modalità, ad esempio affiancamento a personale esperto) superiore alla media di tutte le imprese dell'industria e dei servizi e che interessa oltre l'80% delle assunzioni contro una media complessiva del 75%. Rispetto alle competenze richieste ai neo assunti per le imprese sociali la più importante è la "capacità di lavorare in gruppo" (segnalata come "molto importante" per quasi il 60% delle assunzioni programmate nel 2012). Hanno un certo rilievo anche l'"abilità nel gestire i rapporti con i clienti" (di elevata importanza per oltre la metà delle figure che si prevede di assumere) quindi la "capacità di flessibilità e di adattamento" e la "capacità comunicativa scritta e orale". Venendo ad alcuni dati specifici sul Lazio quasi il 36% delle imprese sociali prevede di effettuare assunzioni nel 2012, in particolare quelle che operano nei servizi (per la quali tale quota sale al 37,1%) e soprattutto quelle oltre i 50 addetti (tra le quali la quota di imprese che prevede assunzioni supera il 75%). Dal punto di vista territoriale la quota di imprese sociali che prevede assunzioni per il 2012 è la seguente: Viterbo 33,3%, Rieti 27,7% Roma 39,4%; Latina 32,2%, Frosinone 25,9%. In termini assoluti nel Lazio per il 2012 si prevedono 2.260 nuove assunzioni nelle imprese sociali con il seguente dettaglio provinciale: Viterbo 50, Rieti 50, Roma 1.880, Latina 180, Frosinone 90. Il saldo entrate/uscite è leggermente negativo per tutte le province e per il Lazio nel suo complesso è pari a -40 unità. Infine è significativo evidenziare che per l'80% delle nuove assunzioni programmate si ritiene necessaria un'ulteriore formazione post ingresso.

¹⁹ Rispetto alle assunzioni non stagionali si evidenzia che rappresentano appena il 18% delle assunzioni complessive previste, quota non solo largamente inferiore alla media generale di tutte le imprese (36%) ma anche in diminuzione rispetto al 2011. Lavoratori stagionali sono richiesti prevalentemente nei servizi operativi (2.620 unità), nella sanità e assistenza (2.490), nel commercio (1.860) e nei servizi di trasporto e logistica (1.550). Una caratteristica interessante di tale componente dell'offerta di lavoro è la minore "difficoltà di reperimento" rispetto alle assunzioni non stagionali il che segnala che le cooperative molto spesso fanno già a chi rivolgersi avendo probabilmente un bacino di persone interessate a svolgere un'attività temporanea ma che si ripresenta nel tempo.

²⁰ Oltre ai lavoratori dipendenti le cooperative impiegano anche altre tipologie di lavoratori, convenzionalmente denominati "atipici" (ad es. lavoratori interinali, collaboratori professionali e altri lavoratori non dipendenti). L'indagine Excelsior proprio dal 2012 ha iniziato ad approfondire l'analisi dei flussi in entrata anche rispetto a queste tipologie contrattuali analizzando i contratti che le cooperative prevedono di stipulare nell'arco dell'anno. Complessivamente per il 2012 le cooperative prevedono di impiegare circa 34.300 lavoratori atipici (dato che include sia i lavoratori già presenti nell'impresa che quelli in entrata nel corso dell'anno) di cui: 10.150 interinali, 17.560 collaboratori e 6.610 "altri" indipendenti. Pertanto - considerando tutte le componenti - la domanda di lavoro che le cooperative prevedono di attivare nel 2012 si concretizzerà in circa 92.000 contratti. Oltre alle 72.000 assunzioni dirette (79% delle entrate totali) si prevede la stipula di circa 7.700 contratti di lavoro interinale (8%), 11.600 contratti di lavoro (13%) - dei quali 8.700 riguarderanno collaboratori professionali (circa 10%) - e 2.900 "altri" lavoratori non alle dipendenze (3%). In pratica ogni 100 assunzioni dirette si prevedono circa 27 contratti di lavoro atipici. Da rilevare comunque che, nonostante la stabilità della quota di cooperative che prevede di ricorrere a collaboratori, le entrate previste in tal senso mostrano una forte flessione rispetto al 2011 (-32%) in linea peraltro con le riduzioni registrate anche gli anni precedenti.

In termini settoriali due comparti mantengono saldi positivi (“altri servizi alle persone” +1,4% e “turismo-ristorazione” +1,1%), “sanità e assistenza” concentrano circa 21.200 assunzioni (29% delle entrate previste nelle cooperative nel 2012) e prospettano un saldo negativo molto contenuto (-0,2%). Gli altri due principali comparti del sistema cooperativo presentano invece saldi attesi più negativi e cioè -0,4% per i “servizi operativi” e -1,2% per “trasporti e logistica”. Comunque i saldi più negativi si riferiscono alle “costruzioni” (-2,8%) e al “tessile-abbigliamento” (-3%).

In termini dimensionali le cooperative fino a 49 dipendenti prevedono un saldo negativo di quasi -1,5% mentre per le cooperative di dimensioni maggiori si prevede un saldo decisamente meno negativo (-0,2%). In termini geografici saldi occupazionali positivi si prevedono soprattutto al Nord e in parte al Centro mentre il Sud è contrassegnato per lo più da saldi negativi.

Rispetto alle previsioni di assunzioni non stagionali previste per il 2012 dalle cooperative (poco meno di 60.000 e oltre l'80% del totale delle assunzioni) si evidenziano soprattutto i seguenti aspetti:

- si riduce la difficoltà di reperimento delle figure professionali ricercate (13% del totale delle assunzioni programmate, valore inferiore di circa tre punti rispetto alla media di tutte le imprese italiane dell'industria e dei servizi); la riduzione di questo dato (sceso di oltre 10 punti negli ultimi due anni) riflette soprattutto l'attenuazione delle difficoltà a reperire specifiche figure professionali del comparto socio-sanitario (ad es. professioni infermieristiche ed ostetriche); difficoltà di reperimento superiori alla media si rilevano invece nel turismo e nella ristorazione (quasi 4 figure su 10 risultano infatti difficili da reperire); dal punto di vista territoriale le difficoltà di reperimento delle figure professionali ricercate risultano decisamente più marcate nell'Italia centrale e nel Nord Ovest (interessano circa il 15% di tutte le figure che si prevede di assumere);
- rispetto alle tipologie contrattuali il 41% dei neoassunti “non stagionali” previsti per il 2012 dalle cooperative sarà inserito con un contratto a tempo indeterminato (valore analogo al dato medio generale di tutte le imprese dell'industria e servizi) mentre il contratto a tempo determinato interesserà il 53% delle assunzioni programmate (quota superiore alla media generale pari al 45%); le altre tipologie contrattuali a termine (apprendistato, inserimento, etc.) non superano il 6% del totale delle assunzioni previste per un'incidenza molto più contenuta rispetto alla media generale delle imprese (14%); è significativo rilevare che nel corso degli ultimi sei anni la quota dei contratti a tempo indeterminato si è ridotta di ben 13 punti (dal 54% del 2006 al 41% del 2012) mentre nello stesso arco di tempo i contratti a tempo determinato sono cresciuti dal 40% al 53%; si conferma inoltre lo spazio piuttosto limitato (attorno al 6%) riservato ad altre forme contrattuali come l'apprendistato e i contratti d'inserimento (quest'ultimo peraltro abolito dalla recente riforma del mercato del lavoro); in termini settoriali il contratto a tempo indeterminato appare più diffuso nel settore trasporti e logistica (61% del totale delle assunzioni previste nel 2012), nei servizi operativi e nell'industria (circa 50%) mentre nel commercio, turismo e ristorazione si attesta attorno al 20%;
- il forte aumento della quota di assunzioni a tempo determinato è un segnale evidente di una crescente richiesta di flessibilità anche da parte del sistema cooperativo; questo fenomeno può essere letto anche

- nella forte crescita del ricorso al part-time che in effetti dovrebbe rappresentare quasi la metà (46%) del totale delle assunzioni non stagionali previste nel 2012; si tratta di un dato che cresce di ben nove punti rispetto al 2011 e che si colloca ben oltre il valore medio relativo a tutte le imprese dell'industria e dei servizi (27%); in particolare questa modalità contrattuale interesserà quasi il 90% delle assunzioni previste nel turismo-ristorazione e circa il 60% di quelle afferenti la sanità-assistenza e i servizi operativi;
- la distribuzione per classi di età delle assunzioni previste dalle cooperative per il 2012 evidenzia una propensione molto più limitata, rispetto al dato medio relativo a tutte le imprese dell'industria e servizi, per personale al di sotto dei 29 anni (21% contro 35,5%); più in generale nel 60% dei casi l'età non rappresenta una caratteristica d'interesse nella scelta dei candidati; da rilevare poi che per la maggioranza delle assunzioni programmate i due generi sono ritenuti indifferenti e anzi quando viene effettuata una scelta si tende a preferire le donne (fondamentalmente per effetto della forte connotazione terziaria del sistema cooperativo e in particolare per la notevole incidenza della sanità e dell'assistenza sociale, ambiti notoriamente *women friendly*);
 - resta abbastanza stabile e pari a circa la metà delle assunzioni previste (52%) la richiesta di una precedente esperienza lavorativa specifica nella professione o nel settore; si tratta di un requisito richiesto soprattutto nelle costruzioni (tre quarti del totale delle assunzioni programmate), nella sanità-assistenza e nell'istruzione (67%), nei servizi informatici e avanzati (65%) e in alcuni settori industriali;
 - rispetto al livello d'istruzione richiesto ai neo-assunti la crescente domanda da parte delle cooperative di figure specialistiche e tecniche determina un incremento della ricerca di persone in possesso di laurea che rappresenta quindi un requisito per il 13% del totale delle assunzioni programmate (4 punti in più rispetto al 2006); cresce anche di più (sette punti) la quota dei diplomati che nel 2012 si attesta al 31% del totale delle assunzioni; si riduce invece la quota delle assunzioni di personale in possesso di qualifica professionale (dal 29% del 2006 al 14% del 2012); aumenta invece di tre punti e si attesta al 42% del totale la quota di assunzioni per le quali non viene richiesta alcuna formazione;
 - la quota di assunzioni di laureati e diplomati è più elevata negli "altri servizi" (81%) e nella sanità-assistenza (61%) mentre supera di poco il 20% nei servizi operativi; il comparto sanità e assistenza risulta anche quello più orientato ad utilizzare personale con qualifica professionale (oltre un terzo delle assunzioni programmate); tra le richieste di laureati prevalgono l'indirizzo insegnamento e formazione (2.940 assunzioni), quello sanitario-paramedico (1.590) e quello economico (1.500) mentre tra i diplomati emergono chiaramente l'indirizzo socio-sanitario (4.090 assunzioni), quello amministrativo-commerciale (3.550); numerose anche le assunzioni (6.200) per cui si richiede un diploma "generico", cioè non si richiede uno specifico indirizzo di studio ma piuttosto un buon livello di cultura generale; infine da rilevare che ben 6.500 delle circa 8.500 assunzioni previste con qualifica professionale si concentrano nell'indirizzo socio-sanitario.

Alcuni aspetti della rilevazione Excelsior sono particolarmente rilevanti e meritano pertanto uno specifico approfondimento. Innanzitutto le cooperative sembrano più sensibili al tema della formazione rispetto al complesso delle imprese e in effetti nel corso del 2011 il 44,4% ha effettuato attività formative per i propri

dipendenti contro il 35% relativo al complesso delle imprese. Questo differenziale è dovuto soprattutto alle imprese di grandi dimensioni, molto rappresentate tra le cooperative, nelle quali la formazione dei dipendenti è un fenomeno pressoché generalizzato in quanto quasi quattro cooperative su cinque con almeno 50 dipendenti hanno svolto attività di formazione. Rispetto a questo tema la tabella seguente fornisce ulteriori informazioni e in particolare evidenzia come il ricorso ad attività formative s'intensifica al crescere delle dimensioni aziendali mentre, da un punto di vista settoriale, emerge che il comparto dei servizi è il più sensibile all'importanza della formazione (con picchi particolarmente elevati nei servizi finanziari e assicurativi e nella sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati).

Imprese cooperative che, internamente o esternamente, hanno effettuato nel 2011 corsi di formazione per il personale, per classe dimensionale, settore di attività e ripartizione territoriale (quota % sul totale)

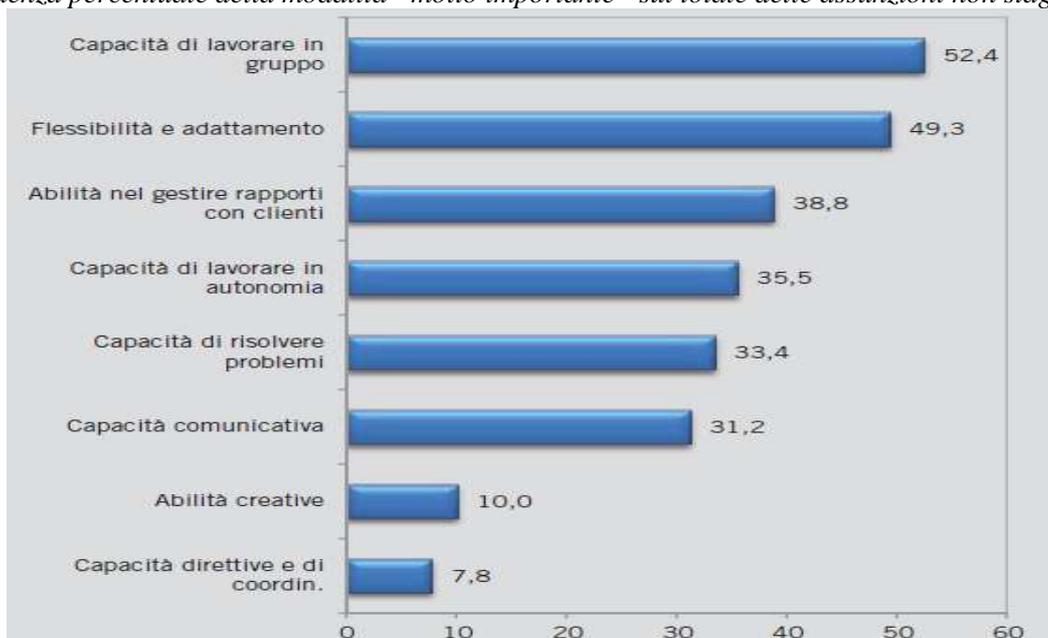
| | Classe dimensionale | | | Totale |
|--|---------------------|-------------|-----------------|-------------|
| | 1-9 dip. | 10-49 dip. | 50 dip. e oltre | |
| TOTALE | 28,7 | 54,5 | 78,4 | 44,4 |
| INDUSTRIA | 27,8 | 50,4 | 75,8 | 36,8 |
| <i>Industria in senso stretto e public utilities</i> | <i>16,4</i> | <i>56,0</i> | <i>72,7</i> | <i>34,3</i> |
| Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco | 7,5 | 46,7 | 76,3 | 32,2 |
| Industrie tessili, dell'abbigliamento e delle calzature | 10,6 | 61,5 | 35,7 | 26,6 |
| Industrie del legno e del mobile | 9,7 | 70,0 | 76,2 | 32,0 |
| Industrie della carta, cartotecnica e stampa | 7,6 | 64,0 | 83,3 | 24,9 |
| Industrie della gomma e delle materie plastiche | 10,2 | 43,8 | 33,3 | 24,1 |
| Industrie dei minerali non metalliferi | 17,0 | 61,1 | 83,3 | 29,9 |
| Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo | 19,9 | 44,2 | 65,8 | 31,0 |
| Industrie della fabbricaz. di macchinari e attrezzature e dei mezzi di trasporto | 29,0 | 60,3 | 94,4 | 45,4 |
| Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali | 36,1 | 54,3 | 85,7 | 47,0 |
| Lavori di impianto tecnico: riparazione, manutenzione e installazione | 27,3 | 64,6 | 55,6 | 38,1 |
| Altre industrie e public utilities | 23,2 | 61,1 | 71,3 | 44,1 |
| Costruzioni | 34,2 | 44,4 | 80,6 | 38,6 |
| SERVIZI | 29,1 | 55,4 | 78,6 | 46,4 |
| Commercio al dettaglio e all'ingrosso | 21,0 | 45,4 | 71,1 | 32,7 |
| Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici | 6,0 | 63,1 | 89,4 | 27,8 |
| Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio | 21,8 | 31,9 | 57,8 | 33,0 |
| Servizi informatici e delle TLC e servizi avanzati di supporto alle imprese | 25,7 | 66,8 | 79,0 | 35,8 |
| Servizi finanziari e assicurativi | 45,8 | 97,0 | 98,2 | 85,2 |
| Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone | 27,1 | 55,0 | 76,3 | 47,3 |
| Istruzione e servizi formativi privati | 39,6 | 65,0 | 86,0 | 51,2 |
| Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati | 48,2 | 68,4 | 87,2 | 64,9 |
| Altri servizi alle persone | 38,6 | 63,5 | 82,0 | 48,5 |
| RIPARTIZIONE TERRITORIALE | | | | |
| Nord Ovest | 28,6 | 55,0 | 78,3 | 49,0 |
| Nord Est | 30,5 | 65,2 | 86,2 | 56,5 |
| Centro | 26,6 | 48,8 | 75,7 | 40,9 |
| Sud e Isole | 29,3 | 50,9 | 68,6 | 37,4 |

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Un altro aspetto molto significativo è rappresentato dal fatto che presso le cooperative – rispetto alla media generale di tutte le imprese dell’industria e servizi – è sentita maggiormente la necessità di fornire ulteriore formazione ai neo assunti, sia attraverso corsi interni (o anche tramite affiancamento a personale esperto) che esterni. Questo fenomeno interessa infatti l’86% delle assunzioni previste dalle cooperative contro una media generale delle imprese pari al 75%.

Le competenze maggiormente richieste dalle cooperative sono illustrate nel grafico seguente.

Ranking delle competenze che le cooperative ritengono molto importanti per le assunzioni previste nel 2012 (incidenza percentuale della modalità “molto importante” sul totale delle assunzioni non stagionali)



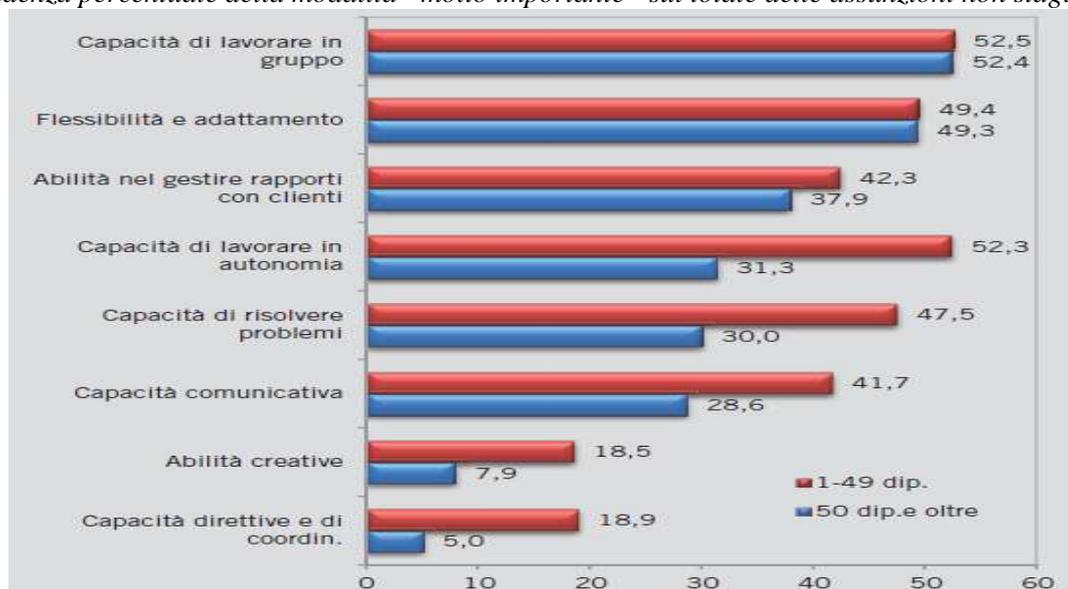
Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

La competenza ritenuta più importante, o comunque più diffusa nelle indicazioni delle cooperative, è la “capacità di lavorare in gruppo” (requisito che viene segnalato come “molto importante” per oltre la metà delle assunzioni programmate per il 2012 e che sale a oltre il 70% per le figure high skill e al 75% per le professioni commerciali e dei servizi). Segue la “capacità di flessibilità e di adattamento” (“molto importante” per quasi la metà delle figure di cui è prevista l’assunzione) quindi con un certo distacco: “abilità nel gestire i rapporti con i clienti” (competenza richiesta a quasi il 40% dei candidati, dato che però raggiunge i due terzi del totale nel caso delle figure di alto livello); “capacità di lavorare in autonomia”, “capacità di risolvere problemi” e “capacità comunicativa scritta e orale”. Chiudono il ranking le “abilità creative e di ideazione” e la “capacità direttiva, di controllo e coordinamento”.

Come si evince dal grafico seguente per le due competenze ritenute più importanti – capacità di lavorare in gruppo e flessibilità/adattamento – praticamente non ci sono differenze in funzione della classe dimensionale delle cooperative mentre le imprese di minori dimensioni appaiono più “esigenti” di quelle più grandi (con almeno 50 dipendenti) rispetto alle altre competenze, attribuiscono cioè maggiore importanza a tutte le altre

competenze trasversali (probabilmente anche per il fatto che il lavoro nelle piccole realtà in genere è meno “strutturato” e quindi lasciato maggiormente alla capacità dei singoli lavoratori).

Ranking delle competenze che le cooperative ritengono molto importanti per le assunzioni previste nel 2012 (incidenza percentuale della modalità “molto importante” sul totale delle assunzioni non stagionali)



Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

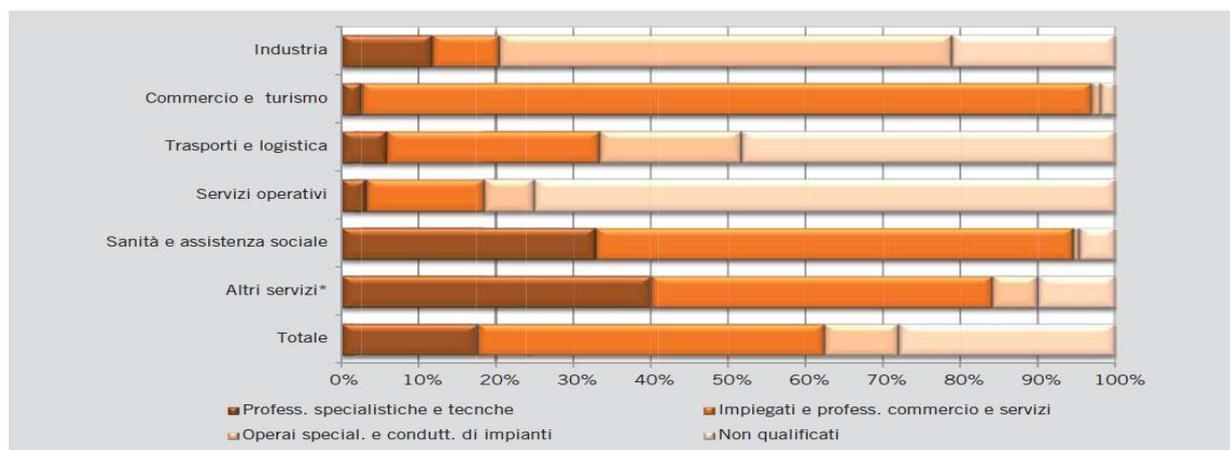
L’evoluzione della domanda di lavoro delle cooperative per grandi aggregazioni professionali evidenzia una leggera crescita delle *figure high skill* (cioè dirigenti, professioni specialistiche e tecniche) la cui quota sul totale delle assunzioni previste passa dal 15% del 2006 al 18% del 2012. Risulta in aumento anche la quota delle *professioni intermedie* (impiegati e professioni commerciali e dei servizi) che passa dal 39 al 45%. Cresce anche la quota delle *professioni non qualificate* che raggiunge il 28% del totale, percentuale comunque inferiore rispetto a quella che questo gruppo presentava nel 2006, segno di una crescente seppure moderata tendenza verso una maggiore qualificazione.

Nel 2012 decresce invece in modo notevole la quota delle *figure operaie* che non raggiunge neanche il 10% del totale delle assunzioni previste.

Passando ai gruppi professionali tra i più richiesti per il 2012 si rileva una netta prevalenza delle *professioni commerciali e dei servizi* (35% del totale), seguite dalle *figure tecniche* (10%) e da quelle *impiegatizie* (10%). In particolare, come si può cogliere dalla tabella seguente, le professioni commerciali e dei servizi sfiorano il 60% del totale delle assunzioni programmate nella sanità-assistenza e addirittura il 90% nel commercio, turismo e ristorazione.

Le figure tecniche si attestano al 18% del totale nella sanità-assistenza e al 17% nel complesso degli “altri servizi”. Infine le figure specialistiche raggiungono il 14% del totale nella sanità-assistenza e il 22% negli “altri servizi”.

Assunzioni previste dalle cooperative nel 2012, per settore e gruppo professionale – (comp. Percentuali)



* Altri servizi: Servizi informatici e delle TLC e servizi avanzati di supporto alle imprese; servizi finanziari e assicurativi; istruzione e servizi formativi privati; altri servizi alle persone.

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Infine ad un ulteriore livello di dettaglio la tabella seguente mostra le principali professioni richieste dalle cooperative nel 2012, in particolare tra le professioni di alto e medio profilo. Le figure specialistiche e tecniche più richieste sono le *professioni sanitarie riabilitative* (2.160 assunzioni), i *professori di scuola pre-primaria* (1.470), gli *specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti diversamente abili* (1.370) e le *professioni sanitarie, infermieristiche e ostetriche* (1.190). Tra le figure intermedie impiegatizie, commerciali e dei servizi quelle nettamente più richieste (78% del totale) sono gli *addetti all'assistenza personale* (7.570), gli *addetti alla preparazione, cottura e distribuzione di cibi* (4.360), le *professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali* (3.410), i *commessi delle vendite al minuto* (2.810), gli *addetti alla gestione dei magazzini* e professioni assimilate (1.480) nonché gli *addetti agli affari generali* (1.160) tra cui prevalgono gli addetti all'amministrazione. Tra le figure operaie, come detto decisamente meno numerose, prevalgono i conduttori di mezzi pesanti e camion (1.200), seguiti dai muratori (630).

Le principali professioni di alto e medio profilo richieste nel 2012 dalle cooperative (valori assoluti e incidenze percentuali sul totale del gruppo)

| | Valori assoluti* | Incidenze % |
|---|------------------|--------------|
| Professioni specialistiche e tecniche (high-skill) | 10.490 | 100,0 |
| Professioni sanitarie riabilitative | 2.160 | 20,6 |
| Professori di scuola pre-primaria | 1.470 | 14,0 |
| Specialisti nell'educazione e nella formazione di soggetti diversam.abili | 1.370 | 13,1 |
| Professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche | 1.190 | 11,3 |
| Contabili e professioni assimilate | 640 | 6,1 |
| Altre professioni | 4.300 | 41,0 |
| Impiegati e professioni commerciali e dei servizi (medium skill) | 26.650 | 100,0 |
| Addetti all'assistenza personale | 7.570 | 28,4 |
| Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi | 4.360 | 16,4 |
| Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali | 3.410 | 12,8 |
| Commessi delle vendite al minuto | 2.810 | 10,5 |
| Addetti alla gestione dei magazzini e professioni assimilate | 1.480 | 5,6 |
| Addetti agli affari generali | 1.160 | 4,4 |
| Addetti agli sportelli assicurativi, bancari e di altri intermediari finanziari | 970 | 3,6 |
| Guardie private di sicurezza | 910 | 3,4 |
| Addetti a funzioni di segreteria | 820 | 3,1 |
| Altre professioni | 3.160 | 11,9 |

*Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Per concludere di seguito si riportano delle tabelle contenenti dei dati della rilevazione Excelsior riguardanti specificamente il Lazio.

Nel 2012 per le cooperative presenti nel Lazio si prevede un tasso di variazione occupazionale negativo esattamente in linea con la media nazionale (-0,6%). Il segno negativo riguarda tutti i macrosettori e in particolare l'industria (-3,3%, valore più che doppio rispetto al -1,4% che si registra a livello nazionale) e le costruzioni (-2,7%); più contenuta invece la contrazione nel comparto dei servizi (-0,4%).

In termini assoluti il saldo occupazionale previsto nel 2012 per le cooperative laziali è pari -550 unità. In particolare in termini settoriali spiccano i saldi negativi dei servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio (-320) e delle costruzioni (-90) mentre saldi positivi si prevedono per la sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati (+90) e per i servizi finanziari e assicurativi (+50).

| | Saldi occupazionali previsti dalle cooperative per il 2012 per settore di attività* | | Tasso di variazione occupazionale previsto dalle cooperative per il 2012 per settore di attività ** | |
|--|---|-------------|---|-------------|
| | ITALIA | LAZIO | ITALIA | LAZIO |
| Totale | -5.620 | -550 | -0,6 | -0,6 |
| INDUSTRIA | -1.520 | -220 | -1,4 | -3,3 |
| <i>Industria in senso stretto e public utilities</i> | -350 | -130 | -0,5 | -4 |
| Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco | 20 | -30 | 0,1 | -6,2 |
| Industrie tessili, dell'abbigliamento e delle calzature | -110 | -10 | -3 | -8,6 |
| Industrie del legno e del mobile | -60 | -20 | -1,5 | -11,2 |
| Industrie della carta, cartotecnica e stampa | -40 | -10 | -1,3 | -9,8 |
| Industrie della gomma e delle materie plastiche | -10 | 0 | -1 | -3,5 |
| Industrie dei minerali non metalliferi | -20 | 0 | -0,4 | -1 |
| Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo | -60 | -10 | -1 | -2,6 |
| Industrie della fabbricazione di macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto | 0 | 0 | 0,1 | -2,4 |
| Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali | -20 | -10 | -0,9 | -6,7 |
| Lavori di impianto tecnico: riparazione, manutenzione e installazione | -40 | -20 | -1,6 | -4,3 |
| Altre industrie e public utilities | -10 | -10 | -0,1 | -1,6 |
| Costruzioni | -1.180 | -90 | -2,8 | -2,7 |
| SERVIZI | -4.100 | -330 | -0,5 | -0,4 |
| Commercio al dettaglio e all'ingrosso | -520 | -20 | -0,7 | -0,5 |
| Servizi di alloggio e ristorazione, servizi turistici | 470 | -10 | 1,1 | -0,3 |
| Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio | -2.260 | -320 | -1,2 | -1,2 |
| Servizi informatici e delle TLC e servizi avanzati di supporto alle imprese | -240 | -60 | -0,7 | -1,2 |
| Servizi finanziari e assicurativi | -510 | 50 | -0,6 | 1,1 |
| Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone | -740 | -30 | -0,4 | -0,1 |
| Istruzione e servizi formativi privati | -300 | -20 | -1,7 | -1,9 |
| Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati | -470 | 90 | -0,2 | 0,5 |
| Altri servizi alle persone | 470 | -20 | 1,4 | -0,8 |

* Valori assoluti arrotondati alle decine; i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori

** I tassi sono calcolati sulla base dei saldi occupazionali non arrotondati

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior 2012

Quasi un quarto delle cooperative laziali (24,3%) prevede di effettuare assunzioni nel 2012 (dato inferiore di cinque punti rispetto al dato riferito al complesso delle cooperative italiane).

Dal punto di vista territoriale questo valore è determinato soprattutto dalle province di Viterbo, Latina e Roma (in cui la percentuale di cooperative che prevede di effettuare assunzioni è pari rispettivamente a

26,7%, 25% e 24,8%) mentre quelle di Rieti e Frosinone si collocano sensibilmente al di sotto del dato medio regionale (entrambe 20,8%). Non si rilevano particolari differenze a livello di macrosettore mentre in termini dimensionali è evidente che sono soprattutto le cooperative con oltre 50 dipendenti a prevedere di effettuare assunzioni nel 2012 (quasi il 70% contro il 25,9% e il 15,3% delle due classi dimensionali inferiori).

Cooperative che prevedono assunzioni nel 2012 per macrosettore e classe dimensionale (val %)

| | Totale | Macrosettore | | Classe dimensionale (nr. dipendenti) | | |
|--------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| | | Industria e costruzioni | Servizi | 1-9 | 10-49 | 50 e oltre |
| ITALIA | 29,5 | 24,7 | 30,9 | 16,3 | 28,3 | 74,9 |
| LAZIO | 24,3 | 23,1 | 24,6 | 15,3 | 25,9 | 69,1 |
| Viterbo | 26,7 | 30,6 | 25,6 | 17,9 | 25,0 | 72,4 |
| Rieti | 20,8 | 22,7 | 20,1 | 11,6 | 24,1 | 93,8 |
| Roma | 24,8 | 22,5 | 25,3 | 14,6 | 26,7 | 64,9 |
| Latina | 25,0 | 26,5 | 24,6 | 18,0 | 28,2 | 86,1 |
| Frosinone | 20,8 | 20,3 | 21,0 | 15,7 | 15,9 | 81,4 |

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior 2012

In termini assoluti gran parte delle nuove assunzioni sono previste dalle cooperative della provincia di Roma – ben 4.850 su 5.850 – mentre tra le altre quattro province il dato più elevato si registra tra le cooperative della provincia di Latina (480). La Provincia di Roma presenta anche il saldo maggiormente negativo tra entrate e uscite (-440) mentre nelle altre province laziali il saldo negativo è molto più contenuto (Latina e Frosinone), nullo (a Viterbo) mentre in provincia di Rieti è addirittura positivo (+30).

Movimenti e tassi previsti nel 2012 dalle cooperative

| | Movimenti (v.a.)* | | | Tassi (%)** | | |
|--------------|-------------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | Entrate | Uscite | Saldo | Entrate | Uscite | Saldo |
| ITALIA | 72.340 | 77.960 | -5.620 | 7,2 | 7,7 | -0,6 |
| LAZIO | 5.850 | 6.400 | -550 | 6,1 | 6,6 | -0,6 |
| Viterbo | 150 | 150 | 0 | 5,0 | 5,1 | -0,1 |
| Rieti | 110 | 80 | 30 | 7,5 | 5,5 | 2,0 |
| Roma | 4.850 | 5.290 | -440 | 6,1 | 6,7 | -0,6 |
| Latina | 480 | 540 | -60 | 6,2 | 7,0 | -0,8 |
| Frosinone | 260 | 330 | -80 | 5,1 | 6,6 | -1,5 |

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior 2012

* Valori assoluti arrotondati alle decine; i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori

** I tassi sono calcolati sulla base dei saldi occupazionali non arrotondati

Rispetto ai titoli di studio richiesti ai nuovi assunti le cooperative laziali sono abbastanza in linea con i dati medi nazionali a parte una leggera maggiore preferenza per i titoli universitari (richiesti dal 14,1% delle cooperative laziali che prevedono di assumere contro il 13,3% del complesso del paese) e conseguente minor incidenza degli altri titoli di studio. Questo dato si rispecchia anche nella maggiore difficoltà a reperire le figure professionali ricercate (problema che interessa il 14,3% delle cooperative laziali che intendono assumere contro il 13,2% del complesso delle cooperative italiane) ed evidentemente anche nella minore necessità di ulteriore formazione per i nuovi ingressi (che interessa l'82,5% delle assunzioni programmate dalle cooperative laziali contro quasi l'86% del complesso delle cooperative italiane).

La preferenza per i giovani fino a 29 anni è inferiore al dato medio nazionale (21,2%) e in pratica interessa meno di un'assunzione su cinque (19,3%).

La tabella seguente mostra che rispetto a questi elementi esistono delle differenze a livello provinciale, in alcuni casi anche piuttosto significative. Ad esempio le cooperative della provincia di Rieti sono quelle che dichiarano maggiori difficoltà a reperire il personale ricercato (22,7% delle assunzioni programmate) mentre tale problema è decisamente meno sentito dalla cooperative della provincia di Viterbo (9,5%). Ancora le cooperative della provincia di Rieti sono quelle che ritengono maggiormente necessaria un'ulteriore formazione per i neoassunti (86,6%) mentre tale aspetto è decisamente meno considerato dalla cooperative della provincia Frosinone (66,8%).

Assunzioni non stagionali previste dalla cooperative secondo il livello d'istruzione e altre caratteristiche

| | Assunzioni (v.a.)* | di cui (valori %) | | | | | |
|--------------|--------------------|---|------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------------|
| | | Livello di istruzione segnalato dalle imprese | | | di difficile reperimento | fino a 29 anni | necessità di ulteriore formazione |
| | | universitario | secondario o post-secondario | qualifica professionale | | | |
| ITALIA | 59.550 | 13,3 | 30,7 | 14,2 | 13,2 | 21,2 | 85,9 |
| LAZIO | 4.780 | 14,1 | 26,5 | 12,7 | 14,3 | 19,3 | 82,5 |
| Viterbo | 120 | 6,0 | 21,6 | 10,3 | 9,5 | 18,1 | 84,5 |
| Rieti | 100 | 20,6 | 26,8 | 8,2 | 22,7 | 22,7 | 86,6 |
| Roma | 4.030 | 14,5 | 25,5 | 12,7 | 14,0 | 18,4 | 83,6 |
| Latina | 330 | 15,3 | 37,8 | 11,1 | 12,6 | 26,7 | 77,2 |
| Frosinone | 210 | 4,8 | 28,8 | 19,7 | 21,6 | 24,5 | 66,8 |

* Valori assoluti arrotondati alle decine; i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro - Sistema informativo Excelsior 2012

2.3 Principali aspetti legislativi e programmatici

Analizzati i principali aspetti quantitativi del sistema cooperativo laziale di seguito si delinea il quadro di riferimento, legislativo e programmatico, in cui si colloca tale sistema.

La principale legge regionale di riferimento è la *L.R. n. 20 del 21 luglio 2003 “Disciplina per la promozione e il sostegno della cooperazione”* (Supplemento ordinario n. 6 al B.U.R.L. n. 22 del 09/08/2003)²¹.

²¹ Tra le altre leggi regionali d'interesse per il sistema cooperativo si evidenziano soprattutto le seguenti. La *LR 9/2005 (Legge finanziaria regionale per l'esercizio 2005)* all'art. 13 prevede degli incentivi per il sostegno e la qualificazione delle imprese sociali. In particolare tali incentivi devono contribuire al rafforzamento dell'offerta e della qualità dei servizi sociali rivolti a disabili, minori, anziani nonché a incentivare progetti connessi con l'inserimento sociale o lavorativo delle persone svantaggiate di cui all'articolo 4 della L. 381/1991 (Disciplina delle cooperative sociali). Per perseguire tali finalità è istituito il "*Fondo per l'incentivazione dell'impresa sociale*" destinato a: a) finanziare progetti d'investimento e sviluppo per le nuove imprese sociali o per le imprese sociali già esistenti, finalizzati a: sostenere con servizi domiciliari le persone non autosufficienti, in particolare anziani e disabili gravi; rafforzare i diritti dei minori; favorire le pari opportunità; favorire l'inclusione degli immigrati; prevenire fenomeni di dipendenza da droga, alcol e sostanze psicotrope; favorire l'inserimento sociale e/o lavorativo delle persone svantaggiate di cui all'articolo 4 della L. 381/1991; b) realizzare studi, attività di progettazione nonché partecipare a consorzi e società di servizi, costituiti in forma temporanea o definitiva, sempre operanti nell'ambito delle finalità dell'art. 13. Il *Fondo per l'incentivazione dell'impresa sociale* è gestito, tramite apposita convenzione con la Regione, dalla Finanziaria laziale di sviluppo Spa (Filas) mentre la Giunta regionale, con propria deliberazione, definisce i criteri e le modalità per accedere al fondo, ivi compresa la definizione delle tipologie di progetti ammissibili. La *L.R. 24/96 (Disciplina delle cooperative sociali)* favorisce e sostiene lo sviluppo delle cooperative sociali riconoscendone il ruolo di promozione umana e d'integrazione sociale con particolare riferimento alle persone svantaggiate. In particolare la legge istituisce l'*Albo regionale delle cooperative sociali* (suddiviso nelle seguenti sezioni: "A", nella quale sono iscritte le cooperative che gestiscono servizi socio-sanitari ed educativi; "B", nella quale sono iscritte le cooperative che svolgono attività diverse, agricole, industriali, commerciali, di formazione professionale o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; "C", in cui sono iscritti i consorzi di cui all'articolo 8 della L. 381/1991 (costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al 70% da cooperative sociali). Tale legge prevede anche la possibilità di erogare contributi finanziari per la realizzazione, da parte delle cooperative sociali e dei consorzi iscritti all'albo regionale, di progetti speciali rientranti nell'ambito della programmazione regionale e concernenti: a) interventi sperimentali di modelli organizzativi di servizi che rivestono particolari aspetti di novità in campo sociosanitario, assistenziale, educativo; b) interventi di sperimentazione di particolari metodologie finalizzate ad una migliore acquisizione di capacità lavorative da parte di persone svantaggiate che operano in qualità di lavoratori e/o soci lavoratori. La *L.R. 9/1987 (Interventi regionali in favore delle cooperative integrate. Modifiche alla L.R. 7 febbraio 1981, n. 11)* promuove le cooperative integrate con soci lavoratori disabili e i loro consorzi come efficaci strumenti per il reinserimento lavorativo, economico e sociale. In particolare la Regione favorisce la costituzione e lo sviluppo di cooperative integrate di produzione e lavoro e agricole che abbiano tra le loro finalità l'inserimento lavorativo di soggetti disabili. Per il raggiungimento di tale finalità la Regione: a) concede contributi per concorrere alla formazione del capitale sociale e suoi successivi incrementi per un importo non superiore a tre volte la quota di capitale sottoscritto e versato; b) concede contributi in conto capitale per l'attuazione di progetti di sviluppo in misura non superiore al 50% della spesa totale riconosciuta ammissibile, da erogarsi in rate annuali determinate in relazione alla durata dell'oggetto e alle caratteristiche degli investimenti; c) rimborsa le spese sostenute per l'adeguamento del posto di lavoro o per modificazioni di attrezzature e/o strumentazioni rese necessarie per l'inserimento dei lavoratori disabili; d) concede contributi commisurati agli oneri previdenziali e assistenziali obbligatori effettivamente sostenuti, relativi ai lavoratori disabili; e) concede borse di lavoro nominative a soci lavoratori di cooperative integrate o a dipendenti delle stesse disabili finalizzate in particolare all'avvio di nuove produzioni che richiedono una fase di apprendimento o tirocinio; f) nell'ambito delle attività di formazione professionale privilegia i corsi rivolti ai lavoratori disabili, con specifico riguardo alle esigenze delle cooperative. Relativamente alla legislazione nazionale in materia di cooperazione è opportuno ricordare che nel corso degli ultimi anni si è assistito a un certo rinnovamento e in particolare con il *D. Lgs. 28 dicembre 2004, n. 3.109* si è concluso l'iter di riforma avviato con la *Legge delega 366/2001*. La principale novità riguarda l'istituzione presso il Ministero delle Attività Produttive dell'Albo delle società cooperative quindi con il *Decreto Ministeriale 23 giugno 2004* si è stabilito che tutte le società cooperative sono tenute ad iscriversi a tale Albo (ad esclusione delle società di mutuo soccorso e degli altri enti mutualistici non societari). L'istituzione dell'Albo completa quindi il quadro della riforma delle società cooperative iniziata con la *L. 142/2001 (Revisione della legislazione in materia cooperativistica, con particolare riferimento alla posizione del socio lavoratore)* passata per il *D. Lgs. n. 220 del 2 agosto 2002 (Norme in materia di riordino della vigilanza sugli enti cooperativi)* e conclusa con la riforma del diritto societario cooperativo introdotta dal *D. Lgs. n. 6/2003 (Riforma organica della disciplina delle società di capitali e delle società cooperative in attuazione della L. n. 366/2001)*.

La finalità della L.R. 20/2003 è infatti quella di promuovere e sostenere la cooperazione “*al fine di determinare migliori condizioni per l’ampliamento e la diversificazione della base produttiva, per una razionale politica di sviluppo economico e per favorire ulteriori sbocchi occupazionali*”.

Per il raggiungimento di tale finalità la legge prevede che la Regione possa mettere in campo diverse tipologie d’intereventi tesi a promuovere la cultura cooperativa mediante:

- 1) l’acquisizione di elementi conoscitivi relativi alla realtà cooperativa;
- 2) la realizzazione di attività di formazione, anche attraverso la predisposizione di un sistema informativo;
- 3) l’assistenza tecnica a progetti di cooperative e alla nascita di nuove cooperative;
- 4) l’organizzazione di convegni, congressi ed eventi sulla cooperazione regionale.

Si prevede inoltre la concessione di contributi²², inclusi quelli relativi all’accesso al credito, per la realizzazione di progetti relativi a:

- a. qualificazione, innovazione, sviluppo, internazionalizzazione al di fuori del mercato unico;
- b. utilizzo delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione.

Rispetto a tali finalità la Giunta regionale, sentita la Consulta regionale per la cooperazione²³, elabora un *Piano triennale per la cooperazione* che – in coerenza con il programma economico-sociale regionale generale – indica gli obiettivi strategici che la Regione intende perseguire in materia di cooperazione²⁴.

Il Piano triennale per la cooperazione è attuato mediante Piani annuali, adottati dalla Giunta regionale entro il mese di settembre dell’anno precedente a quello di riferimento²⁵.

²² Possono beneficiare di tali contributi le imprese cooperative, e loro consorzi, iscritte all’Albo nazionale degli enti cooperativi di cui all’articolo 15 del D. Lgs. 220/2002. Non possono invece beneficiarne le cooperative sociali di cui all’articolo 1, comma 1, lettera a) della Legge 8 novembre 1991 n. 381 (Disciplina delle cooperative sociali).

²³ La *Consulta regionale per la cooperazione*, prevista dall’art. 6 della L.R. 20/2003, è istituita presso l’Assessorato regionale competente in materia di attività produttive con il compito di proposta, valutazione e verifica delle politiche regionali per la cooperazione. In particolare la Consulta svolge le seguenti attività: a) formula osservazioni sul fenomeno regionale della cooperazione, per gli aspetti sia economici che istituzionali; b) esprime parere obbligatorio sulle proposte dei piani regionali per la cooperazione; c) avanza proposte per la ripartizione del Fondo unico regionale per lo sviluppo economico e per le attività produttive istituito dall’articolo 86 della L.R. 14/1999. La costituzione e il funzionamento della Consulta sono disciplinati dall’articolo 7 della legge. Il modello di governance previsto dalla L.R. 20/2003 prevede altre due soggetti, istituiti sempre presso l’Assessorato regionale competente in materia di attività produttive, il *Nucleo di valutazione* (articolo 8) e l’*Osservatorio regionale per la cooperazione* (articolo 9). Il compito del *Nucleo di valutazione* è quello di valutare la validità amministrativa, tecnica, economica e finanziaria dei progetti istruiti dall’ente di cui all’articolo 10, comma 4 (Agenzia Sviluppo Lazio) e secondo i criteri e le modalità di valutazione individuati dal piano annuale. L’*Osservatorio regionale per la cooperazione* è un servizio tecnico di supporto alla Regione che svolge in particolare le seguenti attività: a) acquisisce, raccoglie ed elabora dati sulla cooperazione secondo gli standard e i formati previsti dal sistema statistico regionale (SISTAR); b) effettua una valutazione sistematica dei dati di cui alla lettera a) ai fini della programmazione regionale; c) cura il monitoraggio degli effetti delle politiche per la cooperazione, anche in termini occupazionali; d) predisponde e gestisce progetti di ricerca su specifici aspetti della cooperazione.

²⁴ Il Piano definisce anche le risorse e gli indirizzi nei confronti per l’Agenzia Sviluppo Lazio per la gestione del Fondo speciale previsto dall’articolo 10 della LR 20/2003. La Legge infatti, per realizzare gli interventi a sostegno del sistema cooperativo regionale (di cui all’articolo 2), istituisce presso l’Agenzia Sviluppo Lazio un Fondo speciale per la promozione e il sostegno della cooperazione la cui gestione è regolata da apposita convenzione stipulata tra la Regione e l’Agenzia Sviluppo Lazio.

²⁵ Il Piano annuale definisce in particolare gli interventi a favore della cooperazione che la Regione intende attuare direttamente; gli interventi che la Regione intende attuare tramite le organizzazioni regionali del movimento cooperativo nonché i criteri e le modalità per il relativo finanziamento; gli indirizzi nei confronti dell’Agenzia Sviluppo Lazio per la gestione del Fondo speciale previsto dall’articolo 10. L’ultimo piano annuale è stato approvato il

Il Piano attualmente in corso – *Piano triennale per la cooperazione 2011-2013*²⁶ - innanzitutto riconosce l'importanza del sistema cooperativo per l'economia regionale²⁷ ma, pur evidenziando le performance positive che lo hanno caratterizzato negli ultimi anni, è consapevole del fatto che le cooperative hanno comunque bisogno di specifici sostegni per rafforzare loro capacità competitiva per affrontare un mercato sempre più ampio ed aperto e di orientamento e supporto all'innovazione tecnologica e organizzativa. In particolare il Piano considera strategici per la crescita del sistema cooperativo regionale adeguati percorsi formativi per figure professionali capaci di offrire competenze e servizi ad alto contenuto innovativo, figure in grado di assicurare capacità nel management e nel controllo di gestione nonché specifici percorsi tesi a sostenere la governance delle cooperative, in particolare nei processi d'innovazione, accesso al credito e alla finanza di rischio e nei processi d'internazionalizzazione²⁸. Inoltre considerata la struttura del sistema cooperativo regionale, caratterizzata soprattutto da “piccola e micro impresa”, il Piano considera prioritaria una politica in grado di stimolare e favorire l'aggregazione e la crescita dimensionale delle cooperative. In sostanza il Piano punta sia a consolidare i buoni risultati ottenuti in passato che a sostenere le cooperative laziali nell'attuale fase economica, caratterizzata da uno stato di crisi e da una forte competizione dei mercati, supportandole nel processo di sviluppo e innovazione. In particolare alla cooperazione si richiede un ruolo strategico nella creazione di nuova impresa.

Passando dalle finalità agli obiettivi, il Piano individua i seguenti obiettivi generali:

- 1) *Promozione e diffusione della cultura e dell'imprenditorialità cooperativistica;*
- 2) *Finalizzazione dei finanziamenti atti a favorire il processo di consolidamento e riqualificazione delle imprese cooperative;*
- 3) *Disponibilità di adeguate risorse anche al fine di patrimonializzare le cooperative;*
- 4) *Visibilità del movimento cooperativo rivolto alla promozione di nuove imprese;*
- 5) *Organizzazione regionale per la cooperazione – Osservatorio;*
- 6) *Conferenza Programmatica per la cooperazione.*

In termini operativi il Piano intende privilegiare soprattutto azioni tese a:

- *sviluppare e sostenere strategie di crescita dimensionale attraverso processi d'integrazione;*
- *favorire processi di capitalizzazione e di patrimonializzazione al fine di favorire l'accesso al credito;*
- *rafforzare il management e le attività gestionali attraverso idonei percorsi formativi;*

29/07/2011 e si riferisce all'annualità 2011. Infine si evidenzia che rispetto al modello di governance del sistema cooperativo disegnato dalla L.R. 20/2003 il Piano caldeggia un rafforzamento del ruolo della Consulta Regionale e della Conferenza programmatica per la Cooperazione nonché l'effettiva attivazione dell'Osservatorio Regionale per la Cooperazione che dovrebbe avere l'obiettivo prioritario di “*colmare l'enorme mancanza di conoscenza della cooperazione Laziale e delle specifiche realtà imprenditoriali*”.

²⁶ Approvato dal Consiglio Regionale il 23 novembre 2011 (Deliberazione n. 10) e pubblicato sul BURL n. 46 del 14/12/2011.

²⁷ Secondo dati riportati all'interno di tale documento la cooperazione laziale partecipa al PIL regionale per oltre l'8% con oltre 9.300 cooperative.

²⁸ Ad esempio rispetto al tema specifico dell'internazionalizzazione il Piano sostiene che attraverso la programmazione specifica della Regione Lazio (“*Quadro di riferimento dei processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Lazio*”), dovranno essere eliminati i vincoli che incontrano le PMI cooperative nell'avviamento di processi di apertura internazionale, fornendo adeguati supporti attraverso l'attivazione di servizi di assistenza informativa-formativa commerciale e manageriale.

- *sviluppare processi d'innovazione tecnologica di processo e di prodotto;*
- *sostenere e accompagnare percorsi idonei d'internazionalizzazione;*
- *favorire processi di ristrutturazione e riqualificazione delle cooperative riposizionandole su segmenti produttivi innovativi;*
- *attivare azioni rivolte alla promozione di nuove imprese cooperative con particolare attenzione alla crescita occupazionale di figure sociali quali donne, immigrati e diversamente abili;*
- *promuovere progetti di nuova cooperazione in attività innovative;*
- *promuovere progetti di nuova cooperazione in territori ad economia fragile.*

Si tratta di temi estremamente rilevanti per la Sovvenzione globale S.COOP tuttavia volendo approfondire quello più centrale – vale a dire la formazione – il Piano ritiene che aggiornare e qualificare il personale delle cooperative significa creare nuove opportunità, ridurre le probabilità di disoccupazione e di cronicizzazione delle condizioni d'impiego marginale e sommerso. In particolare secondo il Piano la formazione da erogare al settore cooperativo dovrebbe:

- diffondere la cultura formativa;
- concorrere allo sviluppo e al consolidamento delle attività delle cooperative;
- accompagnare la crescita personale e professionale;
- offrire programmi e servizi per lo sviluppo delle imprese.

2.4 Recenti iniziative a supporto del sistema cooperativo laziale

L'ultimo avviso per la concessione di contributi alle cooperative ai sensi della L.R. 20/2003 è stato pubblicato da Sviluppo Lazio nel luglio 2011²⁹. L'avviso prevede contributi a favore delle cooperative aventi sede legale e operativa nella Regione Lazio per *investimenti in immobilizzazioni* (ad es. acquisto di

²⁹ L'Avviso pubblico per la concessione dei finanziamenti alle imprese cooperative previsti dalla L.R. 21 Luglio 2003 n. 20 "*Disciplina per la promozione e il sostegno della cooperazione*" è stato approvato dalla Regione Lazio con la Determinazione n. B5628 del 13 luglio 2011 ed è stato pubblicato sul BURL n. 28 del 28 luglio 2011 (parte terza). Sono escluse le cooperative sociali e quelle operanti nei settori della pesca e dell'acquacoltura, dell'agricoltura (produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli elencati nell'allegato I del Trattato della Comunità Europea) e dell'esportazione (poiché escluso dal campo di applicazione del Regolamento CE n. 1998/2006 del 15 dicembre 2006). Le risorse totali messe a disposizione dall'avviso ammontano a 3.025.200,00 euro. Si evidenzia inoltre che all'agenzia Sviluppo Lazio con la D.G.R. n. 171/2012 (BURL n. 19 del 21/05/2012 Parte Prima) è stata affidata anche la gestione dei finanziamenti agevolati, e dei relativi fondi, previsti dalla *Legge 49/1985 Titolo I "Fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della Cooperazione (Foncooper)*. In particolare le agevolazioni previste possono essere concesse in relazione a investimenti finalizzati a: aumento della produttività o dell'occupazione o di entrambe mediante incremento e/o ammodernamento dei mezzi di produzione e/o di servizi tecnici, commerciali e amministrativi dell'impresa; valorizzazione dei prodotti e razionalizzazione del settore distributivo; ripianamento di passività contratte; realizzazione o acquisto di impianti nel settore della produzione e della distribuzione del turismo e dei servizi; ammodernamento, potenziamento e ampliamento degli impianti; ristrutturazione e riconversione degli impianti. Il finanziamento ammissibile non può essere superiore al 70% della spesa (al netto dell'IVA), tenendo conto delle capacità di autofinanziamento, nel limite di 2.000.000,00 di euro. L'entità del tasso (espressa in percentuale sul tasso di riferimento del settore) varia a seconda della dimensione e della localizzazione dell'impresa e comunque nel rispetto dei limiti d'intensità di aiuto in termini di ESL (equivalente sovvenzione lorda) previsti dalla normativa comunitaria. Il tasso di riferimento può essere ridotto di una percentuale che può raggiungere il 50%, nei limiti d'intensità di aiuto previsto dalla disciplina comunitaria per le PMI. L'aspetto creditizio verrà curato da istituti di credito individuati da Sviluppo Lazio.

macchinari, attrezzature, auto aziendali, realizzazione di opere murarie, etc.) e *l'acquisizione di servizi reali* (ad es. progettazione, piani di promozione e pubblicità, ricerche di mercato, etc.) fino al 50% delle spese ammissibili e per un importo massimo di 80.000 euro. Prevede inoltre contributi per spese di progettazione e rendicontazione del programma nel limite del 3% per progetti d'importo non superiore a 80.000 euro e del 2% per progetti d'importo superiore a 80.000 euro. Il contributo relativo alle spese previste per progettazione e rendicontazione è aggiuntivo rispetto al limite massimo concedibile di 80.000 euro. Con la Determinazione n. B05237 del 9 agosto 2012 (pubblicata sul BURL n. 41 del 28 agosto 2012) sono state approvate le graduatorie relative a tale avviso, distinte tra cooperative di vecchia e nuova costituzione. Tra le prime sono state considerate ammissibili e finanziabili 53 domande (di cui due con riserva e una parzialmente finanziabile); le domande ammissibili ma non finanziabili sono state 47. Tra le cooperative di nuova costituzione sono state considerate ammissibili e finanziabili 16 domande (una parzialmente) mentre sono 18 le domande ammissibili ma non finanziabili. Complessivamente sono ben 265 le domande considerate non ammissibili. Passando ad un'altra tipologia di sussidi a supporto del sistema cooperativo regionale – cioè quelli previsti dalla L.R. 17 febbraio 2005 n. 9 art.13 – sul BURL n. 72 del 13/12/2012 è stato pubblicato l' "Avviso Pubblico per la presentazione di progetti d'investimento e sviluppo delle Imprese Sociali"³⁰. L'avviso – gestito dalla Filas – intende finanziare progetti d'investimento e sviluppo delle imprese sociali allo scopo di sostenere le persone non autosufficienti (in particolare anziani e disabili gravi), favorire l'inclusione degli immigrati, prevenire fenomeni di dipendenza da droga, alcol e sostanze psicotrope, favorire l'inserimento sociale e/o lavorativo delle persone svantaggiate. Una particolare attenzione è rivolta ad azioni relative al turismo sociale e a progetti di fattorie sociali, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative e lo sviluppo di sistemi e metodi in grado di facilitare l'accesso al territorio da parte di soggetti svantaggiati. Più in generale l'avviso intende agevolare la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale e creare nuova occupazione attraverso il potenziamento di imprese esistenti. Concretamente sono ammissibili all'assegnazione dei contributi progetti d'investimento e sviluppo finalizzati a creare e/o incrementare l'offerta di servizi culturali, sociali, educativi, assistenziali, sanitari, formativi e occupazionali a vantaggio di soggetti deboli e servizi strumentali alle imprese sociali. Le agevolazioni possono riguardare investimenti materiali/immateriali e spese di gestione. Il limite massimo dell'aiuto è pari al 75% dell'investimento totale ammesso e comunque entro il limite massimo di € 150.000,00 (di cui € 100.000,00 quale contributo in conto capitale relativamente agli investimenti materiali/immateriali e € 50.000,00 quale contributo in conto gestione per le spese di gestione); il contributo in conto gestione comunque non potrà risultare superiore ad un terzo dell'intero contributo. La data di avvio per la presentazione delle domande è stata fissata al 21 gennaio 2013 quindi il bando è stato sospeso il 6 marzo 2013 sino alla completa valutazione delle richieste pervenute fino alla copertura dei fondi stanziati (€ 2.441.578,70).

³⁰ Soggetti ammissibili ai finanziamenti: cooperative sociali di tipo A e B già costituite al momento della pubblicazione del bando e cooperative di produzione e lavoro, imprese di persone e di capitali (purché risulti dall'atto costitutivo il divieto di distribuzione, anche indiretta, degli utili d'impresa) già costituite al momento della pubblicazione del bando che esercitino in via stabile e principale un'attività di scambio di beni o servizi di utilità sociale e che, alla data di presentazione della domanda, rientrino nei parametri dimensionali di piccola e media impresa di cui alla Raccomandazione della Commissione (2003/361/CE) del 06/05/2003.

Venendo più specificamente al Fondo Sociale Europeo nel corso del 2012 sono stati programmati due interventi destinati a soggetti disoccupati e occupati a rischio di espulsione dal mercato del lavoro che hanno interessato in misura maggioritaria la componente giovanile e che hanno registrato un certo interesse da parte del sistema cooperativo. Si tratta dell'*Avviso pubblico Generazione Lavoro – Incentivi alla creazione di impresa* (cosiddetto “*Avviso GeLa*”, approvato con Determinazione n. B02376 del 24/04/2012) finalizzato alla creazione di nuova occupazione mediante il sostegno alla promozione e allo sviluppo di nuove imprese costituite da lavoratori inoccupati e disoccupati, in condizioni lavorative precarie e da lavoratori ammessi ai trattamenti di cassa integrazione guadagni o di mobilità. L'intervento, anche se non rivolto esclusivamente ai giovani, ha interessato in misura preponderante tale componente per la tipologia dell'azione finanziata e soprattutto per la significativa rappresentanza della componente giovanile tra gli inoccupati e i soggetti in condizioni di lavoro precarie. L'Avviso pubblico *Incentivi alla creazione di impresa per la promozione dell'occupazione* (cosiddetto “*GeLa 2*”, approvato con Determinazione B09093 del 26/11/2012) finalizzato – in un'ottica di prosecuzione rispetto all'intervento precedente – a promuovere la creazione di nuova occupazione mediante il sostegno alla promozione e allo sviluppo di nuove imprese in favore di inoccupati, disoccupati e occupati in situazioni di precarietà, lavoratori a rischio di espulsione dal mercato del lavoro con particolare riguardo a donne e giovani attraverso l'attribuzione di una priorità specifica a tale target.

Infine sempre nel corso del 2012 l'Amministrazione Regionale ha promosso degli interventi attivando la complementarità tra Fondo Sociale Europeo e Fondi Nazionali/Regionali. In particolare tra tali interventi si segnala l'*Invito a presentare proposte progettuali rivolte alle Cooperative Sociali e loro Consorzi inerenti l'inserimento e la stabilizzazione occupazionale, lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione di beni e servizi* per un importo complessivo di oltre 7.644.531,00 euro (4.644.531,00 a valere sul FSE, 3.000.000,00 nell'ambito degli obiettivi delineati nelle Leggi Regionali 24/1996, 21/2002 e 19/2003). Con tale avviso sono stati approvati 156 progetti per un importo complessivo di oltre 6.5 milioni di euro (Determinazione n. B01858 del 02/04/2012).³¹

³¹ Tra le iniziative meno recenti si segnala l'avviso pubblico “*Sviluppo dell'imprenditorialità cooperativa attraverso interventi formativi destinati a dirigenti, quadri, responsabili, soci, soci-lavoratori e dipendenti delle cooperative* emanato nell'ambito del POR FSE 2000-2006 (Misura D1), pubblicato sul BURL n. 10 del 14 marzo 2008 (Parte III). L'avviso tramite una dotazione di 1.356.000,00 euro ha inteso favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità cooperativa attraverso interventi formativi destinati a dirigenti, quadri, responsabili, soci, soci-lavoratori e dipendenti delle cooperative per i quali lo sviluppo di competenze, capacità ed abilità - sia gestionali che tecnico professionali - è un aspetto fondamentale per poter offrire prodotti e servizi di elevata qualità, tecnologicamente avanzati e competitivi rispetto a un mercato in continua evoluzione. Un altro obiettivo dell'avviso era quello di supportare la diffusione nell'impresa cooperativa di nuovi modelli organizzativi in grado di favorire la flessibilità funzionale dei processi di produzione. Più specificamente l'avviso finanziava due tipologie di attività formative, la prima per il trasferimento di competenze trasversali (es. bilancio sociale; modelli organizzativi e gestionali delle cooperative e loro reti; valutazione della qualità dei servizi in regime di qualità; riforma del mercato del lavoro; gestione delle risorse umane, anche in riferimento ai processi di mobilità interna orizzontale e verticale e all'ottica di genere; gestione finanziaria e ricerca delle fonti di finanziamento; regolamentazione degli appalti), la seconda per lo sviluppo di competenze specialistico-settoriali (es. nel settore socio-sanitario, con particolare riferimento alle figure dell'assistente educativo culturale, l'assistente familiare e l'educatrice di asili nido; nel settore agricolo, con particolare riferimento alla figura del divulgatore agricolo; nel settore energetico). Oltre ai percorsi formativi l'avviso finanziava anche attività di affiancamento rivolte a imprenditori e dirigenti interessati a implementare processi di cambiamento organizzativo e di gestione del personale nelle cooperative di appartenenza. L'avviso ha finanziato 33 progetti per un coinvolgimento complessivo previsto di 223 cooperative e 2.587 discenti (graduatorie pubblicate sul BURL del 28 luglio 2008).

3. ANALISI SUL RISCHIO ESPULSIONE NELLE COOPERATIVE DEL LAZIO

Il seguente capitolo si propone di svolgere un'analisi, con particolare attenzione al settore cooperativo e alle condizioni presenti nella Regione Lazio, delle conseguenze della crisi economica dal punto di vista della tenuta occupazionale. L'approccio metodologico utilizzato si basa su una valutazione comparata delle analisi e dei report di valutazione della capacità competitiva delle regioni italiane e un successivo approfondimento della situazione e del contesto economico e sociale laziale con particolare riferimento al comparto cooperativo. La comparazione dei dati e delle ricerche intende valutare cause, fenomeni, interventi e considerare le soluzioni adottate.

3.1 La crisi dell'economia italiana nel biennio 2011-2013, la perdita di competitività del sistema Italia e la ripercussione sul sistema cooperativo nazionale.

Nel presente paragrafo si esaminano le conseguenze della crisi del sistema economico italiano sull'apparato produttivo attraverso il confronto con analisi, report e ricerche dei principali istituti di studio e di ricerca (riportate in bibliografia) e con le valutazioni provenienti dal sistema delle imprese e in particolare dal sistema cooperativo (rilevate soprattutto attraverso i diversi focus group realizzati). In particolare l'analisi riguarda la perdita di competitività - e i fenomeni connessi - con una specifica attenzione all'impatto sul sistema cooperativo. Il metodo usato è quello del confronto comparato di tipo qualitativo con l'obiettivo di considerare e valutare le cause che hanno determinato il progressivo indebolimento del rapporto tra competitività, produttività e occupazione.

La condizione sociale ed economica italiana e laziale ha vissuto tra il 2011 e il 2013 un costante peggioramento, verificabile sulla base dei dati quantitativi e che va osservato e valutato rispetto alle proprie caratteristiche qualitative. Dal punto di vista delle caratteristiche qualitative è possibile affermare che la crisi in corso non costituisce la semplice ripercussione sull'economia e sul lavoro della fase di crisi finanziaria del 2008-2009 che ha riguardato l'intero Occidente. Infatti secondo diversi osservatori, internazionali ed italiani, l'analisi dei fenomeni, delle dinamiche e delle tendenze dell'economia e della società italiana negli ultimi anni evidenzia come la crisi in corso abbia caratteristiche dal punto di vista qualitativo che vanno ben oltre le conseguenze dell'impatto sul sistema produttivo dei problemi di natura finanziaria iniziati nel 2008-2009 e acuiti in Italia dal forte debito pubblico. Si tratta, secondo gli osservatori economici, di una situazione diversa e più grave: la crisi finanziaria del 2008, aggravata dal debito pubblico e dall'obsolescenza del sistema produttivo e industriale italiano, ha scoperto un sistema sostanzialmente inadeguato a determinare le condizioni per lo sviluppo, fortemente disomogeneo e in cui la condizione sociale ed economica pagano le conseguenze delle mancate scelte e delle scelte sbagliate della classe dirigente. Si tratterebbe quindi non solo e non tanto di una crisi, di una difficoltà del sistema a cui è possibile rispondere attraverso interventi mirati e specifici sugli aspetti di debolezza che la crisi ha evidenziato (in questo caso le difficoltà del sistema finanziario e il debito pubblico), ma di un processo di decadenza, in cui il sistema economico non è più in grado di produrre, anche in presenza di incentivi specifici, gli "anticorpi" per reagire alla crisi.

I dati relativi alla condizione dell'economia italiana nel periodo 2011-2013 confermano questa valutazione di maggiore gravità delle condizioni del "Sistema Italia": i segnali di parziale ripresa della seconda metà del

2010 e della prima metà del 2011 sono stati seguiti da ben nove trimestri consecutivi di calo degli indicatori economici e sociali italiani. Il calo del PIL, che mostra la situazione di recessione, è accompagnato nel periodo considerato da un costante calo dell'occupazione, in particolare giovanile, dalla diminuzione del tasso di imprenditorialità (sono di più le imprese che chiudono rispetto a quelle che aprono) e da segnali di difficoltà di diverso genere.

In questo senso i dati più significativi, sia per l'Italia che per il Lazio, vengono dal confronto europeo attraverso il RCI (*Regional Competitiveness Index*), vale a dire l'indice ufficiale europeo della competitività regionale che analizza la situazione socio economica e la capacità competitiva delle 262 regioni europee nel 2010 e nel 2013. Si tratta del documento ufficiale della Commissione Europea con cui si valuta la competitività degli Stati europei e delle relative regioni. Il livello regionale (NUTS 2) per l'Italia è particolarmente significativo in quanto la riforma del Titolo V della Costituzione ha attribuito alle regioni competenze, responsabilità e risorse per lo sviluppo, il lavoro, la crescita, di grande portata e significato. E' l'Italia, molto più della Spagna e della Germania, il paese europeo più regionalista in cui le scelte e le funzioni delle regioni possono incidere di più per creare le condizioni del benessere, dell'occupazione, dello sviluppo. La capacità di creare benessere in termini non solo di ricchezza economica ma anche sociale e culturale: in questo si traduce la misurazione della competitività dei territori. Si tratta quindi di un dato che va ben oltre la lettura della crisi finanziaria e che riguarda le dimensioni dell'esistenza e delle opportunità. Per questo il rapporto della Commissione Europea va letto con attenzione, anche per le considerazioni che svolge sulla relativa capacità di governo di promuovere e regolare la presenza delle condizioni per lo sviluppo complessivo dei territori, delle comunità e delle persone. L'analisi della Commissione costituisce quindi un documento ufficiale e si basa su un metodo di rilevazione territoriale che in alcuni casi misura l'indice solo su base nazionale, mentre nella maggioranza dei casi le rilevazioni sono di tipo regionali. L'indice di capacità competitiva è dato dai seguenti parametri: capacità istituzionale (capacità di governo del territorio e qualità delle decisioni politiche); stabilità macroeconomica; infrastrutture; salute dei cittadini; educazione ed istruzione; alta formazione e formazione continua; funzionamento del mercato del lavoro; potenzialità e dimensioni del mercato; presenza e diffusione di tecnologia; qualità del business; innovazione di processo e prodotto.

Questi documenti sono preziosi e al tempo stesso di spietata evidenza nel mostrare la progressiva perdita di competitività del sistema Italia nel triennio. Al di là del dato numerico e quantitativo, che vede l'Italia passare dal sedicesimo al diciottesimo posto nel ranking delle 27 Nazioni Europee (scavalcata in termini di competitività da nazioni come Cipro e Portogallo, che hanno dei fondamentali economico-produttivi ben inferiori ai nostri) quello che deve preoccupare è soprattutto il dato qualitativo, cioè cosa emerge dai fenomeni, dalle situazioni che rendono peggiore in questi anni il dato italiano in termini di competitività.

Dal confronto e dall'analisi comparata sulla capacità competitiva del 2010 emergeva come l'Italia dovesse affrontare una questione prioritaria: nonostante le ingenti risorse messe a disposizione sia nel periodo 2000-2006 che nel periodo 2007-2013 proprio per sostenere la coesione territoriale e sociale, il sistema Italia risultava più debole nei propri aspetti fondamentali per la presenza di una forte disomogeneità. Si tratta della

nota disomogeneità territoriale che deriva da regioni con enormi differenze in termini di opportunità, infrastrutture, condizioni di vita e di lavoro e che non è attenuata dalla presenza di forti reti nazionali in termini di infrastrutture per lo sviluppo, per il lavoro e per capacità di governance.

L'aspetto della disomogeneità territoriale è di particolare gravità e costituisce un fattore determinante, una sorta di "*fattore X*" dello sviluppo (o della crisi), in quanto è un fattore moltiplicativo: le Nazioni più estese diventano più forti proprio in ragione della maggiore omogeneità, in altri casi una Nazione estesa anche se provvista di fondamentali economici e produttivi più solidi, diventa meno competitiva se risulta meno omogenea rispetto a una Nazione di minore dimensione ma caratterizzata da una maggiore omogeneità. Ad esempio la capacità di governo e di sostegno allo sviluppo della Germania tra il 2000 e il 2007 si è indirizzata soprattutto a dotare le regioni tedesche di una maggiore omogeneità: si è trattato di una sfida che ha determinato scelte di redistribuzione territoriale che inizialmente hanno creato anche del malcontento ma che in seguito, in presenza di strumenti di verifica efficaci, hanno permesso alla Germania (nel 2007 ancora definito come "il malato d'Europa") di rafforzarsi notevolmente. L'omogeneità delle condizioni crea il sistema e questo rende, per esempio, la Svezia e la Germania nazioni più forti di territori altrettanto estesi, ma meno omogenei. Per lo stesso motivo sono le nazioni meno estese, come l'Olanda e la Danimarca, quelle che, anche in ragione del fattore X della maggiore omogeneità, risultano più competitive. La disomogeneità territoriale italiana è evidenziata nel 2010 dalla presenza di una sola regione italiana tra le cento regioni più competitive d'Europa (la Lombardia, che peraltro si colloca al novantottesimo posto), dalla presenza di alcune regioni del Centro Nord e del Lazio a metà classifica e di tutte le regioni meridionali in fondo alla classifica, insieme alle regioni balcaniche e della Grecia.

La disomogeneità territoriale italiana (tra le regioni, ma anche tra i diversi contesti locali) è aggravata da un altro fattore di disomogeneità che, combinato con la disomogeneità territoriale, produce a sua volta un effetto moltiplicatore negativo: la forte differenza rispetto ai parametri, alle condizioni per lo sviluppo, il benessere e la competitività. Nessun paese europeo ha, come l'Italia, una così evidente differenza rispetto ai fattori determinanti per lo sviluppo, una disomogeneità nelle condizioni che, combinata con la disomogeneità territoriale, può produrre un forte indebolimento del sistema. L'analisi della capacità competitiva del sistema Italia mostra infatti delle buone condizioni per quanto riguarda il presidio della salute, il sistema socio-sanitario, le dimensioni del mercato, l'educazione di base, la qualificazione del business ("sophistication"). A questi buoni fondamentali si collegano altri fondamentali in situazione difficile (stabilità macroeconomica, infrastrutture, innovazione di processo e di prodotto, alta formazione e formazione continua) o addirittura disastrosa (funzionamento del mercato del lavoro, adeguamento tecnologico, capacità di governo). Vale la pena segnalare come gli aspetti più deficitari, presenti come dato nazionale ed in ogni regione italiana secondo il report della Commissione, evidenziano delle vere e proprie lacune di fondo. E' come se l'Italia, secondo la valutazione della Commissione Europea, non abbia fatto nulla o quasi per creare istituzioni efficaci, per il mercato del lavoro, per l'utilizzo delle tecnologie nell'economia e nella società. Ogni valutazione può essere credibile o meno e criticabile ed anche le analisi ufficiali della Commissione devono essere sottoposte a verifica e alla controprova. L'impietosa verifica si

rende necessaria in ragione di un aspetto: le condizioni dell'economia italiana nel 2010 e le valutazioni qualitative e quantitative del rapporto Europeo sulla competitività, se realistiche, implicano necessariamente una situazione di transizione. Uno Stato con tali caratteristiche non può mantenere a lungo una situazione così in bilico: se non determina le condizioni per un salto di qualità le condizioni difficili rischiano, in un contesto recessivo, di contaminare anche le condizioni più positive. Le negatività, in un quadro di disomogeneità dei fattori di sviluppo, rischiano di espandersi come cellule tumorali non curate.

E' infatti quello che è accaduto nel periodo successivo. Il 2011-2013 rappresenta per l'Italia un parziale recupero in termini di stabilità finanziaria (ma non ancora macroeconomica) che non determina l'inversione di rotta. I fattori negativi, sia ambientali che nei parametri, hanno determinato un'aggravarsi delle situazioni di crisi, un peggioramento che riguarda i territori e le condizioni per lo sviluppo. Infatti rispetto al 2010 peggiora il dato nazionale (come detto passando dal 16° al 18° posto) con il crollo di alcune regioni in precedenza forti (la Lombardia, che perde addirittura 28 posizioni, ma anche Veneto ed Emilia Romagna) e l'affossamento di regioni deboli (Campania e Puglia nel 2013 si collocano in fondo al ranking europeo delle regioni competitive).

Tra il 2011 ed il 2013 anche il Lazio subisce un forte arretramento dei suoi fattori di sviluppo e di competitività e manca quindi l'aggancio con le regioni del Centro Nord che, pur perdendo fortemente, restano nell'area delle regioni ancora agganciate all'Europa. In questo quadro la disomogeneità dei fattori resta: la gravità della capacità di governo, della qualità delle decisioni politiche, del funzionamento del mercato del lavoro, del livello di adeguamento dell'economia ai cambiamenti tecnologici sono aspetti che l'Italia non sembra aver affrontato adeguatamente e che compromettono l'efficacia anche di quei fattori, strumenti ed interventi su cui l'Italia sembra operare e funzionare meglio.

Il criterio di lettura, analisi e di valutazione dell'Indice europeo della capacità regionale appare oggi in grado di spiegare e chiarire molti dei fattori e delle situazioni della crisi ed evidenzia anche gli aspetti e gli elementi utili per prevenire ed uscire dalla crisi attraverso il confronto tra le regioni europee e la costante comparazione tra dati quantitativi e qualitativi.

Il rapporto della Commissione Europea è confermato dai dati del quadro macroeconomico, della situazione delle imprese, dei consumi, dell'esportazione, dell'innovazione e soprattutto di un mercato del lavoro in grave crisi non solo in termini di creazione di nuove opportunità ma anche rispetto al suo stesso funzionamento. Ai nove trimestri consecutivi di calo del Pil corrisponde un'analoga progressiva diminuzione del tasso di occupazione e una crescita delle difficoltà delle imprese. Esistono territori, settori e dimensioni di impresa che mostrano segnali in controtendenza, presenti tuttavia in un sistema che ha ancora forti elementi di difficoltà strutturale e rispetto al quale i dati Istat ed Eurostat dell'ultimo biennio confermano le valutazioni e le analisi del rapporto della Commissione Europea. L'Italia pertanto nel periodo 2011-2013 continua ad essere uno dei paesi europei più colpiti dalla crisi in ragione di problemi di natura strutturale, che la crisi ha solo evidenziato, mostrando alcune lacune di fondo su cui appare necessario intervenire: gli scarsi investimenti in ricerca, la frammentazione del sistema produttivo, l'inefficienza della pubblica

amministrazione, un sistema di welfare per il lavoro del tutto inadeguato, il divario tra le regioni e diversi territori del Paese.

A questo punto appare utile svolgere un breve focus sulle condizioni nel periodo 2011-2013 del comparto della cooperazione in Italia e quindi esaminare le condizioni dell'economia laziale alla luce della stessa analisi sulla capacità competitiva del Lazio che emerge dai rapporti della Commissione Europea.

3.2 La situazione della cooperazione italiana: dati finanziari ed occupazionali 2011-2013

Nel presente paragrafo si prendono in esame diversi rapporti (riportati nella bibliografia) sull'andamento, sul posizionamento e sulla performance delle imprese cooperative nei diversi settori e comparti economici. La lettura riguarda la situazione finanziaria e di mercato con una specifica attenzione al dato occupazionale, sia in termini di tenuta che di potenzialità del sistema cooperativo.

Diversi rapporti sulla condizione economica ed occupazionale italiana presentano dei focus sulla situazione del sistema cooperativo. In questa fase appare possibile cogliere sia le situazioni di difficoltà e criticità proprie del sistema cooperativo a livello nazionale e regionale che le potenzialità. A completamento di quanto già evidenziato dal Capito 1 del presente lavoro di ricerca va considerato in primo luogo il tema della condizione finanziaria della cooperazione italiana. Le ricerche effettuate da diversi osservatori regionali mostrano infatti come nel biennio 2011-2013 il problema della crisi finanziaria e del rapporto tra credito e imprese cooperative si sia accentuato. Il problema dell'accesso al credito costituisce una difficoltà del sistema italiano delle imprese, che la crisi ha in parte accentuato e in alcuni casi addirittura esasperato. Questa problematica è particolarmente presente nel settore della cooperazione, come è evidenziato da numerosi rapporti e il tema del rischio di crisi nel settore ha anche a che vedere con il rischio derivante dal minor accesso al credito e le conseguenti maggiori difficoltà in termini di investimenti e di sostegno allo sviluppo.

La crisi finanziaria ha quindi colpito le imprese cooperative e in particolare ha mostrato, in molti contesti sia settoriali che territoriali, un problema di capitalizzazione non generale e univoco tuttavia piuttosto diffuso e persistente nel modello cooperativo. Le difficoltà sono duplici: le ripercussioni sulla cooperazione della crisi finanziaria generale e le maggiori difficoltà nell'accesso al credito a cui vanno incontro in questa fase le imprese cooperative. Le cooperative che dalle analisi dichiarano di aver risentito della crisi finanziaria superano il 50 %, con particolare difficoltà per le imprese che operano in settori come le costruzioni, l'agricoltura, il commercio e la ristorazione. Le cooperative più strutturate e di maggiori dimensioni risentono in modo particolare dei problemi finanziari, sia generali che specifici, che costituiscono peraltro uno degli aspetti di fondo di questa fase di crisi. Le imprese cooperative segnalano come in questi anni siano cresciute le richieste di garanzie da parte degli istituti di credito e come al contrario siano diminuite le concessioni di credito a fronte di un aumento dei tempi di istruttoria e dei tassi di interesse. Queste difficoltà finanziarie e nell'accesso al credito costituiscono un ostacolo nel processo di necessario consolidamento e rafforzamento delle imprese cooperative di media dimensione e introducono un elemento di difficoltà particolare in una fase in cui appare necessario sostenere gli investimenti del settore e più in generale gli

sforzi delle imprese italiane per promuovere la propria attività e sostenere nuove iniziative. Va segnalato a questo proposito come il problema sia duplice: da un lato ci sono difficoltà per le imprese cooperative nel ricorrere al credito e al sostegno agli investimenti, dall'altro i clienti delle cooperative hanno aumentato le richieste di rateizzazione dei pagamenti. Nel comparto manifatturiero questo problema si presenta con una criticità ancora maggiore.

Per rispondere a queste difficoltà di ordine finanziario le imprese cooperative più strutturate e quelle più dinamiche in questa fase stanno attivando soprattutto i seguenti interventi:

- a) strategie di mercato e sul prodotto;
- b) strategie sugli aspetti economico finanziari.

Si tratta nel caso delle strategie di mercato della scelta di cercare nuove canali o strumenti promozionali e di marketing, della diversificazione della gamma di prodotti o di servizi, dell'adesione a reti di imprese, del taglio sugli ordini ai fornitori. Per quanto riguarda le strategie di risposta di natura finanziaria le cooperative in questa fase sembrano reagire soprattutto attraverso fondi di riserva e interventi di ricapitalizzazione. In molti casi le imprese cooperative hanno deciso di indebitarsi con le banche per rispondere alle esigenze di natura finanziaria. Le difficoltà finanziarie costituiscono nel settore cooperativo il motivo principale della riduzione del personale o del ricorso agli ammortizzatori sociali: tra queste imprese le difficoltà finanziarie determinano ripercussioni sulla tenuta occupazionale più delle stesse difficoltà del mercato o del calo di ordini. Appare quindi evidente la necessità per il sistema cooperativo di un rapporto più funzionale ed efficace col sistema bancario: un'interlocuzione che richiede non solo un accesso al credito più facile ma anche una maggiore attenzione da parte delle banche alle esigenze specifiche delle singole cooperative, una semplificazione delle istruttorie e dei tempi di attesa, una maggiore efficienza e consulenza nelle operazioni. Le imprese cooperative chiedono una personalizzazione del servizio e un'attenzione maggiore da parte del sistema del credito. Resta comunque la necessità che un numero maggiore di imprese cooperative aderisca ai Consorzi fidi, uno strumento utile ma meno diffuso nel settore rispetto per esempio al livello di adesione ai Consorzi fidi presente in altri settori economici e modelli di impresa. In ogni caso la contrazione della domanda derivante dalla crisi necessita in questa fase economica un maggior respiro finanziario e l'adozione di strategie di mercato e di natura finanziaria da parte delle imprese cooperative costituisce una delle risposte possibili alla crisi. Una scelta che ha bisogno del credito cooperativo come elemento di sostegno e di collaborazione. A fronte di questa difficoltà generale e complessiva di natura finanziaria nel periodo 2011-2012 il sistema cooperativo, come si evince dal primo capitolo della presente ricerca, ha tenuto sul piano occupazionale pur in presenza di specifici ambiti di rischio e di difficoltà presenti soprattutto in alcuni settori (manifatturiero ed edilizia in particolare). Le analisi più recenti sul fabbisogno occupazionale del sistema cooperativo (per esempio i dati dell'Indagine Excelsior già considerati nel paragrafo 2.2) evidenziano infatti come:

- a) se il settore cooperativo rappresenta meno del 2% dell'imprenditoria italiana complessiva, al 2012 le imprese cooperative impiegano quasi il 9% degli occupati italiani;

- b) se il settore cooperativo appare reattivo e dinamico rispetto alla crisi, questa capacità tuttavia non ha impedito alle imprese cooperative più legate alla domanda pubblica di subire le conseguenze del taglio dei servizi, soprattutto nei servizi alla persona e nella sanità;
- c) la contrazione della domanda interna del periodo 2011-2013 ha fortemente limitato gli investimenti e le potenzialità di sviluppo;
- d) Il periodo 2012-2013 ha introdotto anche per il settore cooperativo alcune difficoltà nella tenuta occupazionale.

Va inoltre considerato come più del 60% dell'occupazione nelle cooperative sia concentrata nel Nord Italia e come più del 70% dell'occupazione si concentri in cooperative con meno di cinquanta dipendenti. Il ruolo delle cooperative è particolarmente presente nei servizi, dove il personale dipendente da cooperative arriva al 14% sul totale del settore, mentre nella sanità e nell'assistenza la quota di personale occupato in una cooperativa arriva a superare il 50%. Il processo di terzizzazione in corso nell'economia italiana vede quindi come centrale la funzione ed il ruolo dell'impresa cooperativa. Se nel decennio 2001-2011 il settore cooperativo ha visto un aumento degli occupati superiore al 25 %, solo nell'ultimo biennio si assiste ad un rallentamento di questa consistente crescita ed al sopravvenire di alcune difficoltà derivanti dalla crisi in corso, soprattutto in alcune regioni. Dal 2012, dopo un decennio di crescita, si assiste anche per le cooperative italiane ad una riduzione delle previsioni occupazionali. Secondo i dati dell'indagine Excelsior le imprese cooperative intenzionate ad assumere non superano il 30%, una quota in ogni caso doppia rispetto al dato medio del complesso delle imprese italiane registrato nel 2012 (le imprese intenzionate ad assumere sono circa il 14% del totale). Nonostante la crisi le imprese cooperative restano quindi un importante bacino occupazionale in un settore più *labour intensive* rispetto alla media nazionale delle altre modalità e tipologie di impresa. Il dato del 30% è in forte diminuzione rispetto alle annualità precedenti e resta da segnalare che i fabbisogni professionali e di assunzione delle cooperative italiane si sono mantenuti stabilmente superiori al 40% nei primi tre anni della crisi. Le imprese cooperative intenzionate ad assumere in questa fase hanno in genere due caratteristiche: sono imprese con fatturato stabile o in aumento, sono imprese innovative e hanno effettuato investimenti in innovazione. Rispetto ai saldi occupazionali in questa fase le situazioni di maggiore difficoltà riguardano le imprese cooperative del settore della logistica, dei trasporti e delle costruzioni. Rispetto al contesto nazionale, hanno saldi occupazionali positivi per gli occupati nella cooperazione solo 33 province su 105 mentre nel Lazio il saldo appare in pareggio, con l'eccezione di Rieti che registra un interessante saldo positivo. Rispetto alle difficoltà di reperimento, continuano a registrarsi difficoltà nel reperimento di personale adeguato in settori come la ristorazione, il turismo e per alcune figure specializzate nel manifatturiero. Restano ancora alcune difficoltà di reperimento per il personale infermieristico e per le ostetriche. Interessante è in questa fase l'aumento della domanda di personale dirigenziale e con alte competenze, necessario per sostenere una fase che vede le maggiori imprese cooperative impegnate a rispondere alla crisi ed alle sollecitazioni dei mercati. Le tipologie contrattuali vedono una prevalenza dei rapporti a tempo determinato (53%) ed un ricorso all'apprendistato inferiore alla media presente in altre tipologie d'impresa. Da notare come nel decennio trascorso da un lato le imprese cooperative hanno avuto un

significativo aumento del personale, ma dall'altro il personale a tempo indeterminato è passato dal 54 al 42% sul totale degli occupati del settore. Una maggiore flessibilità che ha comportato anche un aumento del ricorso al part time. Dobbiamo considerare infine come tra le competenze richieste per gli occupati sia molto presente l'attitudine al lavoro in team e ai risultati. Si segnala ancora come nel 2012 le imprese cooperative laziali che hanno dichiarato un fabbisogno occupazionale e l'intenzione di assumere siano intorno al 24%, percentuale che realizza una media tra le imprese di minore dimensione (con una intenzione di assumere intorno al 20%) e le imprese con più di cinquanta dipendenti (che hanno manifestato un'intenzione nel 70% dei casi rilevati). Si tratta di intenzioni che non si traducono necessariamente in assunzioni ma che denotano in ogni caso la consapevolezza di un fabbisogno e come i processi di strutturazione e consolidamento dimensionale siano per le cooperative un importante fattore di creazione di impiego e di opportunità.

3.3 La crisi dell'economia laziale (2011-2013) e la ripercussione sul sistema cooperativo

Nel presente paragrafo si svolge un'analisi comparata dei dati che riguardano la ripercussione della crisi sui diversi contesti e settori dell'economia laziale. In particolare questa analisi consente di cogliere, dal punto di vista qualitativo, le ripercussioni della crisi sul sistema cooperativo laziale e di valutare le connessioni tra i diversi ambiti e settori economici del territorio.

L'economia laziale è oggetto di analisi, letture e valutazioni da parte di diversi istituti di ricerca, sia nazionali che territoriali. Le caratteristiche del sistema produttivo laziale, legato più di altri modelli regionali alla domanda pubblica, ha reso il biennio 2011-2013 particolarmente problematico in ragione degli obiettivi del necessario risanamento pubblico: le manovre economiche e finanziarie e le decisioni delle istituzioni a livello sia nazionale che territoriale hanno in questo periodo condizionato i consumi delle famiglie ed i comportamenti delle imprese e delle pubbliche amministrazioni. Dobbiamo inoltre considerare come, soprattutto nel 2012, il clima di sfiducia abbia influenzato il rapporto tra intermediari finanziari e imprese con un aumento dei tassi d'interesse ed una minore disponibilità al credito. Nel Lazio i ritardi nei pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni si ripercuotono in modo particolare sulla solidità finanziaria e sull'attività delle imprese e riguardando in particolare proprio il sistema cooperativo.

In Italia è diminuito il credito alle imprese e anche nel Lazio (anche se con una percentuale inferiore) nel periodo considerato abbiamo verificato una riduzione del credito alle imprese che riguarda in particolare proprio le imprese di minore dimensione, tra cui le imprese cooperative, che nel Lazio sono caratterizzate da un dimensionamento di gran lunga inferiore rispetto a quello delle regioni del Centro Nord. Contestualmente alla riduzione dell'accesso al credito sono aumentate le sofferenze finanziarie delle imprese laziali (un aumento addirittura del 60%) a dimostrazione della persistenza di una fase particolarmente critica nel rapporto tra intermediari finanziari e sistema delle imprese che ha influenzato e determinato la contrazione dell'accesso delle imprese al mercato del credito con conseguente ripercussione sugli investimenti. Questo fenomeno è stato in questo periodo particolarmente forte proprio nel Lazio.

Nonostante questo quadro nel Lazio l'imprenditorialità durante il biennio 2011-2013 si è mantenuta sopra la media nazionale, con un dato positivo nel 2011, in parte in ragione della forte frammentazione delle imprese

laziali, che hanno in media poco meno di due addetti. Tuttavia la crescita delle imprese, in forma soprattutto di società di persone e in molti casi di ditte individuali, non è di per se un segnale di crescita complessiva: in un sistema che necessita di reti ed aggregazioni si tratta semmai di un segnale di risposta difensiva rispetto alla crisi e dell'avvio da parte di disoccupati di iniziative di lavoro autonomo per rispondere alla condizione di disoccupazione (fenomeno particolarmente presente tra gli immigrati presenti nel Lazio).

Al processo in corso di deindustrializzazione, molto presente nelle province laziali, non ha ancora risposto una strategia di rafforzamento del terziario avanzato in termini qualitativi e di presidio tecnologico. Questa strategia in particolare si rende necessaria per rafforzare la capacità competitiva della Capitale. La rete tra sistema produttivo, terziario avanzato e ricerca rende il Lazio una delle regioni italiane in questo senso dotate di maggiori potenzialità (dato positivo confermato anche dall'Indice europeo sulla capacità competitiva delle regioni) tuttavia le emergenze e le difficoltà del biennio 2011-2013 non sembrano aver innescato in modo adeguato questo tipo di risposta di fronte alla crisi.

L'analisi della situazione laziale rispetto al rischio crisi deve pertanto considerare le caratteristiche dell'evoluzione dell'economia regionale nel contesto della crisi del biennio 2011-2013, evidenziando:

- a) ambiti e fattori di crisi;
- b) ambiti e fattori di rischio;
- c) potenzialità economiche e di sviluppo perseguite;
- d) potenzialità economiche e di sviluppo non perseguite.

In questo senso è opportuno, prima di verificare le modalità d'intervento per la prevenzione del rischio di crisi seguite nel contesto regionale, completare l'analisi macroeconomica del territorio e considerare fenomeni, tendenze e potenzialità di intervento. Diventa quindi utile approfondire gli aspetti del quadro della capacità competitiva regionale traendo spunto dalle valutazioni in merito compiute dagli osservatori e dai ricercatori che hanno misurato per conto della Commissione Europea la competitività delle regioni degli Stati membri. La fase economica successiva all'avvio della crisi del 2008 mostra per il Lazio una iniziale situazione di "stagnazione", caratterizzata da una diminuzione del PIL inferiore a quanto accaduto ad altre regioni italiane e comunque inferiore alla media italiana, a cui fa tuttavia seguito una minore capacità di ripresa, una reattività del sistema economico inferiore alle attese e soprattutto inferiore rispetto a quanto avvenuto in altri territori.

La valutazione delle tendenze mostra quindi un sistema regionale che se da un lato, per via del minore impatto delle attività industriali, ha risentito di meno degli effetti pesanti della crisi in termini di diminuzione della produzione di ricchezza ed in parte anche dei posti di lavoro, dall'altro stenta a creare nuove opportunità, a promuovere nuove iniziative e posti di lavoro. In questo senso il dato del blocco delle nuove assunzioni e dell'aumento dei giovani disoccupati e dei giovani in condizione di esclusione dal lavoro, dalla formazione e dalla scuola (i cosiddetti *Neets*) mostra un contesto regionale "bloccato" e quindi a forte rischio di recessione se non s'innescano fattori di sviluppo incisivi e innovativi. Se il PIL del Lazio, grazie a Roma, resta superiore alla media nazionale, questo non comporta che la ricchezza presente sia derivante da una adeguata e contestuale produzione di valore aggiunto: la permanenza di un PIL alto rispetto alla media

nazionale e di una ricchezza in termini di reddito, soprattutto a Roma e nella relativa provincia, tra i primi posti in Italia non comporta una conseguente creazione di opportunità occupazionali e semmai evidenzia la persistenza di storici fattori di rendita (immobiliare, pubblica amministrazione, finanza) che non costituiscono, quantomeno in questa fase, fattori di creazione di opportunità in termini di nuove imprese e occupazione aggiuntiva. Roma e il Lazio, come è stato evidenziato da recenti testi e ricerche³², costituiscono territori in cui in questi anni si è maggiormente evidenziato il fenomeno della separazione tra capitale economico e sociale, tra ricchezza e lavoro. La natura della tradizionale ricchezza economica laziale derivante da fattori di “rendita” improduttiva, soprattutto per via del posizionamento della Capitale, fortemente presenti sul territorio ha determinato una progressiva perdita di valore aggiunto e di capacità innovativa che ha prodotto un aggravamento della capacità di creare nuove opportunità, anche dal punto di vista occupazionale.

La discrasia della Capitale, città ricca in termini di reddito individuale ma povera in termini di creazione di opportunità, evidenzia un problema di fondo su cui le politiche regionali e nazionali dello sviluppo sono chiamate ad intervenire per sbloccare la stagnazione e incentivare l’innovazione, la creazione di valore aggiunto e di occupazione. L’intervento per contrastare il rischio di crisi e per individuare quali siano gli elementi su cui intervenire (rispetto a servizi, politiche, incentivi, etc.) diventa quindi determinante, in ragione di una fase che mostra non soltanto l’incapacità del sistema economico e sociale nel creare opportunità, ma la persistenza di condizioni di distribuzione di reddito e di opportunità non collegate alla produzione di valore aggiunto, al mercato e all’innovazione, ma sostanzialmente a situazioni di rendita di posizione (derivante anche dal sistema degli appalti e concessioni pubbliche) che, in assenza di altri modelli, rischiano di creare ed alimentare situazioni di iniquità sociale.

In questo senso appare opportuno considerare i dati e le elaborazioni realizzate dall’Istituto Tagliacarne per le Camere di Commercio e dall’istituto di ricerca Eures sull’analisi del valore aggiunto, visto come risultato della differenza tra il valore della produzione di beni e servizi e la somma delle remunerazioni dei fattori produttivi impiegati. In questo modo riusciamo ad avere un quadro più chiaro sui fattori della creazione di ricchezza nel Lazio e su come intervenire: il confronto tra i dati sul valore aggiunto e le analisi sulla capacità competitiva ci permette di avere un quadro chiaro sia sui fattori di rischio che sulle potenzialità su cui poter agire per migliorare la capacità competitiva del sistema e creare nuove occasioni di sviluppo. Le fasi di difficoltà e di criticità permettono quanto meno di poter conoscere in modo più chiaro gli elementi bloccati, i contesti improduttivi e che generano diseconomie, per poter intervenire attraverso politiche adeguate.

Il valore aggiunto del Lazio in termini di capacità di produzione di ricchezza è nel periodo 2010-2012 diminuito per una percentuale superiore all’1%, un dato che a Roma diventa superiore al 2% e che mostra come nella Capitale si siano in questi anni bloccati i fattori di produzione di nuova ricchezza in maniera più che proporzionale. Il blocco della creazione di valore aggiunto determina in modo più che esponenziale una diminuzione della capacità dei sistemi di creare occupazione aggiuntiva. Nello stesso periodo le altre province laziali, meno interessate dagli “storici” fattori di rendita, vedono invece un interessante aumento del

³² Romano Benini - Paolo De Nardis - “Capitale senza capitale”, 2013.

valore aggiunto, da vedersi anche come tentativo rispetto alla crisi d'innescare nuove dinamiche attraverso iniziative economiche ed investimenti. Il valore aggiunto laziale resta fortemente legato al terziario che produce ben l'84% del valore aggiunto regionale, percentuale addirittura superiore del 10 % rispetto alla media nazionale. A Roma il terziario e i servizi nella produzione del valore aggiunto pesano quasi per il 90% (si tratta di un dato quasi abnorme che denuncia, al di là della normale vocazione della Capitale, una scomparsa dell'industria e dell'artigianato romano che lascia perplessi rispetto allo stesso modello economico capitolino).

L'analisi sul valore aggiunto ci permette anche, come è stato correttamente evidenziato da Eures nei rapporti sulla situazione delle Province del Lazio elaborati per conto di UPI, di conoscere l'indicatore di produttività del lavoro che viene calcolato nel rapporto tra il valore aggiunto e il numero degli occupati. In questo senso dalla considerazione del valore aggiunto e della produttività del lavoro emergono indicazioni molto interessanti rispetto ai termini della crisi in atto e delle politiche necessarie per determinare una ripresa in grado di avere positive ripercussioni per quanto riguarda la creazione di opportunità e il funzionamento del mercato del lavoro. A questo proposito la produttività del lavoro nel Lazio registrata nel periodo 2010-2012 appare fortemente disomogenea: il dato medio laziale è superiore alla media nazionale ma appare quasi completamente merito dell'occupato romano in quanto Roma ha una produttività del lavoro molto alta e significativa: ogni occupato a Roma contribuisce in media alla creazione di 70.500 euro annui di valore aggiunto (dati Eures) contro la media nazionale di 61.000 euro. Le altre province laziali si collocano invece sotto la media nazionale, tranne Frosinone che ha dati che corrispondono alla media nazionale per la produttività del lavoro in termini di creazione di valore aggiunto. La produttività del terziario romano (intorno ai 74.000 euro) è tra le più alte d'Italia a dimostrazione di come una strategia di qualificazione dell'offerta dei servizi possa fornire potenzialità di grande interesse al sistema regionale, soprattutto nella promozione di nuove opportunità d'impresa e d'impiego. La produttività laziale è maggiore nel terziario rispetto all'industria in ogni provincia, non solo a Roma e nella sua provincia.

L'analisi degli indicatori rappresentativi del sistema imprenditoriale si rivela utile allo scopo di verificare l'evoluzione del sistema produttivo laziale. In questo modo infatti è possibile cogliere la capacità o meno del sistema di reagire alla crisi e di individuare eventuali potenzialità di recupero e di sviluppo per prevenire e intervenire su ulteriori fattori di rischio. In questo senso vengono incontro al nostro intento alcune rilevazioni svolte sul Lazio da Eures su dati dell'Istituto Tagliacarne e dell'ISTAT dalle quali emerge come:

- a) la propensione all'imprenditorialità nel periodo 2010-2012 resti nel Lazio particolarmente alta e superiore alla media nazionale;
- b) il dato è nel contesto della Capitale particolarmente rilevante ed evidenzia fino al 2012 (primo semestre) una controtendenza rispetto al dato nazionale;
- c) la propensione alla creazione d'impresa nel Lazio riguarda quasi esclusivamente il terziario;
- d) le buone economie di scala presenti sul territorio, alcuni fattori di "rendita economica" tradizionali (finanza, turismo, servizi alla pubblica amministrazione, immobiliare) consentono sulla Capitale la

- presenza di un significativo dimensionamento di mercato che consente il mantenimento di una dinamica interessante;
- e) la maggior parte delle imprese sono di piccola dimensione e in questa fase di crisi si è affermata una tendenza all'autoimpiego e all'apertura delle partite iva, anche come modalità di reimpiego da parte di lavoratori a cui è terminato e non è stato rinnovato il contratto a termine (che costituisce la tipologia contrattuale di avviamento al lavoro per più dell'80% degli avviati nel Lazio);
 - f) il dato del tasso di sviluppo delle imprese nel Lazio è superiore fino al 2012 alla media nazionale e si attenua a partire dagli ultimi mesi del 2012 in ragione della complessiva dinamica negativa che si ripercuote in ogni caso sull'imprenditorialità laziale molto più tardi rispetto a quanto avvenuto nella media italiana;
 - g) l'indice di sviluppo delle imprese laziale nel decennio 2002-2012 resta superiore alla media nazionale e costituisce un indice di potenzialità interessante, anche in ragione del protrarsi delle dinamiche di crisi in corso;
 - h) la dinamica positiva della creazione di imprese è legata al terziario, alla Capitale, alla microimpresa e non determina ripercussioni particolarmente significative per quanto riguarda il mercato del lavoro e soprattutto la qualificazione e la stabilità del lavoro offerto, che necessita di politiche specifiche;
 - i) nel contesto laziale va anche considerato il fenomeno dell'economia sommersa e del lavoro irregolare, che incide in modo piuttosto significativo e che mostra una difficoltà ulteriore nella fase di crisi in corso nel determinare convenienze di sistema utili a sostenere fenomeni e scelte di emersione e di regolarizzazione;
 - j) dal 2010 è in crescita anche il tasso di cessazione delle attività d'impresa nel Lazio in ragione di una maggiore vulnerabilità, dei problemi di mercato, delle difficoltà legate al credito e dell'attenuarsi di alcune posizioni di vantaggio competitivo, anche nei settori dell'economia della "rendita";
 - k) questo determina, nonostante il saldo complessivamente positivo, una crescita anche delle imprese che chiudono nello stesso anno dell'apertura, fenomeno che aumenta nel biennio 2011-2013 e che mostra la persistenza della situazione di difficoltà di mercato e di mancata definizione della ripresa, dopo la limitata e parziale ripresa della seconda metà del 2010;
 - l) il saldo positivo dell'imprenditorialità laziale dipende esclusivamente da Roma in quanto dal 2010 nelle altre province il dato risulta negativo.

Questi dati permettono di vedere in chiaroscuro il fenomeno della propensione all'imprenditorialità del Lazio che continua quindi durante e nonostante la crisi ma che ha evidenti limiti di connotazione rispetto al terziario, alla prevalenza della Capitale, al dimensionamento nella microimpresa. Si tratta di un "attivismo" nella promozione di microimpresa che in parte va visto come reazione alla crisi attraverso gli "interstizi" del terziario romano che tuttavia, allo stato attuale, non offre ancora sufficienti elementi per ritenere che da questa attitudine a "mettersi in proprio" possano derivare dinamiche di sistema in grado di strutturare e qualificare questa propensione. La propensione al progetto d'impresa tuttavia resta un elemento di vivacità

che richiede politiche e servizi mirati, volti soprattutto a sostenere la qualificazione e l'aggregazione di queste nuove realtà.

Forniscono ulteriori elementi interessanti rispetto all'evoluzione del quadro economico laziale e delle potenzialità di sviluppo i seguenti aspetti dell'evoluzione del sistema e della creazione di impresa monitorati nel periodo 2011-2013:

- a) la crescita delle imprese avviene in questa fase soprattutto nel terziario, e in particolare nei settori della ristorazione, degli alloggi, delle attività professionali e di ricerca, delle imprese di noleggio e delle agenzie viaggi, nelle attività immobiliari, nelle attività legate alla cultura e allo sport, nei servizi tecnologici e informatici, nei servizi sociosanitari e alla persona, nei servizi legati alla fornitura di energia elettrica e di acqua, nei servizi legati alla formazione e all'istruzione;
- b) la parte più consistente nella promozione di nuove iniziative d'impresa nel contesto regionale resta quella svolta dal commercio, che rappresenta il 30% delle imprese presenti in regione con una percentuale superiore alla media nazionale di tre punti;
- c) oltre ai settori del commercio e del terziario legato alle vocazioni tradizionali di Roma e del Lazio appare importante segnalare come il Lazio costituisca un presidio importante per quanto riguarda il settore dei servizi informatici e dell'Information Technology, con una vocazione di distretto nazionale che può costituire, se sostenuta con politiche e servizi adeguati, un importante punto di riferimento (il Lazio è tra le regioni d'Europa con la maggiore presenza di occupati in ICT);
- d) nonostante il presidio capitolino nell'ICT complessivamente il terziario laziale, anche se labour intensive, non appare provvisto di adeguati aspetti innovativi e rispetto alla qualificazione dell'offerta e dei profili professionali richiesti, soprattutto in riferimento alle dinamiche di mercati fortemente legati all'economia globale.

Va infine segnalato un altro aspetto dell'evoluzione delle imprese: crescono le microimprese in un territorio in cui la presenza di realtà media o grande dimensione è superiore alla media nazionale: questo appare come un ulteriore segnale della stagnazione in corso e della difficoltà del tessuto economico più strutturato e consolidato di innescare ulteriori fattori di crescita e di sviluppo. Appare interessante ai fini dell'evoluzione del quadro del mercato del lavoro sottolineare un elemento di difficoltà particolarmente presente nel Lazio: gli occupati laziali sono presenti in aziende di piccolissima dimensione o di grande dimensione. Le microimprese e le grandi imprese in questa fase economica costituiscono il dimensionamento di impresa più colpito dalla crisi e soprattutto con minore propensione allo sviluppo, agli investimenti per innovazione ed esportazione e alla creazione di nuovi posti di lavoro. E' meno presente nel contesto economico laziale quella dimensione d'impresa intermedia (tra 49 e 100 addetti) che appare oggi in Italia e nel resto d'Europa quella più dinamica, flessibile e interessata a processi di sviluppo e di creazione di valore aggiunto. Un'indicazione interessante è quindi quella di favorire l'aggregazione di imprese di piccola dimensione nella creazione di realtà economiche più strutturate ma flessibili e capaci di innovare e di esportare.

In questo senso appare interessante un altro dato che emerge dalle valutazioni sulle scelte e sui comportamenti delle imprese laziali. In questi anni sono aumentati i raggruppamenti di impresa e le scelte delle imprese di collegarsi ad associazioni di imprese, connesse finanziariamente o controllate da una capofila. Si tratta di una tendenza da consolidare e da indirizzare attraverso servizi e politiche mirate, soprattutto verso le imprese di media o piccola dimensione. Le unioni di impresa determinano vantaggi competitivi interessanti e di particolare importanza per contrastare e superare questa fase di crisi, anche rispetto ai ritardi in termini d'innovazione ed esportazione presenti nell'economia italiana ed anche laziale.

Le difficoltà occupazionali delle imprese laziali ed italiane in questa fase dipendono anche dal ritardo in termini di adeguamento tecnologico e dalle difficoltà in termini di innovazione ed esportazione del tessuto economico del paese. Il processo di concentrazione dei grandi marchi, che sostiene ed alimenta la creazione di gruppi di impresa, nel caso di posizionamento dell'impresa nel Lazio può costituire un importante fattore propulsivo, tenendo anche conto dell'attrattività della Capitale, che è la sede di numerose importanti società nazionali ed internazionali. Il fenomeno dell'aggregazione societaria nell'ambito del terziario, dei servizi tecnologici, della finanza, del commercio, del turismo, ma anche del manifatturiero e del "Made in Italy" (per esempio nel tessile) può fornire interessanti ambiti di recupero e di sviluppo dell'economia laziale e romana, non del tutto ancora verificati e promossi in questa fase.

Nel quadro dell'economia laziale la valutazione di potenzialità e di criticità si completa considerando altri importanti fenomeni:

- il tasso di imprese promosse da donne è nel Lazio di poco superiore alla media nazionale ma le imprese femminili rispetto al totale delle imprese attive è a Roma inferiore alla media nazionale;
- il tasso di imprese promosse da immigrati è nel Lazio e a Roma superiore alla media nazionale ed il Lazio nel triennio 2011-2013 ha raggiunto una percentuale di imprese condotte o con socio straniero pari a quello di alcune regioni del Centro Nord (le imprese con titolare straniero sono intorno al 10% delle imprese attive);
- nella fase 2010-2012 è fortemente aumentato il tasso d'insolvenza delle imprese laziali, un aumento superiore al 20% e che conferma le difficoltà di mercato e di accesso al credito delle imprese.

Il dato di maggiore debolezza del sistema economico laziale tuttavia è rappresentato dalla "storica" scarsa propensione all'esportazione delle imprese presenti in regione. Le imprese laziali e italiane più forti sono quelle che collegano il livello d'innovazione alla capacità di esportare: in questi anni si tratta di imprese soprattutto manifatturiere e che operano in settori come la chimica, l'elettronica e l'aeronautica. Tuttavia il segmento delle imprese innovatrici ed esportatrici è nel contesto complessivo dell'economia regionale ancora sottodimensionato: le politiche di internazionalizzazione delle imprese ed il sostegno all'export costituisce una scelta e un'indicazione del tutto necessaria. Il dato dell'aumento delle esportazioni delle imprese laziali è importante e in continua crescita, anche considerando il periodo 2010-2012, ma va considerato nel rapporto con le importazioni. La bilancia commerciale del Lazio resta in forte deficit: le importazioni superano di gran lunga le esportazioni (nel 2011 circa 18 miliardi di euro di esportazioni contro

circa 34 miliardi di euro di importazioni). Si tratta di un dato “storico” che mostra la necessità di spingere con più decisione su politiche e servizi in grado di dotare le produzioni e i servizi laziali di una maggiore competitività a livello internazionale. Del resto il deficit della bilancia commerciale italiana (circa 24 miliardi nel 2011) dipende in buona parte proprio dal Lazio che ha da solo un deficit tra importazioni ed esportazioni di ben 16 miliardi di euro, in pratica i due terzi del deficit nazionale. Si tratta di un dato di estremo significato rispetto allo stesso modello produttivo della regione e che offre indicazioni importanti su come e dove intervenire. Gli operatori dell’esportazione in questi anni nel Lazio sono cresciuti, ma a fronte di una diminuzione costante delle imprese laziali esportatrici: tra il 2002 ed il 2008 le imprese laziali esportatrici sono diminuite, in controtendenza con il dato nazionale e solo con la crisi dal 2009 assistiamo nel Lazio ad un aumento delle imprese che esportano e di conseguenza delle esportazioni. E’ un fenomeno interessante, e che in parte può apparire singolare, che conferma come uno dei fattori della crisi laziale e romana sia stato il “rinchiudersi” delle imprese nei tradizionali settori di rendita, a scarsa vocazione di mercato e all’export, e come questa prevalenza dell’economia della rendita abbia progressivamente indebolito gli anticorpi dell’economia laziale che solo con la crisi si è trovata in qualche modo costretta ad impegnarsi con più forza sui mercati e quindi a puntare sulle esportazioni. Si tratta di un “ritorno ai mercati” quantomeno necessario e che va sostenuto con interventi, servizi ed investimenti adeguati.

Le potenzialità di esportazione delle imprese laziali riguardano soprattutto le tecnologie, l’informatica, il farmaceutico, l’elettronica, la logistica e i trasporti, la chimica, la comunicazione. Sono questi i settori strategici del manifatturiero e dei servizi alle imprese laziali.

Il tasso di propensione all’esportazione delle imprese romane appare davvero scarso ed evidenzia un modello economico che non appare ancora allineato con le altre capitali delle nazioni più industrializzate e produttive, completamente definito da un terziario non ancora adeguatamente qualificato in termini di servizi avanzati all’economia, al territorio ed alle persone.

Il quadro definito rispetto alle caratteristiche ed ai comportamenti delle imprese italiane e laziali durante la crisi conferma e riproduce quanto emerge dalla comparazione dei rapporti europei sulla capacità competitiva delle regioni nel 2010 e nel 2013. Appare utile delineare la corrispondenza in questi rapporti tra quanto emerge dalle valutazioni ed analisi svolte sulla condizione economica e sociale e sui fabbisogni presenti nelle imprese e nel territorio della regione Lazio e considerare gli ambiti d’intervento, le potenzialità e i fattori di rischio che vengono delineati dai rapporti della Commissione Europea, come l’RCI, di grande interesse e di allarmante ed estrema chiarezza.

La disomogeneità italiana (sia nelle differenze territoriali sia nell’assoluta diversità delle condizioni e degli indicatori in materia di servizi e infrastrutture per lo sviluppo) si ripercuote anche nella valutazione che riguarda il Lazio. Il quadro che esce dai rapporti europei sulla capacità competitiva è quello di una regione che nel periodo 2010-2013 perde posizioni in termini di competitività, come la maggior parte delle regioni italiane. Il Lazio, su 262 regioni europee, nella classifica della competitività passa dal 136° al 154° posto con una perdita secca di ben diciotto posizioni. Molte regioni italiane fanno peggio: la perdita di competitività, secondo la Commissione Europea, di regioni come Lombardia, Campania, Sicilia o Emilia Romagna è

clamorosa, intorno alle trenta posizioni. Tuttavia la dice lunga sulla capacità competitiva del nostro paese il fatto che il Lazio, con il suo 154° posto in calo continuo rispetto agli indicatori precrisi, sia oggi la quarta area del paese per capacità competitiva in termini assoluti (alle spalle di Lombardia, Emilia Romagna e Provincia Autonoma di Trento). La capacità competitiva e i fattori produttivi di benessere e sviluppo sono nel Lazio presenti e migliori rispetto a buona parte del paese anche se sono indeboliti rispetto al quadro europeo e al confronto internazionale.

La valutazione qualitativa offre spunti interessanti confermando come anche il Lazio appaia in grave difficoltà rispetto ad alcuni parametri ed aspetti fondamentali per lo sviluppo, ma in condizioni normali o addirittura buone in altri, a dimostrazione di difficoltà nella capacità ed efficacia dell'azione di governo intervenute negli anni scorsi e che coinvolgono i decisori e gli amministratori (come tali registrate e segnalate dalla Commissione Europea nei rapporti RCI del 2010 e del 2013). Il Lazio nel periodo 2010-2013 si trova in difficoltà grave, rispetto agli indicatori che misurano la competitività, rispetto alla capacità istituzionale e di governo, all'adeguamento tecnologico delle imprese, al funzionamento del mercato del lavoro. Si tratta di lacune gravi, su indicatori importanti, da colmare attraverso una strategia d'intervento che appare necessaria e urgente. Allo stesso modo il Lazio, dagli indicatori di valutazione della Commissione Europea, appare invece in buona salute rispetto ad altri ambiti e fattori di sviluppo: per quanto riguarda la salute e il sistema sociosanitario, le infrastrutture per lo sviluppo e gli investimenti, l'alta formazione e la formazione continua il dato laziale è in linea con la media europea e migliore della media italiana. Appare addirittura brillante la valutazione delle potenzialità laziali rispetto alle dimensioni del mercato di riferimento, alla qualificazione del business, all'innovazione di processo e prodotto. Si tratta di un quadro decisamente poco omogeneo, che mostra un territorio che appare con le carte in regola, con i presupposti per poter competere in Europa ma con difficoltà su alcuni aspetti di fondo che appaiono legati ad una cultura non del tutto orientata allo sviluppo e al mercato come dovrebbe essere. Appare preoccupante anche il fenomeno del ritardo nella capacità amministrativa, nella valutazione dell'impatto delle politiche, nell'adeguamento e presenza di tecnologia e le lacune nel funzionamento dei servizi e delle politiche attive del lavoro. In questo senso il rapporto dell'indice europeo RCI mostra persino un peggioramento tra il 2010 ed il 2013 e offre alle istituzioni regionali interessanti elementi di valutazione.

Appare interessante considerare, ai fini degli elementi di prevenzione rispetto al rischio di crisi e degli interventi per uscire dall'attuale situazione di difficoltà, cogliere il processo che la Commissione Europea sembra suggerire al Lazio per sostenere la crescita. Si può infatti tracciare il seguente percorso, in coerenza con il giudizio e l'analisi sui parametri e sulle condizioni per lo sviluppo presenti nel rapporto della Commissione:

- a) un intervento di monitoraggio e verifica costante dell'impatto delle politiche e delle scelte rispetto ai fattori dello sviluppo;
- b) un drastico e forte investimento sui servizi per il lavoro e sul sistema d'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro;

- c) un collegamento tra formazione continua, alta formazione, offerta formativa universitaria e investimenti per le imprese;
- d) un'azione d'incentivazione e di sostegno all'adeguamento tecnologico delle imprese, anche attraverso una specifica destinazione e selezione degli incentivi.

Questa base di destinazione degli interventi promossi attraverso i fondi europei permetterebbe di sostenere alcuni aspetti potenziali quali:

- a) l'ampliamento e lo sviluppo della dimensione del mercato, con il fattore "Capitale" che non appare valorizzato come potrebbe essere;
- b) la qualificazione dei servizi e del terziario in connessione con le potenzialità presenti di qualificazione del mercato e del business;
- c) il rafforzamento delle infrastrutture, con particolare attenzione ai servizi alle imprese e al deficitario sistema di trasporti;
- d) il potenziamento degli aspetti innovativi presenti sul territorio, in particolare l'informatica, la comunicazione, l'audiovisivo;
- e) lo sviluppo dei servizi alla persona, la cui domanda può creare un contesto economico di assoluto interesse.

Si tratta di una schematica indicazione di un percorso di sostegno allo sviluppo del Lazio che deriva da una lettura coerente degli indicatori di competitività che emergono dai rapporti dell'Unione Europea e che mostrano come il Lazio appaia come una sorta di regione "in bilico", in transizione, con alcune evidenti e concrete difficoltà e carenze strutturali che non permettono di sviluppare fino in fondo le indubbe potenzialità presenti nel sistema territoriale.

3.4 Il rischio espulsione dal lavoro e le misure anticrisi nel sistema economico laziale

In questo paragrafo si prendono in considerazione gli interventi promossi nel sistema laziale in funzione anticrisi, con particolare attenzione all'impatto sulla prevenzione del rischio espulsione e alla ripercussione sul sistema cooperativo. Si considerano sia gli interventi preventivi che quelli relativi al reimpiego dei lavoratori espulsi.

L'evoluzione dell'economia laziale e dell'imprenditorialità ha determinato durante la crisi due differenti fasi, rispetto alla dinamica occupazionale:

- a) tra il 2008 e il 2010 le caratteristiche del sistema produttivo regionale hanno determinato una parziale tenuta dell'occupazione, sostanzialmente per via della minore incidenza del manifatturiero nel contesto economico regionale e di processi di deindustrializzazione dei settori e delle imprese più in difficoltà in corso già prima della crisi;

- b) dal 2010 l'economia laziale è stata caratterizzata da seri problemi occupazionali che hanno riguardato le imprese del terziario e di piccole dimensioni (coinvolte nel sistema degli ammortizzatori in deroga) e la mancata proroga dei contratti a termine scaduti;
- c) dal 2011 il blocco delle opportunità nel sistema laziale e gli stessi interventi fortemente finalizzati al reimpiego dei lavoratori già occupati ha determinato un forte aumento della disoccupazione giovanile e del numero dei giovani che si trovano fuori dal lavoro e dallo studio.

Quindi ci troviamo di fronte a tre distinte fasi di un processo logico: all'iniziale tenuta dell'economia laziale non sono state collegate incisive politiche preventive e l'andamento negativo dell'economia dopo il 2010 ha determinato un impatto che ha interessato anche i settori "della rendita di posizione" dell'economia laziale e ha causato un'evidente situazione di stallo nella creazione di nuove opportunità che interessa soprattutto i giovani. Si tratta quindi dal 2013 di "mettere in moto" un sistema economico sociale in stand by: le misure di sostegno al reddito, attivate in questi anni per far fronte alle difficoltà delle famiglie, e le misure assistenziali devono quanto prima essere collegate a iniziative destinate allo sviluppo e a nuovi investimenti.

Tuttavia appare evidente che lo snodo per passare da interventi assistenziali o di mero sostegno al reddito è l'adozione di una capillare rete di servizi per il lavoro in grado di affiancare i disoccupati con adeguate politiche per l'attivazione e al tempo stesso servizi per le imprese in grado di sostenere un maggiore adeguamento tecnologico. Sono proprio questi (mercato del lavoro e utilizzo di tecnologie avanzate) i due principali limiti del sistema laziale (come evidenziato dai Rapporti sulla competitività della Commissione Europea) e quindi appare oggi fondamentale per passare dall'assistenza allo sviluppo il recupero di una incisiva iniziativa verso i cittadini attraverso la rete dei servizi per la formazione, le competenze e il lavoro e verso le imprese, attraverso forti incentivi per la dotazione tecnologica.

In ogni caso, come emerge dai dati e dalle ricerche ISFOL, il Lazio ha contrastato la crisi in corso attraverso un impianto normativo e regolamentare, risorse e interventi che appare utile considerare. Il documento *"Oltre la crisi, un piano straordinario contro la crisi"* costituisce la principale iniziativa dell'Amministrazione regionale di fronte all'avvio della fase di difficoltà dell'economia nazionale e laziale.

Questo piano è del 2009 e definisce tre linee di azione per lo sviluppo e la prevenzione del rischio di crisi:

1. misure dirette a mantenere i livelli occupazionali e ridurre l'impatto dei processi di espulsione;
2. misure dirette all'incremento dell'occupazione, allo sviluppo di aree e filiere produttive, alla creazione di nuovi posti di lavoro e alla loro qualificazione e stabilizzazione;
3. misure dirette a strutturare e qualificare il governo del mercato del lavoro e la governance degli strumenti.

Nel biennio 2009-2011 la Regione ha stimato di aver supportato circa 32.500 richieste d'intervento. L'utilizzo del sistema degli ammortizzatori in deroga, che il Governo nazionale ha avviato nel 2009 per affiancare i processi di crisi e di sostegno al reddito attraverso un accesso agli ammortizzatori più esteso e in grado di coprire le aziende dei diversi settori, è stato gestito attraverso un Accordo quadro nazionale e regionale e successive integrazioni e modifiche agli accordi regionali. L'erogazione degli interventi di

sostegno al reddito è quindi stata conseguente ad Accordi tra la Regione e le parti sociali che sono stati definiti ogni anno ed hanno comportato anche la definizione dei criteri per l'assegnazione degli interventi e delle somme derivanti dal Fondo per l'occupazione (centinaia di milioni di euro ogni anno per le misure di sostegno al reddito dei lavoratori laziali coinvolti nei processi di crisi).

L'utilizzo per le finalità del reimpiego dei lavoratori del Fondo Sociale Europeo ha comportato la definizione a livello regionale di una specifica offerta formativa, catalogata, destinata a migliorare l'occupabilità dei lavoratori coinvolti nei processi di crisi e a favorirne il reimpiego. Con specifico avviso sono stati selezionati e indicati i soggetti interessati ad erogare interventi di politica attiva e di formazione in favore dei percettori di ammortizzatori sociali in deroga. La platea dei destinatari degli interventi ha previsto un forte allargamento degli ammortizzatori sociali a soggetti che erano esclusi dalla normativa originaria, che è stata definita e sostenuta soprattutto in ragione del sistema manifatturiero e ad affiancamento delle grandi crisi industriali. Per questo motivo la necessità di coprire con gli interventi l'area del terziario, preponderante nel sistema laziale, ha fatto sì che gli ammortizzatori in deroga in questi anni riguardassero le imprese di ogni settore, gli studi professionali e tutti i datori di lavoro, imprenditori e non imprenditori, con esclusione del lavoro domestico.

Sono destinatari della cassa integrazione in deroga:

- i lavoratori occupati presso unità produttive nel Lazio, in possesso del requisito individuale di anzianità di servizio di almeno 90 giorni presso il datore di lavoro richiedente;
- i dipendenti, a tempo anche determinato, inclusi i soci lavoratori di imprese cooperative che beneficiano della CIG in deroga fino alla scadenza del contratto;
- per far fronte alle caratteristiche delle tipologie contrattuali del terziario, ai fini del calcolo del requisito sono prese in considerazione anche le mensilità accreditate dall'impresa presso la gestione separata INPS per parasubordinati in favore di soggetti che abbiamo operato in regime di monocommittenza;
- nel caso di lavoratori a domicilio il requisito richiesto è quello di 90 giorni di anzianità lavorativa presso l'azienda che li pone in cassa integrazione ordinaria o straordinaria.

Sono destinatari della mobilità in deroga:

- lavoratori iscritti presso unità produttive che non possono fruire della mobilità ordinaria né dell'indennità di disoccupazione;
- lavoratori con anzianità aziendale di almeno dodici mesi dei quali almeno sei con lavoro effettivamente prestato;
- sono previsti casi specifici di continuità per i lavoratori che abbiano già fruito di mobilità in deroga.

I lavoratori a tempo determinato, gli apprendisti e i lavoratori somministrati possono inoltre beneficiare della cig in deroga per periodi non superiori alla durata del relativo contratto. La mobilità in deroga è inoltre concessa ai lavoratori che abbiano terminato il periodo di fruizione dell'indennità di disoccupazione.

Queste regole di base per i destinatari degli interventi, seguite durante la fase di crisi 2009-2011, si sono appoggiate su un modello regionale d'intervento che precisa un percorso con caratteristiche ben determinate.

In base a questo percorso l'azienda (o le organizzazioni sindacali nel caso l'azienda abbia già chiuso l'attività) presenta l'istanza alla Regione con l'elenco dei lavoratori coinvolti, la dichiarazione di possesso dei requisiti e la dichiarazione del rilascio da parte dei lavoratori della dichiarazione di disponibilità al reimpiego. La Regione segue un'istruttoria che prevede successivamente all'esito:

- il rilascio dell'autorizzazione al trattamento;
- la comunicazione dell'esito dell'istruttoria all'azienda e all'INPS;
- l'invio dell'elenco dei lavoratori coinvolti ai Centri per l'impiego;
- la presentazione dei lavoratori presso il Centro per l'impiego per la conferma della dichiarazione di disponibilità e la sottoscrizione del Piano di azione individuale (PAI) che prevede le azioni di politica attiva che saranno erogate al lavoratore;
- la comunicazione all'INPS per l'interruzione del trattamento nel caso in cui il lavoratore non partecipi o interrompa l'intervento di politica attiva.

Il sistema laziale, nonostante alcune evidenti carenze nella dotazione del personale e nelle infrastrutture presenti sul territorio regionale, individua quindi nel Centro per l'impiego il servizio di riferimento per l'affiancamento dei lavoratori delle aziende in crisi e per la promozione di interventi per il recupero di una maggiore occupabilità e il reimpiego. I centri per l'impiego comunicano alla Regione, all'impresa e all'INPS gli interventi destinati ai lavoratori. La Provincia, che gestisce i Centri per l'impiego, è tenuta a comunicare alla Regione i nominativi dei lavoratori che hanno interrotto l'intervento concordato di politica attiva. Il lavoratore che interrompe l'intervento e non concorda un intervento alternativo perde il trattamento concesso.

Con l'intensificarsi e il protrarsi della crisi la Regione Lazio, dal 2010, ha avviato un intervento ulteriore per realizzare politiche attive in favore dei beneficiari degli ammortizzatori in deroga. E' stato predisposto uno specifico Catalogo delle politiche attive per i destinatari degli interventi che è accessibile tramite la piattaforma regionale *SPAL - Sistema di politiche attive del lavoro*. A questo catalogo possono candidarsi organismi pubblici e privati per erogare politiche attive. I percorsi per i disoccupati di lunga durata, per i lavoratori in mobilità e per i diversi target d'intervento sono il più possibile mirati e personalizzati e devono tener conto delle caratteristiche di occupabilità della persona coinvolta. In particolare per i lavoratori in mobilità vengono definiti percorsi specifici di riqualificazione professionale per il reinserimento al lavoro, mentre per i cassaintegrati l'intervento tiene conto dei periodi di sospensione dal lavoro. Diventa quindi importante che l'intervento di formazione e di sostegno all'occupabilità del lavoratore in mobilità preveda la validazione delle competenze acquisite con la partecipazione alla misura di politica attiva. I lavoratori espulsi hanno infatti la forte esigenza di riconvertirsi, qualificarsi o specializzarsi per potersi adeguare ai cambiamenti dell'azienda di provenienza o poter trovare un nuovo lavoro. Gli interventi del catalogo SPAL sono quindi molto vari e comprendono corsi fino a 400 ore. E' importante il riconoscimento formale della qualifica ottenuta. La crisi nel Lazio ha colpito anche lavoratori anziani e con bassa scolarizzazione: per questo motivo nel catalogo delle politiche attive sono previsti molti corsi di base.

Appare quindi utile valutare come l'offerta formativa disposta nel sistema SPAL per contrastare la crisi risponda ad un effettivo fabbisogno delle imprese.

In questo senso la Regione Lazio, come altre regioni, ha previsto l'erogazione di specifici voucher per i disoccupati e i destinatari degli ammortizzatori in deroga. I voucher sono a disposizione dei disoccupati che abbiano sottoscritto presso il Centro per l'impiego il Piano di azione individuale e vanno usati per il rimborso delle spese di partecipazione alle politiche attive. I voucher vengono liquidati al soggetto erogatore delle politiche in nome e per conto del lavoratore che ha frequentato il corso.

Queste le tipologie d'intervento sostenibili attraverso il voucher nella Regione Lazio:

- a) azioni di orientamento;
- b) corsi di competenze di base;
- c) corsi di competenze trasversali e relazionali;
- d) corsi finalizzati all'autoimpiego;
- e) corsi di qualifica o di preparazione agli esami per l'abilitazione professionale;
- f) corsi di riqualificazione e specializzazione professionale.

La Regione Lazio per questo tipo di intervento ha operato attraverso avvisi a sportello per consentire a tutti i soggetti ammessi di presentare la candidatura per realizzare gli interventi di orientamento e formazione per i lavoratori e disoccupati. Inoltre, a completamento delle tipologie di intervento anticrisi, è stata data la possibilità alle imprese che accedono agli ammortizzatori sociali di progettare un proprio piano formativo su specifici aspetti produttivi, destinando l'obbligo dei propri lavoratori di partecipare ad un intervento di politica attiva alla frequenza al corso di riqualificazione previsto dal piano formativo aziendale. Nelle vertenze sindacali si richiede quindi alle aziende che chiedono il ricorso alla CIG la presenza di uno specifico piano formativo destinato a sostenere il processo di riqualificazione aziendale e della forza lavoro. Sono indicati in particolare corsi di formazione spendibili in aziende dello stesso settore di provenienza o imprese della stessa tipologia. Questo approccio in particolare è stato seguito nel settore della cooperazione.

Questa programmazione dell'offerta formativa per le aziende in crisi è di particolare interesse, soprattutto per il sistema cooperativo, in quanto l'intervento realizzato ha una buona ricaduta e nasce da esigenze ben riscontrate e verificate. La Regione Lazio nel corso del 2012 ha realizzato un'azione di rilevazione delle azioni anticrisi di tipo formativo avviate nell'ambito della formazione continua che conferma la positiva ricaduta di questo approccio e metodo.

3.5 Il rischio di espulsione dal lavoro nel contesto del settore cooperativo e i modelli di gestione anticrisi nel sistema cooperativo

In questo paragrafo si prendono in considerazione, sia dal punto di vista nazionale che regionale, gli strumenti adottati, le linee d'intervento e le indicazioni rispetto alla prevenzione delle crisi nel sistema cooperativo. Si considerano sia gli elementi informativi acquisiti attraverso il confronto con i operatori e

gli esperti intervenuti nei focus group che le valutazioni emerse dai rapporti e dalle pubblicazioni raccolte e consultate nella fase desk della ricerca.

La lettura dei dati di evoluzione del sistema cooperativo nella fase di crisi mostra come la tenuta occupazionale del sistema veda, a partire dal 2011, alcuni elementi di difficoltà nonostante un quadro che dal 2008 ha in linea di massima tenuto. Queste difficoltà sono presenti nel sistema della cooperazione laziale in ragione di alcune specifiche caratteristiche del sistema regionale, che evidenzia alcuni elementi di debolezza determinati dai seguenti fattori:

- a) la presenza di un dimensionamento delle imprese inferiore alla media;
- b) le difficoltà di accesso al credito;
- c) il ridimensionamento della domanda pubblica.

Queste caratteristiche del sistema cooperativo laziale hanno contribuito nel periodo 2011-2013 ad aumentare il rischio di espulsione, come è reso evidente dal maggior ricorso agli ammortizzatori sociali e alle procedure di crisi. In questo senso appare opportuno considerare come esistano in questa fase alcune interessanti analisi e valutazioni sui modelli di gestione anticrisi e sull'impatto di questi modelli nel sistema cooperativo. In ogni caso bisogna considerare come l'attuale fase di crisi sia di natura sistemica e non settoriale e come questo implichi strategie più articolate e l'adozione di una strumentazione mirata e specifica che consideri le specificità dell'azienda e del territorio in quanto i fattori ambientali costituiscono in questa fase un'ulteriore specificazione della crisi stessa. Il restringimento della domanda, insieme alla limitazione dell'accesso al credito, ha rappresentato in questi mesi il punto di ricaduta della crisi nel sistema cooperativo. Questa situazione ha visto la cooperazione in primo luogo diminuire i margini e la patrimonializzazione e ciò comporta rischi anche per quanto riguarda la tenuta occupazionale del settore.

Dalle analisi svolte a livello nazionale e territoriale dalle centrali della Cooperazione emergono quali fattori di rischio crisi per il sistema cooperativo:

- a) le strategie aziendali adottate;
- b) l'eccessiva dipendenza dalla domanda pubblica;
- c) la rigidità imprenditoriale;
- d) una inadeguata diversificazione di prodotti e servizi.

Costituiscono invece punti di forza la vicinanza e l'affiancamento delle strutture associative, l'aggregazione tra le cooperative e le scelte dei soci in termini di sacrifici e di tagli ai compensi e alle spese. In ogni caso si segnalano alcune resistenze di tipo conservativo e, in alcuni casi, anche limiti nel management rispetto alle strategie da adottare e alla capacità d'intervento. Diversificazione e pianificazione: questi sono i due criteri di intervento che vengono suggeriti in questa fase e che non tutte le cooperative in difficoltà sembrano perseguire in modo adeguato. In questa fase, alla luce dei monitoraggi svolti e delle soluzioni adottate, queste sembrano essere le modalità di reazione delle cooperative rispetto alla crisi in corso:

- una strategia di crescita, anche attraverso acquisizioni, nel caso in cui la capacità di pianificazione incontra adeguate risorse;

- una strategia di ristrutturazione, anche attraverso dismissioni, per potenziare il *core business* e limitare gli investimenti più rischiosi;
- una strategia di concentrazione sul *core business*, a fronte delle difficoltà nella pianificazione di nuovi investimenti;
- una strategia difensiva, con l'abbattimento dei costi e la scelta di nuove alleanze.

Le imprese cooperative stentano invece ad entrare su nuovi mercati, quantomeno nella fase considerata.

Appare opportuno considerare il rapporto tra le crisi di settore e le crisi di impresa. In questo senso è evidente come le crisi siano state il più delle volte un fenomeno di settore e come la fase di avvio di questa crisi sia stata per molti versi, anche nell'ambito delle cooperative, in primo luogo una crisi di sistema. Tuttavia secondo molti osservatori oggi ci troviamo di fronte ad una situazione che ha soprattutto elementi di crisi di sistema. Il sistema cooperativo dal 2011 è coinvolto in una crisi di sistema che appare più forte in alcuni settori (costruzioni, immobiliare, distribuzione) e meno forte, ma comunque preoccupante, in altri settori come i servizi o la cooperazione sociale.

In questa fase è molto preoccupante la velocità con cui cambia lo scenario e le difficoltà finanziarie si trasferiscono sull'impresa. Esiste un problema specifico di liquidità, di cassa, che ha messo in difficoltà in questa fase persino cooperative con cospicui patrimoni. I mancati pagamenti e i ritardi della pubblica amministrazione hanno creato ulteriori problemi di liquidità e di natura finanziaria. Queste valutazioni devono far riflettere. Se consideriamo come il livello d'indebitamento delle cooperative verso le banche sia di molto inferiore rispetto a quello delle altre tipologie d'impresa. Appare in ogni caso utile rafforzare la vigilanza cooperativa in funzione preventiva, soprattutto nell'affiancamento alla cooperativa nel rapporto con altre cooperative, con il sistema finanziario, nella gestione delle procedure, nel rafforzamento dei gruppi dirigenti. In sostanza gestire la crisi è il modo per evitare di subirla.

Dal 2011 nel mondo cooperativo crescono le liquidazioni coatte amministrative e le procedure di concordato mentre in alcuni casi aumentano i fallimenti, anche se in modo molto inferiore rispetto alle altre tipologie d'impresa. Appare quindi evidente come nel sistema cooperativo laziale sia opportuna una riflessione coerente rispetto al necessario riposizionamento delle imprese nel tessuto economico territoriale, che promuova la qualificazione, il management e faccia tesoro del senso di fiducia che i cittadini e i consumatori continuano ad attribuire alla cooperazione nel suo insieme.

In questo senso le strutture cooperative sono chiamate ad elaborare strategie e strumenti di prevenzione, a sostenere la pianificazione, a migliorare la governance dell'azienda. Esistono strumenti di monitoraggio del bilancio aziendale per l'individuazione del rischio crisi, come il sistema *RCA - Root Cause Analysis* adottato da molte cooperative di LegaCoop, che consente di passare dalla valutazione del bilancio a un sistema di "allerta" rispetto al rischio crisi. Rispetto alla pianificazione appare opportuno il rafforzamento della gestione di cassa e della tesoreria, anche con specifici programmi informatici e un maggiore sforzo per la predisposizione di piani finanziari e industriali adeguati. Importante resta lo snodo del capitale umano: la formazione del management, degli amministratori. Infine la necessità di rivedere la rete degli strumenti

finanziari, allargando e rinnovando i tradizionali referenti finanziari del sistema creditizio e favorendo l'accesso a nuove tipologie di capitale finanziario esterno (per esempio fondi pensione negoziali). In ogni caso la tutela della cooperativa di fronte al rischio crisi non può prescindere da una forte ed attenta valorizzazione delle specificità della cooperativa stessa e del valore aggiunto che queste specificità determinano.

3.6 Indicazioni e proposte per un modello di welfare promozionale in funzione anticrisi

In questo paragrafo - alla luce delle valutazioni qualitative emerse, dei dati e delle analisi disponibili, del confronto con gli economisti, esperti e operatori consultati - si offrono alcune indicazioni utili per un intervento sul sistema delle politiche attive e del welfare in grado di operare in funzione di prevenzione delle crisi nel sistema cooperativo in ambito regionale.

L'analisi della situazione di crisi, svolta nei paragrafi precedenti, è necessariamente da collegare al riconoscimento degli strumenti e degli interventi in grado di:

- a) sostenere azioni preventive in funzione anticrisi a livello nazionale e regionale;
- b) intervenire per favorire il reimpiego e azioni di *welfare to work* in grado consentire ai lavoratori delle aziende in crisi di rientrare nel mercato del lavoro.

La normativa e le politiche di sostegno ad azioni preventive e di reimpiego vanno distinte. Nei sistemi economici e del lavoro si richiedono azioni specifiche e l'intervento destinato a verificare e ad intervenire rispetto al rischio crisi è necessariamente diverso rispetto al sistema d'intervento da adottare in caso di crisi già sopraggiunta. Gli interventi tradizionali hanno operato una distinzione netta: nel modello industriale "fordista" gli interventi per la prevenzione del rischio crisi si sono legati a politiche finanziarie e industriali, mentre nel caso di crisi sopraggiunta l'intervento ha riguardato l'adozione di ammortizzatori sociali e di strumenti sostanzialmente legati al sostegno al reddito. Appare del tutto evidente come la crisi in corso (iniziata nel 2008/2009 come crisi finanziaria per poi diventare in tutta Europa una crisi economica e in Italia e nel Mediterraneo una crisi soprattutto occupazionale) ha messo in difficoltà l'efficacia e la funzionalità di questo approccio tradizionale.

I sistemi europei che hanno mantenuto una maggiore capacità competitiva, durante e nonostante la crisi, sono quelli che hanno distinto gli interventi di prevenzione e sostegno alle imprese da quelli per il reimpiego, tenendoli in ogni caso insieme, all'interno di una cornice in cui gli aspetti legati agli incentivi fiscali e finanziari sono legati e condizionati dalla necessaria e contestuale presenza di interventi per l'innovazione tecnologica e organizzativa e per l'occupabilità, la capacità e le competenze del lavoratore. Le misure d'intervento anticrisi si reggono in ogni caso sulla funzione centrale della "qualità del lavoro" e sulla promozione del valore aggiunto come obiettivo per rendere competitiva l'economia attraverso la capacità dell'impresa e del lavoratore. L'intervento di prevenzione dal rischio crisi si misura quindi sul rapporto tra territorio e lavoratore (ambiente competitivo e capacità), nella valorizzazione delle vocazioni produttive e della capacità delle reti territoriali di promuovere valore aggiunto ed in questo senso diventano quindi

centrali le politiche di sviluppo. Acquista rilievo la capacità dei decisori di spendere bene le risorse comunitarie per il sostegno allo sviluppo, di definire una strategia d'intervento che colga le potenzialità di un territorio, valorizzando le specificità e le vocazioni, e sostenga una virtuosa connessione tra incentivi allo sviluppo e welfare promozionale. La dimensione dell'intervento è complessiva, riguarda il territorio e deve tener insieme quanto veniva invece distinto nella fase tradizionale dell'economia fordista. In questo senso il paradigma liberista del welfare da considerare come un peso, o quantomeno un condizionamento per la crescita, diventa privo di senso: un welfare orientato al lavoro diventa invece fondamentale in un sistema che non può permettersi semmai il peso di un eccessivo numero di disoccupati e deve aumentare necessariamente il numero delle persone che lavorano. Allo stesso modo in un sistema competitivo che investe sulla qualità non regge il patto tra la concessione di incentivi, il turn over occupazionale tra le generazioni e un sistema assistenziale di pensionamenti anticipati o di lunghi interventi assistenziali d'integrazione del reddito. I paesi che hanno collegato i processi di sostegno all'economia agli interventi di riconversione produttiva attraverso un sistema efficace di welfare promozionale e di politiche attive del lavoro sono quelli che, non a caso, hanno saputo meglio intervenire e gestire le conseguenze di questa crisi. I problemi italiani riguardano invece proprio questo punto: lo snodo della connessione tra sviluppo e welfare per promuovere la qualità del lavoro non è uno slogan ma richiede una strategia, un'azione di governo delle politiche, di selezione e scelta sugli investimenti, di verifica degli interventi. Una logica con paradigmi e strumenti nuovi che necessariamente era chiamata negli anni scorsi ad agire cambiando in modo forte il vecchio patto tra i produttori con cui era cresciuta l'Italia industriale. Questa strategia in Italia, anche in ragione dei poteri attribuiti dal Titolo V della Costituzione, è stata realizzata solo in una cornice regionale e mantenendo una distinzione tra politiche nazionali (cui spettano gli incentivi al lavoro, gli interventi fiscali e le risorse per le integrazioni al reddito e la disoccupazione) e politiche regionali (cui spettano gli interventi di sviluppo per il territorio e le politiche attive per il reimpiego dei disoccupati). Il sistema ha operato tenendo a lungo separato ciò che andava unito e realizzando una schizofrenia che ha indebolito la portata delle stesse riforme attivate, come la riforma dei servizi per l'impiego e la Legge Biagi sul mercato del lavoro. La fase di crisi è stata gestita dalle regioni e dalle province attraverso la promozione di ammortizzatori in deroga e l'affiancamento alle politiche di riconversione al di fuori di una strategia complessiva e nazionale per lo sviluppo e la crescita.

La stessa strumentazione d'intervento sul mercato del lavoro promossa dalla Legge Fornero (n. 92 del 2013) e dal Decreto lavoro convertito nella Legge n. 99 del 2013 appaiono meno incisive in assenza di un sistema nazionale più solido di welfare per il lavoro e di promozione di politiche di reimpiego legate alle misure per lo sviluppo territoriale. Il risultato è stato nel periodo 2011-2013 ancora quello di interventi che per efficacia sono stati molto diversi da regione a regione e che, come segnalano i report europei, vedono complessivamente i sistemi regionali del lavoro nel 2013 più deboli rispetto al 2010.

Alla luce di queste considerazioni sembra quindi opportuno considerare come per l'uscita dalla crisi sia necessario definire un sistema di welfare promozionale efficace e adeguatamente sostenuto da servizi per il lavoro in grado di posizionare sui disoccupati politiche attive mirate, che sia una componente dinamica di un

sistema di agevolazioni e incentivi per lo sviluppo in grado d'intervenire sulle difficoltà del territorio, di individuare e sostenere le potenzialità e di promuovere adeguate convenienze per gli investimenti. Anche in questo caso non si tratta di slogan e di frasi fatte: come agisce, si organizza e funziona questa connessione è ben chiarito dagli investimenti fatti in alcuni paesi europei ed anche in alcune aree italiane, facendo buon uso dei fondi europei per lo sviluppo. La governance e le responsabilità territoriali, aspetto di una buona capacità amministrativa, costituiscono infine l'aspetto determinante per la riuscita di questi interventi. In ogni caso appare improbabile un buon risultato di politiche di reimpiego che siano scollegate da interventi per lo sviluppo e per la prevenzione del rischio di crisi.

In questo contesto la situazione laziale e della cooperazione appaiono dotate di una propria specificità che va considerata, che emerge dalle analisi e trova conferma anche nei focus realizzati con alcuni testimoni privilegiati della cooperazione laziale. In particolare, proprio nel focus relativo alla prima valutazione sulla crisi e sulle misure preventive, è emerso dal rappresentante della Regione Lazio come dal 2009 al 2012 l'intervento regionale e nazionale abbiano operato con metodologie e strumenti non adeguati ad una strategia di tipo preventivo. Significativi in questo senso i termini usati per descrivere la logica dell'intervento regionale: *“un'ottica curativa che si sviluppa attraverso un'azione di primo soccorso a livello di conto economico e che cerca di fare in modo che le aziende sopravvivano all'impatto della crisi”*.

Crisi peraltro secondo gli interlocutori più di natura finanziaria che produttiva: l'attivazione di ammortizzatori sociali è in risposta all'incapacità nei pagamenti più che all'assenza di commesse. Si tratta di una considerazione importante, che mostra come l'avvio della situazione di crisi sia di natura finanziaria e come, anche nel sistema cooperativo, le conseguenze sull'occupazione siano derivate anche dalla difficoltà di gestire le difficoltà finanziarie della prima fase della crisi.

Le aziende hanno l'esigenza di attivare ammortizzatori sociali perché hanno spesso l'incapacità di pagare il personale e rispondere agli impegni mensili. La CIG, in questi contesti, fa sopravvivere l'azienda. Secondo il referente regionale l'intervento agisce sul fronte della cura ma non c'è un'adeguata prevenzione della crisi e questo riguarda tutto il tessuto imprenditoriale del Lazio. Sono affermazioni significative che mostrano la necessità per la Regione Lazio di dotarsi in primo luogo di un “cruscotto”, una strumentazione di monitoraggio della situazione delle imprese in grado, attraverso indicatori specifici, di misurare i fattori di rischio e di permettere il posizionamento mirato di incentivi e politiche attive che riducano il ricorso a quel sistema di ammortizzatori che interviene spesso quando l'azione preventiva risulta meno possibile. Un monitoraggio che può partire dalla stessa valutazione dell'andamento dei bilanci aziendali, fino alla definizione di piani d'intervento che possano trovare sistemi d'incentivazione mirati o a piani di solidarietà e riduzioni di orario, senza dover ricorrere a modalità d'intervento di natura conservativa, se non assistenziale, come il ricorso alla cassa integrazione.

Vale la pena seguire la riflessione e le considerazioni del referente della Regione Lazio nel definire gli elementi di un welfare per il lavoro che operi sul territorio in ottica preventiva, con strumenti che possano collegare, come indicato, politiche per lo sviluppo e politiche economiche. Obiettivo della Regione è quindi quello di evitare che il lavoratore venga espulso: meglio una cassa a zero ore che un'espulsione. Si cerca

quindi di evitare che il lavoratore arrivi alla condizione di disoccupazione sancita dal trattamento degli ammortizzatori sociali connessi all'ASPI, la nuova assicurazione contro la disoccupazione, perché vorrebbe dire che è espulso. Al tempo stesso tuttavia, la volontà di limitare la ricaduta nella disoccupazione impone l'adozione di strumenti di politica attiva efficaci e di intese con le aziende. La Cassa integrazione è di natura conservativa: opera per mantenere il lavoratore collegato all'impresa; nelle cooperative ha avuto un forte riscontro perché è fondamentale per le Cooperative mantenere forza lavoro e nell'ultimo biennio lo sforzo del sistema della cooperazione laziale di non licenziare è stato evidente.

Da queste considerazioni emerge la necessità di definire non solo una strategia di connessione tra politiche del lavoro e per lo sviluppo, ma un sistema che determini l'importante connubio tra le misure di politica attiva e l'erogazione delle indennità di sostegno al reddito di natura passiva. Il lavoratore deve potersi recare al Centro per l'impiego per definire un intervento di politica attiva utile e in generale per poter avere un adeguato affiancamento. Le attività collegate al sistema formativo per l'accesso agli ammortizzatori in deroga costituiscono un metodo utile che va tuttavia arricchito sempre di più con interventi di qualità e collegati alle potenzialità del lavoratore e alle condizioni del mercato.

La leva formativa è fondamentale in questo senso tuttavia non sempre la programmazione delle politiche formative è coerente con le richieste del mercato del lavoro. I dati di monitoraggio delle situazioni di rischio crisi e dell'andamento del mercato del lavoro devono condizionare l'offerta formativa, anche per quanto riguarda l'interazione con il sistema della cooperazione.

Da questa riflessione comune sono emersi pertanto diversi spunti su come costruire un sistema d'intervento regionale che colleghi gli incentivi e le forme di sostegno allo sviluppo ad un sistema regionale di intervento sul mercato del lavoro che si basi su strumenti di monitoraggio, servizi ed azioni di qualità, in grado di migliorare l'utilizzo delle risorse e le funzioni delle politiche attive e per l'occupazione. Il nuovo sistema e la strumentazione d'intervento deve consentire un rapporto tra le imprese e le istituzioni in grado di valorizzare le specificità dei settori e di definirsi in un'ottica di maggiore qualità. In questo senso questo processo di qualificazione richiede - dai confronti effettuati con i referenti dei focus group - le seguenti azioni che riguardano le scelte delle imprese nel rapporto con le istituzioni territoriali:

- a) interventi di natura fiscale e forme di sostegno da parte della Regione alla funzione sociale della cooperazione;
- b) interventi strategici e di sistema di rafforzamento delle competenze, per favorire il riposizionamento delle imprese cooperative;
- c) migliorare l'accesso al credito;
- d) favorire l'introduzione di una maggiore innovazione di processo e prodotto;
- e) maggiore cultura manageriale che favorisca la capacità di progettazione e di ideazione di nuovi servizi e prodotti;
- f) incentivare i settori di sviluppo, come i *green jobs*, a vocazione cooperativa;
- g) sostenere la cooperazione tra professionisti e in generale la diffusione dello strumento cooperativo nel terziario avanzato laziale;

- h) maggiore integrazione col territorio, per intercettarne i fabbisogni e valorizzare gli incentivi e i fondi a disposizione per nuovi servizi e progetti d'impresa;
- i) intervenire per garantire un mercato più solido, continuativo e di qualità nei servizi alla persona;
- j) sostenere la qualificazione dell'offerta della cooperazione legata alla gestione del patrimonio culturale e al turismo;
- k) rafforzare gli investimenti promozionali e migliorare la capacità di marketing e comunicazione;
- l) sostenere la multifunzionalità: la capacità di promuovere e organizzare servizi in filiera di natura diversa.

In ogni caso l'analisi effettuata dalla ricerca, la valutazione delle ricerche svolte in materia ed il confronto con i testimoni privilegiati mostra come, da un lato, il Lazio (e più in generale l'Italia) si debbano dotare di una strumentazione adeguata per l'intervento in caso di crisi. Dall'altro lato, è altresì evidente come strumenti e politiche d'intervento per lo sviluppo e per il contrasto alla crisi siano molto collegati e come la capacità di governo del territorio debba costruire un sistema di welfare promozionale in grado di dotarsi di strumenti nuovi, adatti a conoscere la situazione delle imprese e a finalizzare in modo più efficace le politiche, gli strumenti e le risorse a disposizione.

Il collegamento tra le misure anticrisi, gli interventi di prevenzione e le azioni per la valorizzazione delle potenzialità del sistema delle imprese cooperative appare piuttosto stretto. Un sentiero tuttavia che in parte è nel Lazio ancora da tracciare.

4. ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ DI RICONVERSIONE E SVILUPPO

Nel seguente capitolo si svolgono delle considerazioni sulle opportunità di riconversione e di sviluppo in grado d'intervenire in modo positivo sul sistema cooperativo, anche attraverso un intervento sul modello stesso dello sviluppo regionale. Le considerazioni sono svolte sulla base della valutazione qualitativa dei dati e dei fenomeni emersi e sulla base del confronto con i partecipanti ai focus group ed evidenziano come il settore cooperativo possa costituire un elemento di crescita del sistema economico regionale in grado di migliorare la connessione tra qualità economica e sociale e di sostenere un processo di sviluppo che faccia emergere le potenzialità del sistema laziale in termini di competitività e di sostenibilità sociale della crescita.

4.1 Le potenzialità del sistema cooperativo e la crisi in Italia

Uno degli aspetti particolari dell'intervento per il sostegno all'economia italiana in caso di crisi deriva dalla scelta di accompagnare il processo di riconversione produttiva con una strumentazione generale a sostegno dei lavoratori: i cosiddetti ammortizzatori in deroga. Non si è trattato dell'atteso intervento di riforma in senso proattivo dei tradizionali strumenti d'integrazione del reddito che hanno accompagnato negli ultimi decenni i processi di crisi o di dismissione degli apparati industriali italiani. In assenza di una riforma compiuta in questo senso (nonostante le indicazioni in parte contenute negli interventi conseguenti alla Legge Biagi) con l'avvio della crisi nel 2009 il Governo e le regioni decisero di estendere gli interventi degli ammortizzatori alle aziende che ne erano prive. Allo stesso modo, la condizionalità dell'erogazione dell'intervento di integrazione e sostegno al reddito alla partecipazione ad una misura di politica attiva derivava ed è derivata non tanto dalla consapevolezza di quanto sia importante intervenire durante una crisi sulla occupabilità del lavoratore, quanto dalla necessità di rispettare i vincoli richiesti dalla Commissione Europea per utilizzare per le misure anticrisi le risorse dei fondi europei. Infatti l'efficacia delle misure italiane per l'occupabilità e per il reimpiego è stata limitata ed ostacolata dall'assenza di un efficiente sistema nazionale di servizi per il lavoro e per il reimpiego e dalla mancanza di quella connessione tra servizi per lo sviluppo e servizi per il lavoro che è invece ben presente in sistemi come quello olandese o tedesco. Per questa assenza di connessione (anche se in molte regioni ci troviamo proprio di fronte all'assenza di un sistema d'intervento, dimostrata dall'incapacità di spesa dei fondi europei per il lavoro proprio nelle regioni italiane con il maggior numero di disoccupati) costituisce un forte limite degli interventi per la ripresa italiana la mancata connessione nelle politiche territoriali e nazionali degli interventi per il lavoro e di quelli per lo sviluppo. In questa fase, in assenza di politiche di riforma complessive, appare possibile intervenire solo attraverso una strategia virtuosa di livello regionale, che sia conforme e attenta alle indicazioni che in questo senso arrivano dall'Unione Europea. Una delle conseguenze di questo approccio errato è stata la mancata valorizzazione delle caratteristiche dei diversi settori produttivi e delle specificità delle tipologie di impresa. Per esempio nella prima fase della crisi (2009-2011) non ci sono stati interventi specifici a livello nazionale e nella maggior parte delle regioni che puntassero a sostenere i due ambiti d'impresa che allora "reggevano" meglio l'urto della crisi, soprattutto rispetto alla capacità di continuare a creare lavoro: nel caso italiano le imprese di media dimensione con maggiore vocazione all'export ed all'innovazione e le imprese

cooperative nei servizi e nel terziario. Questa “disattenzione” ad aver cura degli “anticorpi” presenti nel nostro sistema economico ha contribuito, nel triennio successivo, ad estendere il tumore della crisi anche a settori e a territori che ne erano sprovvisti: l’adozione di politiche e servizi che non distinguono e non tengono conto delle diversità non ha colto, a fronte della malattia, la possibilità di una cura. Si è trattato e si tratta di un approccio simile all’errore della medicina tradizionale: esiste la malattia, non il malato. La malattia in questione per l’economia italiana era nella vulgata della politica quasi solamente il problema del debito pubblico e della finanza. Nel 2011 questo era il dogma: curare la malattia del debito pubblico e delle banche. In questo caso il rischio è che la cura per questa malattia funzioni ma nel frattempo il malato muoia. E’ evidente che il problema nella prima fase della crisi era anche derivante dalle difficoltà del sistema finanziario ma è altrettanto evidente che l’Italia ha pagato il non aver colto come sotto il problema finanziario si nascondesse il fatto che la crisi aveva mostrato i nodi cruciali ed irrisolti relativi all’obsolescenza del nostro sistema produttivo e ai mancati investimenti in termini di competitività del lavoro e dei territori. I risultati sono evidenti se nel 2013 l’Italia è stato l’unico tra i paesi industrializzati colpiti dalla crisi ad avere ancora un PIL col segno negativo. In questo senso conferma questa valutazione l’assenza di interventi e di strumenti di sostegno allo sviluppo che tenessero conto di una evidente controtendenza: la tenuta del sistema cooperativo e l’opportunità di dare valore ai vantaggi competitivi che derivano da questo sistema.

Appare quindi opportuno ai nostri fini considerare quali siano ad oggi le potenzialità del sistema cooperativo a livello nazionale e regionale e come delle politiche nazionali e regionali possano intervenire per sostenere lo sviluppo, ridurre il rischio crisi e favorire l’occupazione. Con l’attenzione che queste diverse misure siano collegate attraverso la medesima strategia e con una conseguente capacità di programmazione degli interventi.

E’ interessante notare come in questi anni esistano diverse interessanti elaborazioni sullo stato di salute delle imprese europee ed italiane, ma pochi approfondimenti che colgono la natura specifica della condizione, delle caratteristiche e delle potenzialità del sistema cooperativo. Vale la pena considerare quanto è stato prodotto in materia sia dal punto di vista macroeconomico, come si evince per esempio dal lavoro di analisi condotto dal Censis per conto di Alleanza cooperative e riportato in parte nel primo capitolo del presente lavoro, ma appare altresì utile collegare queste considerazioni di natura economica con considerazioni di ambito sociologico. La lettura di alcune interessanti ricerche sulla percezione e sulla funzione del sistema cooperativo promosse in questi anni ci permette, in un quadro comparato, di cogliere alcuni aspetti davvero interessanti: il quadro delle politiche e dei servizi che riguardano un settore è infatti spesso influenzato dall’idea, dalla percezione che si ha. L’immagine del settore cooperativo, pur nelle differenze presenti nei diversi territori italiani, influenza in un certo modo anche il rapporto tra le imprese cooperative e gli stakeholders di riferimento, dal credito alle istituzioni, e finisce per essere una componente di quell’ambiente che è oggi sempre più determinante rispetto alle condizioni per lo sviluppo.

In questo senso le seguenti informazioni e considerazioni tengono conto di quanto emerge dalla ricerca svolta da SWG per conto di LegaCoop nel 2010 e da altri lavori di analisi e ricerca, che comprendono sia

dati di natura economica sia valutazioni più generali relative al posizionamento e alle potenzialità del sistema cooperativo.

Una prima valutazione mostra come in Italia esistano difficoltà di fondo nella comunicazione e nell'informazione sul mondo cooperativo. La conoscenza sulle peculiarità delle imprese cooperative in questi anni è andata diminuendo e non aiuta queste imprese a far conoscere le proprie caratteristiche e funzioni. Il problema della conoscenza comporta dirette conseguenze rispetto alla capacità di "riconoscere" le imprese cooperative nelle proprie peculiarità e quindi rende meno scontato il riconoscimento di quelle specificità e del "valore aggiunto" che è uno degli aspetti più importanti per la stessa promozione del settore. L'appiattimento in termini di comunicazione della cooperativa sulle altre tipologie di impresa rende meno riconoscibile il valore aggiunto e non aiuta a riconoscere e a valorizzare le potenzialità che l'impresa cooperativa offre, sia per il proprio sistema di valori che per le modalità organizzative, gestionali e sociali che sono connesse alla propria funzione economica.

La riconoscibilità del sistema cooperativo riguarda in Italia principalmente la vendita al dettaglio di prodotti alimentari, l'edilizia e l'agricoltura. Esiste una buona riconoscibilità anche per i servizi alla persona. In tutti gli altri settori di iniziativa economica e sociale il riconoscimento della presenza e delle specificità dell'impresa cooperativa è molto più limitato. E' utile considerare anche come la cooperativa è più riconosciuta nelle sue caratteristiche e funzioni dalle persone con maggiore scolarità. Questa sottovalutazione delle specificità e delle caratteristiche del sistema cooperativo si affianca secondo il rapporto SWG ad un altro dato in apparente controtendenza: dall'avvio della crisi è cresciuta la fiducia degli italiani nei confronti del sistema cooperativo.

Secondo la ricerca SWG per Lega Coop rispetto al 2008 il livello di fiducia nelle cooperative è aumentato sensibilmente, passando dal 57% al 72% dei consensi. Il dato sembra quindi confermare lo stretto nesso tra fiducia nel mondo cooperativo e crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese nel 2009 e sembra sottolineare come l'aspetto mutualistico della cooperazione in questa fase possa esser riconosciuto come un possibile riferimento che sposti il baricentro dell'economia sulla responsabilità sociale, per poter quantomeno ridurre le ripercussioni sulla società della crisi finanziaria ed economica.

La parte del Paese più attenta alle cause della crisi riflette quindi in questi anni sul modello di sviluppo e su come sia opportuno promuovere e sostenere un'economia in grado di non subire le turbolenze finanziarie e porre l'individuo e i suoi bisogni al centro delle scelte. Questa attenzione, cresciuta con l'aumento delle difficoltà della crisi, mette al centro di una riflessione diffusa nella società italiana proprio le potenzialità del sistema cooperativo: i dati e le ricerche mostrano come le potenzialità di sviluppo economico del sistema cooperativo in tutta Italia dipendano e siano in ogni caso legate al fattore positivo della percezione del sistema di valori e delle funzioni stesse che appartengono al modello cooperativo, come dichiarato nella citata ricerca SWG.

Il settore della cooperazione ha potenzialità di sviluppo che vanno necessariamente collegate al fattore di sviluppo fiduciario, come si evince dalla stessa analisi SWG per Lega Coop: la rinnovata fiducia dei cittadini e dei consumatori sull'utilità del sistema cooperativo rende necessario aumentare il livello del

riconoscimento della percezione di tale modello anche nei settori che non vengono ancora riconosciuti come settori di riferimento del sistema cooperativo e permette di collegare le strategie di sviluppo economico e di marketing al valore aggiunto determinato proprio dalla positiva percezione dei valori di mutualità e di solidarietà posti alla base del sistema cooperativo.

Non a caso in questi anni le campagne di promozione di molte importanti aziende cooperative hanno puntato ad evidenziare la responsabilità sociale insita nel sistema. Dalle valutazioni sul livello di fiducia e credibilità appare chiaro come l'impresa cooperativa sia apprezzata in quanto cooperativa, più che come impresa, per i fattori specifici e peculiari, più che per quanto lega la cooperativa al sistema delle imprese.

La fiducia nelle imprese cooperative è rimasta stabile in questi anni per il 73% degli intervistati del campione usato da SWG e tuttavia, contestualmente, si è dimezzata la percentuale dei cittadini che ha visto decrescere la fiducia nelle cooperative negli ultimi tre anni ed è aumentata la quota di chi ravvisa un miglioramento nel rapporto con le cooperative (+5%).

Va segnalato come cresca e sia maggiore il divario tra i più fiduciosi nelle cooperative (79%) e nelle imprese private (40%). Questa distinzione è una differenza di percezione qualitativa e come tale va segnalata in quanto si riscontra soprattutto tra chi considera le cooperative come attori principali nella costruzione di una valida alternativa all'attuale sistema economico, come viene riportato nella valutazione di SWG.

In un certo senso questa fase di crisi sembra portare con sé, quantomeno in alcune fasce della cittadinanza e dei consumatori, una riconsiderazione del sistema valoriale. In questo senso le banche, il sistema finanziario, le grandi aziende private vengono viste come soggetti economici che possono determinare maggiori rischi per i consumatori, i cittadini, i risparmiatori mentre appaiono più apprezzate e degne di fiducia le aziende artigiane e le imprese cooperative. D'altra parte le sofferenze della cooperazione, cresciute in questi anni proprio nel rapporto con il sistema del credito, non fanno altro che confermare questa differenza e questa similitudine che rende spesso analoghi i problemi di una famiglia italiana con quelli di un'impresa cooperativa.

La principale potenzialità del sistema cooperativo italiano in questa fase di crisi è data quindi proprio dalla crescita della fiducia, che è peraltro mostrata dal progressivo divario tra la fiducia verso le imprese cooperative e le imprese private: un divario che in questi anni è aumentato notevolmente, così come è aumentata la sfiducia degli italiani verso le grandi imprese private di capitale. L'elemento fiduciario è presente in tutte le classi sociali italiane, che sembrano apprezzare egualmente la funzione mutualistica, mentre solo le classi più agiate sembrano in Italia continuare ad apprezzare in modo significativo le grandi imprese di capitale. Va quindi considerata, in questa valutazione delle potenzialità del sistema cooperativo, la maggiore credibilità, la fiducia generata dal sistema. Una fiducia verso l'impresa cooperativa che riguarda anche i manager e che costituisce il principale patrimonio in termini di potenzialità: in un'economia di mercato l'immagine è fondamentale. Appare in questo senso utile segnalare come le forti potenzialità derivanti dall'appeal e dall'immagine della cooperativa in questa fase non siano seguite da strategie di marketing e da un riconoscimento di questo valore aggiunto da parte di molte imprese cooperative. E' un dato che si dà quasi per scontato e su cui non appare presente, con alcune importanti eccezioni, una

conseguente azione di promozione. Negli anni precedenti alla crisi le imprese cooperative, e in generale la cooperazione, sono state colpite da veri e propri attacchi, da campagne volte a ridurre se non a screditare la capacità reale della cooperazione di assolvere alla propria missione mutualistica e solidaristica, quantomeno a ridimensionare quei valori e quegli obiettivi su cui si appoggiano alcuni vantaggi fiscali. Alcuni ministri dell'Economia si sono esercitati per anni nel tentativo di far ritenere inconsistente e come tale da non valorizzare la specificità del sistema cooperativo. Il fatto che nell'opinione pubblica questi valori incarnati nel modello cooperativo siano invece riconosciuti rende anche possibile far apprezzare ai cittadini l'impresa cooperativa come un'impresa che, quantomeno in parte, non solo non è stata coinvolta nelle vicende speculative di questi anni ma che appare estranea dalla contaminazione con una cattiva politica da cui non solo non ha tratto benefici ma ha ricevuto persino danni e minacce.

Eppure il dato della credibilità, della *good reputation*, è davvero in questa fase un fattore di sviluppo, una potenzialità carica di significato e di possibili sviluppi concreti. Si suggerisce quindi, ad ogni livello, un'azione di marketing votata allo *spinning*, al rovesciamento delle posizioni: il fattore di base della promozione della cooperativa è in questi anni il modello cooperativo, la cooperativa stessa. In un periodo di forte risentimento e di difficoltà verso le istituzioni finanziarie e i grandi gruppi industriali la possibilità di fare economia in modo diverso è vista dagli italiani con favore, soprattutto se si rende evidente il valore della mutualità e l'obiettivo della responsabilità sociale. Per realizzare fino in fondo questo obiettivo appare importante che le Associazioni della cooperazione sappiano promuovere campagne informative in grado di far conoscere e riconoscere come sia possibile fare impresa in tanti settori, anche nel terziario e nelle professioni, in cui l'approccio cooperativo sembra meno riconosciuto e valorizzato.

Se da un lato le cooperative in questa fase appaiono meno dinamiche, e spesso non appare sufficientemente chiaro lo stesso progetto d'impresa secondo la percezione rilevata, dall'altro esistono secondo le indagini e le rilevazioni svolte alcuni interessanti punti di potenzialità. Il posizionamento strategico delle imprese cooperative, secondo le analisi considerate, può quindi migliorare se si tiene conto dei seguenti aspetti che possono sostenere il vantaggio competitivo delle imprese cooperative:

- a) le grandi imprese in forma cooperativa sono viste in modo positivo, anche se vanno fatte conoscere ed evidenziate le modalità attraverso cui nelle grandi imprese si rispettano i valori e lo spirito cooperativo;
- b) il reinvestimento degli utili in azienda costituisce un motivo largamente accettato che giustifica i benefici concessi alla forma cooperativa, tuttavia appare altrettanto evidente come l'opinione pubblica ritenga che i benefici legati agli obiettivi societari ed aziendali non debbano essere di esclusiva prerogativa delle imprese cooperative e che vadano estesi alle imprese di capitale nel caso di utili reinvestiti;
- c) il rapporto di vicinanza tra cooperazione e mondo politico non costituisce un fattore problematico ma è forte la domanda di qualificazione di questo rapporto;
- d) la percezione della diversità tra le imprese cooperative e le imprese di capitale è netta e ben presente ma vanno rafforzati gli aspetti di conoscenza rispetto ai motivi e alle caratteristiche di questa diversità, che appaiono come vantaggi competitivi in termini di reputazione e marketing;

- e) elemento di fondo per il vantaggio competitivo è l'attenzione concreta per il consumatore, con l'offerta di beni e servizi a prezzo conveniente;
- f) qualità dei servizi, impegno nel creare lavoro e rispetto dell'ambiente sono valori presenti nelle imprese cooperative e particolarmente apprezzati;
- g) l'attenzione verso la qualità del lavoro e le finalità sociali sono aspetti riconosciuti ma che vanno promossi con maggiore forza affinché le imprese cooperative possano promuovere al meglio le proprie caratteristiche in ragione di obiettivi di marketing;
- h) la democrazia interna, le forme di partecipazione, l'attenzione al welfare aziendale e il rispetto per le condizioni di diversità sono aspetti presenti nell'impresa cooperativa che possono favorire un miglioramento del posizionamento delle imprese cooperative sul mercato.

E' evidente come queste valutazioni riguardino l'utente consumatore ed offrano un quadro di livello nazionale, ma piuttosto condiviso tra i diversi territori. Aspetti su cui le imprese cooperative sono chiamate a migliorare per rafforzare la propria reputazione appaiono invece essere:

- a) la solidità finanziaria;
- b) la dinamicità di mercato;
- c) l'innovazione;
- d) la diversificazione dell'offerta;
- e) la competitività.

Non appare peraltro noto e riconosciuto un aspetto importante: le imprese cooperative non sono viste come soggetto in grado di promuovere e creare nuovi posti di lavoro pur essendo proprio l'impresa cooperativa la tipologia d'impresa che in questi anni di crisi ha mantenuto maggiormente il livello occupazionale. Questo mancato riconoscimento, come segnala il citato rapporto SWG, mostra come l'immagine della cooperativa sia riconosciuta e rassicurante nel profilo tradizionale della funzione redistributiva e sociale ma sia ancora poco riconosciuta negli aspetti d'impresa che può al tempo stesso essere competitiva e creare opportunità.

Si tratta di un tema davvero fondamentale e che mostra le difficoltà dell'opinione pubblica e dei cittadini italiani nel considerare possibile una sintesi virtuosa tra competitività e solidarietà e soprattutto nel considerare come questa sintesi virtuosa si possa esprimere al meglio attraverso lo strumento cooperativo. Un'azione di posizionamento strategico della cooperazione e delle imprese cooperative dovrebbe cogliere quindi una sfida in primo luogo culturale e provare a fare capire agli italiani che responsabilità sociale e capacità competitiva, società e mercato non siano necessariamente in contrapposizione e come lo strumento dell'impresa cooperativa sia una modalità ben presente e sperimentata per realizzare questa sintesi in modo positivo. Si tratta di una sfida importante che va oltre il posizionamento della cooperazione ma che mostra potenzialità davvero interessanti: il rapporto SWG per Legacoop mostra come proprio da una migliore conoscenza della natura dell'impresa cooperativa gli italiani possono riconoscere la possibilità di un modo diverso di fare economia e capire l'idea stessa di sviluppo sostenibile e quindi come la promozione del

modello cooperativo possa costituire un riferimento per passare da un sistema basato sulla crescita quantitativa ad un modello di sviluppo sostenibile basato sulla qualità e sul benessere.

In ogni caso dalle indagini considerate emerge che le imprese cooperative godono di un'immagine migliore rispetto alle imprese di capitale e riscuotono della fiducia di una quota più estesa di cittadini.

Le qualità sulle quali il divario è più largo rappresentano quindi proprio i principali elementi distintivi dalle imprese di capitale e i più marcati vantaggi competitivi.

Alcuni di questi sono associati in quanto riconosciuti come caratteristiche peculiari di questa forma d'impresa: l'offerta di servizi e prodotti a prezzi convenienti, il sostegno allo sviluppo del territorio, la democraticità e la compresenza di finalità sociali.

La questione del rispetto dell'ambiente figura invece come un possibile elemento di distinzione delle imprese cooperative: un argomento che nelle classifiche delle priorità sta acquistando terreno parallelamente alla crescita della sensibilità ai problemi ecologici, su cui le imprese cooperative sono chiamate ad investire. Attualmente l'impegno delle imprese cooperative su questo fronte non risalta particolarmente ma presenta ampi margini di manovra, considerata la superiorità in termini di credibilità al confronto con le imprese di capitale e la stretta connessione tra le questioni della sostenibilità sociale e quella ambientale.

Dalle rilevazioni svolte l'opinione pubblica italiana ha dell'onestà presente nelle imprese una visione negativa: gli italiani pensano che gli imprenditori siano sostanzialmente poco preoccupati e attenti al rispetto della trasparenza e della legalità. In questa situazione però le imprese cooperative ne escono sotto una luce meno negativa rispetto alle imprese di capitale.

Le imprese cooperative vantano un'immagine migliore anche a proposito degli aspetti che rientrano nella sfera dell'occupazione: l'impegno a creare nuovi posti di lavoro e lavoro stabile, garantire buone condizioni lavorative, incentivare il lavoro delle donne. In questo senso appare importante segnalare come vada rafforzata la reputazione, la conoscenza delle imprese cooperative rispetto alla loro capacità di creare condizioni di lavoro stabile.

Se i principi della partecipazione, della solidarietà e del lavoro appaiono quindi come elementi di fondo per promuovere il sistema cooperativo, allo stesso modo questi valori ed aspetti vanno sostenuti riconoscendo anche la necessità di rafforzare la reputazione della cooperazione come soggetto in grado di operare in modo trasparente sul mercato e di sviluppare una propria capacità competitiva non influenzata dai referenti politici. Una maggiore comprensione di come la cooperativa sia uno strumento utile per un mercato più libero ed aperto permette oggi di cogliere fino in fondo le potenzialità presenti.

Si tratta di potenzialità fortemente presenti proprio in ragione di una crisi che, come si è detto, pone dei dubbi rispetto alla capacità dell'attuale modello di sviluppo di realizzare condizioni adeguate di sostenibilità sociale.

In particolare la capacità di garantire vantaggi per i soci, ma anche di sviluppare una funzione di promozione sociale e occupazionale può consentire un apprezzamento della cooperazione da parte dei cittadini che può condizionare e riflettersi sulle scelte del mercato e sulle politiche di sostegno allo sviluppo. In questo senso va rafforzata e riconosciuta la possibilità della cooperazione di agire in ogni settore economico.

In questi anni la crisi sta offrendo agli italiani una possibilità: vedere chiaramente i limiti del modello di sviluppo e le contraddizioni di un sistema che ha determinato forti squilibri. Le potenzialità complessive del sistema cooperativo si vedono quindi proprio nella consapevolezza diffusa di come la cooperazione possa svolgere una funzione di equilibrio tra mercato e società. In questo senso lo sviluppo del sistema Italia si lega ad una maggiore crescita del capitale sociale e locale e può vedere, qualora riconosciuto, un importante ruolo attribuito proprio al sistema cooperativo. Queste potenzialità si possono riconoscere in presenza di una maggiore capacità strategica di promozione dell'impresa cooperativa come portatrice di valori economici legati al benessere territoriale, familiare e personale e a quella tradizione di saperi e relazioni sulla quale si può costruire futuro. Il legame tra l'approccio e la cultura cooperativa e le radici della società italiana in questa fase di passaggio può essere apprezzato e valorizzato se le cooperative riescono ad attualizzare e rendere dinamico questo punto privilegiato di rappresentanza e di osservazione. In questo senso la promozione della cooperazione per rendere più solide e promozionali le reti presenti sul territorio rappresenta una scelta necessaria da parte dei decisori e degli stakeholders, anche rispetto alle politiche per lo sviluppo regionale.

Per questi motivi la propensione ad avviare un'impresa cooperativa, ben presente in Italia anche in questa fase che vede una forte diminuzione dell'imprenditorialità degli italiani, va sostenuta con fondi e progetti adeguati e con una maggiore comprensione di come l'impresa cooperativa sia idonea ad operare in diversi ed anche nuovi settori (ad es. il terziario avanzato, le nuove tecnologie, le professioni, la green economy, etc.). E' di grande interesse rilevare come gli ambiti di potenzialità nei nuovi settori della cooperazione coincidano proprio con quei settori chiave per lo sviluppo e la competitività che sono necessari per lo sviluppo e per l'occupazione di una regione come il Lazio.

4.2 Le potenzialità del sistema cooperativo e la crisi nel Lazio

Nel presente paragrafo, sulla base dei dati e dei fenomeni analizzati, si svolge una valutazione delle potenzialità di sviluppo del sistema cooperativo laziale a fronte del perdurare della condizione di crisi e delle prospettive presenti. La situazione che riguarda il Lazio, se esaminata dal punto di vista della crisi e del rapporto tra le potenzialità di sviluppo e la funzione attribuibile al sistema cooperativo, appare di particolare interesse. Si tratta in primo luogo di una situazione di transizione sia dal punto di vista generale che specifico, in quanto:

- A) Il Lazio si trova in una situazione di perdita di competitività e d'indebolimento dei fattori di sviluppo e si configura come una sorta di regione in bilico, con alcuni fattori positivi decisamente in linea con l'Europa e buone potenzialità ma anche in preda ad un evidente rischio di declino per quanto riguarda l'occupazione e la qualificazione del sistema produttivo ed economico;
- B) La cooperazione laziale si trova in una situazione intermedia del tutto particolare con un dimensionamento inferiore alla media nazionale, alcune interessanti eccellenze, una buona tenuta occupazionale ed una potenzialità come sistema e come imprese, soprattutto nei servizi, non ancora valorizzata.

Si tratta di una connessione davvero significativa: la situazione di transizione pone l'economia laziale e la cooperazione laziale sullo stesso crinale, su un bilico in cui si può affermare, usando una frase latina appropriata, che *simul stabunt simul cadunt*. In questo caso si tratta del passaggio, del salto di qualità necessario: il Lazio in questi anni è chiamato a scegliere, a decidere di entrare tra le regioni di una Europa evoluta o tra le regioni marginali e al tempo stesso la cooperazione laziale deve decidere se può avere un ruolo importante, come in altre regioni italiane, o continuare ad avere nel contesto regionale un profilo interessante, con alcune eccellenze, ma marginale dal punto di vista complessivo. Se i due destini dell'economia e della cooperazione laziale si possono incrociare diventa interessante valutare quindi come le stesse strategie di sviluppo della cooperazione nel Lazio possano diventare scelte e realizzare politiche centrali per lo sviluppo della stessa economia regionale.

Vale la pena ricordare un aspetto ovvio ma non sempre considerato: lo sviluppo è la conseguenza di scelte, politiche e investimenti, non è la ricaduta ciclica sul territorio di scelte che avvengono del tutto fuori dall'Italia e che riguardano i grandi speculatori e la finanza internazionale. Buona parte delle opportunità presenti su un territorio, anche in piena globalizzazione, dipendono dalle scelte di chi governa quel territorio, nelle diverse dimensioni locale, regionale e nazionale e della capacità di chi decide, amministra, promuove l'economia e gestisce le imprese. Questo è il motivo per cui in questi anni regioni industriali e solide come la Lombardia hanno perso punti e posizioni in termini di competitività ed è anche il motivo per cui anni fa alcune regioni del Centro Italia, come l'Abruzzo, che avevano tutti i requisiti per un salto di qualità tra le regioni più sviluppate, hanno invece clamorosamente e drasticamente perso punti e posizioni. Si tratta di aspetti e conseguenze che in Italia, a differenza che in altri paesi europei, sembrano non coinvolgere i media e riguardare l'opinione pubblica. Persino le scelte elettorali in Italia sono meno condizionate dai risultati dell'economia e dalla presenza delle condizioni del benessere rispetto ad altri paesi europei (prevale ancora l'appartenenza ideale o ideologica, anche se meno rispetto al passato). Tuttavia è altresì vero che il benessere in un'economia di mercato passa attraverso una buona capacità di governo in grado di valorizzare le potenzialità e d'intervenire sulle criticità e sugli aspetti di maggiore debolezza del sistema.

Questo è ancora più vero in una regione come il Lazio, che appare davvero disomogenea nei fattori per lo sviluppo e che, come abbiamo visto in altri paragrafi, è chiamata in primo luogo a creare una situazione di maggiore equilibrio per accompagnare alcuni vantaggi competitivi con fattori più omogenei e meno lacunosi. Il patrimonio culturale più bello e interessante d'Europa, per fare un esempio, può non creare lavoro e opportunità in presenza di un sistema di servizi inadeguato, trasporti che non funzionano e una politica che promuove lo sfruttamento del territorio e non incentiva la qualità.

In questo senso è interessante cogliere come la vicenda della cooperazione laziale abbia caratteristiche simili a quella complessiva della situazione economica laziale, che emerge nel dettaglio dai rapporti considerati, tra i quali il lavoro della Commissione Europea sulla la competitività regionale (RCI):

- a) Un'evidente disomogeneità nei settori, da intendere come differente condizione e valore dei fattori e dei parametri considerati tra i settori, che hanno un diverso posizionamento di mercato e di capacità competitiva tra i settori;

- b) Un sottodimensionamento medio degli addetti per impresa, soprattutto nel confronto con le regioni in cui il sistema cooperativo è più forte e strutturato;
- c) Un minor investimento in termini di capitale umano, considerando i fabbisogni professionali manifestati;
- d) Una maggiore difficoltà finanziaria e sottocapitalizzazione, considerando tutti i parametri che riguardano l'accesso al credito e l'esposizione finanziaria;
- e) Rischi di dequalificazione dell'offerta di beni e servizi, se valutiamo gli investimenti reali promossi per sostenere lo sviluppo del settore e il relativo impatto in termini di efficienza del sistema;
- f) Propensione all'export insufficiente, se valutiamo i dati del rapporto tra impresa cooperativa e imprese laziali con propensione all'export;
- g) Un eccessivo legame alla committenza pubblica rispetto alla quota di fatturato.

A questi limiti e criticità comuni tra la cooperazione e l'economia laziale si lega un altro fattore importante: il mancato riconoscimento pieno delle potenzialità di mercato e degli aspetti sui cui intervenire per creare le condizioni di sviluppo. Per questo motivo le scelte della politica per lo sviluppo economico e per lo sviluppo della cooperazione nel Lazio s'incrociano e passano per un'azione in grado di focalizzare i fattori critici, le potenzialità e di finalizzare in modo diretto le risorse a disposizione per lo sviluppo, per le politiche e gli incentivi.

Appare infatti significativo considerare come le potenzialità e gli ambiti di investimento e di sviluppo per l'economia e la cooperazione laziale siano in buona parte analoghi (non si può per esempio affermare la stessa cosa in altri settori economici o per le imprese di capitale).

In modo sintetico questi appaiono gli ambiti potenziali in cui la cooperazione e l'economia laziale convergono e che risultano un riferimento per contrastare la crisi:

- una buona potenzialità in termini di domanda di mercato nei servizi e nei prodotti (emerge dall'analisi la presenza di spazi di mercato di notevole interesse, anche per via delle caratteristiche della domanda presente sul territorio);
- un'adeguata offerta di servizi, quantomeno in alcuni settori chiave dell'economia (se consideriamo la varietà e la combinazione dell'offerta presente nel sistema cooperativo regionale);
- una sufficiente qualificazione del business, che può sostenere una maggiore qualità dell'offerta e della domanda (in alcuni settori sono in corso interventi di specializzazione dei beni e dei servizi prodotti);
- una buona ricchezza nelle famiglie e condizioni generali di reddito adeguate a sostenere il mercato (la specializzazione dell'offerta può essere sostenuta dalla capacità di reddito di famiglie e consumatori, soprattutto nei servizi alla persona, ad integrazione dell'intervento pubblico);
- la presenza di strumenti di sostegno agli investimenti (esiste una diversificata offerta di sostegno finanziario e soprattutto una possibile promozione di interventi per il sostegno a nuovi investimenti);
- una buona disponibilità all'innovazione ed al dinamismo (soprattutto tra i giovani operatori non mancano situazioni e progetti di sviluppo innovativo e tecnologico).

L'elemento di fondo che appare presente è dato soprattutto dalla presenza di risorse finanziarie e di un mercato con buone potenzialità, fattori che rendono il Lazio la terza regione italiana ma anche un territorio in cui la ricchezza finanziaria presente non è legata a investimenti e alla creazione di opportunità come in Lombardia, Veneto o Emilia Romagna.

La logica che deve muovere le politiche per lo sviluppo laziale è quella di determinare le condizioni per spostare la ricchezza dalla rendita al lavoro.

Allo stesso modo questi appaiono come gli ambiti su cui intervenire per dare all'economia laziale migliori condizioni di sviluppo attraverso la funzione dell'impresa cooperativa:

- a) attivare maggiori e regolari investimenti sui servizi alla persona, anche valorizzando un'offerta di servizi di migliore qualità;
- b) intervenire per la qualificazione dell'offerta di servizi nel terziario avanzato;
- c) promuovere iniziative volte al raccordo tra promozione del territorio, turismo e cultura;
- d) favorire le reti tra le imprese e la diffusione di un maggiore utilizzo delle tecnologie;
- e) sostenere il consolidamento delle medie imprese e la crescita delle imprese che hanno tra venti e quarantanove dipendenti, centrali nelle dinamiche di sviluppo;
- f) collegare incentivi, accesso al credito e investimenti;
- g) migliorare il sistema delle infrastrutture per lo sviluppo e la rete dei trasporti;
- h) sostenere la creazione di nuove imprese tecnologiche e legate all'innovazione ed alla ricerca;
- i) favorire lo sviluppo e la creazione di reti di imprese in grado di valorizzare le caratteristiche del territorio;
- j) sostenere la promozione di un rapporto sinergico tra Università, professioni e imprese.

E' piuttosto evidente come questi aspetti fondamentali per il rilancio dell'economia laziale trovino un'interessante convergenza rispetto agli snodi di fondo per il sostegno e per lo sviluppo dell'impresa cooperativa. Esaminiamo i punti di convergenza:

CONVERGENZA INDIRETTA E DI SISTEMA (aspetti di sistema in cui gli interventi per lo sviluppo del tessuto imprenditoriale regionale nel complesso hanno un impatto positivo indiretto sulle condizioni ambientali idonee al sistema cooperativo e al suo sviluppo)

- la creazione di reti più efficienti e di sistemi di aggregazione d'impresa;
- il potenziamento del sostegno agli start up;
- l'accesso al credito finalizzato agli investimenti;
- la valorizzazione del territorio;
- la promozione di un sistema di infrastrutture adeguato;
- la promozione di un welfare per il lavoro;
- il sostegno ai servizi alla persona e alla relativa domanda.

CONVERGENZA DIRETTA (aspetti peculiari in cui l'intervento delle politiche per lo sviluppo viene direttamente indirizzato sulle specificità del modello cooperativo)

- creazione di reti multifunzionali e territoriali per i servizi alla persona;
- sostegno alla qualificazione del terziario e dei servizi alle imprese;
- aggregazione e sviluppo delle piccole e medie imprese con valore aggiunto;
- creazione e sostegno a cooperative integrate di comunità;
- creazione e sostegno a cooperative per la qualificazione dell'offerta turistica e la promozione dei beni culturali;
- sostegno a progetti di imprese innovative;
- promozione di un sistema di welfare per il lavoro che preveda la presenza di agenzie specializzate e accreditate;
- promozione di cooperative tra professionisti.

5. ANALISI DELLE POTENZIALITÀ DEL SISTEMA COOPERATIVO

Il presente capitolo individua le principali risorse che, a diverso titolo, le cooperative del Lazio sono in grado di mettere in campo per la realizzazione di percorsi di sviluppo a contrasto di situazioni di crisi economiche e occupazionali. In particolare l'analisi è stata finalizzata a identificare gli elementi che costituiscono il "valore" dell'impresa, sia in termini di potenziale economico sia come bagaglio di conoscenza, know-how e valore aggiunto sui territori di riferimento. Il capitolo inoltre evidenzia alcune delle criticità che costituiscono un freno al pieno sviluppo delle potenzialità del modello cooperativo.

Tale analisi, pertanto, si è concentrata su una diagnosi sullo "stato di salute" delle imprese cooperative, attraverso un'indagine qualitativa che ha visto la realizzazione di focus group con esperti e con referenti delle imprese cooperative del Lazio supportata da un'indagine di campo realizzata tramite la somministrazione di uno specifico questionario finalizzato a raccogliere le percezioni delle cooperative sulle linee di tendenza economica ed occupazionale e sugli obiettivi di sviluppo attesi.

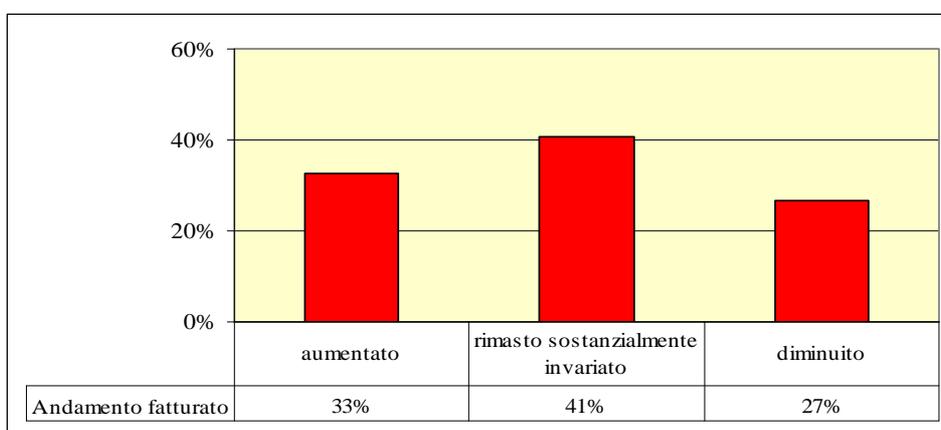
5.1 La percezione sullo stato di salute del sistema cooperativo del Lazio

Le indagini e i confronti effettuati riportano un quadro sostanzialmente positivo sul modello cooperativo regionale evidenziando tuttavia notevoli margini di miglioramento e una potenzialità complessiva ancora in parte non pienamente valorizzata.

Un primo elemento di analisi è fornito dai risultati dei questionari somministrati alle cooperative e finalizzati a fornire spunti in merito all'andamento economico e occupazionale registrato negli ultimi due anni. Sotto l'aspetto economico, le rilevazioni effettuate confermano quanto riportato nei precedenti capitoli evidenziando come nel periodo 2011-2012 il sistema cooperativo regionale sia stato sostanzialmente in grado di fronteggiare la crisi, sia sotto l'aspetto economico che occupazionale.

Rispetto all'andamento economico, solo il 27% delle imprese contattate ha riscontrato una diminuzione del fatturato mentre un terzo del campione (33%) ha visto aumentare il proprio fatturato nel corso del biennio 2011-2012. Per il 41% l'andamento economico è rimasto sostanzialmente stabile.

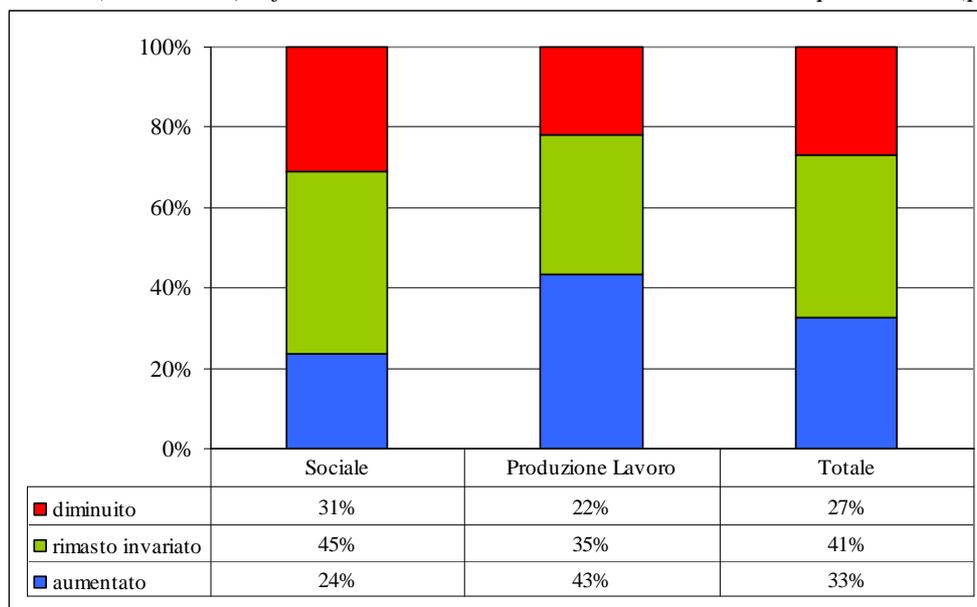
Negli ultimi 2 anni (2011-2012) il fatturato/andamento economico della sua cooperativa è?



Fonte: elaborazione Assforseo

Articolando i dati sulla base della tipologia di cooperativa i dati evidenziano come una buona quota di cooperative di *produzione lavoro* (43%) abbia fatto registrare un incremento di fatturato nel periodo considerato; tra le cooperative *sociali* tale percentuale è più contenuta (24%) mentre è più elevata la quota di cooperative che ha evidenziato una contrazione di fatturato (31%).

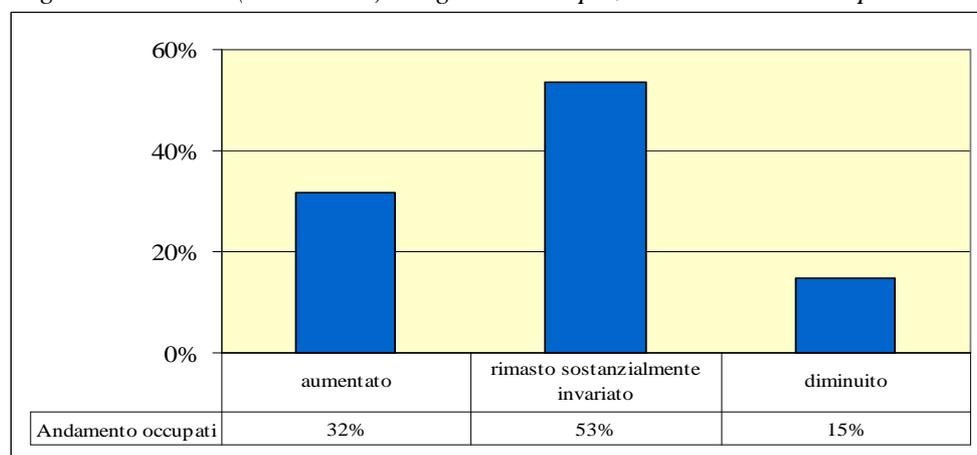
Negli ultimi 2 anni (2011-2012) il fatturato/andamento economico della sua cooperativa è? (per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Anche in termini occupazionali il sistema cooperativo regionale evidenzia un stato di salute sufficientemente positivo e conferma come il sistema sia stato in grado di reggere meglio di altri settori al perdurare dell'attuale periodo di crisi. Oltre la metà del campione (53%) ha mantenuto sostanzialmente invariato l'organico occupazionale; nel 32% dei casi viene segnalato un incremento del numero di occupati mentre solo per il 15% delle cooperative contattate si è registrata una diminuzione del numero di occupati.

Negli ultimi 2 anni (2011-2012) l'organico occupazionale della sua cooperativa è?

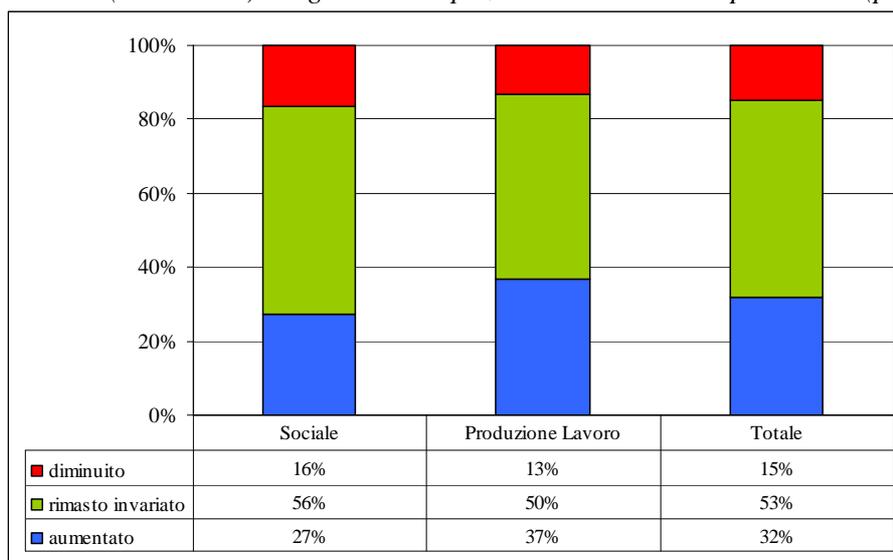


Fonte: elaborazione Assforseo

Disaggregando i dati rispetto alla tipologia di cooperativa emerge che:

- tra le cooperative di *produzione lavoro* il 37% ha fatto registrare un aumento di organico occupazionale negli ultimi 2 anni mentre appena il 13% ha rilevato una diminuzione;
- tra le cooperative *sociali* oltre la metà del campione (56%) ha assicurato nel biennio un sostanziale mantenimento occupazionale ed una buona percentuale (27%) ha fatto registrare un aumento dell'organico.

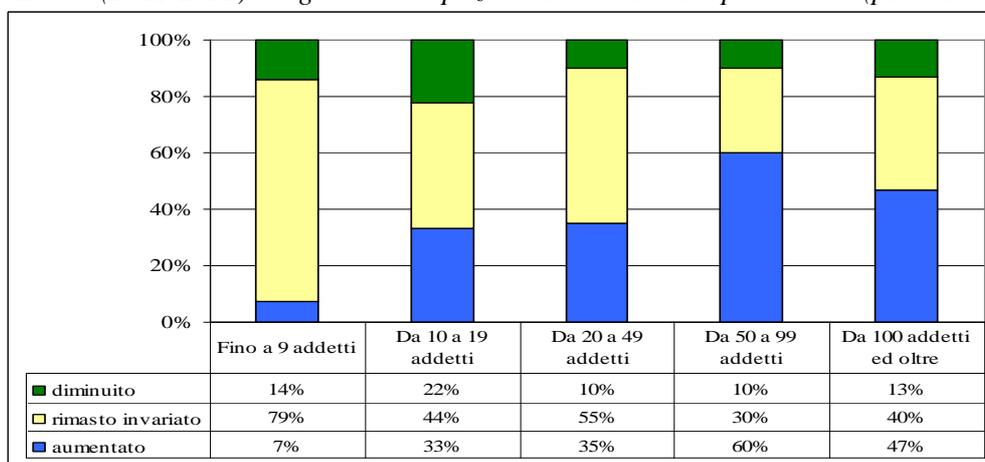
Negli ultimi 2 anni (2011-2012) l'organico occupazionale della sua cooperativa è?(per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Analizzando i dati rispetto al numero di addetti si evidenzia come nelle cooperative di piccole dimensioni (fino a 9 addetti) il mantenimento dell'organico occupazionale sia una costante (79%); di contro le cooperative con più di 50 addetti evidenziano una buona quota di aziende che hanno visto aumentare l'organico (in particolare per la classe 50-99 addetti).

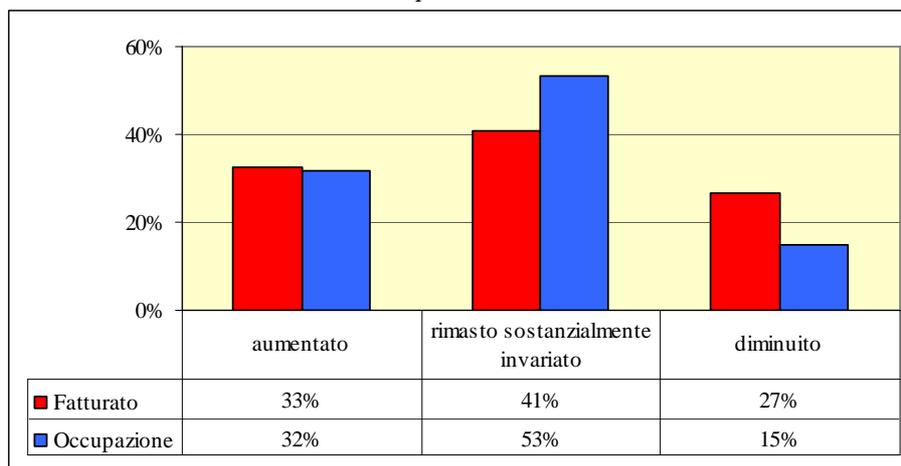
Negli ultimi 2 anni (2011-2012) l'organico occupazionale della sua cooperativa è? (per numero di addetti)



Fonte: elaborazione Assforseo

Raffrontando in un unico grafico i dati raccolti si evidenzia come se da una parte sia sostanzialmente lineare il rapporto tra aumento del fatturato ed aumento dell'occupazione di contro a fronte di una diminuzione del fatturato non sempre corrisponde una diminuzione degli occupati a favore di un buon livello di mantenimento occupazionale.

Negli ultimi 2 anni (2011-2012) il fatturato/andamento economico e l'organico occupazionale della sua cooperativa è?



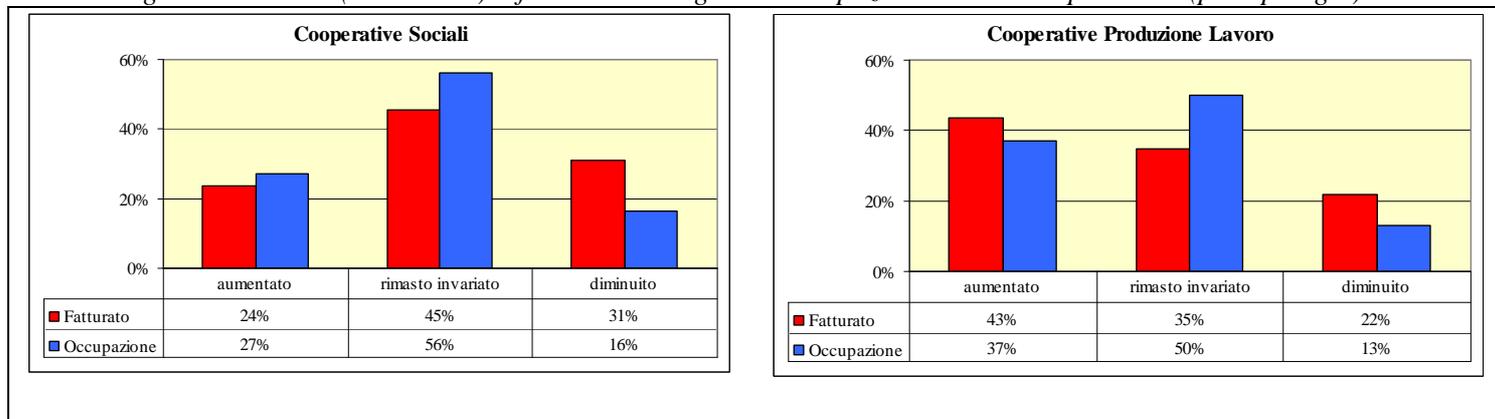
Fonte: elaborazione Assforseo

Tale analisi è in buona parte confermata da quanto emerso nell'ambito dei focus e delle interviste realizzate nel corso delle attività di ricerca. L'opinione diffusa evidenzia come, rispetto ad un'impresa tradizionale, il modello cooperativo sia in grado di assicurare una tenuta occupazionale maggiore a fronte di una contrazione economica. Tra gli stakeholders coinvolti nella ricerca è diffusa l'opinione di una *maggiore validità del modello cooperativo in tempo di crisi* e come tale modello sia in grado di attivare meccanismi di difesa occupazione nelle fasi di contrazione economica potendo intervenire in modo più agevole e flessibile sulle retribuzioni. In particolare il sistema cooperativo rappresenta un modello che porta alla *ridefinizione del lavoro e del rapporto tra imprese e lavoro*. Inoltre le cooperative hanno maggiormente retto agli effetti della crisi anche perché hanno assorbito forza lavoro precedentemente espulsa, o non ancora occupata, disposta ad accettare condizioni economiche mediamente inferiori.

In generale gli interlocutori coinvolti nei focus hanno evidenziato come sia forte la propensione al *coinvolgimento* e alla collaborazione all'interno delle cooperative: *ognuno ricopre più ruoli e più funzioni con un abbattimento dei costi del personale ed un buon livello di sinergia*. Il singolo lavoratore (sia esso socio che non socio) è consapevole e solidale per le finalità della cooperativa; è presente una forte coesione tra i soci; ognuno si assume delle responsabilità sia a livello individuale che collettivo. Rispetto alla tenuta occupazionale, un ruolo cardine è rappresentato dal fatto che, tra le finalità delle cooperative, rientra ordinariamente quella di ampliare la base occupazionale e di valorizzare il lavoro e le singole competenze anche a fronte di retribuzioni non in linea con i valori medi di mercato.

Articolando i dati rispetto alla tipologia di cooperativa, tale tendenza rilevata negli ultimi 2 anni è proporzionalmente lineare sia tra le cooperative sociali che tra quelle di produzione lavoro.

Negli ultimi 2 anni (2011-2012) il fatturato e l'organico occupazionale della cooperativa? (per tipologia)



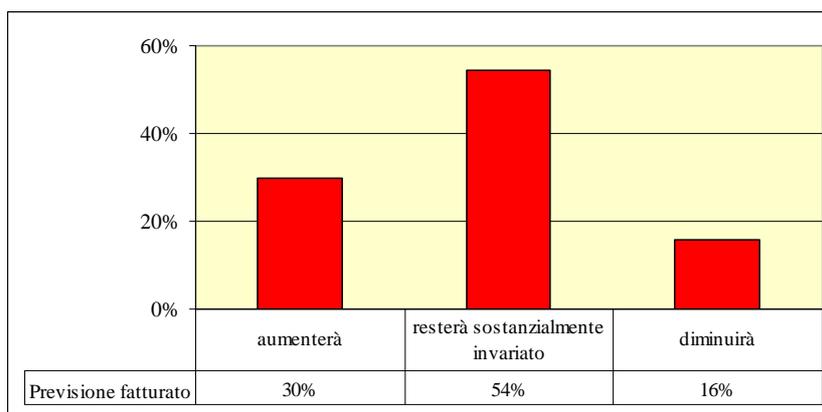
Fonte: elaborazione Assforseo

5.2 Le potenzialità e gli obiettivi per il futuro

Guardando al futuro, le rilevazioni effettuate consentono di identificare utili spunti per delineare le potenzialità del sistema cooperativo regionale partendo dalle considerazioni e dalle percezioni raccolte nell'ambito delle attività di campo.

Con riferimento alle previsioni di fatturato il 30% delle cooperative intervistate tramite questionario prevede un incremento del valore della produzione per il 2013. Per oltre la metà del campione (54%) i livelli di fatturato resteranno sostanzialmente invariati mentre la restante quota (16%) ipotizza una riduzione.

Guardando al 2013, ritiene che il fatturato/andamento economico della cooperativa?

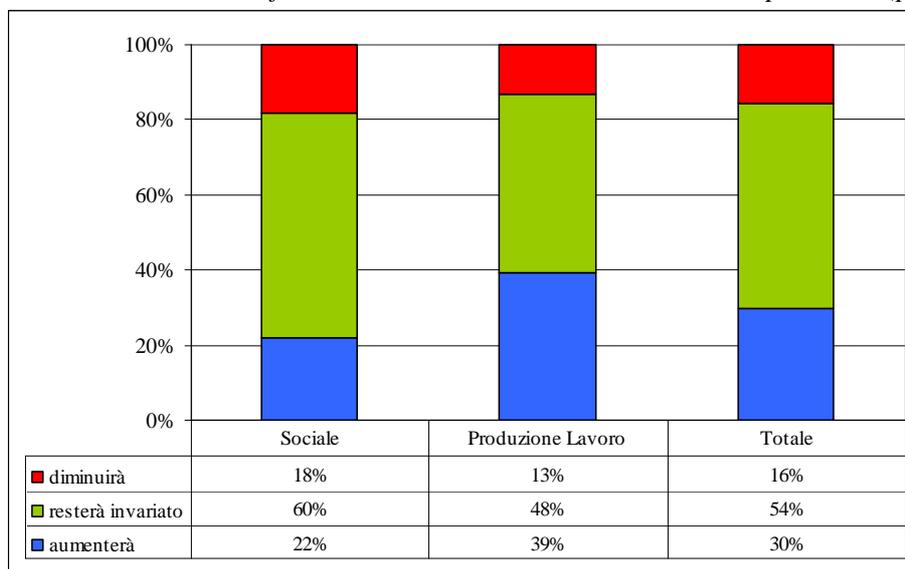


Fonte: elaborazione Assforseo

Articolando i dati sulla base della tipologia di cooperativa i dati confermano il buon livello di salute delle cooperative di *produzione lavoro*: tra queste il 39% prevede un incremento di fatturato e il 48% un

mantenimento dell'attuale livello mentre solo il 13% ipotizza una contrazione. Positive ma più contenute le previsioni delle cooperative sociali con un 60% che prevede il sostanziale mantenimento dell'attuale livello di fatturato.

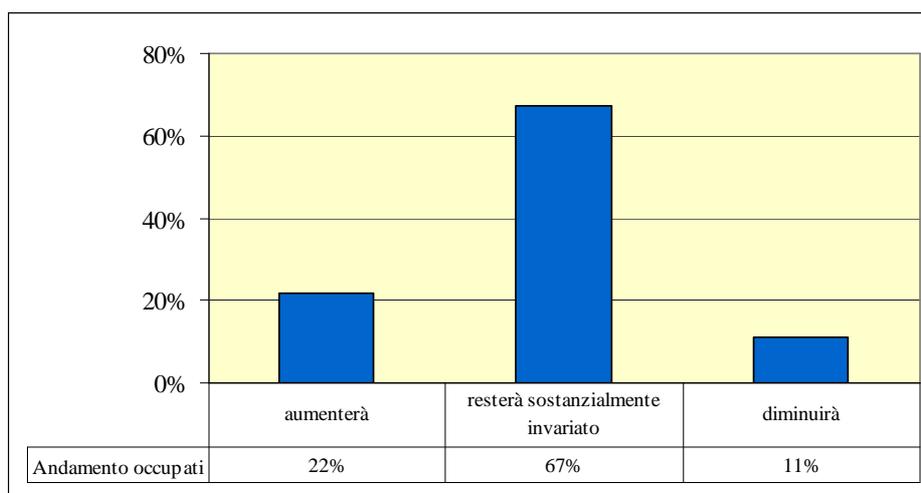
Guardando al 2013, ritiene che il fatturato/andamento economico della cooperativa? (per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Una previsione sostanzialmente lineare si rileva in termini di organico: per il 67% del campione i livelli di occupazione resteranno sostanzialmente invariati mentre il 22% delle cooperative prevede un incremento; la restante quota (11%) ipotizza una riduzione.

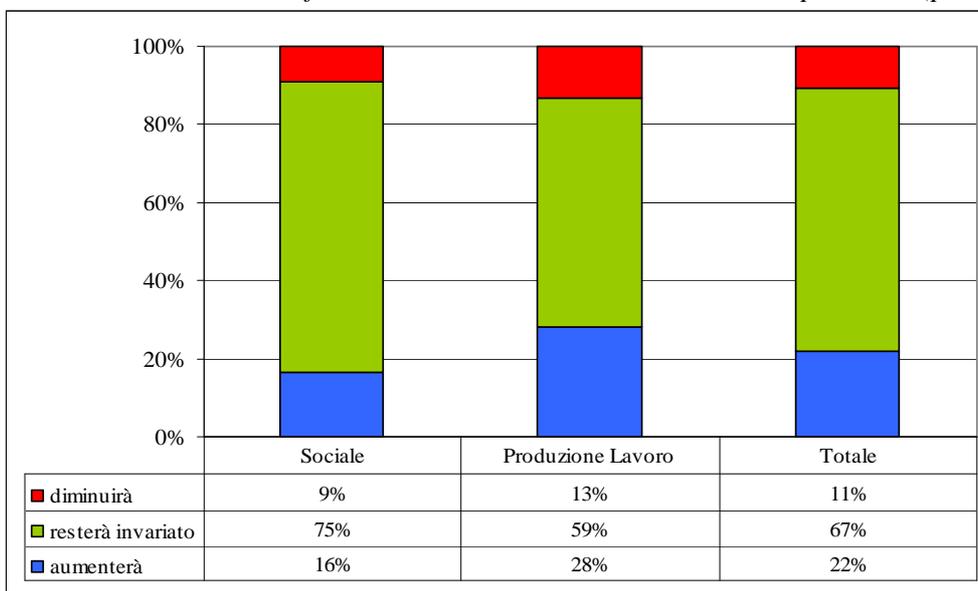
Guardando al 2013, ritiene che l'organico occupazionale della cooperativa?



Fonte: elaborazione Assforseo

Articolando i dati sulla base della tipologia di cooperativa: il 75% delle *cooperative sociali* ipotizza di mantener invariato l'organico occupazionale mentre tra le *cooperative di produzione lavoro* il 28% prevede un aumento dell'organico.

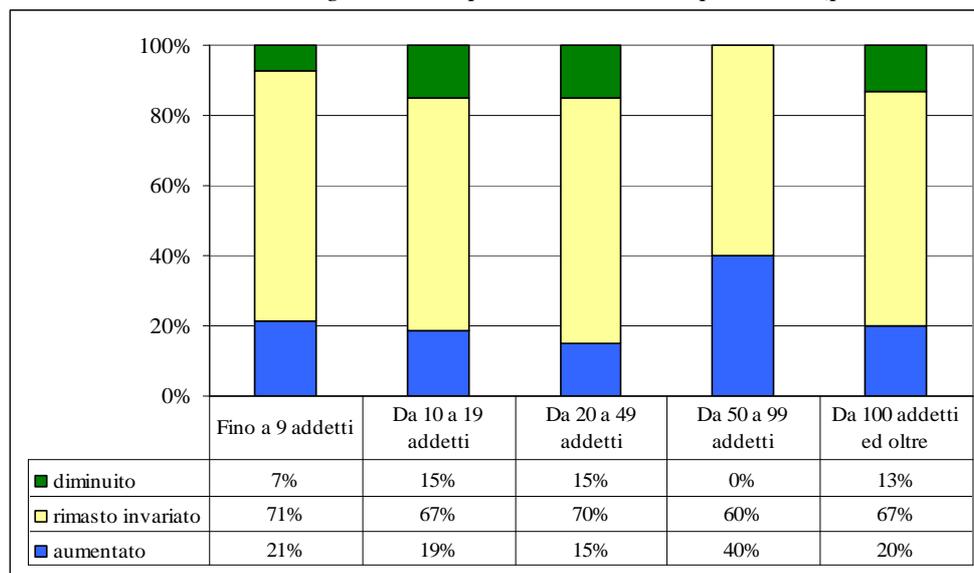
Guardando al 2013, ritiene che il fatturato/andamento economico della cooperativa? (per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Analizzando i dati rispetto al numero di addetti, le previsioni confermano la buona capacità delle cooperative di piccole dimensioni (fino a 9 addetti) di mantenere l'organico occupazionale (71%). Andamenti particolarmente positivi si rilevano tra le cooperative con 50-99 addetti nessuna delle quali prevede una riduzione dell'organico.

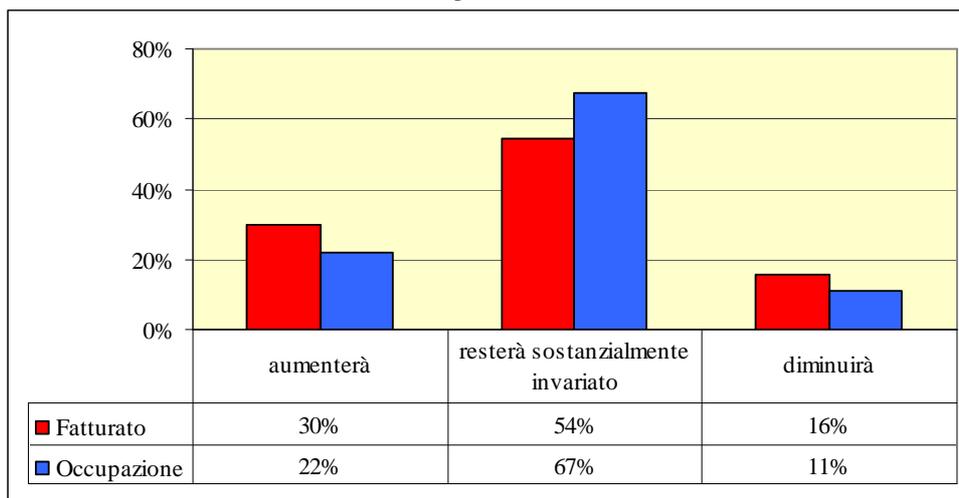
Guardando al 2013, ritiene che l'organico occupazionale della cooperativa? (per numero di addetti)



Fonte: elaborazione Assforseo

Raffrontando in un unico grafico le *previsioni di fatturato ed organico* si evidenzia come, guardando al futuro, le cooperative evidenzino un approccio *prudente*: a fronte di incrementi di fatturato attesi non sono assicurati incrementi di occupazione mentre prevale la tendenza a confermare il livello attuale di organico. Anche a fronte di un'eventuale riduzione di fatturato le percezioni raccolte evidenziano un sostanziale mantenimento dell'attuale organico occupazionale.

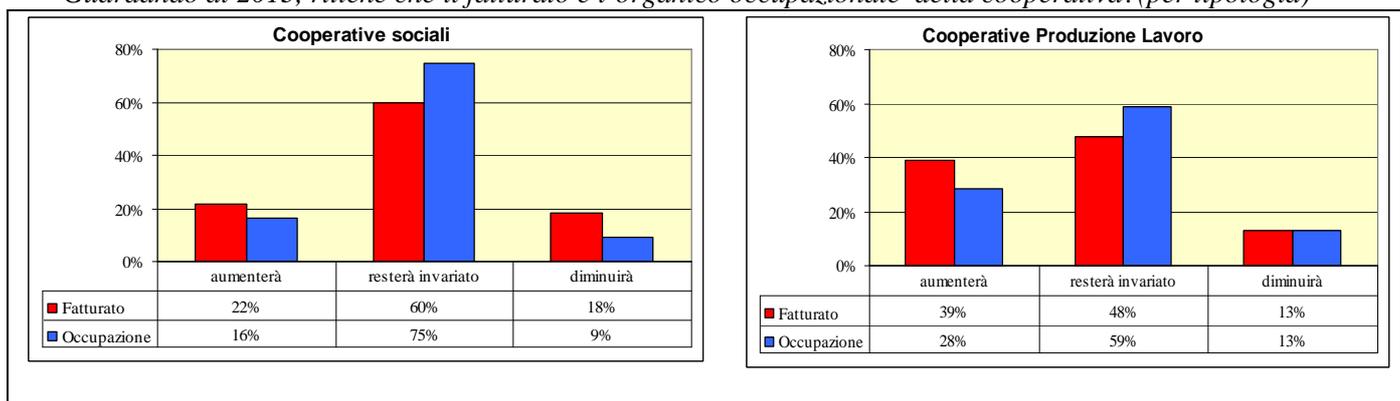
Guardando al 2013, ritiene che il fatturato/andamento economico e l'organico occupazionale della cooperativa?



Fonte: elaborazione Assforseo

Come evidenziato nel grafico seguente, tale tendenza previsionale è sostanzialmente omogenea sia tra le cooperative sociali sia tra quelle di produzione lavoro.

Guardando al 2013, ritiene che il fatturato e l'organico occupazionale della cooperativa?(per tipologia)

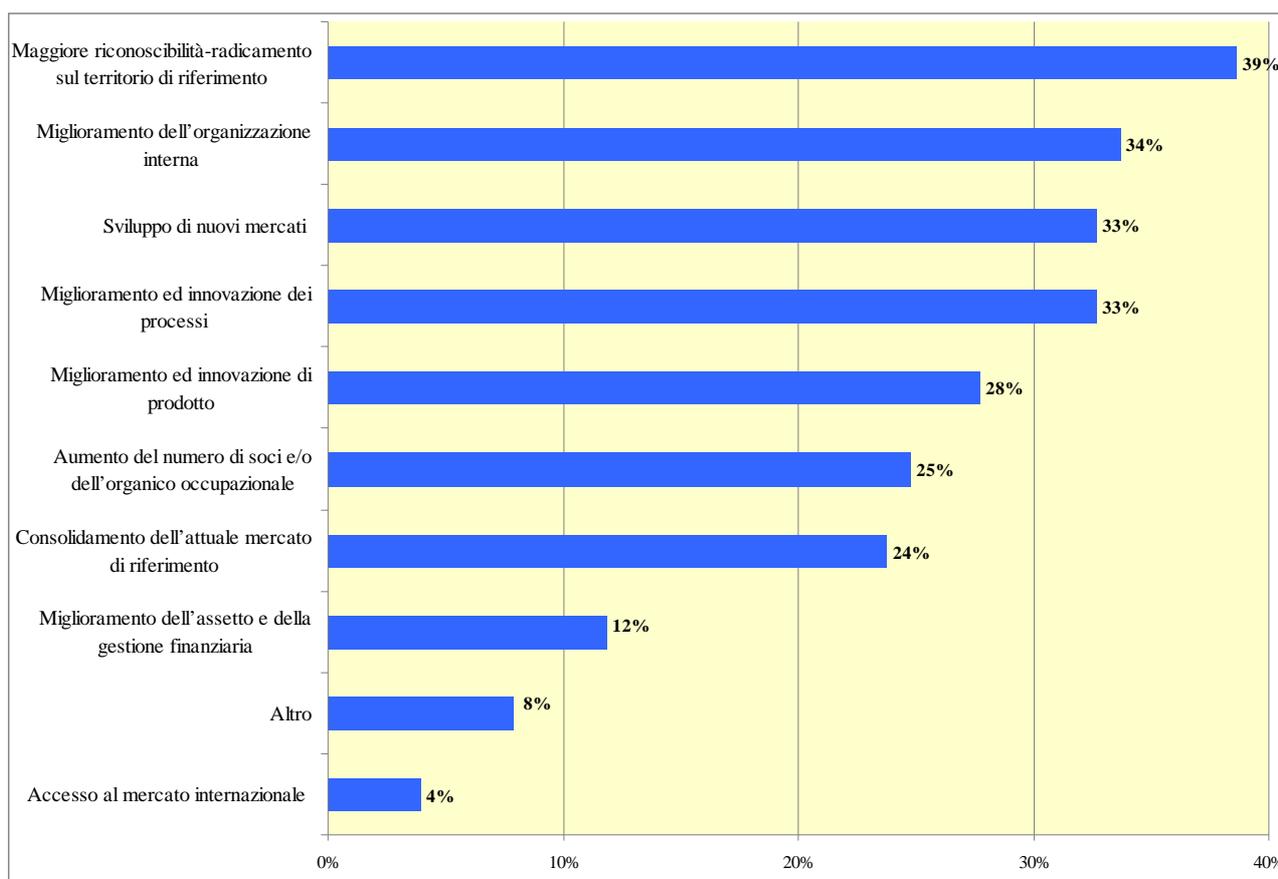


Fonte: elaborazione Assforseo

Le rilevazioni effettuate tramite questionario consentono di definire quali sono i principali obiettivi identificati dalle cooperative del Lazio per il futuro.

Il grafico seguente riporta nel dettaglio i dati emersi.

Per il futuro, quale dei seguenti obiettivi ritiene essere importante per la sua cooperativa?



Fonte: elaborazione Assforseo

In termini generali gli obiettivi espressi dalle cooperative sono orientati ad un rafforzamento sia verso l'esterno, attraverso un maggiore radicamento ed ampliamento della quota di mercato, sia verso l'interno, attraverso un miglioramento delle competenze organizzative e gestionali. In particolare, il principale obiettivo evidenziato dalle cooperative ha riguardato la *maggiore riconoscibilità e radicalamento sul territorio* (39%); tale aspetto viene sostanzialmente confermato da quanto emerso in occasione delle interviste e dei focus effettuati con gli stakeholders del territorio.

In merito a tale aspetto si riportano alcune delle considerazioni emerse:

- *Maggiore riconoscibilità / capacità comunicativa sul ruolo della cooperativa.* Tra gli aspetti utili a valorizzare il potenziale delle cooperative un ruolo sentito come particolarmente rilevante riguarda la possibilità di “*comunicare cosa vuol dire essere una Cooperativa*”; la percezione, più volte sottolineata, è quella che vede una carenza da parte delle stesse cooperative nella capacità di comunicare all'esterno il modello cooperativo come modalità di fare impresa. Tale aspetto è *raccontato* poco dalle stesse realtà; si perde la dimensione imprenditoriale della cooperativa italiana e ciò porta ad un appiattimento verso stereotipi piuttosto diffusi di un modello meno efficiente. La non adeguata capacità di promuoversi come impresa si ripercuote su come il territorio tende ad identificare le cooperative; la cooperazione (in particolare quella sociale) è vista come *bravi ragazzi che si mettono insieme* e non come impresa vera e

propria. Una diversa percezione sul modello cooperativo, sia a livello di istituzioni pubbliche che di territorio, costituisce uno dei punti di partenza per assicurarne una maggiore riconoscibilità imprenditoriale e per valorizzarne le potenzialità anche in ottica di mercato. Oltre al lato economico-imprenditoriale, altro importante e sentito aspetto da comunicare è quello relativo al ruolo sociale della cooperativa che possa portare ad una *valorizzazione dell'impatto indiretto* che la presenza delle cooperative ha sui singoli territori. In tale ambito una corretta comunicazione può amplificare il valore aggiunto (non meramente economico) che il modello svolge nel contesto regionale. In merito a tali aspetti alcune cooperative hanno manifestato delle responsabilità del sistema cooperativo nella scarsa capacità comunicativa e nella poca attenzione a valorizzare le attività svolte; *“spesso la stessa base sociale non conosce a fondo la cooperativa, figuriamoci se nel territorio viene compreso l'impatto sociale che questa può avere sul contesto locale”*.

- *Il Radicamento sul territorio e il networking.* Parallelamente allo sviluppo della riconoscibilità, il maggior radicamento sul territorio costituisce uno degli aspetti ritenuti indispensabili per valorizzare appieno il modello cooperativo. La cooperazione può rappresentare un motore fondamentale di sviluppo locale in grado di assecondare le vocazioni territoriali. Sotto tale aspetto, per intercettare i fabbisogni, la singola cooperativa deve assicurare una maggiore integrazione tra territorio, imprese, pubblica amministrazione e mondo accademico. Tale necessità è stata prevalentemente avanzata dalla cooperazione sociale che è chiamata a ricoprire una posizione di rilievo nel territorio, rafforzando alleanze e sinergie non solo con la pubblica amministrazione ma anche con l'area profit.

Tornando all'analisi dei questionari, tra gli obiettivi evidenziati il 34% delle cooperative ha auspicato un generale *miglioramento dell'organizzazione interna* in parte accompagnato anche da forme di innovazione di processo (33%). Anche tali aspetti sono confermati da quanto emerso nell'ambito dei focus che hanno evidenziato una generale necessità di rafforzamento del livello di *cultura manageriale* all'interno delle cooperative; in particolare:

- *a livello dirigenziale*, serve un'immissione di cultura manageriale che consenta di programmare le attività con una visione di medio-lungo periodo. C'è un vizio che riguarda il rapporto stretto tra le cooperative e le istituzioni che ha portato a un deficit in termini di capacità d'innovazione e di processo. Spesso nelle cooperative è basso il livello di competenze manageriali così come è limitata la cultura imprenditoriale. Tali competenze, oggi più che in precedenza, appaiono invece indispensabili per capire come aggredire nuovi mercati e sviluppare nuovi ambiti. Una non sempre adeguata capacità di gestione economica della cooperativa si ripercuote anche nella non sempre adeguata capacità di definire il prezzo di vendita (*“la tariffa ci sembra sempre troppo alta”*) o di pianificare correttamente le attività in chiave economica e finanziaria.
- *a livello di compagine sociale*, spesso i soci non comprendono appieno cosa sia una cooperativa; le persone che terminano il percorso scolastico o universitario spesso si orientano verso la cooperazione senza sapere con precisione cosa vuol dire cooperare; non sono preparati culturalmente ad essere

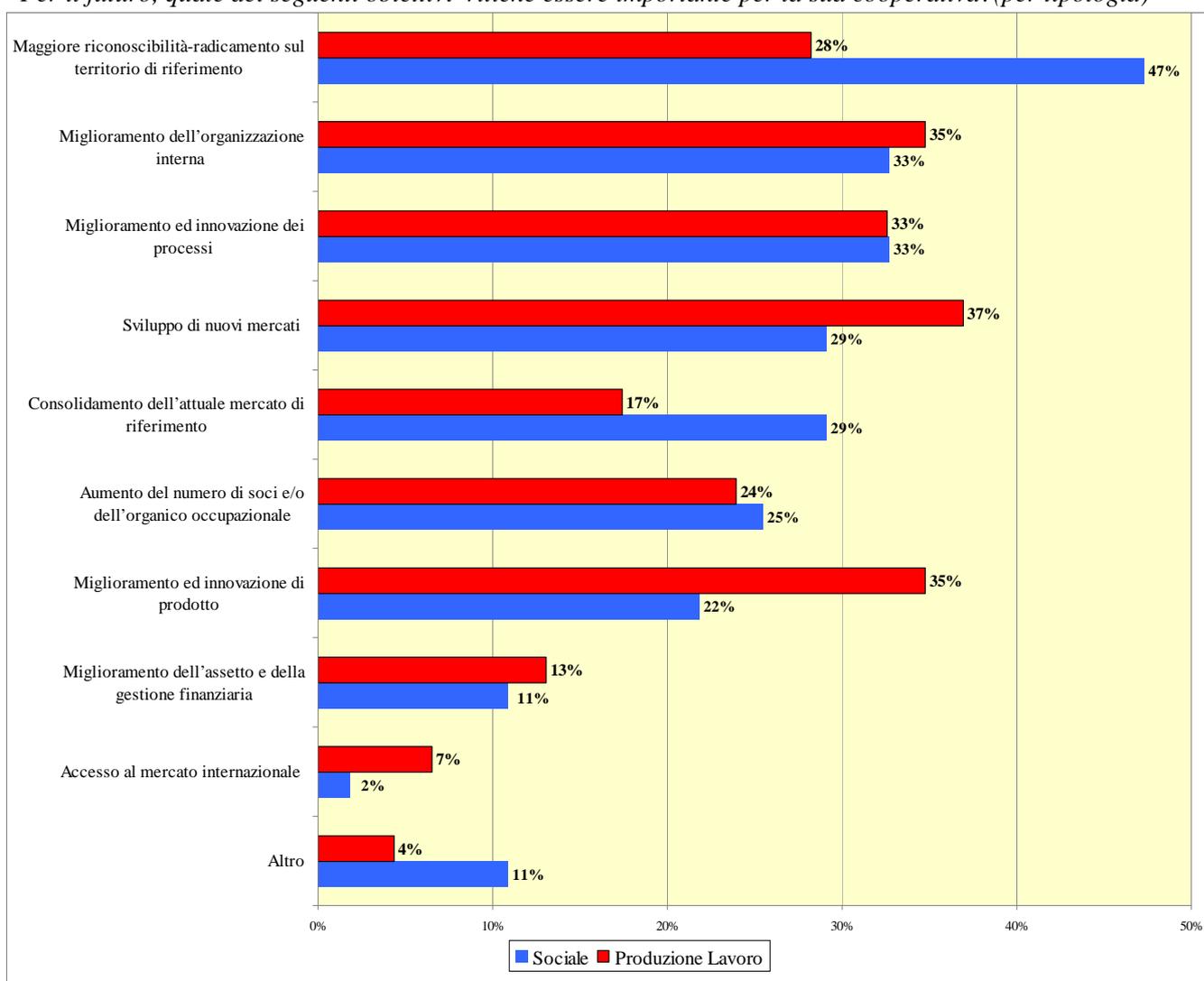
imprenditori di se stessi. Una maggiore capacità imprenditoriale deve essere auspicata da parte dell'intera compagine; tra le competenze che dovrebbero avere i soci rientrano anche la capacità di saper leggere un bilancio e di essere in grado di candidarsi al consiglio di amministrazione.

Tornando all'analisi dei dati, il 33% delle cooperative ha tra le finalità future lo sviluppo di nuovi mercati mentre più contenuta (28%) la quota di cooperative che mira a delle innovazioni a livello di prodotto.

Il grafico seguente riporta l'articolazione degli obiettivi delle cooperative articolati per tipologia di cooperativa. In linea generale emerge che:

- le cooperative sociali sono portate maggiormente ad obiettivi di rafforzamento verso l'esterno, di radicamento e riconoscibilità mentre hanno una più limitata attenzione verso obiettivi di miglioramento interno e di natura strutturale.
- tra le cooperative di produzione e lavoro si registra una maggiore propensione verso processi di miglioramento interno, sia organizzativo-gestionali sia produttivi.

Per il futuro, quale dei seguenti obiettivi ritiene essere importante per la sua cooperativa?(per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Analizzando le risposte nel dettaglio si evidenzia che:

- Tra le cooperative sociali l'obiettivo prevalente (47%) è quello di assicurarsi una maggiore riconoscibilità e radicamento sul territorio; seguono il miglioramento e l'innovazione dei processi (33%) e il miglioramento dell'organizzazione interna (33%); più limitata la quota di cooperative che mira ad innovazioni di prodotto (22%).
- Tra le cooperative di produzione lavoro l'obiettivo prioritario è rappresentato dallo sviluppo di nuovi mercati (37%) affiancato al miglioramento e innovazione di prodotto (35%), al miglioramento degli aspetti di natura organizzativa interna (35%) e a livello di processo (33%). Una percentuale sostanzialmente analoga si rileva in relazione agli aspetti di miglioramento e d'innovazione dei processi e di miglioramento dell'organizzazione interna.

Tra le altre tematiche emerse in occasione degli incontri si riportano di seguito le percezioni rilevate in merito ad alcuni aspetti che rivestono un ruolo chiave in ottica di sviluppo delle potenzialità del sistema cooperativo.

L'accesso al credito

Come più volte emerso nel corso dei focus group realizzati, le difficoltà di accesso al credito rappresentano una delle principali criticità che limitano le potenzialità di sviluppo del sistema cooperativo. L'attuale sistema di rating applicato dagli istituti di credito non è coerente con le specificità del modello cooperativo in quanto si basa su indicatori strettamente economici e non valorizza l'impatto sociale che le cooperative hanno nei singoli contesti. Le cooperative sono spesso sottocapitalizzate ed hanno un margine operativo risicato; il fatturato viene assorbito prevalentemente dal costo del lavoro. Conseguentemente una lettura meramente economica dell'andamento della singola cooperativa non ne evidenzia il positivo impatto sociale e occupazionale. Tale aspetto è particolarmente marcato nella cooperazione sociale dove la quasi totalità del fatturato viene assorbita dal costo del lavoro. Difficoltà di accesso al credito sono state segnalate anche a fronte di contratti in essere già stipulati; in tale ambito la differenza tra tempi d'incasso delle fatture (mediamente 120 giorni) e di pagamento del personale (30 giorni) rappresenta una criticità che mina la sostenibilità economica e finanziaria delle attività se non supportate da forme di credito. Alla luce di ciò una nuova idea di accesso al credito potrebbe facilitare lo sviluppo delle singole realtà e una corretta implementazione delle attività in corso di realizzazione.

Il potenziale ruolo dei giovani

Particolarmente significativi i margini di sviluppo delle cooperative promosse dai giovani. Ad oggi la quota di *under 25* presenti nei CdA delle cooperative è limitata così come limitato è il ricambio generazionale nelle cooperative già attive. La valorizzazione e la promozione di cooperative giovanili costituisce una valida opportunità per lo sviluppo in chiave imprenditoriale dell'intero modello e potrebbe rappresentare un significativo stimolo all'incremento dell'occupazione giovanile.

Come emerso nell'ambito degli incontri tra gli ostacoli che limitano la nascita di cooperative promosse dai giovani un ruolo significativo è dato dal limitato livello di *competenze di base* in relazione agli aspetti di creazione, gestione e sviluppo d'impresa. Spesso la scelta di avviare una cooperativa non è una scelta ponderata ma piuttosto il frutto di una mancanza di alternative (“*ci provo e avvio una cooperativa*”) che, nel tempo, il più delle volte non riesce a strutturarsi adeguatamente rispetto alle logiche di mercato. Tra i giovani che avviano una cooperativa (o che presentano un progetto per avviarne una) si rileva un non adeguato livello di competenze gestionali di base in termini di pianificazione economica e programmazione di medio periodo (“*idee imprenditoriali non supportate da adeguate analisi di mercato*”).

Per potenziare tale ambito appare utile garantire un servizio di accompagnamento pratico e reale finalizzato a trasferire concetti base in materia di business plan (dall'analisi di mercato alla verifica della fattibilità economica e finanziaria di un'idea imprenditoriale).

Gli ambiti di sviluppo per i giovani sono molteplici e un significativo punto di partenza è individuabile nell'elevato bacino di laureati presenti nella Regione. Ad oggi le competenze universitarie sono prevalentemente teoriche e poco pratiche anche rispetto alla gestione complessiva di una cooperativa ma potrebbero essere potenziate all'interno di *ambienti protetti*, quali quelli universitari, per sviluppare interventi di accompagnamento all'imprenditorialità. Particolarmente efficaci potrebbero rilevarsi le cooperative tra professionisti, utili per *condividere i rischi* nella fase di avvio professionale.

I settori economici da sviluppare

Nel Lazio il modello cooperativo ha trovato storicamente una collocazione e una forte presenza nell'assistenza domiciliare e in attività strettamente collegate alla P.A. mentre appare poco valorizzato in altri settori nevralgici per l'economia regionale. Per sviluppare pienamente tutte le potenzialità imprenditoriali del modello cooperativo, oggi appare utile favorire un salto qualitativo attraverso un approccio maggiormente orientato alle logiche di mercato.

Tra i settori e gli ambiti di sviluppo individuati dagli stakeholder rientrano:

- il *turismo*, anche grazie alla capacità delle cooperative di valorizzare il territorio riconvertendo e reinventandone la fruibilità, riorganizzando specifiche strutture abbandonate o promuovendo percorsi naturalistici;
- la *cultura*, in tale ambito il modello cooperativo potrebbe trovare una significativa rilevanza nella gestione di beni e strutture attraverso la sperimentazione di nuove modalità organizzative (attualmente poco efficienti, anche in termini di orario di apertura e di fruibilità per il territorio);
- il *terziario avanzato* (dall'informatica ai servizi per le imprese) anche attraverso la possibilità di sviluppare le cooperative tra professionisti. In tale ambito si conferma l'importanza di valorizzare e rafforzare la cultura del fare impresa in forma cooperativa che può rappresentare la chiave di volta rispetto all'attuale visione del modello cooperativo, considerato a volte *poco propositivo e poco aperto all'innovazione*;

- il settore agricolo, nel Lazio si registra una limitata presenza di cooperative in agricoltura a fronte delle significative potenzialità che il territorio offre da questo punto di vista.

Al termine degli incontri i partecipanti hanno evidenziato sinteticamente i punti di forza e di debolezza del sistema cooperativo.

Tra i punti di forza rientrano i seguenti aspetti:

- forte unità di intenti tra i soci e i lavoratori della cooperativa supportata da un forte senso d'identità, spirito di collaborazione e condivisione di valori (“*la base sociale è molto sociale*”);
- elevata capacità di sviluppo progettuale e di trasferimento di competenze all'interno della struttura;
- forte radicamento territoriale e puntuale capacità di lettura e interpretazione dei fabbisogni.

Tra i punti di debolezza identificati rientrano:

- approccio poco imprenditoriale nella programmazione e gestione delle attività;
- forti elementi di autoreferenzialità poco collegati a logiche di mercato;
- limitate capacità nella gestione economico finanziaria;
- difficoltà di accesso al credito per lo sviluppo.

6. LA MAPPA DEI FABBISOGNI FORMATIVI DELLE COOPERATIVE

Il presente capitolo riporta i risultati dell'indagine effettuata al fine di rilevare i fabbisogni formativi delle cooperative laziali in materia di sviluppo organizzativo, delle competenze e delle strategie aziendali. L'obiettivo è quello di delineare a grandi linee una mappa dei fabbisogni (organizzativi, gestionali, commerciali) utile per attivare e governare i processi di consolidamento, riconversione e sviluppo delle singole realtà e per calibrare gli altri interventi previsti nell'ambito della Sovvenzione Scoop in modo più puntuale e coerente con le specifiche esigenze del territorio.

Le rilevazioni sono state effettuate attraverso la somministrazione di un questionario a un campione di cooperative operanti nella Regione Lazio. Le aree tematiche oggetto di indagine sono state:

- fabbisogno percepito di competenze professionali e di formazione,
- richieste di interventi organizzativi,
- necessità d'innovazione e adeguamento dei processi gestionali e produttivi,
- strategie di marketing e di posizionamento,
- esperienze formative pregresse.

L'indagine ha coinvolto 101 cooperative laziali; le rilevazioni sono state effettuate nel periodo giugno-luglio 2013.

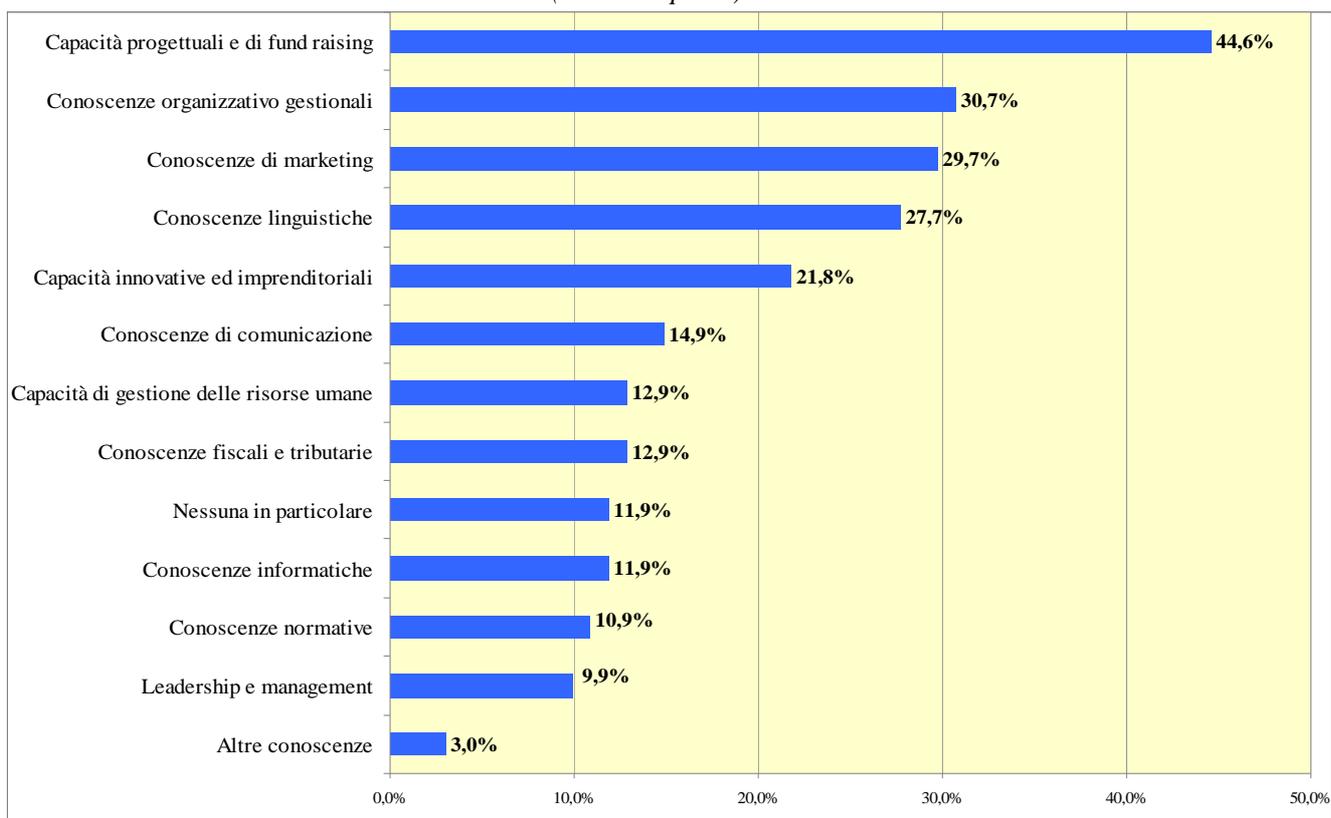
6.1 I fabbisogni formativi delle cooperative del Lazio

Le competenze rafforzabili

Rispetto all'attuale livello di competenze, le cooperative laziali hanno evidenziato una serie di ambiti rafforzabili in termini di conoscenze, capacità e approccio metodologico. Tra le tematiche maggiormente rilevanti un aspetto particolarmente segnalato (44,6%) ha riguardato una mancanza di *capacità progettuali e di fund raising* (in termini di capacità di accesso ai fondi strutturali, comunitari, altri fondi regionali e/o nazionali).

Il grafico seguente riporta nel dettaglio le percezioni rilevate.

Con riferimento alle competenze generali del personale della sua Cooperativa, Lei avverte la mancanza di?
(max 4 risposte)



Fonte: elaborazione Assforseo

Le rilevazioni effettuate consentono di evidenziare che:

- rispetto agli **aspetti gestionali**, le carenze percepite riguardano sia ambiti *organizzativo gestionali* (30,7%) sia quelli relativi alla gestione delle *risorse umane* (12,9%) nonché quelle relative alla *leadership e management* (9,9%);
- con riferimento agli **aspetti promozionali e comunicativi** una buona quota di cooperative ha rilevato carenze sia rispetto al *marketing* (29,7%) che alle *capacità di comunicazione* (14,9%);
- il 21,8% del campione ha rilevato carenze nelle capacità **innovative e imprenditoriali**;
- tra le carenze di **competenze più tecniche** rientrano quelle relative agli aspetti *fiscali e tributari* (12,9%) e alle *conoscenze normative* (10,9%);
- tra le competenze di **carattere trasversale** le carenze riguardano in prevalenza *aspetti linguistici* (27,7%) mentre meno significative quelle percepite in *ambito informatico* (11,9%).

Per l'11,9% del campione non si rilevano particolari mancanze di competenze di natura generale.

La tabella sottostante riporta i dati disaggregati per tipologia di cooperativa (sociale e produzione-lavoro).

Con riferimento alle competenze generali del personale della sua Cooperativa, Lei avverte la mancanza di ?
(Articolazione per tipologia)

| Tipologia | Cooperative Sociali | | Cooperative Produzione Lavoro | | Totale complessivo | |
|--|---------------------|-------|-------------------------------|-------|--------------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Capacità progettuali e di fund raising | 27 | 49,1% | 18 | 39,1% | 45 | 44,6% |
| Conoscenze organizzativo gestionali | 20 | 36,4% | 11 | 23,9% | 31 | 30,7% |
| Conoscenze di marketing | 17 | 30,9% | 13 | 28,3% | 30 | 29,7% |
| Conoscenze linguistiche | 14 | 25,5% | 14 | 30,4% | 28 | 27,7% |
| Capacità innovative ed imprenditoriali | 16 | 29,1% | 6 | 13,0% | 22 | 21,8% |
| Conoscenze di comunicazione | 13 | 23,6% | 2 | 4,3% | 15 | 14,9% |
| Conoscenze fiscali e tributarie | 6 | 10,9% | 7 | 15,2% | 13 | 12,9% |
| Capacità di gestione delle risorse umane | 6 | 10,9% | 7 | 15,2% | 13 | 12,9% |
| Conoscenze informatiche | 9 | 16,4% | 3 | 6,5% | 12 | 11,9% |
| Nessuna in particolare | 3 | 5,5% | 9 | 19,6% | 12 | 11,9% |
| Conoscenze normative | 5 | 9,1% | 6 | 13,0% | 11 | 10,9% |
| Leadership e management | 7 | 12,7% | 3 | 6,5% | 10 | 9,9% |
| Altre conoscenze | 1 | 1,8% | 2 | 4,3% | 3 | 3,0% |
| Totale campione | 55 | | 46 | | 101 | |

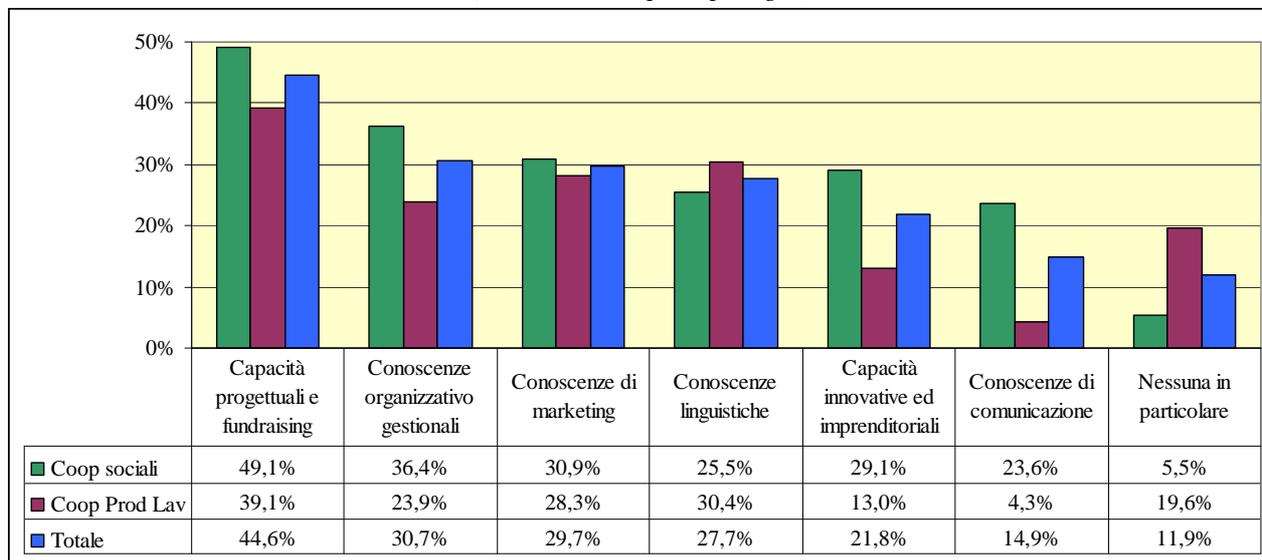
Fonte: elaborazione Assforseo

L'analisi dei dati consente di evidenziare alcune specificità:

- tra le **cooperative di produzione e lavoro** il 19,6% non avverte la mancanza di competenze all'interno del proprio organico (valore ampiamente superiore a quello rilevabile tra le cooperative sociali che si attesta al 5,5%). Le carenze maggiori riguardano le *capacità progettuali e di fund raising* (19,1%), le conoscenze *linguistiche* (30,4%) e le conoscenze di *marketing* (28,3%). Meno sentite le carenze *organizzative e gestionali* (23,9%) e quelle *innovative e imprenditoriali* (13%).
- tra le **cooperative sociali** circa la metà (49,1%) ha evidenziato elementi di criticità su aspetti relativi a *capacità progettuali e fund raising*. Tra gli altri ambiti segnalati rientrano le *conoscenze organizzativo gestionali* (36,4%), il *marketing* (30,9%) e le *capacità innovative ed imprenditoriali* (29,1%). Il 23,6% delle cooperative sociali intervistate evidenzia delle criticità anche nella *capacità di comunicazione*, percentuale decisamente superiore a quella rilevata tra le cooperative di produzione e lavoro (4,3%).

Nel grafico seguente sono sintetizzate le principali differenze rilevate tra le due tipologie di cooperative analizzate.

Con riferimento alle competenze generali del personale della sua Cooperativa, Lei avverte la mancanza di?
(Articolazione per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Disaggregando i dati rispetto al mercato prevalente di riferimento si evidenzia che:

- per le cooperative rivolte ad un **mercato prevalentemente locale** i principali gap di competenza si concentrano su due tipologie: le *capacità progettuali e di fund raising* (62,1%) e le *conoscenze organizzativo gestionali* (51,7%);
- tra le cooperative con un **mercato a carattere provinciale** la distribuzione appare più diversificata e senza forti concentrazioni su una specifica tematica. Le esigenze maggiori riguardano le *capacità progettuali e di fund raising* (33,3%), le *conoscenze linguistiche* (28,6%), le *conoscenze organizzativo gestionali* (28,6%) e l'area *marketing* (23,8%). Il 19% non avverte nessuna particolare mancanza di competenze;
- oltre la metà (55,6%) delle cooperative che si rivolgono ad un **mercato regionale** individuano nel *marketing* la principale competenza mancante; seguono le *capacità progettuali e di fund raising* (33,3%) e le *capacità innovative ed imprenditoriali* (27,8%);
- tra le cooperative con un **mercato nazionale e internazionale** il 21,2% non avverte nessuna particolare mancanza di competenze; i principali gap si concentrano su due tipologie: le *capacità progettuali e di fund raising* (42,4%) e le *conoscenze linguistiche* (39,4%).

Con riferimento alle competenze generali del personale della sua Cooperativa, Lei avverte la mancanza di ?
(Articolazione per mercato di riferimento)

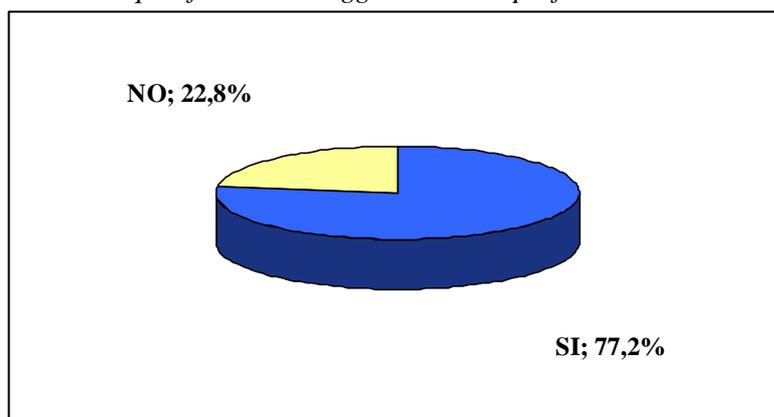
| Tipologia | Locale | | Provinciale | | Regionale | | Nazionale Internazionale | | Totale | |
|--|--------|-------|-------------|-------|-----------|-------|--------------------------|-------|--------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Conoscenze informatiche | 5 | 17,2% | 2 | 9,5% | 1 | 5,6% | 4 | 12,1% | 12 | 11,9% |
| Conoscenze linguistiche | 6 | 20,7% | 6 | 28,6% | 3 | 16,7% | 13 | 39,4% | 28 | 27,7% |
| Conoscenze organizzativo gestionali | 15 | 51,7% | 6 | 28,6% | 4 | 22,2% | 6 | 18,2% | 31 | 30,7% |
| Conoscenze di marketing | 10 | 34,5% | 5 | 23,8% | 10 | 55,6% | 5 | 15,2% | 30 | 29,7% |
| Conoscenze di comunicazione | 7 | 24,1% | 2 | 9,5% | 4 | 22,2% | 2 | 6,1% | 15 | 14,9% |
| Conoscenze normative | 2 | 6,9% | 4 | 19,0% | 1 | 5,6% | 4 | 12,1% | 11 | 10,9% |
| Conoscenze fiscali e tributarie | 5 | 17,2% | 1 | 4,8% | 2 | 11,1% | 5 | 15,2% | 13 | 12,9% |
| Capacità progettuali e di fund raising | 18 | 62,1% | 7 | 33,3% | 6 | 33,3% | 14 | 42,4% | 45 | 44,6% |
| Leadership e management | 5 | 17,2% | 3 | 14,3% | 1 | 5,6% | 1 | 3,0% | 10 | 9,9% |
| Capacità innovative ed imprenditoriali | 9 | 31,0% | 4 | 19,0% | 5 | 27,8% | 4 | 12,1% | 22 | 21,8% |
| Capacità di gestione delle risorse umane | 4 | 13,8% | 4 | 19,0% | 1 | 5,6% | 4 | 12,1% | 13 | 12,9% |
| Altre conoscenze | 1 | 3,4% | | 0,0% | 1 | 5,6% | 1 | 3,0% | 3 | 3,0% |
| Nessuna in particolare | 0 | 0,0% | 4 | 19,0% | 1 | 5,6% | 7 | 21,2% | 12 | 11,9% |
| Totale campione | 29 | | 21 | | 18 | | 33 | | 101 | |

Fonte: elaborazione Assforseo

Le esigenze di riqualificazione ed aggiornamento

In generale, una significativa quota di cooperative contattate (77,2%) ritiene che siano presenti figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione o aggiornamento professionale.

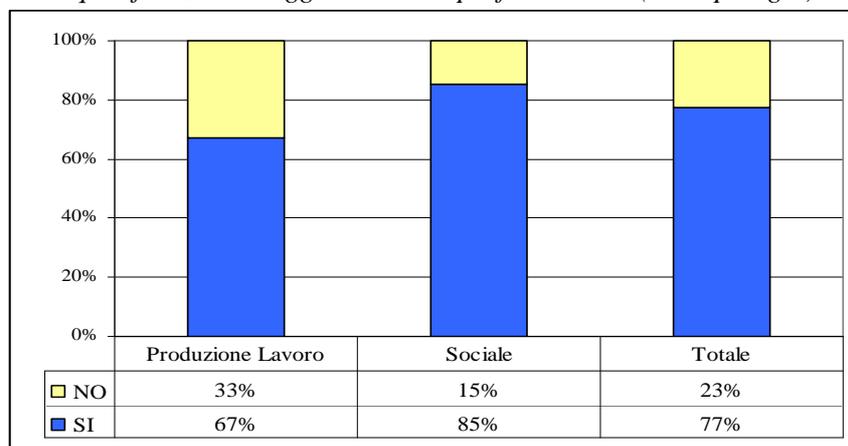
Nell'ambito della sua Cooperativa, sono presenti figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione o aggiornamento professionale?



Fonte: elaborazione Assforseo

Articolando le risposte in base alla tipologia di cooperativa i dati evidenziano come tale esigenza sia particolarmente presente tra le cooperative sociali (85%) mentre risulta più contenuta tra le cooperative di produzione-lavoro.

Nell'ambito della sua Cooperativa, sono presenti figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione o aggiornamento professionale? (Per tipologia)

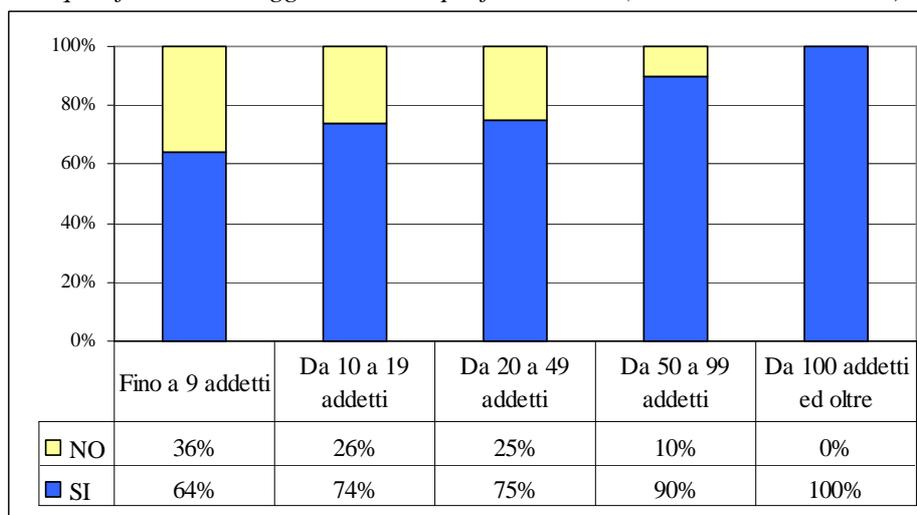


Fonte: elaborazione Assforseo

Come evidenziato nel grafico seguente, il fabbisogno di riqualificazione aumenta in modo lineare con la numerosità degli addetti della cooperativa. La totalità delle cooperative con più di 100 addetti ha manifestato il bisogno di riqualificare o aggiornare il proprio personale.

Nelle realtà più piccole (fino a 9 addetti) tale esigenza è meno percepita pur rappresentando comunque (64%) una necessità.

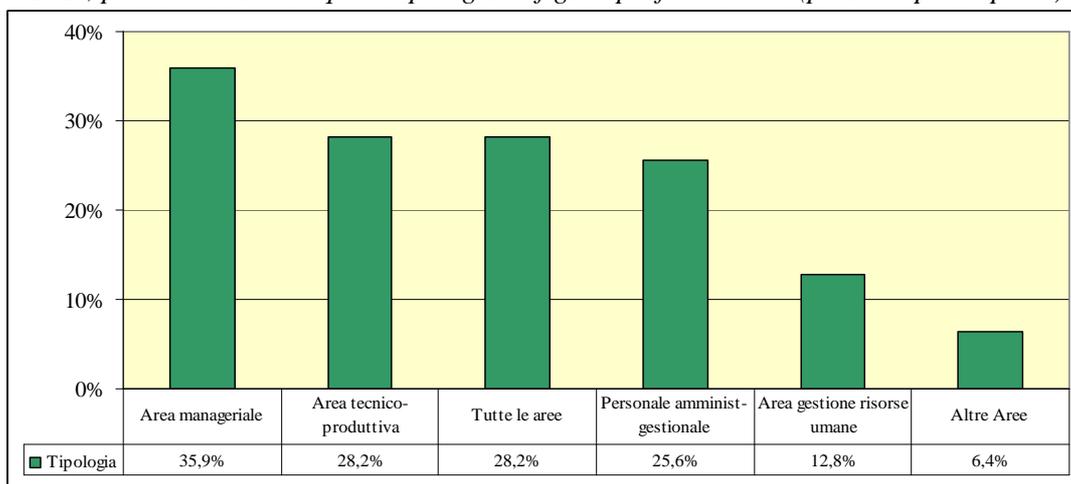
Nell'ambito della sua Cooperativa, sono presenti figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione o aggiornamento professionale? (Per numero di addetti)



Fonte: elaborazione Assforseo

Rispetto alle aree aziendali rafforzabili, l'aggiornamento professionale è auspicato sia con riferimento all'area manageriale (35,9%) sia per quella tecnico produttiva (28,2%). Nel 28,2% dei casi l'esigenza non riguarda una specifica area ma interessa l'organico della cooperativa nel suo complesso. Tra le altre figure professionali che potrebbero usufruire di un aggiornamento rientra il personale amministrativo-gestionale (25,6%) e in misura minore l'area gestione risorse umane (12,8%).

Se SI, potrebbe indicare quale tipologia di figura professionale? (possibili più risposte)

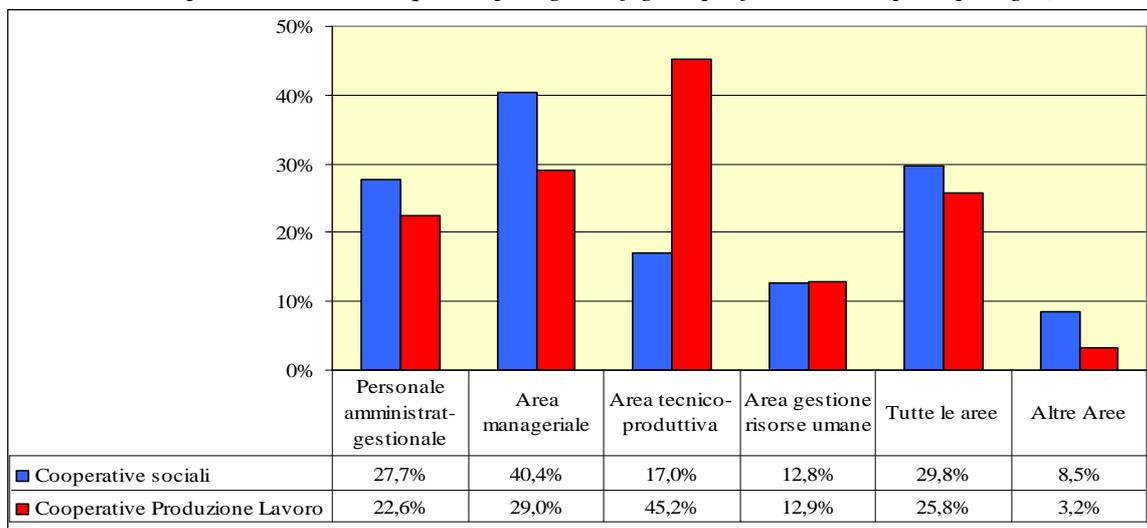


Fonte: elaborazione Assforseo

Disaggregando i dati sulla base della tipologia si evidenzia che:

- le **cooperative di produzione e lavoro** identificano l'area tecnico produttiva come quella prevalente su cui intervenire (45,2%), segue l'area manageriale (29%);
- per le **cooperative sociali** l'area che necessita maggiormente di riqualificazione è quella manageriale (40,4%).

Se SI, potrebbe indicare quale tipologia di figura professionale? (per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

6.2 Gli interventi formativi auspicati e il ruolo della formazione

L'intervento formativo ritenuto maggiormente auspicabile dalle cooperative è risultato quello relativo all'*Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare* (37,6%) inteso come una serie di azioni in grado di favorire e aumentare le capacità di partecipare a Programmi Europei e a bandi di gara in genere. Particolarmente gradito è risultato essere anche un eventuale intervento formativo su *Fund raising e procedure di accesso al credito* (30,7%).

Rispetto alle seguenti tipologie di interventi formativi, quale ritiene potrebbe essere utile/auspicabile per la sua cooperativa? (max 4 risposte)

| Tipologia di interventi formativo | N | % |
|--|-----|-------|
| Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare | 38 | 37,6% |
| Fund raising e procedure di accesso al credito | 31 | 30,7% |
| Marketing e tecniche di vendita | 25 | 24,8% |
| Pianificazione economica e finanziaria | 21 | 20,8% |
| Controllo di gestione | 18 | 17,8% |
| Lingue straniere | 18 | 17,8% |
| Comunicazione e competenze comunicative | 17 | 16,8% |
| Gestione risorse umane e costo del lavoro | 14 | 13,9% |
| Team working e lavoro di gruppo | 11 | 10,9% |
| Accesso ai mercati esteri | 9 | 8,9% |
| Networking e sviluppo di processi di aggregazione e reti | 9 | 8,9% |
| Normative sulla sicurezza | 9 | 8,9% |
| Informatica di base | 6 | 5,9% |
| Informatica avanzata | 6 | 5,9% |
| Altre Tipologie | 6 | 5,9% |
| Normative ambientali | 5 | 5,0% |
| Mediazione e problem solving | 4 | 4,0% |
| Nessuna | 5 | 5,0% |
| Totale Campione | 101 | |

Fonte: elaborazione Assforseo

Le tematiche segnalate consentono di evidenziare alcune specificità:

- una buona quota di cooperative presenta aspettative in relazione ad interventi di carattere **organizzativo-gestionale**; tra questi particolarmente auspicati sono risultati gli interventi di *Pianificazione economica e finanziaria* (20,8%), *Controllo di gestione* (17,8%), *Gestione risorse umane e costo del lavoro* (13,9%);

- tra le aspettative in materia di **strategie e posizionamento** il 24,8% ha segnalato il tema del *marketing e tecniche di vendita* mentre è più limitata la rilevanza di forme di *accesso ai mercati esteri* (8,9%);
- le tematiche relative alla comunicazione e **competenze comunicative** è risultato gradito dal 16,8% del campione.

In linea generale emerge come le cooperative siano portate ad evidenziare maggiormente una serie di fabbisogni proiettati all'esterno ed una più limitata attenzione alle esigenze e competenze di carattere interno e di natura strutturale della cooperativa, sia di carattere economico finanziario sia di carattere trasversale (ad esempio informatica di base e lingue straniere).

Sul lato strategico la proiezione verso nuovi mercati è coerente con l'esigenza immediata delle cooperative di avere nuove opportunità di crescita tuttavia tale approccio non deve essere miope ma deve tenere conto delle attuali capacità della singola struttura. Spesso le cooperative sono portate a chiedere una formazione superiore alle loro attuali esigenze e non sempre è adeguatamente percepita l'esigenza di accrescere le competenze interne e trasversali (informatica, lingue straniere, capacità di pianificazione finanziaria) prima di allargare i propri orizzonti strategici. Tali competenze devono essere rafforzate prima dell'acquisizione di nuove commesse o nuovi progetti altrimenti si rischierebbe di non riuscire a portare a termine le attività ed in alcuni casi di dover rinunciare ai finanziamenti.

Manca la capacità di distinguere la domanda dai bisogni e capire gli step che la cooperativa deve fare per poter gestire progetti complessi in cui rientrano anche aspetti di natura gestionale e contabile e non solo competenze tecniche. Tale miopia può portare delle difficoltà nella gestione di eventuali nuove commesse o nuovi progetti, nella pianificazione economica delle attività e nella gestione del gap temporale tra entrate e uscite finanziarie. A questo si aggiunge anche la difficoltà di accesso al credito e nella relativa gestione.

Visti nell'insieme, i fabbisogni formativi evidenziati appaiono coerenti se analizzati alla luce dell'attuale periodo di difficoltà; ad esempio la necessità di ampliare il mercato è importante almeno quanto la necessità d'intervenire sugli aspetti strutturali. L'insieme dei fabbisogni emersi sono diversificati e coerenti con le opportunità di sviluppo delle singole realtà.

La tabella seguente riporta il riepilogo delle considerazioni emerse disaggregate per tipologia di cooperativa.

Rispetto alle seguenti tipologie di interventi formativi, quale ritiene potrebbe essere utile/auspicabile per la sua cooperativa? (per tipologia)

| Tipologia di intervento formativo | Cooperative Sociali | | Produzione Lavoro | | Totale complessivo | |
|--|---------------------|-------|-------------------|-------|--------------------|-------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare | 27 | 49,1% | 11 | 23,9% | 38 | 37,6% |
| Fund raising e procedure di accesso al credito | 16 | 29,1% | 15 | 32,6% | 31 | 30,7% |
| Marketing e tecniche di vendita | 11 | 20,0% | 14 | 30,4% | 25 | 24,8% |
| Pianificazione economica e finanziaria | 10 | 18,2% | 11 | 23,9% | 21 | 20,8% |
| Controllo di gestione | 10 | 18,2% | 8 | 17,4% | 18 | 17,8% |
| Lingue straniere | 9 | 16,4% | 9 | 19,6% | 18 | 17,8% |
| Comunicazione e competenze comunicative | 12 | 21,8% | 5 | 10,9% | 17 | 16,8% |
| Gestione risorse umane e costo del lavoro | 5 | 9,1% | 9 | 19,6% | 14 | 13,9% |
| Team working e lavoro di gruppo | 8 | 14,5% | 3 | 6,5% | 11 | 10,9% |
| Accesso ai mercati esteri | 2 | 3,6% | 7 | 15,2% | 9 | 8,9% |
| Networking e sviluppo di processi di aggregazione e reti | 7 | 12,7% | 2 | 4,3% | 9 | 8,9% |
| Normative sulla sicurezza | 3 | 5,5% | 6 | 13,0% | 9 | 8,9% |
| Informatica di base | 3 | 5,5% | 3 | 6,5% | 6 | 5,9% |
| Informatica avanzata | 5 | 9,1% | 1 | 2,2% | 6 | 5,9% |
| Altre Tipologie | 5 | 9,1% | 1 | 2,2% | 6 | 5,9% |
| Normative ambientali | 2 | 3,6% | 3 | 6,5% | 5 | 5,0% |
| Mediazione e problem solving | 2 | 3,6% | 2 | 4,3% | 4 | 4,0% |
| Nessuna | 3 | 5,5% | 2 | 4,3% | 5 | 5,0% |
| Totale campione | 55 | | 46 | | 101 | |

Fonte: elaborazione Assforseo

Le tematiche segnalate consentono di evidenziare alcune specificità delle due tipologie:

- tra le **cooperative sociali** particolarmente apprezzati risultano gli interventi finalizzati alle **attività di rete**; in particolare le iniziative di *networking e sviluppo di processi di aggregazione e reti* (12,7%) e le attività di *team working e lavoro di gruppo* (14,5%). Elevato anche l'interesse per la tematica *comunicazione e competenze comunicative* (21,8%);
- tra le cooperative di **produzione e lavoro** figurano alcune tematiche specifiche tra cui quelle relative a *gestione risorse umane e costo del lavoro* (19,6%), *l'accesso ai mercati esteri* (15,2%) e le *normative sulla sicurezza* (13,0%).

La tabella seguente presenta i dati precedentemente descritti disaggregati per classe di fatturato.

Rispetto alle seguenti tipologie di interventi formativi, quale ritiene potrebbe essere utile/auspicabile per la sua cooperativa? (per classe di fatturato)

| Tipologia di intervento formativo | Meno di 100.000 Euro | 100.000- 500.000 Euro | 500.000- 1 mln Euro | 1 mln -5 mln Euro | 5 mln - 10 mln Euro |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Controllo di gestione | 17,9% | 23,8% | 0,0% | 21,4% | 22,2% |
| Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare | 46,4% | 42,9% | 33,3% | 32,1% | 22,2% |
| Marketing e tecniche di vendita | 32,1% | 14,3% | 26,7% | 28,6% | 11,1% |
| Comunicazione e competenze comunicative | 14,3% | 19,0% | 6,7% | 17,9% | 33,3% |
| Pianificazione economica e finanziaria | 21,4% | 28,6% | 6,7% | 17,9% | 33,3% |
| Fund raising e procedure di accesso al credito | 46,4% | 33,3% | 13,3% | 25,0% | 22,2% |
| Accesso ai mercati esteri | 7,1% | 0,0% | 6,7% | 10,7% | 33,3% |
| Networking e sviluppo di processi di aggregazione e reti | 3,6% | 9,5% | 0,0% | 21,4% | 0,0% |
| Mediazione e problem solving | 0,0% | 9,5% | 6,7% | 3,6% | 0,0% |
| Team working e lavoro di gruppo | 10,7% | 9,5% | 0,0% | 17,9% | 11,1% |
| Gestione risorse umane e costo del lavoro | 17,9% | 9,5% | 6,7% | 10,7% | 33,3% |
| Normative sulla sicurezza | 7,1% | 4,8% | 6,7% | 17,9% | 0,0% |
| Normative ambientali | 7,1% | 4,8% | 13,3% | 0,0% | 0,0% |
| Lingue straniere | 25,0% | 9,5% | 13,3% | 17,9% | 22,2% |
| Informatica di base | 0,0% | 4,8% | 13,3% | 3,6% | 22,2% |
| Informatica avanzata | 0,0% | 9,5% | 20,0% | 3,6% | 0,0% |
| Altre Tipologie | 3,6% | 4,8% | 20,0% | 3,6% | 0,0% |
| Nessuna | 7,1% | 0,0% | 0,0% | 7,1% | 11,1% |

Fonte: elaborazione Assfurseo

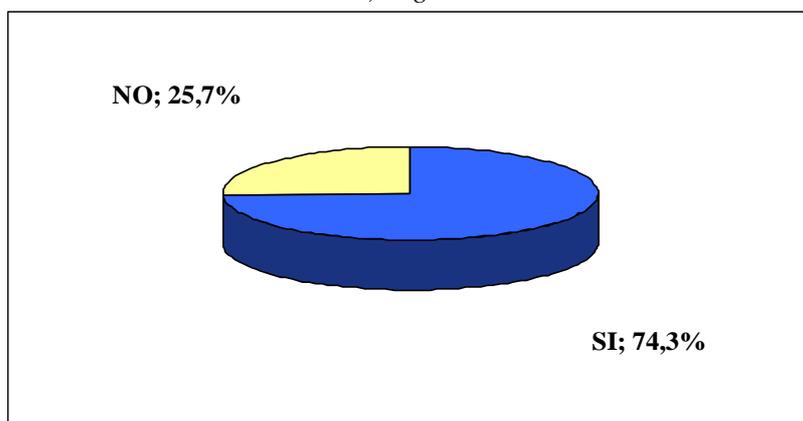
I dati evidenziano che:

- per le cooperative con fatturato **inferiore ai 100 mila euro** gli interventi maggiormente auspicati riguardano l'*Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare* ed il *Fund raising e procedure di accesso al credito*;
- tra le cooperative con fatturato superiori ai **5 milioni di euro**, acquisiscono una maggiore rilevanza sia gli interventi in campo gestionale (in particolare quelli relativi alla *gestione risorse umane, costo del lavoro, pianificazione economica e finanziaria*) che quelli di *comunicazione e competenze comunicative e accesso ai mercati esteri*.

La esperienze formative pregresse

Elevata la quota di cooperative (74,3%) che ha usufruito di interventi formativi (di aggiornamento, riqualificazione, riconversione) negli ultimi 5 anni.

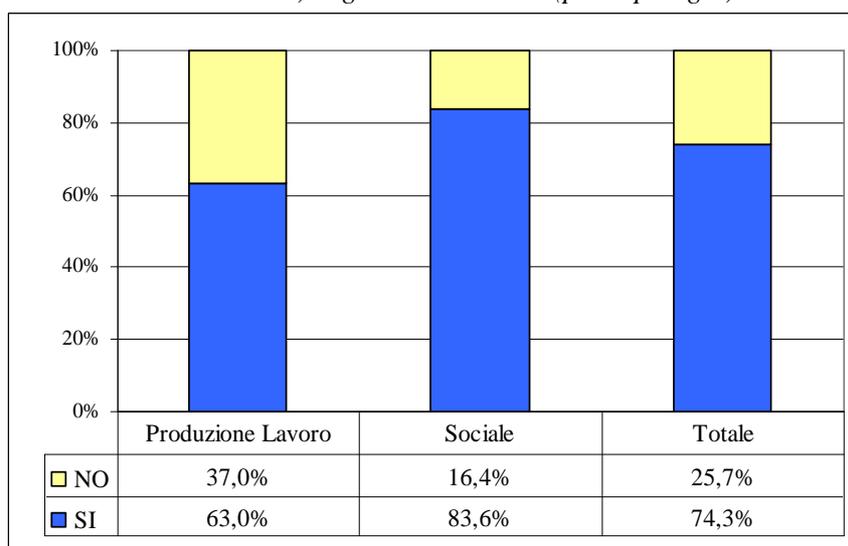
Il personale della cooperativa ha fruito di interventi formativi (aggiornamento, riqualificazione, riconversione) negli ultimi 5 anni?



Fonte: elaborazione Assforseo

Disaggregando il dato sulla base della tipologia di cooperativa, l'83,6% delle **cooperative sociali** ha fatto ricorso ad interventi formativi; più contenuto il dato relativo alle **cooperative di produzione e lavoro** (63%).

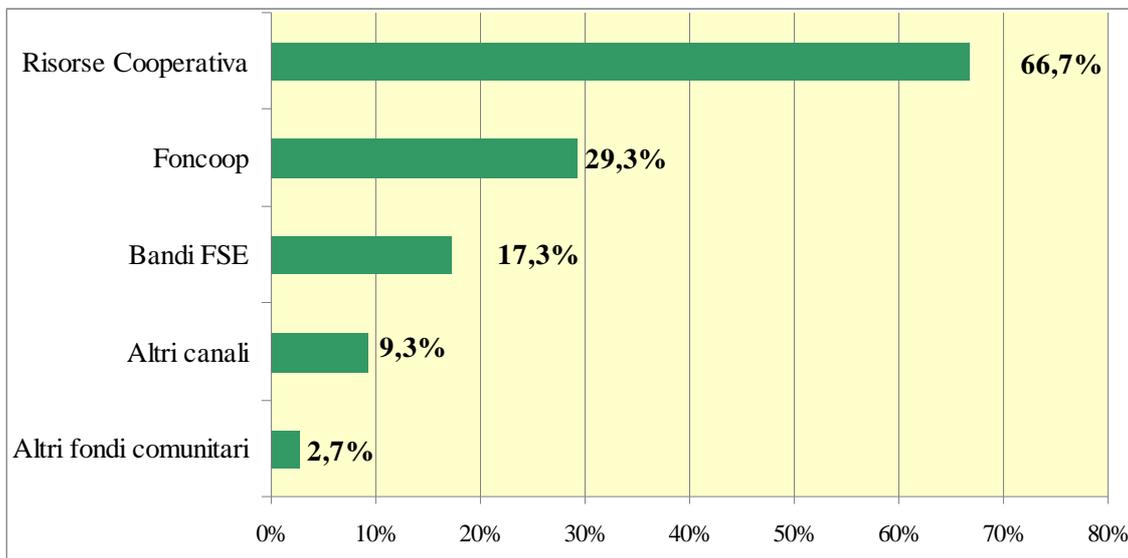
Il personale della cooperativa ha fruito di interventi formativi (aggiornamento, riqualificazione, riconversione) negli ultimi 5 anni? (per Tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

La formazione è stata finanziata prevalentemente (66,7%) attraverso le *risorse interne* della Cooperativa; seguono gli interventi finanziati attraverso Foncoop (29,3%). Il Fondo Sociale Europeo rappresenta una quota piuttosto residuale(17,3%) mentre è assai contenuto il ricorso ad altri fondi comunitari.

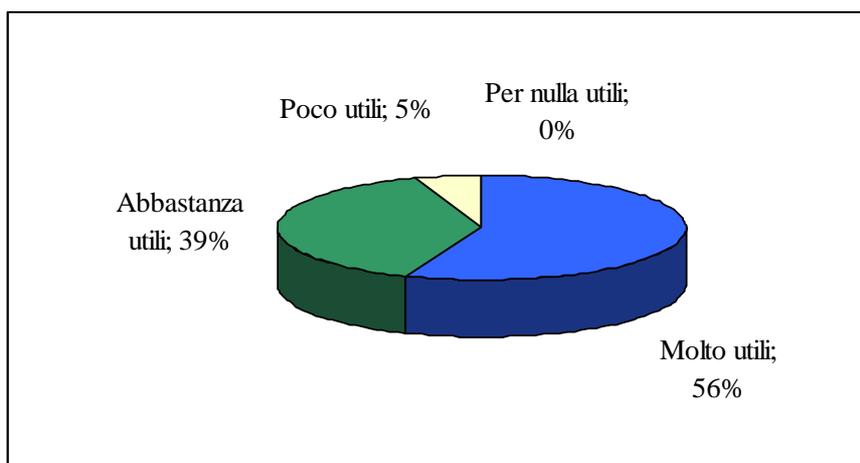
Attraverso quali canali sono state finanziate le precedenti attività formative? (Possibili più risposte)



Fonte: elaborazione Assforseo

Decisamente positivi i riscontri sul *livello di soddisfazione* delle cooperative rispetto agli interventi formativi pregressi: il 95% ha ritenuto *molto* (56%) o *abbastanza utili* (39%) le esperienze formative realizzate mentre appena il 5% li ha ritenuti *poco utili*. Non sono stati espressi giudizi negativi.

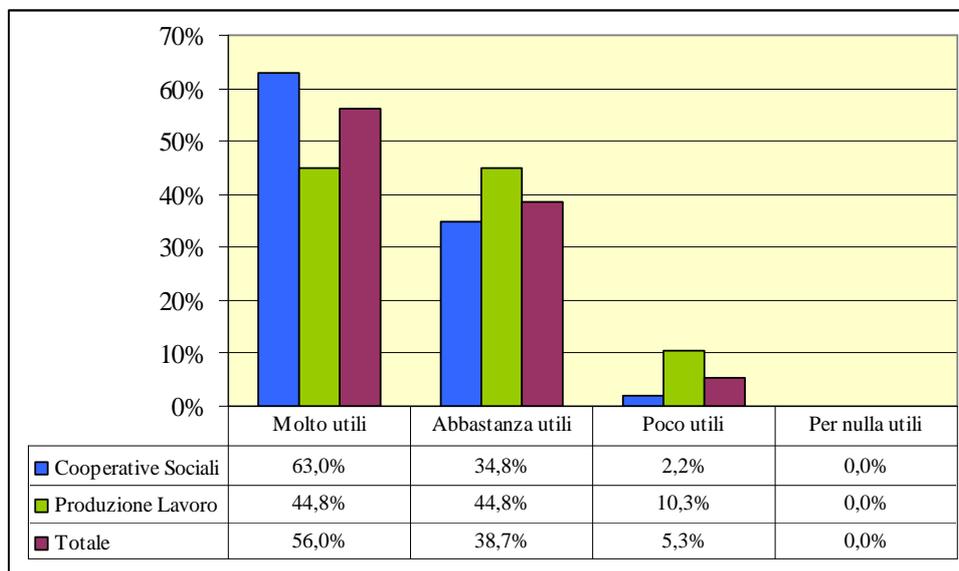
Sono risultati utili gli interventi formativi realizzati?



Fonte: elaborazione Assforseo

Particolarmente positive le esperienze delle **cooperative sociali** (63% ha ritenuto *molto utili* le esperienze pregresse) mentre più contenuto il giudizio espresso dalle **cooperative di produzione lavoro** (44,8%).

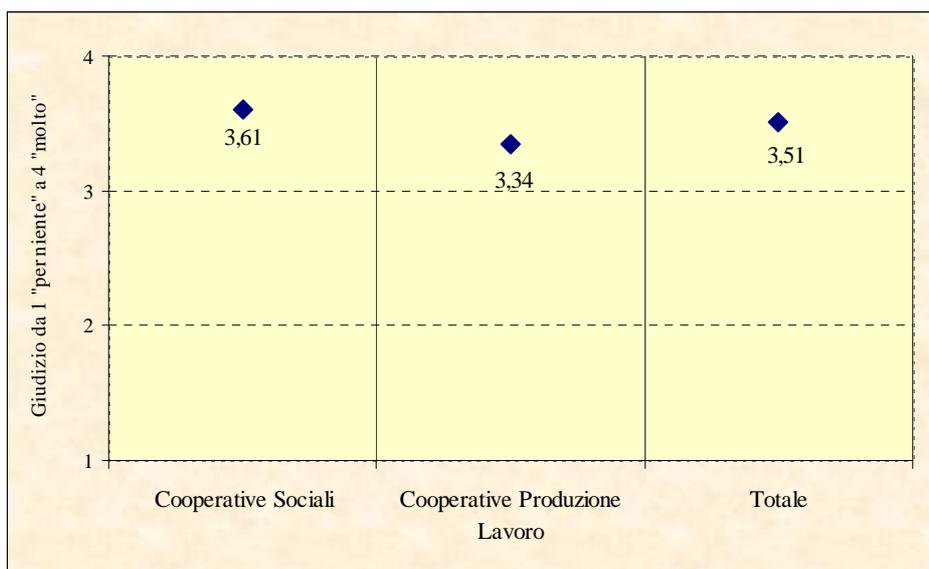
Sono risultati utili gli interventi formativi realizzati? (per tipologia)



Fonte: elaborazione Assforseo

Il grafico seguente riporta una rappresentazione di sintesi sul giudizio medio espresso dalle cooperative calcolato su un range compreso tra il valore 4 (intervento ritenuto *molto utile*) e 1 (intervento ritenuto *per nulla utile*); il valore medio è particolarmente elevato (3,51); mediamente più soddisfatte le cooperative sociali (3,61) rispetto a quelle di produzione e lavoro (3,34).

Sono risultati utili gli interventi formativi realizzati?(giudizio medio per tipologia di cooperativa)



Fonte: elaborazione Assforseo

7. LE PROSPETTIVE E GLI STRUMENTI PER ANDARE OLTRE LA CRISI

Dalla comparazione e dal confronto tra dati, analisi, ricerche e dai risultati dei focus group e dei confronti con gli stakeholders di riferimento emergono indicazioni, spunti e proposte. Queste informazioni fungono da supporto e da riferimento per poter correttamente individuare e proporre una prospettiva d'intervento in grado di sostenere lo sviluppo del sistema cooperativo oltre la crisi, d'individuare politiche e strumenti necessari a questo fine e di porre la dimensione cooperativa in condizione di fungere da elemento di qualificazione del modello di sviluppo nel rapporto tra capitale economico e sociale. Questa prospettiva costituisce il contenuto del presente capitolo.

7.1 La valutazione dalla ricerca comparata

La comparazione dei dati delle rilevazioni effettuate e delle ricerche che sono state considerate per i fini di questo lavoro ci permettono di avere alcuni significativi elementi di valutazione nel confronto e nella combinazione tra i dati e i fenomeni rilevati attraverso le ricerche e le analisi con i riscontri empirici, l'analisi dei questionari inviati ai operatori e i risultati e le interviste del confronto con i testimoni privilegiati individuati. Si tratta di una combinazione virtuosa che permette di valutare e considerare una serie di elementi in grado di offrire indicazioni di sistema: analisi tecniche, dati, rilevazioni fenomenologiche, interviste agli stakeholders, approfondimenti e riscontri con alcuni referenti territoriali significativi. Nell'insieme il quadro delle informazioni raccolte si mostra utile per cogliere in modo attendibile le potenzialità del sistema cooperativo nel Lazio e quindi può offrire spunti significativi per le decisioni da prendere in termini di *policies*, anche in relazione alle opportunità del Quadro Strategico Comunitario 2014-2020.

Rispetto alla ricerca comparata, si tratta in primo luogo di definire ed offrire utili valutazioni che riguardano la convergenza rilevata ed esistente oggi tra le potenzialità dell'economia nel suo complesso e le specifiche opportunità per la cooperazione laziale. Sono aspetti che rispecchiano in buona sostanza anche le indicazioni che sono arrivate dal parallelo duplice confronto che ha arricchito notevolmente questa ricerca: il confronto con gli stakeholders e i testimoni privilegiati partecipanti ai focus group e le interviste ad alcuni attori chiave per il sistema cooperativo del Lazio.

Nel primo caso le riflessioni e le conversazioni con i testimoni privilegiati portano a queste considerazioni rispetto alle potenzialità del sistema cooperativo laziale da valorizzare per uscire dalla crisi, individuano un metodo da seguire e dei contenuti da sviluppare:

- per quanto riguarda gli strumenti: attivare reti di supporto che possano aiutare l'inserimento al lavoro;
- per quanto riguarda l'incentivazione: sostenere le politiche di lunga durata riconoscibili dai destinatari, valorizzare le buone prassi e evitare interventi attraverso incentivi erogati "a pioggia";
- per quanto riguarda il fisco: contenere il carico fiscale, in particolare l'Irap;
- per quanto attiene al credito: promuovere dei comportamenti virtuosi o sistemi virtuosi attraverso la leva finanziaria e sostenere il sistema del credito cooperativo;
- per quanto riguarda gli incentivi fiscali: favorire l'accesso a forme di defiscalizzazione sul personale;

- per quanto riguarda la promozione: riconoscere e dare valore al livello qualitativo dei servizi e prodotti nonché rafforzare il marketing per chi è socialmente sostenibile;
- per quanto riguarda la progettazione territoriale: far incontrare i manager delle imprese cooperative e sociali con i dirigenti delle amministrazioni che emanano i bandi per favorire una reciproca condivisione di metodi e strumenti;
- per quanto riguarda il confronto: dare alla concertazione la funzione di metodologia permanente.

Dal confronto con alcuni significativi rappresentanti del sistema cooperativo sul territorio e con esperti è inoltre emerso come:

- i rifiuti e in generale il tema della riconversione ecologica rappresentano un tema importante nel Lazio e il sistema cooperativo potrebbe dare un'importante mano allo sviluppo di queste potenzialità economiche e al contempo alla soluzione di questa emergenza;
- la cooperazione contribuisce alla creazione di un sistema di welfare locale perché si pone come interlocutore capace di co-progettare partendo dall'analisi dei bisogni. Il lavoro sul e con il territorio permette questo. Si potrebbe raggiungere questo obiettivo applicando pienamente la Legge 328/2000 e definendo una legge regionale che tuteli il proprio sistema di welfare e preveda per i Comuni l'obbligo di applicare quanto previsto dalla legge nazionale. In generale appare opportuna l'adozione di una strategia d'intervento per la promozione dei servizi alla persona attraverso lo strumento cooperativo, con attenzione all'evoluzione della domanda sul territorio di servizi specializzati;
- è necessario interrogarsi sulle cause di una inadeguata "cultura" cooperativa nel Lazio, sul perché – se non in casi specifici ed essenzialmente limitati alle iniziative delle centrali cooperative – non venga adeguatamente promosso il modello cooperativo quale strumento di mantenimento occupazionale in un periodo di forte crisi economica e di perdita di posti di lavoro, sulla mancanza di promozione e di sostegno di iniziative di auto-imprenditorialità nel campo della cultura e del turismo. Per questo è necessario portare il modello cooperativo nelle scuole e nelle università dove ancora non viene adeguatamente proposto né studiato, se non in casi limitati;
- va affrontato il tema della necessità di un radicale decremento dei tempi di pagamento della pubblica amministrazione;
- i settori da promuovere devono essere coerenti con le potenzialità del territorio e con l'attuale situazione di crisi economica. Per tali motivi si propone di agire su due livelli: iniziative nel campo della cultura, dei beni archeologici e ambientali e promozione del turismo (anche enogastronomico), con particolare attenzione alla valorizzazione di luoghi e beni al di fuori dei circuiti turistici tradizionali;
- vanno avviate iniziative nel campo delle libere professioni sfruttando la nuova normativa sulle STP (società tra professionisti) e promuovendo l'aggregazione e la formazione di studi professionali interdisciplinari;

- vanno sostenute le iniziative di *workers buy out* in forma cooperativa per il mantenimento dell'occupazione e lo sviluppo di auto-imprenditorialità (come dall'esempio di una cooperativa farmaceutica che ha partecipato al confronto nei focus group).
- vanno promossi gli strumenti – a livello nazionale e locale – istituiti specificamente per il sostegno agli investimenti delle società cooperative. Ci si riferisce in particolare ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione e alle finanziarie cooperative (CFI) a livello nazionale e alla legislazione regionale di sostegno. La sfida dovrebbe essere quella di mettere in rete tali soggetti e gli enti pubblici locali;
- va promossa la presenza della cooperazione, soprattutto attraverso la dimensione consortile, nell'agricoltura multifunzionale e nelle produzioni agroalimentari di qualità.

In queste pagine emerge pertanto un quadro sostanzialmente chiaro e definito, sia per quanto riguarda il posizionamento delle imprese cooperative nel contesto nazionale e laziale che per quanto attiene le potenzialità di sviluppo del sistema. Si è voluto dare risalto ad una situazione peculiare e di estremo interesse: le leve di fondo per lo sviluppo e la competitività del Lazio (regione in bilico e in perdita di competitività) riguardano modelli d'intervento, settori e ambiti in cui la funzione dell'impresa cooperativa è centrale (mercato del lavoro, servizi alla persona, reti territoriali, responsabilità sociale) o presenta interessanti potenzialità di crescita (terziario avanzato, servizi alle imprese, start up di nuove imprese, commercio, turismo e gestione del territorio e del patrimonio culturale). Questa sintonia tra domanda e soluzioni non può non influenzare e condizionare le scelte del legislatore e della programmazione regionale nel posizionare il modello cooperativo al centro di un modello di sviluppo in grado di accompagnare il Lazio fuori dalla crisi. Questo è lo snodo da percorrere: il posizionamento del sistema cooperativo nelle politiche per lo sviluppo è un modo per rafforzare nel Lazio la dimensione sociale e la capacità di uscire dalla crisi creando nuovo lavoro.

7.2 Il confronto con gli stakeholders e le valutazioni di prospettiva

Il confronto con gli stakeholders, le interviste e gli elementi che sono emersi dall'analisi dei questionari inviati alle imprese cooperative ci offrono ulteriori spunti che completano il quadro di valutazione. In particolare appare opportuno segnalare come:

- lo stato di salute del sistema cooperativo laziale appare, rispetto alla crisi, ancora in grado di offrire potenzialità interessanti con un saldo positivo rispetto al dato del fabbisogno occupazionale dichiarato che, collocato intorno a un incremento tra il 10 ed il 15%, mostra imprese ancora labour intensive che rispondono ad un mercato che offre opportunità di impiego;
- le opportunità d'impiego appaiono piuttosto omogenee nei diversi settori e mostrano come il sistema cooperativo possa essere, per la sua stessa natura, un interessante presidio a difesa dell'occupazione;

- in questo senso nel Lazio non appare ancora del tutto sviluppata la possibilità offerta dal modello cooperativo di operare come strumento d'intervento per il reimpiego e per favorire processi di riconversione delle attività in crisi attraverso la partecipazione dei lavoratori e la creazione di una cooperativa in quanto il ricorso a questa opzione è ancora limitato da fattori organizzativi, culturali ed anche da un'inadeguata assistenza alla promozione d'interventi che favoriscano il ricorso alla cooperazione negli interventi di reimpiego;
- appaiono presenti difficoltà diffuse nella capitalizzazione delle imprese cooperative e un accesso al credito ancora visto non tanto come strumento ordinario di sostegno agli investimenti e per affiancare lo sviluppo e lo start up ma come modalità d'intervento a fronte di crisi e di situazioni di difficoltà per motivi di calo di commesse;
- appaiono evidenti alcuni limiti diffusi rispetto al livello d'innovazione presente nelle cooperative laziali, sia nell'utilizzo ordinario di strumenti tecnologici adeguati ed avanzati sia nella presenza di personale formato all'utilizzo delle nuove tecnologie. Si tratta di un intervento opportuno per cogliere le potenzialità che possono arrivare dal rapporto con quell'area del terziario avanzato e dei servizi alle imprese che appare oggi costituire uno degli aspetti più interessanti e ricchi di potenzialità del sistema economico laziale (una combinazione tra cooperative giovanili attrezzate tecnologicamente e lo sviluppo del terziario di qualità è una delle opzioni di riferimento per le politiche di sviluppo regionale rilevate);
- non appaiono esplorati in modo soddisfacente gli spazi che sono offerti dallo sviluppo di settori innovativi in quanto il peso e la presenza dell'impresa cooperativa nel Lazio è ancora legato a settori tradizionali e non sono colte in modo adeguato le potenzialità derivanti dalla diffusione dello strumento cooperativo in quei settori del terziario e dell'innovazione economica e sociale che possono offrire in questa regione degli spazi di sviluppo davvero significativo.

In questo senso, combinando gli elementi di informazione raccolti, si può valutare come da un lato sia evidente il posizionamento dell'impresa cooperativa come fattore di solidità nel sistema economico laziale e come questo fattore sia decisamente interessante per quanto riguarda la tenuta occupazionale. Al tempo stesso però nel Lazio non appare presente una sufficiente consapevolezza della funzione del sistema e del modello cooperativo in un contesto economico, come quello laziale, che si trova oggi in una fase di evidente transizione e il cui sbocco è ancora in parte da definire e che non appare condizionato ancora dalle nuove politiche per lo sviluppo presenti sul territorio. In questo senso appare presente la percezione di come l'impresa cooperativa possa costituire un riferimento per la tenuta occupazionale ma al tempo stesso sono deboli e frammentate le informazioni e le indicazioni rispetto ai seguenti aspetti determinanti per lo sviluppo del sistema:

- Quale sistema di servizi e quali politiche possono favorire l'utilizzo dello strumento cooperativo per il reimpiego in caso di crisi e per il sostegno a processi di riconversione aziendale;

- Quali competenze professionali sono necessarie per sostenere lo sviluppo dell'impresa e per favorire la creazione di reti e di sistemi d'impresa cooperativa in grado di operare in modo coordinato e per progetti;
- Quali competenze professionali sono necessarie per sostenere l'innovazione del marketing ed una maggiore attitudine espansiva delle imprese cooperative;
- In che modo é possibile diffondere un uso della tecnologia nel lavoro cooperativo così da migliorare la produttività ed aumentare i margini.

In generale l'atteggiamento, quantomeno in questa fase, resta difensivo e denota la persistenza di un sistema di imprese che non si considera autonomo ma tende a vedersi come erogatore di servizi per gli altri settori e per la pubblica amministrazione. Questa percezione delle potenzialità, limitata al contingente, è forse figlia di una cultura che vede il ricorso allo strumento cooperativo come sussidiario e che le nuove generazioni di operatori sono chiamate ad affrontare e a superare.

Appare quindi utile completare le considerazioni relative alle forme e modalità di sviluppo del sistema cooperativo nel Lazio proponendo interventi in termini di servizi, incentivi e politiche che possano aiutare il processo di qualificazione e di crescita del sistema attraverso:

- incentivi mirati per il sostegno a processi di innovazione e per la diffusione di un maggior utilizzo delle tecnologie nell'organizzazione del lavoro;
- sostegno alla progettazione di rete e alla costruzione di hub e sistemi di interconnessione tra le cooperative che favoriscano un'offerta articolata e diversificata di servizi;
- promozione della cooperazione nei settori del terziario avanzato e dei servizi al territorio;
- diffusione di protocolli e strumenti di verifica e valutazione della qualità dei servizi alla persona che vengano recepiti negli appalti e nei relativi criteri di selezione;
- promozione di interventi di formazione del management che valorizzino l'acquisizione di competenze nel marketing, nell'innovazione, nella definizione di nuovi servizi;
- sostegno allo start up legato ai fabbisogni del territorio e all'evoluzione della domanda di servizi presente sul territorio.

Come è emerso dal capitolo 6, queste potenzialità di sviluppo per poter emergere necessitano di una strategia d'intervento che preveda la considerazione dei fabbisogni e il forte sostegno, in termini di incentivi e servizi disponibili, all'evoluzione della capacità progettuale. La Regione in questo senso è chiamata a sviluppare una strategia d'intervento che da un lato sviluppi le potenzialità del settore cooperativo in un modello di sviluppo sostenibile in grado di dare valore al lavoro e alla qualità dei sistemi territoriali e dall'altro sia in grado d'integrare le risorse e le iniziative legate al sostegno e alla legislazione ordinaria con le opportunità che derivano dalla nuova programmazione dei fondi strutturali per il lavoro, la formazione, la creazione di impresa e lo sviluppo.

Le potenzialità presenti nel sistema cooperativo regionale costituiscono in parte ancora un patrimonio tacito che va riconosciuto e comunicato, in primo luogo all'interno del sistema cooperativo stesso e in secondo luogo ai decisori istituzionali, affinché possano promuovere politiche e interventi adeguati attraverso un'azione che sia al tempo stesso efficace e selettiva in modo da sostenere i comportamenti virtuosi e che miri a dare qualità al sistema. La consapevolezza che emerge dai dati e dal confronto è che il processo di qualificazione del sistema cooperativo laziale costituisca oggi un aspetto importante, ma non adeguatamente riconosciuto, del sistema economico e sociale laziale. La cooperazione è oggi nello snodo tra economia e società e le politiche regionali possono favorire questa funzione attesa e positiva per lo sviluppo sostenibile. In ogni caso le indicazioni raccolte appaiono utili per una corretta ed efficace destinazione degli interventi e delle politiche regionali, anche in riferimento all'evoluzione delle misure nazionali per la prevenzione della crisi e per la promozione dello sviluppo. In particolare appare evidente come le considerazioni, i dati, la lettura delle dinamiche dell'economia laziale e degli indicatori sulla competitività del sistema Lazio, nell'ambito di una più ampia analisi degli indicatori italiani, offra davvero indicazioni importanti per le decisioni dell'Amministrazione regionale per una destinazione delle risorse per il periodo 2014-2020 che sia efficace e in grado di sostenere uno sviluppo equilibrato e che veda il settore della cooperazione al centro di dinamiche virtuose di crescita e di consolidamento. In quest'ottica il confronto tra i dati delle tendenze e della situazione dell'economia e del lavoro nel Lazio nel periodo 2009-2013, nel corso della crisi, e i dati, le valutazioni e le analisi degli indicatori per lo sviluppo e la competitività dello stesso periodo definisce uno spaccato chiaro non solo della situazione ma anche degli interventi preventivi da sostenere e degli ambiti deficitari su cui concentrare l'azione e gli sforzi e offre informazioni cariche di significato per la programmazione e pianificazione delle politiche sul territorio regionale nel periodo 2014-2020.

In effetti gli elementi raccolti e analizzati durante la fase di ricerca forniscono molti spunti da tradurre auspicabilmente in input utili per la programmazione di politiche e programmi capaci di valorizzare maggiormente il ruolo della cooperazione nel sistema economico regionale. Il momento peraltro è particolarmente propizio da questo punto di vista considerando che sta per giungere a conclusione il processo di programmazione del ciclo 2014-2020 della politica di coesione e ci si appresta a varare la nuova generazione di programmi operativi co-finanziati dai fondi strutturali europei, programmi da cui ci si attende un contributo determinante per lasciarsi alle spalle questi lunghi anni di crisi e per imboccare nuovi percorsi di crescita.

Naturalmente il riferimento principale è al prossimo Programma Operativo FSE della Regione Lazio che nel periodo 2014-2020 sarà chiamato a perseguire innanzitutto i quattro obiettivi tematici individuati dalla proposta di Regolamento FSE³³ (*promuovere l'occupazione e sostenere la mobilità dei lavoratori; investire in istruzione, competenze e apprendimento permanente; promuovere l'inclusione sociale e lottare contro la povertà; migliorare la capacità istituzionale e un'efficiente amministrazione pubblica*) e quindi una serie di obiettivi trasversali nell'ambito della strategia *Europa 2020* (facilitare la transizione verso un'economia a

³³ Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo al Fondo Sociale Europeo che abroga il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio - Bruxelles, 14.3.2012 COM(2011) 607 final /2, 2011/0268 (COD).

basso carbonio ed efficiente sotto il profilo delle risorse; migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione; migliorare la competitività delle piccole e medie imprese; rafforzare l'eguaglianza di genere e combattere le discriminazioni).

In particolare tra le priorità d'investimento suggerite dalla proposta di Regolamento FSE le seguenti appaiono quelle in cui il sistema cooperativo può fornire un contributo particolarmente significativo:

- *accesso all'occupazione per le persone alla ricerca di un impiego e per le persone inattive, comprese le iniziative locali per l'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale;*
- *integrazione sostenibile nel mercato del lavoro dei giovani che non svolgono attività lavorative e non partecipano ad attività formative;*
- *promozione dell'attività autonoma, dello spirito imprenditoriale e della creazione d'impresa;*
- *uguaglianza tra uomini e donne e conciliazione tra vita professionale e vita privata;*
- *adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti;*
- *invecchiamento attivo e in buona salute;*
- *riduzione dell'abbandono scolastico precoce e promozione dell'uguaglianza di accesso all'istruzione prescolare, primaria e secondaria di buona qualità;*
- *inclusione attiva;*
- *lotta contro la discriminazione basata sul sesso, l'origine razziale o etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale;*
- *migliore accesso a servizi abordabili, sostenibili e di qualità, compresi i servizi sociali e cure sanitarie d'interesse generale;*
- *strategie di sviluppo locale realizzate dalla collettività;*
- *promozione dell'economia sociale e delle imprese sociali.*

Il contributo della cooperazione sarà tanto più significativo quanto più la stessa cooperazione saprà rafforzare la sua capacità imprenditoriale e progettuale³⁴ e, sull'altro versante, se si saprà coinvolgerla maggiormente nel processo di programmazione (ad es. identificazione di progetti cantierabili, definizione di avvisi pubblici e bandi di gara, etc.) superando anche una certa tendenza a vedere come separate le azioni per la crescita economica e quelle per l'inclusione sociale confinando il contributo della cooperazione soprattutto nell'ambito delle seconde. La storia recente del sistema cooperativo mostra invece come tali azioni possono e devono andare di pari passo verso la medesima direzione: uno sviluppo territoriale intelligente, sostenibile e inclusivo. Del resto in una società avanzata che vuole puntare sempre di più sull'innovazione occorre considerare non solo l'innovazione tecnologica ma anche quella sociale in quanto entrambe contribuiscono a

³⁴ Il bisogno di sviluppare una maggiore capacità progettuale emerge chiaramente dall'analisi dei fabbisogni realizzata durante l'azione di ricerca (cfr. cap. 6). In effetti essa è necessaria per accedere efficacemente ai programmi regionali e/o nazionali di riferimento ed è decisamente indispensabile per accrescere la capacità delle cooperative di accedere ai programmi europei a gestione diretta puntando non solo al prossimo Programma per il cambiamento e l'innovazione sociale ma anche a programmi dedicati più specificamente alla competitività e alla ricerca e innovazione (Cosme e Horizon 2020).

sostenere la crescita e la coesione (basti pensare ad esempio alle esperienze di workers buy out, cioè di recupero di imprese in crisi da parte degli stessi lavoratori). A tal proposito è utile segnalare che la stessa Commissione Europea in una delle azioni chiave della cosiddetta *Social Business Initiative*³⁵ suggerisce che il sostegno alle imprese sociali e alla social innovation sia espressamente contemplato nei programmi 2014-2020 del FSE e del FESR.

Va quindi evidenziato che il sistema cooperativo può avere un ruolo molto importante anche rispetto alle finalità perseguite dagli altri fondi strutturali: il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (anche le cooperative stanno diventando sempre più sensibili ai temi della ricerca e dell'innovazione) e il Fondo Europeo per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale (le cooperative hanno un ruolo chiave in agricoltura, in particolare nella promozione della sua multifunzionalità). Pertanto è auspicabile che l'importanza delle cooperative nel sistema economico laziale sia colta maggiormente anche nei documenti programmatici relativi a tali fondi. E' auspicabile inoltre anche un maggior ricorso alla complementarietà tra FSE, e fondi strutturali in genere, e altri strumenti regionali e nazionali a supporto del sistema cooperativi, come del resto è avvenuto nel 2012 con l'*Invito a presentare proposte progettuali rivolte alle Cooperative Sociali e loro Consorzi inerenti l'inserimento e la stabilizzazione occupazionale, lo sviluppo delle competenze e l'organizzazione di beni e servizi*³⁶.

Infine rispetto a tali strumenti, e in particolare relativamente al modello di governance della cooperazione previsto dalla L.R. 20/2003 (cfr. cap. 2.3), è opportuno procedere all'istituzione e all'avvio operativo della Consulta della Cooperazione e a una verifica delle politiche e degli strumenti³⁷ per lo sviluppo della cooperazione, anche in vista di un nuovo piano triennale per la cooperazione considerando che quello attuale copre il periodo 2011-2013.

³⁵ *Social Business Initiative - Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation - Brussels, 25.10.2011 - COM(2011) 682 final.*

³⁶ Avviso che ha unito risorse FSE e risorse individuate nell'ambito degli obiettivi delineati nelle Leggi Regionali 24/1996, 21/2002 e 19/2003 (cfr. cap. 2.4).

³⁷ Altri aspetti che il sistema cooperativo regionale ritiene urgenti: verifica delle somme scadute rispetto ai bandi per le cooperative ai fini di un'efficace programmazione di modalità e tempi di pagamento; verifica dello stato delle risorse appostate a bilancio, e di quelle effettivamente rese disponibili, per riprogrammarne la finalizzazione a partire dal prossimo assestamento di Bilancio; ripresa del progetto Foncoop per un diverso utilizzo delle somme relative.

BIBLIOGRAFIA

- *BANCA D'ITALIA, Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers) - Le trasformazioni del sistema produttivo italiano: le cooperative, Numero 113 – Febbraio 2012*
- *CENSIS, I Rapporto sulla cooperazione In Italia, 2012*
- *CENSIS – CCIAA Roma, Impresa, territorio, e direttrici di sviluppo nel sistema Lazio: una mappa ragionata del capitale produttivo regionale, 2010*
- *CERVED, Osservatorio sui fallimenti e sulle crisi, 2013*
- *COMMISSIONE EUROPEA, Regional Competitiveness Index, annualità 2010 e 2013*
- *EURES –UPI, Rapporto sulla situazione delle province laziali, 2012*
- *EURES -UPI, Rapporto sulla situazione delle province laziali, 2011*
- *EURES -UPI, Rapporto sulla situazione delle province laziali, 2010*
- *EURICSE, La cooperazione in Italia, 1° Rapporto Euricse, novembre 2011*
- *EURICSE, Cooperative e crisi: gli effetti della crisi economica sul mondo cooperativo visti dalla stampa italiana ed europea, 2012*
- *EURICSE, Il contributo delle cooperative per un mondo migliore, 2012*
- *EURICSE, Contratti di rete e cooperative, report 2012*
- *EXCELSIOR, I fabbisogni professionali e formativi delle imprese cooperative per il 2012*
- *EXCELSIOR, I fabbisogni professionali e formativi delle imprese cooperative sociali per il 2011*
- *IRPET / OSSERVATORIO COOPERAZIONE TOSCANA, Le imprese cooperative nel sistema economico della Toscana – Quinto Rapporto, 2011*
- *IRPET / OSSERVATORIO COOPERAZIONE TOSCANA, Cooperative, crisi finanziaria e rapporti con il credito. Un'indagine tra le imprese cooperative e le banche, 2010*
- *ISFOL - Italialavoro, Attuazione e primi risultati del programma di contrasto alla crisi occupazionale, Trienni 2009-2011, I libri del Fondo sociale europeo, 2012*
- *ISFOL, Attuazione e primi risultati del programma di contrasto alla crisi occupazionale triennio 2009-2011, 2012*

- *ISFOL, Nota sintetica ricerca “Costruzione di un Sistema statistico-informativo su lavoro e occupazione nel terzo settore” a cura di ISFOL- Servizio Statistico e Coordinamento delle Banche Dati – giugno 2011*
- *ISFOL, l’Atlante dei sistemi del lavoro, attori e territori a confronto ISFOL 2008,*
- *ISTAT/CNEL, I Rapporto sull’Economia Sociale, 2008*
- *LEGACOOP, Centro Studi Note brevi 3, 8, 9, 10, 11 del 2013*
- *LEGACOOP, Mauro Gori, Le cooperative di fronte alla crisi, 2012*
- *LEGACOOP, Le piccole cooperative italiane nel 2011, 2012*
- *LEGACOOP, Le cooperative nell’ambito della struttura produttiva italiana nel periodo 2007-2008, 2011*
- *LEGACOOP - SWG, Le sfide ed il nuovo ruolo delle cooperative di Legacoop, 2010*
- *LEGA COOP, Aspetti qualitativi e quantitativi della cooperazione italiana, 2009*
- *REGIONE LAZIO – Ass.to politiche sociali, Secondo Rapporto sui servizi sociali del Lazio, 2010*
- *REGIONE TOSCANA, Cooperative, crisi finanziaria e rapporto con il credito, 2011*
- *SVILUPPO LAZIO, Rapporto 2012 sull’economia del Lazio, 2013*
- *UNIONCAMERE LAZIO – CENSIS, Analisi dell’impatto della crisi nel Lazio, 2012*
- *UNIONCAMERE LAZIO – CENSIS, Scenari evolutivi e strategie operative per i poli produttivi del Lazio, 2011*
- *Joseph Stiglitz, “Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy”, Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 80:3, 2009*
- *Ottavio Caleo - Gian Matteo Panunzi, Percorsi di aggregazione e semplificazione per le cooperative del Lazio, Edizioni del Faro, 2012*
- *Romano Benini - Paolo De Nardis, Capitale senza capitale, Roma Donzelli editore, 2013*

ALLEGATI

Elenco interviste e partecipanti ai focus group

Nella tabella seguente viene riportato l'elenco degli stakeholders coinvolti nei focus group e nelle interviste.

| Nominativo | Ente |
|-----------------------|---|
| Raffaele Fontana | Assessorato Lavoro Regione Lazio |
| Pina Rozzo | Ass.ne Città Visibile Onlus |
| Laura Greco | Ass. Asud |
| Carlo De Angelis | Consorzio Coop Sociali Alberto Bastiani |
| Anontella Palumbo | Università Roma tre |
| Pasquale Tridico | Università Roma tre |
| Andrea Dili | Studio BCCD |
| Alessandra Curti | Eures |
| Ester Dini | Censis |
| Debora Ghionna | Obiettivo Uomo Soc Coop |
| Salvatore Manfredi | Fenix Pherma |
| Maurizio Simmini | Iskra Coop Sociale |
| Ruggero Signoretti | Consorzio Nausicaa |
| Alessandra Fraddosco | Coop Magliana Solidale |
| Marilena Zuccherofino | Coop Sociale Futura |
| Claudia Bonfini | Il Pungiglione coop sociale |
| Alessandro Maiuri | Panta Coop |
| Francesco De Rosa | Consorzio 609 |
| Ferrante Tea | Coop soc Magazzino |
| Riccardo Giovannetti | Area scpa |
| Marco Ciuti | Coop la fabbrica dell'attore |
| Paola Tiribocchi | Nuove risposte Coop Soc Onlus |
| Mariella Zotti | Nuove risposte Coop Soc Onlus |
| Marta Micheli | Ekoes |
| Marcello Ferraguzzi | Infobiz |
| Angelo Salvi | Studio Aliante |
| Andrea Ciarini | Università La Sapienza |
| Elisabetta Verrecchia | Assforseo |
| Romano Benini | Assforseo |
| Paolo Luci | Assforseo |
| Gabriele Levi | Assforseo |
| Celestino Manselli | Assforseo |
| Monica Galié | Assforseo |

Griglie d'intervista

Nell'ambito delle attività di ricerca, sono state realizzate cinque interviste a testimoni privilegiati del mondo cooperativo, utilizzando delle apposite griglie. Si riporta il set di domande utilizzate distinte tra quelle rivolte a referenti di cooperative e quelle rivolte a esperti o stakeholder in genere.

Traccia di intervista a referenti di Cooperative

qual'è la storia della vostra cooperativa, come si è evoluta nel tempo rispetto al mercato ed ai servizi erogati?

qual'è a suo parere il ruolo attuale e reale della cooperazione sociale nel sistema di welfare territoriale e quello che potrebbe avere nel sistema regionale del Lazio?

in che modo avete diversificato l'offerta di servizi?

come può la diversificazione e la flessibilità nell'erogazione dei servizi sostenere il mercato della cooperazione sociale?

qual'è stata l'evoluzione della domanda di servizi da parte della committenza pubblica?

in che modo è possibile avviare una strategia che consenta una maggiore autonomia del settore rispetto alla committenza pubblica?

quali sono i vostri fabbisogni, a cui rispondere per migliorare la crescita in termini qualitativi della cooperazione nel Lazio?

come è possibile a suo parere promuovere l'utilizzo della forma cooperativa nell'economia laziale, con quali strumenti?

come vede le potenzialità dell'economia cooperativa laziale in questa fase economica?

quali sono le forme di intervento pubblico più opportune per favorire la crescita dello strumento cooperativo sul territorio regionale?

Set di riferimento di domande per testimoni privilegiati e stakeholder del territorio

In questi anni di crisi del sistema produttivo le imprese cooperative hanno offerto, quantomeno in alcuni settori, alcuni dati in controtendenza, per esempio per l'occupazione. Qual è a suo parere lo stato di salute della cooperazione laziale, quanto meno dal punto di vista della tenuta occupazionale?

Quali sono stati i settori e le realtà del sistema cooperativo laziale che hanno registrato le maggiori difficoltà

Quali sono i fattori di crisi, sia settoriali che territoriali, presenti nel sistema cooperativo laziale?

Quali sono gli interventi da promuovere per limitare il rischio di crisi presente nel sistema cooperativo e nei diversi ambiti settoriali?

La dimensione cooperativa può essere ancora una modalità interessante per sostenere il processo di riconversione delle aziende produttive ed il reimpiego dei lavoratori nel Lazio?

A suo parere nella forte presenza di piccole imprese cooperative nel settore dei servizi si possono individuare fattori di lavoro sommerso o di minori tutele del lavoratore?

Quali sono le indicazioni che rispetto a questa fase di crisi Le sembra emergano dalle scelte di fondo delle imprese cooperative nel Lazio? Esiste uno sforzo di riorganizzazione, innovazione e qualificazione o non si riscontrano cambiamenti interessanti?

Qual è la domanda economica a cui il sistema cooperativo, nel suo complesso, sembra rispondere adeguatamente, sia in termini organizzativi che di servizi ?

Qual è invece la domanda in termini di servizi sociali ed alla persona su cui il sistema cooperativo è riuscito in questi anni a consolidare il suo spazio ?

Quali sono gli ambiti di maggior rischio e difficoltà, sia settoriali che dimensionali, per quanto riguarda la tenuta del sistema cooperativo ?

Che ruolo gioca nel rafforzamento del sistema la promozione della formazione continua e dell'empowerment dei dirigenti e dei funzionari delle cooperative ?

Qual è il ruolo delle piccole cooperative e delle cooperative giovanili negli start up di impresa degli ultimi anni ?

Quali sono i fattori di rischio presenti nel sistema cooperativo laziale ?

Quali sono gli interventi che si renderebbero necessari per limitare il rischio di crisi presente nel sistema cooperativo laziale ?

Il Lazio presenta una forte incidenza di piccolissime cooperative nel settore dei servizi, si tratta di una scelta che può avere prospettive di crescita o che nasconde modalità organizzative rischiose e a bassa qualificazione ? Quali settori si potrebbero sviluppare?

Struttura dei focus group realizzati

Nell'ambito delle attività di ricerca sono stati complessivamente realizzati i seguenti sei focus group

1° Focus “analisi del rischio di espulsione nelle cooperative del Lazio”

Il focus è finalizzato ad approfondire e raccogliere informazioni di natura qualitativa sulla situazione occupazionale delle cooperative laziali e, in tal senso, fornire un dato congiunturale sul rischio occupazionale in tali realtà organizzative. Lo scopo è avere una percezione del fenomeno condivisa e partecipata, intorno al quale ricercare le successive informazioni sulle misure di contenimento di tale fenomeno (oggetto delle ulteriori fasi di ricerca).

L'incontro ha previsto la seguente articolazione:

1. Introduzione al progetto SCOOP e alla giornata.
2. Presentazione dei singoli partecipanti
3. Formulazione della domanda: “Dal vostro punto di vista come giudicate l'attuale situazione occupazionale delle imprese cooperative nel Lazio?”
4. Formulazione delle 2 domande: Quali sono i Principali rischi di espulsione lavorativa ed in quali settori? - Quali sono stati gli impatti della crisi e le strategie di risposta adottate?
5. Formulazione della domanda: Quali sono le principali Criticità – Difficoltà da voi riscontrate?
6. Domanda integrativa su tematiche emerse e sintesi conclusiva

2° Focus “Analisi potenzialità del sistema cooperativo - le risorse attivabili e implementabili”

Il focus è finalizzato ad approfondire e raccogliere informazioni di natura qualitativa sulle potenzialità del sistema cooperativo nella Regione Lazio. Lo scopo è identificare gli elementi che costituiscono il “valore” dell'impresa e in particolare l'insieme di fattori che esprimono il potenziale del sistema cooperativo in termini di capacità patrimoniale e finanziaria ma anche come bagaglio di conoscenza e know-how, con particolare riferimento ai servizi erogati e alle loro caratteristiche.

L'incontro ha previsto la seguente articolazione:

1. Introduzione al progetto SCOOP e alla giornata
2. Presentazione dei singoli partecipanti
3. Formulazione della domanda: “Dal vostro punto di vista come giudicate le potenzialità complessive del Sistema Cooperativo nel Lazio? Quali i Punti di Forza e Quali i Punti di Debolezza?”
4. Formulazione delle 2 domande: Quali sono le risorse che, a diverso titolo, le cooperative laziali sono in grado di mettere in campo per fronteggiare situazioni di crisi (con particolare riferimento al mantenimento dei risultati occupazionali)? Quali sono le risorse implementabili?
5. Formulazione della domanda: Quali sono i Fabbisogni formativi del Settore e quale importanza attribuite alla formazione rispetto alla potenzialità del sistema?
6. Domanda integrativa su tematiche emerse e Sintesi conclusiva

3° e 4° Focus “Analisi opportunità di riconversione e sviluppo”

I due focus sono stati finalizzati ad approfondire e raccogliere informazioni di natura qualitativa sulle potenzialità e opportunità di sviluppo del sistema cooperativo nella Regione Lazio. Lo scopo è individuare gli ambiti produttivi ovvero i prodotti/servizi in grado di garantire il maggior successo aziendale e fornire indicazioni sui percorsi di sviluppo e/o riconversione alle imprese cooperative al fine di aiutarle nel confronto con il mercato.

I due focus hanno previsto la seguente articolazione:

1. Introduzione al progetto SCOOP e alla giornata.
2. Presentazione dei singoli partecipanti
3. Formulazione delle 2 domande: “In generale, potrebbe descrivere lo “stato di salute” della sua Cooperativa; quali i punti di forza e quali i punti di debolezza?” - “Nel vostro settore, quali sono i prodotti/servizi che offrono maggiori opportunità di successo e quali quelli in declino?”
4. Formulazione delle 2 domande: Negli ultimi 2 anni avete intrapreso specifici percorsi di sviluppo o innovazione? Dal vostro punto di vista, quali interventi (sia istituzionali che interni alla cooperativa) potrebbero favorire lo sviluppo della vostra cooperativa?
5. Formulazione della domanda: Quali sono i vostri Fabbisogni formativi e quale importanza attribuite alla formazione rispetto alla potenzialità di sviluppo della vostra impresa?
6. Domanda integrativa su tematiche emerse e Sintesi conclusiva

5° Focus “Analisi potenzialità del sistema cooperativo - le risorse attivabili e implementabili”

Il focus è stato finalizzato ad approfondire e raccogliere informazioni di natura qualitativa sulle potenzialità del sistema cooperativo nella Regione Lazio. Lo scopo è identificare oltre agli elementi che costituiscono il “valore” dell’impresa anche le risorse attivabili e implementabili utili a valorizzare e sviluppare tali potenzialità (anche con riferimento al canale della formazione).

L’incontro ha previsto la seguente articolazione:

1. Introduzione al progetto SCOOP ed alla giornata
2. Presentazione dei singoli partecipanti
3. Formulazione della domanda: “Dal vostro punto di vista come giudicate le potenzialità complessive del Sistema Cooperativo nel Lazio? Quali i Punti di Forza e Quali i Punti di Debolezza?”
4. Formulazione delle 2 domande: Quali sono le risorse che, a diverso titolo, le cooperative laziali sono in grado di mettere in campo per fronteggiare situazioni di crisi (con particolare riferimento al mantenimento dei risultati occupazionali)? Quali sono le risorse implementabili?
5. Formulazione della domanda: Quali sono i Fabbisogni formativi del Settore e quale importanza attribuite alla formazione rispetto alla potenzialità del sistema?
6. Eventuale domanda integrativa su tematiche emerse e Sintesi conclusiva

6° Focus Incontro Finale di condivisione dei risultati della ricerca

Il focus è stato finalizzato a presentare e condividere i principali risultati emersi dalla linea 1 “Attività di ricerca” del progetto Scoop ed individuare spunti di riflessione e osservazioni interpretative utili all’analisi finale delle informazioni raccolte.

In particolare, l’incontro è stato finalizzato a delineare alcune caratteristiche del modello cooperativo nella Regione Lazio e individuare possibili proposte a carattere operativo e strategico.

L’incontro ha previsto la seguente articolazione:

1. Introduzione al progetto SCOOP e alla giornata.
2. Presentazione dei singoli partecipanti:
3. Presentazione dei principali risultati della ricerca sul sistema cooperativo e dei fabbisogni formativi rilevati
4. Discussione ed individuazione di scenari evolutivi e proposte operative/ strategiche
5. Sintesi conclusiva

Il campione di indagine tramite questionario

Complessivamente hanno risposto al questionario 101 cooperative operanti nella Regione Lazio; di queste il 54,5% è costituito da Cooperative sociali ed il 45,5% da Cooperative di produzione e lavoro

| Tipologia | N. | % |
|-------------------------------|-----|-------|
| Cooperative Sociali | 55 | 54,5% |
| Cooperative Produzione lavoro | 46 | 45,5% |
| Totale | 101 | 100% |

Sotto l'aspetto territoriale, oltre la metà delle cooperative è localizzata nella Provincia di Roma; seguono le province di Latina (19%), Frosinone (12%), Viterbo (11%) e Rieti (3%).

| Provincia di riferimento | N. | % |
|--------------------------|-----|------|
| Provincia di Frosinone | 12 | 12% |
| Provincia di Roma | 56 | 55% |
| Provincia di Viterbo | 11 | 11% |
| Provincia di Latina | 19 | 19% |
| Provincia di Rieti | 3 | 3% |
| Totale | 101 | 100% |

Il 28% campione appartiene ad una classe di fatturato 1 mln -5 mln Euro; il 28% ha un fatturato inferiore ai 100 mila euro.

| Classe fatturato | N. | % |
|----------------------|-----|------|
| Meno di 50 mila Euro | 9 | 9% |
| 50-100 mila Euro | 19 | 19% |
| 100-200 mila Euro | 9 | 9% |
| 200-500 mila Euro | 12 | 12% |
| 500-1 mln Euro | 15 | 15% |
| 1 mln -5 mln Euro | 28 | 28% |
| 5 mln -10 mln Euro | 9 | 9% |
| Totale | 101 | 100% |

In termini di addetti, oltre la metà del campione (55%) hanno meno di 20 addetti.

| Numero addetti | N. | % |
|-------------------------|-----|------|
| Fino a 9 addetti | 28 | 28% |
| Da 10 a 19 addetti | 27 | 27% |
| Da 20 a 49 addetti | 20 | 20% |
| Da 50 a 99 addetti | 10 | 10% |
| Da 100 addetti ed oltre | 15 | 15% |
| nd | 1 | 1% |
| Totale | 101 | 100% |



S.COOP: Servizi per il mondo delle COOPERative

ATTIVITA' DI RICERCA

FASE 3: DEFINIZIONE DELLE CONDIZIONI DI IMPRESA PER ATTIVARE E GOVERNARE I PROCESSI DI CONSOLIDAMENTO, RICONVERSIONE E SVILUPPO: LA MAPPA DEI FABBISOGNI DI IMPRESA (ORGANIZZATIVI, GESTIONALI, COMMERCIALI)

QUESTIONARIO COOPERATIVE

Data: ____/____/____

ID unità: ____

SEZIONE INTRODUTTIVA - DATI GENERALI

1. Denominazione:

2. Comune: 3. Prov.....

4. Settore economico:

5. Tipologia di cooperativa

- Produzione
- Lavoro
- Consumo
- Sociale
- Altro _____

6. Numero addetti

- Fino a 9 addetti
- Da 10 a 19 addetti
- Da 20 a 49 addetti
- Da 50 a 99 addetti
- Da 100 addetti ed oltre

7. Classe fatturato

- Meno di 50 mila Euro
- 50-100 mila Euro
- 100-200 mila Euro
- 200-500 mila Euro
- 500-1 mln Euro
- 1 mln -5 mln Euro
- 5 mln -10 mln Euro
- Oltre 10 mln Euro

SEZIONE 1 – ANDAMENTO ECONOMICO

1. Qual è il mercato principale della sua Cooperativa?

- Locale
- Provinciale
- Regionale
- Nazionale
- Internazionale

2. Negli ultimi 2 anni (2011-2012) il fatturato/andamento economico della sua cooperativa è?

- aumentato
- rimasto sostanzialmente invariato
- diminuito

3. Negli ultimi 2 anni (2011-2012) l'organico occupazionale della sua cooperativa è?

- aumentato
- rimasto sostanzialmente invariato
- diminuito

4. Guardando al 2013, ritiene che il fatturato/andamento economico della cooperativa?

- aumenterà
- resterà sostanzialmente invariato
- diminuirà

5. Guardando al 2013 ritiene che l'organico occupazionale della sua cooperativa?

- aumenterà
- resterà sostanzialmente invariato
- diminuirà

**6. Per il futuro, quale dei seguenti obiettivi ritiene essere importante per la sua cooperativa?
(max 3 risposte)**

- Miglioramento ed innovazione di prodotto
- Miglioramento ed innovazione dei processi
- Maggiore riconoscibilità-radicalamento sul territorio di riferimento
- Aumento del numero di soci e/o dell'organico occupazionale
- Miglioramento dell'organizzazione interna
- Consolidamento dell'attuale mercato di riferimento
- Sviluppo di nuovi mercati
- Accesso al mercato internazionale
- Miglioramento dell'assetto e della gestione finanziaria
- Altro (specificare)_____

SEZIONE 2 – FABBISOGNI FORMATIVI

7. Con riferimento alle competenze generali del personale della sua Cooperativa, Lei avverte la mancanza di? (max 4 risposte)

- Conoscenze informatiche
- Conoscenze linguistiche
- Conoscenze organizzativo gestionali
- Conoscenze di marketing
- Conoscenze di comunicazione
- Conoscenze normative
- Conoscenze fiscali e tributarie
- Capacità progettuali e di fund raising (ad es. accesso ai fondi strutturali, fondi comunitari, altri fondi regionali e/o nazionali)
- Leadership e management
- Capacità innovative ed imprenditoriali
- Capacità di gestione delle risorse umane
- Altre conoscenze _____
- Nessuna in particolare

8. Nell'ambito della sua Cooperativa, sono presenti figure professionali che avrebbero bisogno di riqualificazione o aggiornamento professionale?

- SI (*Se si vai alla Domanda 9*)
- NO (*Se si vai alla Domanda 10*)

9. Se SI, potrebbe indicare quale tipologia di figura professionale?

- Personale amministrativo-gestionale
- Area manageriale
- Area tecnico-produttiva
- Area gestione risorse umane
- Tutte le aree
- Altre Aree _____

10. Rispetto alle seguenti tipologie di interventi formativi, quale ritiene potrebbe essere utile/auspicabile per la sua cooperativa? (max 4 risposte)

- Controllo di gestione
- Europrogettazione e tecniche di partecipazione a gare
- Marketing e tecniche di vendita
- Comunicazione e competenze comunicative
- Pianificazione economica e finanziaria
- Fund raising e procedure di accesso al credito
- Accesso ai mercati esteri
- Networking e sviluppo di processi di aggregazione e reti
- Mediazione e *problem solving*
- Team working* e lavoro di gruppo
- Gestione risorse umane e costo del lavoro
- Normative sulla sicurezza
- Normative ambientali
- Lingue straniere (Specificare _____)

- Informatica di base
- Informatica avanzata
- Altre Tipologie_____

11. Il personale della cooperativa ha fruito di interventi formativi (aggiornamento, riqualificazione, riconversione) negli ultimi 5 anni?

- SI (vai alla domanda 12)
- NO (fine intervista)

12. Attraverso quali canali sono state finanziate le precedenti attività formative

- Risorse della Cooperativa
- Bandi FSE
- Altri fondi comunitari (Specificare_____)
- Foncoop
- Altri canali (Specificare_____)

13. Sono risultati utili gli interventi formativi realizzati?

- Molto utili
- Abbastanza utili
- Poco utili
- Per nulla utili

GRAZIE DELLA COLLABORAZIONE