

Le reti cooperative

Antonio Zanotti

Quaderni

n. 1 - 2015

Fondazione Ivano Barberini

Per lo studio e la divulgazione
della Storia e Civiltà della Cooperazione

Indice

1. Le dimensioni della cooperazione in Italia	pag.	3
2. Le reti cooperative: il caso italiano	pag.	7
3. Le reti cooperative: il caso spagnolo	pag.	12

1. LE DIMENSIONI DELLA COOPERAZIONE IN ITALIA

Tratteggiare brevemente la dimensione statistica della cooperazione in Italia non è una cosa semplicissima in quanto le fonti statistiche disponibili forniscono indicazioni non del tutto omogenee.

E' comunque ritenuto attendibile che le imprese cooperative attive siano circa 80.000.

Nella Fig. 1 è illustrato il trend di crescita di lungo periodo, mentre nella Fig. 2 è illustrato il trend registrato nell'ultimo decennio.

Fig. 1 – Le Cooperative in Italia 1951 - 2008

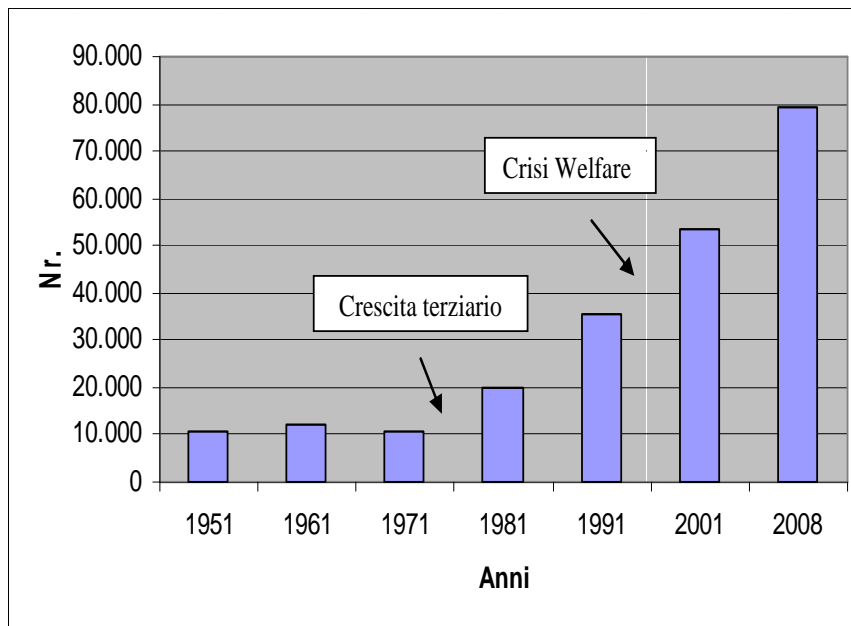
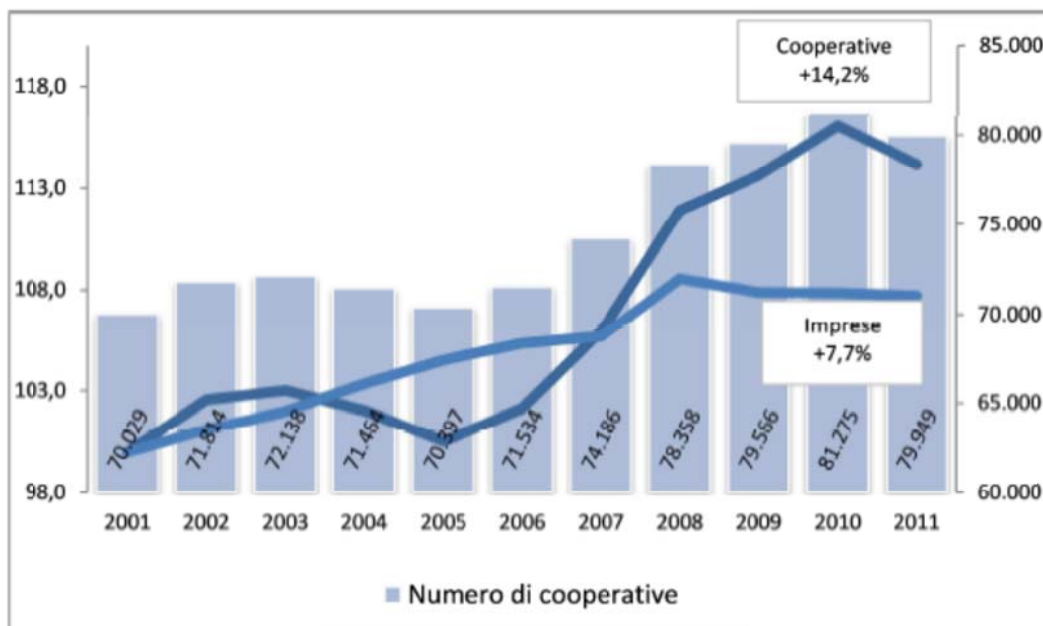


Fig.2 – Cooperative ed Imprese in Italia 2001 – 2011



I dati esposti indicano fondamentalmente tre tendenze molto chiare:

- a) Nel lungo periodo, il numero delle cooperative attive resta sostanzialmente costante (ca. 11.000 unità) durante tutta la fase del boom economico post-bellico, sino a metà anni '70.
- b) Da metà anni '70 il tasso di crescita diventa esponenziale, in concomitanza della terziarizzazione dell'economia italiana (verso fine anni '70 per la prima volta l'incidenza del terziario supera il 50% del PIL).
- 3) Nell'ultimo periodo il tasso di crescita delle cooperative supera il tasso di crescita del totale imprese.

Nonostante questi ritmi di crescita l'incidenza delle cooperative sul totale imprese resta modesto, non superando l'1,4%, contro l'1,2% nel 2001. Questa modesta incidenza è però il frutto dell'anomalo peso che nel nostro paese hanno le imprese di piccolissima dimensione. Se infatti guardiamo i dati censuari (disponibili sino al 2001) riscontriamo che il peso delle cooperative incide attorno al 9,0% delle imprese con oltre 250 addetti, come illustrato nella Tab. 1

Tab. 1 – Incidenza delle cooperative per numero di addetti – 1971 – 2001

Classe Addetti	Imprese 1971	Imprese 1981	Imprese 1991	Imprese 2001
1	0,1%	0,2%	0,3%	0,7%
2	0,3%	0,4%	0,5%	0,4%
3–5	0,9%	1,0%	1,5%	1,7%
6–9	1,4%	1,6%	3,0%	3,8%
10–15	2,2%	3,6%	4,4%	4,3%
16–19	2,8%	4,0%	4,7%	5,3%
20–49	3,1%	5,2%	6,6%	7,2%
50–99	3,9%	5,6%	8,0%	10,2%
100–199	4,4%	5,3%	8,7%	11,5%
200–249	5,4%	6,7%	7,0%	11,0%
250–499	4,5%	6,8%	8,0%	9,8%
500–999	2,9%	5,6%	7,8%	9,2%
1000 e piu'	1,6%	2,9%	7,0%	8,8%
Totale	0,5%	0,7%	1,0%	1,2%

Assai interessanti sono le performances in termini di occupazione. La fig. 3 illustra il trend dell'occupazione nel lungo periodo, mentre nella Fig. 4 sono illustrati i dati per il periodo 2007 – 2011.

Gli occupati nell'imprese cooperative sono ad oggi stimabili in ca. 1.300.000 unità.

Fig. 3 – Andamento occupati nelle cooperative e nelle imprese 1971 – 2001

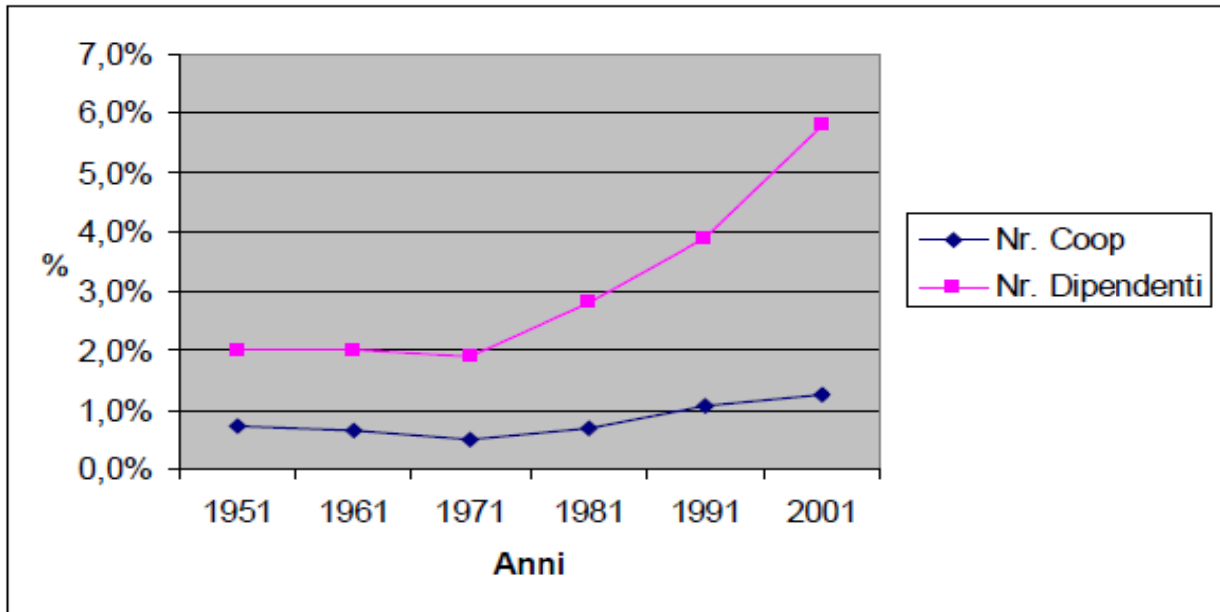
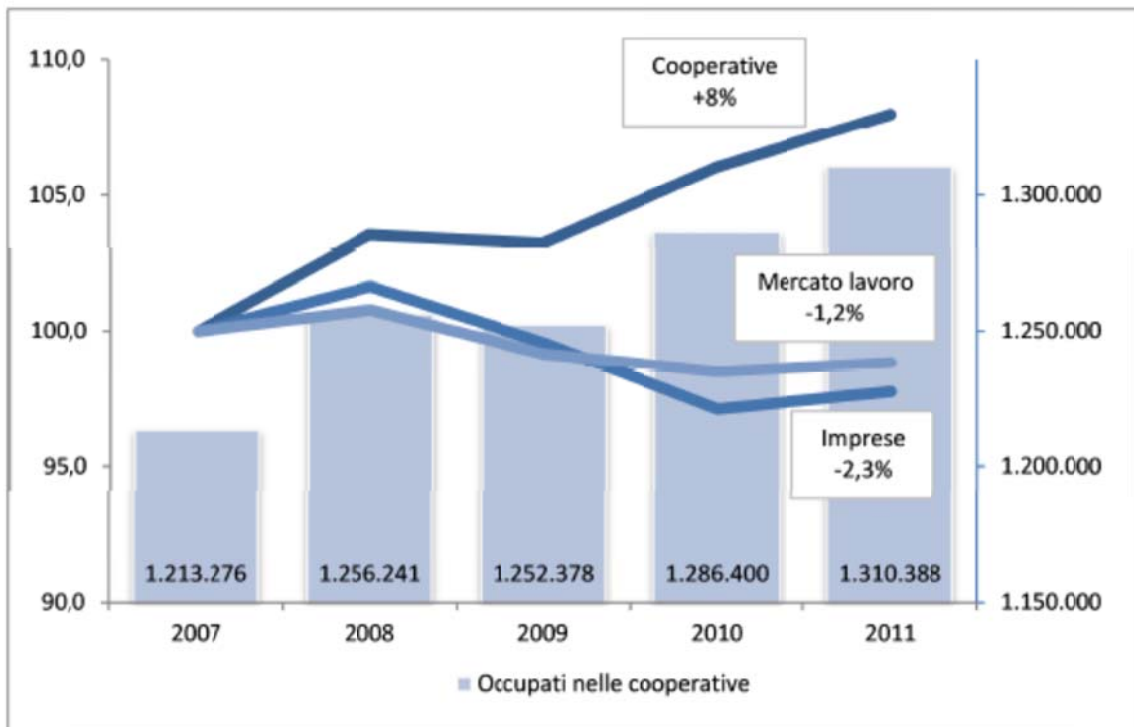


Fig. 4 – Andamento occupati nelle cooperative e nelle imprese 2007 – 2011



Nella Tab. 2 abbiamo invece riportato la scomposizione delle cooperative per settore d'attività, riferite all'anno 2008.

Al primo posto figurano le cooperative di produzione e lavoro (costruzioni, industria manifatturiera, servizi) che incidono per quasi il 40% del totale.

Tab. 2 – Cooperative per settore di attività – 2008

Produzione Lavoro	31.378	39.52%	Pesca	1.156	1.46%
Sociali	14.139	17.81%	Garanzie	553	0.70%
Abitazione	11.861	14.94%	Banche Credito Coop	436	0.55%
Altre	7.867	9.91%	Consorzi	390	0.49%
Agricole Conferim.	5.259	6.62%	Dettaglianti	148	0.19%
Agricole di lavoro	3.092	3.89%	Consorzi Agrari	56	0.07%
Consumo	1.375	1.73%	Non Classificate	213	0.27%
Trasporto	1.477	1.86%	TOTALE	79.400	100%

2. LE RETI COOPERATIVE: IL CASO ITALIANO

Le cooperative nella loro lunga storia hanno saputo nascere, crescere e prosperare in contesti istituzionali e di mercato assai diversi, dimostrando un'alta capacità di adattamento.

Complessivamente, però, le cooperative non raggiungono un ruolo complessivo di primissimo piano, ancorché in alcuni settori di attività ricoprano posizioni di leadership.

E' probabile quindi che le cooperative si siano sempre sentite come una 'anomalia' istituzionale ed abbiano sviluppato una forte tendenza ad associarsi per resistere ad una situazione esterna non propriamente favorevole.

Questa tendenza a sviluppare forme aggregative è avvenuta a due livelli:

- a) a livello politico, attraverso lo sviluppo di Federazioni/Confederazioni per settore di attività e/o a livello territoriale, finalizzate alla rappresentanza di tutela politico-sindacale;
- b) a livello d'impresa, attraverso la formazione di consorzi, cioè di aggregati fra cooperative, per rafforzare la propria presenza sul mercato o sviluppare economie di scala e di scopo.

L'aggregazione politica in Italia ha avuto uno sviluppo assai diverso rispetto agli altri paesi, probabilmente dovuto al fatto che nel nostro paese la cooperazione ha tratto ispirazione da una pluralità di correnti politiche, come il socialismo, il cattolicesimo e la liberal democrazia.

Quanto al modello organizzativo le cooperative hanno teso a riunirsi prima a livello federativo per attività svolta, poi a livello confederativo, cioè come somma di federazioni. Lo stesso modello è stato poi replicato sia a livello territoriale periferico che a livello nazionale.

Nella Tab. 3 abbiamo indicato le date più significative di questo processo.

Tab. 3 – L'aggregazione politica delle cooperative italiane nel tempo

<p>1886 – Costituzione della Lega Nazionale delle Cooperative</p> <p>1898 – Scissione delle Cooperative di ispirazione cattolica</p> <p>1919 – Costituzione della Confederazione Generale delle Cooperative</p> <p>1926 – Scioglimento della LNC e Confcooperative. Le Cooperative sono costrette ad aderire all'EFNC</p> <p>1945 – Ricostituzione Di Legacoop e Confcooperative (riconosciute giuridicamente ai sensi del D.Lgs 1577/47 nel 1948)</p> <p>1952 – Scissione da Legacoop delle Cooperative di ispirazione socialdemocratica e repubblicana e costituzione dell'AGCI (riconosciuta giuridicamente nel 1961)</p>
--

1971 – Costituzione dell’Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (UNCI) (riconosciuta giuridicamente nel 1982)

2004 – Costituzione dell’Unione Italiana delle Cooperative (Unicoop) (riconosciuta giuridicamente nel 2004)

Dal 2011 le tre principali centrali cooperative, Legacoop, Confcooperative e Agci, hanno dato vita ad un progetto di rappresentanza comune che si sta espandendo a livello territoriale e settoriale, senza per altro porre all’ordine del giorno una unificazione vera e propria.

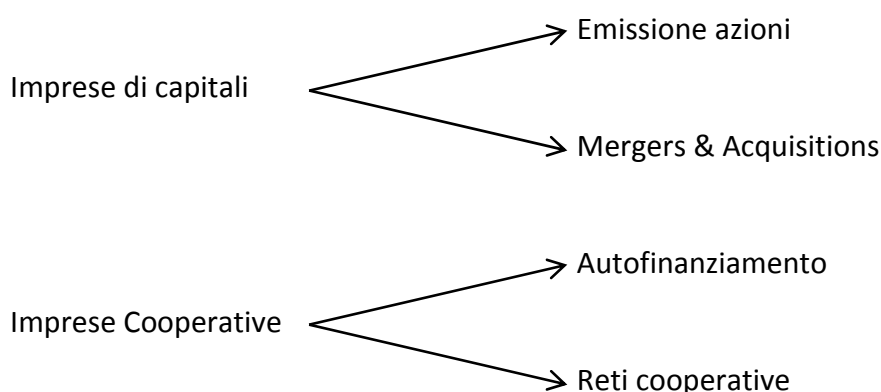
E’ opportuno osservare come questi organismi di rappresentanza svolgano una azione non limitata alla lobby, tipica in genere delle altre associazioni datoriali.

Ovvero accanto a questa azione, le centrali hanno sviluppato altre attività che potremmo definire di coordinamento, anche per adempiere ad obblighi legislativi imposti dalla cosiddetta Legge Basevi (D. Lgs. 1577/47) che attribuisce alle centrali riconosciute importanti compiti di vigilanza sull’attività svolta dalle proprie associate.

In genere queste funzioni di coordinamento possono così riassumersi:

- a) azione di vigilanza ordinaria ai sensi dell’art. 9 del D. Lgs 1577/47;
- b) azione di promozione per favorire la nascita di nuove cooperative;
- c) azioni per favorire le aggregazioni fra cooperative, processi di ristrutturazione, risoluzione di crisi aziendali;
- d) assistenza fiscale, legale ed amministrativa a favore delle associate;
- e) azioni per favorire l’accesso al credito da parte delle associate, sia tramite convenzioni con istituti bancari, sia tramite la creazione di società finanziarie vere e proprie.

Pur con una certa approssimazione possiamo affermare che i processi di crescita nelle cooperative differiscono da quelli delle imprese di capitali secondo il seguente schema:



In questa sede tralasciamo la problematica finanziaria e ci concentriamo sui processi organizzativi.

Le modalità teoriche che una cooperativa può seguire sono fondamentalmente quattro:

- a) Fusioni
- b) Consorzi cooperativi
- c) Gruppo paritetico
- d) Cooperativa holding.

Possiamo senza dubbio affermare che le cooperative non hanno una forte predisposizione naturale ad aggregarsi per via di fusioni.

Secondo la Teoria Finanziaria, una fusione ha senso economico se le imprese che si fondono valgono più unite che separate. Partendo dal presupposto che le cooperative non sono oggetto di 'compravendita' potremmo affermare che, almeno secondo i principi della finanza aziendale, le cooperative sono costituzionalmente estranee ai vantaggi dei processi di fusione.

Si tratta sicuramente di una spiegazione debole, in quanto le ragioni di una fusione hanno importanti implicazioni sulle economie di scala, sul potere di mercato ecc.

Spesso le fusioni fra cooperative avvengono per risolvere una crisi aziendale, dove una cooperativa 'forte' interviene per evitare la chiusura di una cooperativa in difficoltà.

Non è nostra intenzione approfondire questo problema, quanto piuttosto affrontare il tema delle altre forme di aggregazioni, raggruppabili nella definizione di rete di imprese.

In Italia la struttura consortile (che in senso lato identifichiamo con l'aggregazione fra cooperative, ma che la nostra legislazione distingue fra una pluralità di forme consortili molto diverse) ha rappresentato un istituto di grande successo.

Sotto il profilo economico possiamo individuare almeno tre motivazioni di fondo a consorzarsi:

- a) Consorzi finalizzati alla messa in comune di un aspetto del processo di produzione. Questi consorzi realizzano quindi una integrazione verticale fra le cooperative ed il consorzio. Il caso più comune è quello delle cooperative di 2° in agricoltura.
- b) Consorzi per l'acquisto comune di beni e servizi. I casi più comuni sono operativi nel settore del commercio al dettaglio. In questo caso le cooperative delegano al consorzio una funzione che potrebbero perseguire anche individualmente, ma che aggregandola permette di raggiungere condizioni di acquisto migliori.
- c) Consorzi per la ricerca di lavori. I casi più comuni sono nel settore delle costruzioni e dei servizi, dove il consorzio svolge il ruolo di ricerca di lavori che verranno distribuiti fra le associate che continuano a svolgere l'azione di produzione.

Possiamo definire il primo caso come 'consorzio verticale' e gli altri due casi come 'consorzi orizzontali'.

Recentemente il quadro legislativo ha dato vita a nuove forme di aggregazione come il consorzio paritetico (art. 2545 septies cc) ed il contratto di rete (l. 33/2009).

Anche se accolti con molto entusiasmo, al momento non sembrano avere incontrato una grande fortuna.

Sotto il profilo giuridico sono contratti abbastanza complessi. In estrema sintesi queste forme aggregative non danno vita a nuove società o enti giuridici, ma risolvono i rapporti fra gli associati per via contrattuale.

Infine, in tempi abbastanza recenti, è aumentato il numero di cooperative che esercitano parte della propria attività non direttamente, ma tramite una società di capitali (spa o srl) controllata, con redazione annuale del bilancio consolidato.

Su questo tema sono stati presentati alcuni studi importanti (soprattutto a livello mondiale), da cui è possibile individuare il seguente elenco di motivazioni alla base di queste genere di organizzazione:

- a) è ritenuta l'unica strada per espandersi all'estero;
- b) la cooperativa non intende allontanarsi dal suo core business storico e affronta la diversificazione con società create ad hoc;
- c) possibilità di costituire delle joint venture con imprenditori privati, contrari al principio del voto capitario;
- d) possibilità di quotare una spa controllata, come mezzo per raccogliere capitali esterni.

Volendo riassumere le forme di aggregazione economica per le cooperative, possiamo fornire una rappresentazione grafica in funzione di due variabili:

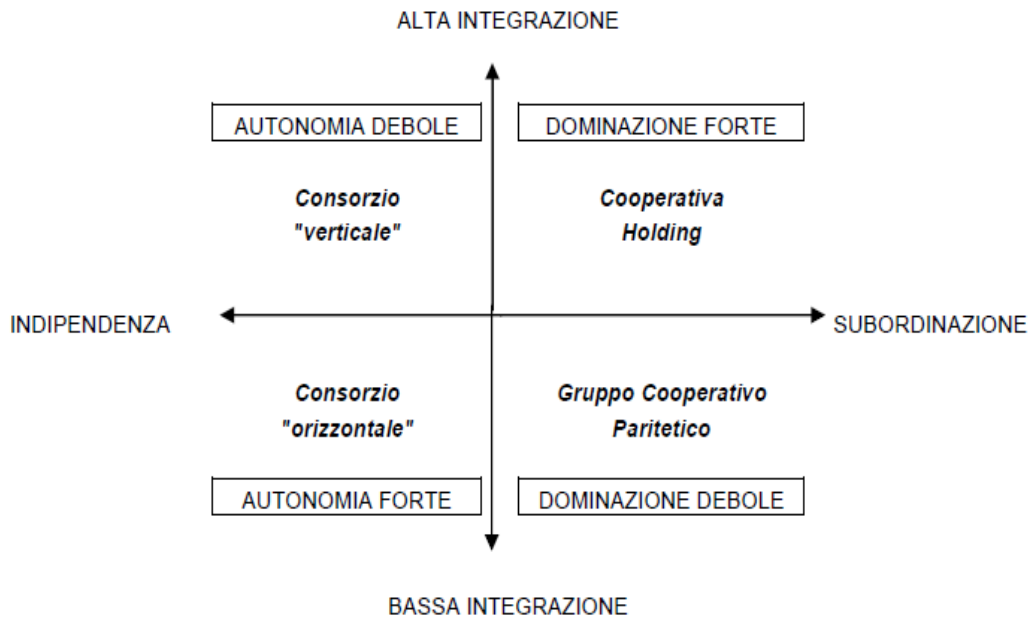
- a) il livello di integrazione produttivo-commerciale (alta vs bassa);
- b) il livello di autonomia giuridica (subordinazione vs indipendenza).

Il modello è rappresentato nella Fig. 5.

Possiamo affermare che il quadro istituzionale vigente in Italia per le aggregazioni economiche fra cooperative è decisamente ampio e soddisfacente ed è, forse, anche una delle cause per cui le cooperative preferiscono dare vita a reti di imprese e non a processi di fusione.

Anche un rapido confronto a livello internazionale conferma questa interpretazione.

Fig. 5 – Forme di aggregazione fra cooperative (reti)



Mentre le reti nella parte alta della figure sono una costante del panorama cooperativa a livello mondiale, le reti configurate nella parte bassa sembrano una peculiarità dell'esperienza italiana.

Il caso del "consorzio orizzontale" è tipicamente italiano nella sua variante del consorzio 'procacciatore d'affari', all'interno di Legacoop i casi più noti sono il Consorzio Cooperative Costruzioni (CCC) ed il Consorzio Nazionale Servizi (CNS); nella variante invece "centrale d'acquisto" è una forma di rete diffusa anche in altri paesi.

Come già detto occorrerà ancora tempo per esprimere un giudizio sul Gruppo Cooperativo Paritetico e sul Contratto di rete.

3. LE RETI COOPERATIVE: IL CASO SPAGNOLO

La cooperazione spagnola rappresenta un altro caso di estremo interesse e presenta numerose diversità rispetto al caso italiano.

Innanzitutto sotto il profilo giuridico, in Spagna sono previste forme miste di cooperative sconosciute in Italia come le Sociedad Laborales (assimilabili ad una srl, ma le cui quote possono essere detenute solo da lavoratori dell'impresa) e le Cooperative miste (dove il socio finanziatore può avere anche il 50% dei diritti di voto e quindi essere in grado di controllare la cooperativa).

Anche sotto il profilo della rappresentanza politica sembra prevalere un forte sistema a carattere territoriale.

Fra le diverse Federazioni, almeno due hanno una rilevanza preponderante: il Gruppo di Mondragon e il Gruppo Ascès (già Gruppo Cooperativo Valenciano).

Il Gruppo Mondragon è sicuramente l'esperienza cooperativa più studiata a livello mondiale.

Nella Tab. 4 forniamo un quadro sintetico delle date basilare della costruzione di questo gruppo.

Tab. 4 – Sviluppo del Gruppo Mondragon

1959 – Nasce la Caja Laboral con oggetto sociale «prestare un servizio finanziario, tecnico e sociale»

1964 – Primo Contratto di Associazione: Fondo fidejussorio intercooperativo. Ogni cooperativa si impegna sino al 25% del PN a coprire le perdite della Caja sui finanziamenti erogati ad una coop in dissesto.

1967 – Nasce Lagun Aro: scorporo dalla Caja delle attività assistenziali previdenziali (fondo pensione, sanità, indennità di infortunio ecc.)

1972 – Nuovo Contratto di Associazione (la Caja è l'unica banca finanziatrice del Movimento): regolare trasferimento di informazioni sull'andamento gestionale di ogni associata – uniformità nei criteri di distribuzione degli utili – formazione dei gruppi dirigenti.

Anni '80 – La banca centrale Spagnola censura il rapporto fra Caja e Cooperative.

La Caja si 'trasforma' in banca commerciale ordinaria e trasferisce l'attività impresarial a MCC

1991 – Nasce MCC

Suddivisione in 4 Gruppi.

Ogni gruppo elegge un proprio Consiglio

Tutte le cooperative devono presentare il piano annuale al Consiglio di gruppo

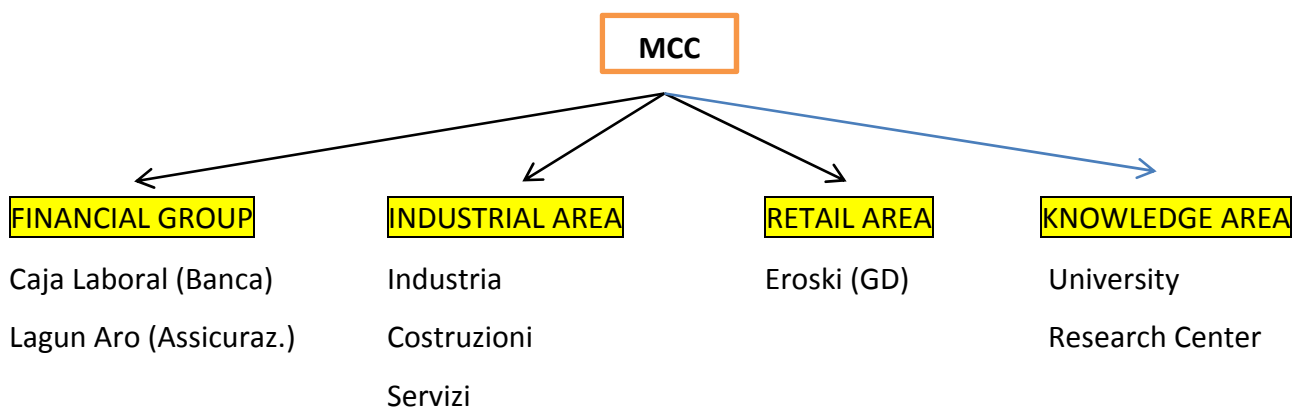
MCC sorveglia i sistemi retributivi. Le differenze retributive non possono superare il rapporto 9 : 1.

Fin dalla nascita il Gruppo di Mondragon si caratterizza per il ruolo centrale della strumentazione finanziaria, la Caja Laboral. Questa banca non solo svolge la tradizionale attività di intermediazione fra depositi ed investimenti, ma conscia della concentrazione di rischio che si assume finanziando esclusivamente le cooperative del gruppo, esercita una forte attività di controllo ed indirizzo su tutte le associate. In sintesi possiamo dire che la Caja è il cuore ed il cervello del gruppo.

La pressione esercitata dalla Banca centrale spagnola, ad un certo punto, impedisce alla Caja di continuare a svolgere questo ruolo, che viene trasferito dopo una ampia discussione ad una nuovo soggetto la Mondragon Cooperative Corporation (MCC).

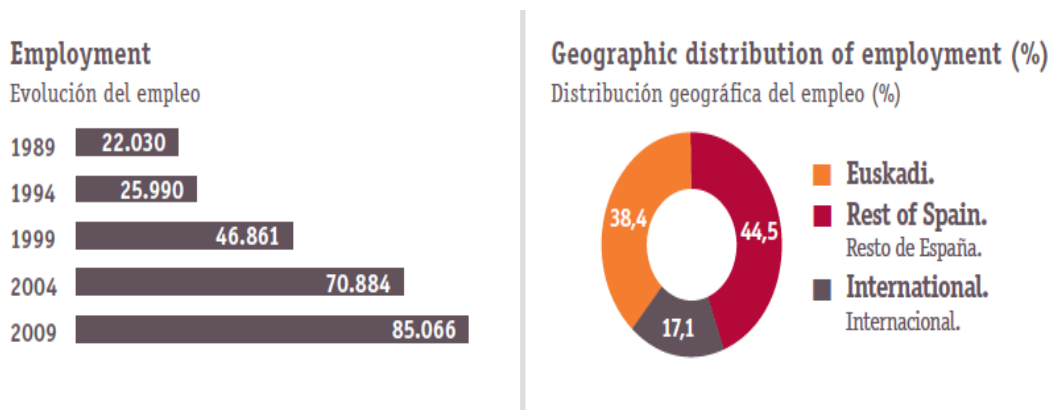
Oggi la MCC è divisa in quattro settori, ognuno dei quali presieduto da un proprio Consiglio di Amministrazione a cui le cooperative aderenti devono presentare piani strategici, budget e bilanci consuntivi e riceverne l'approvazione.

Fig. 6 – La struttura organizzativa di Mondragon Cooperative Corporation



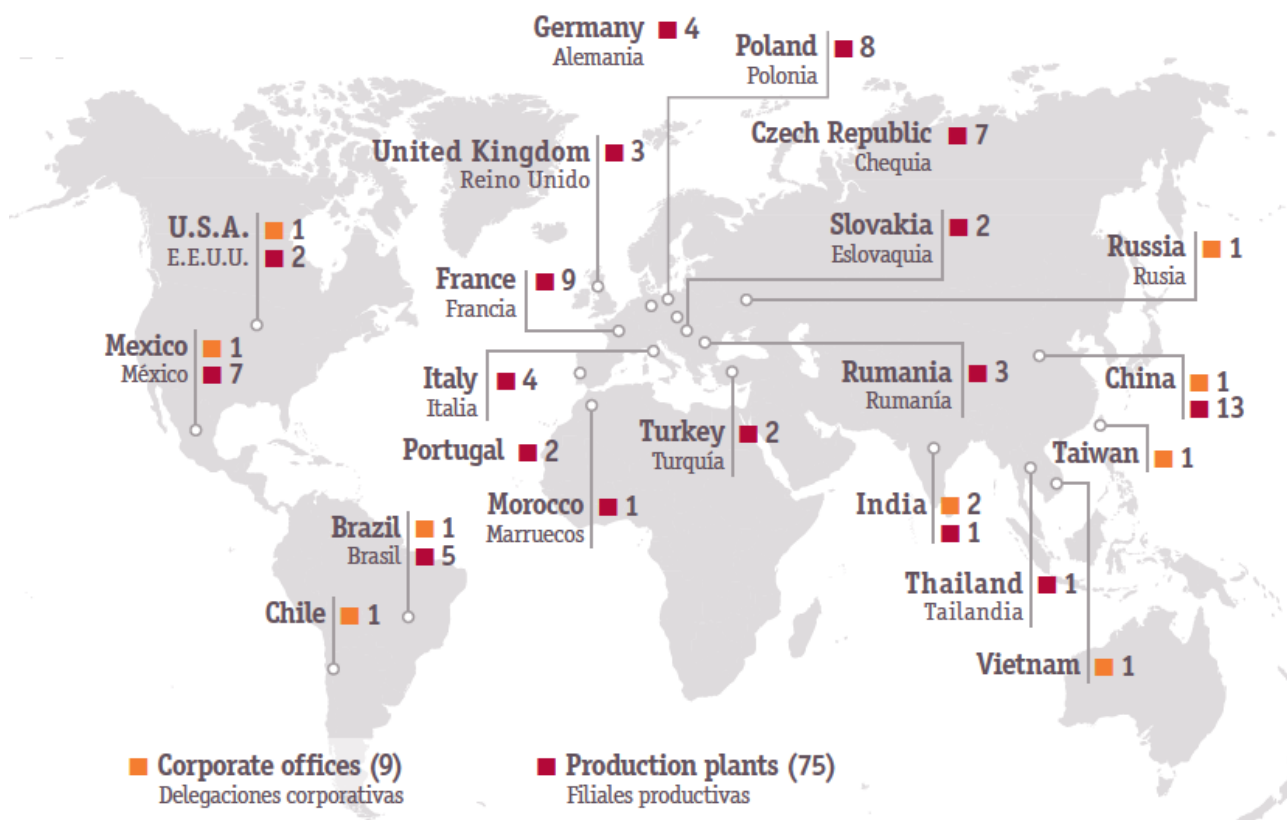
Dal 1989 al 2009 l'occupazione del Gruppo Mondragon è passata da 22.030 unità a 85.066 come illustrato nella Fig. 7.

Fig. 7 – L'occupazione nella MCC



Meritevole di attenzione è indubbiamente la strategia di internazionalizzazione praticata dal gruppo come illustrato nella Fig. 8

Fig. 8 – L'espansione internazionale di MCC



La rete creata nel Gruppo Mondragon, come già detto, ha sempre ruotato attorno ad un centro in grado di movimentare risorse finanziarie.

Fintanto che è stato possibile questo ruolo è stato giocato dalla Caja Laboral che, come banca, poteva procurarsi risorse direttamente dai risparmiatori.

Per mantenere questa impostazione di fondo, il passaggio alla MCC ha richiesto la necessità di sviluppare nuovi strumenti finanziari in modo che potesse disporre di una risorsa strategica di vero e proprio indirizzo industriale, ritenendo insufficiente potere svolgere tali funzioni solo con la moral suasion.

La strada prescelta è stata quella di dare vita a dei Fondi finanziari alimentati contrattualmente (cioè non per legge, come i Fondi mutualistici italiani di cui alla L. 59/92) in percentuale degli utili prodotti.

I primi tre Fondi costituiti hanno qualche similitudini con le funzioni dei Fondi mutualistici italiani, sebbene l'apporto delle cooperative spagnole sia più consistente:

a) Fondo Central de Intercooperacion: ogni cooperativa associata versa a questo Fondo per la promozione e la riconversione delle imprese il 10% degli utili netti.

b) Fondo de Educacion y Promocion Intercooperativa: il Fondo promuove l'educazione e la formazione dei soci e del personale ed è alimentato con il 2% degli utili netti di ogni cooperativa associata.

c) Fondo Solidariedad: alimentato con il 2% degli Utili netti viene utilizzato per interventi straordinari a sostegno di cooperative in difficoltà.

Ma il fondo veramente originale e che rispecchia la fortissima integrazione delle cooperative di Mondragon è sicuramente il Fondo de Reconversion de los Resultados, la cui funzione è quella di riequilibrare i risultati di esercizio fra le cooperative.

Un esempio di funzionamento del Fondo è riassunto nella Tab. 5

Tab. 5 - Esempio del funzionamento del Fondo de Reconversion de los Resultados

Ejemplo		(20% - 40%)			Miles de euros	
COOP.	RESULTADOS TOTALES	APORTACIÓN RECONVERSIÓN (1)	BASE COMPUTABLE (Gtos. Personal)	DISTRIBUCIÓN RECONVERSIÓN (2)	DIFERENCIA (2)-(1)	RESULTADO POST-RECONVERSIÓN
A	500	100	10.000	200	+100	600
B	-500	-200	5.000	100	+300	-200
C	3.500	700	15.000	300	-400	3.100
TOTAL	3.500	600	30.000	2%	-	3.500

Supponiamo l'esistenza di tre cooperative (A, B, C) con risultati economici assai diversi (Resultados totales). Ogni cooperativa partecipa al Fondo in funzione dei risultati ottenuti: 20% per le cooperative in utile e 40% per le cooperative in perdita. A) e C) in utili contribuiscono con un apporto di 700 e B), in perdita, con un apporto negativo di 200; le disponibilità nette del fondo da redistribuire ammontano a 600.

Questo saldo è redistribuito in proporzione al numero dei dipendenti, pari a 30.000 unità; la quota di redistribuzione è quindi pari al 2% (saldo del fondo 600 / Totale occupati 30.000).

La redistribuzione delle risorse è rappresentata nella colonna Distribucion Reconversion.

In questo modo A) contribuisce con 100, ma riceve 200 per cui il suo risultato finale passa da 500 a 600.

Nello stesso modo B passa da una perdita di 500 ad una perdita di 200.

Infine C, che resta il vero contribuente, versa 700 e riceve 300, con un saldo negativo di 400; in questo modo il suo risultato finale passa da un utile di 3.500 ad uno di 3.100.