



ALLEGATO 2

Analisi dei fattori di successo e dei risultati del Gruppo cooperativo Cgm¹

Indice

Analisi dell'evoluzione del ruolo del consorzio territoriale da centro servizi a impresa di comunità

Premessa

Il gruppo: analisi differenziale dello sviluppo dei business 3

L'indagine sui consorzi della rete Cgm

Introduzione	8
1.1 Anagrafica e distribuzione territoriale	9
1.2 Profilo del presidente	10
1.3 Compagine consortile	11
1.4 Partecipazioni societarie e adesione a centrali.....	12
1.5 Networking orizzontale.....	13
1.6 Attività.....	15
1.7 Risorse umane.....	17
1.8 Fonti d'entrata.....	17
1.9 Clienti.....	20
1.10 Condizioni, strategie e strumenti per lo sviluppo	21
1.11 Buone prassi.....	23
Conclusioni: dagli indizi agli indicatori	25

Documenti strategici

Introduzione	27
2.1 Documenti strategici nella rete	27
2.2 Analisi campionaria	29
2.2.1 Obiettivi e valori.....	30
2.2.2 Risorse e competenze.....	33
2.2.3 Strutture	34
2.2.4 Condizioni esterne.....	39
2.2.5 Verso il consorzio di comunità.....	41

¹ Estratto della ricerca omonima, finanziata da Fondosviluppo e realizzata con la collaborazione del – CRC Centro di ricerche sulla cooperazione e il nonprofit dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.



I dati di bilancio

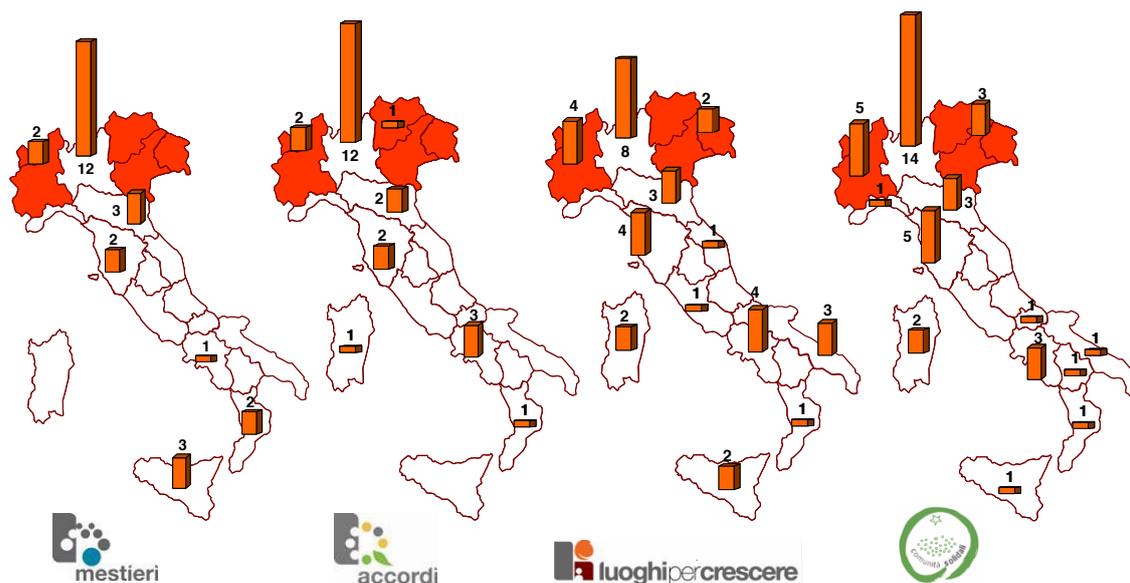
3.1 I consorzi soci: la dimensione economica	43
3.2 Le cooperative socie	47
4. Una prima panoramica sull'ultimo decennio	59
5. Che cosa è cambiato nell'ultimo decennio.....	65
5.1 La dinamica produttiva	66
5.2 Le voci di costo delle cooperative	69
5.3 L'attivo patrimoniale	72
5.4 La struttura finanziaria	75
5.5 I risultati economici	79

Premessa

Il gruppo²: analisi differenziale dello sviluppo dei business

	n°	%
ConSORZI con nessuna adesione alle società del gruppo	20	27%
ConSORZI con 1 adesione alle società del gruppo	19	25%
ConSORZI con 2 adesioni alle società del gruppo	13	17%
ConSORZI con 3 adesioni alle società del gruppo	11	15%
ConSORZI con 4 adesioni alle società del gruppo	12	16%

Al 31 dicembre 2008 alle società del gruppo aderiscono in media 36 consorzi della rete (dai 26 di Accordi ai 46 di Comunità Solidali). La scelta prevalente dei consorzi (48%) è di aderire a due o più società del gruppo, a fronte di un 25% che ha optato per una sola adesione. Sono infine 20 i consorzi che non hanno alcuna adesione.



Il valore della produzione del gruppo nel triennio 2006-2008 è cresciuto complessivamente del 36% (il tasso di crescita, escludendo la capogruppo sale al 65%), passando da 3.658.013 euro a 4.986.238 Euro. L'incremento maggiore si registra tra il 2007 e il 2008 (+ 32%), grazie soprattutto ai risultati raggiunti da Mestieri (+ 167%) e Comunità Solidali (+ 103%). A fronte del progressivo ridimensionamento di Cgm (-18% nel 2007, cui segue un'ulteriore riduzione di 8 punti percentuali nel 2008), il trend per tutte le società si mantiene costantemente positivo nel triennio, ad eccezione di Luoghi per crescere, che nel 2008 subisce una leggera flessione del 5%.

² Ad esclusione di Cgm Finance



Il confronto con il valore della produzione della capogruppo Cgm restituisce quindi un progressivo aumento dell'incidenza delle società del gruppo, il cui peso cresce dal 44% del 2006 al 69% del 2008, anno nel quale l'incidenza sul totale di Cgm viene per la prima volta eguagliata (al 31%) da una società del gruppo: Mestieri.

	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	€ 773.238,00	€ 315.066,00	€ 168.841,00	€ 318.665,00	€ 2.082.203,00	€ 3.658.013,00
2007	€ 821.878,00	€ 338.925,00	€ 330.158,00	€ 574.815,00	€ 1.712.309,00	€ 3.778.085,00
2008	€ 873.964,00	€ 686.616,00	€ 312.453,00	€ 1.537.528,00	€ 1.575.677,00	€ 4.986.238,00

Valore della produzione

La principale voce del valore della produzione è costituita dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, la cui incidenza va tuttavia riducendosi nel triennio, passando dal 91% al 77%. Sono soprattutto Cgm e Comunità Solidali a incidere sul trend. Accordi e Luoghi per crescere non scendono infatti al di sotto del 95%. Mestieri registra solo nel 2008 un abbassamento dell'incidenza in linea con la tendenza complessiva passando dal 97% all'84%, grazie a 248.610 euro alla voce Altri ricavi e proventi e nonostante vengano più che raddoppiati i ricavi dalle vendite e prestazioni.

E' invece il 2007 l'anno nel quale Cgm scende al 73%, sostanzialmente riconfermato l'anno successivo: una riduzione dovuta non solo al raddoppio della voce altri ricavi e proventi, ma anche alla contrazione dei ricavi e delle vendite di oltre 18 punti percentuali.

L'incidenza dei ricavi delle vendite e prestazioni sul totale del valore della produzione è già al di sotto dell'80% nel 2006 per Comunità Solidali. E' però il 2008 a registrare un picco che abbassa il rapporto al 37%, rovesciando i pesi relativi.

	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	773.238,00	244.198,00	165.754,00	314.555,00	1.843.545,00	3.341.290,00
2007	808.336,00	276.635,00	327.457,00	557.926,00	1.244.008,00	3.214.362,00
2008	858.105,00	254.291,00	295.754,00	1.288.918,00	1.129.466,00	3.826.534,00

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

Anche il capitale sociale del gruppo cresce nel triennio, registrando un aumento del 11,4% (dato che raddoppia, salendo al 23,9% escludendo la capogruppo). Questa volta però l'incremento più consistente si colloca a cavallo tra 2006 e 2007 (+6,5% complessivo, +17,7% delle società), soprattutto grazie all'aumento di capitale operato da Mestieri (+ 32%), cui spetta anche il primato della crescita nel triennio (+48%), seguito dal 32% di Luoghi per crescere. Ancora una volta la crescita è frutto di una complessiva tendenza positiva del gruppo, con un'unica eccezione, che in questo caso riguarda Accordi, il cui capitale è diminuito nel 2008 del 10%. Costante, al 4,5-4,6% la crescita annua della capogruppo.



	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	130.000,00	135.000,00	102.500,00	155.000,00	3.122.606,00	3.645.106,00
2007	150.000,00	145.000,00	115.000,00	205.000,00	3.267.240,00	3.882.240,00
2008	135.000,00	147.500,00	135.000,00	230.000,00	3.413.166,00	4.060.666,00

Capitale sociale

L'andamento degli utili mostra tendenze diverse fra le società del gruppo, all'interno di un trend complessivo che al segno positivo di gruppo del 2006, fa seguire quello negativo del 2007, per tornare, prepotentemente in utile l'anno successivo, così da determinare, nel triennio, una crescita complessiva del 437%. Ma è l'andamento di una società in particolare, Comunità Solidali, a determinare da sola il risultato dell'ultimo esercizio. Chiude infatti il 2008 con utili per 376.977 euro, in assoluta controtendenza rispetto a tutto il resto del gruppo che infatti chiude con leggere perdite. A dispetto dunque del dato aggregato, la tendenza del triennio restituisce una diminuzione mediana della redditività. Se infatti nel 2006 tutte le società registrano un segno positivo a chiusura di bilancio (dagli 845 euro di Mestieri ai 30.021 euro di Cgm), nel 2007 iniziano a registrarsi tendenze opposte con Cgm, Comunità Solidali e Luoghi per Crescere in utile, Accordi e Mestieri in perdita, per arrivare nel 2008, come detto, ad avere tutte le società in perdita, ad eccezione di Comunità Solidali.

	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	€ 23.832	€ 2.734	€ 2.906	€ 845	€ 30.021	€ 60.338
2007	-€ 7.142	€ 9.108	€ 3.041	-€ 58.400	€ 4.364	-€ 49.029
2008	-€ 11.801	€ 376.977	-€ 4.748	-€ 5.262	-€ 31.413	€ 323.753

Utili

Cresce nel triennio anche il patrimonio netto del gruppo (+19,3% totale, ma ben +81,6% escludendo la capogruppo, con un incremento deciso del 69% proprio nell'ultimo bilancio d'esercizio, collegato ancora una volta al dato fatto registrare da Comunità Solidali, che aumenta del 240%). Molto più contenuta la variazione fatta registrare dagli altri consorzi, due di segno positivo (+ 10% per Mestieri, nonostante un calo nel 2007; +29% per Luoghi per crescere, l'unico insieme a Comunità Solidali a crescere costantemente nel triennio), una di segno negativo (-11% di Accordi, nonostante la crescita fatta registrare nel corso del 2007). La crescita complessiva di Cgm è invece del 8,7%, frutto di un omogeneo e costante aumento negli esercizi 2007 e 2008.



	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	137.595,00	138.905,00	105.406,00	142.053,00	3.083.691,00	3.607.650,00
2007	149.739,00	157.931,00	120.860,00	134.795,00	3.224.555,00	3.787.880,00
2008	122.937,00	537.135,00	136.021,00	155.675,00	3.351.335,00	4.303.103,00

Patrimonio netto

L'andamento delle immobilizzazioni nel triennio segna opposte tendenze: diminuisce sensibilmente nel 2007 (-7,8%) per tornare a crescere nel 2008, senza però riuscire ad invertire il segno negativo rispetto al triennio. Il dato è però determinato dalla Capogruppo, che da sola contribuisce alla composizione delle immobilizzazioni totali dal 91% del 2006 al 84% del 2008. Tutte le altre società infatti registrano un segno negativo nel 2008 (dal -8% di Mestieri al -46% di Accordi). In controtendenza Comunità Solidali (la seconda società per incidenza sul totale, con un 8%) che nonostante la riduzione del 2008 rimane l'unica società, Cgm incluso, ad aumentare, raddoppiandole (+122%) le proprie immobilizzazioni nel triennio di riferimento.

L'incidenza delle immobilizzazioni finanziarie cresce costantemente nel triennio, passando dal 74% del 2006 al 92% del 2008, a scapito sia delle immobilizzazioni immateriali che scendono dal 20% al 5%, sia di quelle materiali, le meno rilevanti, che dal 6% del 2006 perdono 3 punti percentuali.

	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	11.314,00	62.079,00	37.847,00	125.932,00	1.381.814,00	1.618.986,00
2007	9.794,00	150.581,00	32.290,00	128.721,00	1.171.620,00	1.493.006,00
2008	5.274,00	137.740,00	21.693,00	118.957,00	1.258.228,00	1.541.892,00

Immobilizzazioni

In costante calo il dato relativo ai debiti, che nel triennio 2006-2008 si riducono del 28,6%. Si tratta per lo più di debiti a breve, esigibili entro l'esercizio successivo: la loro incidenza sul totale passa infatti dal 77% del 2006 al 87% del 2008. Ancora una volta è il peso relativo di Cgm (dal 73% del 2006 al 44% del 2008) a determinare l'andamento del gruppo, a fronte di un abbondantemente dimezzamento nel triennio della propria posizione debitoria. Scomponendo infatti i dati per singola società rileviamo situazioni diverse. Da una parte Luoghi per Crescere e Comunità solidali, in linea con il dato complessivo, registrano una riduzione dei debiti del 32% e del 14% rispettivamente, nonostante un aumento, per entrambi, nel 2007. Dall'altra Accordi e ancor più Mestieri che, in controtendenza, restituiscono trend di crescita costanti: + 42% per Accordi (maturato tutto nel 2008) e + 268% per Mestieri, frutto di un duplice raddoppio del dato nel 2007 prima, nel 2008 poi.



	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	334.091,00	972.488,00	157.864,00	334.195,00	4.787.390,00	6.586.028,00
2007	334.226,00	1.270.366,00	193.383,00	628.119,00	2.936.650,00	5.362.744,00
2008	474.868,00	839.590,00	107.906,00	1.228.856,00	2.053.332,00	4.704.552,00

Debiti

Sostanzialmente analogo a quello dei debiti, anche l'andamento complessivo dei crediti del gruppo che si riducono nel triennio del 26%. Analoghe sono anche le considerazioni relative all'incidenza sul risultato del dato della Capogruppo, anche in considerazione del maggior peso relativo: dal 83% del 2006 al 68% del 2008. Omogeneo all'andamento dell'aggregato troviamo questa volta solo Comunità Solidali che registra una diminuzione dei crediti, comparabile con quella dei debiti, del 10%. Il trend del triennio è invece positivo sia per Luoghi per crescere (nonostante un calo del 36% nel 2008), che si conferma sui valori del 2006 (+4%), sia per Accordi (anche qui nonostante un leggero calo del 3% nel 2007). In decisa e costante crescita, com'era lecito attendersi, il trend di Mestieri, con un + 185%.

	Accordi	Comunità Solidali	Luoghi per crescere	Mestieri	Cgm	Gruppo
2006	352.818,00	572.734,00	129.476,00	253.906,00	6.259.176,00	7.568.110,00
2007	341.246,00	827.509,00	211.290,00	516.291,00	4.644.026,00	6.540.362,00
2008	394.119,00	515.484,00	134.706,00	724.251,00	3.806.529,00	5.575.089,00

Crediti

Tabella di sintesi:

	2006	2007	2008	Variazioni		
				2006-2007	2007-2008	triennio
Valore della produzione	3.658.013,00	3.778.085,00	4.986.238,00	3,3%	32,0%	36,3%
Ricavi dalle vendite	3.341.290,00	3.214.362,00	3.826.534,00	-3,8%	19,0%	14,5%
Utile/perdita	60.338,00	-49.029,00	323.753,00	-181,3%	-760,3%	436,6%
Capitale sociale	3.645.106,00	3.882.240,00	4.060.666,00	6,5%	4,6%	11,4%
Patrimonio netto	3.607.650,00	3.787.880,00	4.303.103,00	5,0%	13,6%	19,3%
immobilizzazioni	1.618.986,00	1.493.006,00	1.541.892,00	-7,8%	3,3%	-4,8%
debiti	6.586.028,00	5.362.744,00	4.704.552,00	-18,6%	-12,3%	-28,6%
crediti	7.568.110,00	6.540.362,00	5.575.089,00	-13,6%	-14,8%	-26,3%



L'indagine sui consorzi della rete Cgm

Introduzione

Il consorzio rappresenta un costante oggetto di interesse nella produzione scientifica e strategica di Cgm³. Le ragioni sono molteplici e in buona parte intuibili perché hanno a che fare con la natura stessa di un'organizzazione a rete che riconosce proprio nel consorzio lo snodo centrale a livello societario e operativo. Questa constatazione generale introduce alcune questioni più specifiche che sono state affrontate nell'ambito di svariate iniziative di ricerca – intervento⁴ ed anche all'interno di questo progetto.

- La prima riguarda il ruolo dei consorzi rispetto alle unità imprenditoriali “di base” (in gran parte cooperative sociali): fino a che punto si possono considerare tradizionali strutture di “service” allo sviluppo delle imprese associate e a quali condizioni invece i consorzi si configurano come parte integrante di un modello imprenditoriale sui generis?
- La seconda affronta il tema delle caratteristiche organizzative e del dimensionamento delle strutture consortili (il cosiddetto “consorzio partita Iva”) rispetto alla rete dei soggetti associati: qual'è il giusto “peso” del consorzio per poter svolgere le funzioni e le attività proprie garantendo qualità delle performance ed evitando, da un lato, il rischio dell'inconsistenza rispetto agli obiettivi o, all'opposto, una tendenza alla burocratizzazione e all'autoreferenzialità?
- La terza questione rimanda alle modalità attraverso cui i consorzi svolgono la loro azione di networking seguendo due principali direzioni: la prima distingue tra iniziative di costruzione e consolidamento della rete all'interno della base sociale, piuttosto che all'esterno di essa, attraverso la stipula di accordi, collaborazioni, partecipazioni, ecc. con altri soggetti pubblici e privati (ad esempio nella forma di “reti di reti”); la seconda direzione muove lungo l'asse orizzontale - che corrisponde all'ambito territoriale “eletivo” del consorzio definito su base locale - ma anche lungo un asse verticale dove invece si ricercano forme di interconnessione della rete consortile all'interno di network di livello meso e macro (regionale, nazionale, europeo, ecc.).

Tutte queste tematiche sono a loro volta attraversate da un interrogativo di fondo che investe direttamente la mission dei consorzi di cooperative sociali e che può essere espresso nei termini seguenti: al di là delle indicazioni di ordine normativo, i consorzi si sono fatti carico di perseguire operativamente quelle finalità di “interesse generale della comunità” che sostanziano gli elementi identitari della cooperazione sociale? E se sì, attraverso quali modalità organizzative e gestionali ciò è avvenuto? In altri termini, come nel caso delle singole realtà di impresa sociale, il legame con la comunità rappresenta anche per le reti consortili un fattore discriminante per lo sviluppo⁵. In questo senso, la prospettiva del “consorzio di comunità” non si realizza attraverso un riconoscimento astratto di origine normativa, ma appare piuttosto l'esito di un processo di change management che ne attraversa le diverse fasi del ciclo di vita⁶.

³ Zandonai F. (2007), “Trasformazioni e innovazione nelle reti di imprese sociali”, in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma Bari pp. 201-231.

⁴ Si segnala, fra gli altri, il progetto denominato “Processi di innovazione nei servizi alla persona: formazione e immissione di nuove competenze professionali e gestionali nell'imprenditoria sociale”, cofinanziato dalla Regione Lombardia e gestito da Irecoop Lombardia, Sol.Co Bergamo, Metis e Cgm.

⁵ Demozzi M., Zandonai F. (2007), “L'impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi”, in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma Bari, pp. 251-273.

⁶ Demozzi M., Zandonai F. (2008), *Sviluppo e cambiamento organizzativo nell'impresa sociale*, in “Impresa Sociale”, n. 1, vol. 77, pp. 151-170.



Rispetto ai quesiti appena illustrati l'attività di ricerca svolta nell'ambito del progetto ha cercato di rispondere attraverso l'effettuazione di una rilevazione compiuta sull'universo dei consorzi della rete Cgm, al fine di raccogliere riscontri empirici in grado di analizzare caratteristiche già oggetto di attenzione (ad esempio la dimensione e la composizione della compagine sociale), oltre a porre sotto osservazione variabili inedite legate, ad esempio, agli strumenti utilizzati dai consorzi per regolare le relazioni con altri attori economici e sociali sia in ambito locale che in contesti più estesi. I dati raccolti attraverso un questionario auto-compilato⁷ contengono quindi una serie di "indizi" rispetto all'orientamento comunitario di una rete, come Cgm, che su questa dimensione ha investito e investirà notevoli risorse a tutti i livelli. L'obiettivo è di supportare il processo di pianificazione strategica che alimenterà il nuovo piano di impresa, giungendo a definire un set di indicatori articolato e completo, in grado di monitorare periodicamente questo importante "asset" sociale e imprenditoriale.

1.1. Anagrafica e distribuzione territoriale

Sono 69 i consorzi che hanno compilato il questionario di rilevazione. Si tratta della quasi totalità degli aderenti alla rete Cgm, con i suoi 75 consorzi, dimostrando così che è possibile costruire un efficace sistema di monitoraggio relativo a queste strutture senza eccessivi investimenti in termini di risorse e di tempo. Le prime variabili oggetto di analisi riguardano l'anagrafica dei consorzi e la loro collocazione geografica. Due classici parametri che potranno essere utilizzati in successive stesure del report come fattori intervenienti al fine di osservare la loro influenza su altre variabili che più da vicino approssimano la dimensione comunitaria delle reti consortili.

Tabella 1. Anno di costituzione

	v.a.	%
Fino al 1991	10	14,5
Dal 1992 al 1999	31	44,9
Dal 2000 in poi	28	40,6
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

L'anzianità dei consorzi aderenti alla rete Cgm tende a ridursi nel corso del tempo se confrontata con altre rilevazioni, in particolare quelle effettuate a livello nazionale e sui consorzi aderenti a Federsolidarietà⁸. Esiste ancora uno "zoccolo duro" di consorzi pionieri sorti prima del '91 (data che segna uno spartiacque nella storia della cooperazione sociale vista l'approvazione della legge di settore n. 381), ma cresce in maniera evidente la quota dei consorzi "di seconda generazione" (sorti nel periodo immediatamente successivo alla legge) e quelli di recente costituzione essendo sorti dall'anno 2000 in poi.

⁷ Alcune domande del questionario proposto in appendice sono state riprese da un precedente strumento di rilevazione utilizzato per un'indagine sui consorzi aderenti a Federsolidarietà / Confcooperative. Inoltre la domanda relativa ai settori di attività deriva dal questionario utilizzato dall'Istat per le sue rilevazioni sulle cooperative sociali in Italia. Per maggiori informazioni si rimanda a Federsolidarietà / Confcooperative (a cura di) (2008), *Terzo rapporto sullo stato dell'organizzazione. Il viaggio prosegue*, Roma, Rapporto di ricerca curato da Gianfranco Marocchi e Flaviano Zandonai.

⁸ Zandonai F. (2007), "Trasformazioni e innovazione nelle reti di imprese sociali".. *op. cit.* Il riferimento va allo stesso contributo laddove si farà cenno a indagini e rilevazioni precedenti riguardanti la rete Cgm (salvo diversa indicazione).

**Tabella 2. Area geografica**

	v.a.	%
Nord	36	52,2
Centro	10	14,5
Sud e Isole	23	33,3
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

L'area geografica rimarca invece una prevalenza piuttosto marcata del nord Italia a scapito del Sud e soprattutto del Centro Italia. Se l'area centrale ha da sempre rappresentato nella storia di Cgm un territorio di difficile affermazione (con l'eccezione della Toscana) anche per la presenza di soggetti concorrenti, nel caso del Sud Italia il dato appare in controtendenza rispetto ai trend più recenti. Negli ultimi anni infatti, grazie ad alcune importanti operazioni di sviluppo⁹, Cgm era riuscito a incrementare la propria presenza nelle regioni meridionali riequilibrando così il divario territoriale.

Gli andamenti di queste prime variabili sono spiegabili guardando soprattutto agli elevati livelli di turn-over che hanno caratterizzato lo sviluppo recente della compagine sociale di Cgm. Le cause di questo accentuato dinamismo derivano da fuoriuscite legate a divergenze di tipo strategico e gestionale, ma anche dagli spin-off consortili realizzati soprattutto nelle aree "mature" del Nord Italia che hanno visto nascere molti nuovi consorzi, in numero decisamente maggiore rispetto ai recessi da parte delle reti consortili che li hanno generati.

1.2. Profilo del presidente

Il questionario compilato dai consorzi soci di Cgm ha consentito di raccogliere alcune informazioni relative al presidente del consorzio. L'aspetto di maggiore interesse in questa sezione riguarda la durata della carica, commisurando quest'ultima all'età del consorzio. Riguardo "all'anzianità" emerge una carriera dirigenziale di breve periodo. Quasi il 40% dei presidenti dei consorzi, infatti, svolge questo ruolo da non più di 3 anni e ¼ da non più di due soli anni. All'opposto, si segnala comunque una percentuale minore ma non esigua di presidenti che sono in carica ormai da almeno 10 anni.

Tabella 3. Anno di entrata in carica

	v.a.	%
Fino al 2000	14	20,9
Dal 2001 al 2005	27	40,3
Dal 2006 in poi	26	38,8
totale	67	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Per una valutazione più approfondita rispetto alla permanenza nel ruolo di presidente è necessario considerare anche l'anno di costituzione della struttura consortile. Da questo confronto emerge che la maggior parte dei presidenti sta occupando questo ruolo per un periodo di tempo inferiore alla metà degli anni del consorzio. Ma quasi 1/3 di essi ha assunto la carica di presidente quanto il consorzio è stato costituito.

⁹ Dotti J., Luterotti V., Maiello M. (2000), *Come nasce un modello virtuoso?*, in "Impresa Sociale" n. 51.

**Tabella 4. Anni in carica del presidente rispetto all'età del consorzio**

	v.a.	%
Fino a metà della vita del consorzio	35	52,3
Più della metà	11	16,4
Presidenti dalla nascita	21	31,3
totale	67	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Si delinea quindi un quadro della dirigenza consortile piuttosto diversificato al suo interno (almeno per quanto riguarda la figura del presidente). Accanto a manager "storici" che conservano ormai da tempo questa posizione, ve ne sono altri che sono saliti alla ribalta in epoca più recente, molti dei quali nella veste di fondatori di una nuova struttura consortile. Ciò non significa che si tratti di presidenti "alle prime armi", in quanto alcuni di essi presumibilmente provengono da processi di spin-off. In ogni caso è comunque vero che ormai si possono riconoscere diverse "generazioni" di manager consortili.

1.3. Compagine consortile

La compagine sociale rappresenta un importante parametro di analisi del fenomeno consortile guardando sia alle sue dimensioni che alla composizione interna.

La dimensione media dei consorzi della rete Cgm è pari a 16 unità associate, facendo segnare un aumento rispetto a rilevazioni precedenti anche se non particolarmente significativo (l'ultima disponibile, del 2005, segnava un dato medio pari a 15). La distribuzione di frequenza conferma questo trend, dimostrando così che esiste ormai una "dimensione ideale" che tende a mantenersi nel corso del tempo, anche se naturalmente vi sono "eccezioni" anche significative sia verso l'alto che verso il basso.

Tabella 5. Dimensione della compagine consortile

	v.a.	%
Fino a 5 soci	7	10,1
Da 6 a 10 soci	10	14,5
Da 11 a 20 soci	34	49,3
Oltre 20 soci	18	26,1
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Al di là della dimensione, l'aspetto forse più interessante in un'indagine "indiziaria" sull'orientamento comunitario delle reti consortili riguarda la composizione della base sociale. La maggiore o minore presenza di diverse tipologie di soci (cooperative sociali, organismi di terzo settore, enti pubblici, imprese, ecc.) può infatti essere considerata una buona misurazione dell'apertura dei consorzi rispetto ai contesti socio economici in cui si trovano ad operare.

Tabella 6. Incidenza delle cooperative sociali sulla compagine consortile

	v.a.	%
Fino al 70%	8	11,6
Dal 71% all'85%	12	17,4
Dall'86% al 99%	21	30,4
100%	28	40,6
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009



I dati mostrano una tendenza piuttosto netta: i consorzi si configurano come strutture “monostakeholder” con una presenza molto marcata, se non esclusiva, di soci cooperative sociali, nonostante la legge 381/91 consenta di associare anche altri soggetti per una quota non superiore al 30% senza per questo perdere l’attributo di “consorzio di cooperative sociali”. Lo stesso dicasi per la norma introdotta dal decreto legislativo n. 460/97 laddove si afferma che per non perdere l’attributo di Onlus (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale) e i relativi (e limitati) vantaggi fiscali, i consorzi devono essere interamente formati da organizzazioni in possesso di questa stessa “etichetta” giuridica (dunque non solo cooperative sociali ma molte altre tipologie nonprofit). In definitiva, i consorzi della rete Cgm assumono una conformazione di tipo “mutualistico”, volta cioè a rispondere, più che “all’interesse generale” di una comunità, ai bisogni di una ben definita categoria di soggetti¹⁰. Se visti alla luce del loro sistema di governance, essi assumono quindi la conformazione di strutture di supporto a favore degli organismi associati, piuttosto che di agenzie o attori che intervengono direttamente nei processi socio economici locali.

1.4. Partecipazioni societarie e adesione a centrali

Proseguendo nell’analisi del sistema di governance è possibile guardare alle partecipazioni dei consorzi in altre organizzazioni (imprese, soggetti nonprofit, ecc.), oltre a verificare il legame che esiste fra queste strutture e le centrali cooperative che svolgono le classiche funzioni di rappresentanza del settore.

Per quanto riguarda le partecipazioni societarie si nota che circa 1/3 dei consorzi Cgm non aderisce ad alcuna altra organizzazione, confermando così una certa propensione alla “chiusura” della rete.

Tabella 7. Partecipazioni societarie¹¹

	v.a.	%
Nessuna	24	34,8
Cooperative sociali	20	29,0
Cooperative non sociali	12	17,4
Consorzi	13	18,8
Imprese for profit	8	11,6
Altre org. di terzo settore	25	36,2
Altro	6	8,7

Fonte: Cgm, 2009

La parte rimanente ha siglato partecipazioni societarie in via quasi esclusiva con soggetti “affini” per forma giuridica e/o settore di attività: cooperative, altri enti di terzo settore, consorzi, ecc. Sono molto limitati i casi di consorzi che partecipano soggetti diversi per orientamento e forma giuridica come le imprese for profit.

¹⁰ Borzaga C. (1996), *I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà*, in “Impresa Sociale”, n. 26.

¹¹ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio può partecipare diverse organizzazioni.

**Tabella 8. Riclassificazione delle partecipazioni societarie**

	v.a.	%
Nessuna	24	34,8
Fino a 2	34	49,3
Più di 2	11	15,9
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Il dato delle partecipazioni societarie può essere ulteriormente approfondito considerando le adesioni alle società del gruppo cooperativo Cgm¹². L'orientamento della maggior parte dei soci Cgm rispetto all'innovazione introdotta attraverso la costituzione del gruppo e delle sue "società di prodotto" può essere definito "selettivo". La maggior parte di essi, infatti, sembra aver scelto di aderire ad alcune delle sei società, mentre una quota minore sembra aver fatto una scelta "di sistema" aderendo a tutte (o quasi tutte). Sono invece solo nove i consorzi che, alla data della rilevazione, non risultavano ancora formalmente coinvolti nel gruppo cooperativo.

Tabella 9. Partecipazioni societarie nel gruppo cooperativo Cgm

	v.a.	%
Nessuna	9	13,0
Fino a 3	41	59,5
Più di 3	19	27,5
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Infine il dato sull'adesione alle centrali mostra una tendenza piuttosto lineare: i consorzi di Cgm sono strutture pienamente integrate nella centrale Confcooperative-Federsolidarietà. Sono pochissimi quelli aderenti a più centrali o ad altre strutture di rappresentanza.

Tabella 10. Adesione a centrali¹³

	v.a.	%
Confcooperative	64	92,8
Legacoop	3	4,3
Agci	2	2,9
Nessuna	3	4,3

Fonte: Cgm, 2009

1.5. Networking orizzontale

L'attività di rete dei consorzi di cooperative sociali può essere analizzata guardando non solo al dato formale delle adesioni societarie o della composizione della compagine sociale, ma considerando anche altre variabili legate, in primo luogo, alla definizione del proprio "spazio territoriale di azione" e, in secondo luogo, alla presenza di attività di networking diversificate: partecipazione a "tavoli" di programmazione delle politiche, sottoscrizione di accordi e protocolli

¹² Queste adesioni non sono inserite nel computo presentato nella domanda precedente. Si tratta quindi di un approfondimento specifico.

¹³ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio può aderire a diverse centrali.



d'intesa, adesione a partnership di sviluppo per la gestione di progettualità in accordo con altri attori del territorio.

Tabella 11. Ambito territoriale d'intervento

	v.a.	%
Cittadino	1	1,4
Subprovinciale	16	23,2
Provinciale	38	55,2
Regionale o sovraregionale	13	18,8
Non definito	1	1,4
totale	69	100,0

Fonte: Cgm, 2009

In termini generali si osserva che la maggior parte dei consorzi definisce il proprio ambito di intervento facendolo coincidere con i confini amministrativi di enti pubblici territoriali, soprattutto delle province. Sono ancora relativamente pochi quelli che delimitano conformazioni socioeconomiche inedite¹⁴, all'interno delle quali riconoscere l'azione di processi a forte valenza comunitaria (ad esempio sono poco meno di ¼ quelli che dichiarano di operare a livello "subprovinciale").

Tabella 12. Presenza di altri consorzi

	v.a.	%
Nessuno	18	30,5
Da 1 a 3 consorzi	25	42,4
Più di 3 consorzi	16	27,1
totale	59	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Nell'ambito del proprio territorio i consorzi Cgm non sono comunque "soli". La maggior parte di essi ha occasione di collaborare / competere con altre reti consortili che insistono nel loro medesimo raggio di azione. Per alcuni di essi – una quindicina – il territorio risulta piuttosto "affollato" (anche se il dato andrebbe parametrato all'ampiezza e alla densità dello stesso) da più di 3 consorzi. Non per tutti è comunque così. Esiste infatti una percentuale non residuale di reti consortili che sono "monopoliste" a livello di rete territoriale, non avendo alcun interlocutore della stessa tipologia.

Tabella 13. Tavoli, protocolli e partnership¹⁵

	v.a.	%
Tavoli di programmazione	61	91,0
Protocolli d'intesa	40	59,7
Ati e partenariati	55	82,1

Fonte: Cgm, 2009

Infine, il dato relativo alla partecipazione a "tavoli", alla stipula di protocolli e di partnership evidenzia che i consorzi Cgm stanno costruendo un modello di governance comunitario non su base societaria, ma piuttosto utilizzando strumenti che garantiscono, da un lato, il carattere mirato

¹⁴ Bonomi A. (a cura di) (2004), *Il passaparola dell'invisibile. Rappresentazione e voce delle imprese sociali*, Laterza, Roma Bari.

¹⁵ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio svolgere più di una delle attività indicate.



della collaborazione e, dall'altro, la presenza di vincoli più blandi tra i soggetti coinvolti, non richiedendo cioè di condividere approcci culturali e modalità operative come forse l'adesione societaria potrebbe far ipotizzare. Questo approccio comunitario "soft" si concretizza attraverso queste modalità quali i tavoli della legge 328, i partenariati Equal, ecc. piuttosto che attraverso ai legami "hard" che riguardano la base sociale o le adesioni ad altre organizzazioni.

1.6. Attività

Le attività svolte dai consorzi rappresentano un'altra variabile – chiave per poter valutare il loro investimento in senso comunitario. I dati riportati nella tabella 14 riprendono gli items proposti nel questionario Istat sulle cooperative sociali, mentre la riclassificazione in tre grandi macro funzioni – politico ideologica, imprenditoriale e professionale – è stata mantenuta rispetto a precedenti analisi¹⁶ al fine di verificare il loro andamento nel corso del tempo.

Tabella 14. Attività riclassificate per funzioni e tendenze¹⁷

	v.a.	%	tendenza
<i>Funzione politico – ideologica</i>			
Promozione immagine della cooperativa	59	86,8	↑
Organizzazione e gestione di interventi formativi	59	86,8	↑
Organizzazione di scambi di informazioni ed esperienze	61	89,7	↑
Supporto all'elaborazione di strategie politiche	44	67,7	↑
Formazione diretta	29	42,6	↑
<i>Funzione imprenditoriale</i>			
Promozione di nuovi servizi	56	82,4	↑
Assistenza alla commercializzazione dei prodotti / servizi	30	44,1	↑
Elaborazione e coordinamento di progetti	60	88,2	↔
Assistenza alla partecipazione a gare pubbliche	56	82,4	↔
General contracting	58	85,3	↑
<i>Funzione professionale</i>			
Assistenza al reclutamento del personale	24	35,3	↑
Assistenza contabile e consulenza fiscale	36	52,9	↔
Centro operativo servizio civile	40	58,8	↓
Svolgimento pratiche amministrative	39	57,4	↔
Trasmissione di conoscenze sui processi produttivi	19	27,9	↔
Assistenza all'acquisto di forniture	18	26,5	↔

Fonte: Cgm, 2009

Da una lettura complessiva dei dati si conferma una tendenza già più volte osservata anche all'interno di campioni più vasti e non riferibili solo alla realtà della rete Cgm, secondo la quale i consorzi di cooperative sociali si configurano – sempre più – come "reti imprenditoriali ideologicamente orientate" che sono scarsamente impegnate sul fronte dei classici "servizi

¹⁶ Zamaro N. (2005), "Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati", in Centro studi Cgm (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, pp. 75-105.

¹⁷ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio svolgere più di una delle attività indicate. Il dato di tendenza riporta il valore prevalente nelle risposte per ciascuna delle attività.



all'impresa" (approssimati dalla dimensione professionale). Si tratta quindi di network non meramente strumentali allo svolgimento di attività d'impresa (ad esempio per realizzare economie di scala o per accedere ad aree di business più consistenti), in quanto lo svolgimento di questa stessa attività avviene all'interno di un ben definito orizzonte culturale e valoriale che accomuna i diversi nodi della rete in una ben definita prospettiva "di senso".

A fronte di questa lettura generale, quel che contraddistingue la realtà dei consorzi aderenti a Cgm è il permanere di una notevole consistenza degli items relativi alla dimensione "ideologica" che invece apparivano in lento ma costante declino nell'ambito di altre rilevazioni che riguardavano l'universo dei consorzi a livello nazionale. Non si osserva quindi una tendenza alla specializzazione funzionale con consorzi sempre più "impresa", ma piuttosto il rafforzamento di un trend caratteristico di queste strutture basato sulla combinazione dei due fattori appena ricordati. Da un lato l'esercizio dell'attività imprenditoriale attraverso la gestione di progettualità complesse che si strutturano spesso all'interno di attività di fornitura in regime di general contracting. Dall'altro l'elaborazione di un contesto di significati condiviso che avviene attraverso l'organizzazione (e non la gestione diretta) di iniziative formative, lo scambio di esperienze e la promozione dell'immagine (in senso reputazionale) delle organizzazioni aderenti.

Tabella 15. Graduatoria delle attività dei consorzi per funzioni

	<i>Ideologica</i>	<i>Imprenditoriale</i>	<i>Professionale</i>
1	Organizzazione scambi di informazioni e conoscenze		
2		Elaborazione e coordinamento dei progetti	
3	Promozione dell'immagine della cooperativa		
	Organizzazione e gestione di interventi formativi		
5		General contracting	
6		Promozione di nuovi servizi	
		Assistenza alla partecipazione alle gare pubbliche	
8	Supporto all'elaborazione di strategie politiche		
9			Centro operativo servizio civile
10			Svolgimento di pratiche amministrative
11			Assistenza contabile e consulenza fiscale
12		Assistenza alla commercializzazione	
13	Formazione diretta		
14			Assistenza al reclutamento del personale
15			Trasmissione di conoscenze sui processi produttivi
16			Assistenza all'acquisto di forniture

Fonte: Cgm, 2009



1.7. Risorse umane

Un aspetto inedito della rilevazione ha riguardato le risorse umane coinvolte nei consorzi, consentendo così di raccogliere indicazioni rispetto alla consistenza del capitale umano su cui possono contare le strutture consortili per lo svolgimento di molteplici attività che, salvo qualche rara eccezione, appaiono in costante crescita.

Tabella 16. Dimensioni dello staff consortile

	v.a.	%
Da 1 a 5 persone	22	32,8
Da 6 a 10	25	37,3
Più di 10	20	29,9
totale	67	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Mediamente gli staff consortili sono composti da una decina di persone, ma quasi il 30% dei soci Cgm supera il dato medio. Si tratta quindi di una prima indicazione rispetto al fatto che si tratta di strutture non così "leggere" e che quindi possono contribuire, anch'esse, alla gestione di processi produttivi articolati e, non ultimo, alla creazione di occupazione (probabilmente anche con buoni profili di competenza).

Tabella 17. Composizione prevalente dello staff consortile

	v.a.	%
Prevalenza di contratti diretti	41	62,1
Prevalenza di distaccati	17	25,8
Prevalenza di volontari	5	7,6
Nessuna prevalenza	3	4,5
totale	66	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Oltre alla consistenza in termini assoluti è utile considerare anche la natura del rapporto tra la struttura consortile e le persone che vi operano. La maggior parte degli staff è composta in prevalenza da persone che hanno un contratto di lavoro remunerato stipulato direttamente col consorzio. Esiste comunque una presenza significativa di strutture dove prevalgono i "distacchi" da organizzazioni aderenti e, in qualche caso limitato, dove a prevalere sono i volontari.

Anche su questo fronte si nota dunque una certa tendenza alla diversificazione. Ad una prevalenza di staff pienamente integrati nel consorzio fa da riscontro una diffusione più limitata, ma non residuale, di situazioni dove la gestione è affidata a team forse meno strutturati per garantire un apporto continuativo e professionale.

1.8. Fonti d'entrata

La parte più consistente del questionario di rilevazione era dedicata all'analisi delle fonti d'entrata e successivamente all'approfondimento delle caratteristiche del "sistema cliente" dei consorzi. I dati sulle entrate non sono misurati in termini economici, ma guardano piuttosto alla loro modalità di scambio, distinguendo tra transazioni di mercato (con soggetti pubblici e privati), vendita di servizi a soci (con un approfondimento rispetto alle quote derivanti dal servizio di general contractor), quote associative e svolgimento di attività imprenditoriali da parte del consorzio (e, in questo ultimo



ambito, è stato approfondito il capitolo relativo alla partecipazione a bandi per il finanziamento di progetti).

Tabella 18. Distribuzione percentuale delle fonti di entrata

	<i>Valore medio</i>
Vendita di servizi ai soci	15,5
Quote annuali	11,5
% da general contractor	25,8
Attività imprenditoriali autonome	26,8
Progetti e bandi	12,7
Altro	7,7
totale	100,0

Fonte: Cgm, 2009

La propensione imprenditoriale dei consorzi Cgm viene confermata considerando sia il valore medio delle diverse fonti d'entrata, sia la rilevanza della fonte principale. In termini medi circa la metà delle risorse economiche su cui può contare un consorzio deriva da ricavi provenienti da attività d'impresa gestite direttamente e dalle percentuali riconosciute dalle organizzazioni aderenti per attività legate alla gestione delle procedure di general contracting. Allo stesso modo per la maggior parte dei consorzi queste due fonti rappresentano una percentuale pari o superiore al 50% delle loro entrate, delineando così due diverse "vocazioni" all'esercizio dell'attività d'impresa da parte dei consorzi: la gestione diretta della produzione di beni e servizi da una parte e, dall'altra, un approccio più indiretto, quello del general contractor, volto più che a altro a rafforzare e sviluppare il business e il know-how delle organizzazioni associate.

Tabella 19. Fonte di entrata prevalente (>50%)

	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
Vendita di servizi ai soci	6	10,4
Quote annuali	3	5,2
% da general contractor	14	24,1
Attività imprenditoriali autonome	14	24,1
Progetti e bandi	3	5,2
Altro	4	6,9
Nessuna prevalenza	14	24,1
Totale	58	100,0

Fonte: Cgm, 2009

A questa osservazione generale se ne possono accostare altre volte a cogliere le tendenze minoritarie secondo una prospettiva di analisi di benchmarking. Ad esempio vi sono consorzi che ricavano la maggior parte delle risorse da attività non imprenditoriali (quote annuali, vendite di servizi ai soci) e soprattutto vi è una percentuale significativa di strutture che ha definito un portafoglio di risorse piuttosto diversificato in termini di fonti di entrata, non presentando così significativi livelli di prevalenza.

Pur a fronte di queste osservazioni va comunque ribadito che per la maggior parte dei consorzi la principale fonte di entrata esercita un "peso" piuttosto considerevole rispetto all'ammontare complessivo delle risorse economiche disponibili. Per oltre il 60%, infatti, la fonte principale genera più della metà delle entrate e per circa 1 consorzio su 3 più di $\frac{3}{4}$ delle risorse vengono dalla stessa fonte.



Tabella 20. Peso relativo della principale fonte d'entrata

	v.a.	%
Fino al 50% del totale	18	31,0
Dal 51% al 75%	19	32,8
Dal 76% al 99%	20	34,5
100%	1	1,7
Totale	58	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Se si disaggregano i dati relativi alle diverse fonti di entrata si possono osservare più nel dettaglio le differenze interne alla compagine consortile di Cgm. Si conferma così la rilevanza delle attività di general contractor e soprattutto quelle di natura imprenditoriale gestite dal consorzio.

Ma, d'altro canto, questa stessa tendenza non è generalizzata perché c'è un buon numero di consorzi che fra le sue entrate non considera le due fonti appena citate. Nel caso delle altre – i servizi ai soci, le quote annuali e le entrate da bandi e progetti – si tratta di risorse generalmente più contenute, laddove sono presenti.

Sorprende notare, da questo punto di vista, il fatto che ben 12 consorzi dichiarino di non avere nessuna fonte d'entrate dalle quote di adesione annuali dei loro soci.

Tabella 21. Peso relativo delle fonti d'entrata (%)

	<i>Servizi ai soci</i>	<i>Quote annuali</i>	<i>General contractor</i>	<i>Attività d'impresa</i>	<i>Bandi e progetti</i>
Non presente	12 (20,7)	12 (20,7)	13 (22,4)	15 (25,9)	19 (32,8)
Fino al 25% del totale	32 (55,2)	37 (63,9)	24 (41,4)	23 (39,7)	27 (46,5)
Dal 26% al 50%	9 (15,5)	6 (10,3)	8 (13,8)	6 (10,3)	11 (19,0)
Dal 51% al 75%	4 (6,9)	2 (3,4)	6 (10,3)	5 (8,6)	1 (1,7)
Dal 76% al 99%	1 (1,7)	1 (1,7)	7 (12,1)	8 (13,8)	0 (0,0)
100%	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (1,7)	0 (0,0)
Totale	58 (100,0)	58 (100,0)	58 (100,0)	58 (100,0)	58 (100,0)

Fonte: Cgm, 2009

L'analisi delle fonti d'entrata può essere completata guardando alla loro tendenza futura. In questo caso le risposte sono state fornite da un numero più esiguo di consorzi, ovvero coloro che hanno dichiarato di avere un'entrata economica dalle tipologie indicate.

Tabella 22. Tendenza delle fonti d'entrata (%)¹⁸

	<i>Servizi ai soci</i>	<i>Quote annuali</i>	<i>General contractor</i>	<i>Attività d'impresa</i>	<i>Bandi e progetti</i>
Crescita	15 (44,1)	8 (11,5)	13 (39,4)	16 (50,0)	10 (35,7)
Stabilità	14 (41,2)	21 (61,8)	11 (33,3)	15 (46,9)	10 (35,7)
Diminuzione	5 (14,7)	5 (14,7)	9 (27,3)	1 (3,1)	8 (28,6)
totale	34 (100,0)	34 (100,0)	33 (100,0)	32 (100,0)	28 (100,0)

Fonte: Cgm, 2009

¹⁸ Calcolata solo per i consorzi che dichiaravano la presenza di una specifica fonte d'entrata.



Il futuro dei consorzi Cgm, anche da questo punto di vista, appare orientato ad un ulteriore rafforzamento della loro dimensione d'impresa "in senso stretto", ovvero attraverso la gestione diretta della produzione di beni e servizi. Appaiono invece stabili, se non in declino, alcune fonti d'entrata, come le quote associative e i servizi ai soci, che nel loro insieme rimandano a un modello di rete più orientato alla tradizionale rappresentanza di interessi e al supporto alle organizzazioni associate.

1.9. Clienti

Dopo aver considerato le fonti di entrata l'analisi si è spostata sui clienti dei consorzi, distinguendo tra enti pubblici, imprese for profit, privati cittadini ed altri soggetti di terzo settore.

Tabella 23. Distribuzione percentuale dei clienti sul totale delle entrate economiche

	<i>Valore medio</i>
Imprese for profit	9,7
Cittadini	4,0
Enti pubblici	68,3
Terzo settore	18,0
totale	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Le risorse economiche provenienti dalle amministrazioni pubbliche costituiscono, come per le cooperative sociali, un'importante fonte di finanziamento anche per i consorzi, visto che in media esse raggiungono quasi il 70% del totale e che per 6 consorzi costituiscono la totalità delle entrate.

Tabella 24. Peso relativo dei clienti (%)

	<i>Imprese for profit</i>	<i>Cittadini</i>	<i>Enti pubblici</i>	<i>Terzo settore</i>
Non presente	38 (56,7)	41 (61,2)	4 (6,0)	15 (22,4)
Fino al 25% delle entrate	22 (32,8)	24 (35,8)	4 (6,0)	37 (55,2)
Dal 26% al 50%	4 (6,0)	2 (3,0)	10 (14,9)	8 (11,9)
Dal 51% al 75%	1 (1,5)	0 (0,0)	11 (16,3)	4 (6,0)
Dal 76% al 99%	1 (1,5)	0 (0,0)	32 (47,8)	2 (3,0)
100%	1 (1,5)	0 (0,0)	6 (9,0)	1 (1,5)
Totale	67 (100,0)	67 (100,0)	67 (100,0)	67 (100,0)

Fonte: Cgm, 2009

Considerando le altre tipologie di clienti la situazione risulta più diversificata. Esiste una quota piuttosto significativa di consorzi che riceve risorse da altri soggetti di terzo settore (cooperative sociali, fondazioni, organizzazioni di volontariato, ecc.), ma con quote percentuali non certo consistenti come nel caso degli enti pubblici.

Nel caso delle imprese for profit e dei cittadini si tratta di poche strutture che rappresentano comunque delle interessanti "eccezioni alla regola", in quanto hanno saputo costruirsi un portafoglio clienti molto meno imperniato sui mercati pubblici.

**Tabella 25. Cliente principale**

	v.a.	%
Imprese for profit	3	4,5
Cittadini	0	0,0
Enti pubblici	53	79,1
Terzo settore	9	13,4
Più di un cliente principale	2	3,0
Totale	67	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Tabella 26. Peso relativo del cliente principale

	v.a.	%
Fino al 50% delle entrate	8	11,9
Dal 51% al 75%	15	22,4
Dal 76% al 99%	36	53,8
100%	8	11,9
Totale	67	100,0

Fonte: Cgm, 2009

Questa panoramica conferma molto chiaramente che il cliente principale per la quasi totalità delle strutture consortili è la pubblica amministrazione. Inoltre quest'ultima assume un peso molto consistente rispetto al totale delle entrate: per quasi i 2 consorzi su 3 i ricavi da questo cliente costituiscono più dei $\frac{3}{4}$ del proprio budget.

1.10. Condizioni, strategie e strumenti per lo sviluppo

L'ultimo capitolo della rilevazione riguarda le traiettorie evolutive dei consorzi, cercando di mettere a fuoco le loro condizioni attuali in termini di punti di forza e di debolezza. A seguire vengono proposti dati sulle principali dinamiche della base sociale e infine gli strumenti di cui i consorzi si sono dotati per governare il loro sviluppo.

Tabella 27. Punti di forza e di debolezza del consorzio¹⁹

	Valore medio
La generazione di risorse adeguate a consentire il funzionamento del consorzio	2,6
Il margine di redditività / lo stato di salute delle cooperative associate	2,7
Lo sviluppo imprenditoriale, il posizionamento sul mercato, la capacità di trovare nuovi spazi di mercato	3,2
La qualità dei servizi offerti alle cooperative	3,7
I rapporti con altre cooperative sociali del territorio non associate al Consorzio	3,2
La coesione della base sociale	3,5
L'ampiezza della base sociale	3,1
La consistenza patrimoniale	2,8
La reputazione nella comunità locale	4,3
La liquidità	2,2

Fonte: Cgm, 2009

Fra i punti di forza dei consorzi emerge proprio la connotazione "comunitaria", soprattutto per quanto riguarda il loro livello di reputazione. Sembra quindi che queste strutture siano fortemente

¹⁹ Valori medi calcolati su una scala da 1 (massima debolezza) a 5 (massima forza).



“capitalizzate” in senso fiduciario. Molto meno, invece, per quanto riguarda il capitale economico rispetto al quale si segnala in modo piuttosto evidente una situazione di debolezza a livello di liquidità, redditività e patrimonio.

Altro punto di forza consiste nella coesione interna della compagine sociale e nella qualità dei beni e servizi prodotti dalla rete dei soggetti aderenti. In altri termini la solidità dei consorzi Cgm sembra muoversi lungo un asse ben definito segnato dal valore fiduciario delle relazioni e dalla qualità della produzione imprenditoriale.

Tabella 28. Dinamiche della compagine sociale²⁰

	v.a.	%
Le cooperative tendono ad affidare sempre più compiti al consorzio	28	42,4
Il consorzio sta diminuendo le proprie funzioni promuovendone l'assunzione in proprio da parte delle cooperative	24	36,4
Vi sono numerose cooperative che stanno entrando in consorzio	17	25,8
Nell'ambito del consorzio stanno nascendo nuove cooperative	17	25,8
Vi sono cooperative che stanno uscendo / mettendo in discussione l'appartenenza al consorzio	21	31,8
Sono in atto processi di fusione / accorpamento tra cooperative	17	25,8

Fonte: Cgm, 2009

A questa lettura piuttosto univoca delle condizioni per lo sviluppo fa riscontro una differenziazione piuttosto accentuata delle dinamiche interne: se è vero, infatti, che una quota significativa di consorzi si vede affidare un numero crescente di compiti e funzioni è altrettanto vero che per un numero comunque significativo è in atto un processo opposto di “devoluzione” di compiti alle organizzazioni associate.

Anche guardando al turn-over dei soci si segnala una situazione ambivalente. Prevale, con una certa sorpresa, il numero di consorzi che segnala la presenza di fuoriuscite, ma esiste comunque una quota simile che sta aprendo a nuove adesioni.

Tabella 29. Strumenti di cui è in possesso il consorzio²¹

	v.a.	%
Dichiarazione di mission	47	68,1
Carta dei servizi	25	36,2
Codice etico	28	40,6
Corporate Identity	8	11,6
Documenti strategici / programmatici	46	66,7
Bilancio sociale	23	33,3
Regolamenti/patti interni	63	91,3
Strumenti di valutazione del servizio	31	44,9
Certificazioni di bilancio	10	14,5

Fonte: Cgm, 2009

Inoltre è interessante notare come accanto alla classica funzione di incubatore di nuove realtà imprenditoriali si affianchino con la medesima intensità iniziative a sostegno di ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali attraverso procedure di fusione e di accorpamento.

²⁰ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio poteva indicare la presenza di diverse dinamiche riguardanti la propria compagine.

²¹ Il totale delle percentuali è superiore a 100 in quanto uno stesso consorzio poteva indicare la presenza di più documenti.



Infine, la “cassetta degli attrezzi” dei consorzi Cgm denota, ancora una volta, il loro consistente investimento per la regolazione del sistema di appartenenza, utilizzando soprattutto patti e accordi parasociali piuttosto che codici etici. Le regole si riferiscono quasi sempre ad un orizzonte di senso fissato in una dichiarazione di mission: obiettivi, valori, stile di lavoro, ecc. A loro volta questi elementi finalistici sembrano ispirare la redazione di piani e documenti che fissano le strategie di sviluppo delle reti consortili nel breve / medio periodo. All'interno di questo quadro il tassello della rendicontazione sociale sembra non adeguatamente strutturato e diffuso, così come altri strumenti (certificazioni, carte dei servizi, ecc.) che comunque sono tipici di strutture che sono direttamente impegnate nella produzione di servizi.

1.11. Buone prassi

Sono complessivamente 17 i consorzi che hanno segnalato, nella compilazione del questionario di rilevazione, progetti ed iniziative ritenuti significativi dagli stessi per esprimere la dimensione di comunità della propria organizzazione.

Oltre il 70% ha sede nel nord Italia (che dunque risulta sovradimensionato rispetto al peso complessivo - 52% - nel campione nazionale). I rimanenti 5 consorzi si ripartiscono tra centro (1) ed equamente tra sud ed isole, le uniche ad essere così rappresentate equamente rispetto all'incidenza nazionale.

L'età media è di 9,5 anni, un anno in meno rispetto all'universo dell'indagine. Il consorzio più anziano è stato fondato nel 1992, il più giovane nel 2004.

Nel 53% dei casi, l'ambito territoriale coperto dai servizi di questi consorzi è subprovinciale (una percentuale ben di più elevata di quel 23% che rappresenta il dato complessivo), seguito da un 35% che agisce a livello provinciale, vale a dire il 20% in meno della media nazionale.

Quattro consorzi appartengono ad aree metropolitane (nello specifico a quella milanese).

L'analisi delle esperienze censite mostra alcune dimensioni ricorrenti, che si evidenziano, con pesi diversi, nella descrizione delle attività e nelle caratteristiche dei progetti.

1. Attivazione del territorio

Sono ampie le reti degli interlocutori segnalati nei progetti, non solo nel numero, ma anche rispetto alla loro tipologia.

I soggetti coinvolti, vanno infatti da quelli più prossimi del Terzo Settore in genere, con particolare riferimento al mondo dell'associazionismo, a quelli del più ampio universo della cooperazione (da quella agricola a quella di credito). Ad essere coinvolte sono le Amministrazioni Pubbliche da un lato e le imprese for profit dall'altro, cui si aggiungono i sindacati, le fondazioni, le agenzie di credito, le comunità montane, le società della salute, per arrivare alle scuole, alle università e alle agenzie formative.

Una rete, quella tessuta da questi progetti di comunità, che attiva e coinvolge il mondo pubblico e quello privato, dalla produzione, al credito, dalla rappresentanza, alla cultura. Erogatori di servizi, ma anche fruitori: ad essere direttamente coinvolti sono infatti anche i singoli cittadini.

Partner, ma anche competitori, come testimoniato dal coinvolgimento di cooperative sociali esterne alle proprie reti, ma operanti sullo stesso territorio.

In questa complessa azione di networking vengono agganciati anche soggetti di rilievo nazionale, che si trovano ad operare con proprie sedi o filiali sui territori locali (ad es. WWF, Nivea SpA, Allianz assicurazioni).

Emergono diverse tipologie di relazione che descrivono i rapporti tra i partner:



- *Coinvolgimento*. Rappresenta il punto d'ingaggio, l'inizio di quella che potrà trasformarsi in una collaborazione attiva, a partire dal primo risultato tangibile: il reciproco riconoscimento come attori significativi su un dato territorio e in relazione ad uno specifico oggetto del Welfare.
- *Associazioni Temporanee d'impresa*. Danno vita ad autentiche task force, nelle quali vengono chiariti i ruoli e le competenze specifiche di ogni partner. Iniziano così ad attivarsi concreti processi di lavoro, nel corso dei quali è possibile conoscere le diverse culture organizzative, l'approccio al lavoro e sperimentare i diversi strumenti messi in campo per svolgere i propri compiti.
- *Co-progettazione*. Il riconoscimento delle rispettive competenze e abilità va al di là dello specifico progetto e diviene capitale relazionale, spendibile nella fasi di pianificazione, di costruzione delle politiche sociali e del welfare locale.
- *Protocolli d'intesa*. Basati sulla condivisione di comuni od integrate visioni e missioni d'impresa, definiscono regole condivise d'azione, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e in contesti e territori ampi, in un'ottica geocomunitaria. Introducono elementi di governance e meccanismi di scambio, capaci di generare e rigenerare cultura e conoscenza.
- *Mediazione*. La reputazione acquisita sul campo, fatta di professionalità, affidabilità, visibilità, efficienza porta al riconoscimento di un ruolo super partes, ad una sorta di leadership tecnica, capace di riaggregare interlocutori altrimenti incapaci di dialogare tra loro o di ottimizzare le proprie risorse rispetto agli obiettivi fissati dalle politiche sociali locali.

2. Innovazione.

Viene qui ulteriormente enfatizzata una dimensione su cui l'impresa sociale da sempre investe, ovvero la capacità di generare innovazione. Innovazione che si declina su diversi fronti:

- *Servizi*. In particolare le segnalazioni riguardano la sanità leggera (poliambulatori), l'housing sociale, i prodotti assicurazioni, l'educazione alla salute, la gestione del tempo libero e la spesa a domicilio.
Trasversalmente, questi servizi hanno inoltre la caratteristica di essere complessi, spesso tra loro integrati e pensati-pianificati nel medio-lungo periodo (fino a 20 anni). In evidenza anche l'investimento economico diretto dei consorzi, a svincolarsi il più possibile dai finanziamenti pubblici.
- *Professioni*. Il tutor dell'inserimento lavorativo diviene un mediatore ambientale, figura garante del lavoratore e dell'azienda al tempo stesso.
- *Forme organizzative*. Accanto alle Fondazioni di Comunità vengono teorizzate le comunità mutualistiche, "cooperative di medie dimensioni di utenti/consumatori, che divengono titolari, proprietari e gradualmente gestori di servizi e attività vitali per la gente". Luoghi capaci di "esprimere democraticamente i bisogni" di singoli territori "facendoli divenire oggetto di programmazione".

3. Tradizione

Non stupisce che accanto alla spinta innovativa si ritrovino, magari con minor enfasi, aspetti che si inquadrano nell'alveo della tradizione, testimoniando della continuità del percorso imprenditoriale in essere.



Ritroviamo così lo *spin off* consortile, come progetto di sviluppo del consorzio, per meglio rispondere ai bisogni di un territorio (provinciale) divenuto troppo ampio e differenziato per essere presidiato da un'unica agenzia di sviluppo.

Seppur si tratti di un patrimonio condiviso dalla rete, lo *spin off* resta comunque una strategia imprenditoriale relativamente giovane, rispetto alla riscoperta della *mutualità interna*, che ci riporta alle origini della cooperazione stessa.

E' con questa chiave che leggiamo la segnalazione di gruppi di acquisto solidale per i propri soci, cui si aggiungono convenzioni assicurative privilegiate.

4. Comunicazione

La dimensione comunitaria del consorzio si traduce anche nella capacità di sapersi comunicare e rendere visibile, rispetto alla propria identità, alla propria organizzazione, ai propri servizi, alle proprie risorse, ai propri soci.

Un'azione che non può essere il naturale precipitato, più o meno presidiato, della propria attività ordinaria, ma che si traduce in iniziative mirate. Tanto più che i destinatari della comunicazione non sono solo interlocutori esterni, ma gli stessi soci, a supportare un'appartenenza organizzativa, fatta di condivisione e responsabilità, che altrimenti potrebbe pericolosamente essere data per acquisita a priori.

Ecco allora che accanto alle feste della cooperazione o a veri e propri happening, si trovano sperimentazioni, nell'utilizzo di televisioni locali, con un ingresso stabile e continuativo della cooperazione nei palinsesti.

5. Mercati

Un'annotazione, quasi squisitamente statistica, riguarda gli utenti dei servizi segnalati come buone prassi. Ad emergere sono in particolare gli anziani o più in generale le persone non autosufficienti e gli immigrati. A seguire infanzia-minori e disabili.

Nella lettura delle esperienze segnalate, i consorzi, offrono alcune *parole chiave* con cui leggono le proprie attività alla ricerca di riferimenti teorici-concettuali, su cui fondare la definizione del modello d'intervento:

- sviluppo/programmazione locale-di comunità
- welfare community – Welfare comunitario
- sussidiarietà solidale
- reciprocità (nord-sud; sud-sud)
- società civile
- democrazia
- libertà di mercato
- cambiamento

Conclusioni: dagli indizi agli indicatori

Giunti al termine di questo excursus è utile riepilogare i diversi "indizi" relativi alla dimensione comunitaria dei consorzi della rete Cgm se non in veri e propri indicatori, almeno in alcune aree di osservazione che paiono promettenti in tal senso. Le fasi successive del progetto (studi di caso e analisi dei documenti strategici) potranno offrire indicazioni più precise per la costruzione di un vero e proprio "sistema di monitoraggio" in grado di restituire, anche a fini rendicontativi, un quadro conoscitivo più articolato.

- La prima area di osservazione riguarda il contenuto delle attività imprenditoriali gestite dai consorzi. Si tratta di un ambito sempre più rilevante per la sopravvivenza e per lo sviluppo di



queste strutture, ma non è ancora chiaro quanto le attività svolte al suo interno siano anche finalizzate a realizzare una maggiore interconnessione con i tessuti comunitari, o siano piuttosto orientate a rafforzare il “patto mutualistico” della compagine sociale.

- La seconda area di osservazione riguarda il sistema di governance. L’indagine fornisce alcune precise indicazioni in tal senso. Il modello della “multi-stakeholder ownership” (cioè del coinvolgimento di diversi portatori di interesse riconoscendo loro diritti di proprietà) è scarsamente diffuso nei consorzi della rete Cgm (e, più in generale, nell’intero settore della cooperazione sociale) e tende sempre più a configurarsi come una sorta di “simulacro” dai forti accenti retorici, piuttosto che come un vero e proprio “modo di intendere” (e di gestire) l’impresa sociale²². Per questo è forse più utile allargare la prospettiva a forme “soft” di governance interna e territoriale (come associazioni temporanee, partneriati, “tavoli”, ecc.) che probabilmente consentono di gestire meglio il trade off tra efficacia dell’azione sociale ed efficienza imprenditoriale.
- La terza area consiste nel bilanciare il mix di risorse e il portafoglio clienti dei consorzi che oggi appare decisamente sbilanciato verso i mercati pubblici, relegando così in posizione marginale un potenziale di risorse (ad esempio di tipo donativo e non economico) la cui attivazione è comunque strettamente legata proprio alla realizzazione di quella dimensione comunitaria che, almeno a livello di dichiarazioni, viene considerata come il principale punto di forza dei consorzi.
- Quarta e ultima area di osservazione riguarda la composizione e le caratteristiche del management consortile. Su questo fronte la questione di fondo riguarda la specializzazione delle competenze e della relativa strumentazione che, in entrambi i casi, appaiono ancora molto (forse troppo) legate ad una traslazione e successivo adattamento del know-how delle organizzazioni aderenti.

²² Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci editore, Roma.

Documenti strategici

Introduzione

Abbandonato l'alveo elettivo dell'impresa for profit tradizionale, i temi delle strategie e dello sviluppo imprenditoriale sono sempre più parte integrante dei piani manageriali delle imprese sociali, all'interno delle quali, le evidenze empiriche mostrano una correlazione diretta tra successo a medio-lungo termine e presenza di strategie esplicite di sviluppo imprenditoriale, nonostante le note difficoltà nella misurazione dell'efficacia di forme organizzative a così alta componente relazionale.

Fra le molte definizioni di strategie possiamo affermare con Grant che si tratta di un insieme di linee d'azione volte a fornire coerenza tra l'impresa ed il proprio ambiente esterno, in un processo di costante adattamento e confronto. Azioni che sono il risultato (Mintzberg) di molteplici decisioni assunte a diversi livelli organizzativi, sia istituzionali, sia operativi.

Dotare l'impresa di una strategia aziendale significa confrontarsi con lo stadio evolutivo della propria organizzazione, in uno sforzo teso ad individuare aree di criticità, ma anche possibili potenzialità su cui investire, costringendosi ad un'analisi e ad una pianificazione che si smarcano da un'operatività che spesso non consente di alzare lo sguardo e dare prospettiva al proprio operato.

I documenti strategici divengono un importante strumento nelle mani del management, capaci di supportare la presa di decisione, grazie all'introduzione di parametri che permettono di ridurre la complessità e semplificare le scelte. Intorno alla declinazione delle strategie aziendali si costruiscono i processi di lavoro, all'interno dei quali le azioni individuali del singolo si connettono e coordinano con quelle del gruppo o meglio dei diversi gruppi presenti.

Se questa visione può apparire troppo schiacciata su un pensiero per così dire aziendalista, non dimentichiamoci che la capacità connessa ai processi strategici di fornire visioni e prospettive di medio-lungo periodo può favorire e promuovere lo spirito di appartenenza delle persone che prestano il proprio impegno nell'organizzazione, agendo così positivamente sulla stessa adesione valoriale²³.

2.1 Documenti strategici nella rete

Sono 46 i consorzi della rete Cgm (vale a dire il 66,6% del totale) che dichiarano di possedere un documento strategico-programmatico alla data del 31 dicembre 2007.

Per la maggior parte (28) si tratta di consorzi con sede nelle regioni del nord Italia, 3 (pari al 6,5%) sono nel centro, 9 (pari al 19,6%) nel sud e i rimanenti 6 nelle Isole.

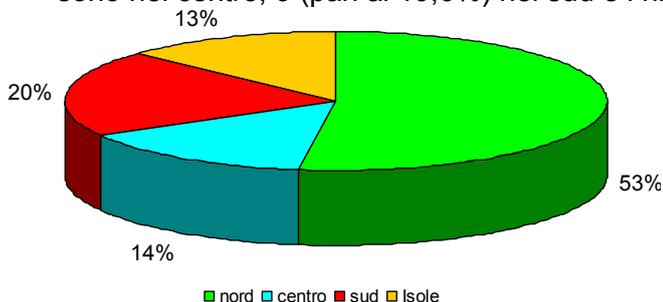


Figura 1. Distribuzione geografica consorzi censiti

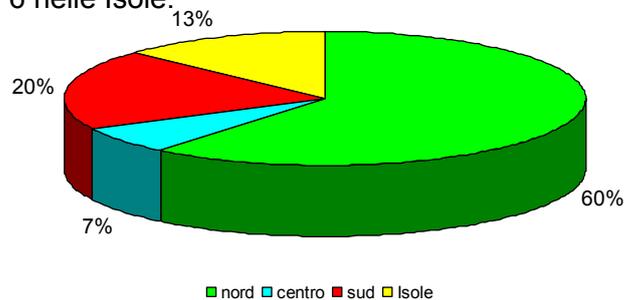


Figura 2. Distribuzione geografica consorzi con documento strategico

Rispetto alla distribuzione geografica di tutta la rete, si evidenzia come vi sia perfetta corrispondenza rispetto al peso relativo dei consorzi con documenti strategici al sud e nelle Isole.

²³ FAZZI L., Lo sviluppo strategico, in BORZAGA C e FAZZI L (a cura di), Governo e organizzazione per l'impresa sociale, Carocci editore, Roma 2008, pp. 199-221

E' il centro ad essere invece sottodimensionato (la metà esatta) rispetto alla sua incidenza nazionale, a vantaggio del nord Italia.

Confrontando la presenza dei documenti rispetto all'età del consorzio e riproponendo le tre classi d'età analizzate in precedenza, possiamo osservare che la maggior parte dei consorzi si situa nella cosiddetta seconda generazione (quella con anno di fondazione compreso tra il 1992 e il 1999). La percentuale, il 45% coincide esattamente con l'incidenza di questa generazione consortile all'interno dell'intero campione nazionale. Com'era lecito attendersi la relazione diretta tra maggiore anzianità e presenza di strategie esplicite è

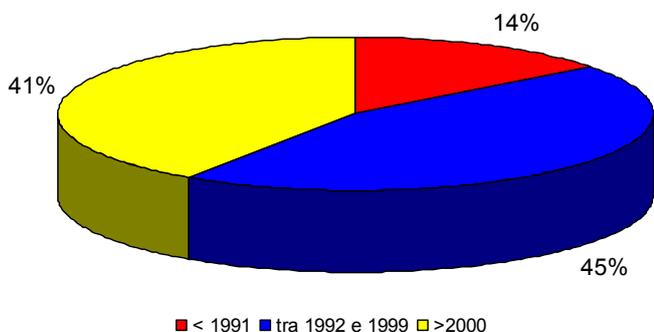


Figura 4. Anzianità consorzi censiti

Anche rispetto alle dimensioni della base associativa (solo cooperative sociali) si trova sostanzialmente un'immagine speculare tra consorzi dotati di documenti strategici e il totale dei consorzi censiti. Si conferma, come per l'età, una correlazione diretta tra maggiori dimensioni e presenza di strategie esplicite, ma si tratta di una tendenza lieve, reperibile, in negativo, soprattutto nelle classi dimensionali più piccole. Vale a dire che i consorzi con meno di 5 soci (il 14% del totale) sono meno rappresentati: sono dotati di documentazione strategico programmatica solo nel 9% dei casi. All'estremo opposto il 26% dei consorzi di maggiori dimensioni dichiara la presenza di questa documentazione. Un peso relativo superiore del 7% rispetto alla rappresentatività nazionale. Se però prendiamo in considerazione i consorzi fino a 10 soci e quelli oltre gli 11 osserviamo come la distribuzione assoluta ricalchi quella con documentazione strategica: 34-66% il dato assoluto, 33-67% quello relativo.

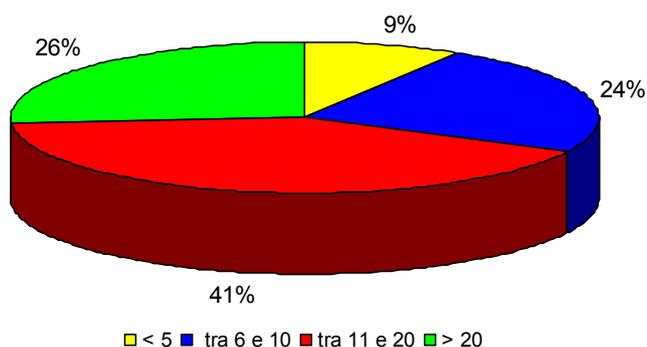
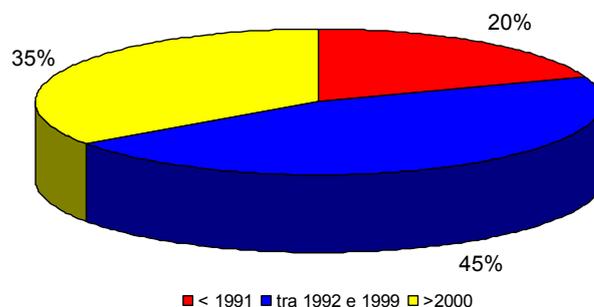


Figura 5. Base sociale consorzi con documento strategico

Figura 3. Anzianità consorzi con documento strategico



confermata dal 20% di consorzi di prima generazione (fondati cioè prima del 1991) a fronte di un peso assoluto del 14%. Non una distanza tuttavia così rilevante, a testimoniare il fatto che l'analisi strategica sia soprattutto un'esigenza di sviluppo imprenditoriale collegata alle caratteristiche degli odierni mercati, piuttosto che all'età dell'organizzazione. Non stupisce dunque il fatto che il più giovane tra i consorzi dotati di documento programmatico sia stato fondato nel 2007.

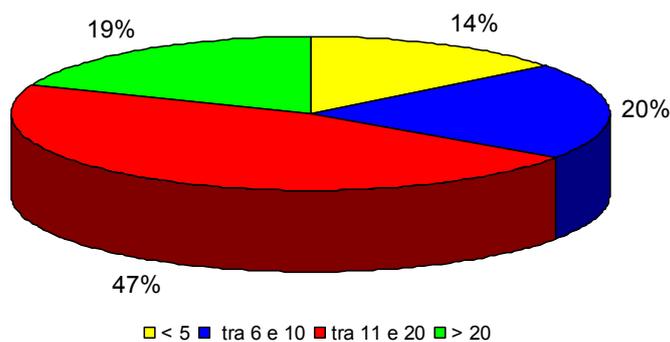


Figura 6. Base sociale consorzi censiti

Comparando la presenza di strategie esplicite con il valore della produzione della partita Iva consortile constatiamo che il 40% dei consorzi con documenti programmatici ha iscritto nel bilancio chiuso il 31 dicembre 2007 un valore della produzione inferiore al milione di euro. Inferiore dunque al peso complessivo dei consorzi con il medesimo dimensionamento economico sul totale dei soci (46%). Com'era lecito attendersi dunque il maggior volume di attività incide positivamente sulla formalizzazione di strategie di sviluppo imprenditoriale.

Figura 7. Valore produzione consorzi con documento strategico

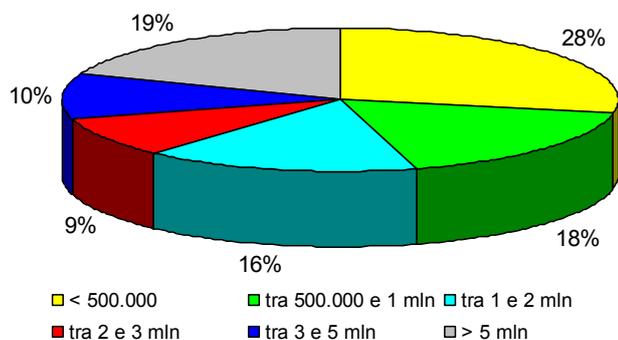
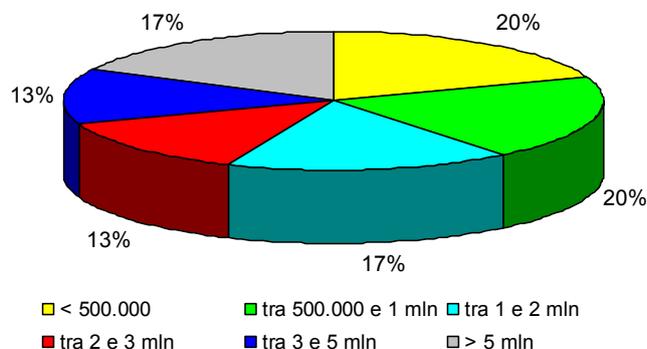


Figura 8. Valore produzione consorzi censiti

L'equazione non è tuttavia lineare. Tendono infatti a dotarsi di tale strumentazione soprattutto quei consorzi che si collocano nella fascia compresa tra i 2 e 5 milioni di euro di valore della produzione. Nell'ultima classe invece, quella superiore ai 5 milioni di euro, vediamo come il peso dei consorzi con documenti strategici sia inferiore al peso assoluto. Concretamente ciò significa che 5 dei 13 consorzi in questo range di fatturato dichiarano di non possedere alcuna documentazione strategico-programmatica.

2.2 Analisi campionaria

A completamento del dato quantitativo è stata condotta un'indagine più approfondita, di tipo qualitativo, analizzando in profondità l'impostazione ed il contenuto di un campione di questi documenti strategici, scelti in modo da rappresentare il più equamente possibile l'insieme dei consorzi, rispetto alle variabili geografiche, anagrafiche, societarie ed economiche analizzate in precedenza.

La scelta è caduta su 16 Consorzi:

- 11 del nord: Consolida Trento, Comunità Brianza (MI), CSS Forlì, Kairos Torino, Il Filo da Tessere (BI), Intesa (TV), Solco Insieme (BO), SolCo Mantova, SolCo Priula (BG), Solco Sondrio, Solidarietà in Rete (MI).
- 3 del sud: CS Cooperazione e Solidarietà (PZ), La Rada (SA), Proodos (NA)
- 2 delle isole: SolCo Nuoro, Ulisse (PA)

Di questi, 4 appartengono ad aree metropolitane: Milano, Napoli, Palermo e Torino.

L'analisi strategica che è alla base della formulazione di una strategia si basa sullo studio e la valutazione di caratteristiche interne dell'organizzazione e di altre esterne o ambientali, che si trovano ad interagire tra loro. Le caratteristiche interne sono rappresentate da: obiettivi e valori, risorse e competenze, strutture. Sono invece esterne la domanda di prodotti/servizi, la concorrenza, le regole del mercato, i valori e la cultura dominanti.



Nell'analisi dei documenti strategici raccolti avvieremo per paragrafi successivi, provando a ripercorrere queste caratteristiche e valutando se e come sono state prese in considerazione e valorizzate.

Non prima di alcune annotazioni in relazione alla stesura dei documenti.

La prima riguarda il lasso temporale coperto dagli obiettivi dei piani strategici. L'ampiezza è tipicamente quella del triennio, in corrispondenza della durata del mandato di un consiglio d'amministrazione, anche se non mancano alcune estensioni al quadriennio. Il periodo coperto dai documenti va dal 2006-2007, per i piani in scadenza quest'anno al 2011-2012 per quelli appena approvati dalle assemblee soci o prossimi all'approvazione.

Diverse le denominazioni attribuite ai documenti strategici: la più diffusa (6) "piano d'impresa", cui fanno seguito "linee strategiche-d'indirizzo" (3), documento-piano strategico (2), piano programmatico o progetto-piano di sviluppo.

Il documento strategico è strettamente connesso ai patti associativi e ai regolamenti interni o ai codici di autoregolamentazione (spesso allegati). In questi ultimi è esplicitata, volendo restare all'oggetto specifico di questa indagine, la parte valoriale-identitaria intorno alla quale si definisce la visione dell'impresa, che non sempre viene esplicitamente ripresa nei documenti strategici.

Un altro documento strettamente collegato alle strategie è il piano della qualità. In alcuni casi (3) le linee d'indirizzo non sono un documento a sé, ma un capitolo vero e proprio del piano. Anche laddove non esplicitamente citata, la certificazione o per meglio dire le procedure qualità, emergono dall'impostazione dei documenti, proponendo griglie d'analisi comparabili in cui, soprattutto in relazione agli obiettivi imprenditoriali ed organizzativi, emerge con chiarezza il ciclo della qualità e la logica del miglioramento continuo. Agli obiettivi si legano così le azioni, le responsabilità, le risorse, i tempi e gli indicatori individuati per valutarne il raggiungimento. E' proprio quest'ultima dimensione, quella della valutazione (che in taluni casi richiama anche i precedenti documenti strategici), il più evidente valore aggiunto offerto ai documenti strategici, pur dovendo rilevare che non in tutti è esplicitamente indicata.

L'altra scelta grafica che i documenti ci propongono, con rilegature, dediche-citazioni, indici (talvolta ragionati), grafici e con spazi dedicati alla storia e ai processi che hanno condotto alla redazione dei documenti, articolati per capitoli e paragrafi, sembra invece additare alle scelte comunicative proprie del bilancio sociale.

2.2.1 Obiettivi e valori

Rappresentano le finalità dell'agire imprenditoriale e i principi cui l'impresa si ispira. E' fondamentale, per sostenere il processo di sviluppo, che siano esplicitati, discussi, fatti propri e resi visibili.

L'esplicitazione, più o meno evidente, degli obiettivi è presente in tutti i documenti analizzati.

Triplice la trattazione offerta.

La prima, che definiremmo "imprenditoriale" parte dall'esposizione di macro obiettivi per poi passare ad analizzare le condizioni in cui si trova l'organizzazione, tra punti di forza e debolezza, e quelle cui dovrà puntare, per strutturarsi adeguatamente in funzione dei traguardi prefissati.

La seconda, più di tipo "manageriale" declina invece specifici obiettivi all'interno di aree-settori dell'organizzazione che vengono individuati come il primo focus d'attenzione della strategia aziendale.

Se questi due approcci rappresentano altrettante facce di una stessa medaglia, il terzo appare meno aderente ai principi teorici del pensiero strategico per rimanere piuttosto su un piano "operativo-gestionale" all'interno del quale dissemina gli obiettivi, con il rischio di disperderli, fino a lasciarli talvolta solo intuire, all'interno della descrizione delle azioni che verranno realizzate.



Possiamo inoltre individuare tre macro tipologie di obiettivi:

1. *Obiettivi di struttura - economico operativi*
Riguardano lo sviluppo e il consolidamento dell'esistente, dalla struttura organizzativa ai servizi-prodotti offerti dal consorzio e dalle proprie consorziate, dai processi di lavoro al modello d'impresa, dalla capitalizzazione all'indipendenza finanziaria.
2. *Obiettivi di rete – di comunità*
Riguardano lo sviluppo dell'impresa consortile, fatta di persone, professionalità, aree e prodotti-servizi, nel rapporto costante con la propria base associativa (attuale e futura), con il territorio, con le proprie reti imprenditoriali e politico-sindacali, con altre reti di Terzo settore e non.
3. *Obiettivi di innovazione – di qualità*
Riguardano la necessità-opportunità di aprirsi a nuovi settori di mercato, per acquisire altrettanti posizionamenti imprenditoriali, di attivare nuove tipologie di servizio-prodotto, di attrarre nuove professionalità, di introdurre nuove regole, nuove collaborazioni e partnership, di avviare o consolidare politiche di marchio.

Il richiamo ai **valori**, alle parole chiave, è altrettanto evidente. Talvolta merita un elenco ragionato vero e proprio, talaltra è possibile trovarne evidenza in varie parti del documento oppure è demandato in toto alla lettura di allegati, in cui sono esplicitamente trattati.

Ampio l'elenco dei valori, alcuni solidamente presenti sin dalle origini del movimento cooperativo, altri di recente inserimento, frutto dell'evoluzione complessiva degli scenari.

Di seguito una lista dei più ricorrenti o caratteristici, raggruppati per area di riferimento, con citazione diretta (*in corsivo*) dell'illustrazione fornite nei documenti analizzati:

Tabella 30. Il contesto

Territorio	<i>Risultato mutevole e dinamico di iniziative e di reti di relazioni che sono continuamente costruite e ricostruite dai diversi soggetti. La cooperazione contribuisce a definirne l'identità. Concetto non circoscrivibile alla dimensione geografica, ma che si riferisce a un territorio abitato da persone (singole e in gruppo), bisogni, relazioni e realtà sociali, economiche e politiche. Costruzione del bene comune attraverso il confronto, la collaborazione e l'attivazione di sinergie con le realtà presenti nella comunità locale e in particolare con gli enti locali, il volontariato, l'associazionismo, le parrocchie, il sindacato, la scuola, l'impresa.</i>
Bene comune	<i>Co-progettare e costruire il futuro della comunità</i>
Comunità	<i>Contaminare e contaminarsi; animare il territorio; costruzione e manutenzione del welfare locale. Luogo delle relazioni, dove convivono e si scontrano il disagio e la normalità</i>
Famiglia	<i>Cellula principale della comunità</i>
Sviluppo locale	<i>Benessere della comunità e contributo per una società giusta e solidale</i>
Progettazione partecipata	<i>Rendere non solo visibili, ma anche condivisi alla comunità i servizi territoriali</i>
Non autosufficienza	<i>Cercare altri con cui condividere percorsi</i>
Mercato	<i>Luogo di scambio, di esperienze e di crescita, improntato alla costruzione di capitale sociale</i>
Economia	<i>Strumento di realizzazione umana</i>
Equità sociale	<i>Redistribuzione della ricchezza</i>



Tabella 31. Il lavoro sociale

Sussidiarietà	<i>Compartecipazione alla realizzazione della programmazione territoriale; politiche integrate pubblico/privato Stile relazionale che valorizza il contributo di ciascuno, favorisce l'assunzione di responsabilità e promuove l'integrazione delle potenzialità e delle risorse dei singoli</i>
Solidarietà	<i>Vincolo che unisce ogni cittadino alla comunità di cui fa parte; per raggiungere l'interesse delle nostre imprese è necessario perseguire anche un interesse esterno ad esse</i>
Centralità della persona	<i>Il ricambio garantisce la crescita di un gruppo dirigente che costantemente si rinnova</i>
Standard etici di comportamento	<i>Legittimità morale, equità ed eguaglianza, diligenza e trasparenza, onestà e riservatezza, imparzialità e pari trattamento, tutela della salute e dell'ambiente</i>
Esercizio della cittadinanza attiva	<i>Diritto/opportunità, ma anche dovere/responsabilità di ogni persona/cittadino</i>

Tabella 32. L'impresa sociale

Cooperazione	<i>Modalità ottimale per coniugare solidarietà, impresa e partecipazione responsabile dei soci e della comunità. Strumento organizzativo dell'impresa, ma anche atteggiamento relazionale e metodo di lavoro</i>
Impresa sociale di comunità	<i>Non solo cooperative sociali</i>
Gestione democratica e partecipata	<i>Sviluppare il principio di responsabilità e attivare gli stakeholders</i>
Multistakeholder	<i>Favorire la presenza di diversi portatori d'interesse nei Consigli d'Amministrazione</i>
Sostenibilità	<i>Immaginare un sistema di protezione dei cittadini che generi risorse</i>
Trasparenza gestionale	<i>Parità di condizioni tra i soci e visibilità delle operazioni economiche e finanziarie</i>
Lavoro e legalità	<i>Troppe società camuffate da cooperazione. Chiara posizione contro la camorra e la 'ndrangheta (anche al Nord)</i>

Tabella 33. L'innovazione

Internazionalizzazione	<i>Globalizzazione e attenzione all'interesse locale, dove locale è ogni dove del mondo; sostenere ogni locale e ogni particolare; sostegno alle comunità etniche nei paesi d'origine e all'interno del nostro territorio</i>
Dimensione congrua	<i>Dare gambe alle potenzialità dei consorzi, allocando loro funzioni strategiche che li facciano evolvere verso il presidio delle aree della progettazione, dell'innovazione di prodotto, della finanza, della produzione di valore aggiunto. Ciò è possibile tramite il rafforzamento del legame fiduciario interno, da costruire attraverso il moltiplicarsi delle interconnessioni, anche di tipo economico imprenditoriale</i>
Qualificazione	<i>Cultura dell'organizzazione orientata alla qualità, intesa come attenzione al soddisfacimento dei bisogni individuali e collettivi</i>
Comunicazione	<i>Essere informati è un diritto dei soci; dare valore alle informazioni ricevute dal consorzio è un dovere dei soci, così come l'inviare informazioni al Consorzio</i>
Eccellenza	<i>Puntare al benessere e alla soddisfazione degli stakeholders</i>



2.2.2 Risorse e competenze.

Rappresentano i beni produttivi posseduti dall'impresa. Comprendono sia quelle materiali (come ad esempio la sede, le attrezzature, i veicoli o le stesse disponibilità finanziarie), sia quelle intangibili (come la reputazione o i legami fiduciari) sia quelle umane, che nel caso delle imprese sociali rappresentano non solo il costo più alto iscritto a bilancio, ma soprattutto l'autentico differenziale di mercato. L'insieme delle risorse determina la capacità dell'impresa di agire la propria mission e realizzare le attività che le sono proprie. Non stupisce dunque che ad avere uno spazio predominante nei documenti strategici siano proprio le risorse umane.

Per quanto concerne le persone, il tema predominante è quello della formazione.

Formazione rivolta non solo ai dipendenti e ai soci, ma anche ai volontari, che in più occasioni vengono individuati come risorse preziose, quanto rare, da attrarre e coinvolgere nei processi organizzativi del consorzio. Destinatari dell'attività formativa appaiono in prima battuta i dirigenti, sia a livello di cooperative che di consorzio (*dirigenti di II livello o dirigenti di sistema*), seguiti dai responsabili di area-settore e dagli operatori. Formazione manageriale, tecnico-specialistica (in stretta connessione con le aree di prodotto), ma anche identitaria. Tra le tematiche citate: il bilancio, la gestione finanziaria e delle risorse umane, la normativa sull'impresa sociale e la redazione dei piani d'impresa. Sconfinando sul versante metodologico, oltre ai percorsi formativi trovano ampio spazio i seminari-incontri di approfondimento (*per la condivisione dei saperi e la costruzione di riferimenti comuni*) e l'addestramento (*non la formazione*), anche nei confronti dei dirigenti. Il tutto sostenuto da specifiche analisi del fabbisogno formativo. Risulta prevalente la scelta di internalizzare la leva formativa (nel qual caso deve essere-divenire un *servizio redditivo*), ma troviamo anche scelte opposte, con il riconoscimento della *capacità delle cooperative di rispondere a buona parte delle proprie necessità formative*. In tutti i casi, la valorizzazione di rapporti con centri di formazione, istituti universitari o le proprie reti imprenditoriali rappresenta un obiettivo da perseguire con convinzione. Oltre alla qualificazione professionale delle proprie risorse umane, trovano spazio l'orientamento e ragionamenti sulla circolazione dei saperi all'interno della rete, valorizzando le potenzialità e il know how caratteristici della base sociale e l'ingresso di nuove figure per dotarsi di un *mix di professionalità*.

Nell'alveo delle risorse materiali, particolare attenzione è dedicata a quelle finanziarie.

Sono i temi della sostenibilità e della capitalizzazione ad avere ampio e condiviso spazio. Agire su questi fronti significa mettere mano ai regolamenti che normano il calcolo ed il versamento delle quote sociali, fissando rinnovati parametri e soglie (omogenee). Ma significa anche attivare o sfruttare con maggior efficacia nuovi strumenti finanziari, dai ristorni, al prestito soci, agli investimenti personali, alle convenzioni con istituti di credito (a partire dalle BCC e da Cgm Finance), all'adesione a consorzi fidi, fino ai contributi in conto capitale da enti e fondazioni. Oltre a quest'ampia strategia di capitalizzazione che coinvolge anche i territori e i partner del consorzio e delle cooperative, troviamo l'ipotesi di meccanismi di *solidarietà interna tra cooperative più forti e quelle in difficoltà*. Il fund raising diventa così un'importante competenza che deve essere detenuta dall'attuale classe dirigente. Non solo capitalizzazione. Negli obiettivi di un consorzio come CS Potenza vi è infatti anche quello di avere più del 50% delle proprie cooperative oltre i 500.000 euro di valore della produzione, così da superare un pericoloso *nanismo aziendale*. Ciò che rappresenta un traguardo in Basilicata è già un ricordo, se non un'impossibilità, in Trentino, dove cooperative al di sotto del milione di euro sono *impensabili e difficilmente potrebbero perseguire con efficacia ed efficienza politiche legate alla qualità e alla rendicontazione sociale*. A prescindere dallo scenario, la pianificazione dei flussi economici e l'attivazione di processi di controllo di gestione vengono posti come passaggi organizzativi inderogabili. In un caso è citata la sede del consorzio (interessante il fatto che la si voglia, oltre che nella zona d'interesse preminente del consorzio, come luogo non solo di uffici ma anche di servizi utili per la popolazione e i soci). Sono sostanzialmente assenti i riferimenti alle attrezzature. Per quanto concerne le risorse immateriali, la visibilità e la competenza maturate dai consorzi sui territori, in virtù della propria storia, sono spesso indicate come traguardi già maturi, se non completamente raggiunti. Punti di forza dunque, sui quali appoggiarsi per sostenere il proprio piano d'impresa e il ruolo agito nelle comunità di



riferimento. In quest'ambito, l'accreditamento è individuato come un efficace strumento capace di generare visibilità, soprattutto in relazione al riconoscimento della funzione pubblica svolta. Resta comunque la comunicazione (di cui tratteremo nel paragrafo successivo) lo strumento principe attraverso cui attivare, mantenere e promuovere relazioni, capaci nel tempo di svilupparsi e generare fidelizzazione, sia internamente alla rete consortile, sia nei confronti del territorio e delle vaste interconnessioni con gli altri sistemi.

2.2.3 Strutture.

Gli elementi strutturali riguardano l'organizzazione, la gestione e la direzione di un'impresa. Rientrano in questo capitolo i meccanismi di comunicazione interna, i flussi decisionali e di lavoro. L'impianto scelto da un'impresa influisce direttamente non solo sulla cultura organizzativa e sul clima di lavoro, ma anche sulla possibilità stessa di raggiungere con successo gli obiettivi prefissati dalle strategie aziendali.

A trovare ampio spazio nei documenti strategici analizzati è in particolare la trattazione della struttura organizzativa del consorzio, con specifico riferimento alla leva comunicativa interna, ma anche esterna. Le aree e i settori consortili restituiscono, con diversi accenti, le tre principali funzioni svolte dai consorzi: politico-ideologica (con cui accompagnano il percorso di riconoscimento e legittimazione presso i propri interlocutori principali); imprenditoriale (con cui sostengono lo sviluppo dei propri soci, in particolare tramite l'accesso a risorse, non solo monetarie); di assistenza tecnica e professionale (con cui supportare le competenze organizzative e gestionali dei propri soci)²⁴.

Sono naturalmente varie le declinazioni delle aree che ritroviamo negli organigrammi consortili. Di seguito evidenziamo le principali, raggruppandole per funzione e precisandone obiettivi ed azioni.

Tabella 34. Funzione politico ideologica

Aree	Obiettivi	Azioni
		Rete Consortile
Funzioni strategiche	<ul style="list-style-type: none">- Curare e rafforzare qualitativamente la rete;- Governare la base sociale, verso una più diffusa partecipazione e responsabilità	<ul style="list-style-type: none">- incontri istituzionali tra i CdA consortili e i presidenti delle cooperative- tavoli permanenti di coordinamento- seminari di approfondimento- percorsi per nuovi dirigenti di rete- incontri soci, dipendenti, volontari, famiglie
Governance interna	<ul style="list-style-type: none">- Rafforzare l'identità delle cooperative- Creare contesti di lavoro e di consenso	<ul style="list-style-type: none">- percorsi per nuovi dirigenti di rete- incontri soci, dipendenti, volontari, famiglie- comunicazione interna: conoscenza reciproca delle cooperative, catalogo interno delle "B"
Trasferimento buone prassi	<ul style="list-style-type: none">- Esplicitare i valori sottesi all'azione quotidiana, così da rendere tangibile l'etica del lavoro cooperativo- Promuovere una riflessione ed un'elaborazione condivisa- Effettuare la mappatura degli stakeholder, delle relazioni e dei servizi.	<ul style="list-style-type: none">- scoraggiare comportamenti opportunistici (patti di adesione ai piani di sviluppo)- gruppi di lavoro tematici fra cooperative- realizzazione di un piano d'impresa interconsortile (Sistema milanese)- Creazione del Comitato di revisione della base sociale

²⁴ ZANDONAI F., Le relazioni tra imprese sociali, in BORZAGA C e FAZZI L (a cura di), Governo e organizzazione per l'impresa sociale, Carocci editore, Roma 2008, pp. 273-293



Aree	Obiettivi	Azioni
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Costruire un'immagine coordinata e comune interna - Consolidare l'immagine verso i referenti istituzionali - Promuovere il bilancio sociale come strumento di cambiamento organizzativo che aiuti l'organizzazione ad ascoltare di più il territorio - Promuovere la responsabilità sociale e gli strumenti di rendicontazione sociale - Aumentare la reputazione e il capitale fiduciario - Attrarre capitali, professionalità e alleanze 	Corporate identity
		<ul style="list-style-type: none"> - Revisione del logo - Modifica del nome del Consorzio - Corporate identity di sistema
		Bilancio sociale
		<ul style="list-style-type: none"> - Per il consorzio partita Iva - Integrato di rete – di rete consortile
		Marketing
		<ul style="list-style-type: none"> - Lanciare campagne su prodotti specifici - Promuove le cooperative, - Ricercare nuovi mercati - Costruire cataloghi e database - Redigere la carta dei servizi - Direct marketing - Analisi dei fatturati e dei concorrenti
		Marchi
		<ul style="list-style-type: none"> - promozione marchio <u>consortile</u> all'interno delle attività delle cooperative - creazione di un marchio (di garanzia) dell'<u>impresa sociale</u> (a garanzia di utenti e pubbliche amministrazioni. A qualità incrementale: oltre gli standard minimi. Garanzia fornita da un comitato di controllo). - Creazione di un marchio della qualità della <u>cooperazione sociale</u> - rendere il <u>brand</u> consortile riconoscibile e attrattivo
		Strumenti
		<p>Dotarsi di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ufficio stampa - servizio di documentazione e promozione per i soci - piano di comunicazione - house organ - sito internet - news letter - mailing list - brochure

Tabella 35. Funzione imprenditoriale

Aree	Obiettivi	Azioni
Produzione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - analisi dei bisogni, delle opportunità e delle risorse della comunità locale - diversificazione dei clienti - promozione della qualità dei servizi/prodotti - potenziamento dei gruppi di lavoro consortili - apertura alla domanda pagante - consolidamento della cooperazione di tipo "B" 	Area di prodotto (da consolidare)
		<ul style="list-style-type: none"> - PAL (sviluppo regionale di Mestieri; convenzionamento con i CPI) - infanzia e famiglia (asili nido, centri risorse famiglia, centri polifunzionali, affido professionale) - politiche giovanili (turismo e tempo libero) - salute mentale (gruppi appartamento, mentre e dopo di noi) - carcere e giustizia, - disabilità famiglie e genitorialità - anziani (RSA)



Aree	Obiettivi	Azioni
Posizionamento imprenditoriale	<ul style="list-style-type: none">- individuazione di settori complementari all'esistente, di territori in cui ampliare la propria attività e analisi delle convenienze politiche- sviluppo imprenditoriale e innovazione delle aree di prodotto- ricerca nuovi mercati per le "B" (nuove produzioni in mercati a bassa intensità di capitale e alta intensità di manodopera o sviluppo della capacità di gestire risorse umane deboli per conto di imprese profit)	<p style="text-align: center;">Innovazione di prodotto</p> <ul style="list-style-type: none">- Housing sociale- Turismo sociale- Ambiente e energie alternative- Servizi ambientali, tutela del territorio- Sanità leggera (poliambulatori, studi dentistici, ...)- Sanità (oncologia)- Disabilità (SVAA -Scuola di Vita Adulta Autonoma, autismo, post-traumatizzati, doppia diagnosi)- Attività internazionale (<i>superare l'ottica della cooperazione umanitaria di emergenza e assistenziale, in favore del rafforzamento delle comunità locali</i>)- Immigrazione- Cultura, sport e tempo libero- Arte e spettacolo- Istruzione- Centrale d'acquisto, mutue e assicurazioni
		<p style="text-align: center;">Innovazione societaria</p> <ul style="list-style-type: none">- creazione di <u>consorzi società di scopo</u> (assistenza domiciliare, servizi di trasporto, servizi amministrativi, pulizie, agricoltura sociale, informatica), nati da fusioni o cessioni di rami d'impresa.- <u>partecipazioni strategiche</u>: processi di fusione. Innovazioni a livello giuridico-sindacale (in ambito badantato e prima infanzia)- <u>consorzi regionali</u>: da creare o a cui verificare l'adesione- <u>pensiero geocomunitario</u>: delineare strutture omogenee per tipologia economica e/o morfologica e su queste avviare processi di sviluppo specifici.- <u>gruppi cooperativi</u>: non come alternativa, ma come rinforzi all'interno di una più vasta aggregazione consortile.- <u>pluralità dei modelli proprietari</u>: coinvolgere più portatori d'interesse (a partire dai volontari)- coniugare la dimensione contenuta con la creazione di una rete di rapporti economici, produttivi e culturali con esperienze simili in una logica di <u>scala</u>- due tipologie di adesione consortile: strategica-imprenditoriale (legame forte che sancisce l'impegno a sostenere i costi delle azioni definite prioritarie e strategiche dal CdA e prevede la partecipazione attiva alla programmazione annuale) e di accesso ai servizi (pagamento di quota aggiuntiva a parità di servizi; coinvolgimento nelle commesse solo se lasciato disponibile dai soci con il precedente livello di adesione)
Conoscenza e management	<ul style="list-style-type: none">- Alleanze con università- Creazione di un polo di alta formazione in economia e management sociale	<p style="text-align: center;">Formazione (manageriale)</p> <ul style="list-style-type: none">- centrata su identità, formazione tecnica e imprenditoriale (cura della business idea)- piano formativo in connessione con aree di prodotto (analisi fabbisogno) e area progettazione (fund raising)



Aree	Obiettivi	Azioni
Risorse e investimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Alleanze con Osservatori e Fondazioni - Capitalizzazione consorzio e cooperative (investimento personale, sviluppo della cooperativa, progetti comuni consortili). Percorso costante, continuativo e sostenibile - Autonomia finanziaria - Superamento della piccola dimensione 	Finanza
		<ul style="list-style-type: none"> - ristorni, convenzioni con istituti di credito, contributi in conto capitale da enti e fondazioni - definizione di una modalità costante di capitalizzazione - avvio di forme di capitalizzazione rivolte ai territori e ai partner; - omogeneizzazione del versamento delle quote sociali - Controllo finanziario - Promozione solidarietà strutturale tra le cooperative sui mezzi economici e finanziari - Fund raising e sponsorship - Adesione a consorzi fidi
		General contractor
		<ul style="list-style-type: none"> - Incubatore di mercati e nuove imprese - grande risorsa che permette a una singola cooperativa di beneficiare del patrimonio di know how dell'intera rete, che a sua volta ne beneficia in termini di ritorno di ulteriori competenze - leva di transizione (che consente al consorzio di evolvere verso una nuova mission) e leva strategica (rispetto ad azioni innovative e di sistema - Attività da consolidare, svolgendo un ruolo fondamentale, con l'apporto di risorse indispensabili e la capacità di aggregare.

Tabella 36. Funzione di assistenza tecnica e professionale

Aree	Obiettivi	Azioni
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - sostegno ai soci nella promozione, valorizzazione e gestione della presenza di risorse diversificate all'interno delle attività - valorizzazione e scambio di risorse umane - formazione di base e continua 	Formazione (professionale)
		<ul style="list-style-type: none"> - Formazione specifica ai responsabili di area - Formazione Ecm e Asa - Progetti di studio, stage, tirocini
		Percorsi di carriera
		<ul style="list-style-type: none"> - incarichi a persone interne su funzioni consortili
		Volontari
		<ul style="list-style-type: none"> - creazione area Risorse Umane (Formazione + volontari) - costituzione di un'associazione di volontariato
		Selezione
		<ul style="list-style-type: none"> - attivazione di un servizio per la raccolta delle domande di lavoro - attenzione alla dimensione motivazionale
		Servizio civile volontario
		<ul style="list-style-type: none"> - proseguire e aumentare il numero dei progetti - diffondere la rete del Servizio Civile Nazionale - ricercare nuove professionalità



Aree	Obiettivi	Azioni
Supporto alla gestione	<ul style="list-style-type: none"> - Riqualificazione dei servizi dell'area amministrativa in funzione dello sviluppo imprenditoriale - Valorizzazione del sistema qualità e allargamento della cultura della qualità - Riappropriazione dei bisogni e delle richieste dei soci - Consolidamento dei servizi esistenti - Strutturazione di nuovi servizi - Crescita dello staff consortile 	Amministrazione
		<ul style="list-style-type: none"> - Introduzione di sistemi di P&C, controllo di gestione e analisi di bilancio - Consulenza del lavoro - Ufficio paghe
		Qualità
		<ul style="list-style-type: none"> - Semplificazione del sistema qualità
		Progettazione-consulenza
		<ul style="list-style-type: none"> - consulenza alla progettazione dei servizi e alla formazione - portare nel consorzio più progettualità allargate ad altri mondi: imprese, fondazioni, Terzo settore, religioso - valorizzare le progettualità e le potenzialità interne. - facilitare lo scambio e la circolazione dei saperi - accompagnare alla redazione del piano d'impresa
		Contratti
		<ul style="list-style-type: none"> - consulenza su contratti e gare - monitoraggio, valutazione e segnalazione bandi - accreditamenti e procedure con pubbliche amministrazioni
		Tutoring e monitoraggio
		<ul style="list-style-type: none"> - tutoring per sviluppo delle piccole cooperative - analisi di 5 variabili (dimensione delle cooperative, attività delle cooperative, analisi stakeholder, opzione di rete, radicamento territoriale) e vari indicatori (attenzione e soddisfacimento dell'utente, valorizzazione delle risorse umane, capacità di networking). - Balanced Scorecard: sistema di indicatori, organizzato secondo criteri definiti, in grado di tenere sotto controllo diversi aspetti dell'evoluzione del sistema consortile. Strumenti: schede di monitoraggio e colloqui con presidenti e soci.
Altro		
<ul style="list-style-type: none"> - Segreteria, privacy, sicurezza, consulenza informatica e grafica, ufficio legale 		

Complessivamente emerge la consapevolezza della necessità di darsi un'organizzazione all'altezza dei compiti, dove sia chiara la distinzione e l'integrazione tra ruolo imprenditoriale e ruoli manageriali.

2.2.4 Condizioni esterne

Il 77% dei documenti analizzati fa specifico riferimento agli scenari all'interno dei quali il consorzio si trova e si troverà ad operare, individuando non solo le caratteristiche normative, economiche, politiche e sociali del contesto, ma anche le prossime sfide imprenditoriali e culturali.

Relativamente all'evoluzione della **domanda di prodotti/servizi** si riscontrano la *centralità delle modalità di accesso all'offerta (i cittadini sceglieranno direttamente cosa acquistare)* e quella *delle reti di natura comunitaria (cittadini che si autorganizzano per produrre servizi che non esistono)*.



E' infatti in crescita la tipologia di nuovi bisogni cui la cooperazione sociale sarà chiamata a rispondere: *bisogni sempre più complessi, differenziati e mutevoli*. Si tratta di una spinta, tipica di una *contemporaneità chiamata costantemente al "nuovo", con l'obiettivo di contribuire a una qualità della vita migliore*. E' dunque necessario superare le classiche "categorie" di problemi (disabili, minori, anziani ...) per considerare condizioni di vita e luoghi sociali che coinvolgono l'intera comunità, quale destinataria degli interventi della cooperazione. Ne siano un esempio il *fabbisogno abitativo, che è elemento comune a tutta la popolazione*, o l'emergenza determinata dal significativo *aumento dei lavoratori potenzialmente interessati da provvedimenti di licenziamento e messa in mobilità*, conseguenza diretta della *flessione del PIL nazionale e del calo delle imprese registrate*.

Complessità, innovazione e integrazione di interventi che chiamano la cooperazione sociale ad abbandonare definitivamente il pericolo dell'*eccessiva autoreferenzialità, della frammentazione e della dispersione della propria rete* a favore di un sistema integrato di servizi alla comunità, che sempre più si caratterizzino per *efficacia ed efficienza*, certificata dal mantenimento di alti *standard prestazionali pur all'interno della richiesta sempre più diffusa di standardizzazione e omogeneizzazione delle prestazioni*.

L'esigenza di maggiore professionalità si accompagnerà alla necessità di uno sviluppo dimensionale, all'interno di uno scenario di *recessione e crisi stimata per i prossimi 2 anni che porterà a un'ulteriore contrazione dei consumi, anche primari, delle persone*.

La sfida si è dunque spostata sul versante della "sostenibilità", del come garantire il benessere generale della comunità e la risposta ai nuovi bisogni emergenti, in un quadro di risorse in diminuzione. Il **mercato** all'interno del quale le imprese sociali operano vede infatti la *progressiva diminuzione dei finanziamenti pubblici* che rende necessaria l'attuazione di strategie di *fund raising* da un lato e l'intercettazione della domanda privata pagante dall'altro.

Nemmeno le nuove forme di contrattazione messe a disposizione dell'ente pubblico dal legislatore sembrano aver preso piede. Nonostante l'avanzare del *federalismo e del decentramento*, la *gara d'appalto permane come lo strumento principe per l'affidamento di servizi*.

E' allora necessaria una rivoluzione copernicana, a seguito della quale *non vi siano più imprese che inseguono il mercato, ma che al contrario lo orientino portando un contributo di idee e di progetti operativi*.

Una capacità che diventa strumento per contrastare l'aumento della **concorrenza**, determinato dall'*ingresso nel mercato sociale di altri soggetti, con gare aperte anche a imprese for profit*, ma anche collegato alla *crescita del terzo settore stesso con il conseguente innalzamento della concorrenza interna*, soprattutto in assenza di alleanze e patti chiari.

Assisteremo o meglio contribuiremo a determinare il *superamento del concetto tradizionale di welfare state, a favore di una maggiore qualità, quantità, accessibilità, certezza e diversificazione dei servizi, di una maggiore coesione sociale, fatta di prossimità, tolleranza e sicurezza*, approdando ad un *welfare dei diritti e delle opportunità (responsabilità sociale e solidarietà), di comunità (capace cioè di coinvolgere i cittadini e il territorio in azioni per il benessere collettivo) e promozionale (per una migliore qualità della convivenza sociale e civile)*.

A mutare saranno gli stessi **valori e la cultura dominanti**. *La cooperazione sarà così riconosciuta capace di proporre modi nuovi alla comunità per costruire protezione sociale, sviluppando il proprio ruolo di policy maker (fondato sull'autonoma capacità di programmazione e pianificazione delle politiche sociali)*.

Occorre cambiare il passo, da una fase caratterizzata da legami fiduciari e dalla reciprocità ad una solida organizzazione comune con regole chiare, aree di sviluppo interne e capacità di forza contrattuale.



Si potrà così *passare dalla logica delle risposte parziali e settoriali ad una centratura sulle risposte globali e integrate; dalla logica dei bisogni a quella delle risorse, con la consapevolezza che lo sviluppo del territorio è strettamente connesso a quello regionale, nazionale ed europeo.*

2.2.5 Verso il consorzio di Comunità

Ma qual è la lettura che i consorzi fanno di se stessi? E' realmente in corso la trasformazione da centro servizi a consorzi di comunità?

Proviamo a rispondere, ancora una volta, con le parole dei consorzi e dei loro presidenti (valorizzando i dati raccolti in un focus group²⁵)

Il consorzio di comunità, o *consorzio comunitario* o *agenzia strategica di comunità*, agisce in un territorio definito in cui fa ricadere parte del valore aggiunto prodotto. *Il proprio territorio è inteso come luogo privilegiato in cui perseguire gli obiettivi affidati dall'art. 1 della L.381/91, dando il proprio contributo alla costruzione di un nuovo Welfare comunitario e di un sistema integrato di servizi alla persona. Territorialità sì, ma accanto alla capacità di affacciarsi oltre i confini con un approccio dialogico e di reciprocità. In tal senso i territori sono destinati ad allargarsi ed aprirsi sempre di più.*

Sviluppa una gamma di servizi propri da offrire alla popolazione, *ai cittadini, caratterizzata da qualità, quantità e facile accessibilità (grazie alla disponibilità di capitale per investimenti, all'accesso a conoscenze e tecnologie nuove e all'attivazione di alleanze stabili)*

Orienta le leve a propria disposizione (investimenti, offerte lavoro, ...) privilegiando, laddove possibile, la comunità di riferimento, *progettandone lo sviluppo. E' il tema della mutualità allargata. Promuove il potenziale e la capacità delle comunità di accogliere e farsi cura, permettendo ad ogni persona di esprimersi e riconoscersi come soggetto. E' la politica della polis, con cui il consorzio concorre a costruire la città e la cittadinanza.*

Per far ciò, il consorzio:

- promuove partecipazione attiva e responsabile alla costruzione delle politiche sociali.
- struttura l'offerta anche verso mercati non pubblici
- è laboratorio dell'innovazione, della sperimentazione, *organizzazione che apprende per innovare*
- costruisce basi sociali multistakeholder (da più parti si insiste *sull'allargamento della base societaria e dei consigli d'amministrazione oltre la cooperazione sociale*). Si parla di trasformazione *da consorzio di cooperative sociali a consorzio del terzo settore e della comunità locale, di consorzio integrato e compartecipato. Il consorzio di comunità è infatti aperto alla collaborazione e all'alleanza con soggetti diversi che condividono valori, etica e direzione relativa al cambiamento della comunità, non semplicemente strumentali all'aggiudicazione di un progetto dunque, ma funzionali alla costruzione di percorsi condivisi, nei quali giocare un ruolo attivo. Si generano in tal modo contesti e tavoli nei quali diviene centrale il tema delle regole della partecipazione. Non si tratta solo di costruire nuove alleanze, ma di rileggere anche quelle già attivate.*
- favorisce la partecipazione degli utenti e delle loro famiglie
- si assume responsabilità rispetto al dato della scarsità di risorse

²⁵ Realizzato a Milano il 19 settembre 2008. Il focus group ha visto coinvolti per l'area nord: Danila Beato – Presidente Consorzio SolCo Priula – San Pellegrino Terme (BG); per l'area centro: Luca Rinaldi – Presidente consorzio So&Co – Lucca; per l'area sud: Mario Massa – Presidente Consorzio Asis – Napoli; per l'area isole: Gavino Soggia – Presidente Consorzio La Sorgente – Sassari



- promuove il bilancio sociale

Resta però anche un'anima *generalista-mutualistica* che disegna un consorzio agente di sviluppo imprenditoriale del sistema rete, organizzazione a rete eccellente, che agisce tramite il *general contractor* per i propri associati e la fornitura di servizi, aperta anche a clienti esterni.

Il consorzio deve inoltre essere efficiente (a partire dalle risorse esistenti e a al contempo capace di attrarne di nuove) e visibile (dal punto di vista del marchio). E' dunque necessario accreditare il consorzio come sistema esperto di sviluppo locale e di comunità, in grado non solo di fare, ma di insegnare come si fa. Un consorzio capace di maggiore specializzazione e strutturazione, quali condizioni indispensabili per avere più opportunità sul mercato, dotato di risorse umane preparate e costantemente inserite in percorsi di professionalizzazione.

E' luogo di condivisione di idee, obiettivi e risorse; di integrazione delle conoscenze, delle professionalità e degli strumenti. Un sistema di impresa a rete che permette scambi di competenze, esperienze, progettualità e rischi.

Da questo quadro si possono individuare diverse strategie adottate dai consorzi, a partire da quella dell'**innovazione**, stimolati da un ambiente in costante evoluzione, supportati da un processo di continuo monitoraggio della domanda, delle opportunità e dei cambiamenti in atto, pronti a rendere patrimonio di sistema le diverse competenze e specificità della propria rete. Una strategia che può essere sostenuta solo grazie a significativi investimenti in termini di risorse economiche (tramite la patrimonializzazione e l'incremento della vendita di servizi) ed umane (attraendo nuove competenze e professionalità), come preconditione per l'avvio di percorsi di sperimentazione.

Al tentativo di controllare politicamente i mercati, ammesso che ne esistano le condizioni, è certamente preferita una strategia di **sviluppo comunitario**, perseguita attraverso la costruzione di alleanze ed accordi ampi e la concertazione di obiettivi condivisi. Ecco spiegato l'allargamento dell'orizzonte di riferimento, dalle tradizionali aree di svantaggio, alla collettività genericamente intesa, da territori chiaramente delineati, geograficamente e politicamente, a contesti dai confini liquidi. Un processo ambizioso che può però avvantaggiarsi della reputazione maturata in questi anni dalle imprese sociali e può consolidarsi attraverso i sempre più diffusi meccanismi di accreditamento istituzionali ed operativi.

Allo stesso modo possiamo osservare come alla competizione giocata sui costi (pur rilevando un consistente sforzo per ridurre inefficienze, diseconomie organizzative e finanziarie) sia preferita una più connaturata **competizione sulla qualità** che troviamo espressa nella costante ricerca di personalizzazione e qualificazione dei servizi offerti e nella promozione di autentici marchi e disciplinari che si facciano garanti di uno specifico approccio, di un distintivo, unico e riconoscibile modo di fare impresa sociale. Una scelta questa dalla quale derivano le azioni sempre più frequenti sul fronte della comunicazione (interna ed esterna) e del marketing.



I dati di bilancio

3.1. I consorzi soci: dimensione economica

Per quanto attiene alle dimensioni economiche, il fatturato complessivo dei consorzi ammontava nel 2007²⁶ a oltre 184 milioni di €; il valore medio era pari a oltre 2,5 milioni di € mentre il valore mediano (pari alla produzione del consorzio che divide a metà la popolazione complessiva) era poco superiore a 1,1 milioni di €. I valori del fatturato medio e mediano segnalano come ben più della metà dei consorzi considerati fatturasse meno della metà del consorzio medio. Siamo dunque di fronte ad un universo caratterizzato da un numero relativamente modesto di grandi organizzazioni e da un numero elevato di organizzazioni piuttosto piccole, come conferma anche il valore particolarmente elevato dello scarto quadratico medio (pari a 3,3 milioni di €), un indicatore della dispersione delle dimensioni delle organizzazioni attorno al valore medio.

La parte assolutamente più rilevante del fatturato dei consorzi deriva dai “ricavi delle vendite e delle prestazioni”, che pesano per oltre il 94% del totale ed ammontano in media ad oltre 2,3 milioni di euro, seguiti dai “contributi in conto esercizio” (con un peso poco inferiore al 4%) e dagli “altri ricavi e proventi” che incidono per il 2% circa del fatturato.

	Ricavi delle vendite e delle prestazioni (%)	Altri ricavi e proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Totale valore della produzione (€)
valori medi	94,06	2,15	3,75	2.525.235

Tabella 37: Componenti del valore della produzione dei consorzi

Le variabili di costo maggiormente significative sono invece rappresentate dai “costi per servizi”, che incidono per l’82% del totale e ammontano in media a poco più di 2 milioni di € per consorzio, seguiti dai “costi del personale” (la cui incidenza è del 7,44%) e dai costi per “acquisto materie prime e di consumo” che pesano per il 6,58%.

	Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Totale costi (€)
Valori medi	6,58	82,03	1,50	1,24	7,44	1,22	2.488.525

Tabella 38: Scomposizione delle voci di costo dei consorzi

L’insieme delle variabili di conto economico sembra dunque evidenziare una realtà fatta da consorzi che acquisiscono commesse e fatturato in prima persona ma che non provvedono direttamente alla produzione dei beni e dei servizi, affidandoli al contrario alle cooperative associate.

Questa modalità operativa pare più rilevante all’aumentare delle dimensioni economiche dei consorzi. Infatti, nei consorzi di dimensioni maggiori i “costi per servizi” incidono maggiormente sui costi totali rispetto a quanto accade nei consorzi più piccoli (sebbene la differenza sia di pochi punti percentuali), mentre il costo per il personale presenta un peso pari al 13,43% nei consorzi di dimensioni inferiori, con una incidenza doppia rispetto ai consorzi più grandi.

²⁶ I dati presentati nel resto del paragrafo si riferiscono esclusivamente ai 73 consorzi (su 78 soci di CGM) che hanno presentato i loro bilanci nel 2007.

	Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Totale costi (€)
	ConSORZI di piccole dimensioni ²⁷						
Valori medi	0,98	79,69	2,33	2,05	13,43	1,51	415.731
	ConSORZI di grandi dimensioni ²⁸						
Valori medi	7,07	82,24	1,43	1,16	6,92	1,19	4.397.679

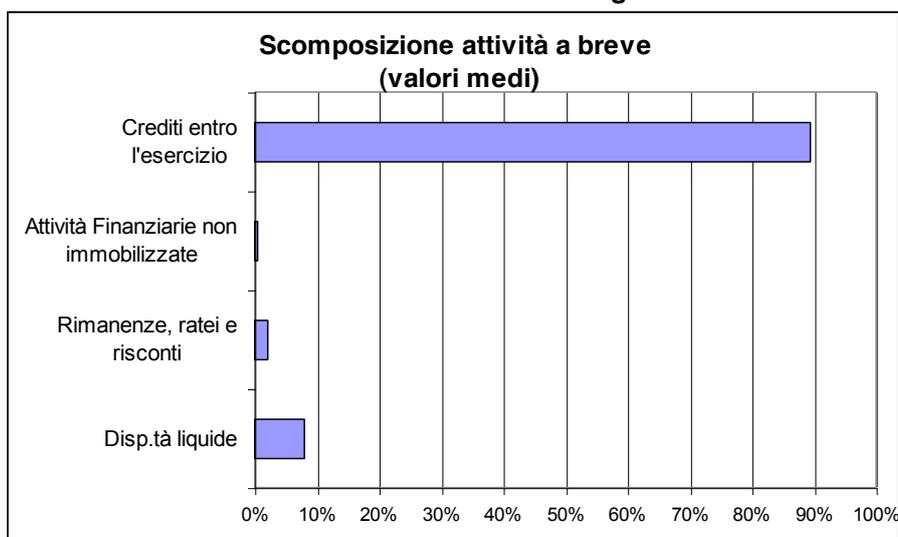
Tabella 39: Scomposizione delle voci di costo dei consorzi

Dunque, mentre i consorzi più grandi agiscono prevalentemente come *general contractor* per le cooperative associate, i più piccoli sembrano più propensi a svolgere direttamente alcuni ruoli produttivi.

Passando dai dati economici a quelli patrimoniali, si osserva come l'attivo patrimoniale complessivo dei consorzi analizzati supera nel 2007 i 128 milioni di euro, con un valore medio pari a 1.765.887 €. In media, le attività a breve rappresentano il 76,80% del totale dell'attivo, le immobilizzazioni il 23,70%.

Figura 9: Attività a breve

Per quanto riguarda le attività a breve, si osserva come la loro parte preponderante (in media il 90% del valore totale delle attività a breve) sia rappresentata dai crediti (entro l'esercizio e verso soci) che superano il valore di 1.200.000 € per consorzio. La parte restante delle attività a breve è invece rappresentata principalmente dalle disponibilità liquide che oltrepassano in media la soglia dei 100.000 € per consorzio. Le altre voci mostrano una rilevanza marginale.



Per quanto riguarda invece l'attivo fisso, si registra una ripartizione abbastanza omogenea tra immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, con un leggero sbilanciamento a favore delle prime che raggiungono un valore medio pari a 158.238 € e un'incidenza media del 38,63%.

	Immobilizzazioni immateriali (%)	Immobilizzazioni materiali (%)	Immobilizzazioni finanziarie (%)	Attivo fisso (€)
Media	38,63	31,21	30,16	409.671

Tabella 40: Scomposizione dell'attivo fisso

²⁷ Consorzi il cui fatturato si posiziona alla sinistra del valore mediano.

²⁸ Consorzi il cui fatturato supera il fatturato mediano, fino a raggiungere un valore massimo di 19.800.000 €.

Relativamente al passivo patrimoniale, la Figura 10 ne mostra la ripartizione tra passività a breve (date dalla somma tra debiti esigibili entro l'esercizio successivo e ratei e risconti) e passività a medio/lungo termine (calcolate come somma dei fondi per il Tfr e per rischi e oneri e i debiti esigibili oltre l'esercizio successivo).

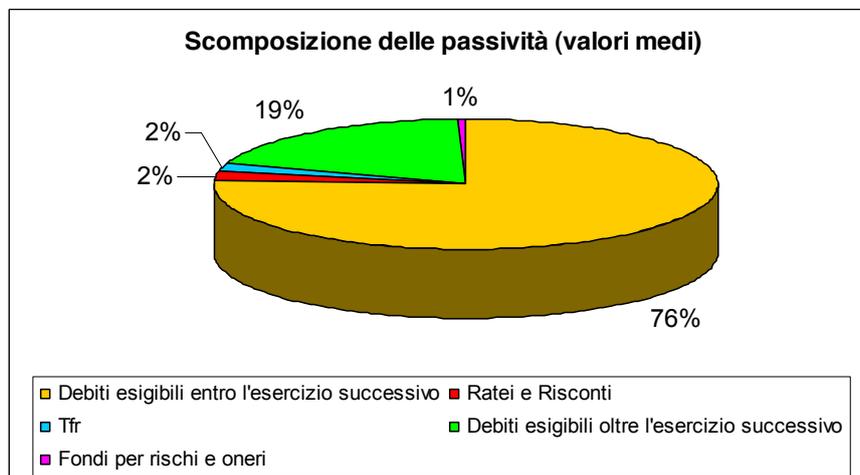


Figura 10: Scomposizione delle passività

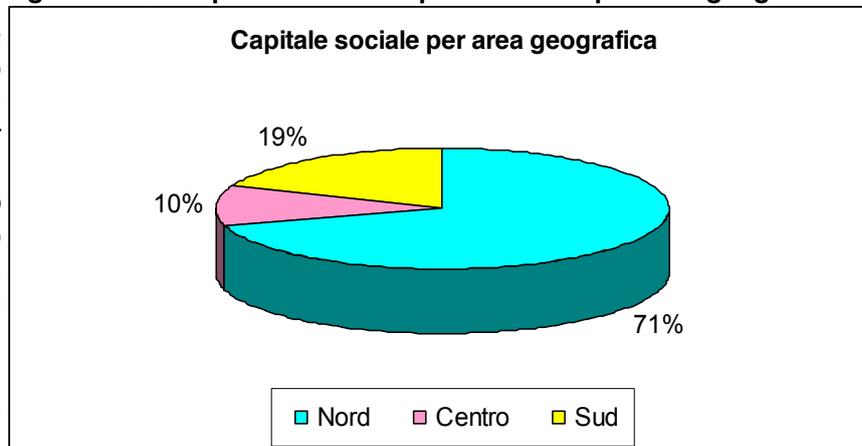
Le passività a breve ammontano in media a oltre 1 milione di euro e costituiscono il 78% del totale del passivo medio. Le passività a medio/lungo termine hanno invece un peso di poco superiore al 20% e sono composte essenzialmente dai debiti esigibili oltre l'esercizio successivo, il cui valore medio si attesta sui 309.962 €.

Il capitale sociale dei consorzi raggiunge nell'aggregato un valore pari a 7.436.379 €, con un valore medio per consorzio di poco superiore ai 100.000 €. La Figura 11 mostra come i consorzi del Nord contribuiscano per il 71% del capitale sociale complessivo (pesando per il 61% del totale dei consorzi), seguiti dai consorzi dell'Italia meridionale (comprese le isole) con poco meno del 20% ed infine quelli del Centro Italia, per il 10%

L'indice di copertura delle immobilizzazioni, calcolato come rapporto tra, da una parte la somma del capitale proprio e dei debiti a medio/lungo termine e, dall'altra, le immobilizzazioni tecniche e finanziarie è pari a 1,81. In media i consorzi analizzati hanno quindi una situazione patrimoniale solida e non si trovano nella situazione pericolosa di dovere finanziare le immobilizzazioni attraverso l'indebitamento a breve termine.

Figura 11: Scomposizione del capitale sociale per aree geografiche

Dalla situazione economica e patrimoniale descritta emergono alcune conseguenze sulla redditività dei consorzi. Per quanto riguarda i risultati di esercizio, consideriamo innanzitutto il Margine operativo lordo (Mol)²⁹, una misura utilizzata nel calcolo dei flussi di cassa ed ottenuta sottraendo dal totale del valore della produzione i costi operativi (costi della produzione e del personale).



²⁹ Si tratta dell'indicatore altrimenti detto EBITDA - "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation".



Il Mol consente di verificare se l'organizzazione realizza profitti positivi dalla gestione ordinaria ed è impiegato come misura di risultato operativo nel calcolo dei flussi di cassa da attività operative. Dal Mol, sottraendo i costi di ammortamento e gli accantonamenti, si ottiene il reddito operativo della gestione caratteristica. Esso rappresenta la ricchezza generata o assorbita dall'attività dei consorzi, a prescindere dalla loro politica finanziaria e da eventi di natura straordinaria.

Sommando poi al reddito operativo della gestione caratteristica i proventi patrimoniali, nonché i proventi e gli oneri finanziari, si ottiene il reddito di competenza, che indica il risultato generato dall'attività operativa dell'azienda e dalla sua gestione finanziaria.

Aggiungendo al reddito di competenza il risultato della gestione straordinaria, si giunge al risultato al lordo delle imposte. Infine, l'indicatore di estrema sintesi dell'economicità della gestione è il reddito netto del periodo, ottenuto sottraendo al risultato al lordo delle imposte proprio il valore di queste ultime.

RISULTATI D'ESERCIZIO	
Margine Operativo Lordo	
- Ammortamenti	
- Accantonamenti	
= Reddito Operativo Gestione Caratteristica	
+ Proventi patrimoniali netti	
+ Proventi e oneri finanziari netti (interessi ed altri oneri finanziari)	
= Reddito di Competenza	
+ Risultato della gestione straordinaria	
= Risultato al Lordo delle Imposte	
- Imposte sul reddito d'esercizio	
= Reddito Netto	

Tavola 1: I risultati di esercizio

I risultati economici relativi alla gestione caratteristica, finanziaria e al lordo delle imposte sono indicati nella Tabella 41. Per tutti gli indicatori, i valori medi sono molto superiori a quelli mediani, ad indicare che la maggior parte dei consorzi presenta risultati inferiori al risultato medio. In particolare, il Mol medio raggiunge 67.354 €; sottraendo ammortamenti e accantonamenti, il reddito operativo della gestione caratteristica risulta pari a 36.213 €. I proventi patrimoniali, pari in media a 1.671 € e gli oneri finanziari, che raggiungono in media la ragguardevole cifra di 22.000 €, determinano il reddito medio di competenza che si attesta a poco meno di 16.000 €. La gestione straordinaria contribuisce negativamente in media per un valore di circa 3.000 € determinando un risultato al lordo delle imposte pari a 12.811 €. Proprio le imposte, particolarmente onerose, portano il reddito di esercizio medio dei consorzi a 3.950 €.

	Mol (€)	Reddito operativo gestione caratteristica (€)	Reddito di competenza (€)	Risultato ante imposte (€)	Reddito netto (€)
valori medi	67.354	36.213	15.851	12.811	3.950
valori mediani	22.556	13.790	8.537	5.671	2.136
Deviazione standard	145.220	77.921	39.915	36.923	37.654

Tabella 41: Risultati economici dei consorzi

La tabella successiva che rapporta i risultati economici illustrati in precedenza, sottolinea i modesti risultati economici conseguiti da queste organizzazioni. Questo risultato non è inatteso: è infatti ragionevole immaginare che i consorzi – costituiti e governati dalle cooperative socie – preferiscano trasferire quanti più margini possibili proprio a queste ultime, sotto il vincolo di non



incorrere in perdite, sopportando dunque direttamente costi che alternativamente ricadrebbero proprio sulle cooperative.

E' interessante osservare che, in questo caso, valori medi e mediani sono piuttosto simili, ad evidenziare come la redditività sia poco influenzata dalle dimensioni economiche dei consorzi. Si osserva inoltre come gli investimenti e la gestione finanziaria rappresentino un onere più rilevante per i consorzi di dimensioni maggiori, come è evidenziato dal maggiore divario esistente tra Mol e Reddito di competenza nei valori medi rispetto a quelli mediani.

	Mol (%)	Reddito operativo gestione caratteristica (%)	Reddito di competenza (%)	Risultato ante imposte (%)	Reddito netto (%)
valori medi	2,67	1,43	0,63	0,51	0,16
valori mediani	2,01	1,23	0,76	0,51	0,19

Tabella 42: Risultati economici rapportati al fatturato dei consorzi

Per fare un passo avanti nella spiegazione della redditività dei consorzi, consideriamo i valori del loro ROI, ROS e ROE.

Il ROI esprime il tasso di redditività del capitale investito ed è ottenuto dal rapporto tra il reddito operativo della gestione caratteristica (al netto delle imposte sul reddito di esercizio) e il totale degli impieghi. Per i consorzi esaminati il ROI del 2007 è pari a 1,46%. Il ROE consente invece di definire la redditività del patrimonio netto. Il ROE medio al 2007 è pari a 2,17%. Infine il ROS, calcolato come rapporto tra reddito operativo della gestione caratteristica (al netto delle imposte sul reddito di esercizio) e fatturato è pari a 1,02%.

	ROE (%)	ROI (%)	ROS (%)
Consorzi	2,17	1,46	1,02

Tabella 43: Redditività dei consorzi

Esso costituisce una misura dell'efficienza interna dei consorzi ed indica che poco più dell'1% dei ricavi dei consorzi si traduce in risultato operativo. Anche questi indicatori più complessi confermano una redditività assai modesta dei consorzi, solo parzialmente compensata dal valore lievemente più alto del ROE rispetto a ROI e ROS, ad indicare il modesto assorbimento di capitale dei consorzi.

3.2. Le cooperative socie

Delle 997 cooperative della rete³⁰ il 61,1% è di tipo "A", il 35,9% di tipo "B" e il restante 3% ha un oggetto plurimo.

La maggior concentrazione di cooperative di tipo "A" si registra nelle regioni del Sud Italia, con un valore di quasi 10 punti percentuali superiore alla media nazionale. Non mancano tuttavia le eccezioni: il Polo Calabria presenta infatti una percentuale di cooperative di inserimento lavorativo superiore al 46%, il 10% in più rispetto alla percentuale di cooperative di tipo "A". Una situazione analoga a quella del Polo Emilia Romagna, nel quale, con il 50%, la cooperazione di inserimento lavorativo ha la maggior incidenza locale nell'intero panorama nazionale.

³⁰ Dato al 30 giugno 2009



	Tipo A	Tipo B	Tipo A+B
Polo Tobia	35	19	0
Polo Liguria	22	10	0
Polo Triveneto	72	45	1
Polo Lombardia	173	118	0
Polo Emilia Romagna	33	36	3
Nord	335	228	4
Polo Toscana	45	39	1
Polo Lazio	26	8	2
Marche e Umbria	10	5	0
Centro	81	52	3
Polo Campania	44	9	12
Polo Puglia	25	11	1
Basilicata Abruzzo Molise	57	0	0
Polo Calabria	14	18	7
Sud	140	38	20
Polo Sardegna	27	8	0
Polo Sicilia	36	24	1
Isole	63	32	1

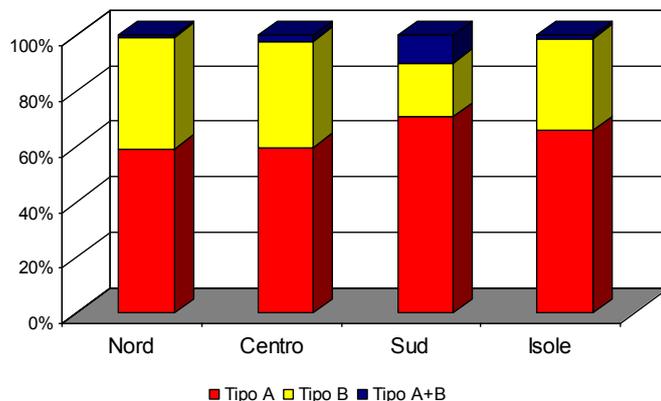


Figura 12: distribuzione geografica delle cooperative per tipologia

Al fine di costruire una mappatura dettagliata dei servizi e delle attività svolte dalle cooperative, proseguendo un lavoro già avviato e sostenuto dalle società del Gruppo, nell'ambito delle politiche di marchio, è stata promossa un'indagine conoscitiva su tutta la rete, tramite la somministrazione di un questionario auto-compilato. Una conoscenza approfondita del sistema è infatti condizione necessaria all'individuazione e alla valorizzazione delle buone pratiche e alla lettura delle dinamiche del mercato del nuovo welfare, così da favorire processi di diffusione di competenze, di modelli e strumenti, capaci di avviare e supportare percorsi di riorganizzazione, di aggiornamento e di innovazione nelle modalità d'interazione e di comunicazione tra le cooperative, i consorzi e i cittadini.

Oltre all'aggiornamento delle informazioni anagrafiche i dati che sono stati richiesti hanno riguardato, tra gli altri, i settori di attività e le tipologie di servizio, il possesso di accreditamenti e certificazioni, la composizione della base sociale e della forza lavoro.

I dati raccolti³¹ evidenziano, per le cooperative di tipo "A", come i servizi più diffusi siano quelli diurni (32,82%) mentre i servizi domiciliari, residenziali e legati al territorio hanno un peso pressoché equivalente tra il 22 e il 23%.

Numero di servizi offerti dalle cooperative	Cooperative (%)	Frequenze Cumulate (%)
1 servizio	34,93	34,93
2 servizi	37,80	72,73
3 servizi	14,83	87,56
4 servizi	12,44	100
Totale cooperative	100	

Tabella 44: Numero di servizi offerti dalle cooperative di tipo A (% sul totale delle cooperative)

Poco più di un terzo delle cooperative opera in un solo settore dei quattro sopra analizzati, il 37,80% invece è attivo in due settori. Si rileva in tal senso una forte specializzazione ed una modesta propensione ad occupare l'intera filiera settoriale: la percentuale di cooperative che operano in più settori è infatti inferiore al 30% del totale.

³¹ I dati disponibili al 30 giugno 2009 riguardano poco più del 35% delle cooperative socie. Un campione ristretto, la cui composizione però non differisce di molto dalla distribuzione complessiva dell'universo delle cooperative, con una maggiore concentrazione al Nord (61%), seguito dal Sud (19%), dal Centro (11%) e dalle Isole (9%).



Per quanto riguarda il tipo di utenza servita, le categorie più numerose sono i minori e giovani (25,77%), seguite dai portatori di handicap (23,24%), dagli anziani (14,93%) e dall'infanzia (11,97%).

Utenza	Cooperative (%)
Minori e giovani	25,77
Portatori di handicap	23,24
Anziani	14,93
Infanzia	11,97
Pazienti psichiatrici	7,61
Extracomunitari	4,51
Adulti a rischio di emarginazione	3,52
Tossicodipendenti	3,10
Alcoolisti	1,41
Disoccupati	1,41
Detenuti	1,13
Sieropositivi - malati di AIDS	1,13
Senza fissa dimora	0,28
Totale	100

Tabella 45: Cooperative di tipo A per categorie di utenti

Anche la specializzazione per tipologia di utenti appare piuttosto elevata: il 40% circa delle cooperative eroga infatti servizi a favore di una sola categoria di persone. Le cooperative definibili "multi-utenti" (al di sopra di tre tipi diversi di beneficiari) pesano complessivamente poco più del 30% del totale.

Tipologie di utenti	Cooperative (%)
1 tipologia di utente	40,67
2 tipologie di utenti	26,79
3 tipologie di utenti	16,75
4 tipologie di utenti	9,09
5 tipologie di utenti	2,87
Più di 5 tipologie di utenti	3,83
Totale	100

Tabella 46: Numero di tipologie di utenti serviti

Minori, giovani e portatori di handicap sono le categorie per le quali le cooperative offrono in particolare servizi di tipo diurno, mentre per gli anziani la modalità più esperita è l'assistenza domiciliare. Per gli adulti a rischio di emarginazione, i sieropositivi-malati di Aids e i pazienti psichiatrici prevale invece l'assistenza di tipo residenziale. Infine per utenti che rientrano nelle categorie delle dipendenze di vario tipo (sia da droghe, sia da alcool) oltre ad un'assistenza di tipo territoriale, le cooperative affiancano - e con lo stesso peso - servizi residenziali e diurni.

	Settore diurno (%)	Settore domiciliare (%)	Settore residenziale (%)	Settore territoriale (%)
Adulti a rischio di emarginazione	0,88	0,73	1,17	0,59
Alcoolisti	0,44	0,15	0,29	0,44
Anziani	2,93	6,44	4,25	1,17
Detenuti	0,00	0,00	0,59	0,29
Disoccupati	0,15	0,29	0,59	0,44
Infanzia	6,73	1,46	0,88	3,07
Minori e giovani	8,93	5,56	4,68	7,47
Pazienti psichiatrici	1,90	1,17	3,22	1,02



Portatori di handicap	8,79	5,71	4,54	4,25
Senza fissa dimora	0,15	0,00	0,15	0,00
Sieropositivi - malati di AIDS	0,00	0,44	0,44	0,29
Tossicodipendenti	0,44	0,15	1,17	1,17
Totale	31,34	22,1	21,97	20,2

Tabella 47: servizi offerti dalle cooperative di tipo A per categoria di utenti e servizi (%)

Le cooperative di tipo “B” mostrano una specializzazione settoriale piuttosto elevata. Metà delle imprese in esame opera infatti in un unico settore produttivo. Ad esse di affianca però un altrettanto significativo 17% attivo in più di due settori produttivi.

N° settori in cui operano le cooperative	Cooperative (%)	Frequenze cumulate (%)
1 settore	50,00	50,00
2 settori	33,33	83,33
3 settori	11,46	94,79
4 settori	4,17	98,96
5 settori	1,04	100
Totale	100	

Tabella 48: Numero di settori in cui sono attive le cooperative

Le categorie di utenti maggiormente servite dalle cooperative di inserimento lavorativo sono quelle dei pazienti psichiatrici e dei portatori di handicap, il cui peso percentuale è superiore al 20%. Seguono, distanziati di alcuni punti percentuali i tossicodipendenti.

Utenza	Cooperative (%)
Adulti a rischio di emarginazione	8.06%
Alcoolisti	8.06%
Detenuti	5.28%
Disoccupati	4.17%
Senza fissa dimora	0.56%
Minori a rischio	2.22%
Pazienti psichiatrici	22.50%
Portatori di handicap	21.39%
Sieropositivi - malati di AIDS	3.06%
Tossicodipendenti	14.44%
Totale	100%

Tabella 49: Cooperative di tipo B per categorie di utenti

La tendenza delle cooperative in esame è quella di favorire l’inserimento lavorativo di diverse categorie di soggetti svantaggiati nell’ambito di uno stesso settore produttivo. Infatti, solo il 26% delle cooperative del campione si rivolge ad una sola categoria di svantaggio; oltre la metà invece si occupa fino a 4 diversi tipi di utenza.

Numero di tipi di utenti	Cooperative (%)	Frequenze cumulate (%)
1 categoria di utenza	26,04	26,04
2 categorie di utenza	19,79	45,83
3 categorie di utenza	21,88	67,71
4 categorie di utenza	12,50	80,21
5 categorie di utenza	11,46	91,67
Più di 5 categorie di utenza	8,34	100

Tabella 50: Numero di tipologie di utenti serviti dalle cooperative

Per quasi tutte le categorie di utenti, l’inserimento lavorativo avviene nel settore dei servizi (l’eccezione è rappresentata dai tossicodipendenti, per i quali emerge una forte prevalenza degli inserimenti lavorativi da parte di cooperative che operano nel settore commerciale). Il settore agricolo è quello che vede il maggior numero di inserimenti di pazienti psichiatrici, mentre per quanto concerne il settore artigianale, rilevante è il peso percentuale dei soggetti portatori di handicap.

	Settore agricolo (%)	Settore artigianale (%)	Settore commerciale (%)	Settore dei servizi (%)	Settore industriale (%)
Adulti a rischio di emarginazione	0,60	0,91	0,60	3,93	2,42
Alcoolisti	1,81	0,00	0,30	5,74	0,60
Detenuti	0,30	0,00	0,30	4,23	0,60
Disoccupati	0,00	0,30	0,30	3,32	0,00
Senza fissa dimora	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00
Minori a rischio	1,21	0,30	0,00	0,90	0,00
Pazienti psichiatrici	3,02	1,81	0,91	12,99	3,93
Portatori di handicap	1,21	2,72	1,21	13,90	3,02
Sieropositivi - malati di AIDS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tossicodipendenti	1,21	1,21	10,57	1,82	0,00
Altro	1,51	0,00	0,30	7,85	1,51
Totale	10,88	7,25	14,50	55,29	12,08

Tabella 51: cooperative di tipo B per settore e per categoria di utenti (%)

La ricerca ha inoltre consentito di raccogliere le schede tecniche dei singoli servizi che, aggiunte a quelle fornite dalle Società del Gruppo, hanno superato le 1.700 unità operative, di cui è in corso l’inserimento sul sito Cgm (www.cgm.coop), dove sono consultabili nell’area “Ricerca servizi”, presente in home page. I servizi sono reperibili per regione, provincia e tipologia.

Ogni cooperativa conta in media su 39 soci (tra persone fisiche 97,9% e giuridiche 2,1%); tuttavia il valore mediano è pari a circa la metà, ovvero 20 soci e la deviazione standard è particolarmente elevata, ad indicare una forte variabilità all’interno del campione.

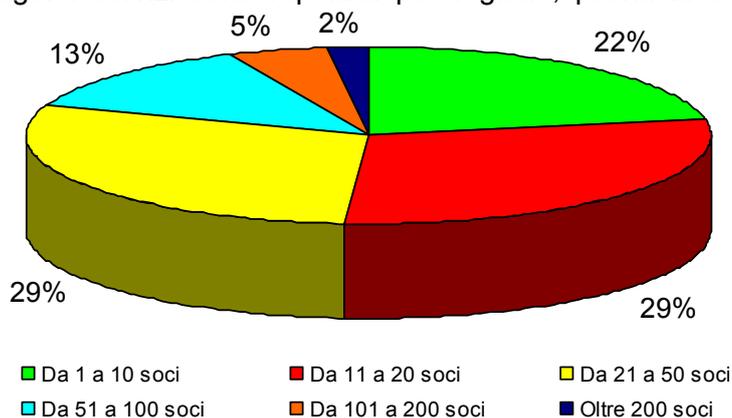


Figura 13. Distribuzione soci per classi

L’81% delle cooperative ha infatti una base sociale inferiore ai 50 soci, mentre 6 cooperative dispongono di più di 200 soci.

Per quanto riguarda i soci persone fisiche, il 61,1% è rappresentato da lavoratori (il 67% nelle “A” a fronte del 46,6% nelle “B”), cui segue il 14,2% di soci volontari (12,8% nelle “A”, 17,5% nelle “B”), il 5,9% di fruitori, il 5,2% di sovventori e il 5,1% di soci svantaggiati (dato che raggiunge il 17,4% nelle “B”). Completa il quadro un 8,4% di soci definiti “altre persone fisiche”, ovvero soci fondatori e ordinari, in ogni caso non lavoratori.



Relativamente ai soci persone giuridiche, l'83,7% è costituito da organizzazioni di Terzo Settore, mentre le società private pesano per l'8,5% (oltre il 40% di queste è rappresentato da istituti di credito); gli enti pubblici compongono il restante 7,8%.

E' interessante osservare come la gran parte delle cooperative abbia soci appartenenti ad una pluralità di categorie e come solo il 16% sia monostakeholder.

Si rileva infine come le cooperative di tipo "A" abbiano un numero medio di soci superiore a quello delle altre cooperative (45 contro i 29 delle cooperative di tipo "B" e i 30 delle cooperative a oggetto plurimo).

Per quello che riguarda la forza lavoro, le cooperative del campione operano con una media di 43 lavoratori per impresa. Anche in questo caso la mediana (pari a 25 lavoratori) assume un valore inferiore rispetto al valor medio. La variabilità permane dunque alta, tuttavia inferiore rispetto a quanto osservato per la base sociale (il numero massimo di lavoratori impiegati tra le cooperative del campione è infatti pari a 425 persone)³².

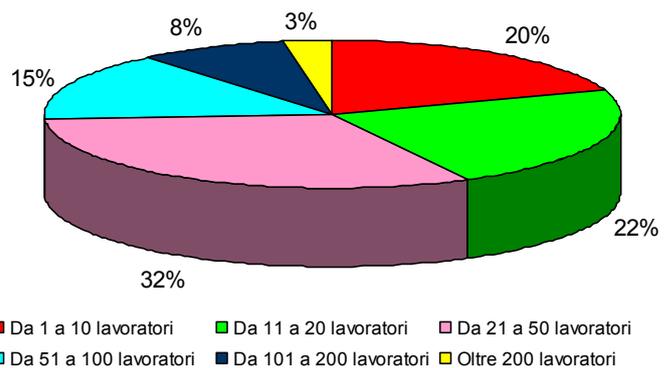


Figura 14. Distribuzione forza lavoro per classi

Del totale della forza lavoro, il 73,9% è rappresentato da lavoratori dipendenti (di cui quasi il 60% è socio della cooperativa) cui si aggiunge l'11,6% di volontari e l'11,5% di lavoratori con contratto di collaborazione. Il rimanente 3% da altri tipi di contratto, inclusi un centinaio di volontari in servizio civile. Le persone retribuite rappresentano complessivamente l'87,8% della forza lavoro totale.

Sono soprattutto le cooperative di tipo "A" che mostrano un'alta presenza di lavoratori non dipendenti, probabilmente giustificata dalla elevata quantità di rapporti di tipo professionale con professionisti specializzati (psicologi, ecc.). Al contempo, queste cooperative attraggono volontari in misura maggiore rispetto alle cooperative "B" e a quelle a oggetto plurimo. Il peso più elevato degli "altri tipi di contratto" nelle cooperative di inserimento lavorativo è invece probabilmente riconducibile ai contratti agevolati per i lavoratori svantaggiati cui si rivolgono. Il loro numero relativamente ridotto segnala un'ottima capacità di inserimento a livello contrattuali standard anche di lavoratori svantaggiati. Le persone extracomunitarie retribuite rappresentano circa l'8% della forza lavoro delle cooperative. Particolarmente significativa infine è la presenza di donne tra il personale che lavora nelle cooperative sociali. Nel complesso rappresentano il 71,95% del totale dei lavoratori.

Per quanto concerne l'età³³, a conferma della relativa freschezza del fenomeno cooperativo, si osserva che – nel 2007 - le cooperative avevano in media 12 anni di vita; la cooperativa più vecchia risale al 1975, quella più recente è stata costituita nel 2007. A partire dal 1975, la Figura 15 mostra il numero di cooperative che sono state create anno per anno. Si nota che a partire dai primi anni '90 il fenomeno della costituzione di cooperative ha registrato un significativo incremento, probabilmente anche in seguito alla approvazione, nel 1991, della "Disciplina delle cooperative sociali" (l. 381/1991). Il fenomeno si mantiene comunque assai significativo anche nel nuovo millennio, con un numero elevato di nuove cooperative che vengono a costituirsi.

³² Pari a 14.358 persone sul totale di 318 cooperative. Il che potrebbe portare ad una proiezione nazionale di oltre 45.000 operatori.

³³ Si è considerato a tal fine un sottocampione di 639 cooperative, per le quali si dispone del dato relativo all'anno di costituzione.

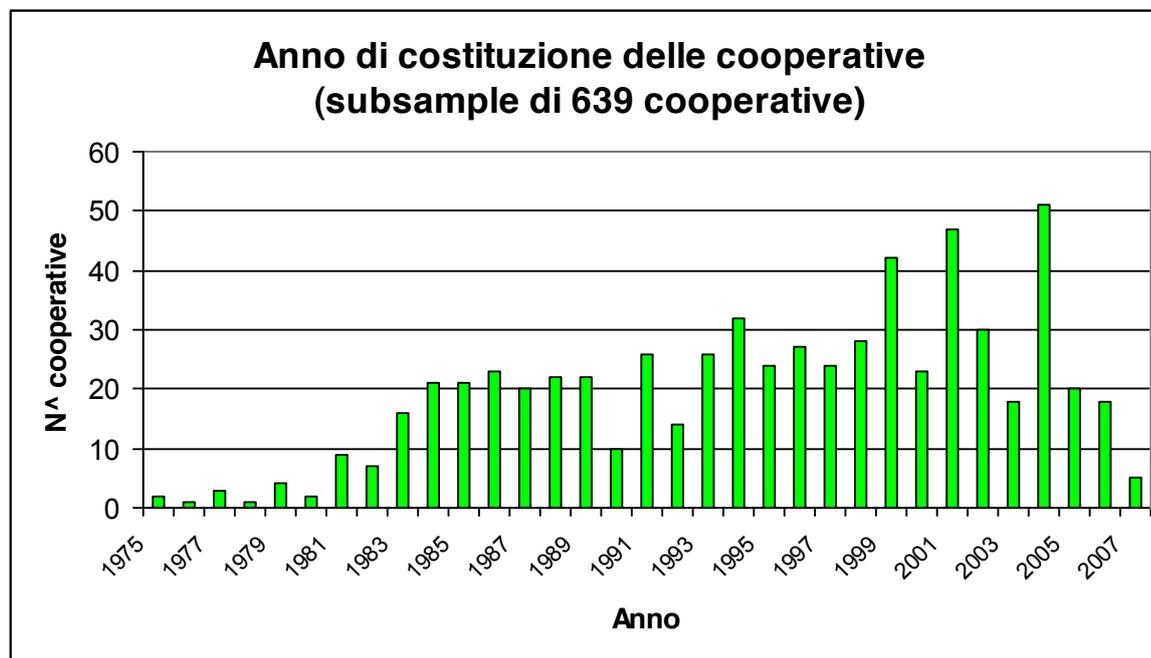


Figura 15: Anno di costituzione delle cooperative

Per quanto riguarda le dimensioni economiche, il fatturato complessivo delle cooperative raggiunge gli 834 milioni €; il valore medio è pari a 875.125 € e il valore mediano è 475.975 €. Così come nel caso dei consorzi, anche in quello delle cooperative abbiamo dunque a che fare con imprese di dimensioni piuttosto ridotte. Inoltre, il fatto che - anche per le cooperative qui considerate (oltre che per i consorzi descritti poc'anzi) - il valore mediano del fatturato sia di gran lunga inferiore al suo valore medio (poco più della metà di quest'ultimo) segnala che la maggioranza delle cooperative analizzate ha dimensioni produttive molto inferiori alla media del campione in esame. Il campione presenta inoltre una forte variabilità dimensionale, confermata da un valore della deviazione standard particolarmente elevato.

Ricavi delle vendite e delle prestazioni (%)	Altri ricavi e proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Totale valore della produzione (€)
95,40	1,83	2,71	875.125

Tabella 52: Scomposizione del valore della produzione (valori medi)

Le componenti del valore della produzione di gran lunga più consistenti sono i “ricavi delle vendite e delle prestazioni” (che pesano per il 95,40%, con un valore medio superiore agli 820.000 euro); gli “altri ricavi e proventi” incidono per poco meno del 2% mentre i “contributi in conto esercizio” hanno un peso poco inferiore al 3%.

Dall'analisi del valore della produzione delle diverse tipologie di cooperative emerge che il valore medio della produzione delle cooperative di tipo A è pari a 952.950 € contro i 788.847 € delle cooperative di tipo B. Le cooperative miste, che rappresentano un'esigua minoranza, presentano un valore medio del giro d'affari pari a circa un terzo di quello delle cooperative di tipo A. La composizione del valore della produzione totale delle diverse tipologie di cooperative non presenta invece divergenze significative.



Ricavi delle vendite e delle prestazioni (%)	Altri Ricavi e Proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Totale valore della Produzione (€)
Cooperative di tipo A			
95,55	1,72	2,70	952.950
Cooperative di tipo B			
95,06	2,04	2,79	788.847
Cooperative miste			
95,92	2,61	1,48	332.679

Tabella 53: Scomposizione del valore della produzione (valori medi)

Le variabili di costo più rilevanti sono rappresentate dai “costi del personale” - che incidono per il 62% e ammontano in media a poco più di 500.000 € - dai “costi per servizi” (la cui incidenza è pari al 22,03%) e quindi dai “costi per l’acquisto di materie prime e di consumo” che pesano per l’8,60%. Le altre tre categorie di costi (“godimento di beni di terzi”, “oneri di gestione” e “ammortamenti”) hanno ciascuno un peso inferiore al 3% ed un valore medio di circa 20.000 €.

Le cooperative di tipo A presentano una ripartizione dei costi sbilanciata a favore dei costi del personale, che incidono per il 64,56% contro il 56,33% delle cooperative di tipo B. Anche i costi per servizi hanno un maggior peso per le cooperative di tipo A rispetto a quelle di tipo B (a conferma delle diverse strutture produttive delle due tipologie di cooperative); per queste ultime pesano invece percentualmente di più i costi per l’acquisto di materie prime e di consumo, in quanto queste cooperative svolgono attività manifatturiere o di servizio, per le quali è maggiormente significativo l’apporto di input intermedi.

Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Costi per godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Totale costi (€)
Cooperative di tipo A						
5,66	23,22	2,27	1,90	64,56	2,40	922.314
Cooperative di tipo B						
15,02	19,59	3,13	2,21	56,33	3,72	758.770
Cooperative miste						
7,25	18,74	3,75	2,82	64,76	2,69	318.500
Totale cooperative						
8,60	22,03	2,56	2,01	62,00	2,81	845.236

Tabella 54: Scomposizione delle voci di costo (valori medi)

Passando dai dati economici a quelli patrimoniali, si osserva che il totale dell’attivo patrimoniale delle cooperative ammonta nel 2007 a 662,63 milioni di €. Il valore medio è pari a 695.309 € e il valore mediano raggiunge i 357.016 €. In media, le attività a breve rappresentano il 63,16% del totale dell’attivo, le immobilizzazioni il 36,84%.

Relativamente alle attività a breve, la tabella mostra la loro composizione:

	Disponibilità liquide (%)	Rimanenze, ratei e risconti (%)	Attività Finanziarie non immobilizzate (%)	Crediti entro l’esercizio (%)	Attività a Breve (€)
valori medi	16.89	4.01	2.45	76.65	439.192

Tabella 55: Scomposizione delle attività a breve (valori medi)



La parte in assoluto più consistente è rappresentata dai crediti (entro l'esercizio e verso soci) che rappresentano il 76,65% del totale delle attività a breve e raggiungono un valore medio superiore a 360.000 €. Le "disponibilità liquide" hanno un'incidenza pari a poco meno del 17%, per un valore di 74.000 €. Le "attività finanziarie non immobilizzate" e le "rimanenze, ratei e risconti" incidono rispettivamente per il 2% e per il 4%.

Per quanto riguarda invece l'attivo fisso, la tabella 56 mostra come si registri una ripartizione abbastanza sbilanciata a favore delle immobilizzazioni materiali, che rappresentano poco meno dell'80%; le immobilizzazioni immateriali e finanziarie hanno pari peso.

Immobilizzazioni immateriali (%)	Immobilizzazioni materiali (%)	Immobilizzazioni finanziarie (%)	Totale Attivo Fisso (€)
10,89	78,24	10,87	256.117

Tabella 56: Scomposizione dell'attivo fisso (valori medi)

Sono le cooperative di tipo A che (avendo dimensioni maggiori) hanno il maggior peso anche in termini di attivo patrimoniale arrivando - per quanto riguarda le immobilizzazioni - a pesare circa il 50% dell'attivo fisso complessivo del campione; si tratta tuttavia di un valore inferiore al peso che queste cooperative hanno sul totale del campione. Infatti, sono le cooperative miste che, in termini di attivo patrimoniale evidenziano un peso assai superiore al loro peso numerico.

	Attività a breve (%)	Attivo fisso (%)
Cooperative di tipo A	43,87	49,45
Cooperative di tipo B	38,58	39,70
Cooperative di tipo misto	17,55	10,85
Totale	100	100

Tabella 57: Scomposizione dell'attivo patrimoniale

	Cooperative di tipo A (%)	Cooperative di tipo B (%)	Cooperative di tipo misto (%)
Disponibilità liquide	18,64	13,20	20,34
Rimanenze, ratei e risconti	2,58	6,99	1,90
Attività finanziarie non immobilizzate	3,19	1,00	1,22
Crediti	75,59	78,81	76,55
Totale attività a breve (€)	468.264	411.722	187.339

Tabella 58: Attività a breve delle diverse tipologie di cooperative

Dalla ripartizione percentuale delle attività a breve in funzione delle diverse tipologie di cooperative emerge che, mentre le cooperative di tipo A presentano una scomposizione in linea con la media complessiva del campione, per le cooperative di tipo B il peso dei crediti è superiore alla media; le disponibilità liquide pesano invece molto più della media per le cooperative miste.

Relativamente ai differenti investimenti in immobilizzazioni, si nota (Figura 16) che sono le cooperative di tipo B a presentare la percentuale più elevata di investimento in immobilizzazioni materiali (82,12% su un valore medio dell'attivo fisso pari a 227.134 €); tuttavia anche le cooperative di tipo A e miste detengono una quota significativa di immobilizzazioni materiali, rispettivamente il 76,04% (su un valore medio dell'attivo fisso pari a 282.903€) e il 78,13% (su un valore medio dell'attivo fisso pari a 62.047€).

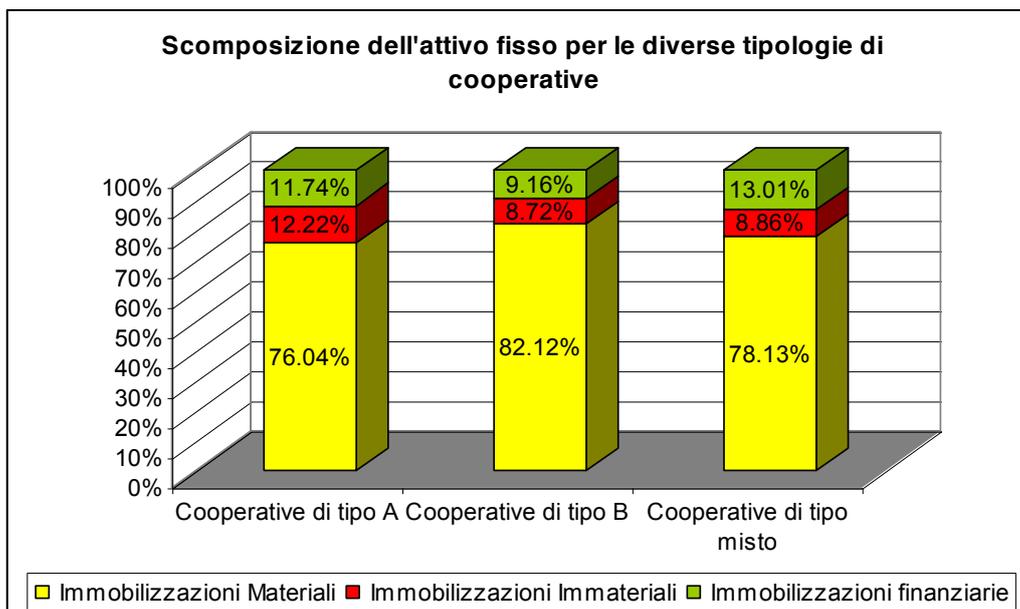


Figura 16: Scomposizione dell'attivo fisso delle diverse tipologie di cooperative

Per quanto riguarda le passività patrimoniali, la tabella seguente mostra la ripartizione del passivo tra passività a breve (date dalla somma di debiti esigibili entro l'esercizio successivo e ratei e risconti) e passività a medio/lungo termine, calcolate come somma dei fondi per il Tfr e per rischi e oneri e i debiti esigibili oltre l'esercizio successivo.

Debiti esigibili entro l'esercizio successivo (%)	Ratei e risconti (%)	Totale passività a breve (%)	Tfr (%)	Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo (%)	Fondi per rischi e oneri (%)	Totale passività a medio/lungo (%)	Totale passivo (€)
58,33	5,78	64,11	18,61	15,93	1,36	35,89	503.506

Tabella 59: Ripartizione delle passività (valori medi)

Le passività a breve ammontano in media a oltre 300.000 € e costituiscono il 64,11% del totale del passivo medio (oltre il 90% delle passività a breve è costituito da debiti esigibili entro l'esercizio successivo). Le passività a medio/lungo termine hanno un peso di poco superiore al 35% e sono composte per il 51,84% dal Tfr e per il 44,37% dai debiti esigibili oltre l'esercizio successivo, i cui valori medi sono rispettivamente pari a 93.693 € e 80.191 €.

La scomposizione percentuale delle passività tra le diverse tipologie di cooperative evidenzia un peso molto più elevato (in media 8 punti percentuali) dell'indebitamento (sia a breve che a lunga) per le cooperative di tipo B rispetto alle A, quasi che l'attività svolta dalle prime le induca a fare maggiore ricorso al credito.

Debiti esigibili entro l'esercizio successivo (%)	Ratei e risconti passivi (%)	Tfr (%)	Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo (%)	Fondi per rischi e oneri (%)	Totale passivo (€)
Cooperative di tipo A					
56,47	6,99	20,12	14,92	1,49	535.183
Cooperative di tipo B					
61,82	3,45	15,57	18,03	1,13	477.488
Cooperative di tipo misto					
64,31	3,21	18,88	13,56	0,04	188.567

Tabella 60: Scomposizione dei debiti (valori medi)

Rapportando il capitale sociale al totale delle passività si nota tuttavia (tabella 61) come il rapporto sia significativamente più basso per le cooperative di tipo A rispetto alle cooperative di tipo B (3,55% contro 5,55%), mentre alto è l'indice ottenuto per le cooperative di tipo misto (7,81%). L'incidenza maggiore dei debiti a breve e a lungo delle cooperative di tipo B non trova perciò riscontro in un minor rapporto tra capitale sociale e il totale dei mezzi di terzi. Al contrario, forse proprio la loro maggiore robustezza patrimoniale consente di sostenere un maggiore indebitamento.

	Capitale sociale/Totale passivo (%)
Cooperative di tipo A	3,35
Cooperative di tipo B	5,55
Cooperative di tipo misto	7,81

Tabella 61: Rapporto tra capitale sociale e totale delle passività

Nel 2007 il capitale sociale delle cooperative analizzate raggiunge i 35 milioni €. La Figura 17 ne mostra la scomposizione per aree territoriali. Le cooperative al Nord contribuiscono per il 71% del capitale sociale complessivo (pesando per il 63% del totale, come sopra indicato), seguite dalle cooperative dell'Italia meridionale (comprese le isole) con il 17% e da quelle del Centro Italia, che contribuiscono per il 12%.

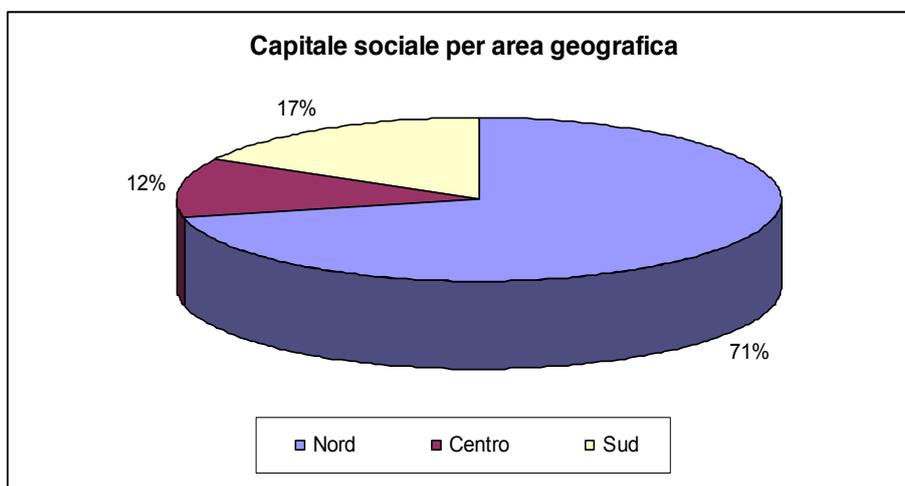


Figura 17: Scomposizione del capitale sociale per aree geografiche

Dai dati economici e patrimoniali descritti sinora emergono alcune evidenze sui risultati delle cooperative CGM. Si considerano quindi i risultati di esercizio, i risultati economici relativi alla gestione caratteristica, finanziaria e al lordo delle imposte.

Per tutti i risultati economici analizzati, i valori medi sono molto superiori a quelli mediani, ad indicare che gran parte delle cooperative presenta risultati inferiori alla media. In particolare, il Mol medio delle cooperative raggiunge 54.151 €; sottraendo ammortamenti e accantonamenti, il reddito operativo della gestione caratteristica risulta pari a 27.159 €. Il reddito medio di competenza si attesta a poco più di 19.000 €. La gestione straordinaria contribuisce in media per un valore poco inferiore a 4.000 € determinando il risultato al lordo delle imposte del valore di 23.322 €.

Nella tabella successiva si riportano i valori medi e mediani dei risultati economici in rapporto al fatturato delle cooperative. A differenza dei consorzi, emerge che la redditività delle cooperative non è indipendente dalle dimensioni: per tutti i risultati economici vi è infatti almeno un punto percentuale di scarto tra valori medi e mediani; sono dunque le cooperative di dimensioni maggiori a raggiungere risultati economici più significativi.



	Mol (%)	Reddito operativo gestione caratteristica (%)	Reddito di competenza (%)	Risultato ante imposte (%)	Reddito netto (%)
valori medi	6,18	3,10	2,23	2,66	1,87
valori mediani	4,83	2,15	1,31	1,58	0,79

Tabella 62: Risultati economici delle cooperative (% del fatturato)

Dal confronto tra le diverse tipologie di cooperative (Tabella 63) il peso di accantonamenti e ammortamenti (i quali, sottratti al Mol, consentono di ottenere il reddito operativo della gestione caratteristica) si mostra particolarmente rilevante per le cooperative di tipo B, tanto da sottrarre loro circa 4 punti percentuali di redditività; anche la gestione finanziaria è onerosa soprattutto per le cooperative di tipo B, probabilmente proprio in conseguenza del più elevato livello di indebitamento evidenziato in precedenza. Ciononostante, sono proprio le cooperative di tipo B a conseguire una migliore *performance*, confrontando gli indici ottenuti dal rapporto tra reddito netto e fatturato.

	Mol (%)	Reddito operativo gestione caratteristica (%)	Reddito di competenza (%)	Risultato ante imposte (%)	Reddito netto (%)
Cooperative di tipo A					
valori medi	5,54	2,84	2,07	2,55	1,60
valori mediani	3,95	1,95	1,23	1,54	0,79
Cooperative di tipo B					
valori medi	7,55	3,61	2,51	2,86	2,43
valori mediani	5,93	2,52	1,41	1,41	0,91
Cooperative di tipo misto					
valori medi	6,91	4,34	3,64	3,80	2,08
valori mediani	5,18	3,51	1,31	1,83	0,48

Tabella 63: Risultati economici delle diverse tipologie di cooperative

Un'analisi più approfondita della redditività viene condotta utilizzando gli indici introdotti nel paragrafo precedente e relativi ai consorzi. Si osserva che il ROI, che esprime il tasso di redditività del capitale investito, è pari a 2,91%. Il ROE, che consente di definire la redditività del patrimonio netto, è invece pari a 8,77%. Infine il ROS, calcolato come rapporto tra reddito operativo e fatturato oscilla tra 2,31% e 2,42%. In generale, dunque, anche le cooperative, così come i consorzi, evidenziano una redditività piuttosto modesta, attenuata solo da un discreto rendimento del patrimonio netto.

Analizzando le cooperative CGM in funzione del tipo, si rileva che la *performance* migliore è stata conseguita dalle cooperative di tipo B, a conferma di quanto rilevato più sopra dall'analisi dei risultati economici in rapporto al fatturato.

	ROE (%)	ROI (%)	ROS (%)
Cooperative di tipo A	7,29	2,40	1,89
Cooperative di tipo B	12,15	3,94	3,94
Cooperative di tipo misto	12,50	3,50	2,63

Tabella 64: Redditività delle diverse tipologie di cooperative CGM



4. Una prima panoramica sull'ultimo decennio

Come è cambiato il gruppo Cgm nell'ultimo decennio? Il gruppo è sicuramente cresciuto per quanto riguarda il numero dei consorzi e delle cooperative socie: dai 46 consorzi del 1998 ai 75 del 2008 (con un massimo di 83 nel 2005) e dalle 731 tra cooperative, associazioni e fondazioni del 1998 alle 1086 del 2008 (con il massimo di 1211 nello stesso 2005).

Una prima fotografia (ancora imprecisa) della evoluzione delle dimensioni economiche di questo universo può allora essere ottenuta a partire dai bilanci che le cooperative della rete hanno reso disponibili al consorzio dal 1998 al 2007. L'imprecisione deriva dal fatto che non tutte le cooperative socie hanno fornito i loro bilanci e che pertanto i dati disponibili costituiscono un campione formato da un numero di cooperative variabile anno per anno: mentre alcune cooperative sono rilevate in modo continuativo nell'arco dell'intero decennio, altre entrano o escono dal campione in annate successive. È pertanto difficile stabilire se i risultati ottenuti siano il frutto dell'evoluzione delle imprese esaminate o dipendano da un "effetto composizione", determinato dai numerosi ingressi e dalle più limitate uscite di cooperative dal campione. E' tuttavia indubbio che la crescita costante nel numero di bilanci raccolti da Cgm evidenzia la vitalità del gruppo.

Il giro d'affari complessivo delle cooperative associate che presentano i loro bilanci a Cgm quasi triplica nel corso del decennio considerato, passando da circa 300 a oltre 830 milioni di euro; il tasso di crescita medio annuo è superiore al 30%, esito sia del progresso dimensionale delle cooperative associate che del sensibile aumento del loro numero il quale – nel periodo considerato – si ingrossa in media del 17% all'anno. L'esito di questa dinamica complessa è il "quasi raddoppio" delle dimensioni medie delle cooperative associate.

Anno	Valore aggregato	Valore medio per cooperativa	Cooperative del campione
1998	302.778.955	489.933	620
1999	365.404.130	549.479	667
2000	384.615.090	597.228	645
2001	528.595.577	686.487	770
2002	612.964.605	756.746	810
2003	648.864.045	723.371	897
2004	778.504.479	774.631	1005
2005	782.189.609	821.627	925
2006	863.375.142	870.337	992
2007	833.994.125	875.125	953

Tabella 65: Valore della produzione (euro)

Per quanto concerne la composizione del valore della produzione, la parte in assoluto più rilevante è rappresentata dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, che pesano in tutti gli anni per almeno il 94% del totale. I contributi in conto esercizio e gli altri ricavi e proventi hanno un peso percentuale marginale e decrescente nel tempo, che si aggira rispettivamente intorno al 3% e al 2%.



Anno	Ricavi vendite e prestazioni (%)	Altri ricavi e proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Valore medio della produzione (€)
1998	94,02	2,57	3,40	489.577
1999	94,24	2,75	3,01	548.613
2000	95,03	2,51	2,46	597.416
2001	95,58	2,06	2,37	685.399
2002	94,86	2,41	2,73	757.119
2003	93,98	2,68	3,34	750.076
2004	94,36	2,48	3,16	774.097
2005	94,97	3,02	2,01	820.627
2006	95,40	2,02	2,58	869.100
2007	95,40	1,83	2,71	875.125

Tabella 66: Scomposizione del valore della produzione

I costi totali sostenuti dalle cooperative ammontano a 283 milioni di euro nel 1998 e nel 2007 si attestano a circa 829 milioni di euro. Per quanto riguarda la loro composizione media, si osserva che sono stati preponderanti i costi per il personale, che pesano per il 65% del totale dei costi nel 1998 e a distanza di dieci anni si attestano al 61,47%. Al secondo posto si posizionano i costi per i servizi che, al contrario dei primi, registrano in media un incremento di quattro punti percentuali nel decennio, passando dal 18% al 22%.

Anno	Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Costi per godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Valore medio dei costi (€)
1998	8,16	18,45	1,93	3,09	64,95	3,43	459.073
1999	8,07	19,82	1,99	2,70	63,96	3,46	520.101
2000	8,46	22,57	2,10	2,48	61,11	3,27	566.946
2001	11,68	21,17	2,19	2,30	59,83	2,84	655.711
2002	7,50	20,98	2,33	2,11	64,01	3,06	724.474
2003	8,20	22,01	3,24	2,32	61,10	3,12	713.608
2004	7,63	22,07	2,44	2,09	62,81	2,97	753.054
2005	7,62	21,40	2,77	2,00	63,32	2,89	800.436
2006	7,75	22,20	2,54	1,90	62,75	2,87	845.620
2007	8,60	22,03	2,55	2,04	62,00	2,78	843.242

Tabella 67: Scomposizione delle voci di costo

Il raffronto tra le medie del volume d'affari e dei costi sostenuti dalle cooperative del campione fa notare una dinamica del tutto simile, con il primo sempre superiore ai secondi, ad indicare che il valore aggiunto medio delle cooperative è sempre positivo nell'arco del decennio, pur subendo una riduzione nella seconda parte del periodo in esame.

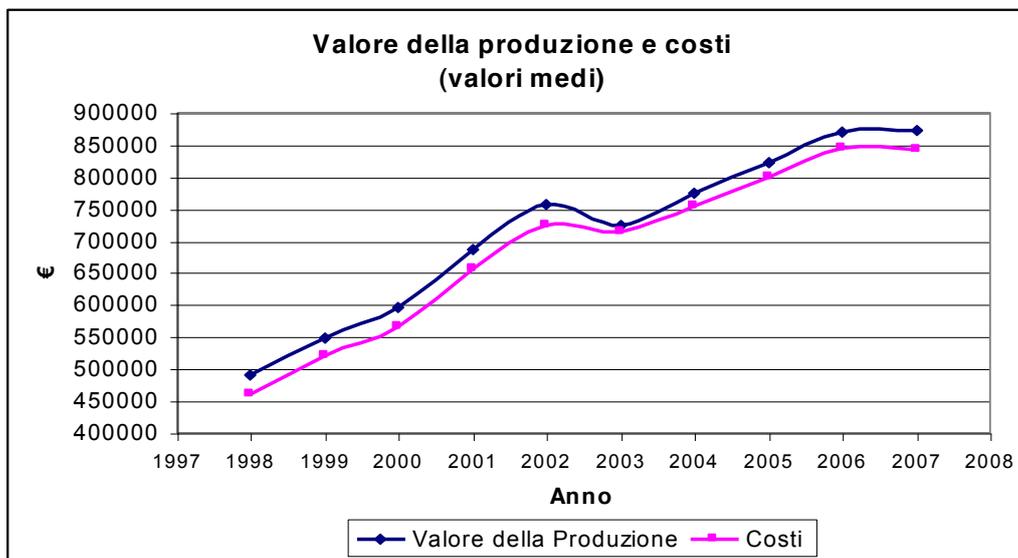


Figura 18: Valore della produzione e costi sostenuti dalle cooperative

Passando alle dimensioni patrimoniali, l'ammontare complessivo dell'attivo delle cooperative è pari a 235 milioni di euro nel 1998 e si attesta, a dieci anni di distanza, a oltre 660 milioni di euro, confermando un trend di crescita già rilevato anche per quanto riguarda le variabili di conto economico (costi e ricavi). Le attività a breve pesano all'incirca per i due terzi del totale dell'attivo per l'intero decennio mentre le attività immobilizzate rappresentano il restante 33%, con punte massime nel 2005 e 2006 pari al 37%, come mostra la tabella.

Anno	Attività a Breve (%)	Attivo Fisso (%)	Attivo patrimoniale aggregato (€)
1998	65,22	34,78	235.291.172
1999	64,28	35,72	284.457.138
2000	65,50	34,50	295.046.644
2001	63,81	36,19	380.290.487
2002	65,48	34,52	461.518.675
2003	66,67	33,33	506.659.445
2004	64,11	35,89	615.050.294
2005	62,93	37,07	622.951.205
2006	62,82	37,18	693.340.314
2007	63,16	36,84	662.630.115

Tabella 68: Scomposizione dell'attivo patrimoniale

Analizzando i valori medi (Tabella 69), si nota come le liquidità differite ed immediate siano le componenti più rilevanti delle attività a breve, di cui i crediti costituiscono ben oltre il 70%; le disponibilità liquide pesano in media dal 15% al 18%. Marginale è invece il peso delle attività finanziarie non immobilizzate che come le rimanenze, i ratei e i risconti hanno sempre un peso inferiore al 5%.



Anno	Disponibilità liquide (%)	Rimanenze, ratei e risconti (%)	Attività Finanziarie non Immobilizzate (%)	Crediti (%)	Valore medio delle attività a breve (€)
1998	18,06	3,86	4,30	73,81	247.927
1999	17,91	4,65	3,28	74,20	274.555
2000	15,36	4,35	2,39	78,50	300.086
2001	16,89	4,67	2,78	75,67	315.169
2002	14,88	3,70	3,38	78,04	373.098
2003	17,45	4,23	8,33	73,93	376.563
2004	16,11	4,46	3,33	76,09	392.320
2005	15,41	5,22	3,41	75,97	411.777
2006	15,96	4,20	2,42	77,41	439.082
2007	16,89	4,01	2,45	76,65	439.192

Tabella 69: Scomposizione delle attività a breve (valori medi)

La parte più consistente dell'attivo fisso (Tabella 70) è invece rappresentato dalle immobilizzazioni materiali (intorno al 75% del totale), mentre le immobilizzazioni immateriali e finanziarie si ripartiscono quasi equamente il residuo.

Anno	Immobilizzazioni immateriali (%)	Immobilizzazioni materiali (%)	Immobilizzazioni finanziarie (%)	Valore medio dell'attivo fisso (€)
1998	12,06	75,12	13,00	132.188
1999	13,26	74,28	12,74	152.558
2000	12,00	74,93	13,01	158.061
2001	11,69	67,57	20,74	178.714
2002	13,92	70,79	15,29	196.678
2003	14,97	75,71	15,31	188.274
2004	12,01	73,79	14,20	219.670
2005	13,92	74,04	12,04	242.584
2006	11,29	77,07	11,65	259.850
2007	10,89	78,24	10,87	256.117

Tabella 70: Scomposizione dell'attivo fisso

L'analisi dei dati del passivo patrimoniale mostra come nel decennio le cooperative in esame abbiano sviluppato la tendenza a ridurre la componente dei mezzi propri (dal 33,22% del 1998 al 27,44% del 2007) in favore di quelli di terzi (che sono invece transitati dal 66,78% del 1998 al 72,56% del 2007).

Anno	Mezzi di terzi (%)	Mezzi Propri (%)	Passivo patrimoniale aggregato (€)
1998	66,78	33,22	235.291.172
1999	68,58	31,42	284.457.138
2000	70,00	30,00	295.046.644
2001	71,28	28,72	380.290.487
2002	70,64	29,36	461.518.675
2003	71,01	28,66	506.659.445
2004	72,47	27,53	615.050.294
2005	72,60	27,40	622.951.205
2006	73,36	26,64	693.340.314
2007	72,56	27,44	662.630.115

Tabella 71: Scomposizione del passivo patrimoniale



Per quanto riguarda i mezzi propri, il finanziamento diretto da parte dei soci ha un ruolo ancora abbastanza marginale anche se il peso del capitale sociale (rispetto alla somma dei mezzi propri) è transitato dal 15% del 1998 al 20% nel 2008. La gran parte del patrimonio (oltre l'80% nel decennio) è rappresentato dalle riserve.

Relativamente ai mezzi di terzi, si rileva che nel decennio i debiti a breve (ovvero quelli esigibili entro l'esercizio successivo) sono quasi raddoppiati, mentre quelli a medio-lungo termine sono più che raddoppiati (tabella Tabella 72). Tuttavia, in tutti gli anni e per entrambe le variabili considerate, i valori mediani sono di gran lunga inferiori ai valori medi, a indicare che la maggior parte delle cooperative analizzate presentano posizioni debitorie inferiori alla media.

Anno	Debiti Esigibili Entro l'Esercizio Successivo (€)	Debiti Esigibili Oltre l'Esercizio Successivo (€)
1998	155.692	36.406
1999	179.102	43.090
2000	202.860	43.505
2001	219.044	48.518
2002	248.287	53.214
2003	252.504	82.366
2004	266.941	62.280
2005	290.072	56.730
2006	290.970	81.376
2007	293.783	80.191

Tabella 72: Debiti entro e oltre l'esercizio successivo (valori medi)

Considerando infine i risultati economici delle cooperative del campione si osserva come il valore aggregato dei redditi netti superi i 9 milioni di euro nel 1998 e cresca fino ai 15 milioni di euro del 2007, con un marcato andamento ciclico nel corso del decennio.

Anno	Margine operativo lordo (€)	Reddito Operativo Gestione Caratteristica (€)	Reddito di Competenza (€)	Reddito Netto (€)
1998	28.700.285	18.144.922	16.241.949	9.244.316
1999	31.811.553	19.531.619	17.093.733	7.715.809
2000	30.258.075	17.753.143	15.100.876	5.906.389
2001	38.214.851	23.072.218	20.057.598	8.189.097
2002	43.908.507	25.345.629	20.914.030	12.469.540
2003	35.407.553	14.596.530	9.888.117	2.693.500
2004	44.893.109	21.125.704	15.881.825	7.001.764
2005	42.684.834	19.240.387	13.902.658	9.284.619
2006	49.085.889	23.515.739	15.707.362	10.552.663
2007	52.534.320	26.372.663	18.871.392	15.734.952

Tabella 73: Risultati economici delle cooperative (valori aggregati)

Rapportando i risultati economici al valore della produzione, si rileva un deterioramento delle performance nell'arco del decennio, con indici che si contraggono negli ultimi anni di osservazione fino ad un terzo del valore iniziale (tabella 74).



Gruppo Cooperativo

Allegato 2

	Mol/ Fatturato (%)	Reddito Operativo Gestione Caratteristica/ Fatturato (%)	Reddito di Competenza/ Fatturato (%)	Reddito Netto/ Fatturato (%)
1998	9,46	5,98	5,36	3,05
1999	8,69	5,34	4,67	2,11
2000	7,87	4,62	3,93	1,54
2001	7,23	4,36	3,79	1,55
2002	7,16	4,13	3,41	2,03
2003	5,46	2,25	1,52	0,42
2004	5,77	2,71	2,04	0,90
2005	5,46	2,46	1,78	1,19
2006	5,69	2,72	1,82	1,22
2007	6,18	3,10	2,23	1,87

Tabella 74: Risultati economici in rapporto al valore della produzione



5. Che cosa è cambiato nell'ultimo decennio?

Per descrivere in maniera più precisa rispetto al capitolo precedente l'andamento delle cooperative aderenti ai consorzi di CGM nel decennio 1998-2007 è stato costruito un database che raccoglie i principali dati economici delle 159 cooperative che – in questi anni - hanno inviato sistematicamente al consorzio i propri bilanci. Questo campione rappresentava, all'inizio del periodo, circa il 35% delle cooperative allora socie dei consorzi di CGM, percentuale che, grazie all'aumento del numero delle cooperative associate, è scesa al 20% nel 2007, ultimo anno in cui i bilanci sono disponibili.

Delle 159 cooperative del campione, oltre la metà è costituita da cooperative di tipo A; le cooperative di tipo B pesano per poco più del 40%, mentre una sola cooperativa mista è rilevata in modo continuativo nel decennio.

	Valore assoluto	(%)
Totale cooperative, di cui:	159	100
<i>Cooperative di tipo A</i>	90	56.60
<i>Cooperative di tipo B</i>	68	42.77
<i>Cooperative miste</i>	1	0.63

Tabella 75: Tipologia delle cooperative del campione

Il campione tende a pesare di più le cooperative di tipo B rispetto all'universo CGM che – come si ricorderà - nel 2007 è rappresentato per il 61,9% da cooperative di tipo A, per il 34,73% da cooperative di tipo B e per il 2% da cooperative miste.

Per quanto riguarda poi la diffusione territoriale, le cooperative del campione sono concentrate quasi esclusivamente nell'area settentrionale del paese (per il 97%), come indicato nella tabella 76, mentre l'universo CGM mostra una presenza più bilanciata nell'intero paese. Anche la concentrazione regionale del campione - che comprende esclusivamente cooperative di 4 regioni - appare assai elevata rispetto all'attuale universo CGM; infatti, esattamente la metà delle cooperative considerate ha sede in Lombardia, il 36% in Emilia Romagna, l'11% in Trentino Alto Adige e solo il 3% in Basilicata.

	Valore assoluto	(%)
Nord	154	96,9
Centro	0	0
Sud	5	3,1
Isole	0	0
Totale	159	100

Tabella 76: Distribuzione territoriale Delle cooperative del campione

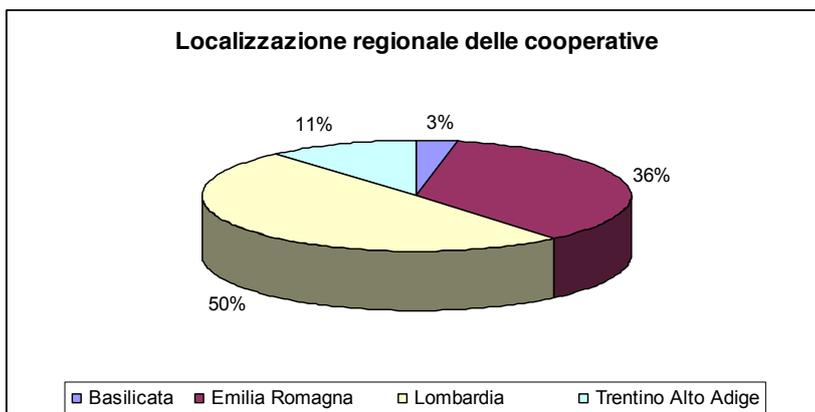


Figura 19: Distribuzione geografica delle cooperative del campione

Il campione analizzato non è dunque, dal punto di vista della composizione geografica e della tipologia di cooperative, particolarmente significativo dell'universo di CGM. Tuttavia esso ci consentirà di descrivere - nel miglior modo possibile - le dinamiche che hanno caratterizzato le cooperative socie del consorzio da maggiore tempo.



5.1. La dinamica produttiva

Per quanto riguarda la dinamica produttiva, nel primo anno di rilevazione il valore medio della produzione delle cooperative era pari a 447.922 €; a distanza di un decennio tale valore è più che raddoppiato, attestandosi a 1.065.330 € (tabella 77).

In entrambi gli anni, il valore mediano della produzione era sensibilmente inferiore al valore medio (318.000 € contro 448.000 € nel 1997 e 801.000 € contro 1.065.000 € nel 2007); ciò indica che la gran parte delle cooperative considerate aveva dimensioni produttive assai inferiori alla media del campione, il quale risulta dunque costituito prevalentemente da cooperative piccole. Lo scarto quadratico medio (che rappresenta una misura della dispersione delle dimensioni attorno alla media) mostra valori piuttosto elevati in entrambi gli anni, ad indicare una elevata variabilità dimensionale entro il campione considerato. Va sottolineato tuttavia come questa variabilità tenda a ridursi nel corso del tempo; infatti, il rapporto tra scarto quadratico e media, che assume un valore pari a 1,12 nel 1998, scende fino al valore di 0,86 nel 2007, evidenziando così un avvicinamento relativo nelle dimensioni delle cooperative considerate.

Valore della produzione			
Tutte le cooperative			
Anno	Media (€)	Mediana (€)	Scarto quadratico medio (€)
1998	447.922	317.871	503.795
2007	1.065.330	801.415	918.809

Tabella 77: Valore della produzione delle cooperative del campione

Confrontando poi le diverse tipologie di cooperative, si osserva come quelle di tipo A evidenzino, sia all'inizio che alla fine del periodo considerato, dimensioni medie superiori alle cooperative di tipo B (488.000 € contro 390.000 € nel 1998 e 1.185.000 € contro 913.000 € nel 2007, come mostra la tabella Tabella 78). Tuttavia, sono le cooperative di tipo B a mostrare sia dimensioni mediane più elevate che una minore dispersione relativa (evidenziata da rapporti tra scarto quadratico e media pari a 0,8 – contro 1,26 per le cooperative di tipo A – nel 1998 e a 0,73 – contro 0,89 – nel 2007). Si può dunque affermare che le cooperative di tipo A siano caratterizzate da maggiore variabilità interna, data dalla presenza di numerose cooperative di piccole dimensioni cui si affiancano cooperative relativamente grandi; al contrario, le cooperative di tipo B, pur in media più piccole, sono caratterizzate da una maggiore omogeneità interna al campione.

Valore della produzione			
Cooperative di tipo A			
Anno	Media (€)	Mediana (€)	Scarto quadratico medio (€)
1998	487.693	279.943	614.339
2007	1.184.765	826.684	1.061.166
Cooperative di tipo B			
Anno	Media (€)	Mediana (€)	Scarto quadratico medio (€)
1998	389.655	313.735	317.444
2007	913.176	839.124	670.761

Tabella 78: Valore della produzione delle cooperative di tipo A e di tipo B

Dal punto di vista della crescita dimensionale, per entrambi i gruppi di cooperative il fatturato più che raddoppia nel periodo considerato, anche quando si tenga conto dell'inflazione, come viene evidenziato dalla tabella 79 e dalla Figura 20; infatti l'indice del valore reale della produzione passa da 100 a 216 nel corso del decennio. Il tasso medio di crescita nominale della produzione dell'intero periodo è dunque pari al 9,1%; a fronte di un tasso medio di inflazione del 2%, si ottiene un tasso medio di crescita reale della produzione pari a circa l'8%.

	Indice del valore nominale della produzione	Indice inflazione	Indice del valore reale della produzione
1998	100.00	100.00	100.00
1999	117.06	101.66	115.40
2000	133.39	104.24	129.15
2001	150.99	107.15	143.84
2002	162.49	109.79	152.70
2003	176.83	112.72	164.11
2004	193.60	115.21	178.39
2005	207.90	117.49	190.41
2006	223.34	119.95	203.39
2007	237.84	122.14	215.70

Tabella 79: Indici del valore nominale e reale della produzione

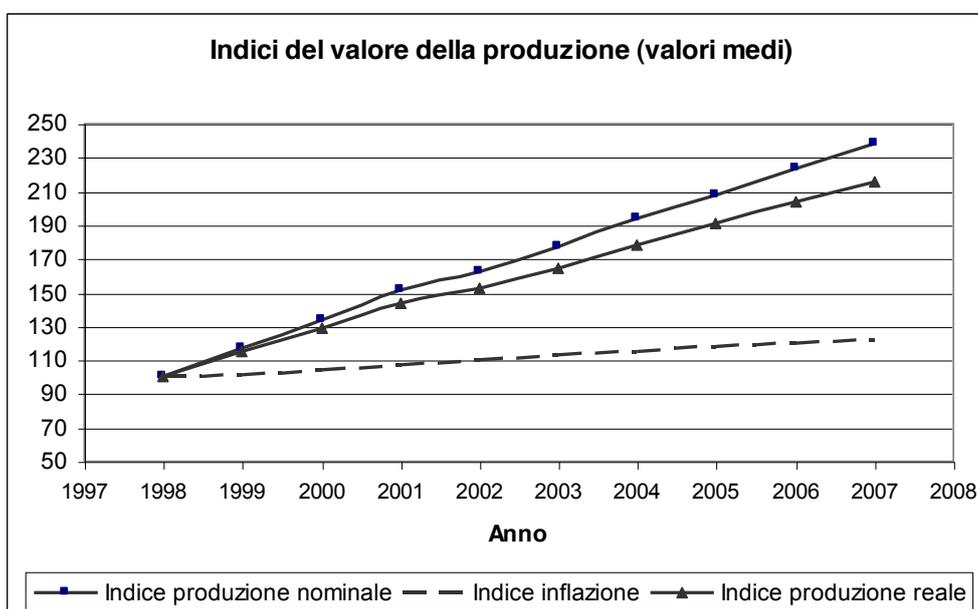
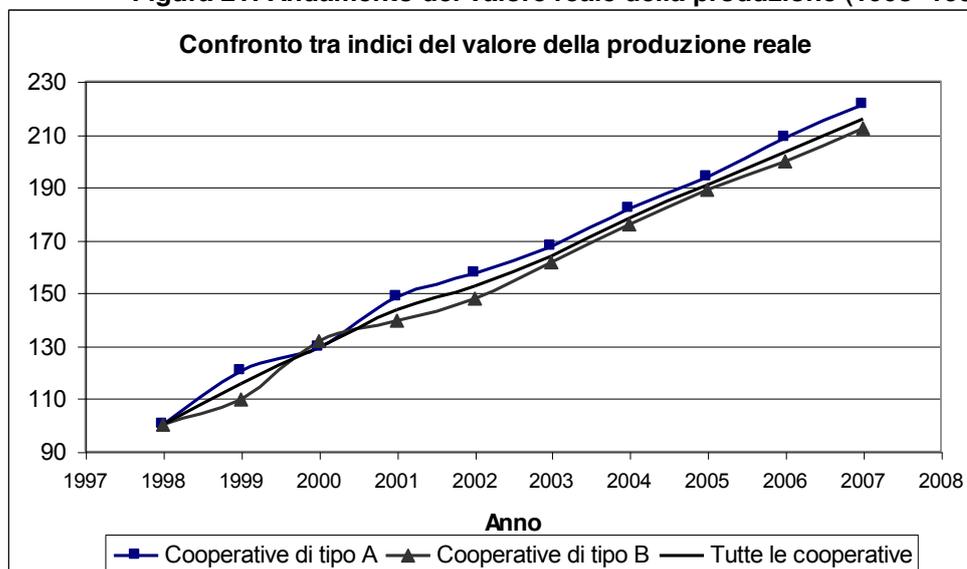


Figura 20: Andamento della produzione (1998=100)

Figura 21: Andamento del valore reale della produzione (1998=100)



E' inoltre interessante osservare come la crescita della produzione non conosca interruzioni nel periodo e sia un fenomeno diffuso a molte cooperative, tanto da interessare oltre il 90% del campione; nel 15% dei casi la crescita è molto sostenuta, superiore al milione di euro nel periodo considerato. Con



riferimento al solo valore reale della produzione, si può notare come le cooperative di tipo A crescano lievemente più in fretta di quelle di tipo B, pur non esistendo una differenza significativa tra i due gruppi.

La scomposizione del “valore della produzione” nelle sue componenti principali consente di determinare le variabili maggiormente significative per l’evoluzione del giro d’affari delle cooperative.

	Ricavi vendite e prestazioni (%)	Altri Ricavi e Proventi (%)	Contributi in Conto Esercizio (%)	Totale valore Produzione (€)
Tutte le cooperative				
<i>valori medi</i>				
1998	93,36	2,69	3,95	447.921
2007	95,27	1,81	2,92	1.065.330
<i>valori mediani</i>				
1998	98,20	1,12	0,68	268.214
2007	97,24	0,63	2,13	801.415

Tabella 80: Scomposizione del valore della produzione delle cooperative del campione

La fonte di ricavo di gran lunga prevalente – coerentemente con la natura di impresa delle unità considerate - è rappresentata dai “ricavi delle vendite e prestazioni”. Nel corso del decennio essi hanno accresciuto lievemente il loro peso medio relativo, che oscilla tra il 93,4% (del primo anno di osservazione) e il 95,3% (dell’ultimo anno) del valore complessivo della produzione. L’apporto degli “altri ricavi e proventi dell’attività ordinaria” e dei “contributi in conto esercizio” si attesta in media, rispettivamente, al 2% e 3% circa, con un peso decrescente nel corso del tempo. Gli “altri ricavi e proventi dell’attività ordinaria”, nel 1998, sono pari in media a 12.000 € per cooperativa e raggiungono il valore di 19.300 € nel 2007. I “contributi in conto esercizio” transitano invece dai 17.000 € nel 1998 ai 30.781 € nel 2007. Come è ragionevole attendersi, viste le loro maggiori dimensioni complessive, anche i valori medi dei “ricavi delle vendite e delle prestazioni” delle cooperative di tipo A sono maggiori di quelli delle cooperative di tipo B, sia all’inizio che alla fine dell’arco di tempo considerato. In entrambi i casi, tale voce di ricavo rappresenta di gran lunga la maggiore fonte di entrata delle cooperative. Appare tuttavia interessante osservare (tabella 81) come, mentre nelle cooperative di tipo A il peso percentuale dei “contributi in conto esercizio” cresca – sia pure lievemente - nel corso del periodo, tale fenomeno non si verifichi per le cooperative di tipo B dove, al contrario, i “contributi in conto esercizio” subiscono un drastico ridimensionamento (passando in media dal 6,5% al 2,9% del valore totale della produzione) a tutto vantaggio dei “ricavi delle vendite e delle prestazioni” che crescono di oltre 4 punti percentuali. Tale fenomeno può probabilmente essere interpretato come un rafforzamento della vocazione produttiva delle cooperative di inserimento lavorativo che riescono a fare crescere la rilevanza dell’attività produttiva rispetto alle sovvenzioni a fondo perduto; al contrario, esso potrebbe segnalare la necessità delle cooperative di tipo A di ricorrere a donazioni per sostenere i costi non pienamente coperti da contratti con l’amministrazione pubblica.

	Ricavi vendite e prestazioni (%)	Altri ricavi e proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Totale valore produzione (€)
Cooperative di tipo A				
<i>valori medi</i>				
1998	94,81	2,92	2,20	487.693
2007	95,43	1,64	2,89	1.184.765
<i>valori mediani</i>				
1998	89,05	1,64	0,04	279.943
2007	94,64	0,48	0,82	826.684

	Ricavi vendite e prestazioni (%)	Altri ricavi e proventi (%)	Contributi in conto esercizio (%)	Totale valore produzione (€)
Cooperative di tipo B				
<i>valori medi</i>				
1998	90,86	2,36	6,46	389.655
2007	95,01	2,07	2,94	913.176
<i>valori mediani</i>				
1998	81,57	0,63	1,42	313.735
2007	93,76	0,89	0,93	839.124

Tabella 81: Scomposizione del valore della produzione delle cooperative di tipo A e B

5.2. Le voci di costo delle cooperative

Se l'andamento dei ricavi mostra una costante tendenza alla crescita, i costi aumentano anche più rapidamente, un indicatore che suggerisce un possibile impatto negativo sulla redditività delle imprese. La Figura 22 evidenzia come i costi globalmente sostenuti dalle cooperative siano cresciuti in percentuale più dei ricavi e come tale crescita sia di poco superiore per le cooperative di tipo A rispetto a quelle di tipo B: nel decennio il tasso medio di crescita dei costi complessivi sostenuti dalle cooperative di tipo A è pari a 8,71% contro 8,24% delle cooperative di tipo B.

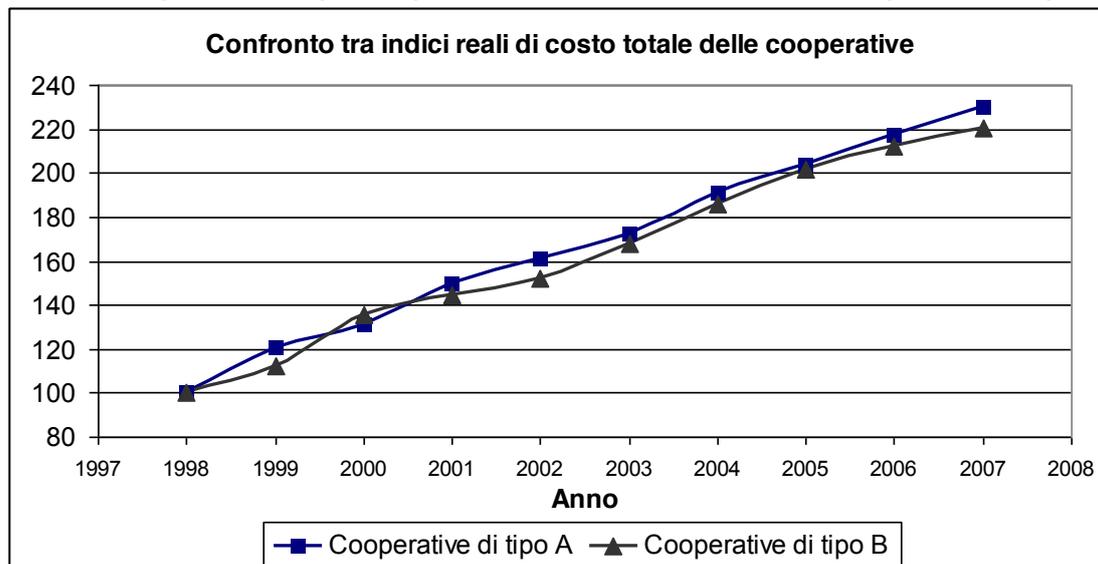


Figura 22: Costi totali sostenuti dalle cooperative (1998=100)

Per quello che riguarda le diverse componenti di costo, la tabella 82 evidenzia come il “costo del personale” rappresenti di gran lunga la voce principale, con un peso sul totale poco inferiore al 70%, sia all’inizio che alla fine del periodo considerato. Seguono, con un peso vicino al 20%, i “costi per servizi” e, con una quota prossima al 10%, i costi per “acquisto di materie prime e di consumo”.



	Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Costi per godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Totale costi (€)
Tutte le cooperative							
valori medi							
1998	9,72	17,61	2,11	2,63	64,57	3,35%	415.014
2007	8,12	18,68	2,56	1,72	65,96	2,96%	1.025.447
valori mediani							
1998	6,55	18,17	1,87	2,39	67,65	3,36%	241.175
2007	6,36	20,12	2,04	1,71	66,71	3,06%	682.044

Tabella 82: Scomposizione delle voci di costo delle cooperative del campione

La tabella 83 evidenzia le differenze nella composizione delle voci di costo tra le cooperative di tipo A e quelle di tipo B. In particolare, si osserva come le cooperative di tipo A presentino, in media, un'incidenza del costo del lavoro superiore di circa dieci punti percentuali rispetto alle cooperative di tipo B; per queste ultime, invece, il peso dei costi per l'acquisto di materie prime e di consumo è percentualmente superiore rispetto alle cooperative di tipo A (di nove punti percentuali nel 1998, mentre il gap nel 2007 si riduce a 7 punti percentuali). Per entrambe le cooperative il costo del lavoro (rapportato al valore della produzione) mostra poi un andamento crescente nel tempo.

I dati evidenziano le diverse strutture produttive dei due tipi di impresa, più orientate alla produzione di servizi le prime (con scarso fabbisogno di materie prime), più indirizzate alla produzione manifatturiera (sia pure con un peso intuitivamente rilevante di servizi per le imprese e la pubblica amministrazione) le seconde, per le quali il fabbisogno di materie prime e servizi intermedi è dunque più significativo.

	Acquisto materie prime e di consumo (%)	Costi per servizi (%)	Costi per godimento beni di terzi (%)	Oneri diversi di gestione (%)	Costi del personale (%)	Ammortamenti (%)	Totale costi (€)
Cooperative di tipo A							
valori medi							
1998	5,99	18,30	2,10	2,12	68,76	2,74	454.845
2007	5,41	19,14	2,21	1,61	69,19	2,43	1.149.117
valori mediani							
1998	6,12	19,83	1,63	2,45	66,81	3,16	237.035
2007	4,62	21,23	1,87	1,82	67,51	2,93	726.945
Cooperative di tipo B							
valori medi							
1998	15,52	16,03	2,12	3,45	58,41	4,47	357.154
2007	12,68	17,90	3,16	1,90	60,47	3,89	867.154
valori mediani							
1998	9,21	16,38	2,15	2,16	66,34	3,75	247.573
2007	9,73	16,54	2,21	1,67	66,55	3,30	638.688

Tabella 83: Scomposizione delle voci di costo delle cooperative di tipo A e B

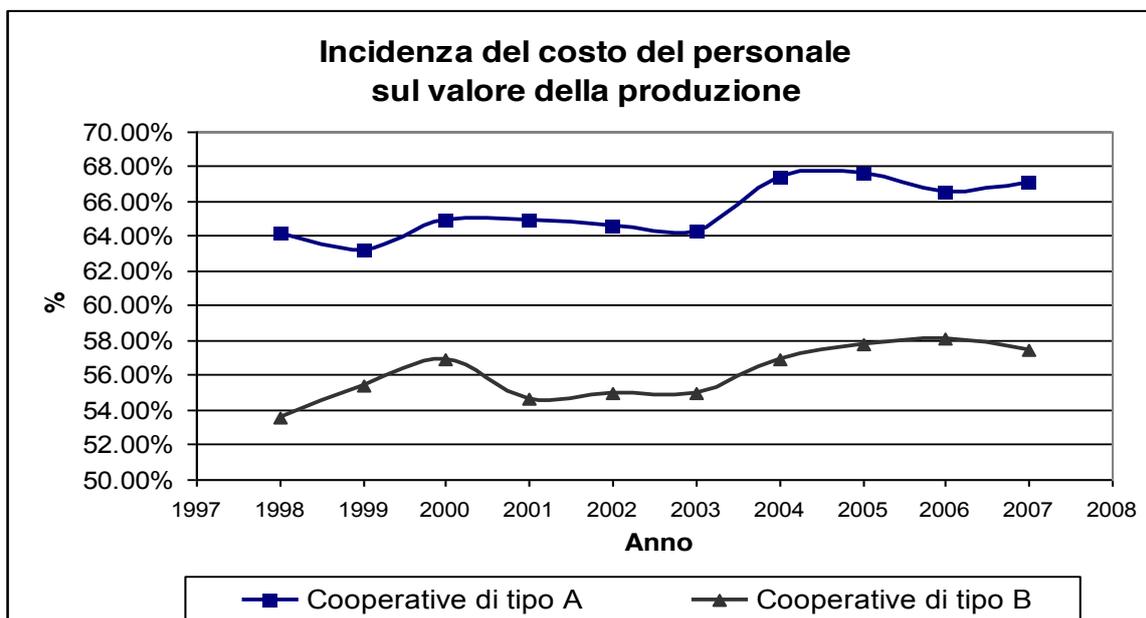


Figura 23: Costo del personale sul valore della produzione

Per quello che riguarda l'andamento nel tempo delle diverse voci di costo, la figura 24 evidenzia come siano i costi per il "godimento di beni di terzi" a subire il maggiore incremento, con un andamento che li porta quasi a triplicare nel decennio. Il "costo del personale" – di gran lunga la maggiore voce di costo delle cooperative - mostra invece una crescita di quasi due volte e mezzo, comunque un po' superiore a quella del valore della produzione.

Relativamente alle due tipologie di cooperative, gli andamenti delle diverse voci di costo non mostrano differenze significative, come è del resto normale attendersi.

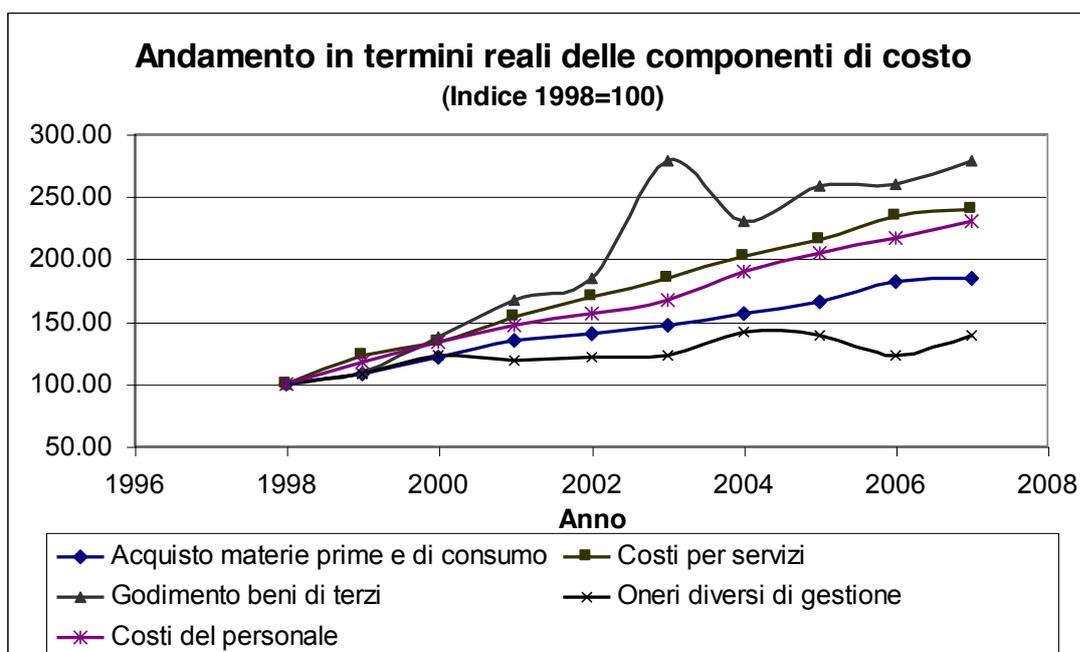


Figura 24: Andamento in termini reali delle diverse componenti di costo (1998=100)

5.3. L'attivo patrimoniale

Dopo avere analizzato le dimensioni reddituali, considerando le dimensioni patrimoniali del campione, si osserva che il valore medio dell'attivo patrimoniale è pari a 313.418 € nel 1998 e raggiunge i 925.644 € nel 2007.

	Attività a Breve (%)	Attivo Fisso (%)	Attivo patrimoniale (€)
<i>valori medi</i>			
1998	66,72	33,28	313.418
2007	57,54	42,46	925.644
<i>valori mediani</i>			
1998	80,12	19,88	197.787
2007	72,75	27,25	516.624

Tabella 84: Scomposizione dell'attivo patrimoniale delle cooperative del campione

Nel primo anno di analisi, in media, il peso sul patrimonio complessivo delle attività a breve è esattamente pari al doppio di quello dell'attivo fisso. A dieci anni di distanza, nel 2007, oltre a un incremento consistente dell'attivo patrimoniale, che risulta triplicato rispetto al 1998, si osserva anche una composizione più equilibrata dell'attivo patrimoniale, per cui le attività a breve pesano in media per il 57,54% e le immobilizzazioni per il 42,46%, come mostrato in figura 25. Tali evidenze vengono confermate anche dalle mediane.

Tale evoluzione nella composizione dell'attivo patrimoniale è riscontrabile sia per le cooperative di tipo A che per quelle di tipo B, ma sono proprio le prime che sperimentano sia la maggiore crescita dell'attivo, sia la più consistente ricomposizione interna tra attività a breve e a lungo termine (attivo fisso), a tutto vantaggio di queste ultime (tabella Tabella 85). Questa evidenza trova la sua conferma nella dinamica della redditività precedentemente esposta.



Figura 25: Scomposizione dell'attivo patrimoniale delle cooperative del campione

Anno	Attività a Breve (%)	Attivo Fisso (%)	Attivo patrimoniale (€)
Cooperative di tipo A			
1998	67,70	32,29	334.773
2007	55,98	44,02	1.027.475
Cooperative di tipo B			
1998	64,18	35,81	283.592
2007	60,35	39,65	794.692

Tabella 85: Scomposizione dell'attivo patrimoniale delle cooperative di tipo A e di tipo B

Entrando ora nel merito delle attività a breve (tabella Tabella 86 e figura Figura 26), si osserva come i crediti (entro l'esercizio e verso i soci) ne siano la componente più rilevante. Nel 1998 essi sono in media pari a 157.518 € e raggiungono quasi 400.000 € dieci anni più tardi, con un peso sul totale delle attività a breve di poco meno del 75%, che scende di un solo punto percentuale nell'arco del decennio. Le disponibilità liquide (depositi bancari e postali, assegni, denaro e valori in cassa) pesano per circa il 20%, con una crescita di circa due punti percentuali nel corso del decennio; in valori assoluti passano dai 36.000 € del 1998 agli oltre 100.000 € del 2007. Il restante 8% è ripartito in parti uguali tra rimanenze, ratei e risconti e attività finanziarie non immobilizzate, che presentano valori medi pressoché coincidenti; va tuttavia rilevato che solo le cooperative di dimensioni maggiori detengono attività finanziarie non immobilizzate, come evidenzia il loro valore mediano pari a zero.

	Disponibilità liquide(%)	Rimanenze, ratei e risconti (%)	Attività finanziarie non immobilizzate (%)	Crediti (%)	Totale attività a breve (€)
<i>valori medi</i>					
1998	17,53	3,53	3,61	75,33	209.116
2007	19,42	3,21	3,66	73,71	532.583
<i>valori mediani</i>					
1998	13,06	2,20	0,00	84,74	116.911
2007	16,32	2,53	0,00	81,15	323.896

Tabella 86: Scomposizione delle attività a breve delle cooperative del campione

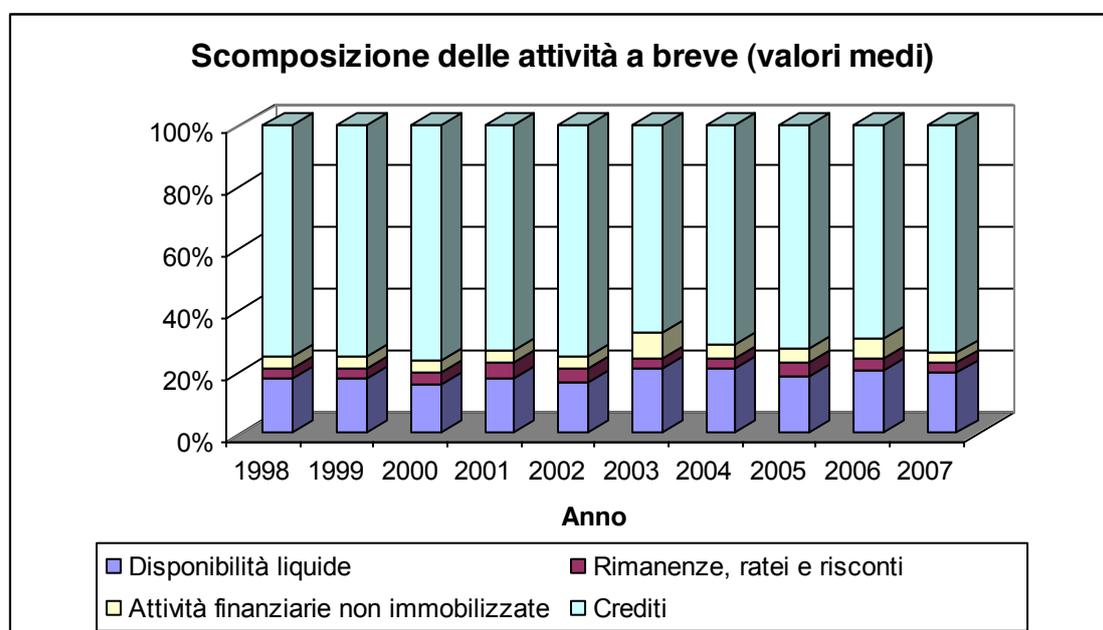


Figura 26: Scomposizione delle attività a breve delle cooperative del campione

Va rilevato inoltre come non emergano differenze significative dal confronto tra le cooperative di tipo A e quelle di tipo B per quanto concerne la composizione delle attività a breve nel decennio in esame.

Per quanto concerne invece l'attivo fisso, nella tabella Tabella 87 sono riportati i valori assoluti totali e le percentuali delle tre componenti (immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) relative al primo e ultimo anno di rilevazione.

	Immobilizzazioni immateriali (%)	Immobilizzazioni materiali (%)	Immobilizzazioni finanziarie (%)	Attivo fisso (€)
valori medi				
1998	15,06	71,34	13,60	104.302
2007	5,53	82,85	11,61	393.060
valori mediani				
\1998	2,79	51,59	5,11	39.325
2007	2,73	53,98	10,89	140.767

Tabella 87: Scomposizione dell'attivo fisso delle cooperative del campione

Si può notare come il valore medio complessivo dell'attivo fisso transiti da circa 100.000 € nel 1998 a poco meno di 400.000 € nel 2007, una crescita che riguarda sia le cooperative di tipo A che quelle di tipo B. Questo dato è confermato anche dalla dinamica delle mediane. Le cooperative di tipo A presentano valori medi più elevati come pure una crescita più elevata nel periodo. Infatti, il valore medio totale delle immobilizzazioni è pari a 108.131 € nel 1998 e raggiunge i 452.307 € nel 2007; per le cooperative di tipo B esso è rispettivamente di 101.566 € nel 1998 e di 315.121 € nel 2007. Il costante incremento dell'attivo patrimoniale fisso (Figura 27) rappresenta un buon segnale di un processo di sviluppo in atto, ovvero del consolidamento della patrimonializzazione delle cooperative.

La parte nettamente più consistente dell'attivo fisso è rappresentata dalle immobilizzazioni materiali che rappresentavano poco più del 70% dell'attivo fisso nel 1998 e superano l'82% nel 2007, con una crescita media annua di valore pari a circa il 16%. Decresce, di conseguenza, il peso delle immobilizzazioni finanziarie (da poco più del 13% a poco più del 11%) e soprattutto di quelle immateriali (dal 15% al 5%) (figura 28 e figura 29).

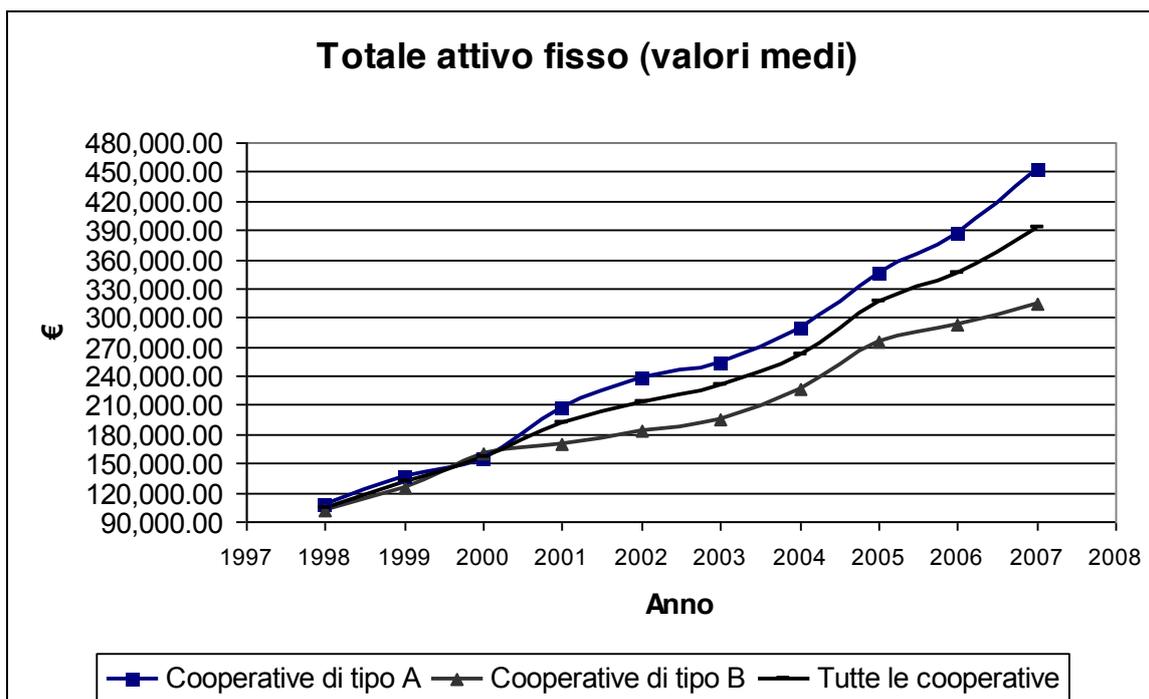


Figura 27: Andamento dell'attivo fisso delle cooperative del campione

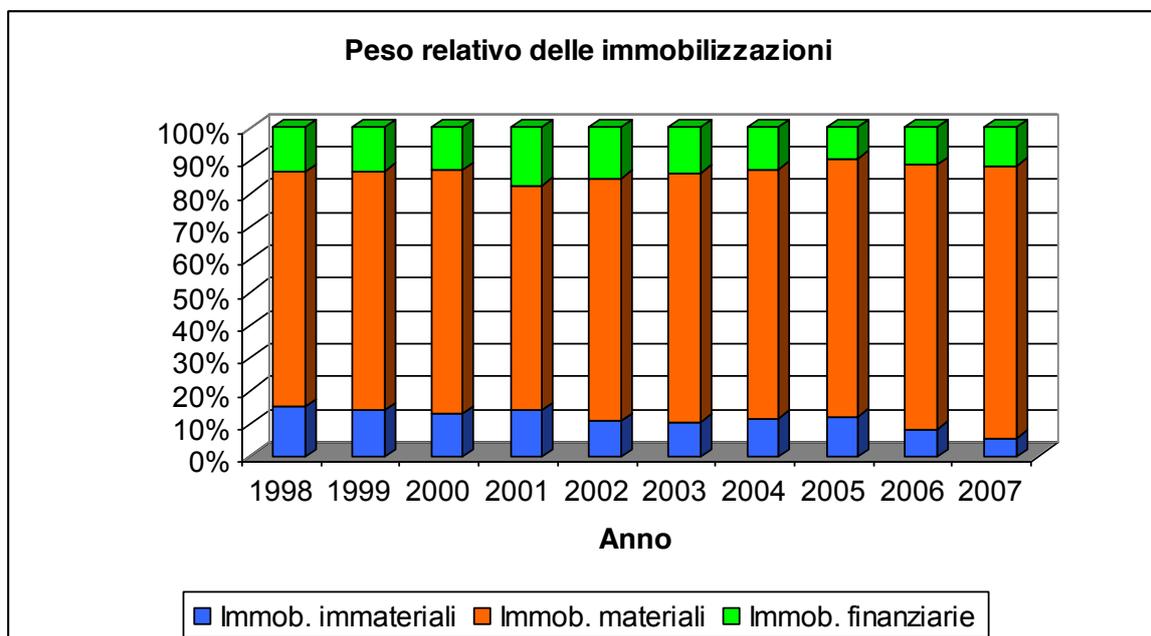


Figura 28: Scomposizione dell'attivo fisso delle cooperative

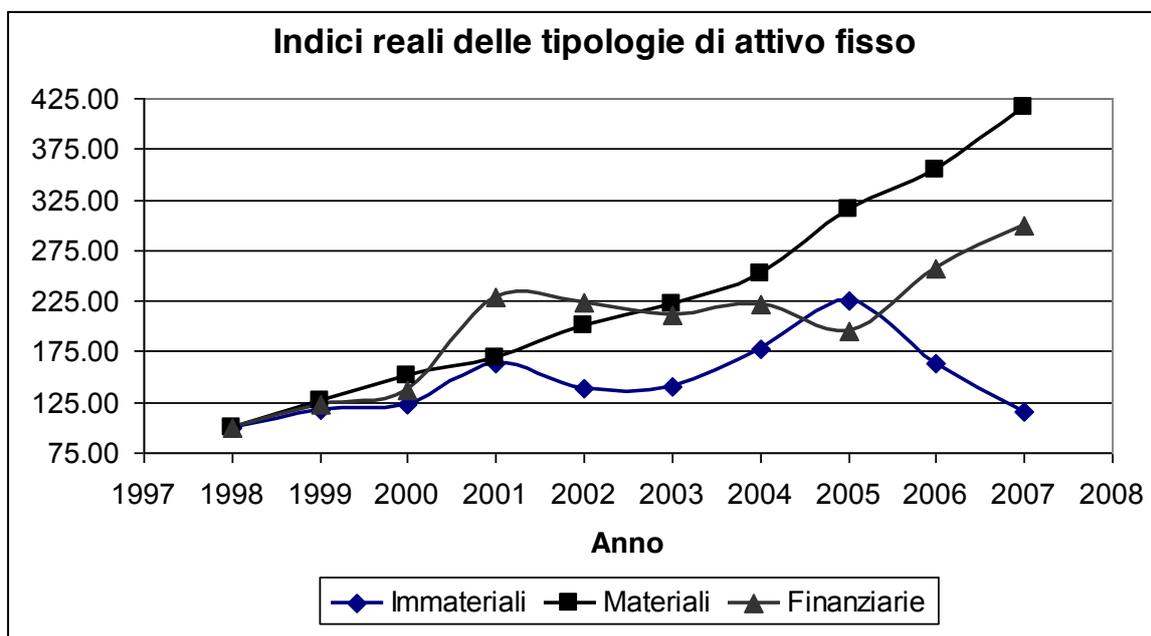


Figura 29: Andamento delle tre componenti dell'attivo fisso (1998=100)

5.4. La struttura finanziaria

L'analisi dei dati del passivo patrimoniale, mostra come le cooperative sociali del campione risultano in prevalenza dipendenti da finanziamenti esterni – mezzi di terzi³⁴ (pari a circa i 2/3 del totale del passivo) - rispetto ai mezzi propri³⁵ (pari a circa 1/3 del passivo patrimoniale) per l'intero

³⁴ I mezzi di terzi sono ottenuti dalla somma delle passività a breve e delle passività a medio-lungo termine.

³⁵ I mezzi propri sono ottenuti dalla somma di capitale sociale, riserve, utili/perdite portati a nuovo e utile/perdita di esercizio.



periodo considerato (tabella Tabella 88). Tutto ciò a fronte di una crescita che non conosce interruzioni del valore assoluto totale delle passività.

	% Mezzi di terzi	% Mezzi propri	Totale passivo (€)
1998	67,63	32,37	313.418
1999	68,58	31,42	376.240
2000	68,61	31,39	427.827
2001	68,91	31,09	493.150
2002	66,73	33,27	542.113
2003	64,21	34,49	605.964
2004	67,29	32,71	682.058
2005	68,78	31,22	780.345
2006	68,02	31,98	836.778
2007	68,05	31,95	925.643

Tabella 88: Scomposizione del totale del passivo patrimoniale

Va inoltre rilevato che, entro i mezzi propri, il finanziamento diretto da parte dei soci ricopre un ruolo marginale, mentre le riserve rappresentano nel 1998 il 76,80% e nel 2007 l'85,37% del totale dei mezzi propri.

	Debiti esigibili entro l'esercizio successivo (€)	Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo (€)
valori medi		
1998	127.881	32.787
2007	317.794	103.753
valori mediani		
1998	85.705	0,00
2007	207.113	5.364
deviazione standard		
1998	156.983	94.539
2007	327.974	203.721

Tabella 89: Debiti delle cooperative del campione

Per quanto riguarda invece le principali componenti dei mezzi di terzi, la tabella 89 mostra come, nel primo anno in esame, il valore medio dei "debiti esigibili entro l'esercizio successivo" e di quelli più a lungo termine è rispettivamente pari a 127.881 € e a 32.787 €; a distanza di un decennio i due corrispondenti valori medi sono più che raddoppiati nel primo caso, raggiungendo oltre 300.000 €, e quasi triplicati nel secondo caso, attestandosi a oltre 100.000 €. In entrambi gli anni e per tutte le variabili considerate, i valori mediani sono sensibilmente inferiori ai valori medi delle stesse: ciò segnala che la gran parte delle cooperative considerate presenta dimensioni debitorie assai inferiori alla media del campione. Lo scarto quadratico medio è piuttosto elevato in tutti gli anni, ad indicare una elevata variabilità dimensionale entro il campione considerato. Tale variabilità tende inoltre a intensificarsi nel corso del tempo; infatti, relativamente al totale delle passività il rapporto tra scarto quadratico e media del campione, che assume un valore pari a 0,80 nel 1998, sale fino al valore di 1,01 nel 2007, suggerendo in questo modo un ampliamento delle differenze nelle posizioni debitorie delle cooperative considerate, con alcune cooperative che tendono ad assumere posizioni debitorie assai elevate.

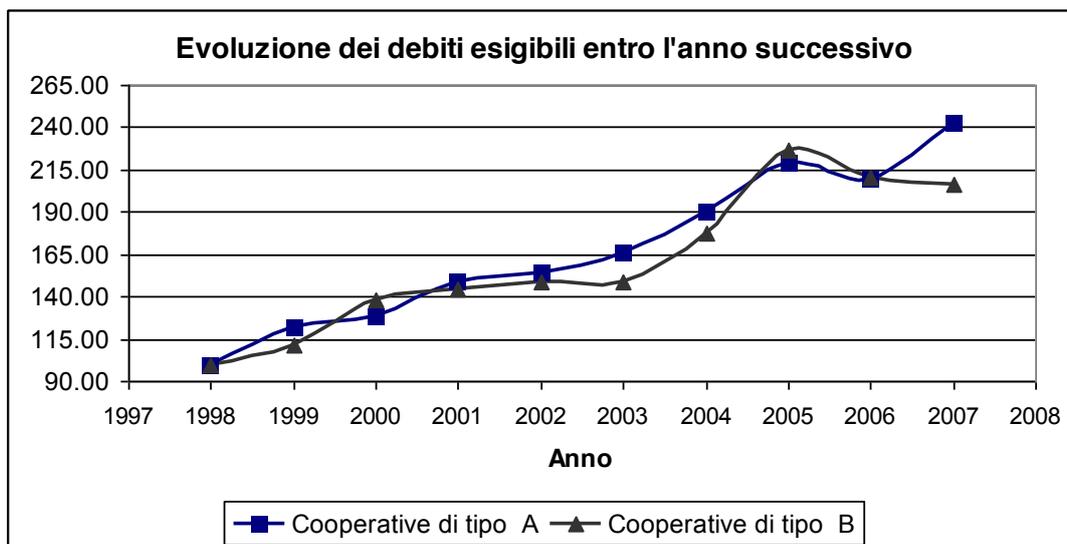


Figura 30: Andamento dei debiti esigibili entro l'anno successivo (1998=100)

Le cooperative di tipo A presentano in media una crescita più elevata del debito sia a breve (“debiti esigibili entro l’esercizio successivo”) sia nel medio-lungo termine (“debiti esigibili oltre l’esercizio successivo”), anche se gran parte delle differenze paiono attribuibili all’ultimo esercizio, come mostrano le figure 30 e 31.



Figura 31: Andamento dei debiti esigibili oltre l'esercizio successivo

Considerando poi il totale delle passività³⁶, si osserva come esso sia transitato nel decennio da 211.973 € a 629.879 €, triplicando la sua entità con una crescita particolarmente sostenuta della passività a breve termine.

³⁶ Costituite dalle passività a breve (ottenute dalla somma dei “debiti esigibili entro l’esercizio successivo” e dei “ratei e risconti passivi”) e da quelle a medio-lungo termine (ottenute dalla somma dei “debiti esigibili oltre l’esercizio successivo” e dei “fondi per Tfr e per rischi e oneri”).

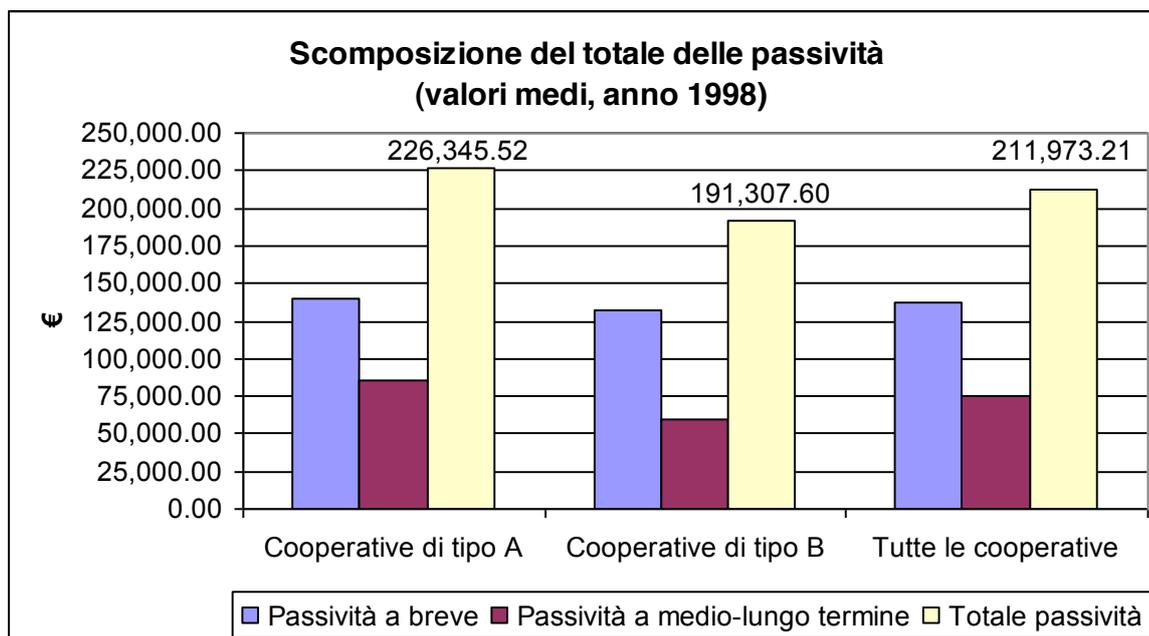


Figura 32: Scomposizione del totale delle passività, anno 1998

Nel 1998, come mostrato in figura 32, sono le cooperative di tipo A (rispetto a quelle di tipo B) a sostenere in media un valore delle passività complessivo più alto, dovuto ad un maggior peso dei fondi per rischi e oneri e soprattutto per il Tfr; il valore medio dei debiti per le prime ammonta a 226.345 €, mentre per le seconde raggiunge i 191.307 €. A distanza di dieci anni il gap si è ulteriormente ampliato e il valore medio dei debiti per le cooperative di tipo A è pari a 722.939 €, mentre per le cooperative di tipo B raggiunge i 507.736 €. In tutti gli anni considerati e per entrambe le tipologie di cooperative il peso delle passività a breve è superiore rispetto a quello delle passività a medio-lungo termine (figura Figura 33).

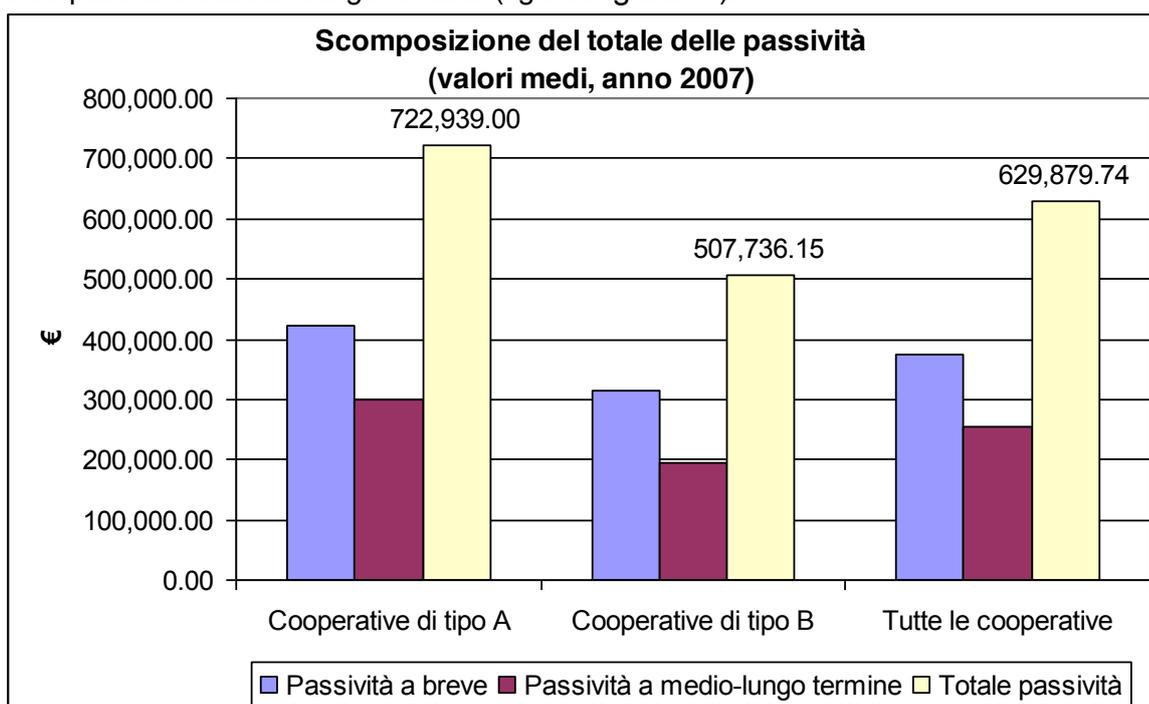


Figura 33: Scomposizione del totale delle passività, anno 2007

5.5. I risultati economici

Se il decennio ha mostrato una crescita dimensionale (sia in termini reddituali che patrimoniali) continua e significativa, la redditività evidenzia invece un andamento ciclico, tanto che solo negli ultimi esercizi si torna ai risultati dell'inizio del periodo.

Da questo punto di vista, un primo indicatore preso in considerazione è il Mol, ovvero il margine operativo lordo. Considerando l'intero campione di cooperative, il valore medio del Mol è pari a 46.663 € nel 1998; per le cooperative di tipo A il Mol medio si attesta a 45.127 €, mentre è in media un po' più elevato raggiungendo 48.290 € per le cooperative di tipo B. A dieci anni di distanza, il Mol delle cooperative di tipo B è ulteriormente cresciuto, incrementando il distacco dalle cooperative di tipo A (oltre 80.000 € rispetto a 65.000 €).

Tutte le cooperative		Cooperative di tipo A		Cooperative di tipo B	
valori medi	€	valori medi	€	valori medi	€
1998	46.663	1998	45.127	1998	48.290
2007	71.311	2007	65.033	2007	80.181
valori mediani		valori mediani		valori mediani	
1998	24.826	1998	22.659	1998	26.202
2007	46.317	2007	47.348	2007	48.139

Tabella 90: Mol delle cooperative del campione

La figura 34 mostra i sentieri di crescita del Mol sia delle cooperative considerate nel loro complesso che divise per tipologia. Si nota come sia possibile suddividere l'orizzonte temporale considerato in due distinti intervalli. Per il primo periodo - dal 1998 al 2003- entrambe le tipologie di cooperative evidenziano un sentiero di crescita, segnato da maggiori oscillazioni per le cooperative di tipo A (con un picco nel 2001), più regolare per le cooperative di tipo B.

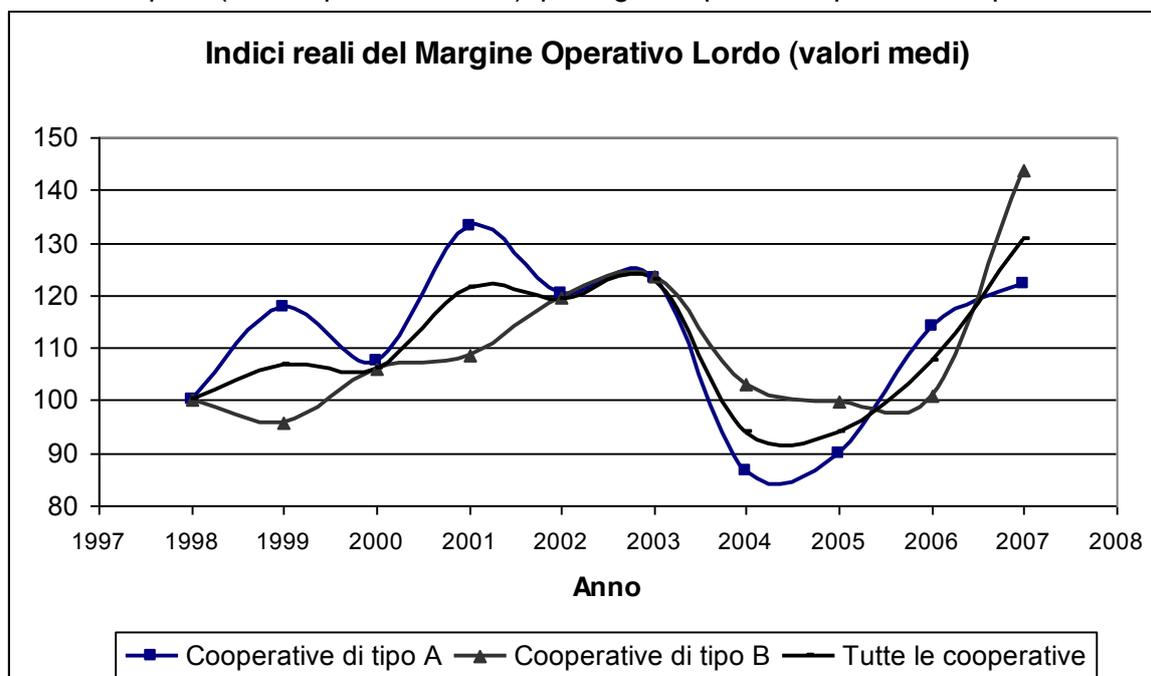


Figura 34: Andamento del Mol (indice 1998=100)

Il 2004 è un anno critico, che registra una forte caduta della redditività della gestione ordinaria delle cooperative. Sono soprattutto per le cooperative di tipo A che risentono della congiuntura

avversa, ragionevolmente innescata dalla stagione dei rinnovi contrattuali; esse registrano tuttavia una ripresa quasi immediata, mentre le cooperative di tipo B mostrano una ripresa del Mol solo a partire dal 2006. Si può ipotizzare che, mentre gli enti pubblici – dalle cui commesse dipendono gran parte delle entrate delle cooperative di tipo A – siano ancora relativamente disponibili ad adeguare le tariffe corrisposte ai fornitori, la possibilità di aumentare i prezzi di vendita sia più modesta per le cooperative di tipo B che si trovano spesso ad operare su mercati maggiormente competitivi.

Nel complesso del decennio, l'andamento del margine sulle vendite³⁷ (il rapporto tra Mol e fatturato) è decrescente, a suggerire una riduzione della redditività lorda delle vendite ed un aumento più che proporzionale dell'incidenza dei costi operativi, come del resto anche evidenziato nell'analisi della dinamica congiunta di ricavi e costi. Anche in questo caso, il 2004 (anno lo ricordiamo del rinnovo del contratto collettivo nazionale della cooperazione sociale) è l'anno in cui si registra la *performance* peggiore, che si inserisce tuttavia in un trend complessivamente sfavorevole.

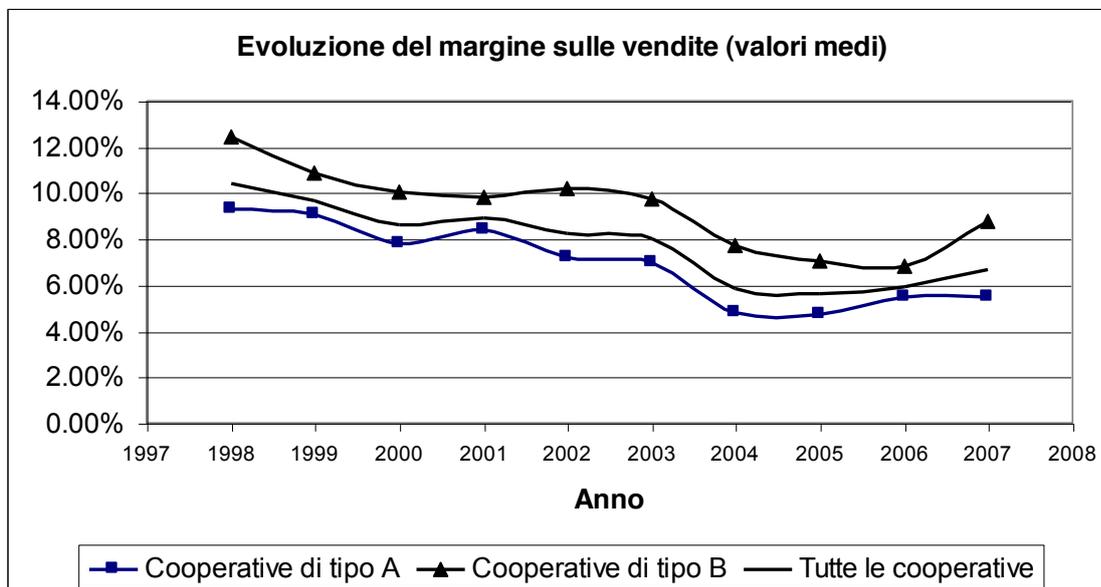


Figura 35: Andamento del margine sulle vendite

Tuttavia è bene precisare che il rapporto Mol/Fatturato da solo non determina la redditività del capitale investito, ma deve essere considerato congiuntamente ad altri fattori strutturali.

La figura 36 mostra l'evoluzione nel periodo considerato di diversi indicatori di redditività che consentono di apprezzare l'evoluzione della gestione economica e di quella finanziaria delle cooperative. Oltre al Mol, si analizzano:

1. il reddito operativo della gestione caratteristica,
2. il reddito di competenza,
3. il reddito netto, sia in valore assoluto che in rapporto al fatturato delle cooperative.

In particolare, si osserva che se nel primo quinquennio considerato i risultati di gestione mostrano complessivamente un trend crescente, il 2004 si conferma un anno critico per le cooperative con in media una forte riduzione dei risultati economici (relativi sia alla gestione caratteristica e finanziaria, ma soprattutto per il reddito netto, che tocca il suo minimo). Tuttavia già a partire dall'anno successivo i dati mostrano un'evoluzione positiva di crescita. L'andamento che sembra

³⁷ Tale indice è legato da un lato alle condizioni concorrenziali del settore di attività nel quale opera la cooperativa, in quanto tende a seguire l'andamento del ciclo economico, dall'altro ai vantaggi competitivi specifici della cooperativa.

suggerire un'incidenza rilevante delle imposte soprattutto nel periodo 1999-2001, viene ulteriormente enfatizzato se si prendono in esame le mediane.

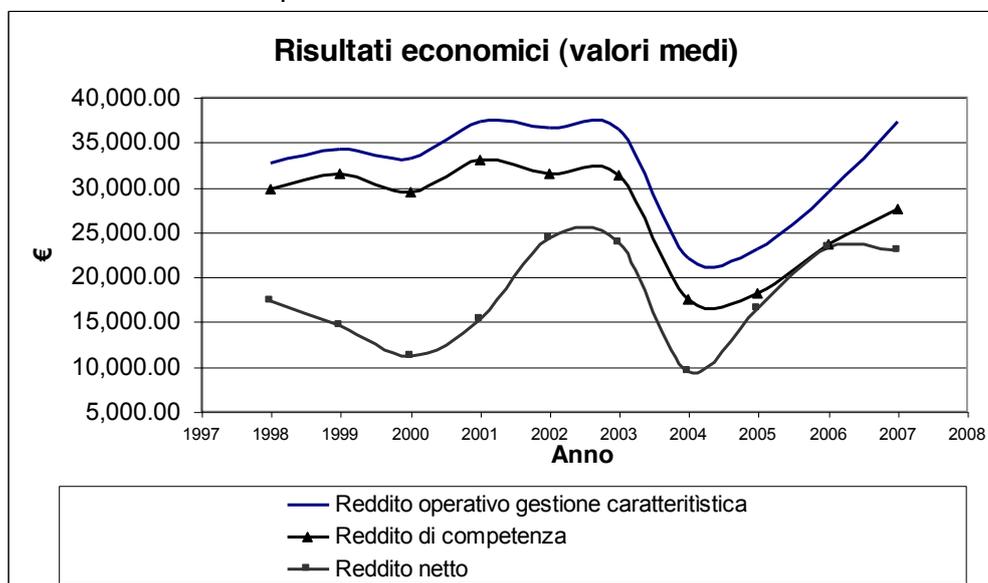


Figura 36: Risultati economici delle cooperative del campione

La tabella 91 considera i risultati economici conseguiti dalle cooperative di tipo A e di tipo B all'inizio e alla fine del periodo considerato. A fronte del valore del Mol più elevato per le cooperative di tipo B rispetto a quelle cooperative di tipo A, come già in precedenza rilevato, il valore medio del reddito operativo della gestione caratteristica è nel 1998 pressoché identico tra i due gruppi. A distanza di dieci anni, tuttavia, il valore medio del reddito operativo della gestione caratteristica è pari a 31.798 € per le cooperative di tipo A, mentre la crescita particolarmente sostenuta del Mol consente alle cooperative di tipo B di raggiungere quasi i 45.000 €. I costi di ammortamento, in media più elevati in tutti gli anni per le cooperative di tipo B a motivo della loro struttura produttiva, non comportano alcuna riduzione della redditività operativa.

	Margine Operativo Lordo (€)	Reddito Operativo Gestione Caratteristica (€)	Reddito di Competenza (€)	Reddito Netto (€)
Cooperative di tipo A				
valori medi				
1998	45.127	32.608	30.012	13.029
2007	65.033	31.798	20.079	15.936
valori mediani				
1998	22.659	15.505	13.951	4.721
2007	47.348	27.774	16.763	15.223
Cooperative di tipo B				
valori medi				
1998	48.290	32.224	28.594	22.431
2007	80.181	44.881	37.998	32.903
valori mediani				
1998	26.202	18.939	15.681	11.293
2007	48.139	26.176	17.591	14.986

Tabella 91: Risultati economici delle cooperative di tipo A e di tipo B



Le cooperative di tipo B presentano valori medi e mediani relativi al reddito di competenza e il reddito netto di molto superiori rispetto alle cooperative di tipo A. Tale differenza è particolarmente significativa con riferimento al reddito netto: nel 1998 esso è pari a in media 13.029 € per le cooperative di tipo A e si attesta a oltre 22.000 € per le cooperative di tipo B. Nel 2007 il gap si amplia ulteriormente: per le cooperative di tipo A esso è pari a circa 16.000 €, quello delle cooperative di tipo B è poco più del doppio, ossia 32.903 €.

Considerando i risultati economici delle cooperative in rapporto al valore totale della produzione, le cooperative di tipo B confermano una migliore *performance* rispetto alle cooperative di tipo A, come mostra la Tabella 92. Tuttavia, per entrambe le tipologie di cooperative, la situazione nel 2007 è di gran lunga peggiore rispetto a dieci anni prima, con un calo significativo del rapporto “risultato economico/fatturato” e ciò vale soprattutto per le cooperative di tipo A. Tale dato non deve confondere perché se si prendono in esame le mediane, il risultato non sembra essere significativamente diverso fra i due estremi dell'intervallo di tempo preso in esame.

	Mol / Fatturato	Reddito Operativo Gestione Caratteristica / Fatturato	Reddito di Competenza / Fatturato	Reddito Netto / Fatturato
Cooperative di tipo A				
valori medi				
1998	9.25%	6.69%	6.15%	2.67%
2007	5.49%	2.68%	1.69%	1.35%
valori mediani				
1998	8.09%	5.54%	4.98%	1.69%
2007	5.73%	3.36%	2.03%	1.84%
Cooperative di tipo B				
valori medi				
1998	12.39%	8.27%	7.34%	5.76%
2007	8.78%	4.91%	4.16%	3.60%
valori mediani				
1998	8.35%	6.04%	5.00%	3.60%
2007	5.74%	3.12%	2.10%	1.79%

Tabella 92: Risultati economici delle cooperative di tipo A e di tipo B in rapporto al valore della produzione

Sono stati anche analizzati alcuni indici al fine di avere un quadro il più possibile completo a riguardo della redditività delle cooperative in esame. Innanzitutto si è costruito una *proxy* dell'indice di indebitamento, ovvero il rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto. Tale indicatore rappresenta un'approssimazione della proporzione di debito finanziario e mezzi propri con cui viene finanziato l'attivo delle cooperative.

In questo caso, poiché si dispone solamente del valore aggregato di debito commerciale e finanziario, si è deciso di procedere calcolando un intervallo entro il quale si situano i valori effettivi di tale indice. L'estremo inferiore di tale forchetta è dato dal rapporto tra debiti esigibili oltre l'esercizio successivo (i quali si ritengono essere una buona proxy dei debiti finanziari) e il patrimonio netto, mentre l'estremo superiore presenta al numeratore del rapporto la somma dei debiti esigibili entro e oltre l'esercizio successivo.

Nella figura 37 sono indicati i due differenti indici: il pavimento o estremo inferiore non subisce particolari variazioni nel decennio assumendo valori compresi tra 0,31 e 0,40; l'estremo superiore mostra invece un trend decrescente: nel 1998 esso è pari a 1,82 e nel 2007 si attesta a 1,48.

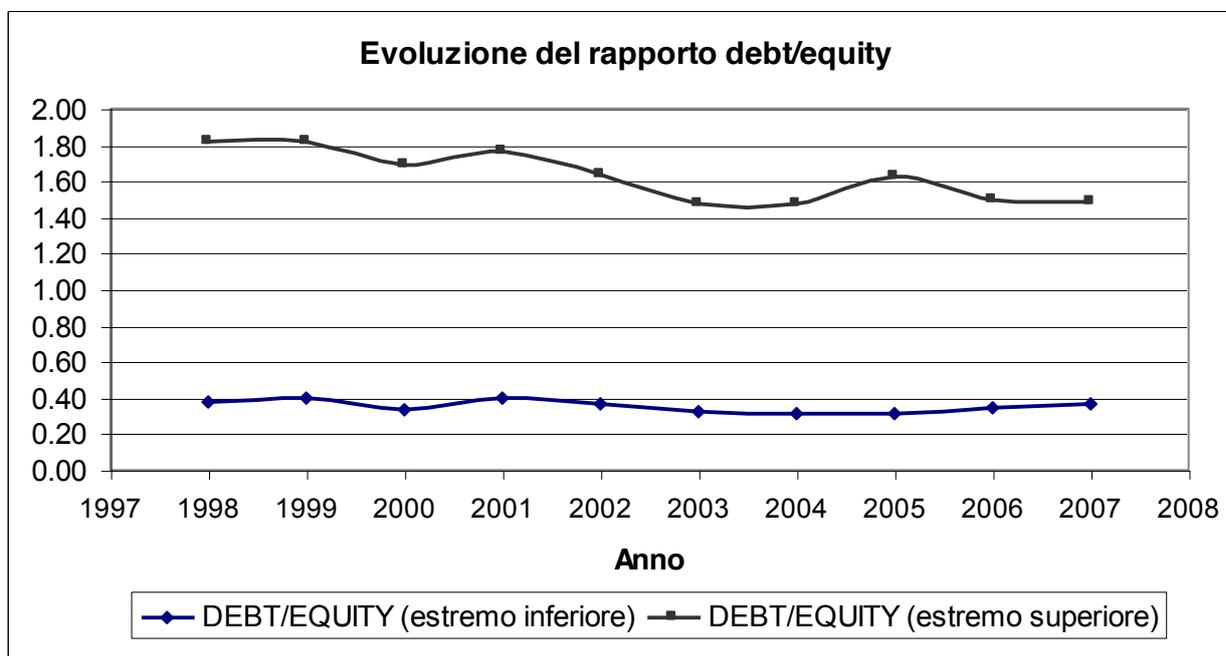


Figura 37: Andamento del rapporto debt/equità

Si è inoltre considerato il **ROE** (*return on equity*), per determinare la redditività del patrimonio netto (tabella Tabella 93). Da questo indice, ovvero il quoziente di massima sintesi della performance aziendale, emerge con evidenza un peggioramento consistente della redditività del patrimonio netto nel decennio, sia per le cooperative di tipo A (di poco meno di otto punti percentuali), sia per quelle di tipo B (di circa diciotto punti percentuali).

ROE			
	Cooperative di tipo A (%)	Cooperative di tipo B (%)	Tutte le cooperative (%)
valori medi			
1998	13,02	30,50	19,63
2007	5,26	12,58	8,10
valori mediani			
1998	8,76	27,40	12,03
2007	9,19	10,38	9,33

Tabella 93: ROE

Tuttavia le cooperative di tipo B presentano una maggiore redditività del patrimonio netto rispetto alle cooperative di tipo A (30,50% versus 13,02% nel 1998 e 12,58% contro 5,26%), anche se il gap all'inizio del decennio, superiore di circa diciassette punti percentuali tende a ridursi fino a sette punti percentuali nel 2007.

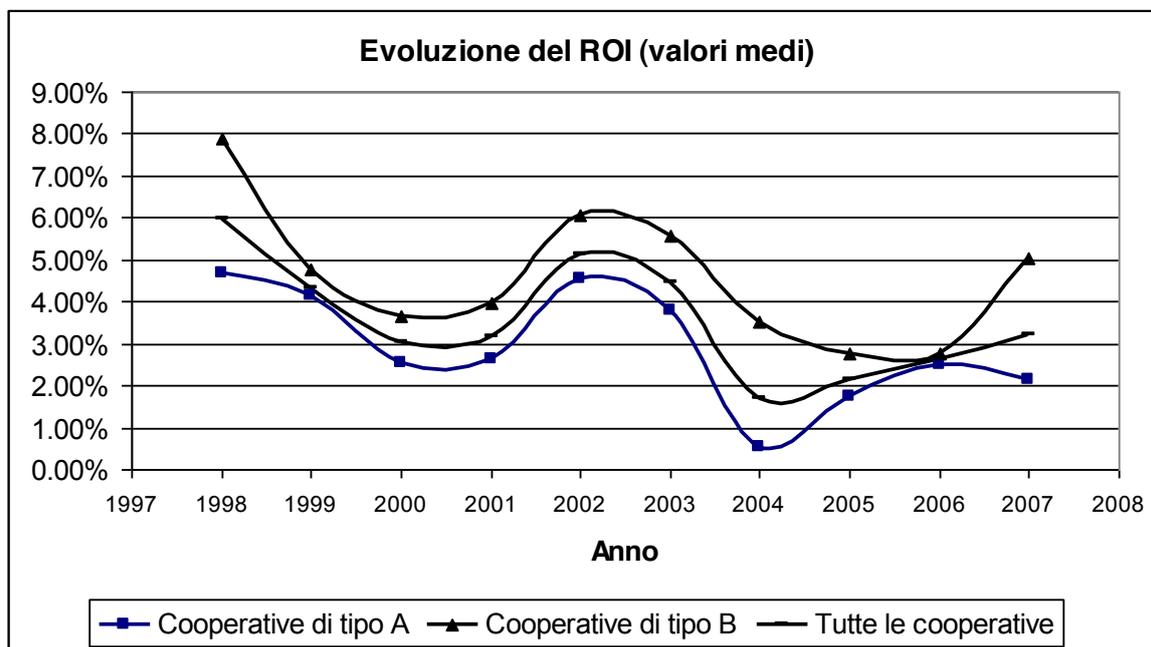


Figura 38: Andamento del ROI

Per quanto riguarda il **ROI** (*return on investment*), dalla figura Figura 38 si evince che la redditività operativa dell'azienda, in rapporto ai mezzi finanziari impiegati ha conosciuto un andamento ciclico nel decennio. Le cooperative di tipo B presentano in tutto l'orizzonte temporale analizzato una maggiore redditività degli investimenti (fino a tre punti percentuali) rispetto alle cooperative di tipo A. Le prime presentano un ritorno sul capitale investito che oscilla tra il 7,88% del 1998 e il 2,75% del 2005, le cooperative di tipo A negli stessi anni registrano un ritorno medio sul capitale investito rispettivamente del 4,68% nel 1998 e dell'1,74% nel 2005.

Infine si è considerato il **ROS** (*return on sales*), con l'obiettivo di misurare la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica. Nel decennio il ROS mostra un andamento ciclico del tutto simile al ROI.

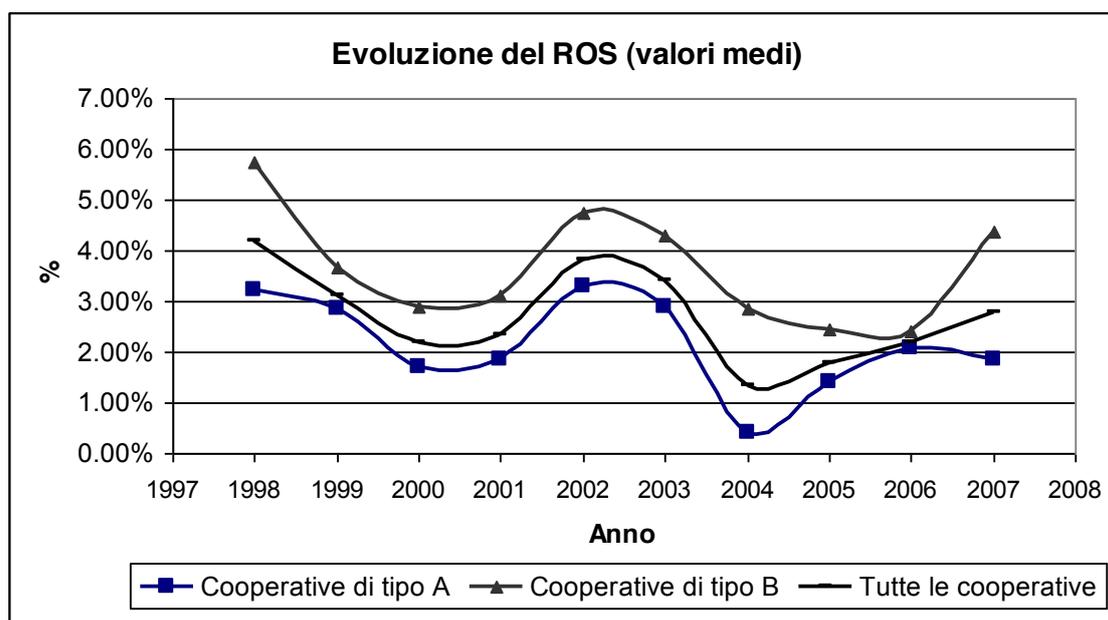


Figura 39: Andamento del ROS