



CAMERA DI COMMERCIO IN MANTOVA

Camera di Commercio Industria  
Artigianato e Agricoltura di Mantova

## Osservatorio mantovano della cooperazione

“Indagine economica sui caratteri  
e le potenzialità del settore  
cooperativo mantovano”



A cura del  
Servizio Studi e Informazione Statistica Economica

## INDICE

1. Modalità e obiettivi della ricerca	3
2. La cooperazione mantovana: un quadro d'insieme	4
2.1 L'anzianità delle cooperative	4
2.2 Base sociale e forza lavoro	6
2.3 La dimensione economica	9
2.4 La mission cooperativa e gli strumenti di responsabilità sociale	12
2.5 Il network cooperativo e i rapporti con la Camera di commercio	15
3. Un approfondimento sul settore dei servizi	18
3.1 I principi cooperativi: tra dichiarato e agito	19
3.2 Strumenti e pratiche di partecipazione	21
3.3 Il legame con il territorio	24
3.3.1 La rete dei principali stakeholders	25
3.4 La dirigenza	26
3.5 Il fabbisogno formativo	27
4. Conclusioni	29

## 1. Modalità e obiettivi della ricerca

La cooperazione è un fenomeno imprenditoriale che presenta forti caratteri di omogeneità, ma contemporaneamente anche consistenti elementi di differenziazione. Se la forma giuridica - in particolare per quanto riguarda il sistema di governance - rappresenta il fattore che accomuna le cooperative e le distingue da altre tipologie imprenditoriali, altre variabili come il settore di intervento, i mercati, le strutture organizzative, l'anzianità, ecc. costituiscono altrettanti indicatori che manifestano invece l'eterogeneità di questo fenomeno.

I dati contenuti in questo rapporto hanno l'obiettivo di descrivere e analizzare proprio tali fattori di omogeneità ed eterogeneità così come sono visibili nelle cooperative che operano in provincia di Mantova. A tal fine è stata effettuata una rilevazione campionaria che ha interessato oltre un quarto dell'universo delle cooperative operanti nella nostra provincia<sup>1</sup>. Al campione, stratificato per settori di attività e per dimensione economica d'impresa, è stato somministrato un questionario quali-quantitativo che ha permesso di sondare diversi aspetti caratterizzanti le cooperative mantovane.

Nei capitoli seguenti verranno illustrate le elaborazioni compiute sui dati raccolti, cercando di mettere in luce i seguenti aspetti:

- le tendenze generali e le peculiarità che caratterizzano le cooperative in provincia di Mantova (capitolo 2);
- un approfondimento sulle imprese cooperative che operano nel settore dei servizi che, oltre ad essere quello numericamente più rilevante, rappresenta anche l'ambito di attività che in maniera più significativa sta caratterizzando lo sviluppo recente dell'economia italiana e locale (Capitolo 3)<sup>2</sup>.

**Tab. 1 Composizione percentuale universo cooperative mantovane**

SETTORE	composizione %
Abitazione	2,8
Agricoltura	33,1
Banche	1,1
Consumo	2,2
Cultura	7,6
Produzione	11,2
Servizi	38,5
TL e Turismo	3,4

Fonte: Camera di commercio 2006

<sup>1</sup> L'universo si compone di circa 400 imprese.

<sup>2</sup> All'interno del settore dei servizi si può isolare un sub-campione costituito dalle cooperative sociali. Queste ultime sono regolate da un'apposita legge (n. 381/91) che riconosce due tipologie: le cooperative sociali di tipo A (produzione di servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi) e di tipo B (attività economiche diverse finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati).

## 2. La cooperazione mantovana: un quadro d'insieme

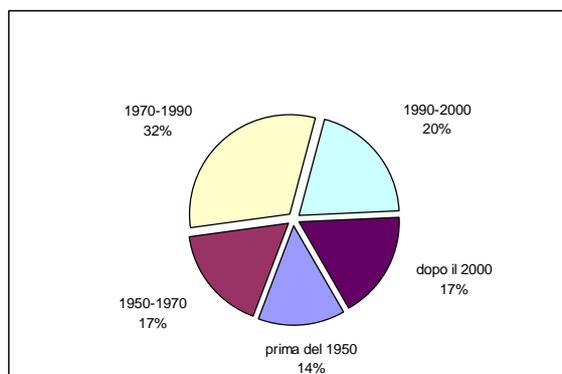
Le analisi compiute sul campione delle cooperative, complessivamente inteso, hanno preso in esame:

- le principali caratteristiche strutturali e le performance economico – imprenditoriali (anno di costituzione, dimensioni economiche, occupazionali, associative, ecc.);
- gli elementi che sostanziano l'identità e la mission cooperativa (principi, funzionamento degli organismi di governo, ecc.), oltre ad un approfondimento specifico riguardante strumenti e pratiche di responsabilità sociale;
- le caratteristiche della rete di rappresentanza e coordinamento della cooperazione mantovana e il livello di conoscenza rispetto all'offerta di attività e servizi da parte della locale Camera di commercio.

### 2.1 L'anzianità delle cooperative

La prima variabile presa in considerazione per scattare una “fotografia” delle imprese cooperative in provincia di Mantova riguarda l'anno di costituzione. Si tratta di un parametro interessante per cercare di stabilire se, ed eventualmente come, le diverse espressioni del movimento cooperativo hanno caratterizzato una determinata “epoca storica”. All'interno di questa ricostruzione delle tappe principali dello sviluppo del movimento cooperativo mantovano verrà dato particolare risalto al settore dei servizi, in quanto oggetto di specifico approfondimento nel successivo capitolo di questo rapporto.

**Graf. 1: Le cooperative per anno di costituzione (valori %)**



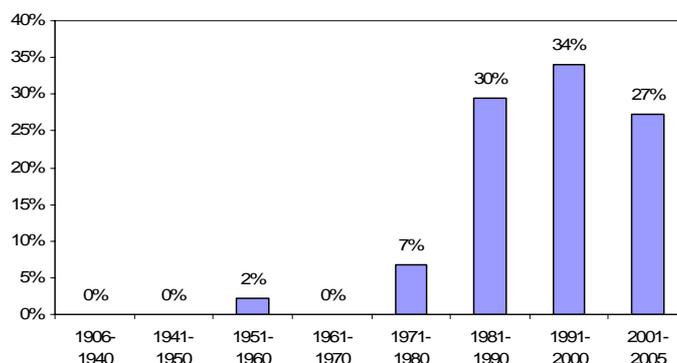
Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

In generale, le cooperative mostrano una distribuzione piuttosto equilibrata nel corso del tempo, dimostrando che questa forma di impresa caratterizza lo sviluppo economico e sociale del territorio in modo piuttosto continuo a partire dall'inizio del secolo scorso. Esiste infatti uno "zoccolo duro" di imprese cooperative (pari a poco meno di 1/3 del totale) che è operativo sul territorio mantovano da almeno 35 anni, con una quota pari al 14% che supera addirittura i 60 anni di vita. Questa indicazione generale, si accompagna però anche ad una ulteriore osservazione che denota "l'effervescenza" del fenomeno in epoca più recente: poco meno del 40% delle cooperative del campione fissa la sua data di nascita dagli anni '90 in poi, e ben il 17% è stato costituito dopo il 2000.

Se si disaggrega il campione per tipologia emerge in maniera piuttosto chiara una stratificazione delle imprese cooperative per epoca storica:

- abitazione e consumo rappresentano la parte più storicizzata del movimento cooperativo mantovano, in quanto la totalità di queste imprese si è costituita prima del 1950;
- all'opposto il settore della produzione lavoro, dei servizi e del turismo rappresentano l'espressione più recente della cooperazione mantovana, in quanto la loro nascita si colloca non prima del 1980; il settore dei servizi, in particolare, segna una vera e propria "esplosione" nel corso degli ultimi 15-20 anni come è ben verificabile nel grafico 2;
- infine, il settore agricolo e culturale fa segnare una distribuzione più "allungata" nel corso del tempo, con una tendenza a distribuirsi in modo piuttosto omogeneo lungo un arco storico compreso tra gli inizi del '900 fino agli anni '80.

**Graf. 2: Le cooperative del settore servizi per anno di costituzione (valori %)**

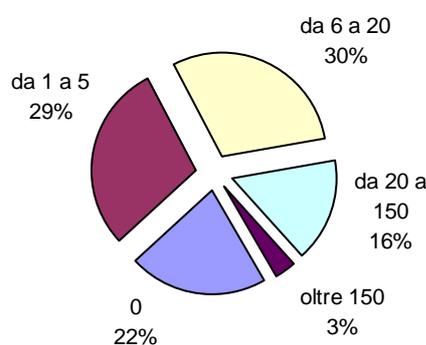


Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

## 2.2 Base sociale e forza lavoro

Una prima, importante modalità per stabilire il dimensionamento delle imprese cooperative si può ottenere guardando alla loro capacità di creare posti di lavoro e di coinvolgere persone in qualità di soci che esercitano quindi diritti di proprietà. Quest'ultimo aspetto, in particolare, rappresenta un importante elemento che connota, come si è già avuto modo di dire, le cooperative rispetto ad altre tipologie di impresa.

**Graf. 3: Numero di dipendenti nelle cooperative per classi di ampiezza**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

Il grafico 3 mostra piuttosto chiaramente che le imprese cooperative assumono dimensioni piuttosto diverse: una percentuale consistente (oltre il 20%) non conta alle proprie dipendenze alcun lavoratore (sono soprattutto le cooperative del settore cultura, turismo e abitazione), mentre, all'opposto, una percentuale simile alla precedente conta almeno 20 dipendenti. Inoltre, va considerato che 3 cooperative contano ognuna più di 150 lavoratori, realizzando da sole una parte considerevole dell'intera forza lavoro generata da queste imprese in provincia.

Le cooperative del campione occupano, in totale, oltre 1.800 persone; se si proietta il dato all'universo delle imprese di questa tipologia, attive in provincia di Mantova, il dato sale a circa 6.400 posti di lavoro. Si tratta quindi di un contributo non trascurabile per il mercato del lavoro locale, anche se, come si è visto in precedenza, la creazione di occupazione non può essere generalizzata all'intero comparto cooperativo, risultando invece strettamente legata al settore di attività in cui operano queste imprese.

La tabella 2 contiene informazioni utili ad approfondire questo aspetto, oltre a mettere in luce ulteriori elementi che riguardano l'incidenza nelle cooperative del lavoro femminile e delle persone straniere.

**Tab. 2: I dipendenti nelle cooperative**

SETTORE	Numero medio dipendenti	% dipendenti donne sul totale	% dipendenti stranieri sul totale
Abitazione	0,0	-	-
Agricoltura	22,3	16%	12%
Banche	156,0	31%	0%
Consumo	3,0	67%	0%
Cultura	0,0	-	-
Produzione e lavoro/manifatturiero	11,6	32%	6%
Servizi	19,9	40%	5%
di cui:			
<i>Servizi</i>	4,4	64%	11%
<i>Sociale di tipo A</i>	34,7	31%	2%
<i>Sociale di tipo B</i>	13,0	78%	21%
Turismo e tempo libero	1,0	100%	0%
<b>TOTALE</b>	<b>19,4</b>	<b>30%</b>	<b>7%</b>

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Se si eccettua il caso delle cooperative di abitazione e, all'opposto, delle banche di credito cooperativo, si può notare che mediamente si tratta di imprese di piccole e medie dimensioni per quanto riguarda il dato occupazionale, in particolare nel settore del consumo e del tempo libero. Guardando invece ad altri settori - come agricoltura, produzione lavoro e servizi - si notano performance occupazionali più consistenti. In particolare le cooperative agricole e, nell'ambito dei servizi, le cooperative sociali di tipo A (erogazione di servizi socio assistenziali ed educativi) assumono dimensioni medie rispettivamente vicine o superiori ai 30 addetti.

Un ulteriore dato di interesse rispetto all'occupazione riguarda la presenza di manodopera femminile e straniera. Anche in questo caso il settore dei servizi segna una tendenza peculiare rispetto alle altre tipologie cooperative, in quanto la propria forza lavoro si caratterizza per una presenza significativa di lavoratori con queste caratteristiche (in particolare nelle cooperative di tipo B di inserimento lavorativo). Femminilizzazione ed etnicizzazione del lavoro assumono quindi una connotazione così importante - come anche nelle cooperative del settore manifatturiero - da far pensare che siano proprio le persone straniere e di sesso femminile i promotori di queste stesse iniziative imprenditoriali.

**Tab. 3: La base sociale delle cooperative**

SETTORE	Numero medio soci	% soci donne sul totale	% soci stranieri sul totale
Abitazione	28,0	-	-
Agricoltura	172,8	2%	0%
Banche	1.177,0	0%	0%
Consumo	2.007,0	0%	0%
Cultura	127,0	-	-
Produzione e lavoro/manifatturiero	17,2	40%	18%
Servizi	59,5	16%	1%
di cui:			
<i>Servizi</i>	109,8	4%	0%
<i>Sociale di tipo A</i>	42,1	32%	1%
<i>Sociale di tipo B</i>	14,2	57%	7%
Turismo e tempo libero	27,7	13%	0%
<b>TOTALE</b>	<b>165,2</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Passando al secondo parametro dimensionale, ovvero l'ampiezza e la composizione della base sociale si possono notare, in modo ancora più vistoso, gli elementi differenziali che connotano le imprese cooperative mantovane. Il numero di soci rilevato nel campione è superiore alle 15.000 unità, ma raggiunge quota 54.000 (pari al 14% della popolazione mantovana) se si proiettano i dati campionari sull'universo delle cooperative presenti in provincia.

In realtà, la capacità aggregativa delle cooperative è alquanto differenziata a seconda della tipologia considerata: come era facile aspettarsi consumo e banche presentano basi sociali estremamente ampie composte mediamente da migliaia di soci. Non sorprende quindi osservare che queste imprese contano buona parte dei soci rilevati nell'indagine campionaria. In una fascia "intermedia" si collocano invece le cooperative agricole e quelle che operano nel settore culturale. Le altre tipologie, infine, presentano compagini sociali composte da poche decine di soci, con la parziale eccezione delle cooperative non sociali che operano nel settore dei servizi non sociali.

Per quanto riguarda i soci di cittadinanza straniera si notano percentuali di associazione alle cooperative contenute, anche dove essi sono presenti in modo significativo in veste di lavoratori, come il settore dei servizi. Più marcata la loro presenza in qualità di soci nelle cooperative di produzione e lavoro (dove incidono per il 18%). Anche i soci di sesso femminile sono molto presenti nel settore produzione e lavoro ma anche nelle cooperative di servizi (specie quelle sociali), in linea con quanto fatto segnare nel caso dell'occupazione.

**Tab. 4: Il lavoro associato nelle cooperative**

SETTORE	% soci lavoratori sul totale soci	Totale volontari	N.ro medio volontari per cooperativa
Abitazione	0%	0	0,0
Agricoltura	1%	4	0,1
Banche	3%	0	0,0
Consumo	0%	0	0,0
Cultura	0%	0	0,0
Produzione e lavoro/manifatturiero	94%	0	0,0
Servizi	46%	411	9,3
di cui:			
<i>Servizi</i>	30%	0	0,0
<i>Sociale di tipo A</i>	70%	369	18,5
<i>Sociale di tipo B</i>	97%	42	4,7
Turismo e tempo libero	2%	0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>9%</b>	<b>415</b>	<b>4,5</b>

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

La riflessione rispetto ai diversi portatori di interesse (stakeholders) rappresentati nella compagine sociale delle cooperative trova ulteriori elementi di analisi guardando alla tabella 4 dove vengono riportati alcuni riscontri rispetto alla figura del socio lavoratore. Come si è avuto modo di argomentare in precedenza, la diffusione del lavoro associato è specifica solo di alcune tipologie cooperative: naturalmente ciò vale per quelle che si danno proprio questo tipo di finalità (produzione e lavoro), ma è altrettanto vero anche per altri

settori come quello delle cooperative sociali (soprattutto di tipo B); in queste imprese, infatti, opera quasi la metà del totale dei soci lavoratori.

Nelle cooperative sociali e di produzione lavoro il socio lavoratore rappresenta lo stakeholder dominante, mentre invece nelle altre è assente o presente ma solo in forma residuale. Le cooperative sociali però non sono costituite solo da soci lavoratori, ma anche da volontari (in quanto permesso dalla loro legge di settore). E' interessante notare come questa particolare figura sia diffusa, in numero tutt'altro che marginale, soprattutto nelle cooperative sociali attive nel settore dei servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi.

## 2.3 La dimensione economica

Il fatturato medio delle cooperative coinvolte nella rilevazione è pari a circa 3,5 milioni di Euro<sup>3</sup>. Anche in questo caso il dato è stato "proiettato" rispetto al numero complessivo delle imprese cooperative mantovane, raggiungendo così un giro d'affari di 1,2 miliardi di Euro.

Come nel caso dei parametri relativi alla base sociale e alla forza lavoro si segnalano però alcune sostanziali differenze. Dal punto di vista economico il settore agricolo svolge una funzione di "traino" per tutto il movimento cooperativo, in quanto le imprese del comparto realizzano fatturati decisamente superiori alla media (è bene sottolineare, comunque, che il comparto, al proprio interno, si compone di realtà molto differenziate per fatturato prodotto).

Altre tipologie cooperative presentano performance economiche medie decisamente contenute come abitazione e turismo. I servizi e la produzione e lavoro si collocano invece in una posizione intermedia rispetto ai due estremi appena descritti, anche se la loro composizione interna risulta piuttosto articolata. Le cooperative sociali, in particolare, tendono a differenziare in modo cospicuo i loro risultati economici fra tipo A e tipo B (in misura decisamente maggiore rispetto a quanto osservato per numero di soci e di occupati).

---

<sup>3</sup> L'indagine ha interessato anche la realtà consortile ma, data la consistente dimensione di fatturato che la contraddistingue, si è ritenuto di non includerla nell'analisi complessiva di questa variabile economica, al fine di non "falsare" il dato medio.

**Tab. 5: Fatturato delle cooperative per classi di ampiezza (in Euro)**

CLASSE DI FATTURATO	%
<100mila	18%
100mila-200mila	14%
200mila-600mila	14%
600mila-2mln	15%
2mln-6mln	16%
6mln-9mln	7%
>9mln	7%
non risponde	9%
Totale	100%

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

Le classi di ampiezza del fatturato disegnano quindi un quadro di notevole differenziazione:

- circa un terzo delle cooperative campionate possono essere considerate piccole e piccolissime imprese che non superano la soglia dei 200.000 Euro di fatturato; in questa fascia sono presenti soprattutto cooperative del settore abitazione, turismo e tempo libero e gran parte delle cooperative sociali di tipo B;
- in una fascia intermedia piuttosto ampia che va dai 200.000 ai 2 milioni di Euro trovano collocazione cooperative di piccole e medie dimensioni fra cui spiccano quelle di produzione e lavoro, servizi non sociali e sociali di tipo A;
- la fascia di fatturato che va da 2 milioni di Euro fino a 9 milioni, si compone principalmente di cooperative agricole, ma contempla anche le cooperative di consumo;
- infine, la fascia più elevata, quella superiore ai 9 milioni di euro, interessa soprattutto l'agricoltura.

Come ricordato in precedenza, le distribuzioni di frequenza dei fatturati per classi di ampiezza contribuiscono a mettere in luce situazioni molto differenziate all'interno dei vari settori. Si segnalano, a questo proposito, alcuni casi emblematici. Nelle cooperative di produzione e lavoro il 60% non supera i 600.000 Euro di fatturato, ma il 10% si colloca nella fascia superiore ai 9 milioni di Euro. Nei servizi non sociali si osserva, in linea di massima, lo stesso fenomeno: il 60% non supera quota 600.000 Euro di fatturato, ma il 13% si colloca nella fascia superiore ai 6 milioni. Anche nel consumo sono evidenti "spaccature" significative nel campione: accanto ad un 30% di cooperative che superano i 2 milioni di Euro di fatturato, c'è un 70% che si ferma a una quota inferiore a 100.000 Euro.

**Tab. 6: Capitale sociale delle cooperative per classi di ampiezza (in Euro)**

CLASSE DI CAPITALE SOCIALE	%
fino a 1.000	21,5%
1.001-3.000	19,4%
3.001-10.000	12,9%
10.001-50.000	11,8%
50.001-300.000	15,1%
300.001-1.000.000	10,8%
>1.000.001	4,3%
<i>non risponde</i>	4,3%
<b>TOTALE</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

Il livello di capitalizzazione delle imprese cooperative può essere trattato sia come dato economico, ma anche come indicatore di tipo “sociale” che misura cioè la propensione dei soci a sostenere il progetto di sviluppo della loro impresa.

Da questo punto vista, si può stimare che ciascun socio ha versato una quota media di capitale nelle cooperative di appartenenza pari a circa 2.200 Euro, anche se, va ricordato, si tratta di un dato puramente indicativo che non tiene conto della tipologia di soci (persone fisiche, giuridiche, sovventori, ecc.).

Come nel caso del fatturato, anche per il capitale sociale, emergono differenze piuttosto significative tra le varie forme cooperative. In particolare credito e agricoltura risultano essere imprese con importanti quote di capitale sociale, soprattutto se paragonate ad altre tipologie come quelle di abitazione, turismo e servizi sociali. E’ proprio il dato relativo alle cooperative sociali a mettere in luce probabilmente un fenomeno di sotto capitalizzazione, derivante dalla comparazione con i risultati ottenuti a livello di fatturato.

Oltre alle differenze fra i vari settori si segnalano comunque consistenti differenziali interni: in agricoltura, ad esempio, poco meno di un terzo delle cooperative non va oltre i 3.000 Euro di capitale sociale, mentre, all’opposto, una stessa proporzione supera quota 300.000 Euro, con punte oltre il milione. Interessante anche il caso del settore dei servizi nel suo complesso (sociali e non sociali): a fronte di un 25% di imprese dove il capitale sociale non supera i 3.000 Euro, ve ne sono circa il 20% che superano quota 50.000 Euro.

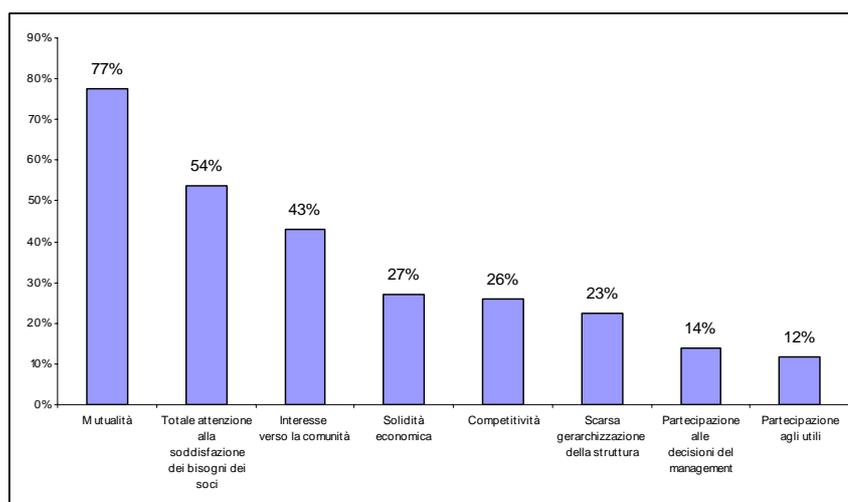
## 2.4 La mission cooperativa e gli strumenti di responsabilità sociale

Dopo aver analizzato le principali caratteristiche strutturali e le performance economiche delle cooperative mantovane è possibile spostare l'attenzione anche su variabili più di tipo "qualitativo" che, in generale, hanno a che fare con i principi che sostanziano la loro mission imprenditoriale ma anche sociale. A questo proposito, sarà interessante verificare se gli elementi differenziali osservati in precedenza saranno visibili (ed eventualmente con quale intensità) anche su tematiche relative ai tratti "identitari" di queste imprese.

Le informazioni rese disponibili dai questionari riguardano i seguenti aspetti:

- l'ordine di priorità assegnato ad alcuni principi che possono essere considerati come indicatori in grado di connotare le finalità dell'impresa cooperativa rispetto ad altre forme imprenditoriali;
- le modalità di funzionamento dell'organismo assembleare, da intendere come la "cartina tornasole" rispetto alla rilevanza assegnata ai principi di cui al punto precedente;
- la diffusione di pratiche e strumenti che denotano una particolare propensione a comportamenti di responsabilità sociale da parte delle cooperative (ad esempio attraverso l'adozione di codici etici o la redazione di bilanci sociali).

**Graf. 4: Principi fondamentali della mission cooperativa**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Le preferenze delle cooperative rispetto ai principi proposti nel questionario denotano, in senso generale, una tendenza a sottolineare in modo

piuttosto netto la dimensione “sociale” del loro agire, rispetto a fattori che sottolineano l’agire imprenditoriale in senso lato, ben rappresentato da riferimenti alla solidità economica e alla competitività. L’agire sociale delle cooperative si concretizza in due direzioni principali: la prima, la più citata e quella più tipica del mondo cooperativo, mette in luce l’attenzione verso i proprietari dell’impresa, ovvero i soci. Il riferimento al principio di mutualismo e l’esplicito obiettivo di soddisfare i bisogni dei soci caratterizzano in modo netto la strategia e l’azione di queste imprese, in quanto si tratta non solo dei fattori più citati ma anche di quelli che hanno ottenuto i più elevati livelli di priorità.

Accanto a questa prima accezione, emerge però anche un ulteriore, importante significato attribuito alla mission sociale di queste imprese, ovvero l’attenzione agli interessi della comunità/territorio di appartenenza. In questo senso le cooperative sembrano proporre una versione “allargata” dei principi mutualistici che travalicano gli interessi propri di coloro che, in quanto soci, sono i principali destinatari dei benefici prodotti dall’impresa.

A questo proposito, è interessante notare come il riferimento alla comunità come fattore che “integra” il tradizionale principio di mutualismo tra i soci non è un’esclusiva delle cooperative sociali, ovvero quei soggetti che hanno trovato riconoscimento a livello normativo di questo orientamento al perseguimento di un “interesse generale”, ma anche di altre tipologie. Segno che la cooperazione nel suo complesso, si pone nell’ottica di realizzare, almeno a livello di finalità generali, un significativo livello di radicamento territoriale.

Rimangono invece in posizione più distaccata i principi che, in generale, fanno riferimento ad un sistema di governance improntato a criteri di equità e partecipazione (“scarsa gerarchizzazione della struttura”, “partecipazione alle decisioni del management”, “partecipazione agli utili”). Sembra quindi che la mission di queste cooperative, pur riconoscendo importanti valori di attenzione alle persone coinvolte e alle comunità in cui operano, fatichi poi a trovare nei sistemi di governo concreta attuazione.

**Tab. 7: Il funzionamento degli organi assembleari**

SETTORE	Totale assemblee anno precedente	numero medio assemblee per coop	numero medio presenze alle assemblee	numero soci	presenza media alle assemblee (numero medio presenze / numero soci)
Abitazione	2	2,0	10	28	36%
Agricoltura	78	2,7	1.241	5.010	25%
Banche	2	2,0	392	1.177	33%
Consumo	4	1,3	63	6.021	1%
Cultura	2	1,0	65	254	26%
Produzione e lavoro/manifatturiero	24	2,4	118	172	69%
Servizi	138	3,1	1.176	2.617	45%
di cui:					
<i>Servizi</i>	45	3,0	497	1.647	30%
<i>Sociale di tipo A</i>	57	2,9	562	842	67%
<i>Sociale di tipo B</i>	36	4,0	117	128	91%
Turismo e tempo libero	7	2,3	44	83	53%
TOTALE	257	2,8	3.109	15.362	20%

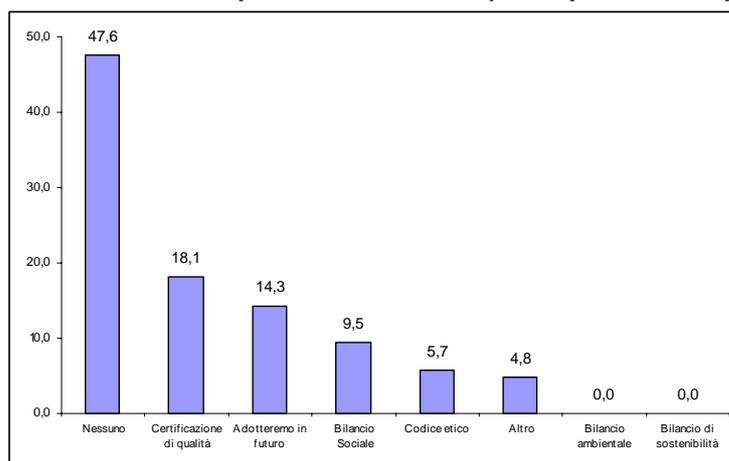
Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Come si affermava nell'apertura di questo paragrafo la frequenza dei momenti assembleari e il livello di partecipazione rappresentano alcuni indicatori che possono contribuire a dare sostanza alle dichiarazioni di principio appena prese in esame.

Dai dati a disposizione emergono differenze apprezzabili nel comportamento delle cooperative, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione dei soci alle assemblee in cui si decide della gestione e dell'orientamento strategico della loro impresa. Le cooperative di produzione e lavoro e soprattutto le cooperative sociali si collocano in una posizione di rilievo sia per numero medio di assemblee, sia per livello di partecipazione che risulta mediamente superiore al 50%, con punte pari al 67% nel caso delle cooperative sociali di tipo A e della quasi totalità dei soci nelle tipo B. All'opposto, fanno segnare trend di partecipazione meno consistenti le altre tipologie cooperative; in alcuni casi i risultati sono piuttosto contenuti, anche tenendo conto, come nel caso del consumo, dell'agricoltura e dei servizi non sociali, che si è di fronte a basi sociali piuttosto numerose e dove quindi si potrebbe ipotizzare una maggiore difficoltà a promuovere forme di partecipazione generalizzata alla vita della cooperativa.

L'ultimo indicatore che può contribuire a dare sostanza alla mission delle cooperative consiste nella diffusione di strumenti in grado di mettere in luce la loro "responsabilità sociale", sia nei confronti dei propri soci e lavoratori, sia rispetto al territorio in cui operano, ovvero i due elementi che costituiscono i più importanti "capisaldi" della loro azione imprenditoriale e sociale.

**Graf. 5: Strumenti di responsabilità sociale (% frequenze di risposta)**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

Il grafico 5 mette bene in luce come le cooperative siano in realtà organizzazioni ancora poco "strumentate" per poter sostenere un orientamento socialmente responsabile. Nella metà dei casi non si utilizza nessuno degli

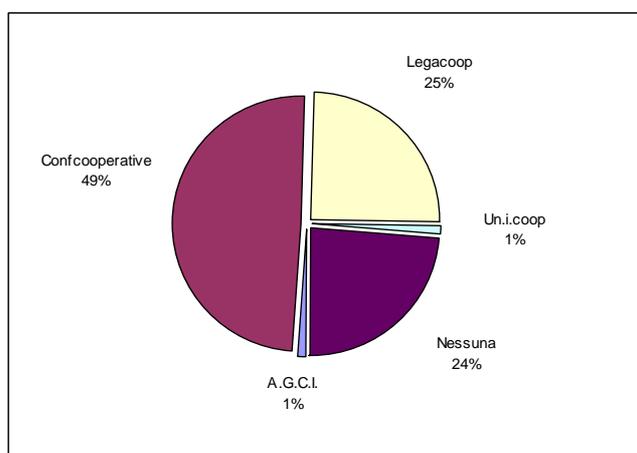
strumenti citati nel questionario, anche se un numero non trascurabile di cooperative intende impegnarsi in tal senso nel prossimo futuro (circa il 15%). La parte rimanente ha puntato soprattutto su strumenti come le certificazioni di qualità (18%), che ormai sono diffuse in forma piuttosto consistente sia nel settore pubblico che privato, mentre solo il 10% ha redatto un bilancio sociale e solo il 6% un codice etico.

Va ricordato, peraltro, che tutti questi strumenti sono stati implementati nelle cooperative in tempi relativamente recenti: le prime cooperative si sono certificate nella seconda metà degli anni '90, mentre quelle che adottano un bilancio sociale hanno iniziato a farlo da non prima del 2001. In ogni caso, sono proprio gli strumenti di rendicontazione sociale a rappresentare l'obiettivo per la maggior parte di quelle imprese cooperative che intendono impegnarsi nel futuro in azioni di responsabilità sociale e tale esigenza sembra particolarmente sentita dalle cooperative che fanno degli scopi "sociali" il loro obiettivo di impresa (sia nel campo dei servizi socio assistenziali che dell'inserimento lavorativo di fasce deboli).

## 2.5 Il network cooperativo e i rapporti con la Camera di commercio

L'ultimo gruppo di informazioni utili per delineare un quadro d'insieme della cooperazione in provincia di Mantova, oltre a identificarne anche le peculiarità a livello settoriale, consiste in indicatori che riguardano la connessione in reti di rappresentanza e coordinamento e, su un altro fronte, il livello di conoscenza dei servizi della Camera di commercio. Si tratta di indicatori che, nel loro complesso, si possono considerare come "risorse" a cui possono accedere queste imprese per sostenere il loro percorso di sviluppo.

**Graf. 6: Adesione alle associazioni**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

**Tab. 8.: Adesioni ad associazioni e consorzi per settori**

SETTORI	% coop aderenti ad associazioni di cooperative	% coop aderenti a consorzi
Abitazione	100%	0%
Agricoltura	86%	76%
Banche	100%	100%
Consumo	67%	0%
Cultura	100%	0%
Produzione e lavoro/manifatturiero	80%	30%
Servizi	68%	39%
di cui:		
<i>Servizi</i>	53%	7%
<i>Sociale di tipo A</i>	85%	55%
<i>Sociale di tipo B</i>	56%	56%
Turismo e tempo libero	67%	0%
<b>TOTALE</b>	<b>76%</b>	<b>46%</b>

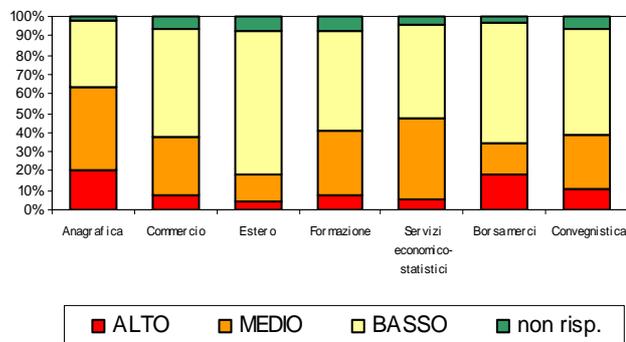
Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

Per quanto riguarda l'adesione delle cooperative a strutture di carattere politico sindacale (le centrali cooperative come Confcooperative, Legacoop, ecc.) e di sviluppo imprenditoriale (i consorzi), emergono, anche in questo caso, elementi di differenziazione piuttosto significativi.

In generale, circa i tre quarti delle cooperative sono associate a reti di rappresentanza politico sindacale, mentre sono meno della metà quelle che fanno parte di strutture consortili che invece sono più orientate allo sviluppo in senso imprenditoriale. Le imprese del settore agricolo, però, segnano livelli elevati di infrastrutturazione sia a livello federativo che consortile, così come le banche e le cooperative sociali (soprattutto di tipo A). Le cooperative di produzione lavoro e soprattutto quelle che erogano servizi non sociali sono invece più propense ad associarsi a livello politico sindacale piuttosto che imprenditoriale.

Infine, l'ultimo indicatore preso in considerazione riguarda il livello di conoscenza delle attività e dei servizi camerali. In generale, sembra che le cooperative conoscano la Camera di commercio soprattutto per le attività di tipo burocratico-formale legate alla tenuta dei registri delle imprese e per la capacità di fornire dati e informazioni statistiche relative alle imprese stesse e ai mercati in cui operano. Sembrano invece meno conosciute attività di servizio vere e proprie come la formazione, la borsa merci e soprattutto le iniziative a livello internazionale, ad indicare, forse, una scarsa propensione di queste imprese ad operare su mercati esteri.

**Graf. 7: Livello di conoscenza dei servizi della Camera di Commercio**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Va ricordato, inoltre, che alcune delle attività camerali sono più conosciute da alcune tipologie cooperative, mentre sono ignorate o scarsamente conosciute da parte di altre. E' il caso ad esempio della borsa merci che risulta molto ben conosciuta dalle sole cooperative agricole, oppure le attività formative che sono abbastanza conosciute soprattutto dalle cooperative di servizi.

### 3 Un approfondimento sul settore dei servizi

La ricerca, come già accennato, ha voluto approfondire l'analisi del settore dei servizi attraverso l'indagine di particolari aspetti "qualitativi". Come abbiamo già visto la realtà cooperativa di questo settore presenta caratteri di omogeneità, ma anche consistenti elementi di differenziazione; tra i primi, oltre alla forma giuridica e al sistema di governance, il più rilevante è dato dal fatto che si tratta di imprese di recente costituzione, tanto da poter sostenere che lo sviluppo del movimento cooperativo mantovano nel breve periodo sia avvenuto sostanzialmente all'interno di questo comparto. Ma questa tendenza comune si accompagna a consistenti fattori di eterogeneità: oltre a quelli di carattere dimensionale (per numero di addetti, fatturato, capitalizzazione, ecc.) si possono ricordare anche quelli relativi al tipo di servizio erogato. Rispetto a quest'ultimo punto, va segnalata la presenza della cooperazione sociale, ovvero una figura giuridica specifica che presenta peculiarità, nell'ambito di intervento (servizi sociali e inserimento lavorativo), a livello di finalità (interesse generale della comunità che integra il principio mutualistico "tradizionale"), e a livello di sistema di governo (possibile presenza di volontari e altri stakeholders nella base sociale).

Nel corso dell'analisi verrà preso in considerazione un'insieme piuttosto variegato di variabili di tipo qualitativo che consentiranno di approfondire i seguenti aspetti:

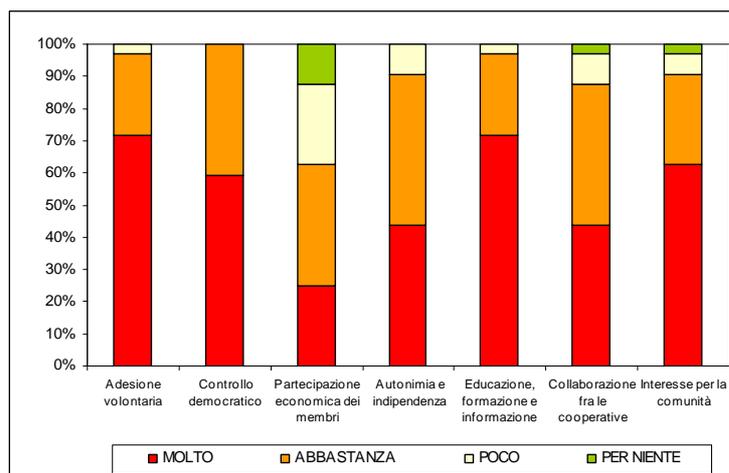
- la rilevanza assegnata ai principi riconosciuti a livello internazionale come criteri per definire la specificità delle imprese cooperative e la loro effettiva rilevanza nell'orientare le modalità di governo e gestione;
- il livello di effettiva applicazione di due principi chiave che riguardano:
  1. gli strumenti utilizzati dalle cooperative di servizi per favorire la partecipazione dei soci alla gestione dell'impresa, tentando anche di misurare gli effetti generati da queste pratiche rispetto al funzionamento della cooperativa e alle sue performance;
  2. alcune misurazioni rispetto a come e quanto le cooperative di servizi si sentono "legate" al territorio in cui operano e i rapporti che esse hanno sviluppato con alcuni stakeholders rilevanti come le loro organizzazioni di rappresentanza sindacale e le altre imprese;
- infine verranno analizzate due variabili "intervenienti" che possono consentire di direzionare il percorso di sviluppo di queste imprese, ovvero:

1. le caratteristiche della dirigenza cooperativa, in particolare il livello di ricambio dei “vertici” nel corso del tempo;
2. i principali fabbisogni di tipo formativo.

### 3.1 I principi cooperativi: tra dichiarato e agito

Fin dalla sua apparizione il movimento cooperativo ha cercato di “codificare” gli elementi base della propria identità, a prescindere dal settore di intervento e dalle condizioni di contesto in cui queste imprese si trovano ad operare. In particolare, l’Alleanza cooperativa internazionale (Aci) si è fatta promotrice e, in qualche modo, “custode” di sette principi che definiscono l’impresa cooperativa, ovvero: adesione volontaria dei soci (il cosiddetto principio della “porta aperta”); esercizio del controllo dell’impresa secondo principi democratici (slegati dal possesso di quote di capitale); partecipazione economica dei soci versando la loro quota (anche minima) di capitale sociale (che rappresenta la dimensione del rischio imprenditoriale nella cooperazione); autonomia e indipendenza di queste imprese dalle scelte di altre organizzazioni pubbliche o private; attenzione alla formazione, informazione ed educazione dei soci (sia rispetto alle attività della cooperativa, ma anche su tematiche di interesse generale); rapporti di tipo collaborativo con altre cooperative; infine, va segnalato un principio di più recente definizione dove si sottolinea l’attenzione delle cooperative verso le comunità territoriali in cui operano o che beneficiano, in senso lato, delle loro attività.

**Graf. 8: Livello di importanza dei principi cooperativi nelle cooperative di servizi**



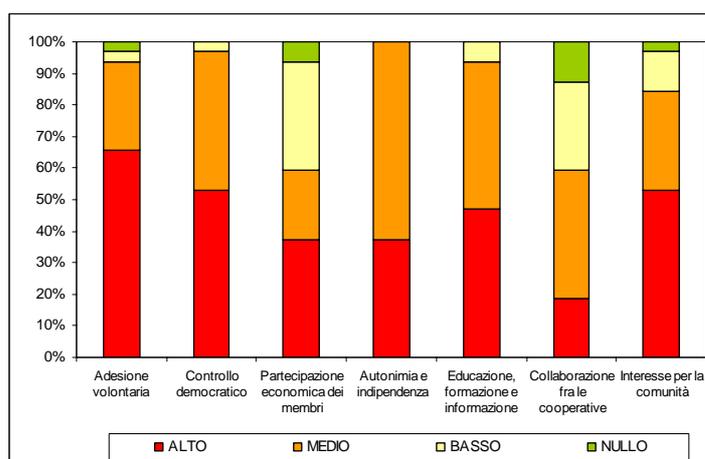
Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Guardando al livello di rilevanza assegnato ai diversi principi dalle cooperative di servizi emerge una situazione piuttosto simile a quanto osservato in precedenza rispetto all’intero campione. Le cooperative di servizi, infatti,

assegnano un elevato livello di priorità a quei principi che più da vicino esprimono attenzione rispetto alla figura dei soci e dunque l'adesione volontaria, il controllo democratico e l'informazione/formazione dei soci stessi. Il socio quindi occupa, anche in questo sub campione, una posizione di centralità, in quanto il sistema proprietario è tendenzialmente "aperto" ai contributi di chiunque intenda associarsi ed è ispirato a regole di funzionamento di tipo democratico.

Probabilmente è proprio per queste ragioni che il socio deve essere adeguatamente informato ed "educato", in modo che esso possa esercitare in modo consapevole ed efficace quei diritti di proprietà che gli sono riconosciuti. Risulta invece meno rilevante la figura del socio come "capitalista", ovvero come soggetto che non solo interviene nella gestione dell'impresa, ma a cui è richiesto anche di contribuire dal punto di vista economico, ad esempio attraverso il versamento del capitale sociale, piuttosto che con l'utilizzo di strumenti come il prestito da soci.

**Graf. 9: Livello di applicazione dei principi cooperativi nelle cooperative di servizi**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Si tratta quindi di un riconoscimento solo parziale di questa figura, proprio su quel versante – la dimensione del capitale "di rischio" – che meglio dovrebbe rappresentare il livello reale di responsabilizzazione e adesione effettiva alle finalità di impresa. D'altro canto, va rilevato come il livello generalmente basso delle quote di capitale versate dai soci rappresenti un elemento tipico delle cooperative che così consentono di "fare impresa" anche a persone che non dispongono di risorse economiche adeguate.

Un ulteriore elemento che conferma le osservazioni svolte nei paragrafi precedenti, riguarda l'interesse delle cooperative di servizi per quanto accade anche al di fuori dei loro "confini organizzativi". L'attenzione alle loro comunità di riferimento rappresenta un elemento "trasversale" a tutte le cooperative, non

solo a quelle di tipo sociale che hanno visto riconosciuto questo principio come fattore costitutivo della loro mission.

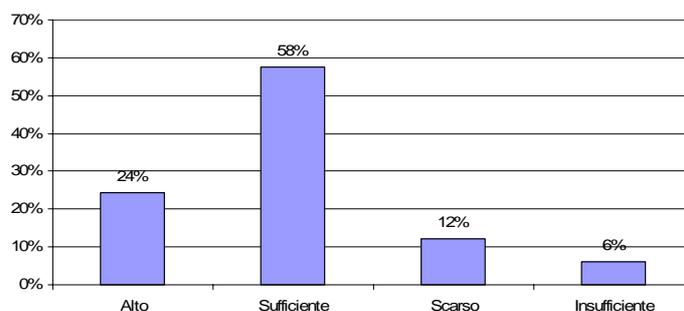
Infine, oltre alla partecipazione economica dei soci, presentano livelli di rilevanza minore anche i principi di autonomia e soprattutto di collaborazione fra cooperative. Nel caso dell'autonomia, la netta prevalenza del valore intermedio, piuttosto che degli "estremi" della distribuzione di frequenza, sembra attribuire a questo principio una funzione di "sfondo" rispetto alle diverse attività intraprese, così come si conferma anche guardando al suo effettivo livello di applicazione. Nel caso della collaborazione inter-cooperativa, invece, la varietà dei giudizi espressi dalle cooperative può essere forse spiegata ipotizzando la mancanza (o la scarsa strutturazione) di una strategia comune, lasciando alle singole realtà la scelta di allacciare o meno relazioni con altre imprese che hanno la stessa forma giuridica.

Dal confronto tra "il dichiarato" e "l'agito" non emergono comunque sostanziali differenze. In generale, il livello di rilevanza assegnato ai principi cooperativi coincide, in linea di massima, con il loro effettivo livello di applicazione. Una parziale eccezione in tal senso è visibile rispetto ai principi di formazione/informazione dei soci e ai rapporti di collaborazione con le cooperative. Nel primo caso si riscontra un elevato livello di importanza ma non si assiste ad un altrettanto elevata applicazione; la collaborazione tra cooperative, invece, è uno dei principi con minor livello di rilevanza e, nella pratica, risulta ancor meno applicato, a conferma di una certa difficoltà ad allacciare relazioni con altre espressioni del movimento cooperativo.

### 3.2 Strumenti e pratiche di partecipazione

La partecipazione dei soci rappresenta, a livello di principio, un elemento cardine che caratterizza l'identità delle cooperative di servizi. E' necessario quindi raccogliere ulteriori riscontri rispetto alle attività e agli strumenti utilizzati da queste cooperative per promuovere e gestire la partecipazione dei loro membri, oltre a verificare quali effetti tali pratiche hanno generato.

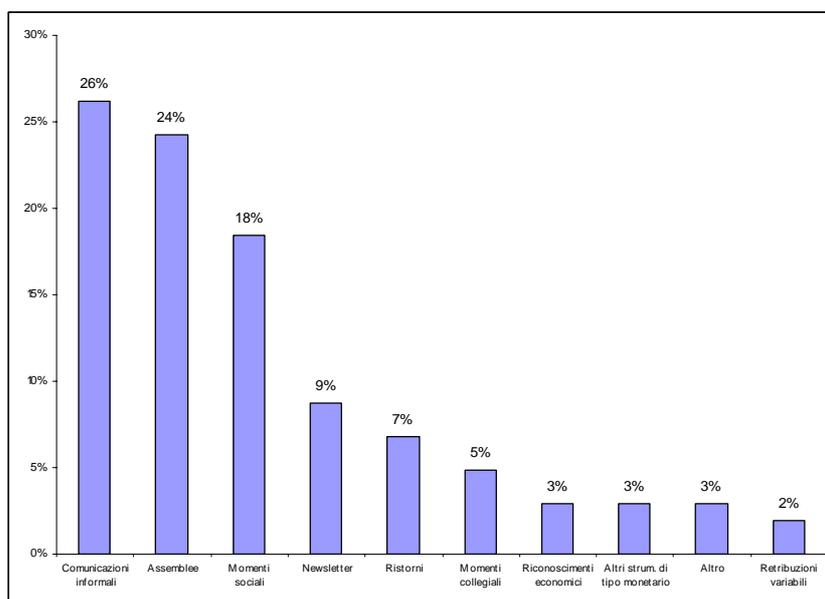
**Graf. 10: Grado di partecipazione dei soci alla vita delle cooperative di servizi**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

In generale, le cooperative di servizi segnalano un livello di partecipazione dei soci non particolarmente elevato, segno che, le dichiarazioni di principio analizzate in precedenza richiedono anche la presenza di pratiche e strumenti in grado di favorire una reale partecipazione. A conferma di questa interpretazione, può essere riportato un dato ulteriore, secondo il quale il campione delle cooperative di servizi si suddivide in parti uguali tra coloro che affermano che le aspettative dei soci sono soddisfatte in pieno e quelle dove invece si afferma che ciò avviene “solo in parte”.

**Graf. 11: Gli strumenti di partecipazione più utilizzati**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

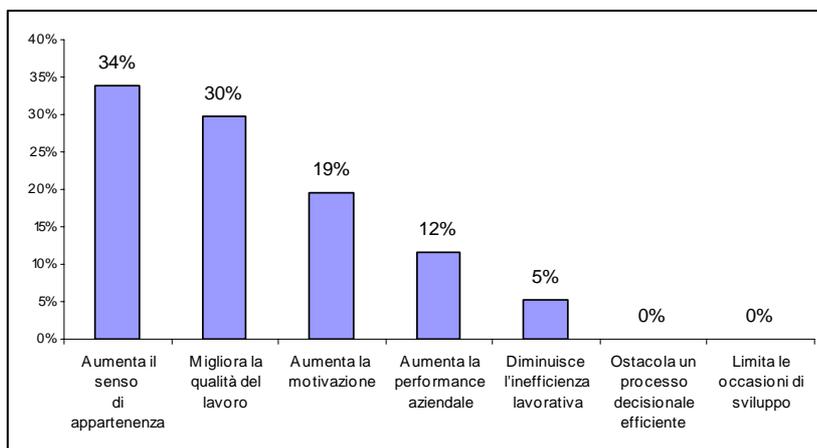
A questo punto è possibile guardare quindi agli strumenti utilizzati dalle cooperative di servizi per favorire la partecipazione dei soci. Ancora una volta emerge una tendenza piuttosto netta a privilegiare attività di carattere conoscitivo e informativo, rispetto invece a strumenti che “mettono nelle mani dei soci” la dimensione economico-imprenditoriale dell’impresa, sia a livello di benefici che di rischio. Oltre ai momenti istituzionali dell’assemblea prevalgono infatti pratiche volte a far circolare informazioni soprattutto attraverso meccanismi informali, sia citati esplicitamente, ma a cui è forse possibile ricondurre anche i cosiddetti “momenti sociali”. Risultano molto meno diffuse le pratiche di partecipazione che, come si è già avuto modo di sottolineare, utilizzano la leva economica per favorire un maggior coinvolgimento, ma anche una più compiuta responsabilizzazione dei soci (ristorni, retribuzioni variabili, ecc.).

In generale, sembra quindi che nelle imprese di servizi la partecipazione dei soci possa trovare ancora notevoli margini di miglioramento, sia per quantità

di soci coinvolti, ma anche (e forse soprattutto) per la qualità delle relazioni attivate. Peraltro, le stesse cooperative sono ben consapevoli della rilevanza strategica della partecipazione non solo come esercizio “retorico”, ma come vero e proprio fattore competitivo dell’impresa. Infatti, alla domanda su come è vissuta la partecipazione all’interno della cooperativa, la maggioranza assoluta (75%) delle cooperative afferma che essa rappresenta “uno strumento irrinunciabile per la crescita dell’impresa”.

Se dunque il “fattore partecipazione” rappresenta un principio rilevante per l’efficienza complessiva dell’impresa, esso non è ancora riuscito a realizzare in pieno tutto il suo potenziale. Per questo è necessario cercare di comprendere in modo puntuale quali sono i benefici che fin qui si sono resi visibili. Nel grafico successivo vengono proposti alcuni riscontri in tal senso.

**Graf. 12: Gli effetti della partecipazione nella cooperativa**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciao Mantova, 2006

La lettura dei dati contenuti nel grafico mette bene in luce come la partecipazione rappresenti soprattutto un elemento “di clima” interno all’organizzazione cooperativa. In questo senso, la possibilità di partecipare alla gestione dell’impresa rappresenta un fattore motivazionale rilevante che contribuisce a realizzare nei soci un maggior senso di appartenenza e dunque una maggior propensione a migliorare la qualità del lavoro e, in modo indiretto, a sostenere la performance aziendale. Il circuito virtuoso che si stabilisce tra senso di appartenenza - motivazione elevata - qualità del lavoro è così rilevante per il funzionamento della cooperativa, da mettere in secondo piano possibili elementi di complessità e appesantimento che potrebbero limitare l’efficienza dei processi decisionali.

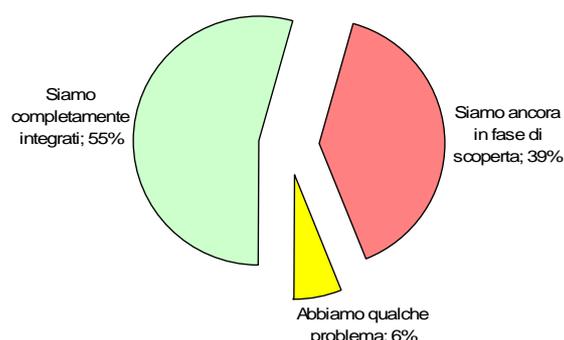
Da questo punto di vista, è interessante notare che anche l’adozione di strumenti di responsabilità sociale (anche se da parte di un numero limitato di imprese del settore dei servizi, pari a circa il 40%) venga considerato

soprattutto come un elemento di vantaggio competitivo interno, piuttosto che nei confronti dell'ambiente di riferimento. Si tratta di un risultato quasi paradossale, ricordando che l'origine di molti strumenti di responsabilità sociale (ad esempio certificazioni, bilancio sociale, ecc.) è legata proprio alla necessità di far "dialogare" le imprese con il loro "ambiente esterno". In realtà, nel caso delle cooperative questo principio dovrebbe trovare un'applicazione specifica, in quanto si tratta di imprese che fanno della partecipazione e dell'aggregazione di interessi diversi un elemento qualificante della loro identità e dunque molte delle questioni inerenti alla responsabilità sociale si giocano all'interno dei loro "confini organizzativi". Ecco spiegato dunque che fra gli effetti maggiormente evidenti della responsabilità sociale, le cooperative di servizi segnalano soprattutto l'aderenza ai principi cooperativi (48%), la maggiore partecipazione dei soci (42%) e il miglioramento delle dinamiche di lavoro interne (39%).

### 3.3 Il legame con il territorio

Tra i principi rilevanti della mission delle cooperative di servizi, si annovera la capacità di creare e mantenere relazioni significative con le altre espressioni imprenditoriali e sociali del territorio. Nel corso dell'indagine sono stati raccolti alcuni riscontri rispetto a come queste imprese si "posizionano" nel loro contesto territoriale e, a seguire, alcuni dati che invece fanno riferimento alla qualità delle relazioni con alcuni loro importanti stakeholders.

**Graf. 13: Il radicamento territoriale della cooperativa di servizi**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

In termini generali, la maggior parte delle cooperative di servizi si sentono integrate nel loro territorio, anche se esiste una percentuale abbastanza consistente che dichiara di non aver sviluppato ancora appieno

questa relazione. Sono invece molto poche le cooperative che presentano situazioni di problematicità da questo punto di vista.

Una condizione per realizzare un elevato livello di radicamento nel territorio è data dalla disponibilità di canali comunicativi e informativi sempre “aperti” con le principali espressioni della comunità locale. I dati raccolti nel corso dell’indagine rimandano a una situazione di non completa apertura: se è vero infatti che il 36% delle cooperative dichiara di avere “un dialogo aperto” con la propria comunità e, indirettamente, solo il 12% dichiara che la questione non è pertinente rispetto al proprio ambito di intervento, esiste comunque una maggioranza pari al 43% per cui il dialogo con la comunità è “solo in parte” attivo, limitandosi, come viene ricordato anche nelle domande “aperte” del questionario a iniziative e collaborazioni sporadiche.

Queste ultime osservazioni possono essere integrate da ulteriori riscontri che confermano come anche a livello di radicamento territoriale le cooperative presentino significativi margini di miglioramento della loro azione. Se è vero, infatti, che la maggioranza assoluta di esse (82%) dichiara che le proprie attività generano, in senso lato, ricadute sociali sul territorio, è altrettanto significativo notare che esiste una percentuale significativa (58%) che dichiara di non partecipare ad attività sociali del territorio attraverso iniziative e progetti costanti nel tempo. L’andamento divergente di queste ultime percentuali, contribuisce quindi a disegnare una sorta di “spazio”, piuttosto ampio, dove possono trovare attuazione iniziative volte ad allargare e migliorare lo spettro delle relazioni tra queste cooperative e i loro interlocutori pubblici e privati, contribuendo così a realizzare nei fatti uno di quegli elementi di principio che esse stesse hanno sottolineato come rilevante per la propria mission.

### 3.3.1 La rete dei principali stakeholders

Una misura più specifica del radicamento territoriale delle cooperative di servizi presenti in provincia di Mantova si può ottenere guardando alla qualità delle relazioni con importanti interlocutori che corrisponde alle altre imprese del territorio (sia cooperative che non) e alle loro associazioni di rappresentanza e coordinamento (le centrali cooperative e, all’interno di queste, le federazioni di settore).

**Tab. 9.: La qualità delle relazioni con i principali stakeholders**

SOGGETTO	VALUTAZIONE DEL RAPPORTO					TOTALE
	Ottimo	Sufficiente	Scarso	Inesistente	non risponde	
Centrale cooperativa di appartenenza	15%	36%	18%	27%	3%	100%
Associazione cooperativa di settore d'appartenenza	12%	45%	9%	24%	9%	100%
Cooperativa del settore	9%	48%	21%	18%	3%	100%
Aziende del settore non cooperative	9%	33%	18%	33%	6%	100%

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

In via generale, la rete di relazioni tra le cooperative di servizi e i loro stakeholders più rilevanti non risulta particolarmente strutturata. La qualità delle relazioni è al massimo “sufficiente” sia rispetto alle organizzazioni di rappresentanza che alle altre imprese cooperative e non. Ma il dato forse più rilevante consiste nella percentuale piuttosto elevata (fino ad un terzo del totale) di cooperative che dichiara di non avere alcun tipo di relazione con questi soggetti, anche nel caso in cui, come per le centrali cooperative, tale rapporto è presente, almeno in termini di adesione formale.

**Tab. 10.: Utilità dei rapporti con i principali stakeholders**

SOGGETTO	UTILITA' DI UN RAPPORTO				
	Utili	Abbastanza interessanti	Scarsamente interessanti	Inutili	non risponde
Centrale cooperativa di appartenenza	39%	33%	12%	9%	6%
Associazione cooperativa di settore d'appartenenza	48%	24%	9%	9%	9%
Cooperativa del settore	52%	30%	6%	3%	9%
Aziende del settore non cooperative	48%	24%	15%	3%	9%

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

La scarsa presenza di relazioni non è però riconducibile ad un basso livello di interesse da parte delle cooperative di servizi; anzi, queste imprese segnalano in generale un elevato tasso di utilità percepito nello sviluppare relazioni con gli stakeholders indicati. Questo dato segnala quindi un interessante elemento di fabbisogno che si potrebbe definire di maggiore “interconnessione di sistema”, a cui però finora le cooperative di servizi sembrano riuscite, nel migliore dei casi, a dare una risposta solo parziale.

### 3.4 La dirigenza

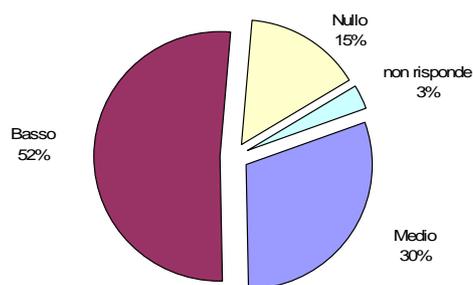
Le osservazioni fin qui svolte rispetto all'applicazione dei principi di partecipazione e radicamento territoriale, ovvero i “fondamenti” della mission e dell'azione delle cooperative di servizi in provincia di Mantova, possono essere corredate anche da alcuni riscontri riferiti alle caratteristiche della dirigenza e del fabbisogno formativo di queste imprese. Come si sosteneva in precedenza queste variabili possono essere considerate come “fattori intervenienti” rispetto alle dinamiche osservate in precedenza, anche se, va ribadito, dai dati non emergono correlazioni statistiche evidenti, ma semplicemente elementi di carattere interpretativo.

Rispetto alle caratteristiche del gruppo dirigente, l'indagine ha indagato soprattutto il livello di ricambio (turn-over) nell'organo di governo dell'impresa, ovvero il Consiglio di amministrazione (Cda). Nel questionario veniva richiesto di indicare se, dalla costituzione ad oggi, la cooperativa aveva proceduto o meno ad un ricambio dei consiglieri e, in caso affermativo, con quale livello di intensità.

Il grafico 14 mette bene in luce come la maggior parte delle cooperative di servizi presenti livelli di ricambio del Cda nulli o comunque piuttosto bassi; una conferma parziale viene anche dalla durata in carica del presidente della cooperativa, da cui risulta che per quasi un terzo dei casi la durata è superiore ai 6 anni (tendenzialmente due mandati), anche se, all'opposto, per una quota simile il presidente ricopre la sua carica da meno di 3 anni.

Questa tendenza potrebbe essere spiegata con la relativa "giovane età" delle cooperative di servizi, per cui molto spesso il gruppo dirigente è ancora in "fase nascente". In realtà le percentuali di turn-over sono piuttosto basse, tanto da poter ipotizzare che, oltre a questioni di ordine "anagrafico", in queste imprese vi sia comunque la tendenza a mantenere inalterata (o con mutamenti contenuti) la composizione del proprio organo di governo. Tale scelta potrebbe essere spiegata in diversi modi: si potrebbe proporre, ad esempio, l'esigenza di dover in qualche modo formare e "stabilizzare" un vero e proprio gruppo dirigente, posto il fatto che molto spesso le persone che accedono a posizioni dirigenziali non hanno maturato competenze specifiche in questi ruoli, ma sono cresciute all'interno dell'organizzazione svolgendo compiti di tipo produttivo o, al massimo, di coordinamento delle attività. Un'altra spiegazione potrebbe però sostenere l'esistenza di veri e propri "blocchi" all'interno dell'organizzazione che non favoriscono la crescita di nuove figure dirigenziali. Un riferimento in tal senso va alla questione delle pari opportunità, in quanto, come si è visto, esiste una consistente presenza di manodopera femminile proprio nelle cooperative di servizi.

**Graf. 14: Turn-over dei componenti del Consiglio di amministrazione delle cooperative di servizi**



Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

### 3.5 Il fabbisogno formativo

La seconda variabile "interveniente" presa in considerazione nel corso dell'indagine, riguarda il fabbisogno formativo delle cooperative.

La tabella 11 mette in luce un tendenziale interesse per tutte le tematiche proposte, lasciando così intravedere la presenza di spazi interessanti per l'avvio di attività di carattere formativo. Se poi si cerca di differenziare gli elementi di fabbisogno per tipologie generali, si può sostenere che le cooperative di servizi ricercano con maggiore intensità occasioni formative che riguardano l'organizzazione e la gestione dell'impresa nel suo complesso, piuttosto che l'acquisizione di alcune competenze "tecnico-specialistiche" legate, ad esempio, all'utilizzo di specifici strumenti di gestione.

**Tab. 11.: Elementi di fabbisogno formativo nelle cooperative di servizi**

Elementi che necessitano di formazione	Qual è il livello di bisogno di formazione della cooperativa?				Totale
	Alto	Medio	Basso	non risponde	
Organizzazione	42%	45%	12%	0%	100%
Gestione finanziaria	27%	48%	21%	3%	100%
Comunicazione	42%	48%	9%	0%	100%
Tecnologia	12%	58%	27%	3%	100%
Certificazioni	18%	39%	39%	3%	100%
Innovazione	33%	48%	15%	3%	100%
Qualità	42%	39%	18%	0%	100%
Bilancio sociale	36%	39%	24%	0%	100%
Managerialità	30%	52%	18%	0%	100%
Servizi erogati	33%	45%	15%	6%	100%
Altro	0%	3%	0%	97%	100%

*\*La voce "altro" viene citata solo da una cooperativa che specifica la necessità di formazione in "gestione delle risorse umane"*

Fonte: Indagine Osservatorio cooperazione Cciaa Mantova, 2006

Questioni generali che riguardano l'organizzazione, la comunicazione, la qualità (intesa probabilmente come strategia gestionale e non come certificazione in senso stretto) assumono quindi una rilevanza particolare, disegnando nel loro complesso un fabbisogno formativo legato soprattutto alle esigenze di crescita e qualificazione dei gruppi dirigenziali. Tali figure professionali richiamano quindi la necessità di intervenire su elementi di competenza che vanno ad incidere, in modo diretto e indiretto, proprio su quei principi di partecipazione e radicamento descritti nelle pagine precedenti.

## 4. Conclusioni

La cooperazione in provincia di Mantova rappresenta un fenomeno imprenditoriale multiforme non solo per i diversi settori di attività in cui è presente, ma anche per caratteristiche che hanno a che fare con la struttura organizzativa e gestionale interna, oltre che con le relazioni che queste imprese hanno stabilito con il loro contesto territoriale. Non si spiegherebbero altrimenti le consistenti differenze osservate all'interno del settore dei servizi, oggetto di approfondimento specifico nel corso di questa indagine.

A conclusione di questa analisi è possibile proporre in forma schematica alcuni punti di forza e di debolezza che le stesse imprese cooperative mantovane si sono auto-attribuite nella parte finale del questionario. Si tratta di elementi che consentono, da un lato, di sintetizzare la mole di dati presentati nelle pagine precedenti, ma, d'altro canto, di proporre alcuni elementi di riflessioni per tutti quegli organismi e istituzioni che si pongono come obiettivo quello di sostenere e rafforzare il fenomeno imprenditoriale a livello locale in tutte le sue espressioni.

I principali punti di forza che le cooperative riconoscono a se stesse riguardano:

- la coesione della base sociale rispetto agli obiettivi dell'impresa, favorendo così la crescita del progetto imprenditoriale e, di conseguenza, la soddisfazione delle aspettative dei soci stessi;
- la capacità delle formula cooperativa di “intercettare” e “coalizzare” bisogni e interessi diffusi sul territorio che non potrebbero trovare risposta in altre forme imprenditoriali e sociali;
- l'aver identificato “nicchie” di mercato e promosso innovazione con un certo anticipo, consentendo così di realizzare un buon vantaggio competitivo rispetto ad altri attori imprenditoriali;
- la ricerca di un rapporto costante e “ravvicinato” con il territorio, cercando di produrre in maniera consapevole e continuativa benefici di vario genere (qualità dei prodotti, occupazione, socialità, ecc.) a favore di vari soggetti (persone singole, gruppi, comunità);

I più rilevanti punti di debolezza sono i seguenti:

- la difficoltà a mantenere e “tramandare” nel corso del tempo gli elementi costitutivi e la cultura organizzativa delle cooperative, soprattutto quando esse diventano più “anziane” e di grandi dimensioni;

- la presenza di un network cooperativo molto strutturato dal punto di vista della rappresentanza, ma ancora poco orientato a promuovere “filieri cooperative” per la produzione di beni e servizi complessi;
- la necessità di assumere un ruolo più evidente nelle dinamiche di sviluppo socio economico locali, passando da una presenza legata a “progetti e iniziative specifiche”, a un ruolo più consono alle proprie dimensioni economico – sociali e occupazionali che, come si visto, sono ormai piuttosto consistenti;
- l’esigenza di promuovere iniziative di cooperazione in settori innovativi, soprattutto nell’ambito dei servizi, ma anche presso possibili interlocutori che oggi, per ragioni diverse, sono assenti o presenti solo in parte in questo settore: è il caso dei cittadini stranieri, ma anche delle donne e della popolazione giovanile.

In definitiva, il settore della cooperazione mantovana, così come in altre aree del paese, rappresenta una importante risorsa per poter “ridare fiato” a processi di sviluppo economico che in tempi recenti segnano una tendenza generalizzata al rallentamento. Ciò può avvenire attraverso le leve “classiche” delle politiche industriali: incentivi, sgravi fiscali, formazione, consulenza, ecc.. D’altro canto però il fenomeno cooperativo richiede anche un ulteriore elemento di attenzione che è dato dalla presenza di un tessuto di relazioni sociali da cui scaturiscono quegli elementi fiduciari e di riconoscimento reciproco che possono consentire, come si sosteneva in precedenza, di “coalizzare” interessi e disponibilità anche quando le risorse economiche a disposizione non sono di grande entità. Anzi, a ben vedere, l’intera storia del movimento cooperativo ha trovato maggiore diffusione proprio nelle congiunture negative dove meglio si manifestavano bisogni ed esigenze non soddisfatte. In questo senso, una vera e propria politica di sviluppo della cooperazione non può prescindere dalla promozione di quegli aspetti di partecipazione sociale e legittimazione territoriale che, come si è visto, rappresentano ancora oggi la parte sostanziale della mission di queste imprese.