

LE SCELTE DELLE COOPERATIVE LOMBARDE
NELLA RECESSIONE ECONOMICA;
SECONDA INDAGINE CAMPIONARIA.

Milano - Giugno 2010

INDICE

Introduzione

Cap. 1 – Gli obiettivi dell’Indagine Pag. 9

Cap. 2 – I risultati Pag. 18

Cap. 3 – Le conclusioni Pag. 30

Appendice: Nota metodologica e composizione del Campione

INTRODUZIONE

L'economia lombarda ha attraversato nel 2009 la più acuta recessione economica di questo dopoguerra, con una flessione del PIL di oltre il -5,0, peggiore di quella complessiva del Paese.

La crescita delle imprese fallite in regione ha toccato il +30%, mentre i concordati preventivi sono aumentati del +33%.

Non si erano mai visti in Lombardia dei dati sulle società come quelli presentati nel 2009.

Nella sola città di Milano il saldo naturale dei negozi, aperture meno chiusure, ha chiuso l'anno a meno 600 e la tendenza sta proseguendo nel 2010 .

Nel 2010 l'altalena di segnali ulteriormente negativi e di improvvise aperture positive si trascina ormai dall'inizio dell'anno.

In realtà tutti ormai concordano che uscire dalla recessione sarà difficile e imporrà delle scelte di fondo impegnative all'economia regionale, fino ad adottare un'austerità virtuosa a tutti i livelli, famiglie e operatore pubblico. Per consentire alle imprese, e non soltanto a quelle che esportano, il rilancio dello sviluppo.

Detto in altri termini, per la Lombardia come per l'Italia, non si uscirà dalla recessione che ha fatto seguito alla lunga stagnazione senza accoppiare "Rigore e Crescita".

Il Rigore è indispensabile per ridurre la pressione fiscale sulle imprese e sui lavoratori. Una riduzione finalizzata ad aumentare la capacità concorrenziale delle nostre imprese e a consentire il rilancio dei consumi finali con le famiglie che vanno aiutate a ridisegnare i loro stili di vita, i più alti in Europa e forse nel mondo.

Pressione fiscale enorme significa buste paga pesanti per le imprese e leggere per i lavoratori.

Per modificare questo scenario occorre una riduzione consistente, pochi punti percentuali non potrebbero cogliere l'obiettivo.

Il "Rigore" abbinato con la lotta all'evasione è la strada da perseguire. Rigore significa lanciare anche un segnale alle famiglie; ripensare in futuro il modello dei consumi non sarà più rinviabile.

Ma rigore non significa automaticamente tagli al Welfare, allo Stato Sociale. Prima di una revisione del Welfare, che pure è necessaria in una regione di oltre 10 milioni di residenti che presenta un invecchiamento della popolazione e una polverizzazione delle famiglie senza paragoni in Europa, ci sono ben altre scelte da fare.

Rigore significa in primo luogo centralizzare gli acquisti e colpire in modo serio la corruzione relativa. Ma significa anche razionalizzare in regione le centinaia e centinaia di società gestite e/o partecipate dalle amministrazioni locali.

E ripensare gli Enti intermedi, le Province, i Parlamentini di quartiere.

La Lombardia deve soprattutto recuperare il ruolo di efficienza e di esempio morale per il Paese. Se non ci riesce questa regione è difficile pensare che ci possa riuscire il resto d'Italia.

L'Italia è in grado di dare un colpo di reni solo quando le difficoltà diventano estreme. Lo scenario occupazionale sta volgendo velocemente verso questa connotazione estrema. Bisogna reagire e le cooperative vogliono dare il loro contributo.

L'indagine svolta è anche una realizzazione concreta in questa direzione.

Le cooperative buone, quelle che riescono ad equilibrare anche in fase di recessione economica i fattori storici del loro successo, efficienza e mutualità, hanno un compito importante nel futuro del nostro Paese e della nostra Regione.

Queste cooperative che riescono ad equilibrare massa critica, capacità produttiva, radicamento territoriale e mutualità non sono soltanto soggetti

del mondo economico. rappresentano anche uno strumento della coesione sociale.

Perché mettano la difesa del lavoro e la sua qualità, la formazione dei Consigli d'Amministrazione e delle sezioni soci, il radicamento territoriale al centro del proprio agire.

Nei suoi centocinquanta anni di storia la cooperazione fin dalle origini ha avuto singole esperienze imprenditoriali eccellenti; è questo ad esempio il caso della Unione Cooperativa di Milano.

Luigi Buffoli nei 25 anni di presidenza fra il 1886 e il 1911 ha fatto di questa impresa il leader della Distribuzione moderna cittadina a Milano e grazie a risultati eccezionali ha dato un buon lavoro e per primo le 8 ore lavorative a duemila addetti.

Ma oggi la cooperazione italiana è qualche cosa di più di singole esperienze eccellenti.

In alcuni settori produttivi è fra i co-leader ed è in grado di esprimere una politica industriale.

Nella Distribuzione Finale Moderna, nell'Edilizia abitativa e nelle Costruzioni infrastrutturali, nella Logistica, nel Socio Assistenziale, nel Multiservice, nella Ristorazione collettiva le scelte strategiche delle cooperative contribuiranno a determinare il futuro non solo dei loro soci e dipendenti ma anche di interi settori portanti dell'Economia nazionale e regionale.

In Lombardia a tutti questi comparti bisogna aggiungere anche quello delle cooperative fra abitanti che soprattutto nella proprietà indivisa, quella delle case in affitto a equo canone, tanto ha contribuito al miglioramento dei lavoratori.

Ma sono tutte le cooperative lombarde con i loro numeri, 1.600 imprese e 25 mila addetti che si stanno impegnando a superare la recessione pensando al loro futuro e a quello della regione.

CAP. 1 – GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE

A fine estate del 2008 è risultato evidente a tutto il mondo imprenditoriale e politico ciò che si trascinava da diversi mesi: l'economia lombarda era passata dalla stagnazione prolungata alla recessione, con pesanti effetti di trascinamento sull'intera economia nazionale.

In questo scenario a Dicembre 2008 Legacoop Lombardia ha deciso di mettere in cantiere un'Indagine Veloce, di natura campionaria, per monitorare in tempo pressoché reale a quali strumenti stessero ricorrendo, per affrontare la recessione, le cooperative associate. E soprattutto per capire di quali sostegni esse avessero bisogno, da parte del Sistema, per resistere nella crisi e contemporaneamente salvaguardare al meglio le Risorse accumulate. Condizione che è indispensabile per averle a disposizione nel momento della ripresa economica.

Il campione che fu sottoposto ad analisi, per mezzo di una Checklist di domande somministrate a Presidenti e/o Direttori, risultò costituito di ventuno cooperative, appartenenti a tutti i diversi settori produttivi di Legacoop. La rappresentanza territoriale seguiva l'incidenza reale delle cooperative in regione; più della metà operative a Milano e nella sua provincia, il resto impegnate nelle altre provincie lombarde. Nel complesso gli addetti e il fatturato del campione rappresentavano circa il 10% dell'intero universo cooperativo regionale.

A livello tecnico è stato valutato che il campione e le sue risultanze fossero rappresentative di tutto il Sistema Legacoop regionale.

La prima bozza di risultati dell'Indagine Campionaria è stata presentata e discussa nella Direzione Regionale di Legacoop Lombardia riunita il 1° ottobre 2009 presso la Camera di Commercio di Milano.

In quella occasione sono emerse, dalla Ricerca e dalla discussione, nove linee di fondo quali obiettivi che le cooperative devono conseguire per

superare al meglio la recessione, cioè preparando già le migliori condizioni per la ripresa.

Alcuni di questi obiettivi sono nella responsabilità esclusiva delle Cooperative, altri sono in capo alle Società di scopo di Sistema e infine alcuni dei nove obiettivi sono fra i compiti primari della Componente associativa.

Gli obiettivi che possono essere conseguiti solo dalle cooperative, dai loro CdA e dai loro soci e dipendenti sono quattro:

1. Salvaguardia dei progetti d'investimento anche in fase recessiva ma senza forzare eccessivamente sull'indebitamento, in particolare quello bancario,
2. Rinforzare la Patrimonializzazione, puntando dove possibile sul Capitale Sociale, confermando così uno dei fattori storici del successo per il modello cooperativo.

3. Incrementare il Prestito da Soci finalizzandolo solo a nuovi investimenti. Misurando in questo modo anche la fiducia dei soci nei confronti della loro cooperativa.
4. Difendere l'occupazione per attuare concretamente la concezione di fondo cooperativa che pone il lavoro al centro dell'impresa nell'economia sociale mentre il capitale è il principale fattore produttivo.

Un obiettivo è in capo congiuntamente alle Cooperative ed alla Componente Associativa: potenziare la formazione professionale e manageriale puntando non solo a migliorare i contenuti tecnico/produttivi delle singole professioni ma anche a sviluppare sempre più l'imprinting cooperativo, patrimonio unificante fra i diversi settori.

Un altro obiettivo è in capo congiuntamente alle Società di scopo e alla Componente Associativa; potenziare lo strumento cooperativo regionale di garanzia finanziaria per migliorare l'accesso al credito di tutti gli associati.

Gli ultimi tre obiettivi sono tutti in capo alla Componente Associativa, intendendo per questa Legacoop più Associazioni settoriali più Comitati territoriali e tutte le Giunte e Direzioni relative.

Il primo di questi obiettivi fondamentali per la Componente Associativa è il completamento ed il miglioramento della presenza organizzata di Legacoop sul territorio regionale.

Il Movimento cooperativo può fare Sistema concretamente a diversi livelli. A quello Nazionale per mezzo delle società di scopo orizzontali: Coopfond, Consorzio Cooperative Finanziarie Sviluppo, Cooptecnital, Inforcoop, Obiettivo Lavoro, Unipol Gruppo Finanziario. A livello di comparto con i grandi Consorzi nazionali e le Politiche di settore. E a livello territoriale nelle province che sono ben dodici in Lombardia.

Senza valorizzare i Comitati Territoriali rinunceremmo aprioristicamente ad una delle diverse modalità con le quali si può fare Sistema

Senza Comitati Territoriali adeguati, nella configurazione attuale di Sistema, non si riesce a realizzare al meglio la missione irrinunciabile della promozione di nuova cooperazione, non si possano raggiungere i giovani. E inoltre, nella configurazione organizzativa potenziale di domani del Sistema regionale, in questo momento ipotizzabile anche come integrata fra strutture divisionali e settoriali non si potrebbe proteggere il radicamento. Oltre che ovviamente realizzare le tipiche funzioni della tutela e rappresentanza sul Territorio.

Il secondo obiettivo è per livello di rilevanza non inferiore ai precedenti: impegnarsi con ben altra concretezza rispetto a quella attuale per combattere un fenomeno che mina alla base il modello cooperativo; la finta cooperazione.

Il futuro del modello cooperativo in regione dipende dalla sua “credibilità”. La finta cooperazione con i suoi disastri è in continuazione alla ribalta dei giornali, pagine locali dei grandi quotidiani nazionali e giornali locali.

Minando così la credibilità. Ciò significa che la finta cooperazione sta picconando il futuro del modello cooperativo.

Un impegno tale da richiedere probabilmente una figura professionale specializzata che gestisca i rapporti con gli Osservatori del lavoro in cooperazione che abbiamo ottenuto a livello nazionale e sono istituiti presso gli Uffici provinciali del lavoro in tutta la Regione.

Il primo vero strumento concretamente utilizzabile contro la finta cooperazione.

Il terzo e ultimo obiettivo indicato dalla Ricerca come necessario da realizzare per il Sistema è stato quello di ampliare gli strumenti a favore di una nuova stagione del fare assieme.

Più sostegno da Coopfond, da CCFS, da Confidi Italia per spronare ulteriormente coloro che già si attivano per fare assieme. A prescindere se si tratti di Consorzi, di Reti di imprese, di Gruppi o di Società di Scopo in forma di società di capitale.

I risultati derivati dall'Indagine campionaria svolta nel 2009 sono stati particolarmente utili per avviare prima e poi arricchire il dibattito sulle scelte necessarie da compiere in Lombardia per consentire alle cooperative di superare al meglio la recessione, cioè preparando già le condizioni per la ripresa.

Per questo motivo la Giunta di Legacoop ha deciso di ripetere l'Indagine nel 2010 e di renderla inoltre istituzionale, annualizzandola.

Il campione è rimasto invariato rispetto all'anno precedente in modo tale da consentire confronti temporali. Le cooperative prescelte sono appartenenti al raggruppamento delle medie imprese, sedici, e delle imprese medio/grandi, cinque.

La Checklist delle domande è stata ampliata inserendo un blocco iniziale di cinque quesiti finalizzati a verificare l'implementazione, in corso d'anno, dagli orientamenti di fondo emersi nella prima Indagine.

Per questo motivo le ventuno interviste che dirigenti, funzionari e consulenti delle Associazioni, hanno sottoposto a Presidenti e/o Direttori delle Cooperative si sono protratte per un'intera giornata e hanno rappresentato anche una consulenza strategica per le singole imprese.

In diversi casi, sei per la precisione, l'intervista si è sviluppato nell'arco di due giornate non consecutive.

Questo lavoro è stato presentato e discusso dalla Giunta di Legacoop Lombardia in una riunione tenutasi nella sede di Milano a fine Giugno del 2010.

CAP. 2 - I RISULTATI

Dal primo blocco delle domande, quello delle verifiche dell'opera intrapresa per arginare gli effetti della recessione, risulta evidente lo sforzo operato dalle cooperative lombarde nel corso del primo anno complessivo di recessione, il 2009.

Purtroppo si sono segnalati i primi rallentamenti nel piano aggregato degli investimenti, anche se in alcuni casi essi risultano addirittura potenziati.

Anche in materia di Patrimonializzazione lo sforzo è stato significativo. La flessione attesa nei risultati finali d'esercizio e quindi nella corrispondente dimensione della quota avviata a Riserve è stata parzialmente compensata da un buon aumento della capitalizzazione. Ovviamente soprattutto per le cooperative di lavoro, quelle che fanno leva in modo significativo sul volume del Capitale Sociale.

L'indebitamento bancario è complessivamente aumentato ma non si sono subito particolari impatti dal Credit Crunch, anche il costo del servizio relativo è rimasto sotto controllo, grazie al favorevole andamento dei tassi.

Nei prossimi mesi le norme di Basilea 3 potrebbero portare una ulteriore restrizione creditizia. Questo scenario possibile in un momento in cui le imprese hanno più bisogno di ricorrere al debito, per le cooperative più grandi significherebbe un aumento del costo del finanziamento ottenuto. Ma per le più piccole causerebbe una difficoltà ad ottenere il credito.

L'indebitamento bancario è rimasto sostanzialmente sotto controllo grazie al positivo andamento del Prestito da Soci. Tutte le cooperative, non solo quelle di utenze per le quali il Prestito è storicamente uno dei fattori del successo, hanno spinto su questa tipologia di finanziamento ottenendo anche un differenziale positivo grazie all'andamento congiunturale non sfavorevole di tassi attivi e passivi.

E ricavando anche, in via riflessa, una misurazione significativa della fiducia che i soci ripongono nella loro impresa cooperativa e nei loro dirigenti.

Le cooperative hanno inoltre realizzato un grande sforzo nel 2009, per cercare di proteggere e in alcuni casi potenziare l'attività di formazione, sia quella professionale che quella manageriale.

Il secondo blocco di domande dell'Intervista campionaria riguardava gli andamenti gestionali.

Nel complesso già il 2007 aveva rappresentato per le cooperative del campione un primo segnale di rallentamento rispetto agli eccellenti risultati presentati nel corso di tutta la prima parte del nuovo decennio. Nel 2007 sia la Gestione caratteristica, che il Risultato finale che i Cash flow, misurati dal classico parametro del ROS, redditività del fatturato, evidenziavano come le cooperative lombarde si trovassero appieno nella stagnazione che si era già delineata in regione. Nel 2008 la stagnazione dell'economia regionale si era

trasformata in recessione a partire da fine estate e per i bilanci delle cooperative l'anno si chiude in ulteriore rallentamento ma comunque in ambito positivo.

Lo scenario diventa diverso nel 2009 che si caratterizza come un anno completo di recessione per l'economia regionale. In nessun mese si sono presentati spiragli positivi, consumi e investimenti delle famiglie si sono bloccati o sono arretrati. E le cooperative non potevano che risentirne.

In tutti i settore e pressoché per tutte le cooperative flette il volume complessivo del fatturato causando come primo impatto la flessione della massa critica.

La conseguenza immediata è che aumentano le incidenze relative dei costi generali, soprattutto le Spese Generali e i Costi di funzionamento e le cooperative cercano di ritrovare l'equilibrio Costi-Ricavi sui nuovi livelli produttivi realizzati. Ma come evidente questa manovra è di pressochè

impossibile conseguimento nel breve periodo, soprattutto per chi, come le cooperative, mette la difesa del lavoro al centro del proprio operato.

L'effetto dell'azione combinata fra riduzione della massa critica e maggiore incidenza dei costi gestionali, ha trascinato con sé una ulteriore compressione del risultato caratteristico e un peggioramento dei flussi di cassa operativi.

Il ridotto contributo del Cash flow al sostegno degli investimenti, che le cooperative hanno cercato di salvaguardare, ha causato un aumento dell'indebitamento che nelle cooperative di lavoro si è rivolto prevalentemente verso il sistema bancario e in quelle di utenza verso i propri soci. In un caso e nell'altro la situazione favorevole dello scenario tassi rispetto alle imprese ha contenuto su livelli accettabili l'impatto negativo sulla gestione finanziaria.

La sostanza finale è che l'impatto è stato causato da una parte dalla flessione dei Cash flow gestionali e dall'altra dall'aumento dell'indebitamento per salvaguardare gli investimenti.

Certo è che questa situazione sarebbe risultata molto più pesante se i tassi si fossero mossi in direzione sfavorevole per le imprese. I problemi sono da valutare appieno per l'ultimo trimestre dell'anno in corso.

Vanno inoltre valutati come in fase problematica i temi della produttività e dei margini.

La difesa dei volumi di fatturato si è basata anche sull'esigenza oltre che sulla volontà da parte delle cooperative di ridurre i prezzi finali dei prodotti e dei servizi offerti.

Un esempio vale per apprezzare fin in fondo l'impatto di questa scelta.

Le imprese della Distribuzione finale moderna, e fra queste Coop Lombardia sono ormai giunte a realizzare il 25% delle vendite totali per mezzo delle promozioni. E queste in Lombardia visto il livello della

concorrenza, non possono essere inferiori al 30% del prezzo pieno, se vogliono cogliere il loro obiettivo di fatturato.

Uno sforzo che alla fine nel livello aggregato dei prezzi va valutato fra il -5 e il -10% e a fronte del quale le cooperative non sono state in grado di recuperare un livello equivalente di efficienza produttiva.

Purtroppo il 2009 non presenta soltanto i risultati gestionali meno favorevoli per le cooperative nel decennio ma ha lasciato anche una pesante eredità per il 2010.

E infatti il 2010 si è già delineando come un anno problematico per le cooperative del campione.

C'è il rischio che, a invarianza delle variabili esterne ed interne sopra analizzate, il 2010 possa rappresentare il primo anno di andamenti complessivamente negativi per i bilanci delle cooperative lombarde.

In questo scenario l'attività dei gruppi dirigenti si concentra su due temi fondamentali: la difesa dell'occupazione e il sostegno agli investimenti.

Il blocco del turn-over e la massimizzazione del part-time hanno fatto parte degli interventi che nel corso del 2008 hanno aiutato nella salvaguardia dei posti di lavoro.

Nel 2009 diverse cooperative hanno dovuto far ricorso alle procedure per gli ammortizzatori sociali. Nell'anno e nella prima parte del 2010 cassa integrazione in deroga, contratti di solidarietà o equivalenti, liquidazioni coatte amministrative non si sono più confinate come sfondo ambientale ma sono divenute realtà per diverse cooperative. In una regione che sta conoscendo ancora livelli di utilizzo della cassa integrazione davvero preoccupanti.

Sul finire del 2010, ad invarianza dello scenario per il fatturato e gli ordinativi, il margine di difesa è già notevolmente eroso e la necessità di dover ricorrere ad ulteriori forti interventi potrebbe farsi concreta.

Nel complesso tutte le cooperative si dichiarano molto soddisfatte del contributo fornito dal movimento lombardo alla nascita del Confidi nazionale, unitario fra le tre Centrali storiche della cooperazione italiana.

Una tappa importante in direzione di un processo unitario nella sostanza che consente alle cooperative di Lombardia di migliorare il loro accesso al credito e le condizioni relative.

Diverse cooperative del campione indicano per il futuro la speranza che il nuovo strumento di garanzia arricchisca il suo ruolo di consulenza finanziaria perché questo è uno dei punti di debolezza dell'organizzazione.

Anticipo fatture, affidamento di cassa, leasing, factoring, mutui e tempi dell'indebitamento, utilizzo del credito agevolato. Sono scelte profondamente diverse con costi enormemente differenti. E sono scelte che possono variare in base alla situazione concreta e quindi alle esigenze delle singole imprese.

Il Consorzio Fidi deve mettersi in grado di fornire consulenza su questi temi a tutti gli associati e in particolare alle piccole e medie cooperative.

Un'altra forte sottolineatura delle cooperative, che va ad ulteriormente sostenere le indicazioni dell'anno precedente, è quella relativa al fare assieme.

Quasi tutte le cooperative del campione sono impegnate o in veri e propri progetti di fusione, o stanno ragionando sulla materia con altre coop del loro settore o stanno costituendo società di scopo.

La recessione economica, per le cooperative, non solo non è ancora superata ma anche l'anno 2011 potrebbe essere ancora di segno negativo. E' perciò tutte chiedono a Legacoop e al Sistema associativo nel complesso di impegnarsi ancora di più di quanto sia stato già fatto per promuovere concentrazioni, consorzi di settore e progetti intersettoriali.

Il tema della formazione è un altro di quelli che richiama le sollecitazioni di tutte le cooperative del campione, "facciamo di più insieme, nei settori e fra di loro, perché su questo tema si decide tanta parte del nostro futuro".

Un altro tema di tutti è quello del presidio territoriale. Per valorizzare il radicamento, che tutti indicano come uno dei fattori distintivi della vera cooperazione, non si può fare a meno dei Coordinamenti provinciali. Per non essere soli, come molto spesso ci si sente lontani da Milano, bisogna che ci siano buoni progetti per la promozione territoriale, per raggiungere i giovani delle scuole tecniche e buoni programmi intersettoriali provinciali. L'ultimo blocco di risposte ha riguardato i temi tecnici della Ricerca stessa. Tutte le cooperative si sono espresse a favore del rendere l'Indagine campionaria annuale e di porla alla base della discussione costante sullo sviluppo che deve vedere impegnati tutti i operatori.

Cap. 3 - CONCLUSIONI

In tutti i comparti si segnala nel 2009 e nella prima parte del 2010 una netta ulteriore accelerazione della spinta verso il fare assieme fra le cooperative.

Nelle cooperative di utenza questa spinta è nella fase della pianificazione operativa e coinvolge un po' tutte le coop del campione; Coop Alto Milanese e Coop Lombardia nella Distribuzione finale, Cooperativa Auprema nell'abitazione. Anche nelle costruzioni la spinta è consistente, sebbene non ancora in fase operativa; Coop Lavoranti Muratori. Nel complesso delle Cooperative dei Servizi, sia quelle di Produzione e Lavoro che le Sociali, si coglie per ora soltanto una sorta di pressione ad andare verso questa direzione, la volontà di sostenere gli indirizzi provenienti dalla compagine associativa.

Nel comparto agro-industriale le cooperative sono un po' troppo distanti e diverse nei mestieri per marciare in questa direzione, è la componente

associativa che dopo aver già realizzato il Distretto è passata ad una ulteriore riaggregazione organizzativa.

I operatori dei settori più tradizionali sanno per esperienza, soprattutto nell'utenza, che nelle fasi di più acuta recessione economica la migliore risposta che i gruppi dirigenti possono fornire al problema del come rinforzare le mura e preparare il contrattacco, sia quella di lavorare per aggregarsi.

La cooperazione fra consumatori ha superato la terribile prima crisi petrolifera del 1973 costruendo un nuovo Sistema di Settore, basato su un'aggregazione delle cooperative allora esistenti verso le attuali nove nazionali. E ridisegnando compiti, ruoli e localizzazione del Consorzio Coop Italia.

La Cooperazione di abitazione in Lombardia negli ultimi cinque anni ha realizzato processi aggregativi di una portata senza precedenti nella sua storia ultracentenaria.

Anche la cooperazione di Produzione e Lavoro nelle costruzioni è emersa dalla seconda recessione nazionale, quella del 1992/94, riaggregandosi e collocandosi fra i leader nazionali di comparto. E anche in questa fase l'approccio resta lo stesso.

In tutti e tre questi casi i cooperatori di diversi comparti hanno realizzato nel concreto l'idea di fare assieme più Sistema e con ciò trasformando dei rischi gravissimi in opportunità straordinarie.

E senza paura di scontrarsi con alcune idee strategiche diverse che pure una buona metà della cooperazione italiana, portava avanti.

Quelle del piccolo e bello perché solo così, è vero che si paga un prezzo all'efficienza, ma si otterrebbe un vantaggio straordinario per la partecipazione dei soci.

Il risultato finale, ricordava sempre Ivano Barberini, il più grande leader prodotto dalla cooperazione italiana negli ultimi trent'anni, è che fra le 300 più grandi imprese cooperative del mondo non ne figura nessuna italiana.

Le grandi cooperative fra consumatori, Coop Lombardia, e fra abitanti Auprema e Niguarda, hanno dimostrato con i fatti, con i numeri dei soci e delle sezioni che la grande dimensione strutturata favorisce la partecipazione informata.

E in Lombardia lo hanno dimostrato anche alcune grandi imprese nazionali, Cir, Camst, CMB, Unieco, Sette, Manutencoop, Coop Service costruendo, ogni volta che c'era la possibilità, delle sezioni soci regionali efficienti e partecipate e in grado di esprimere manager non solo territoriali.

La grande dimensione, la cooperativa strutturata, se trova dirigenti e meccanismi operativi adeguati, è una condizione fondamentale per realizzare ricerca, per fare investimenti innovativi, per acquisire imprese e business, per attrarre giovani brillanti, per organizzare la partecipazione dei soci, per rafforzare la tradizione dei vincoli mutualistici.

I comparti storici e i loro operatori sanno, per esperienza concreta, che i cicli economici espansivi e regressivi si sono sempre alternati, con maggiore o minore intensità.

E sanno che le recessioni hanno sempre funzionato da selezione naturale; le imprese meglio dirette e patrimonializzate le utilizzano per ottimizzare i costi riorganizzandosi e contemporaneamente investendo per acquisire nuovi mercati e preparare il futuro.

Nei settori più recenti, soprattutto quelli che ruotano attorno ai Servizi, alle imprese e alle persone, questi processi hanno bisogno ancora di forti impulsi finanziari, politici e settoriali da parte del Sistema tutto.

In sostanza i operatori lombardi vengono descritti dalla lettura delle interviste campionarie, interviste realizzate in tante ore di colloqui fra il Presidente e un Dirigente o un Consulente dell'Associazione di settore, impegnati a fondo su due versanti; quello della gestione del quotidiano e quello della realizzazione di tutto ciò che è possibile per preparare il futuro.

Questi due versanti dell'impegno giungono a convergenza in uno soprattutto su tre temi.

Il primo è quello relativo agli investimenti, il secondo è quello delle risorse umane e il terzo è quello relativo al fare assieme: materie nelle quali non ci può essere prospettiva senza difendere strenuamente il presente.

1. Gli investimenti rappresentano uno dei segreti del successo indubbio del modello d'impresa cooperativo nei centocinquanta anni di storia e nella sua evoluzione più recente.

I cooperatori investono nel loro "core business" e cercano di farlo massimizzando il contributo proveniente dall'autofinanziamento.

Queste scelte, favorite dalla caratteristica di modello, gli utili incentivati dalla legislazione fiscale e tributaria verso le Riserve e queste ultime concepite come Indivisibili, costringono i cooperatori anche ad un grande sforzo connesso verso la Ricerca, prima di Processo e poi di Prodotto.

Investimenti dunque innovativi nel core business e/o in attività integrabili limitando al massimo l'indebitamento bancario.

Anzi uno dei comparti portanti del Sistema Legacoop lombardo poggia sulla cooperazione di utenza, consumatori, che facendo leva sul Prestito da Soci è storicamente "non indebitato" verso le banche. E comunque nell'ultimo anno tutti i settori, anche l'area lavoro, hanno incrementato o avviato ex novo il Prestito da Soci.

Il basso indebitamento verso il sistema bancario consente di resistere meglio, nelle fasi recessive, al peggioramento dei flussi di cassa.

Certo la riduzione dei flussi di cassa comporta comunque un aumento dell'indebitamento se si vogliono mantenere invariati gli investimenti.

E da qui discende una richiesta pressante di tutte le cooperative a migliorare gli strumenti finanziari interni al Sistema, il Consorzio di Garanzia, CCFS e soprattutto Coopfond.

2. Le risorse umane

Tutte le cooperative del Campione sono impegnate a limitare l'impatto recessivo sulle maestranze, mettendo in campo un mix di interventi immediati: dal blocco del Turn-Over ai Contratti di Solidarietà.

Nessuno dichiara di avere aumentato l'occupazione, tutti la difendono pur nella riduzione complessiva ma tutte dichiarano contemporaneamente la grande difficoltà a reperire sul mercato risorse umane competenti.

La linea che tutti i Presidenti ed i Direttori intervistati sottolineano è che senza dirigenti cooperativi sempre migliori il futuro è a rischio.

E non basta neppure cercare di attrarre giovani brillanti e competenti professionalmente, occorre avere anche la capacità di farne dei cooperatori, dare loro un imprinting cooperativo e costruire per loro un percorso evolutivo che li porti a divenire manager esperti in gestione aziendale applicata all'impresa cooperativa.

Su questa materia tutti i Presidenti e/o Direttori sollecitano il Sistema a fare molto di più.

3. Fare assieme

Nella prima Indagine, quella del 2009, non tutti concordavano sull'esigenza di incentivare Politiche di Settore e Politiche di Sistema. La maggioranza si esprimeva in questa direzione, più Consorzi, più Fusioni, più Strumenti Finanziari orizzontali, ma alcuni Presidenti si dichiaravano indifferenti.

In questa seconda indagine nessuno si chiama fuori da questa esigenza e tutti trasmettono un messaggio urgente al Sistema: fate presto ad aiutare concretamente, con strumenti e interventi politici, perché i tempi si vanno facendo sempre più difficili.

La dimensione, la massa critica non sono mai da sole una soluzione salvifica, certo è però che quasi sempre sono una condizione a partire dalla quale si possono aggiungere le altre scelte necessarie.

Nelle recessioni tutti tendono a tornare verso i fondamentali. E per il nostro mondo significa sia ripartenza dei processi di accorpamento che avvio di nuove politiche di Sistema.

Fra queste bisogna rilanciare, ed è una delle indicazioni di fondo della seconda indagine campionaria, le Politiche Intersettoriali con due obiettivi, uno di medio e l'altro di lungo termine.

L'obiettivo di medio termine è che ragionando per mezzo delle filiere produttive, quella agroalimentare, quella logistica, quella dell'abitare, si possono orientare gli investimenti verso l'innovazione del processo complessivo. Conseguendo razionalizzazione e quindi ottimizzazione nella gestione dei costi e dei fattori produttivi.

L'obiettivo di lungo termine è quello di cercare di orientare gli investimenti delle risorse di tutti verso quei settori e quei comparti che in futuro potrebbero risultare i più favorevoli allo sviluppo del modello d'impresa cooperativo.

Al centro del "ciclo virtuoso" cooperativo stanno gli investimenti sempre concentrati sui core business produttivi e realizzati in massima parte con l'autofinanziamento derivante dall'efficienza produttiva e dalla raccolta del Prestito Sociale istituzionalmente legato agli investimenti.

Qui si avvia il ciclo virtuoso perché le cooperative non sono costrette a destinare parte importante delle risultanze gestionali a rimborsare un'eccessiva leva finanziaria, cioè indebitamento verso le banche, ma possono avviarle ad autofinanziare nuovi investimenti e per mezzo loro nuove occasioni di lavoro.

E proprio la motivazione della raccolta del Prestito da soci per sostenere gli investimenti a costringere le cooperative, anche moralmente, ad essere efficienti. Se non fosse così il basso costo del debito servirebbe per coprire le proprie inefficienze.

Questa è un'altra indicazione per il futuro del Sistema derivante dall'Indagine, investire di più tutti sull'intersettorialità.

LA RECESSIONE ECONOMICA E I PROGETTI DA REALIZZARE PER TORNARE A CRESCERE

<u>Effetti della crisi</u>		<u>Progetti per tornare a crescere</u>	
		di breve periodo	di medio periodo
<ul style="list-style-type: none"> - diminuzioni immediate - diminuzioni di medio termine 	<ul style="list-style-type: none"> - del volume del fatturato - dei prezzi di vendita - del margine operativo - dei flussi di cassa 	<ul style="list-style-type: none"> - razionalizzazione dei costi - difesa risorse umane - riconsiderazione dell'indebitamento 	<ul style="list-style-type: none"> - unificazioni - progetti di filiera - investimenti - capitalizzazione
<ul style="list-style-type: none"> - aumenti assoluti - aumenti relativi 	<ul style="list-style-type: none"> - del costo del lavoro - degli oneri finanziari - delle Spese Generali 		

NOTA METODOLOGICA
E
COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

NOTA METODOLOGICA

Sul finire dell'estate del 2008 la stagnazione dell'economia lombarda, che si protraeva ormai da molti mesi, si è trasformata in recessione.

Legacoop Lombardia, su sollecitazione del Sistema Nazionale, ha deciso di realizzare un'Indagine Veloce con l'obiettivo di fornire tempestivamente alle cooperative associate un'interpretazione concreta dell'evoluzione economica.

E di rendicontare sulle difese che le cooperative cominciavano a mettere progressivamente in campo per superare una fase di difficoltà conosciuta nella dimensione, incognita nella sua progressione temporale.

Ma soprattutto con l'obiettivo di verificare le aspettative delle imprese associate nei confronti del mondo Legacoop e dunque in materia di Politiche Settoriali, di Politiche di Sistema e di Politiche Territoriali.

La volontà di realizzare tempestivamente la Ricerca ha militato in favore della scelta di un'Indagine Campionaria.

Da subito si è posto il problema della rappresentatività del Campione rispetto ad un Universo di riferimento, quello delle cooperative lombarde, molto differenziato a livello settoriale e riccamente articolato a livello provinciale e dimensionale.

Le scelte compiute in materia di rappresentatività hanno tenuto conto di due esigenze particolari.

In primo luogo che in un'indagine veloce fa ovviamente premio la tempestività e perciò più che la precisione del singolo dato previsionale è fondamentale l'individuazione delle tendenze di fondo e dei fabbisogni.

In secondo luogo la volontà che l'indagine svolgesse anche un ruolo di strumento di verifica strategica per coerenza.

Il legame associativo nel mondo cooperativo non è di tipo impositivo ma si basa sull'arte della condivisione e del convincimento.

L'Indagine campionaria perciò deve essere anche una metodologia per organizzare al meglio le informazioni disponibili e soprattutto per controllare che gli interventi realizzati dalle cooperative per superare la crisi non risultino pregiudizievoli per il rilancio dello sviluppo, una volta superata la recessione.

Le caratteristiche metodologiche di fondo dell'Indagine vanno illustrate sul fronte della rappresentatività e sul fronte della tipologia dell'intervista.

Sulla rappresentatività si è partiti dalla conoscenza di un Universo composto da circa 1800 cooperative e delle quali più di 1200 attive.

La maggioranza di queste imprese, circa 800, sono di piccole dimensioni e fra queste quasi 400 circoli.

C'è poi un nucleo di 250/300 cooperative di medie dimensioni e infine il raggruppamento più ristretto di circa 100 cooperative grandi e medio-grandi, fra le quali numerose sono le cooperative interregionali e nazionali.

I settori di attività sono ancora più numerosi e volendo elencarli sulla base dell'attività prevalentemente svolta si ottiene; cooperative di utenza nella Distribuzione Finale Moderna e nelle Abitazioni. Cooperative di lavoro, nelle Costruzioni e nell'Industria; Cooperative di Servizi alle Imprese, Logistica e Multiservice e Cooperative di Servizi alle persone, Sociali, Culturali e della Ristorazione collettiva. E poi Cooperative e Consorzi di Supporto, nell'Agroalimentare, nella Distribuzione finale e nell'area Amministrativa.

Anche la presenza territoriale è molto diffusa a testimonianza del radicamento che rappresenta uno dei fattori di successo dell'impresa cooperativa.

Gli associati di Legacoop sono presenti in tutte e dodici le provincie lombarde ma innegabilmente la città metropolitana di Milano concentra al massimo l'attività, con il 60% dell'intero universo societario.

Le differenze dimensionali, settoriali e territoriali sono così ampie da rendere difficile la soluzione del problema della rappresentatività per mezzo di un campione ristretto.

Per questo motivo, per cercare di avvicinarsi il più possibile alla rappresentatività si è deciso di procedere con due passi successivi.

Il primo passo è stato di scegliere, il primo anno di Indagine, sedici cooperative estraendole tutte dal raggruppamento della media dimensione imprenditoriale. Una dimensione media che non è definita tale sulla base dei parametri di matrice Eurostat ma sulla base delle caratteristiche settoriali e comunque non oltre la soglia limite dei 200 addetti.

La seconda scelta è stata relativa ai comparti di attività e sono stati scelti tutti quelli nei quali il modello cooperativo può esprimersi sia con singole realtà eccellenti che con politiche di settore. Infine si è cercato di coprire la maggior parte delle provincie regionali.

Resta da spiegare che la scelta di concentrare la selezione delle sedici cooperative nel settore delle medie è derivata dall'ipotesi che le realizzazioni, gli indirizzi e le sollecitazioni provenienti da questo comparto siano sicuramente rappresentative delle esigenze delle piccole cooperative.

E che inoltre la media dimensione, proprio in quanto nel Sistema Cooperativo essa evolve ed è sempre sostenuta in ciò, verso la maggiore dimensione, possa essere rappresentativa, in primo approccio, anche della grande impresa.

Per essere sicuri di ottenere il miglior risultato possibile in materia di rappresentatività è stato deciso di svolgere un secondo passo di indagine.

Allargare l'intervista a cinque fra le grandi cooperative per integrare con le informazioni da esse provenienti quelle desunte dal campione delle medie.

Una sorta di verifica incrociata per validare la significatività delle risultanze ottenute nel primo passo d'analisi.

Una volta condotto il duplice livello d'intervista il risultato è stato che le risposte provenienti dal campione delle sedici cooperative medie erano congruenti con quelle provenienti dalle cinque cooperative grandi.

Per questo motivo è stata considerata soddisfatta la condizioni della rappresentatività del campione.

Ciò significa che le richieste provenienti dal campione e che si rivolgono al Sistema Associativo vanno interpretate come i fabbisogni per le cooperative lombarde degli interventi necessari al superamento della recessione. Il Sistema deve pianificarli in un progetto articolare nel triennio 2010-2012.

L'Indagine Campionaria è stata realizzata da un gruppo di lavoro composto da un rappresentante per ogni Associazione regionale, coordinato dal Direttore di Legacoop Lombardia, Italo Formigoni e diretto dall'Ufficio Studi regionale.

TAV. 1
GRUPPO DI LAVORO
INDAGINE CAMPIONARIA

Associazione	Rappresentante	
	Ruolo	Nome
Legacoop Lombardia	Direttore	Italo Formigoni
Legacoop Lombardia	Ufficio Studi	Valerio Di Iorio
Associaz. Prod. e Lavoro	Responsabile Uff. Lavoro	Gian Vittorio De Ruvo
Associazione Abitazione	Resp. Uff. Aziendale	Maurizio Castelnovo
Associazione Agricole	Collaboratore	Alberto Carini
Associazione Circoli	Presidente	Vittoriano Ferioli
Associazione Servizi	Responsabile Fiscale	Pietro Lucà
Associazione Consumo	Consulente	Valerio Di Iorio
Confircoop	Presidente	Franco De Palo

COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

Il primo campione relativo all'Indagine 2009 è risultato composto, dopo la selezione dei settori e dei territori, da sedici cooperative di media dimensione e da cinque cooperative di grandi dimensioni per la verifica incrociata.

Il secondo campione, quello relativo all'Indagine 2010, è stato composto con le stesse cooperative dell'anno precedente per consentire raffronti temporali e verifiche sulle implementazioni realizzate.

Il secondo campione è risultato composto da una sola cooperativa media in più rispetto all'anno precedente, aggiungendo il Circolone di Legnano, su richiesta dell'Associazione relativa.

Delle diciassette medie cooperative del campione 2010, tre sono rappresentanti della cooperazione di utenza, cooperazione fra abitanti e fra consumatori. Tre cooperative sono rappresentanti dell'area cooperativa

della Produzione e Lavoro, una per una dei comparti costruzioni, industriali e terziario relativo. Due sono in rappresentanza delle cooperative agricole di supporto. Due cooperative sono in rappresentanza dei circoli cooperativi.

Due cooperative sono in rappresentanza dei Servizi alla persona, una Sociale A e una Sociale B, per l'inserimento lavorativo.

Una cooperativa in rappresentanza delle attività turistiche. Tre cooperative rappresentano il comparto dei Servizi all'impresa, una per la movimentazioni delle merci, una per il trasporto conto terzi e una per il multiservice.

Infine una per il comparto molto presente a Milano delle cooperative culturali.

TAV. 2
MEDIE COOPERATIVE NEL CAMPIONE

Settore	Cooperative medie	PR	Intervistatori	Volume Prod. 2008	Addetti 2008
1) Consumo	1) Alto Milanese	MI	Di Iorio	33.660	189
2) Abitazione	2) Lavoratori Peschiera	MI	Castelnovo	12.837	3
	3) Coop Casa Brescia	BS	"	8.370	12
3) Prod. Lavoro: - Edile - Industriale - Terziario	4) Solidarietà (Gussola)	CR	De Ruvo	13.800	42
	5) Scalvenzi	BS	"	6.700	48
	6) Coprat	MN	"	1.773	33
4) Agricole	7) CVL	BS	Carini	1.697	31
	8) Ortofrutticola	SO	"	8.652	62
5) Circoli	9) Città Alta	BG	Feroli	2.510	29
	10) Circolone Legnano	MI	"	3.000	30
6) Servizi: - Movimentazione - Trasporti - Culturali - Multiservizi - Turismo - Sociali A - Sociali B	11) R.A.D.	MI	Lucà	13.957	466
	12) Comitras	MI	"	12.198	119
	13) Caeb	MI	"	4.581	178
	14) Coop Ticino	PV	"	2.893	139
	15) L'Innesto	BG	"	.642	38
	16) Solaris	MI	"	5.033	212
	17) Solaris Lavoro e Ambiente	MI	"	1.764	38

Nel campione delle diciassette cooperative medie sono rappresentate sette provincie lombarde, Milano, Bergamo, Brescia, Mantova, Cremona, Pavia e Sondrio.

Il volume di fatturato espresso dal Campione è intorno ai centoquaranta milioni di euro, pari a oltre il 3% rispetto all'Universo. Se si guarda agli addetti, circa mille e settecento l'incidenza rispetto all'Universo sale a oltre il 4%.

Le cinque grandi cooperative scelte come indicatori di controllo e di verifica delle risultanze desunte dal campione delle medie sono risultate: per il consumo Coop Lombardia con sede a Milano e operatività in tutta la regione. E poi per l'Abitazione la cooperative Auprema con sede a Cinisello Balsamo e operatività in tutta l'area metropolitana milanese. Per la Logistica la cooperativa Lavoratori Ortomercato di Milano (CLO) attiva in tutta la regione. Per le costruzioni la storica Cooperativa di Milano, Lavoranti

Muratori e per l'agroalimentare la cooperativa a supporto Prosus di Cremona.

Se si sommano fatturati e addetti di queste cinque grandi imprese lombarde si supera, come incidenza rispetto all'intero universo il 10%.

Non sono state inserite nel campione grandi cooperative interregionali e nazionali che pure intervengono numerose in Lombardia.

Una scelta derivante dalla volontà di non creare sovrapposizioni con indagini similari svolte in altre regioni cooperative.

TAV. 3

GRANDI COOPERATIVE NEL CAMPIONE

Cooperativa	Provincia	Settore	Intervistatore	Volume Produzione 2009	Addetti
1. Coop Lombardia Milano	MI	Distribuzione Finale	Di Iorio		
2. Auprema Cinisello Balsamo	MI	Abitazione	Castelnovo		
3. Lavoranti Muratori Milano	MI	Costruzioni	De Ruvo		
4. CLO Milano	MI	Logistica	Lucà		
5. Prosus Cremona	CR	Agroindustria	Carini		

CHECKLIST PER L'INTERVISTA CAMPIONARIA 2009

A) Indicazioni economiche di larga massima:

1. Quali le risultanze del Bilancio 2007 (gestione caratteristica e risultato finale)
2. Orientativamente come chiuderà il Bilancio 2008, per gestione caratteristica, cash flow e risultato finale?

B) Nella fase recessiva su quali fattori della gestione ordinaria si stanno creando i problemi maggiori?

3. Sui mercati specifici per collocare la produzione e/o sulla riduzione dei margini relativi
4. Sulle tariffe praticate dai committenti pubblici e/o privati nei Servizi alle Imprese e alle Persone
5. Sul volume complessivo della produzione e sulla massa critica
6. Sui flussi di cassa gestionali e sulla relativa liquidità
7. Sull'accesso al credito e nei rapporti bancari

8. Sul livello complessivo dell'indebitamento e sul costo relativo

C) Su quali fattori gestionali "cooperativi" si stanno creando i maggiori problemi?

9. Sulle risorse umane, sul turnover, sui contratti di solidarietà

9 bis. Sulla formazione

10. Sul capitale sociale

11. Sul prestito da soci

12. Sugli investimenti: livelli 2007 e 2008, progetti per il 2009

D) Indicazioni sulle politiche da realizzare all'interno del Movimento Cooperativo

13. Quali le aspettative sulle politiche di settore e come andrebbero orientate in questa fase recessiva?

14. Quali le aspettative sulle politiche di sistema e come andrebbero orientate? In particolare su Confircoop su Coopfond, su Ceref, su Cesvip-Lombardia e su Coop Servizi?

15. Quali le aspettative sulle politiche territoriali e come andrebbero orientate?

E) Considerazioni finali libere dell'intervistato ed eventuali suggerimenti sulla presentazione finale del Rapporto di Ricerca. Ad una Direzione Regionale di Legacoop allargata o in un Seminario specifico di Legacoop con contributi esterni?

RACCOMANDAZIONI DI FONDO EMERSE DALLA RICERCA 2009

- 1 - Salvaguardare i progetti di investimento senza forzare eccessivamente sull'indebitamento;
- 2 - Rinforzare la patrimonializzazione lavorando sul Capitale Sociale e così facendo migliorare l'accesso al credito;
- 3 - Incrementare il Prestito da Soci sempre più finalizzato a progetti mirati e al rapporto sociale;
- 4 - Potenziare il Confircoop in attesa del Confidi Nazionale;
- 5 - Difendere l'occupazione e rilanciare la formazione professionale e manageriale in chiave cooperativa;
- 6 - Accelerare sul fare insieme aprendo una nuova stagione delle fusioni/concentrazioni. E incentivarle per mezzo degli strumenti nazionali di sistema, Coopfond, Consorzio Cooperative Finanziarie Sviluppo, Unipol Gruppo Finanziario, Confidi;

- 7 - Ripensare e potenziare la nostra presenza territoriale, fondamentale per il radicamento;
- 8 - Realizzare azioni sempre più concrete contro le finte cooperative.

CHECKLIST PER L'INTERVISTA CAMPIONARIA 2010

A) Domande sugli orientamenti di fondo emersi nel Sistema per il superamento della recessione:

1. La cooperativa è riuscita a mantenere nel biennio 2008-2009 il piano degli investimenti programmati?
2. La cooperativa è riuscita a rafforzare la Patrimonializzazione?
3. L'indebitamento bancario è rimasto in equilibrio?
4. Il Prestito da soci si è sviluppato in modo significativo?
5. La formazione professionale e quella manageriale su che livelli sono attestate?

B) Domande sugli andamenti gestionali:

1. Quali sono stati i risultati, nel biennio 2007-2008, della gestione caratteristica, del cash flow e della gestione finanziaria?

2. Orientativamente come chiuderà il Bilancio 2009 per gli andamenti gestionali sopra richiamati?

C) Domande sugli aspetti più problematici per il 2010:

1. Andamento della produzione e dei margini;
2. Tariffe praticate dai clienti e variazioni dei costi;
3. Volume complessivo del fatturato e massa critica;
4. Flussi di cassa gestionali e liquidità;
5. Accesso al credito e rapporti bancari;
6. Livello complessivo dell'indebitamento e costo relativo.

D) Domande sugli elementi d'impresa più caratterizzanti dell'impresa cooperativa

1. Scenario delle risorse umane; part-time, turn over, eventuali ammortizzatori sociali in essere, contratti atipici;
2. Obiettivi a breve per la formazione;

3. Prospettive per Capitale Sociale e Prestito da Soci;
4. Gli investimenti per il biennio 2010-11.

E) Domande sull'implementazione del Sistema Cooperativo

1. Le politiche di Settore vanno ulteriormente rafforzate in direzione di concentrazioni e società di scopo unitarie o sono già a regime?
2. Le politiche di Sistema, per il Credito e la Formazione vanno ulteriormente rafforzate o sono già a regime?
3. Le Politiche territoriali vanno ulteriormente rafforzate?

F) Considerazioni finali dell'intervistato:

1. Sulle modalità di svolgimento di questa Indagine Campionaria;
2. Sulla possibilità di renderla annuale;
3. Sulla capacità di questa indagine di diventare un contributo costante alla discussione sull'evoluzione del Sistema cooperativo.