

Fare gruppo, una sfida fondamentale per il futuro della cooperazione e delle imprese

Ecco le nuove opportunità per superare le impasse offerte dalla normativa sul gruppo paritetico

È un tema importante. Uno snodo decisivo per il futuro. Per le cooperative, così come per tutte le altre forme d'impresa. Superare i limiti connessi alle ridotte dimensioni aziendali, senza perdere flessibilità, senza snaturarsi. Si gioca su questo fronte una delle partite decisive per la nostra economia, la possibilità di raggiungere una maggior robustezza finanziaria, in grado di consentire da una parte di investire per cogliere le opportunità, dall'altra di reggere le avversità del mercato. Una soluzione possibile arriva dai gruppi d'impresa. Intesi non come una semplice somma di singole imprese, ma come un sistema capace di realizzare una politica aziendale unitaria, un valore aggiunto che supera la somma delle singole parti. Un fronte che vede l'Italia in ritardo, anche per la cooperazione. "In Europa - spiega il direttore generale di Coopfond Sergio Nasi - quasi tutte le grandi cooperative dell'agroalimentare, ad esempio, sono riunite in gruppi". Non così da noi. Quella dell'aggregazione in gruppi è dunque una strada lungo la quale occorre accelerare, ma è anche una strada delicata. "Come cooperative - prosegue Nasi - non dobbiamo limitarci a mutare un modello da altre forme d'impresa, ma vogliamo utilizzarlo proponendoci come un fattore dinamico dentro un'idea dell'economia che tenta di coniugare mercato e solidarietà, territorialità e globalizzazione, competizione e condivisione, persone e comunità". Un obiettivo interessante, che può essere perseguito

con tanti strumenti. "Abbiamo bisogno di produrre rilevanti processi d'integrazione - argomenta il direttore generale di Coopfond - ma dobbiamo sempre ricordare che le forme con cui questo processo può realizzarsi sono tante. C'è la fusione, certo, ma le forme possono essere tante e molto diverse". Il 'vecchio' consorzio, certo, ma non solo. Grazie alla riforma del 2003 sono state messe in campo novità importanti, che permettono tra l'altro di superare un antico paradosso. Perché, da un lato, è vero che l'impresa cooperativa è spinta per sua natura a collaborare con altre imprese analoghe: di "cooperazione tra le cooperative" parlavano anche i principi dei Probi pionieri di Rochedale. Peccato però che, dall'altro, la legislazione italiana prima del 2003 non prevedesse - al di là dei consorzi - nessuno strumento in grado di conciliare le regole cooperative con le tipi-



Le costruzioni sono uno dei settori più interessati alla costituzione di gruppi cooperativi (foto Gaia Levi)

che modalità di funzionamento dei gruppi, che prevedono - ad esempio - l'eterodirezione e la presenza nella compagine di un ente dominante. L'unica strada era il consorzio, dove la capogruppo è priva di poteri coercitivi. Anzi, in ambito cooperativo si arrivava ad un paradossale ribaltamento, per cui la capogruppo era uno strumento al servizio delle imprese partecipanti. Un gruppo rovesciato, insomma. Questo impasse è stato superato nel 2003, si diceva, grazie soprattutto alla formula del "gruppo paritetico" introdotta dalla riforma legislativa. Un'innovazione che apre una strada importante, lungo la quale sono tanti i problemi e i rischi, ma ancor più le opportunità e le occasioni di crescita.

"La nuova normativa sul gruppo paritetico - spiega Roberto Genco, direttore dell'Area legale di Coopfond - prevede che tra le imprese aderenti venga sottoscritto un contratto. Questo può essere di coordinamento, nel caso in cui le scelte di gruppo siano affidate alla decisione paritetica di tutte le società partecipanti, oppure di direzione, se le altre società affidano alla capogruppo le decisioni di gestione dell'intero gruppo". Una forma di subordinazione che rimane però 'debole', non configgendosi così con la natura dell'impresa cooperativa.

"Questa subordinazione - prosegue Genco - non esclude la responsabilità gestoria degli amministratori delle altre cooperative". La riprova? La possibilità di recesso, che viene loro riconosciuta nel caso in cui le scelte di gruppo limitino o danneggino le finalità mutualistiche, che continua a essere vista come propria della singola cooperativa, e non del gruppo in quanto tale. Una formula flessibile, quella prevista dalla disciplina, che lascia aperta la porta a forme organizzative diverse, che possono spaziare dalla creazione di una nuova struttura societaria o limitarsi alla creazione di organi comuni per assumere le decisioni di gruppo. Una strada a misura di cooperativa, dunque, per intraprendere una strada lungo la quale sperimentare in forme nuove la conciliazione tra mercato e solidarietà, dando alle imprese sempre più forza per competere nella globalizzazione.

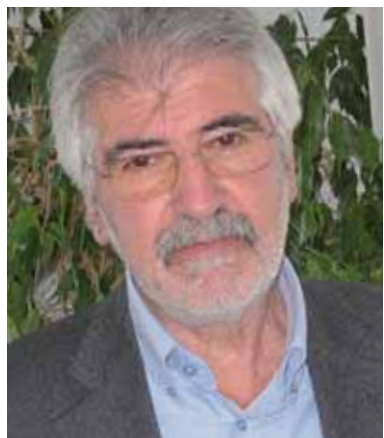
Tutti i servizi offerti da Coopfond Il Fondo in campo per sostenere processi di fusione e integrazione tra cooperative al di là dei gruppi paritetici

Non i gruppi paritetici. Queste operazioni no. Ma Coopfond è in campo per sostenere per altre vie i processi di fusione e integrazione tra cooperative. Due le modalità previste: l'acquisto di partecipazioni o la concessione di finanziamenti. In entrambi i casi a condizioni assolutamente vantaggiose: "le migliori - ammette il direttore Sergio Nasi - che vengono da noi praticate tra tutti i servizi finanziari". Possono essere ammesse a questa area di attività le cooperative risultanti da fusione; le nuove cooperative che realizzino finalità di integrazione delle attività di più cooperative con una rilevante e qualificata modificazione dell'assetto imprenditoriale dei soggetti coinvolti; le nuove società a capitale interamente possedute da cooperative che realizzino le medesime finalità. L'intervento - come accennato - si può realizzare attraverso l'assunzione di una partecipazione di rischio, la sottoscrizione di strumenti finanziari o l'erogazione di un finanziamento di credito. Per il capitale di rischio, nel caso di cooperativa risultante da fusione, l'intervento sarà entro il limite dell'incremento di nuovo capitale, eventualmente aumentato, fino ad un massimo di 1

milione, del minore importo tra la somma del capitale pre-esistente e il 50% delle riserve patrimoniali. Nel caso di nuova cooperativa che realizza l'integrazione, in misura non superiore al 50% del capitale versato. Nel caso di società di capitali, in misura non superiore al 30% del capitale versato.

Per il credito, Coopfond può erogare prestiti a cooperative esistenti, normalmente per una durata di 5/7 anni fino a 2,5 milioni di Euro purché assistiti da garanzie sul 50%. I finanziamenti inferiori a 150.000 Euro sono erogabili senza garanzie. Il tasso d'interesse è stabilito in misura pari al TUR diminuito di 25 punti base. Sono previste agevolazioni per cooperative del mezzogiorno, per operazioni con cooperative del mezzogiorno, per cooperative sociali o iniziative ad alto merito sociale.

Negli ultimi tre esercizi (dal 2006/07 al 2008/09) sono state realizzate, per questa finalità, solo 8 operazioni: tre nel primo esercizio, quattro nel secondo e solo una nell'ultimo. Il valore complessivo degli interventi è pari a 11,6 milioni di euro: 3,5 nel primo esercizio, 5,8 in quello successivo e 2,3 nel corso dell'ultimo.



Sergio Nasi, direttore generale di Coopfond

Sette casi in cui l'unione ha fatto la forza

Dal consumo ai servizi iniziano a farsi largo i processi di aggregazione tra le imprese aderenti a Legacoop

Sono ancora pochi, ma i processi di aggregazione tra le cooperative iniziano a farsi largo. Dal settore del consumo a quello dell'abitazione, ma anche tra le cooperative sociali e in ambiti nuovi, come quelle tra progettisti. Una piccola pattuglia di gruppi cooperativi, nati in questi anni. Una sorta di apripista per una modalità che può presentare, oltre agli inevitabili rischi, grandi opportunità per tutto il comparto. In tutti i settori, come gli esempi raccontano bene.

Nel consumo, ad esempio, si segnala l'integrazione commerciale in corso di realizzazione (non ancora operativa) in modo paritetico tra Coop 25 aprile e Coop 1° maggio. Il gruppo si occupa di acquisti, assortimenti e piani promozionali e può contare su una struttura gestionale comune e, in prospettiva, su un unico responsabile commerciale. Il macro coordinamento commerciale e la partecipazione congiunta ad appalti è invece l'oggetto

dell'aggregazione attorno a Coopprogetti di altre tre realtà del settore: Corintea, Dream e Arpa.

Paritetica anche l'aggregazione tra una coop di abitazione e una di costruzioni, ovvero Coop Piacenza 74 e Coop Val d'Arda. Obiettivo: il coordinamento strategico, attraverso l'integrazione finanziaria, i servizi comuni, la progettazione urbanistica e la collaborazione a nuove iniziative imprenditoriali. Nella ristorazione matrimonio, sempre per integrazione strategica, tra Cir e Sir. Il gruppo ha un oggetto ampio: acquisti, gestione risorse umane, ricerca e sviluppo, integrazione e sviluppo di sistemi di qualità, scambio di servizi interni, servizi a soci lavoratori.

Lanciata in avanti l'integrazione tra coop di abitazione e coop sociale, che si occupa di servizi educativi, che ha

coinvolto Andria, Abitcoop e Argento Vivo. Attraverso il coordinamento strategico si vuole realizzare la progettazione di iniziative da proporre a enti pubblici e comunità, proporre implementazione di politiche abitative, organizzare nuovi insediamenti, gestire servizi alla persona e creare nuove cooperative.

Integrazione strategica a tre, paritetica, anche tra tre cooperative dei servizi come Pulix, Proges e Coop Multiservice. Ben otto gli ambiti su cui si concentrerà l'azione del gruppo: programmazione strategica, pianificazione dei servizi, integrazione dell'attività caratteristica, sistemi di qualità e formazione, nomina di responsabili comuni, gestione degli acquisti e dei magazzini, gestione delle partecipazioni societarie e gestione del credito e della finanza. Sono infine due cooperative di abitazione, la

Di Vittorio e la Casa del lavoratore Di Vittorio che hanno dato vita a un gruppo paritetico che, con l'obiettivo del coordinamento strategico, agisce su ben nove aree d'attività: gestione finanza e credito, pianificazione patrimoniale e economico-finanziaria, controllo di gestione, integrazione attività caratteristica, politiche di marketing, servizi comuni di gruppo, sistemi di qualità-sicurezza-ambiente, gestione acquisti e magazzini e gestione delle partecipazioni societarie.

