

# RENDICONTAZIONE **SOCIALE**

Esercizio 2013-2014



# RENDICONTAZIONE SOCIALE

Esercizio 2013-2014

The logo for Coopfond, featuring a stylized 'C' icon composed of concentric circles to the left of the word 'Coopfond' in a bold, sans-serif font. Below the main text, the words 'FONDO MUTUALISTICO LEGACOOP' are written in a smaller, red, all-caps font.

**Coopfond**  
FONDO MUTUALISTICO LEGACOOP

# Indice

<i>Introduzione</i> .....	3
<i>Parte I – L’attività di Coopfond</i> .....	5
1. Gli interventi deliberati. ....	6
2. L’attività rispetto al mandato ricevuto dall’Assemblea .....	14
3. L’attività rispetto agli obiettivi prioritari assegnati .....	17
<i>Parte II – Gli effetti della crisi sul Fondo.</i> .....	25
4. L’impatto della crisi sul Fondo (analisi dal 2008) .....	26
5. Il modo di lavorare di Coopfond e l’impatto della crisi .....	36
<i>Parte III - L’identità aziendale</i> .....	39
6. Assetto istituzionale e organizzativo .....	40
7. Mission e valori di riferimento .....	43
8. Il rapporto con gli stakeholder .....	45

## Introduzione

L'esercizio che ci accingiamo a rendicontare è ancora segnato da una situazione economica difficile, che non può non interessare anche le cooperative. La crisi continua a produrre i suoi effetti sul tessuto produttivo del nostro Paese, la domanda interna non offre segnali di ripresa, le incertezze sul futuro sono ancora pesanti.

Alcuni comparti importanti, a partire da quello delle costruzioni, hanno subito un ridimensionamento pesante e doloroso, con conseguenze anche sui settori collegati, a partire da quello della produzione di infissi. Il sostegno alla crisi ed a i tentativi di rilancio hanno impegnato ingenti risorse finanziarie provenienti da strumenti finanziari ed anche da cooperative: in assenza di questo sostegno, l'impatto della crisi sul mondo cooperativo sarebbe stato sicuramente più pesante.

Non tutti i settori mostrano andamenti negativi: alcuni hanno potuto o saputo cogliere le opportunità che una crisi complessa comunque crea e presentano buoni risultati.

Al fine di favorire la comprensione degli effetti della crisi sulle cooperative e di conseguenza sull'attività del Fondo, abbiamo inserito alcune analisi relative all'ultimo quinquennio. Al di là di alcuni fenomeni evidenti, ad esempio l'andamento delle imprese private in crisi rilevate dai lavoratori (cd workers buy-out) ciò che appare chiaro è che il Fondo, grazie alla sua condotta basata sulla analisi attenta dei progetti e sulla rotatività delle risorse, ha mantenuto piena operatività anche durante la crisi e si presenta con significative disponibilità per affiancare le cooperative nei loro progetti di riposizionamento e sviluppo.

Nell'esercizio appena concluso l'attività deliberativa del Fondo è leggermente diminuita rispetto alla media degli ultimi anni, con una variazione rispetto al precedente esercizio: si è abbassato il taglio medio degli interventi e risorse più significative sono state destinate alle finanziarie territoriali. E' del tutto evidente che questo tipo di intervento aiuta la cooperazione, anche se in forma indiretta, e consente di attivare risorse dai territori. Si è mantenuta intensa la relazione con la strumentazione finanziaria cooperativa, mentre rari sono diventati gli interventi in convenzione con istituti di credito, stante il permanere delle difficoltà delle banche ad immettere risorse nelle attività imprenditoriali. Particolare attenzione il Fondo ha dedicato all'attività di promozione cooperativa, nella convinzione della necessità di favorire la nascita di nuove cooperative e l'affermazione di una nuova generazione di operatori e di cooperative, necessità poi sancita anche dal 39° congresso di Legacoop.

La particolare fase istituzionale, legata al rinnovo sia del consiglio di amministrazione di Coopfond che degli organismi di Legacoop conseguente al recente congresso, non ha consentito di approvare in tempi utili ed inserire in questa

rendicontazione le linee di attività per l'esercizio 2014/2015. Naturalmente le linee saranno discusse dai competenti organismi di Legacoop, approvate dall'assemblea dei soci e fatte proprie dal rinnovato consiglio di amministrazione del Fondo. L'attuazione di quelle linee rappresenterà il nucleo fondamentale della rendicontazione sociale relativa all'esercizio in corso.

**Parte I**

# L'attività di Coopfond

## I. Gli interventi deliberati

# Tre finalità per gli interventi deliberati

Gli interventi ordinari di Coopfond sono rivolti:

- alla promozione, allo sviluppo, al consolidamento imprenditoriale e al sostegno delle integrazioni tra cooperative, assumendo un ruolo di supporto finanziario temporaneo, anche in collaborazione con altri soggetti per consentire il frazionamento del rischio<sup>1</sup>;
- a perseguire obiettivi strategici, ovvero svolgere attività strumentali, attraverso l'acquisizione di partecipazioni societarie<sup>2</sup>;
- a sostenere interventi, progetti e iniziative di fertilizzazione culturale e imprenditoriale e di particolare valenza sociale attraverso l'erogazione di contributi, anche a fondo perduto, facendo ricorso alle risorse del Fondo Promozione Attiva<sup>3</sup>.

Inoltre, il Consiglio di amministrazione di Coopfond, con specifica autorizzazione del socio unico può deliberare, in deroga alle norme stabilite dal Regolamento, a favore di progetti imprenditoriali di straordinaria importanza per il movimento cooperativo<sup>4</sup>.

Nei prospetti seguenti sono riportati gli interventi deliberati negli esercizi 2012/13 e 2013/14 con i relativi importi.

---

1 Cfr: Regolamento, art. 3.

2 Cfr: Regolamento, art.4.

3 Cfr: Regolamento, art. 9 e Disciplina del Fondo Promozione Attiva.

4 Cfr: Regolamento, art. 11.



## Esercizio 2012/2013

Interventi deliberati	Numero	Importo (milioni di €)	Prestito	Capitale
<b>Attività caratteristica ordinaria</b>				
Promozione	5	1,0	0,7	0,3
Sviluppo	8	5,9	2,4	3,5
Consolidamento	8	4,1	3,4	0,7
Fusione/Integrazione	3	1,2		1,2
Prestiti in convenzione	8	6,9	6,9	
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>19,1</b>	<b>13,4</b>	<b>5,7</b>
<b>Progetti speciali</b>				
Abitazione	4	4,5	4,5	
Infissi/Serramenti	4	5,3	5,3	
Costruzioni	1	4,0	3,7	0,3
<b>Totale progetti speciali</b>	<b>9</b>	<b>13,8</b>	<b>13,5</b>	<b>0,3</b>
<b>Totale attività rotativa</b>	<b>41</b>	<b>32,9</b>	<b>26,9</b>	<b>6,0</b>
<b>Partecipazioni stabili</b>				
Centro studi	1	0,1		0,1
Finanziarie territoriali	2	9,5		9,5
Banca Etica	1	0,1		0,1
<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>9,7</b>		<b>9,7</b>
<b>Totale deliberato</b>	<b>45</b>	<b>42,6</b>	<b>26,9</b>	<b>15,7</b>
<b>Revoche</b>	<b>2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>0,3</b>
<b>Totale deliberato netto</b>	<b>43</b>	<b>37,0</b>	<b>21,6</b>	<b>15,4</b>
<b>Fondo Promozione Attiva (Contributi non rotativi)</b>				
Formazione	9	0,3		
Ricerca, studi, cultura cooperativi	14	0,4		
Promozione, reti, strumenti di supporto, Confidi	15	0,9		
Progetti di particolare rilevanza sociale	7	0,3		
Mezzogiorno	3	0,1		
<b>Totale deliberato</b>	<b>48</b>	<b>2,0</b>		

(\*) Dell'intervento complessivo di 3,1 ml di €, l'importo di 3 ml è riferito a strumenti finanziari assimilabili al capitale sociale

**41**  
**interventi**  
 rotativi  
 deliberati  
 nell'esercizio  
 2012/13

# 42 interventi rotativi deliberati nell'esercizio 2013/14

## Esercizio 2013/2014

Interventi deliberati	Numero	Importo (milioni di €)	Prestito	Capitale
<b>Attività caratteristica ordinaria</b>				
Promozione	15	5,3	2,9	2,4
Sviluppo	15	5,2	2,9	2,3
Consolidamento	2	1,0	0,5	0,5
Fusione/Integrazione	5	5,1	3,1	2,0
Prestiti in convenzione	2	0,5	0,5	
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>17,1</b>	<b>9,9</b>	<b>7,2</b>
<b>Progetti speciali</b>				
Abitazione	2	2,7	2,7	
Infissi/Serramenti	1	2,0	22,0	
<b>Totale progetti speciali</b>	<b>3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	
<b>Totale attività rotativa</b>	<b>42</b>	<b>21,8</b>	<b>14,6</b>	<b>7,2</b>
<b>Partecipazioni stabili</b>				
Finanziarie territoriali	8	9,1	4,5 (*)	4,6
Altre stabili	2	1,1		1,1
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>10,2</b>	<b>4,5</b>	<b>5,7</b>
<b>Totale deliberato</b>	<b>52</b>	<b>32,0</b>	<b>19,1</b>	<b>12,9</b>
<b>Revoche esercizio</b>	<b>2</b>	<b>1,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1,0</b>
<b>Totale deliberato netto</b>	<b>50</b>	<b>30,8</b>	<b>18,9</b>	<b>11,9</b>
<b>Revoche esercizi precedenti</b>	<b>6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,0</b>	<b>1,2</b>
<b>Fondo Promozione Attiva (Contributi non rotativi)</b>				
Formazione	7	0,5		
Ricerca, studi, cultura cooperativi	18	0,5		
Promozione, reti, strumenti di supporto, Confidi	7	0,7		
Progetti di particolare rilevanza sociale	7	0,2		
Mezzogiorno	1	0,1		
<b>Totale deliberato</b>	<b>40</b>	<b>2,0</b>		

(\*) si tratta di prestiti convertibili in capitale

Nel corso dell'esercizio sono stati deliberati 52 interventi con un impegno complessivo di 32 ml di €, le revoche relative alle delibere dell'esercizio stesso sono state 2 per complessivi 1,2 ml di €. L'importo deliberato netto è quindi pari a

30,8 ml di €, suddivisi in 18,9 ml € di prestiti (tra cui anche 4,5 convertibili) pari al 61% del totale, e 11,9 ml di € di capitale (il 39%). Le delibere rotative sono state 42 (1 revocata) per un intervento complessivo di circa 22 ml di €, mentre le partecipazioni stabili (prevalentemente il supporto a finanziarie territoriali) sono state 10 con 10 ml di € di intervento complessivo.

In termini numerici il maggior numero di interventi si colloca nelle sezioni promozione (in questo sono ricompresi diversi progetti di workers buy-out) e sviluppo, oltre a 5 progetti di fusione finalizzati all'accrescimento della dimensione media aziendale, e, in numero ridotto i prestiti in convenzione con gli istituti bancari (il calo dei rapporti con gli istituti bancari sconta una notevole difficoltà all'operatività di convenzioni bancarie) e di consolidamento.

Sono state effettuate inoltre delle rettifiche di ulteriori interventi (cessione di una partecipazione stabile con un'altra di analogo importo per 2 ml di €, integrazioni di delibere di precedenti esercizi per importi contenuti attorno a 100.000 €).

Rispetto all'esercizio precedente sono stati deliberati un maggior numero di interventi (1 in più nell'attività rotativa e 6 nella sezione stabile) ma con un importo complessivo inferiore (circa 7 ml in meno al netto delle revoche): è di conseguenza diminuito l'importo medio dell'intervento, in modo ancora più consistente se consideriamo solo l'attività rotativa. Questo dato testimonia una maggiore frammentarietà delle operazioni di finanziamento: i fabbisogni finanziari sono inferiori (con l'eccezione di progetti speciali e di housing sociale) perché sono più contenuti i piani di investimento presentati dalle cooperative e più rivolti a operazioni di consolidamento dell'attività che non a vere e proprie operazioni di accrescimento significativo dell'attività (naturalmente ci sono eccezioni). La seguente tabella evidenzia la concentrazione degli interventi per classi di importo: risulta evidente una sorta di dualismo progettuale e come ci siano alcuni progetti che assorbono molte risorse finanziarie (in particolare i progetti di fusione e integrazione e alcuni di sviluppo), e un numero elevato di progetti di importo ridotto. È significativo che oltre la metà dell'importo deliberato netto si concentri su 8 iniziative con importi superiori a 750.000 €, ma che il 75% degli interventi sia inferiore a 500.000 €. Questo risultato è connesso con il ruolo redistributivo del Fondo che, in questo esercizio, ha finanziato 33 interventi su 42 complessivi a favore di PMI cooperative.

**Aumentano**  
gli interventi,  
diminuisce  
l'importo medio

## 190 milioni deliberati in sei anni di crisi

### Interventi deliberati per classe di importo

	Numero	Importo (milioni di €)	Prestito	Capitale
<b>Attività rotativa</b>				
Inferiore a 100.000 €	7	0,6	0,3	0,3
Tra 100.000 e 300.000 €	15	3,1	1,4	1,7
Tra 300.000 e 500.000 €	9	4,0	2,9	1,1
Tra 500.000 € 750.000 €	3	1,9	0,8	1,1
Superiore a 750.000 €	8	12,2	9,2	3
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>21,8</b>	<b>14,6</b>	<b>7,2</b>

Inoltre, sono state revocate (integralmente o parzialmente) 6 iniziative relative a esercizi precedenti (i motivi sono stati diversi: rinuncia del beneficiario, non averarsi delle condizioni poste in delibera, revoca automatica per decorrenza dei termini, revoca di interventi precedenti con una nuova delibera). A seguito delle revoche, si sono ridotti gli impegni assunti per circa 3 milioni di € e si sono "liberate" risorse per nuove delibere. Il deliberato complessivo netto dell'attività rotativa è dunque pari a 27,6 ml di €.

È significativo considerare che negli ultimi 6 esercizi, cioè dall'inizio della crisi, Coopfond ha deliberato sull'attività caratteristica oltre 192 ml di € su 283 interventi, cui va aggiunto un importo di circa 90 ml di € tra le partecipazioni stabili a supporto di Cooperare, Cooperfactor; le finanziarie territoriali e il sostegno a Cooperfidi.

### Promozione, sviluppo, consolidamento e integrazione tra cooperative

All'interno dei complessivi interventi deliberati nell'esercizio, i nuovi progetti deliberati da Coopfond nella sezione rotativa (ordinari e progetti speciali) sono 42: gli interventi hanno finanziato investimenti attivati dalle cooperative per oltre 250 milioni di € (anche se risentono di un imponente piano di sviluppo presentato da una cooperativa del sistema Conad), che favoriranno la creazione di nuova occupazione stimabile in 1500 addetti nei prossimi tre anni, oltre a 4000 indiretti.

Sull'occupazione, un tema quanto mai delicato e sensibile in questa fase di crisi, occorre inoltre segnalare che l'intervento di Coopfond è servito per salvaguardare l'occupazione nei progetti di WBO (circa 300 addetti coinvolti nei 10 casi finanziati in questo esercizio) e nelle cooperative in crisi (che hanno purtroppo dovuto avviare processi di ridimensionamento degli organici) stimabile anche questa in alcune centinaia di addetti.

Su 42 iniziative deliberate, 9 hanno sede nelle regioni del Mezzogiorno. Le regioni maggiormente beneficiarie si confermano Emilia Romagna (13) e Toscana (6), che sono anche tra le principali conferenti al Fondo; rispetto al precedente esercizio la distribuzione territoriale è tuttavia più ampia e articolata, arrivando a toccare 16 regioni, con il primo intervento nella storia del Fondo in Val d'Aosta.

## Interventi deliberati

	Numero	Importo (mil. di €)	Prestito	Capitale
<b>Regione</b>				
Abruzzo	1	0,5		0,5
Basilicata	1	0,5	0,5	
Campania	1	0,5	0,5	
Emilia-Romagna	13	7,7	5,4	2,3
Lazio	2	1,8	1,5	0,3
Liguria	1	0,1		0,1
Lombardia	2	0,5	0,1	0,4
Marche	2	0,6	0,5	0,1
Piemonte	2	0,2	0,1	0,1
Puglia	1	1,2	1,2	
Sardegna	2	0,5		0,5
Sicilia	3	0,4	0,3	0,1
Toscana	6	4,7	3,1	1,6
Umbria	1	1,8	1	0,8
Val d'Aosta	1	0,2		0,2
Veneto	3	0,6	0,4	0,2
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>21,8</b>	<b>14,6</b>	<b>7,2</b>

**7 WBO su 10**  
realizzati  
in ambito  
manifatturiero

Si conferma particolarmente efficace il ruolo redistributivo operato dal Fondo anche all'interno dei settori: il consumo e i dettaglianti sono i maggiori conferenti mentre i settori con un numero maggiore di progetti finanziati sono il Manifatturiero (18 interventi), i Servizi (8 interventi), l'Agroalimentare e il Sociale (5 ciascuno).

Il dato del settore manifatturiero è molto significativo: 7 dei 10 WBO sono collocati in questo ambito settoriale, inoltre ci sono stati due importanti spin-off relativi al riposizionamento di due cooperative in difficoltà e il rilevante sostegno tra i progetti speciali al settore dei serramenti e infissi.

## Interventi deliberati

	Numero	Importo	Prestito	Capitale
<b>Settore</b>				
		<b>Attività rotativa</b>		
Abitazione	2	2,7	2,7	
Agroalimentare	5	3,8	2	1,8
Costruzioni	1	0,2		0,2
Dettaglianti	1	1,2		1,2
Manifatturiero	18	7,5	5,7	1,8
Pesca	2	1	1	
Servizi	8	4,6	3	1,6
Sociali	5	0,8	0,2	0,6
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>21,8</b>	<b>14,6</b>	<b>7,2</b>

## **Rafforzate le finanziarie territoriali**

In questo esercizio il numero degli interventi è stato sostanzialmente in linea con lo scorso esercizio, pur a fronte di un calo nell'importo deliberato netto. È di assoluto rilievo segnalare 15 interventi nella sezione Promozione – di cui 9 WBO oltre a 3 interventi di spin-off e il sostegno a cooperative neo-costituite con il supporto tutorato delle cooperative che le hanno promosse.

Si mantengono stabili i progetti di sviluppo e di consolidamento, volti all'accrescimento della dimensione media aziendale e al riequilibrio patrimoniale e finanziario, così come i 5 progetti di fusione sostenuti: rappresentano un elemento di ottimismo rispetto alla capacità del movimento cooperativo di perseguire progetti di sviluppo e riposizionamento sui mercati di riferimento, volti a accrescere la dimensione media aziendale e la capacità competitiva

### **Progetti speciali**

Nel corso dell'esercizio sono diminuiti sensibilmente di numero i progetti "speciali", di natura rotativa ma con elementi di distinzione rispetto alla delibere dell'attività ordinaria: si tratta di due progetti promosso dalla cooperazione di abitazione relativi all'housing sociale e di un progetto nel settore dei serramenti e infissi, particolarmente colpito dalla crisi. Rispetto a questo settore, è da sottolineare il progetto di fusione che ha coinvolto Coop Legno (FE) e Corno (RE) che hanno deciso di fondersi nella nuova cooperativa OpenCO: è il percorso auspicabile per tentare l'uscita da una crisi molto pesante.

Nel complesso i 3 progetti hanno assorbito risorse per 4,7 ml di € - circa 10 milioni in meno rispetto al precedente esercizio

### **Partecipazioni stabili**

Si tratta di circa 10 ml di € su 10 iniziative. La gran parte di queste sono relative al rafforzamento patrimoniale di 8 finanziarie territoriali (6 in Emilia-Romagna, 1 in Friuli, 1 in Toscana) effettuate per favorire anche il sostegno alla complessiva riorganizzazione dei territori di riferimento e per far fronte alle crisi manifestatesi sul territorio.

Tra le altre stabili, è stata incrementata la partecipazione in CFI per 50.000 € nel capitale sociale della finanziaria, partecipata pariteticamente dalle tre centrali cooperative aderenti all'ACI, e che si è confermato un partner strategico di Coopfond, specialmente nelle operazioni di WBO.

### **Fondo Promozione Attiva**

Il Fondo Promozione Attiva eroga contributi a fondo perduto in cinque sezioni di attività:

1. Formazione
2. Ricerca, studi e cultura cooperativi
3. Promozione, reti, strumenti di supporto e Confidi
4. Progetti di particolare rilevanza sociale
5. Mezzogiorno

Ha un budget di 2 milioni di euro ad esercizio e di norma l'intervento del Fondo non supera il 50% del costo di ogni singolo progetto presentato. Nell'esercizio 2013/14 sono stati deliberati contributi a 40 progetti (nello scorso esercizio ne erano stati sostenuti 48) per un importo complessivo di 2 milioni di euro, pari al limite massimo; tale importo comprende anche le erogazioni relative a progetti pluriennali deliberati negli esercizi precedenti<sup>5</sup>.

---

5 Il numero dei progetti deliberati può essere diverso da quello presente nella relazione del bilancio di esercizio poiché l'Area opera per "competenza" (progetti deliberati nell'anno nel limite dei 2 milioni di euro indipendentemente dalla data di erogazione totale o parziale) mentre il bilancio d'esercizio, prelevando direttamente dal Fondo, opera per cassa (rientrano i contributi erogati nell'anno, anche se deliberati in altri esercizi). La precisazione è pertanto necessaria al fine di evitare che differenze di illustrazione creino problemi di comprensione o, peggio ancora, il dubbio di errore nella redazione di uno dei due documenti.

## 2. L'attività rispetto al mandato ricevuto dall'assemblea

In base al Regolamento di Coopfond, "annualmente l'Assemblea definisce, in sede di approvazione del bilancio di esercizio, le linee strategiche e di indirizzo per la gestione delle risorse del Fondo mutualistico"<sup>6</sup>.

Nell'Assemblea dei soci del 20 dicembre 2013, sono state deliberate le linee di intervento del Fondo per l'anno successivo, considerando gli orientamenti espressi dalla Direzione Legacoop nella riunione svoltasi lo stesso 20 dicembre, nella quale è stata valutata la rendicontazione dell'attività svolta nell'esercizio precedente da parte di Coopfond. I punti principali del mandato e i fatti di gestione realizzati ai fini della loro attuazione sono descritti di seguito.

- **Favorire il rilancio e il riposizionamento**

Per la qualificazione della domanda occorrerà lavorare con i territori e con i settori per individuare filoni di attività da privilegiare; individuare progetti e priorità da sostenere. Dovrà peraltro essere mantenuta l'autonomia di giudizio da parte del Fondo e dovrà essere intensificato l'aiuto alla capacità progettuale.

## A stretto contatto con le associazioni settoriali e territoriali

- Coopfond ha lavorato nel corso dell'esercizio a stretto contatto con le associazioni settoriali e territoriali di Legacoop al fine di individuare le priorità di intervento. L'operatività risente anche della situazione di crisi, in cui risulta difficile e complicato per le cooperative pianificare il futuro con ottimismo. L'azione del Fondo è stata orientata in via prioritaria al sostegno delle cooperative nate da imprese private in crisi, al settore dell'housing sociale e del riposizionamento nel settore dei serramenti, della qualificazione dei servizi alla persona e al consolidamento e integrazione nel settore agroalimentare. L'attività di Coopfond non è mai solo ed esclusivamente di natura finanziaria, è costante il supporto progettuale per poter migliorare e affinare il progetto imprenditoriale della cooperativa.
- Nell'ambito del Progetto Coopstartup sono state realizzate proficue collaborazioni con Legacoop Lazio, Legacoop Puglia, Legacoop Ferrara, Legacoop Agroalimentare Nord-Italia e Innovacoop al fine di sperimentare processi di creazione d'impresa che facciano perno sul sistema cooperativo diffondendo la cultura cooperativa tra i giovani e in nuovi mercati al fine di favorire l'introduzione di innovazioni organizzative, tecnologiche e sociali.

---

<sup>6</sup> Cfr. Regolamento, art. 1.2.



- La difficoltà delle cooperative, in un periodo di crisi, a progettare il loro riposizionamento ha molto limitato la domanda al Fondo per il monitoraggio e servizi reali, istituito proprio per facilitare l'analisi economica-finanziaria e il riposizionamento sui settori di riferimento. Dopo un importante studio effettuato nel precedente esercizio sul settore delle costruzioni, in questo esercizio non c'è stata richiesta.

- **Mantenere attenzione alle crisi**

Nell'esercizio 2013-2014 dovrà inoltre essere proseguita l'attività relativa agli interventi straordinari, in parte già deliberati nel 2013 (Serramenti/infissi; Costruzioni, in particolare al Sud;Abitanti). È sempre più indispensabile il ruolo attivo dei settori e la collaborazione con le strutture Legacoop territoriali, i consorzi e altri soggetti.

- È proseguito il sostegno a interventi straordinari, già fortemente sostenuti negli ultimi due esercizi, in particolare nei serramenti e nel settore dell'abitazione
- In questo esercizio si è rafforzato il piano di sostegno patrimoniale alle finanziarie territoriali, anche tramite prestiti convertibili, ed è continuo e frequente il sostegno congiunto con i partner finanziari del sistema Legacoop e con le strutture territoriali e settoriali.

- **Riconfermare le novità introdotte nel 2013 nel Regolamento e nelle condizioni di accesso**

Rispetto alle risorse si propone di incrementare la ricerca di fonti finanziarie, anche a livello comunitario; di seguire gli sviluppi delle nuove forme di finanza cooperativa, ad esempio i mini bond; individuare nuovi partner bancari, anche evolvendo nelle modalità di relazione; e, infine, confermare un ruolo attivo nella rete degli strumenti finanziari Legacoop.

Relativamente agli impieghi la strumentazione appare sostanzialmente adeguata, con possibilità di potenziare le iniziative relative al sostegno alle start-up e favorire la capitalizzazione dei soci.

- La ricerca di fonti finanziarie europee si è svolta in ambito ACI, dove è allo studio una strumentazione che ne faciliti l'accesso. In forma più diretta, è stata conseguita la disponibilità del Crédit Cooperatif, per veicolare su cooperative italiane, anche con l'ausilio di Banca Etica, finanziamenti provenienti dall'importante banca cooperativa francese.
- Nonostante il rinnovo e il potenziamento della convenzione con Banca Etica e la conferma di quella con BPER, l'attività di finanziamento alle cooperative è risultata fortemente ridotta.

**Con  
l'Alleanza  
per trovare  
finanziamenti  
europei**

# 470 imprese attualmente in portafoglio

- Sulla base dei primi avanzamenti del Progetto Coopstartup è stato avviato un percorso di verifica della strumentazione finanziaria del Fondo per capire se allo stato attuale questa sia idonea alle esigenze delle startup cooperative nelle diverse fasi di sviluppo (dal pre-startup fino a 3/5 anni successivi alla costituzione) o se, al contrario, siano necessarie modifiche e/o adattamenti. A questo fine sono state avviate anche relazioni con soggetti operanti nel campo del finanziamento alle startup per lo scambio di esperienze e la verifica delle possibilità di partnership.

- **Salvaguardare il portafoglio esistente**

Il portafoglio esistente evidenzia una crescita di numero e di complessità dei progetti/contratti gestiti. Dovrà essere potenziata l'attività di monitoraggio attivo per sostenere i rientri e anche come servizio per aiutare le cooperative in difficoltà.

- In portafoglio abbiamo oltre 470 imprese, i rientri sono sostanzialmente in linea con il budget e la rischiosità dell'esercizio è leggermente diminuita: tuttavia ci sono rischi impliciti di svalutazione del portafoglio per i numerosi progetti sostenuti nei settori in crisi. Il monitoraggio prosegue con intensità, il numero di ristrutturazioni (dilazione nel recesso e moratoria sul debito) è elevato, le visite frequenti e periodiche. Sono state intraprese azioni legali nei confronti di cooperative che, nonostante solleciti e inviti ad adempiere, hanno manifestato ripetuti comportamenti negligenti rispetto agli obblighi contrattuali sottoscritti. Con molta attenzione, sempre finalizzata alla salvaguardia delle risorse impegnate, sono state seguite le procedure concorsuali che hanno interessato cooperative presenti nel portafoglio del Fondo.

### 3. L'attività rispetto agli obiettivi prioritari assegnati

L'azione di Coopfond ha come fine ultimo la promozione, il rafforzamento e la diffusione della presenza e della cultura cooperativa all'interno del sistema economico nazionale. Tale azione ha un'elevata connotazione economica e sociale il cui significato è facilmente rilevabile dagli obiettivi prioritari indicati dal Regolamento, che specifica nel dettaglio i contenuti dell'oggetto sociale definito dalla legge istitutiva e ribadito dallo Statuto.

Di seguito sono riportati gli obiettivi prioritari riportati nel Regolamento<sup>7</sup> e vengono descritti i principali fatti di gestione realizzati per darne attuazione.

- **Ampliare la presenza cooperativa nelle Regioni del Mezzogiorno e nei territori a basso insediamento cooperativo**

#### **Mezzogiorno**

In questo esercizio sono stati finanziati 8 progetti nelle Regioni del Mezzogiorno per un deliberato complessivo pari a 3,6 ml di €, in netto aumento rispetto allo scorso esercizio e nel complesso la distribuzione territoriale è stata più vasta e omogenea nei territori a basso insediamento cooperativo. Tra i progetti da segnalare di meritevolezza Progetto Olimpo- primo WBO su un'azienda confiscata alla criminalità organizzata – e COLTOR – consolidamento di una cooperativa attiva nella lavorazione della IV gamma ortofrutticola con il supporto di Apofruit.

Il Fondo Promozione Attiva, oltre ad aver sostenuto i progetti delle cooperative Ecos-Med (Messina) e Talenti (Castelvetrano – TP) che operano su beni confiscati alla mafia - e di cui si parlerà nell'ambito degli interventi a valore sociale - ha erogato un contributo a Legacoop Servizi per uno studio di fattibilità del progetto Ammuttari, per la definizione delle linee del Piano Nazionale della Logistica, con lo scopo di specificare e implementare soluzioni strategiche integrate di trasporto e servizi accessori per ottimizzare i flussi esistenti e crearne di nuovi, favorendo la co-modalità ferroviaria e marittima al tutto-strada attraverso la direttrice Nord-Sud (Emilia-Romagna e Sicilia).

#### **Territori a basso insediamento cooperativo**

Gli interventi di Coopfond nei territori a minor insediamento cooperativo, ovvero al di fuori delle regioni a maggior radicamento come Emilia-Romagna e Toscana, sono stati 14 per complessivi 5,8 milioni di € di investimenti. Tra questi progetti di assoluto rilievo per il profilo imprenditoriali e sociale segnaliamo: la Cooperativa Melavi in Lombardia a sostegno del progetto di fusione tra cooperative uni-

**8 progetti**  
per le regioni  
del Mezzogiorno

<sup>7</sup> Cfr: Regolamento Artt. 3, 4 e 9 riguardanti, rispettivamente: Promozione, sviluppo, consolidamento e integrazione tra cooperative; Partecipazioni stabili e partner istituzionali; Fondo Promozione Attiva.

## 5 interventi per la cooperazione sociale

tarie che ha coinvolto anche Fondosviluppo, la Cooperativa sociale Saba in Liguria per la realizzazione di un polambulatorio nell'ambito del Progetto Salute Legacoop, la neo-costituita cooperativa Lavoratori Zanardi in Veneto che ha rilevato l'attività storica della prestigiosa casa editrice Zanardi

- Favorire lo sviluppo di progetti cooperativi a particolare valenza sociale ovvero tendenti a promuovere l'occupazione di categorie sociali deboli

### Sociale

5 interventi a favore di cooperative sociali, 4 di tipo A e 1 di tipo B. C'è un interessante progetto inserito nell'ambito del progetto Salute di Legacoop per la realizzazione di un poliambulatorio privato e il primo intervento in Val d'Aosta con uno start-up tutorato di Proges nei servizi educativi

Nel corso dell'esercizio, c'è stato un riposizionamento nell'ambito della missione originaria di SIS, con la cessione della partecipazione in Welfare Italia e il rafforzamento di questa società con il conferimento delle quote detenute in SIS. Lo spirito che ha animato Coopfond è che Welfare Italia diventi lo strumento nazionale per questo tipo di interventi.

Nell'ambito delle erogazioni sotto forma di contributi a fondo perduto sono da rilevare: il contributo di solidarietà a seguito dell'alluvione che ha colpito la Sardegna; il sostegno alla IV Conferenza "L'istruzione delle donne africane: questione di genere e motore di sviluppo" promossa dalla Fondazione Rita Levi Montalcini Onlus presso il Ministero degli Affari Esteri; il supporto alle cooperative che operano con beni confiscati alla criminalità organizzata con i progetti "ContaminAzioni" (della cooperativa sociale Ecos-Med per la ristrutturazione di una villa confiscata da adibire a spazio per attività socio-sportive e di tipo ricreativo-culturale e il "Il Nido delle Rondini" (della cooperativa sociale Talenti per l'adeguamento strutturale di un bene finalizzato all'accoglienza di gruppi per turismo a basso costo, alla realizzazione di un centro di aggregazione per adolescenti e giovani e, più in generale, ad attività di promozione della legalità).

E' stato, inoltre, sostenuto il progetto "Local fair trade", per promuovere un modello di produzione, trasformazione e distribuzione nel quale produttori, aziende e consumatori siano, ciascuno nel proprio ambito, impegnati a perseguire e favorire la sostenibilità ambientale, sociale ed economica nel pieno rispetto del principio di legalità.

---

9 Cfr. Regolamento Artt. 3, 4 e 9 riguardanti, rispettivamente: Promozione, sviluppo, consolidamento e integrazione tra cooperative; Partecipazioni stabili e partner istituzionali; Fondo Promozione Attiva.

10 Le osservazioni conseguenti sono state utilizzate da Legacoop per la realizzazione del documento dell'ACI, Metodi e Obiettivi per un uso efficace dei Fondi Comunitari 2014-2020. Osservazioni sul documento di apertura del confronto pubblico (febbraio 2013).

Infine, è proseguito il sostegno alle iniziative della Fondazione ASPHI Onlus - che con la sua attività ha l'obiettivo di migliorare la qualità della vita della persona disabile e degli anziani attraverso l'impiego della tecnologia - e al Premio Colombe d'Oro, promosso dall'Archivio Disarmo membro dell'International Peace Research Association e sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica.

- **Sostenere la nascita di nuove imprese cooperative a carattere innovativo rispetto ai segmenti di mercato in cui operano ed alle tecniche produttive utilizzate nonché per le attività professionali e per i segmenti di mercato con spiccate potenzialità.**

### **Promozione**

Nella sezione promozione sono stati finanziati complessivamente 15 nuovi interventi, di cui 7 nuovi WBO per complessivi 1,1 ml di € di intervento, tra cui il primo di un'azienda confiscata alla criminalità organizzata. Tra la nascita di nuove imprese anche lo spin-off di 3Elle da concordato e il progetto di Methis (ramo d'azienda di Coopsette), sostenuto indirettamente tramite Parco. Tra i WBO da segnalare l'avvio della cooperativa Zanardi

Coopfond si è impegnata direttamente nel campo della promozione con un progetto specifico: Coopstartup. Si tratta di un progetto sperimentale di ricerca-azione avviato nello scorso esercizio e cresciuto in quello corso. Coopstartup ha lo scopo di sperimentare nuovi processi di promozione cooperativa:

- tra le persone soggette ad esclusione dal mercato del lavoro (soprattutto, i giovani, ma anche altre categorie quali, ad esempio, le donne e i disoccupati);
- in ambiti di mercato inesplorati o di rinnovato interesse, prestando attenzione all'applicazione di soluzioni intelligenti, sostenibili e inclusive in settori produttivi emergenti, ma anche più tradizionali (ad es. salute, cambiamenti demografici, energia, agricoltura, turismo, cultura);
- che introducano innovazioni (tecnologiche, organizzative e sociali) nel sistema cooperativo, per mezzo di nuove imprese o nell'ambito di quelle esistenti.

Il progetto si evolve attraverso:

- un gruppo di lavoro eterogeneo, "aperto" e in espansione che raccoglie professionalità e competenze;
- processi di confronto e condivisione di esperienze interne ed esterne al sistema Legacoop;
- utilizzo di mezzi di comunicazione collaborativi.

Gli strumenti di Coopstartup ad oggi attivati sono:

- la Guida alle startup cooperative, di cui è stata redatta, grazie a diversi mezzi collaborativi, la versione 0;
- le sperimentazioni costruite dal basso, basate su persone, strumenti e opportunità di un territorio o di un settore specifico.

# **Promozione:**

**realizzati**  
**15 interventi**

# Da Coopstartup una guida per cooperative innovative

La **Guida** delinea un percorso per costruire un progetto di impresa cooperativa, analizzando accuratamente le diverse fasi che l'aspirante cooperatore si trova ad affrontare e suggerendo metodi e soluzioni

Le sperimentazioni ad oggi avviate, a diversi livelli di attuazione, sono in corso in Lazio, Emilia Romagna (Ferrara), Puglia. E' in fase di avvio *COOPSTARTUP FarmAbility*, promosso da Legacoop Agroalimentare Nord Italia e Innovacoop. Sono in corso di progettazione le sperimentazioni nelle Marche e in Liguria.

## **Innovazione, fonti rinnovabili e nuovi mercati cooperativi**

Particolarmente innovativo il progetto imprenditoriale promosso da CoopCulture per la realizzazione di una rete di imprese culturali con lo scopo di mettere in relazione progetti volti alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali, collegandoli a realtà operanti nel mondo dello spettacolo e del turismo. È proseguita nel corso dell'ultimo esercizio la flessione negli investimenti nelle energie rinnovabili, in parte per la saturazione del settore negli ultimi anni in parte per le incertezze legate al quadro normativo e agli incentivi alla produzione: un solo progetto è stato analizzato e sostenuto da Coopfond per la produzione da biogas.

Oltre a quanto già citato in precedenza riguardo al Progetto Coopstartup per l'introduzione della cooperazione in nuovi mercati, il Fondo Promozione Attiva ha continuato a sostenere Cooperambiente 2014 (dedicata ai temi dell'efficienza energetica, delle comunità bio-energetiche e delle idee innovative per la sostenibilità), Innovacoop (la struttura dedicata a promuovere lo sviluppo internazionale e innovativo delle cooperative) e Sanicoop (la federazione tra cooperative di medici nata nel 2012 per dare un'organizzazione autonoma e specialistica alle cooperative operanti in ambito sanitario). Il Fondo ha, inoltre, erogato un contributo al "Progetto di monitoraggio di nuovi mercati", promosso da ANCPL, CNS, CCC e Legacoop, per l'ottimizzazione dell'impiego di tutte le relazioni e della strumentazione già disponibile (associazioni di appartenenza, società strumentali, ONG, relazioni politiche, competenze interne) e per la predisposizione di proposte tecniche, attraverso un monitoraggio attivo e costante nei settori target a livello europeo e nazionale.

- **Sostenere i processi di fusione, concentrazione e ristrutturazione dell'offerta cooperativa**

# I 5 progetti per la crescita dimensionale

## Accrescere la dimensione di impresa

I 15 progetti di sviluppo rappresentano una solida base di sviluppo per la crescita dimensionale – in particolare il progetto di ampliamento della rete di vendita di Conad Centro Nord – e i 5 progetti di integrazione evidenziano delle interessanti prospettive di riqualificazione dell'offerta cooperativa, in particolare nel settore agroalimentare e della logistica. Le cooperative coinvolte in questi progetti hanno saputo cogliere opportunità di mercato inedite, avviando progetti di investimenti per per oltre 150 ml di € - che Coopfond ha contribuito a finanziare con un intervento complessivo di oltre 15 ml di € tra partecipazioni al capitale e prestiti - che genereranno nei prossimi esercizi occupazione incrementale, diretta e indiretta, stimata attorno ai 5.000 addetti. Nel contesto economico attuale sono un esempio di quanto il sistema delle imprese cooperative sia in grado di continuare a guardare al futuro e a generare crescita e occupazione.

- **Sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese cooperative e di cooperazione allo sviluppo.**

Tra i progetti ordinari sono stati finanziati tre progetti volti alla crescita dell'export e alla maggior presenza nei mercati internazionali: Nuova Radar e lo spin-off di Methis (ramo d'azienda di Coopsette) nel settore manifatturiero e la cooperativa unitaria Melavì nel settore agroalimentare.

Al fine di attivare processi favorevoli all'internazionalizzazione della cooperazione, il Fondo Promozione Attiva ha sostenuto:

- “*BRICs Project*”, promosso da Legacoop Reggio Emilia e dall'Università di Parma, finalizzato all'internazionalizzazione della ricerca e della didattica universitaria e ad implementare lo studio del modello cooperativo quale percorso alternativo di business, entrambi facilitanti l'internazionalizzazione delle imprese, in particolare di quelle cooperative nei paesi BRICs (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica), che si realizzano sempre più con l'attivazione di relazioni culturali, di ricerca e formazione nei paesi target;
- “*Flavours of Italy*”, programma di sostegno alle piccole e medie imprese cooperative del comparto agroalimentare per l'internazionalizzazione dei mercati di sbocco in Cina e Russia;
- “Expo 2015: progetto biennale per lo sviluppo di una rete internazionalizzazione della cooperazione turistica”, favorendo la partecipazione alla BITAC, al portale eCalipso e a EXPO 2015 e promuovendo le reti specializzate Cooproute, degli ostelli, Necstour e Mygrantour;
- “*Incubatore di imprese italiane di servizi a Istanbul*”, promosso da Legacoop Servizi e dal Consorzio Nazionale Servizi per implementare l'attività di Facility Management all'estero ed in particolare in Turchia, con specifico riferimento alla metropoli di Istanbul e al Mar di Marmara.

## **Rinnovate le convenzioni con BPER e Banca Etica**

- **Acquisire partecipazioni societarie stabili volte a perseguire obiettivi strategici ovvero a svolgere attività strumentali**

Sulle finanziarie territoriali sono state investite risorse per complessivi 9 ml di €, volti al rafforzamento patrimoniali e alla capacità di sostenere progetti di ristrutturazione e rilancio di alcuni comparti cooperativi colpiti duramente dalla crisi. L'intervento di Coopfond ha consentito di incrementare la dotazione patrimoniale delle finanziarie territoriali, ottenuto anche con il sostegno delle cooperative socie delle stesse.

- **Promuovere strumenti finanziari dedicati e attivare accordi e collaborazioni con altri partner finanziari, pubblici e privati**

### **Partnership e strumenti finanziari**

I rapporti con la strumentazione finanziaria di Legacoop (CCFS, Cooperfactor, Cooperfidi, CFI) sono costanti, fattivi e continui, nell'ottica di specializzazione delle competenze e valorizzazione dei rispettivi ruoli nel sostegno alle cooperative. Difficoltà nelle convenzioni bancarie, nonostante il rinnovo con BPER e Banca Etica. Il protocollo con Banca Prossima non ha ancora prodotto risultati concreti. Come già accennato in relazione agli obiettivi di mandato, nell'ambito del Progetto Coopstartup sono state avviate alcune relazioni con soggetti finanziari già attivi nel settore per approfondire la loro attività, gli strumenti utilizzati e valutare la possibilità di eventuali partnership. E' inoltre iniziata l'attività di valutazione dell'adeguatezza della strumentazione finanziaria esistente alle nuove esigenze delle startup cooperative nella fase seed e nel post-startup.

- **Ricerca, formazione e cultura cooperativa**

Nell'esercizio 2013-14, è proseguita l'attività del Fondo a supporto di iniziative volte a favorire la diffusione della cultura cooperativa e la realizzazione di studi e attività formative utili al movimento cooperativo. In particolare, è stato fornito sostegno economico e professionale: ai master universitari in economia della cooperazione delle Università Alma Mater di Bologna e Roma Tre attraverso il supporto ai costi gestionali, l'assegnazione di borse di studio agli studenti e lo svolgimento di lezioni ed incontri seminariali ad opera dei dirigenti e quadri di Coopfond; ad AICCON (centro studi promosso dall'Università di Bologna, dall'Alleanza delle Cooperative Italiane e da altre istituzioni)

Sono stati erogati contributi dal Fondo Promozione Attiva a sostegno dell'attività di diversi enti, quali: il Centro di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale, l'Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali, ADAPT; l'Alta Scuola di Turismo Ambientale



(ASTA) nel Parco delle Cinque Terre.

Sempre a valere sul Fondo Promozione Attiva, sono state sostenute iniziative di diffusione della cultura cooperativa, tra le quali il Welcome Day 2014 e la progettazione della Social Community Legacoop, La Settimana del Buon Vivere 2014, promossa da Legacoop Romagna, la ricerca "Lavoro, donne e cooperazione", promossa dalla Commissione Pari Opportunità di Legacoop, Noi Donne e Fondazione Nilde Iotti, che, partendo dalle esperienze delle donne e per le donne, ha studiato e comunicato il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Inoltre, per migliorare il servizio alle cooperative aderenti sono stati sostenuti studi specifici diretti a facilitare lo svolgimento di alcune fasi del processo aziendale o a valorizzarne aspetti particolari:

- *"Finanza3"*, per l'implementazione di un software di rielaborazione dei dati degli ultimi tre bilanci, restituendo una analisi della situazione Patrimoniale, Reddittuale e Finanziaria dell'azienda
- *"Supporto all'introduzione di aspetti sociali degli appalti pubblici nel settore edile"*, promosso da Impronta Etica.

Infine, relativamente all'attività di ricerca, tramite una propria risorsa qualificata, a Coopfond è stata richiesta la collaborazione con l'Istituto Nazionale di Statistica (dall'ottobre 2013 ad aprile 2014) per la valorizzazione dei risultati del Censimento relativi alle istituzioni non profit.

#### • Sostegno all'imprenditoria giovanile e femminile

Il supporto all'imprenditoria giovanile e femminile è stato realizzato sia attraverso iniziative proprie sia attraverso la concessione di contributi.

Come iniziativa propria, è senz'altro da menzionare il già citato Progetto Copostartup, rivolto principalmente a promuovere l'imprenditorialità cooperativa tra i giovani e che, proponendosi di ascoltare soprattutto le istanze provenienti dalle nuove generazioni, vede tra i suoi componenti giovani operatori e giovani esterni al sistema cooperativo.

Quanto invece ad altre iniziative, l'impegno di Coopfond si è realizzato principalmente attraverso il sostegno da parte del Fondo Promozione Attiva ad iniziative specifiche di Legacoop (Welcome day 2014 e Social Community) per favorire la condivisione della cultura cooperativa da parte dei giovani; a Generazioni Legacoop, l'associazione dei giovani operatori, che sta sviluppando un importante lavoro di valorizzazione della presenza degli under 40 con la realizzazione di progetti e proposte progettuali; alla già citata ricerca "Lavoro, donne e cooperazione" finalizzata a proporre una rilettura dei passaggi salienti delle conquiste delle donne per la parità nel lavoro, per la tutela dei diritti e per la valorizzazione del loro ruolo, soprattutto nella dimensione cooperativa, al fine di giungere a proposte per un welfare innovativo e sostenibile.

Sono state fornite competenze e informazioni per la realizzazione di una guida,

## Promozione Attiva per le imprese giovani e femminili

agli strumenti finanziari per la cooperazione femminile, realizzata in ambito ACI in collaborazione con numerosi istituti di credito e le associazioni di rappresentanza interessate.

- **Le iniziative chiuse**

Nell'esercizio sono rientrati a titolo definitivo 22 interventi, in particolare molte relative a cessione di crediti (in particolare in Campania), oltre ad altre iniziative regolarmente concluse secondo l'iter di progetto previsto.

L'iniziativa più significativa che si è conclusa è relativa a Apofruit, la maggior cooperativa ortofrutticola italiana: il progetto, finanziato nel 2007 con una partecipazione al capitale e un prestito, ha contribuito a finanziare l'integrazione tra la cooperativa romagnola e Agra, cooperativa modenese, che ha permesso economie di scala, miglioramento della gamma dei prodotti offerti e un rafforzamento della posizione di mercato, sia nell'ortofrutta tradizionale che biologica.

## **Parte II**

# **Gli effetti della crisi sul Fondo**

## Dopo 7 anni le cooperative sentono la crisi

### 4. L'impatto della crisi sul Fondo (analisi dal 2008)

La crisi economica continua a mettere a durissima prova le cooperative associate e continuano gli inevitabili riflessi sull'operatività del Fondo.

La durata e la profondità della crisi, che persiste ormai da 7 anni, stanno minando fortemente il potenziale anticiclico delle cooperative. Pur di fronte ad un sostanziale mantenimento dell'occupazione, ottenuto anche con riduzioni delle retribuzioni ai soci e minimizzando il ricorso alla cassa integrazione, le cooperative sono ovviamente in difficoltà e in molti casi, mirando a finalità sociali proprie della mission, hanno anteposto alla redditività il perseguimento dei fini mutualistici e sociali di impresa (differenziati per i diversi settori: ad esempio mantenimento del potere d'acquisto dei soci, valorizzazione dei conferimenti e difesa occupazionale). Come le altre imprese, anche le cooperative sono in una fase di attesa e inversione del ciclo economico e, considerati i diversi elementi di incertezza legati sia al quadro economico internazionale sia a fattori interni, la maggior parte di esse si trova in una condizione di stazionarietà determinata principalmente dalla debolezza della domanda, ma soprattutto dalle prospettive future incerte.

In generale hanno risentito e tuttora risentono della situazione generale tutte le imprese attive nei comparti legati ai consumi finali, agli investimenti interni (sia del comparto privato che di quello pubblico) e alla spesa delle pubbliche amministrazioni, che tuttavia anche grazie all'intervento governativo di pagamento dei debiti pregressi, stanno lentamente riducendo l'esposizione, contribuendo a ridurre la domanda di credito a breve termine per lo smobilizzo dei crediti commerciali.

I dati disponibili (fonte Centro Studi Legacoop) testimoniano altresì una differenziazione significativa nella dinamica della produzione e nella redditività delle cooperative per dimensione aziendale. In un contesto di crisi generalizzata (ulteriormente accentuato nel 2013) di riduzione della redditività operativa e dei risultati di esercizio le grandi cooperative (pur manifestandosi anche tra di esse rilevanti casi di crisi) mostrano una maggior tenuta. Più indebolite appaiono le medie cooperative ed ancora di più quelle piccole.

La crisi economica ha causato un aumento consistente di ricorsi a procedure concorsuali: nel 2014 i fallimenti in Italia hanno fatto registrare un nuovo record e naturalmente anche le cooperative sono state toccate in modo profondo, anche se occorre segnalare una maggior resilienza rispetto alle imprese private.

In questo quadro, le entrate provenienti dal 3% sono state leggermente superiori rispetto all'esercizio precedente mentre le domande di finanziamento di progetti presentate a Coopfond sono diminuite e hanno mostrato, in generale, qualità mi-

nore o maggiore rischiosità<sup>8</sup>. Tutto questo ha coinciso con una quota di mancati rientri derivanti o da ristrutturazioni del debito o da liquidazioni aziendali e con la difficoltà ad attivare o rendere operativa la rete degli strumenti finanziari creata per agevolare l'accesso al credito.

### Gli impieghi caratteristici

Nonostante la minor domanda proveniente dalle cooperative (segnale evidente del rallentamento degli investimenti indotto dalla crisi), Coopfond ha deliberato sull'attività di natura rotativa 42 interventi per 21,8 ml di € e a 1 revoca per 0,1 ml di € su iniziative deliberate nell'esercizio e circa 3 ml di € su interventi relativi a esercizi precedenti. Negli esercizi dal 2008 a oggi la serie storica degli interventi caratteristici è stata la seguente (delibere operative al netto delle revocche).

Anno	Numero di interventi	Importi deliberati netti (in mil. di €)
08/09	47	46,9
09/10	58	42,9
10/11	50	24,2
11/12	48	29,1
12/13	39	27,5
13/14	41	21,6
<b>TOTALE</b>	<b>283</b>	<b>192,2</b>

Tra questi interventi si evidenziano in particolare i casi di workers buy-out, in virtù del fatto che rappresentano una risposta di straordinario impatto simbolico e sociale alla crisi: sono nuove cooperative, nate dalle imprese private in fallimento, spesso più fragili e bisognose di intervento manageriale e consulenziale finanziate con il decisivo contributo e supporto di CFI. Sono stati deliberati 40 interventi sui 283 complessivi, con un intervento complessivo di oltre 10 milioni di € che hanno consentito di salvaguardare l'occupazione per circa 1000 addetti.

L'operatività con gli istituti di credito ha invece subito un rallentamento, come già illustrato nei paragrafi precedenti e riportato nella tabella sottostante, per effetto della maggior difficoltà dell'operatività delle convenzioni bancarie, anche in relazione alla disponibilità degli istituti di credito a supportare e finanziare operazioni di medio-lungo termine. Nonostante questo calo, il dato è significativo: 43 progetti finanziati con un intervento di Coopfond pari a 35,5 milioni di €, con

<sup>8</sup> L'alimentazione cooperativa del fondo e gli obiettivi definiti dalle norme e dai regolamenti rendono Coopfond responsabile non solo della salvaguardia, ma anche della valorizzazione del patrimonio accumulato. Questa funzione è svolta basandosi sia sul principio di rotatività, sia su una valutazione della rischiosità degli interventi che non segue solo criteri strettamente creditizi, ma si riferisce anche ai principi più generali di promozione e sviluppo cooperativo. La rischiosità maggiore ha, tuttavia, un limite proprio nell'impegno che Coopfond si assume nei confronti delle cooperative conferenti e di tutto il sistema Legacoop.

**41 interventi**  
deliberati  
sull'attività  
rotativa

**dal 1994**  
**oltre 700**  
**interventi a favore**  
**delle imprese**  
**cooperative**

un evidente effetto moltiplicatore da parte degli istituti di credito (solitamente negli interventi in convenzione il finanziamento di Coopfond rappresenta il 30% del totale del finanziamento).

Anno	Numero di interventi	Importi deliberati netti
08/09	5	4,0
09/10	14	15,5
10/11	11	4,8
11/12	6	3,8
12/13	8	6,9
13/14	2	0,5
<b>TOTALE</b>	<b>46</b>	<b>35,5</b>

Le delibere operative caratteristiche dal 1994 a oggi<sup>9</sup> – al netto delle revoche complessive – hanno impegnato invece oltre 434,6 ml di € per un totale di 702 interventi (nei 19 anni di attività, in media, circa 35 interventi l'anno). Il numero di interventi ha un andamento sostanzialmente crescente dall'inizio dell'operatività del Fondo e negli ultimi 6 anni, nonostante la crisi economica, ha fatto registrare i valori più elevati (negli ultimi 6 anni, in media, circa 46 interventi l'anno).

In questi anni si è intensificata la relazione con la strumentazione finanziaria dedicata alla cooperazione. In particolare nelle situazioni di crisi aziendali le competenze e le risorse messe in campo dai diversi strumenti finanziari hanno realizzato un sostegno forte alle cooperative e consentito un attenuarsi dell'impatto della crisi sul mondo cooperativo. Alle delibere caratteristiche si aggiunge la sezione delle partecipazioni stabili, ovvero partecipazioni strategiche per il movimento cooperativo, tra cui le più rilevanti sono: Cooperare, le finanziarie territoriali, Cooperfactor, Cooperfidi e CCFS. Il valore complessivo di bilancio delle 62 iniziative stabili è pari a circa 185 ml di €: rispetto al precedente esercizio si registra un incremento di 2 ml di €, rappresentato dal saldo di nuove erogazioni, perdite su partecipazioni e rientri di alcuni interventi. Nell'ambito di una valorizzazione di questi rapporti, tesi soprattutto al sostegno alla strumentazione finanziaria territoriale, sono state attivate forme nuove di relazione finanziaria, iniziando a introdurre sia la possibile rotatività di alcuni interventi, sia la formula del prestito successivamente convertibile in capitale.

La composizione e il valore di bilancio del portafoglio stabile a fine esercizio sono rappresentate nella seguente tabella.

<sup>9</sup> Coopfond si è costituita nel marzo del 1993, ma la prima operazione di finanziamento è del 1994, dopo un periodo iniziale volto a definire l'assetto organizzativo e le modalità operative di funzionamento del Fondo.

Tipologia	Numero di interventi	Valore di bilancio (in mil. di €)
Finanziarie nazionali	8	132,9
Rete confidi	8	6,3
Finanziarie territoriali	16	28,8
Rete formazione	7	0,2
Altre stabili	23	16,8
<b>TOTALE</b>	<b>62</b>	<b>184,8</b>

### Le fonti

Nell'esercizio 2013-2014, le entrate provenienti dal 3% sono pari a 13,1 ml di €, in lieve aumento (+5%) rispetto all'esercizio precedente: è il primo segnale di parziale controtendenza al calo delle entrate del 3%. La diminuzione risulta tuttavia evidente se consideriamo l'anno di inizio della crisi (erano pari a: 25,7 milioni di € nel 2007, 20 milioni di € nei due successivi, 16 milioni di € nel 2010 e 14,6 nel 2011 e 12,4 ml lo scorso anno, il dato più basso di sempre) e la media nei cinque anni che indica in 20 milioni di € l'importo versato al Fondo. Calano purtroppo vistosamente le cooperative contribuenti, circa 2.500, contro una media di 3.650 negli ultimi cinque anni. Il dato riflette naturalmente la minor redditività netta delle cooperative in questi anni di crisi e il maggior numero di cooperative che chiudono in perdita. La numerosità delle coop contribuenti è il dato più negativo che evidenziamo nella raccolta.

La raccolta dell'esercizio è stata pari a 13,1 ml di €, così suddivisa per settore e territorio.

Settore	Fondo (in mil. di €)	Composizione percentuale
Abitazione	0,54	4,1
Agroalimentare	0,59	4,5
Altro	0,10	0,8
Consumo	3,94	30,1
Costruzioni	0,89	6,8
Culturali	0,01	0,1
Dettaglianti	2,62	20,0
Manifatturiero	1,85	14,1
Mediacoop	0,01	0,1
Pesca	0,03	0,2
Servizi	1,38	10,5
Sociali	1,11	8,5
Turismo	0,01	0,1
Sanicoop	0,01	0,1
<b>TOTALE</b>	<b>13,09</b>	<b>100</b>

**Incremento**  
leggero  
per i versamenti  
dal 3%

## Solo 2.548 le cooperative conferenti

Regione	Fondo (in mil. di €)	Composizione percentuale
Abruzzo	0,01	0,1
Basilicata	0,01	0,1
Calabria	0,02	0,2
Campania	0,06	0,5
Emilia-Romagna	6,90	52,7
Friuli-Venezia Giulia	0,21	1,6
Lazio	0,20	1,5
Liguria	0,81	6,2
Lombardia	0,43	3,3
Marche	0,14	1,1
Molise	0,00	0,0
Piemonte	0,77	5,9
Puglia	0,10	0,8
Sardegna	0,08	0,6
Sicilia	0,32	2,4
Toscana	1,62	12,4
Umbria	1,17	9,0
Valle d'Aosta	0,01	0,1
Veneto	0,23	1,7
<b>TOTALE</b>	<b>13,09</b>	<b>100</b>

Si conferma la concentrazione della raccolta: le prime tre regioni apportano il 75% delle risorse al Fondo: si evidenzia un ulteriore drammatico calo nelle regioni del Mezzogiorno. La raccolta è ancora più “concentrata” degli anni precedenti: le prime 100 cooperative (quasi tutte grandi) rappresentano circa l'80% delle entrate complessive.

### Cooperative conferenti il 3% dal 2008 a oggi

2008/09	3.812
2009/10	3.597
2010/11	3.458
2011/12	3.331
2012/13	2.854
2013/14	2.548

### La raccolta dal 2008 a oggi

2008/09	20,6
2009/10	20,9
2010/11	16,6
2011/12	14,7
2012/13	12,4
2013/14	13,1
<b>TOTALE</b>	<b>98,3</b>

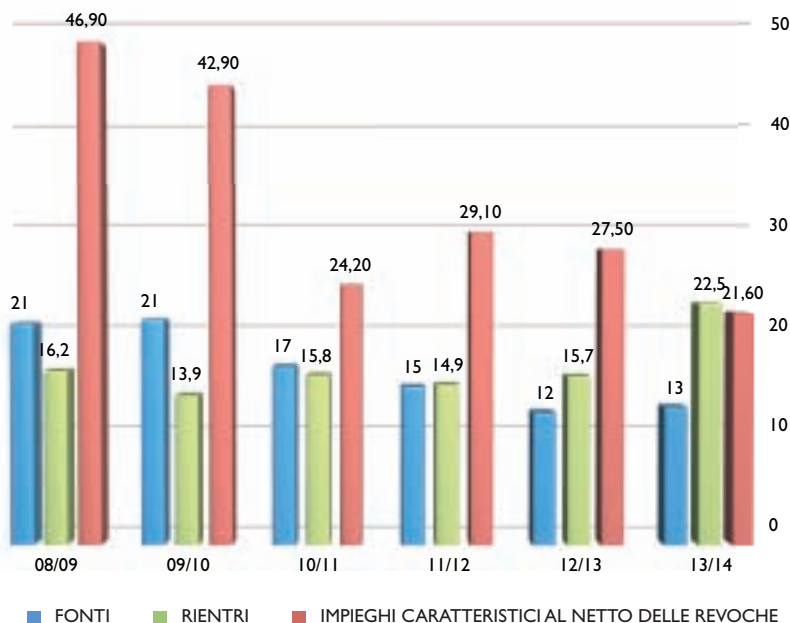


## Il confronto fonti/impieghi caratteristici e la rotazione del portafoglio

Il grafico è esemplificativo dell'attività di raccolta e impiego sull'attività rotativa nell'ultimo quinquennio; a fronte di una raccolta in costante flessione ha corrisposto un'attività deliberativa a supporto dei progetti presentati dalle cooperative costantemente superiore, in alcuni anni anche doppia rispetto alla raccolta diretta dal 3%. Nonostante la profondità e la durata della crisi economica, l'attività deliberativa del Fondo è stata quindi molto sostenuta, a supporto di scelte imprenditoriali e strategiche di cooperative che vogliono continuare a investire per affrontare con maggior solidità patrimoniale e finanziaria le numerose sfide nei rispettivi settori di intervento, confermando il ruolo di investitore "paziente" e con una visione strategica di lungo respiro a sostegno di investimenti che manifesteranno i propri effetti in un orizzonte temporale che sappia guardare oltre la crisi economica e la fase recessiva che attraversa il Paese.

## Più rientri nonostante la crisi

### Serie storica



A questo significativo risultato hanno contribuito due fattori fondamentali: la scelta di ridurre la liquidità media e soprattutto il fondamentale apporto della rotatività del portafoglio. Complessivamente sono rientrate sull'attività caratteristica circa 99 ml di € tra partecipazioni e rimborsi dei finanziamenti (pari a circa la metà delle delibere effettuate sull'attività caratteristica): è un elemento fondamentale per poter garantire l'attività deliberativa del Fondo, negli ultimi esercizi è stata anche

## Efficienza allocativa del Fondo grazie alla rotazione delle risorse

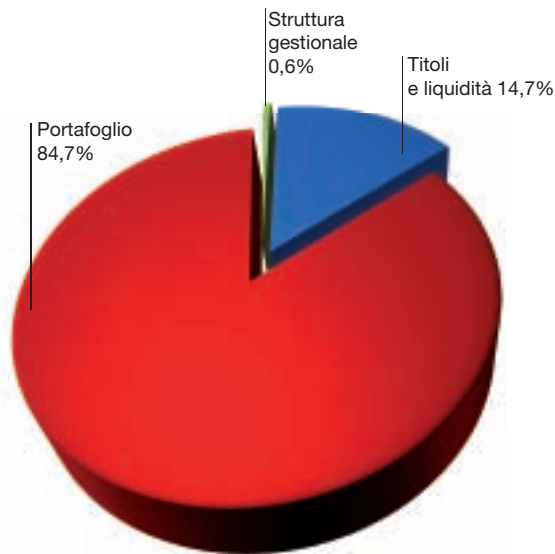
superiore alla raccolta annua del 3% garantendo importanti risorse a sostegno dell'attività deliberativa del Fondo.

Anno	Importi rientrati (in mil. di €)
08/09	16,2
09/10	13,9
10/11	15,8
11/12	14,9
12/13	15,7
13/14	22,5
<b>Totale</b>	<b>99,0</b>

Riassumendo: in quest'ultima tabella sono raggruppate le fonti complessive (assimilabili al concetto di free capital) date dalla raccolta annua e dai rimborsi con gli impieghi caratteristici: il 97% della raccolta è stato impiegato in operazioni rotative evidenziando quindi un'efficienza allocativa quasi completa (oltre a queste vanno considerati gli oltre 50 milioni impiegati in partecipazioni stabili negli ultimi anni a beneficio del sistema delle imprese cooperative, gli impieghi superano la raccolta complessiva grazie anche alla scelta della riduzione della liquidità)

Anno	Rientri/Rimborsi (in mil. di €)	Raccolta 3%	Impieghi caratteristici	Rapporto impieghi/ (Rientri + Raccolta)
08/09	16,2	20,6	46,9	1,27
09/10	13,9	20,9	42,9	1,23
10/11	15,8	16,6	24,2	0,74
11/12	14,9	14,7	29,1	0,98
12/13	15,7	12,4	27,5	0,98
13/14	22,5	13,1	21,6	0,61
<b>Totale</b>	<b>99,0</b>	<b>98,3</b>	<b>192,2</b>	<b>0,97</b>

I dati storici sull'allocazione delle risorse investite in questi anni si riassumono in modo efficace nel seguente grafico - che illustra sinteticamente dove è collocato attualmente il patrimonio raccolto da Coopfond, oltre l'85% delle risorse è investito in partecipazioni e finanziamenti a imprese cooperative.



## Diminuiscono le posizioni maggiormente a rischio

### La rischiosità del portafoglio e la tutela del patrimonio

Per effetto della crisi la rischiosità media del portafoglio complessivo si mantiene elevata anche se in miglioramento: l'esercizio in corso ha registrato ancora un importo sostenuto per accantonamenti a fondi rischi e svalutazioni delle partecipazioni peraltro concentrati su specifici settori, anche se inferiore al biennio precedente.

In base all'analisi delle classi di rating si evidenzia una diminuzione degli importi classificati nelle posizioni maggiormente a rischio (ovvero quelle che possono manifestare perdite potenziali o hanno già maturato perdite certe) sia per le partecipazioni che per i prestiti, con una riduzione complessiva dell'addensamento nelle classi a maggior rischio: dal 29% al 27% dell'ammontare lordo del portafoglio si colloca nelle classi di rating più rischiose: anche se il dato evidenzia un miglioramento, importanti fattori di rischio prospettici permangono inalterati.

A livello settoriale, il settore che evidenzia maggiori rettifiche - sull'importo complessivo in portafoglio - in senso assoluto è quello dei servizi (comprensivo dei servizi alle imprese e delle cooperative sociali), mentre in termini percentuali i settori con maggiori rettifiche rispetto al valore di portafoglio sono la pesca, le costruzioni, il settore manifatturiero e quello dei servizi.

La maggior rischiosità è oltremodo evidente dal dato sui dissesti, le procedure in corso (liquidazione volontaria, coatta amministrativa, concordati preventivi) e i contenziosi: sono oltre 90 le cooperative in difficoltà (20 in più rispetto al 2013) presenti nel portafoglio di Coopfond su oltre 450 beneficiari. Nel corso dell'esercizio sono stati attivate 5 azioni legali sui contenziosi: è importante evidenziare che que-

# 90 cooperative in difficoltà, 20 in più del 2012/13

st'attività viene avviata solo quando si ravvisano condizioni di mancata trasparenza da parte delle imprese finanziate, ritenendo preferibile e più consona alla mission del Fondo tutelare il patrimonio intervenendo con ristrutturazioni e dilazioni di credito. Le posizioni in procedura e contenzioso sono rappresentate nella tabella sottostante.

Tipologia	2014	2013
Contenziosi	9	4
Concordato preventivo	15	12
Fallimento	7	8
Liquidazione coatta	39	27
Liquidazione volontaria	20	20
<b>Totale</b>	<b>90</b>	<b>71</b>

Sebbene la maggior rischiosità del portafoglio rappresenti un'inevitabile conseguenza della fase di crisi, Coopfond ha preservato e tutelato il patrimonio raccolto, assolvendo alla funzione attribuita da Legacoop. Infatti, al netto delle erogazioni a fondo perduto, il patrimonio netto contabile risulta pari alla raccolta cumulata dal 1992; è un dato molto rilevante, che coniuga le funzioni di efficienza, efficacia e rotazione delle risorse investite

Raccolta cumulata	444,6
Erogazioni Fondo promozione attiva	-22,3
Raccolta netta	422,3
Fondo a bilancio	422,3

## Rientri

Si sono chiuse definitivamente 22 iniziative per effetto del completo rimborso del capitale o del prestito, oltre alla chiusura di alcuni interventi collegati a nuove delibere sugli stessi soggetti o per cessione del credito residuo: i rientri/rimborsi complessivi sono superiori alle previsioni da budget (superiore ai 22 milioni di €), e occorre considerare che sono state concesse 15 ristrutturazioni: i minori rientri sono pari a circa 1,8 milioni, tra allungamento del periodo di ammortamento e maggiori dilazioni nel recesso degli interventi nel capitale. Sono rientrate oltre l'80% delle risorse contrattualmente previste. Ai rientri del portafoglio rotativo, occorre aggiungere ulteriori 2 ml di € derivanti dal rimborso di strumenti finanziari detenuti in una partecipazione stabile (CNS), e la cessione di SIS a Welfare Italia, con contestuale sottoscrizione della partecipazione in quest'ultima.

Le mancate risorse non rientrate nell'esercizio non hanno pregiudicato il criterio fondamentale della rotazione delle risorse: infatti seppur rinunciando a rientri "dovuti" contrattualmente, al Fondo hanno significato una "boccata" d'ossigeno un importante sostegno finanziario indiretto alle cooperative.

## 5. Il modo di lavorare di Coopfond e l'impatto della crisi

Coopfond ha tradizionalmente offerto i propri prodotti finanziari valutando le domande che venivano formulate dalle cooperative e seguendo questo schema.

### I 5 passi per accedere al Fondo

#### Primo contatto

Valutazione dell'ammissibilità del progetto

#### Prevalutazione

Valutazione analitica della documentazione: decisione collegiale della Direzione Operativa sul passaggio alla valutazione

#### Valutazione

Verifica del *business plan* e decisione della Direzione Operativa per la presentazione al Consiglio di Amministrazione

#### Approvazione e Contratto

Il progetto istruito, con il parere del team di valutazione, viene presentato e discusso dal Consiglio di Amministrazione e, se approvato, viene contrattualizzato

#### Gestione

L'iniziativa viene seguita e monitorata; le eventuali variazioni del piano originario vengono ridiscusse dal Consiglio di Amministrazione

Ognuna di queste fasi, con l'inizio della crisi e soprattutto col suo protrarsi è diventata più laboriosa ed impegnativa. La qualità dei progetti è complessivamente divenuta più critica e più alti i suoi contenuti di rischiosità. Molto tempo viene impegnato, dalla struttura di Coopfond, per affiancare le cooperative nel lavoro che sempre più spesso diventa necessario per rendere un progetto presentato prima di tutto compatibile col Regolamento e successivamente finanziabile. Il sostegno chiesto al Fondo va oltre il semplice finanziamento, è un vero e proprio accompagnamento che prosegue nella successiva fase di monitoraggio. Per questo lavoro il Fondo si avvale delle professionalità presenti al suo interno, raramente ricorre a collaborazioni esterne. D'altra parte, una attenta valutazione offre maggiori probabilità di successo per la cooperativa proponente ma è anche necessaria a tutela del patrimonio del Fondo e della sua rotatività.

L'interlocuzione con la cooperativa, e quasi sempre con le organizzazioni settoriali e territoriali dell'organizzazione, inizia fin dal primo contatto, spesso aiutando a capire meglio la situazione aziendale e a focalizzare la richiesta al Fondo. Il ruolo delle organizzazioni Lega, settoriali o territoriali, è decisamente importante, poiché aiuta ad ottenere informazioni ambientali e di contesto che possono sfuggire ad un esame più esterno. Tutta la fase istruttoria è svolta a fianco della cooperativa, per aiutare a individuare le compatibilità tra regole, esigenze e possibili metodi di intervento. In questa fase viene spesso sollecitata e favorita la relazione con altri strumenti finanziari, siano essi del mondo Legacoop o esterni. Nella fase successiva alla delibera e all'effettiva erogazione, l'attività di monitoraggio non è solo una verifica tecnica degli andamenti: è ancora una volta un affiancamento alla cooperativa ed ai suoi vertici per rilevare eventuali difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi, fornire suggerimenti, proporre affiancamenti temporanei con soggetti esterni, creare relazioni con altre cooperative, indicare possibili integrazioni ai piani presentati. Considerando che il Fondo ha in portafoglio circa 500 contratti, questa attività è e diventerà sempre più significativa, perché utile alle cooperative.

Nei casi di crisi aziendali, il Fondo mette in campo tutte le sue competenze, e a volte promuove interventi di qualificate e specialistiche competenze esterne, con l'obiettivo di trovare soluzioni, individuare strade, sollecitare un concorso di forze a sostegno delle cooperative. In stretto rapporto con le strutture di Legacoop e spesso con gli altri strumenti finanziari, il Fondo non cerca di sostituirsi ai vertici aziendali nell'assunzione delle decisioni ma mette a disposizione le sue competenze, affianca e aiuta: "cooperatori fra cooperatori".

E' comunque corretto aggiungere che il metodo di lavoro sopra descritto è quello normalmente seguito dalla struttura di Coopfond : la crisi vi ha solo portato elementi di appesantimento e di ulteriore complessità.

## **Monitoraggio** essenziale per affiancare le imprese





**Parte III**

# L'identità aziendale

## Una Spa senza fine di lucro

### 6. Assetto istituzionale e organizzativo

Coopfond è la società che gestisce il fondo mutualistico di promozione e sviluppo della cooperazione dei soggetti aderenti alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (in breve, Legacoop). Nasce nel 1993, sotto forma di società per azioni e, attualmente, ha come socio unico Legacoop<sup>10</sup>.

Coopfond ha ad esclusivo oggetto sociale "la promozione e il finanziamento di nuove imprese e di iniziative di sviluppo della cooperazione, con preferenza per i programmi diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione e allo sviluppo del Mezzogiorno"<sup>11</sup>.

Inoltre, diversamente dalle società per azioni di tipo tradizionale, l'attività di Coopfond viene realizzata senza fini di lucro: "gli eventuali utili di esercizio devono essere utilizzati o reinvestiti per il conseguimento dell'oggetto sociale e in nessun caso possono essere distribuiti ai soci"<sup>12</sup>.

Per realizzare i propri scopi, Coopfond si avvale di risorse generate all'interno del sistema Legacoop. Le risorse del fondo, infatti, provengono principalmente:<sup>13</sup>

- dal 3% degli utili delle cooperative aderenti;
- dai patrimoni residui delle cooperative aderenti poste in liquidazione;
- dagli utili di gestione del fondo stesso.

Tali risorse vengono utilizzate per finanziare progetti ed interventi delle cooperative aderenti e sono messe a disposizione dei richiedenti secondo un meccanismo che, nella maggior parte dei casi, prevede un loro rientro, in modo da garantire l'operatività del fondo nel tempo e, quindi, la sua rinnovata capacità di rispondere a richieste ulteriori delle cooperative stesse.

Gli obiettivi di promozione e sviluppo della cooperazione, unitamente alla salvaguardia delle risorse del fondo, sono realizzati tramite un assetto di governo della società tendente a garantire la coerenza di intenti tra proprietà e gestione e una struttura organizzativa ad alto contenuto tecnico.

Come rappresentato nella figura successiva, gli organi statutari di Coopfond sono: l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale. Ad essi si affian-

<sup>10</sup> I fondi per la promozione e lo sviluppo della cooperazione nascono con la legge 31 gennaio 1992, n. 59 "Nuove norme in materia di società cooperative". Hanno lo scopo di realizzare un circuito virtuoso di sviluppo della forma cooperativa tramite risorse generate al suo interno. Sono gestiti dalle associazioni nazionali delle cooperative tramite società o associazioni senza scopo di lucro e sono sottoposti alla vigilanza dell'attuale Ministero dello Sviluppo Economico.

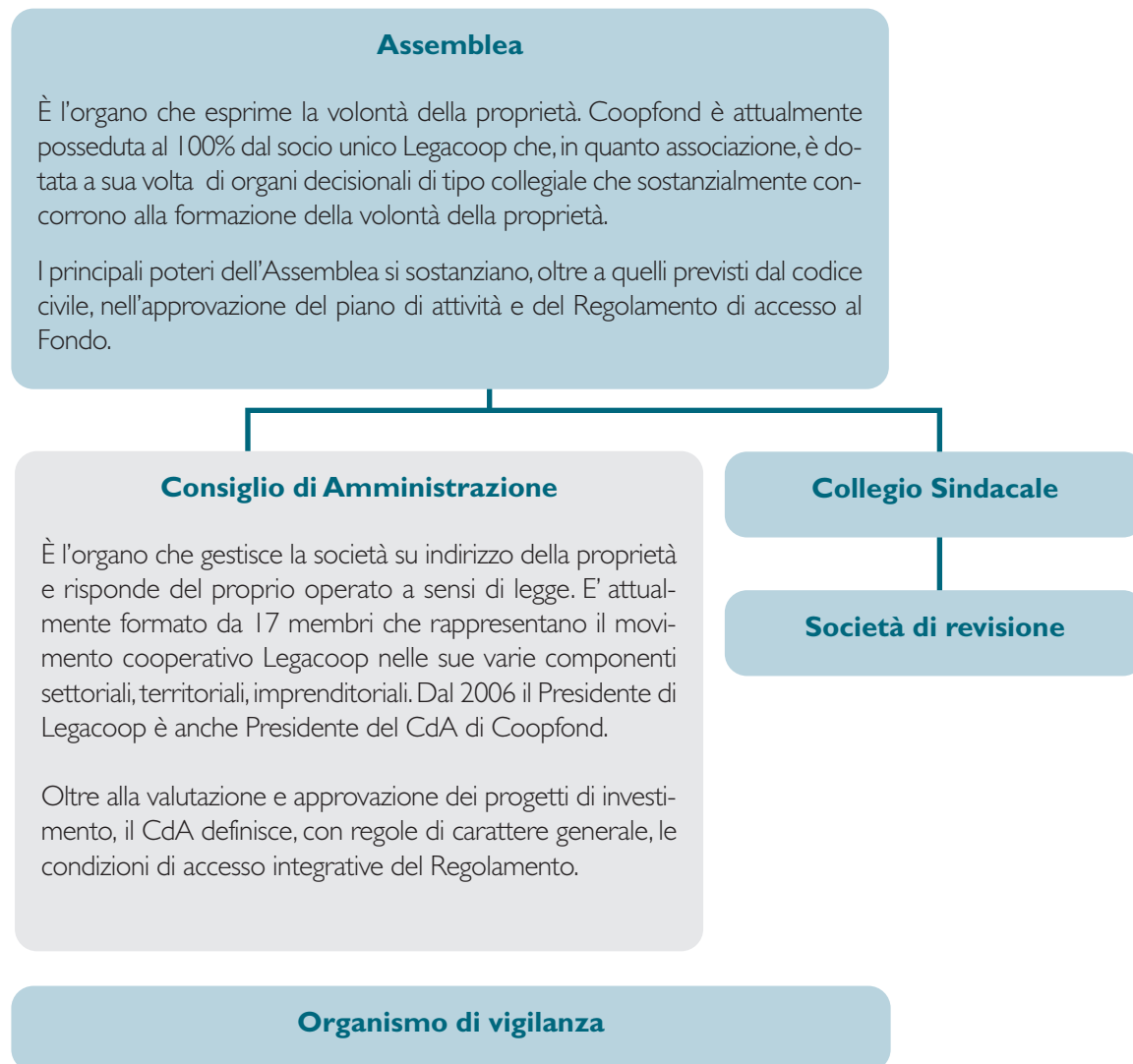
<sup>11</sup> Cfr. Legge 59/1992, art. 11, c. 2; Statuto, art. 2.

<sup>12</sup> Cfr. Statuto, art. 20.

<sup>13</sup> Cfr. Legge 59/1992, art. 11, c. 4; Statuto, art. 19.

cano una Società di revisione per il controllo contabile ed una Direzione operativa, struttura tecnica di supporto al Consiglio di Amministrazione. È presente l'organismo di Vigilanza nominato ai sensi del decreto legislativo 231/2001.

## Figura 1 – Organi statutari



## 11 dipendenti su 22 sono donne

La struttura organizzativa di Coopfond si è consolidata nel corso degli anni, basandosi su alcuni principi che ne hanno guidato lo sviluppo. Tali principi si riferiscono all'**essenzialità** (in termini di funzioni, livelli gerarchici e personale), alla **flessibilità** (la suddivisione dei ruoli e delle attività è inquadrata in una logica di intercambiabilità, fermo restando il rispetto delle responsabilità assegnate a ciascuna posizione) e alla **professionalizzazione** dell'organizzazione (considerando i compiti tecnici che le sono assegnati, Coopfond ha deciso di puntare su risorse umane altamente professionalizzate provenienti sia dal mondo della cooperazione, sia da esperienze e culture organizzative differenti).

La struttura organizzativa si compone di una Direzione Generale e due Aree: l'Area Produzione (articolata in 4 Direzioni che operano su settori specifici) e l'Area Servizi (articolata in 3 Direzioni con compiti amministrativi e tecnici).

L'organico al 30 settembre 2014 è pari a 22 addetti, tutti con contratto a tempo indeterminato, di cui 3 part-time. Il personale svolge in prevalenza compiti di elevato livello e responsabilità: riguardo alla qualifica, i direttori sono 7, i quadri 8 e gli impiegati 7. Rispetto alle caratteristiche demografiche, le donne sono la metà (11) e si tratta di 1 direttore, 5 quadri e 5 impiegati; il personale è relativamente giovane, con un'età media di 48 anni e ha prevalentemente un livello d'istruzione elevato, con 15 laureati (7 dirigenti, 7 quadri e 1 impiegato).

### Organico al 30/09/2014

Funzione	Qualifiche			Totale
	Direttori	Quadri	Impiegati	
Direzione generale	1			1
Area Produzione	4	4	1	9
Area Servizi	2	4	6	12
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>22</b>

## 7. Mission e valori di riferimento

Coopfond, per realizzare lo scopo sociale definito dalla legge e dal suo Statuto<sup>14</sup> può:

- promuovere la costituzione di società cooperative o di loro consorzi;
- assumere partecipazioni in società cooperative o in società da queste controllate;
- finanziare specifici programmi di sviluppo di società cooperative o di loro consorzi;
- organizzare o gestire corsi di formazione professionale del personale dirigente amministrativo o tecnico del settore della cooperazione;
- promuovere studi e ricerche su temi economici e sociali di rilevante interesse per il movimento cooperativo.

Coopfond opera in conformità ad un Regolamento, approvato dall'Assemblea, secondo il quale la società, nella sua veste di agenzia per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, deve: "valorizzare il concorso di tutti i soggetti imprenditoriali ed istituzionali alla realizzazione dei propri scopi" e, nello stesso tempo, "coniugare agli obiettivi di promozione di nuova imprenditorialità, di sviluppo o di integrazione di iniziative imprenditoriali cooperative, la salvaguardia e l'incremento della consistenza del Fondo mutualistico, al fine di rispondere in modo sistematico e crescente allo sviluppo delle sue attività istituzionali, nell'interesse dell'intera base associativa cooperativa aderente alla Legacoop"<sup>15</sup>.

A questo scopo, salvo alcune specifiche eccezioni, la gestione del Fondo mutualistico si basa su criteri di **rotatività** nell'impiego delle risorse ed i relativi interventi hanno una durata non superiore a sette anni, elevabile a dieci anni in casi particolari.

L'attività di Coopfond è, inoltre, regolata in base ad un **Modello di organizzazione e gestione** diretto a prevenire la responsabilità penale prevista dal Decreto Legislativo n. 231 del 2001. Tale modello prevede che a livello aziendale siano operative le seguenti misure di controllo preventivo:

- adozione di un Codice etico;
- formalizzazione del Sistema organizzativo;
- definizione delle Procedure manuali ed informatiche;
- esplicitazione dei Poteri autorizzativi e di firma;
- attuazione di un Sistema di controllo di gestione;
- realizzazione di Comunicazione e Formazione del personale;
- istituzione dell'Organismo interno di vigilanza.

## 7 misure di controllo preventivo

<sup>14</sup> Cfr: Legge 59/1992, art. 11, c. 3; Statuto, art. 3.

<sup>15</sup> Regolamento, art.2.

## Un Sistema per il controllo di gestione

Il **Codice Etico** è stato approvato dal Consiglio di amministrazione in data 9 luglio 2003, ha subito alcune successive integrazioni in conseguenza del modificarsi della legislazione di riferimento ed enuncia i principi cui devono ispirarsi tutti coloro che operano nella società e che, a qualsiasi titolo, collaborano con essa.

Il **Sistema organizzativo** è formalizzato nell'organigramma aziendale e prevede attribuzioni di responsabilità, linee di dipendenza gerarchica e descrizione dei compiti delle differenti strutture organizzative.

Le **Procedure manuali ed informatiche** sono esplicitate in un manuale<sup>16</sup> che analizza e formalizza il modello organizzativo della società, attraverso la descrizione dei soggetti, delle responsabilità e delle procedure sviluppate per la gestione ed il controllo delle aree di attività identificate dal management e dei rischi ad esse connessi.

I **Poteri autorizzativi e di firma** sono assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese.

Il **Sistema di controllo di gestione** è in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare, sia per quanto riguarda il sistema di controllo sull'attività interna, sia per quel che concerne il monitoraggio dell'attività caratteristica.

**Comunicazione e formazione del personale.** La comunicazione riguarda il codice etico ma anche gli altri strumenti quali i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, i flussi di informazione e tutto quanto contribuisca a dare trasparenza nell'operare quotidiano. Accanto alla comunicazione, è sviluppato un programma di formazione rivolto al personale delle aree a rischio che illustra le ragioni giuridiche e di opportunità che ispirano le regole e la loro portata concreta.

**Organismo interno di vigilanza.** Il controllo sull'osservanza del Codice etico è affidato allo stesso Consiglio di amministrazione con il supporto di un organismo di vigilanza. Alla luce delle esperienze e della valutazione fatta dai membri del precedente Organismo, oltre che della più recente normativa in materia (in particolare la legge di stabilità per il 2012, n. 183/2011), tenuto conto della limitata complessità aziendale che Coopfond presenta, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto in data 22 febbraio 2012 al rinnovo dell'Organismo di vigilanza adottando la forma monocratica: le funzioni sono attualmente svolte da un membro del Collegio sindacale dotato di particolare competenze nell'attività di vigilanza cooperativa.

---

<sup>16</sup> Cfr. Modello organizzativo e manuale delle procedure approvato da ultimo nel CdA del 17 dicembre 2009.

## 8. Il rapporto con gli stakeholder

Nell'esercizio scorso, sono state individuate le 6 categorie di *stakeholder*, di seguito specificate.

1. Legacoop nazionale e associazioni territoriali e settoriali
2. Cooperative
  - a. Cooperative aderenti a Legacoop
  - b. Cooperative beneficiarie degli interventi di Coopfond
  - c. Cooperative conferenti il 3%
3. Società partecipate
4. Partner finanziari e creditizi
5. Dipendenti
6. Collettività/Comunità

In relazione a queste categorie e al fine di intensificare il rapporto con i diversi stakeholder sono state realizzate una serie di iniziative di comunicazione e coinvolgimento utilizzando, in primo luogo, la rendicontazione dello scorso anno. Questa è stata diffusa e discussa da esponenti Legacoop e da esperti esterni utilizzando principalmente la testata Legacoop Informazioni. Inoltre, è stata inviata direttamente a cooperative, società partecipate e partner finanziari e creditizi e distribuita in occasione di seminari interni e aperti agli esterni (*Assemblea dei delegati, Incontri del Progetto Coopstartup, Incontri con gli studenti dei Master*) e di convegni pubblici (*Giornate di Bertinoro per l'economia civile*). E' stata inoltre realizzata un'iniziativa specifica, il Convegno tenutosi a Roma il 17 settembre "Un sostegno di valore" nel quale, oltre a presentare i punti chiave della rendicontazione sociale dell'esercizio 2012/2013, sono state approfondite alcune esperienze significative di nuova cooperazione sostenute dal Fondo e che hanno dimostrato di saper attualizzare i valori cooperativi per rispondere alle sfide odierne: un caso di workers buyout di successo il consorzio operativo sui beni confiscati alla criminalità organizzata e la sperimentazione del progetto Coopstartup in Puglia.

Il secondo strumento di diffusione utilizzato per intensificare il rapporto con gli stakeholder si è sostanziato nell'inserire all'interno del sito web di Coopfond una rubrica dedicata alle delibere del Consiglio di Amministrazione. Questa operazione si è proposta di rispondere all'esigenza di comunicare in modo più completo l'attività, accrescendo la trasparenza sulle attività svolte dal Fondo e sulle opportunità offerte alle cooperative.

Un ulteriore strumento di interazione con gli stakeholder è consistito nell'apertura di un sito web dedicato ([www.coopstartup.it](http://www.coopstartup.it)) e dei profili Facebook

**17 settembre**  
**“Un sostegno  
di valore”**

(#coopstartup) e Twitter (@coopstartup) del progetto Coopstartup. Questi strumenti, la cui gestione è stata affidata ad una cooperativa di giovani comunicatori ed informatici hanno suscitato interesse e adesione da parte di diverse migliaia di utenti.







Progetto grafico e impaginazione: Alberto Accorsi  
Stampa: Nuovagrafica - Carpi  
Finito di stampare: Febbraio 2015



Coopfond SPA Unipersonale

Cap.Soc. € 120.000 i.v.

Fondo Mutualistico di Legacoop

Sede 00161 Roma • Via A. Guattani, 9 • Tel. 06 44249435 r.a. • Fax 06 44249659

Uffici 40121 Bologna • Via Cairoli, 11 • Tel. 051 5282811 r.a. • Fax 051 5282888

Partita IVA 04488751001 • Iscrizione al n. 770702 CCIAA Roma • e-mail: [info@coopfond.it](mailto:info@coopfond.it) • sito internet: [www.coopfond.it](http://www.coopfond.it)