FONDO SVILUPPO

FONDO MUTUALISTICO CONFCOOPERATIVE

AUDIZIONE CONFCOOPERATIVE

X Commissione Attività produttive, commercio e turismo -Camera dei Deputati

16 aprile 2026

FONDO SVILUPPO
FONDO MUTUALISTICO CONFCOOPERATIVE

INDICE

1. Lo scenario geopolitico e macroeconomico globale

2. L'economia italiana

3. La cooperazione come infrastruttura economica e sociale del Paese

4. La demografia cooperativa (2025)

5. La cooperazione tra genere e generazioni

6. Il sistema Confcooperative (2025)

7. Le nuove cooperative del sistema Confcooperative (2021-2025)

8. Andamento economico e occupazionale del sistema Confcooperative

9. Dinamiche congiunturali e impatto della guerra in Medio Oriente

10. L'internazionalizzazione del sistema Confcooperative (2025)

11. Evoluzione finanziaria del sistema Confcooperative (2020-2024)

12. L'innovazione in Italia e nel sistema Confcooperative (2025)

13. La transizione sostenibile nel sistema Confcooperative

14. Le filiere cooperative del sistema Confcooperative

1. LO SCENARIO GEOPOLITICO E MACROECONOMICO GLOBALE

Nel 2026 il contesto internazionale appare caratterizzato da un marcato aumento dell'incertezza, alimentato dal deterioramento del quadro geopolitico, dall'indebolimento dei meccanismi di cooperazione multilaterale e dal crescente ricorso a strumenti economici, commerciali e finanziari come leve di pressione strategica. In questo scenario, il riacutizzarsi delle tensioni in Medio Oriente, e in particolare la crisi del Golfo, ha riportato al centro dell'attenzione i rischi legati alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici, con effetti immediati sulle quotazioni del petrolio, del gas e delle altre materie prime strategiche. Il sistema economico globale si trova pertanto esposto a uno shock che non riguarda soltanto il costo dell'energia, ma che si trasmette più ampiamente alle aspettative di imprese e famiglie, all'orientamento dei mercati finanziari e alle prospettive di crescita delle principali economie. In tale contesto, il profilo dei rischi globali resta orientato al peggioramento: il World Economic Forum segnala che il confronto economico tra paesi, i conflitti armati, la disinformazione e la polarizzazione sociale figurano tra i principali fattori di instabilità del biennio in corso, mentre l'OCSE sottolinea che la crisi mediorientale sta mettendo alla prova la resilienza dell'economia mondiale proprio attraverso il canale energetico e la volatilità dei mercati[1]. La crescita globale, pur restando positiva, mostra infatti un progressivo indebolimento: **secondo l'OCSE, dopo il 3,3% del 2025, il Pil mondiale è atteso al 2,9% nel 2026 e al 3,0% nel 2027; gli Stati Uniti dovrebbero rallentare al 2,0% nel 2026 e all'1,7% nel 2027, l'Area euro crescere dello 0,8% e poi dell'1,2%, la Cina attestarsi al 4,4% e al 4,3%, il Giappone allo 0,9% in entrambi gli anni, mentre nell'Europa continentale la Germania è prevista allo 0,8% nel 2026 e all'1,5% nel 2027, la Francia allo 0,8% e all'1,0% e la Spagna al 2,1% e all'1,7%.** Si tratta di uno scenario in cui il rallentamento dell'attività economica si combina con un nuovo rischio di riaccensione inflazionistica, rendendo più complessa la conduzione delle politiche monetarie e fiscali. Sul fronte energetico, il petrolio continua a rappresentare la principale variabile di trasmissione dello shock geopolitico. L'OCSE osserva che l'interruzione o il ridimensionamento dei flussi attraverso lo Stretto di Hormuz e i danni alle infrastrutture energetiche dell'area hanno già determinato un forte rialzo dei prezzi di petrolio, gas e fertilizzanti, con impatti diretti sui costi di produzione e indiretti sulla fiducia e sulle aspettative di inflazione. In tal senso, il conflitto in Medio Oriente ha accentuato le pressioni al rialzo sul greggio e che il mercato non ha ancora incorporato pienamente l'ipotesi di uno shock energetico prolungato. In questo quadro, i mercati finanziari hanno reagito con un aumento della volatilità e con un irrigidimento delle condizioni finanziarie, pur in presenza di livelli che, nel complesso, restano solo moderatamente restrittivi; il peggioramento del clima di fiducia nell'Area euro riflette a sua volta la crescente difficoltà di imprese e operatori nel formulare aspettative stabili sull'evoluzione del ciclo. Infine, dal punto di vista della politica monetaria Europea, la Banca Centrale Europea si trova quindi a operare in un contesto particolarmente delicato, nel quale al rischio di rallentamento dell'attività si somma

[1] World Economic Forum, Global Risks Report 2026; OECD, Economic Outlook, Interim Report, March 2026

la possibilità che il rincaro energetico rallenti il rientro dell'inflazione. **Nella riunione del 19 marzo 2026 il Consiglio direttivo ha lasciato invariati i tre tassi ufficiali, mantenendo il tasso sui depositi al 2,0%, quello sulle operazioni di rifinanziamento principali al 2,15% e quello sulle operazioni di rifinanziamento marginale al 2,40%, sottolineando che la guerra in Medio Oriente ha reso il quadro significativamente più incerto, con rischi al rialzo per i prezzi e al ribasso per la crescita.**

2. L'ECONOMIA ITALIANA

In questo quadro internazionale, l'Italia continua a mostrare una crescita contenuta ma positiva, sostenuta prevalentemente dalla domanda interna ed esposta in misura significativa alla debolezza del commercio mondiale e alle tensioni energetiche. **Secondo l'OCSE, il Pil italiano dovrebbe aumentare dello 0,4% nel 2026 e dello 0,6% nel 2027, dopo il +0,5% registrato nel 2025. Sul piano congiunturale, l'Istat rileva che nel quarto trimestre del 2025 il Pil è cresciuto dello 0,3% rispetto al trimestre precedente e dello 0,8% su base annua, con una crescita acquisita per il 2026 pari allo 0,3%.** Dal lato della domanda, l'espansione è stata sostenuta dai consumi finali nazionali (+0,1%) e soprattutto dagli investimenti fissi lordi (+0,9%), mentre la domanda estera netta ha fornito un contributo negativo, per effetto del calo delle esportazioni di beni e servizi (-1,2%) e dell'aumento delle importazioni (+1,0%). Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto è aumentato nell'industria (+0,8%), nelle costruzioni (+1,4%) e, più moderatamente, nei servizi (+0,1%), con una dinamica favorevole nei comparti del commercio, del turismo e dell'informazione e comunicazione, a fronte di segnali più deboli nelle attività finanziarie e in alcuni servizi professionali. Più in generale, il quadro dell'economia italiana continua a presentare elementi di tenuta ma anche fragilità selettive. **Il mercato del lavoro resta uno dei principali fattori di supporto: a gennaio 2026 gli occupati hanno raggiunto 24 milioni 181 mila unità, con un tasso di occupazione salito al 62,6% e un tasso di disoccupazione sceso al 5,1%. Anche i redditi mostrano segnali positivi: nel 2025 il reddito disponibile delle famiglie è aumentato del +2,4%, il potere d'acquisto del +0,9% e la spesa per consumi finali del +2,5%, pur a fronte di una lieve riduzione della propensione al risparmio all'8,2%.** Nello stesso tempo, però, il sistema produttivo continua a muoversi in un contesto di incertezza elevata, con condizioni di accesso al credito meno favorevoli, margini di profitto più compressi nelle società non finanziarie e una produzione industriale che a gennaio ha segnato il secondo calo congiunturale consecutivo. Il commercio estero conferma questa fase di debolezza selettiva. **A gennaio 2026 l'export italiano è risultato sostanzialmente stazionario su base mensile, ma in diminuzione del -4,6% su base annua in valore, mentre l'import si è ridotto del -7,4%.** Il saldo commerciale è rimasto positivo per 1,1 miliardi di euro, grazie soprattutto alla riduzione del deficit energetico, sceso a 3,5 miliardi rispetto ai 4,7 miliardi di un anno prima, mentre l'avanzo dei prodotti non energetici è salito a 4,6 miliardi. Resta tuttavia elevata

l'esposizione dell'Italia ai mercati esteri più sensibili alle tensioni internazionali. **L'Italia è tra le grandi economie europee quella maggiormente proiettata verso i mercati extra-UE e in particolare verso gli Stati Uniti, che nel 2025 hanno assorbito il 10,8% dell'export italiano di beni.** Questa apertura internazionale costituisce un fattore di forza nelle fasi espansive del commercio mondiale, ma si traduce in maggiore vulnerabilità quando prevalgono frammentazione geopolitica, dazi, shock energetici e rallentamento della domanda estera. In tale prospettiva, la crisi energetica continua a rappresentare per l'Italia non soltanto un problema congiunturale di rincaro dei costi **(+1,7% di crescita su base annua dell'indice di inflazione a marzo 2026, rispetto al +1,5% registrato a febbraio**), ma anche una questione strutturale di resilienza del sistema produttivo. La dipendenza dalle importazioni di energia (**pari al 72,8% di quota di energia coperta da importazioni netta da paesi terzi, terzo paese europeo per dipendenza dalle importazioni di energia**) e di numerosi input strategici, già emersa con forza durante le crisi precedenti, viene oggi nuovamente accentuata dalle tensioni nel Golfo e dalla possibilità di interruzioni lungo le principali rotte marittime. **Nel confronto con i principali partner europei, l'Italia presente nel 2024 un mix produttivo fortemente sbilanciato sui combustibili fossili, che rappresentano oltre il 55% della produzione lorda di energia elettrica e calore**. La quota di idroelettrico (21,1% del totale) e quella di solare (13,1% del totale) restano rilevanti, ma rimane la distanza rispetto a modelli più diversificati come quello spagnolo, o a sistemi in cui il nucleare copre una porzione strutturale dell'offerta, come in Francia. Un ruolo centrale nel sostenere la crescita e accompagnare l'adattamento del sistema economico continua a essere affidato al PNRR. Il quadro più recente mostra un avanzamento significativo ma ancora impegnativo. La settima revisione del Piano è stata approvata definitivamente il 25 marzo 2026 e coinvolge 40 misure: in 36 casi la revisione ha riguardato o i target finali o la descrizione dei contenuti della misura o entrambe le cose. Nei restanti quattro a cambiare è solo la descrizione. **Allo stato attuale, secondo i dati della Commissione Europea, l'Italia ha completato il 64% delle scadenze previste dal Piano e ha ricevuto il 78,8% del totale delle risorse previste dal PNRR (corrispondenti a otto rate delle dieci rate, pari a 153,2 miliardi di euro sui 194,4 miliardi totali previsti dal Piano).** In questo ragionamento, sebbene abbia mostrato una forte accelerazione negli ultimi mesi, resta critica la "messa a terra" terra delle risorse del Piano. **Il tasso di utilizzo delle risorse, ovvero la spesa dichiarata a fronte del totale dell'importo totale del PNRR, è pari al 53,8% (la spesa PNRR dichiarata al 31/12/2025 ammonta a 104,6 miliardi di euro).** Anche il Documento di finanza pubblica 2026 si colloca in questa fase di transizione istituzionale e normativa. Nei primi giorni di aprile le Commissioni bilancio hanno approvato un atto di indirizzo sui contenuti del documento da trasmettere alle Camere nel corso del mese, proprio in considerazione della fase transitoria apertasi con la riforma della governance economica europea e con il percorso di revisione della legge di contabilità e finanza pubblica. La Ragioneria generale dello Stato, dal canto suo, ha indicato che

l'aggiornamento degli indicatori macroeconomici e di finanza pubblica è atteso in aprile in connessione con l'uscita del Documento di finanza pubblica 2026. **Ne deriva un quadro nel quale la politica di bilancio italiana è chiamata a conciliare più esigenze simultanee: sostenere la fase ciclica, accompagnare l'attuazione del PNRR, fronteggiare gli effetti dei rincari energetici e preservare, al tempo stesso, la credibilità del percorso di finanza pubblica in un contesto europeo rinnovato ma più stringente.** Lo scenario che emerge è quello di un'economia italiana che conserva una discreta capacità di tenuta, ma all'interno di un contesto esterno nettamente più instabile. La traiettoria di crescita dell'economia dipenderà in misura crescente dall'evoluzione del quadro geopolitico, dalla normalizzazione dei mercati energetici, dall'efficacia delle politiche europee e dalla capacità di tradurre rapidamente in investimenti e riforme le risorse straordinarie ancora disponibili.

3. LA COOPERAZIONE COME INFRASTRUTTURA ECONOMICA E SOCIALE DEL PAESE

La cooperazione rappresenta uno dei pilastri strutturali dell'economia sociale italiana e, al tempo stesso, una componente decisiva del sistema economico nazionale. Non si tratta di un segmento marginale, ma di una infrastruttura economica e sociale diffusa, capace di generare valore, occupazione e coesione nei diversi contesti territoriali, dalle grandi aree urbane fino ai territori più periferici e fragili. I numeri restituiscono con chiarezza questa centralità. Pur rappresentando solo il 13,4% delle organizzazioni dell'economia sociale, le cooperative concentrano oltre il 73% degli occupati del comparto, pari a più di 1,2 milioni di addetti, e generano oltre il 90% del valore economico complessivo dell'economia sociale italiana. **Con 13,6 milioni di soci e un fatturato aggregato di 161 miliardi di euro, di cui 8 miliardi sui mercati esteri, la cooperazione si configura come un attore economico di prima grandezza, pienamente integrato nelle filiere produttive nazionali e internazionali.** Eppure, nonostante questa rilevanza, la cooperazione continua a essere spesso sottorappresentata nel dibattito pubblico e nelle strategie di politica economica. È un vero e proprio "gigante silenzioso": una presenza capillare che incide in modo diretto sulla vita quotidiana dei cittadini. **Le cooperative producono 7 bicchieri di latte su 10 e 6 bicchieri di vino su 10, gestiscono il 45% della distribuzione moderna, il 40% dell'occupazione privata nella sanità e il 23% della logistica privata**. **Le Banche di Credito Cooperativo, inoltre, erogano 23 euro di credito ogni 100 alle piccole e medie imprese, collocandosi tra gli istituti più solidi a livello europeo.** Uno degli elementi distintivi del modello cooperativo è il radicamento territoriale, in particolare nelle Aree Interne, dove il mercato arretra e l'offerta di servizi essenziali tende a rarefarsi. In questi contesti, la cooperazione svolge un ruolo insostituibile di presidio economico e sociale:

- in 374 comuni italiani le cooperative rappresentano l'unica presenza imprenditoriale privata nel settore sanitario;
- uno sportello bancario su cinque è riconducibile a una BCC e in 776 comuni costituisce l'unico punto di accesso al credito;
- il 50% delle cooperative energetiche opera proprio nelle Aree Interne, contribuendo alla fornitura di servizi essenziali e alla tenuta dei territori.

Particolarmente significativo è il contributo della cooperazione agricola, che nelle Aree Interne genera oltre il 40% del fatturato cooperativo locale e concentra il 41,6% delle cooperative di produttori del settore primario. Qui la cooperazione non solo sostiene l'economia locale, ma tutela produzioni tipiche, competenze e identità territoriali che altrimenti rischierebbero di scomparire. **La cooperazione non è soltanto un attore economico, ma una leva strategica di politica industriale, sociale e territoriale. In una fase storica segnata da transizioni profonde – demografica, energetica, digitale e geopolitica – valorizzare pienamente il ruolo della cooperazione significa dotare il Paese di uno strumento concreto per ridurre le disuguaglianze, rafforzare i territori e promuovere una crescita più inclusiva e sostenibile.** Da questa consapevolezza prende avvio il presente contributo, con l'obiettivo di offrire elementi di analisi e di proposta per ricollocare la cooperazione al centro delle strategie di sviluppo dell'Italia, riconoscendone il valore economico, sociale e istituzionale.

4. LA DEMOGRAFIA COOPERATIVA (2025)

Nel 2025 il sistema cooperativo italiano continua a mostrare una dinamica demografica debole. Le cooperative registrate come attive presso le Camere di Commercio sono 58.594, in calo rispetto alle 62.968 del 2024 (-6,9%). Le nuove iscrizioni si fermano a 1.892 unità, un valore di molto inferiore rispetto ai livelli del passato e pari a circa un quarto di quanto registrato nel 2010. Anche le cessazioni non d'ufficio diminuiscono, attestandosi a 2.864 unità (-13,1%). Il tasso di crescita delle cooperative rimane negativo per l'ottavo anno consecutivo, pari a -0,9%, pur risultando lievemente migliore rispetto al minimo storico del 2024. Nel complesso del sistema imprenditoriale, invece, il tasso rimane positivo, raggiungendo il +1%, sostenuto quasi esclusivamente dalle società di capitali. Dal punto di vista territoriale, oltre metà delle cooperative attive è localizzata nel Mezzogiorno. Sicilia, Campania e Puglia si collocano tra le regioni con il maggior numero di cooperative. Nel 2025 lo stock di cooperative attive diminuisce in tutte le regioni italiane: dieci mostrano un calo superiore alla media nazionale, con il Lazio che registra la contrazione più marcata (-12,8%). La natalità cooperativa presenta riduzioni diffuse nelle tre macro-aree: al Nord (-12,8%), al Centro (-3%) e nel Mezzogiorno (-1,8%). All'interno dei territori, le dinamiche risultano eterogenee: Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia trainano il calo settentrionale; in Toscana si concentra la riduzione maggiormente incisiva del Centro; mentre nel Mezzogiorno la

contrazione riguarda principalmente Campania, Molise e Sicilia. Per il totale delle imprese, invece, la natalità risulta positiva solo nel Mezzogiorno, mentre Nord e Centro registrano un saldo negativo. Sul fronte della mortalità, il 2025 mostra una diminuzione generalizzata delle cessazioni non d'ufficio tra le cooperative in tutte le macro-aree, sebbene con intensità molto diverse: al Nord il calo è del -10,9%, al Centro del -27,4% e nel Mezzogiorno del -4,5%. Persistono tuttavia casi regionali in controtendenza. Considerando il totale delle imprese, anche la mortalità risulta in calo su tutto il territorio, con riduzioni più accentuate al Centro e nel Mezzogiorno. **Nel complesso, il quadro del 2025 conferma una cooperazione in fase di contrazione strutturale, caratterizzata da bassa natalità, mortalità in rallentamento ma comunque elevata, e tassi di crescita negativi**. Il resto del sistema imprenditoriale mostra una dinamica più vitale, anche se anch'esso presenta differenze territoriali significative e una forte dipendenza dalla componente delle società di capitale.

5. LA COOPERAZIONE TRA "GENERE E GENERAZIONI"

5.1. DONNE E COOPERAZIONE

Nel 2025 le cooperative attive femminili in Italia sono 14.824, in diminuzione del 20,2% rispetto al 2019 ma con una contrazione meno accentuata rispetto al totale delle cooperative attive che nello stesso periodo cala del 25,6%, mentre **l'incidenza delle cooperative femminili sul totale raggiunge il 25,3%, il valore più alto dell'ultimo decennio**. Le nuove iscrizioni si riducono in modo molto marcato rispetto al 2015 (-71,8%) mentre le cessazioni non d'ufficio diminuiscono del 27,1%, con un saldo negativo costante dal 2020. A livello territoriale il Mezzogiorno conferma la maggiore incidenza di cooperative femminili (27,3%), con picchi in Sardegna, Molise e valori più bassi in Trentino-Alto Adige, Lombardia ed Emilia-Romagna, mentre 18 regioni su 20 mostrano un arretramento dello stock rispetto al 2019**. Il settore con più cooperative femminili è il sociale e sanitario che rappresenta il 32,7% del totale nazionale e che insieme ai comparti dell'istruzione e formazione e della cultura sport e tempo libero registra anche le incidenze femminili più elevate**, mentre nel periodo 2019-2025 quasi tutti i settori diminuiscono, con cali particolarmente forti in trasporto e logistica, istruzione e formazione, costruzioni e abitazione e manifatturiero, a fronte della sola crescita delle attività amministrative e multiservice (+35,6%). In tutte le regioni il sociale e sanitario è il comparto con il maggior numero di cooperative femminili mentre le incidenze più alte nei singoli settori si riscontrano nell'istruzione e formazione in molte regioni del Centro-Sud e nel sociale e sanitario in diverse regioni del Centro-Nord. Nel complesso questi dati descrivono un sistema che, pur attraversando un evidente ciclo di contrazione simile a quello dell'intero movimento cooperativo, mostra una resilienza relativa significativa**: la cooperazione femminile perde numeri ma non peso, rafforza la propria centralità nei settori di cura, educazione e coesione sociale e mantiene un radicamento territoriale capace di sostenere servizi essenziali soprattutto nelle aree più fragili.** Il drastico calo delle

nuove iscrizioni evidenzia una difficoltà strutturale nel ricambio generazionale e nella capacità di attrarre nuove iniziative, ma **la maggiore tenuta delle realtà già esistenti suggerisce che il modello cooperativo femminile sia più stabile, più connesso ai bisogni delle comunità e più capace di mantenere continuità anche in una fase di riduzione demografica e pressione economica.** In questo quadro la cooperazione femminile appare non solo come componente del sistema cooperativo, ma come uno dei suoi elementi più vitali e socialmente strategici.

5.2. GIOVANI E COOPERAZIONE

L'emigrazione dei giovani italiani continua a crescere, spinta da salari stagnanti, scarse opportunità e un mercato del lavoro che non garantisce stabilità né redditi adeguati, mentre nel 2024 la povertà lavorativa torna a salire oltre la media europea. Parallelamente, il sistema produttivo italiano mostra una crescente difficoltà a trattenere e valorizzare capitale umano, come conferma anche il declino dell'imprenditoria giovanile. **Nel 2025 il quadro dell'imprenditoria giovanile italiana prosegue nel suo trend negativo, segnato dall'invecchiamento demografico e dalla difficoltà delle imprese nel garantire un adeguato ricambio generazionale. In dieci anni lo stock di imprese giovanili perde oltre un quinto delle unità**, scendendo da 548 mila nel 2015 a 427 mila nel 2025. All'interno di questo scenario già fragile, **la cooperazione giovanile attraversa una crisi ancora più profonda**: **le cooperative attive passano da 7.718 a 2.263 in dieci anni, con una flessione del 70,7%,** tre volte superiore alla media dell'imprenditoria giovanile nel suo complesso. Nel 2025 si osserva un ulteriore indebolimento: le cooperative attive scendono a 2.263 e le cessazioni, pur aumentando di poco, superano ampiamente il numero delle nuove iscrizioni. Il saldo tra iscrizioni e cessazioni non d'ufficio resta positivo, ma la sua consistenza si è drasticamente ridotta nel tempo, risultando ormai insufficiente a compensare la continua uscita di cooperative che perdono i requisiti anagrafici richiesti per rientrare nella categoria "giovanile". **A livello territoriale, il Mezzogiorno continua a rappresentare il principale bacino della cooperazione giovanile, con Sicilia e Campania in testa per numerosità complessiva**. Tuttavia, anche queste regioni registrano diminuzioni significative, mentre la quota di cooperative giovanili sul totale delle cooperative italiane tocca nel 2025 il minimo storico del 3,9%. **Sul piano settoriale prevalgono le attività sociali e sanitarie, ma l'incidenza più elevata si registra nel turismo e nella ristorazione**, comparti tradizionalmente dinamici per l'imprenditoria giovanile. **Il 2025 conferma dunque un indebolimento strutturale della cooperazione giovanile, con un modello imprenditoriale che fatica ad attrarre nuove generazioni e a mantenere un ruolo significativo nei territori. Le diverse specializzazioni regionali e settoriali non riescono, da sole, a invertire una tendenza decennale di costante erosione dello stock complessivo**.

6. IL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2025)

Nell'universo cooperativo italiano, Confcooperative è il cuore pulsante del movimento cooperativo un motore economico e sociale che continua a crescere, innovare e dare valore a milioni di persone in tutto il Paese. A fine 2025 con quasi **15.500 imprese associate e 557.000 persone occupate, Confcooperative genera un fatturato complessivo di 82 miliardi di euro (92 miliardi di euro, includendo anche gli scambi commerciali dei propri associati con i gruppi della grande distribuzione). I soci rappresentati superano quota 3,4 milioni**. **Tra il 1992 e il 2025 il sistema Confcooperative ha affrontato numerose fasi congiunturali negative, segnate da crisi economiche, trasformazioni del mercato e profondi cambiamenti strutturali**. Eppure, proprio nei momenti più complessi, il movimento cooperativo ha dimostrato una straordinaria capacità di tenuta, adattamento e rilancio. Nel periodo considerato, **a fronte di una riduzione del 27,4% del numero delle cooperative aderenti — dovuta anche a importanti processi di aggregazione e fusione, che hanno rafforzato la dimensione e la solidità delle imprese — Confcooperative ha conseguito risultati di assoluto rilievo. Il numero dei soci è cresciuto di oltre 906 mila unità, segno di una fiducia diffusa e di un radicamento sociale sempre più ampio; sono stati creati più di 431 mila nuovi posti di lavoro, confermando il ruolo centrale della cooperazione nella promozione dell'occupazione stabile e inclusiva; e il valore economico generato è aumentato di oltre 51 miliardi di euro.** Questi dati non rappresentano soltanto una crescita quantitativa, ma testimoniano la forza di un modello economico e sociale capace di produrre sviluppo, coesione e lavoro anche in contesti difficili, riaffermando la cooperazione come attore strategico per l'economia del Paese e per la tenuta delle comunità.

Nelle cooperative di Confcooperative i soci contano davvero. Partecipano, decidono, costruiscono. In tre cooperative su quattro la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa attraverso le assemblee ha superato, nel 2025, il 50% degli aventi diritto.

La cooperazione della Confcooperative non offre semplicemente occupazione: costruisce coesione, integrazione e inclusione. **Tra gli occupati, le donne rappresentano il 60,9% del totale. Tra i soci la quota delle donne si attesta al 41,9%. Le cooperative femminili (quelle dove la maggioranza dei soci è donna) sono il 37,4% del totale. Le donne rappresentano, infine, il 27,1% del totale tra i Presidenti di C.d.A. percentuale che sale al 34,5% nelle cooperative guidate da Presidenti under 35, a conferma di un modello capace di attrarre e valorizzare leadership giovani.** Dietro i numeri ci sono storie di riscatto e dignità. Tra gli oltre 264 mila addetti che ogni giorno lavorano nelle cooperative sociali aderenti a Confcooperative, almeno 21.377 sono persone svantaggiate, di cui 11.630 sono con disabilità a cui si aggiungono altre 12.170 che vivono altre gravi situazioni di disagio. In altri contesti, queste persone avrebbero avuto pochissime opportunità di trovare un impiego qualificato e rispettoso. Nelle cooperative, invece, hanno trovato non solo un lavoro, ma anche un luogo

dove sentirsi parte di una comunità, dove il talento conta più delle difficoltà e dove la fragilità si trasforma in forza condivisa.

Fondata nel 1919, Confcooperative si ispira alla dottrina sociale della Chiesa e opera secondo i principi di responsabilità, solidarietà e funzione sociale che la Costituzione italiana (art. 45) riconosce alla cooperazione. La sua missione è chiara: promuovere lo sviluppo, la crescita e la diffusione delle cooperative, facendo della cooperazione un motore concreto di benessere economico e sociale.

Le cooperative aderenti sono presenti in ogni settore dell'economia, dai comparti più tradizionali a quelli più innovativi: agroalimentare, pesca, servizi socio-sanitari e assistenziali, lavoro, credito (BCC), vendita al dettaglio, abitazione, turismo, sport e cultura. Non c'è ambito in cui la cooperazione di Confcooperative non abbia messo radici profonde, dimostrando versatilità e capacità di innovazione. Confcooperative e le sue associate rappresentano una fetta fondamentale dell'eccellenza agroalimentare italiana, contribuendo con oltre il 20% del valore complessivo del Made in Italy nel settore agroalimentare. In particolare, **Confcooperative è il pilastro del made in Italy agricolo, detentore del 43% della produzione lorda vendibile del vino italiano, quasi il 40% della produzione ortofrutticola nazionale, e il 41% del valore della produzione lattiero-casearia. Oltre il 50% del fatturato dei formaggi DOP proviene da queste realtà, che da sempre rappresentano la qualità e la tradizione italiane. Il settore avicolo, con il 65%** della produzione lorda di uova, carne di pollame e conigli, e la presenza rilevante nei settori del bovino e suino (quasi il 20% della produzione trasformata), è un altro ambito in cui Confcooperative gioca un ruolo di assoluto rilievo.

7. LE NUOVE COOPERATIVE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2021-2025)

Le nuove cooperative costituite tra il 2021 e il 2025 aderenti a Confcooperative mostrano una forte eterogeneità settoriale, con presenza rilevante nei servizi alla persona, nei servizi operativi alle imprese, nelle filiere agricole e nella cultura-turismo. **Emergono modelli cooperativi radicati nei territori, spesso nati per rispondere a bisogni locali, rigenerare servizi comunitari o mantenere attività produttive attraverso processi di workers buyout**. Accanto a cooperative professionali operanti in progettazione, consulenza e attività culturali, si sviluppano realtà orientate a lavori manuali e tecnici, dalla manutenzione alla pesca, dalla logistica alla forestazione. Le nuove cooperative si caratterizzano per **un marcato orientamento mutualistico: oltre metà dei soci è costituita da soci lavoratori**. Tuttavia, la base sociale è prevalentemente adulta: solo il 22% dei soci ha meno di 31 anni, mentre la fascia 31-50 anni e quella over 50 sono largamente maggioritarie. Questo profilo anagrafico si rispecchia nelle figure apicali: gli under 35 rappresentano solo il 13,8%, mentre **la guida è concentrata tra i 46-55 anni e i 56-65 anni, segnalando una leadership matura e un ricambio generazionale limitato**. Sul piano della composizione per genere, la base sociale

complessiva è a prevalenza maschile (66,1%), ma i settori sociali ed educativi mostrano una decisa maggioranza femminile. Ancora più marcata è la presenza femminile tra gli occupati: **le donne rappresentano il 57,5% degli addetti, con punte significative nel sociale e sanitario.** Nonostante ciò, nelle posizioni apicali permane una leadership maschile molto dominante (68,9%), pur con comparti - come cultura, turismo, sociale ed educativo - che presentano livelli più equilibrati. Dal punto di vista economico, le nuove cooperative presentano un sistema fortemente polarizzato: **oltre il 90% del capitale sociale e quasi l'80% del fatturato aggregato 2024 sono concentrati nel Nord Italia, con un ruolo particolarmente rilevante nell'agroalimentare e nel sociale nei volumi economici complessivi**. Sul piano patrimoniale, più del 77% del patrimonio netto complessivo deriva dalle cooperative agroalimentari, **mentre l'occupazione è più distribuita e vede addirittura una maggioranza (51,4%) localizzata nel Centro-Sud, riflettendo la forte presenza del settore sociale nelle aree meridionali**. Nel complesso emerge un sistema cooperativo dinamico e territoriale, capace di integrare professioni, lavori operativi e servizi di welfare, sostenuto da una crescente partecipazione femminile nel lavoro e da una forte vocazione comunitaria. Al tempo stesso si confermano due elementi strutturali: una leadership poco giovane e una base sociale ancora sbilanciata verso la componente maschile, in un contesto che, sul piano economico e occupazionale, mostra potenzialità significative ma anche fragilità e forti asimmetrie territoriali.

8. L'ANDAMENTO ECONOMICO E OCCUPAZIONALE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE NEL PERIODO 2021-2024 E I PRECONSUNTIVI 2025.

L'analisi nel periodo 2021-2024 evidenzia come le cooperative abbiano conseguito risultati economici complessivamente positivi, con una gestione caratteristica che si conferma il principale motore di creazione di valore. A livello settoriale, i contributi più significativi emergono dalla cooperazione agroalimentare, dalla cooperazione di lavoro e servizi e dalla cooperazione sociale, che insieme rappresentano la quota prevalente dei risultati netti cumulati. In particolare, le cooperative agroalimentari mostrano una forte concentrazione di redditività soprattutto nel comparto ortofrutticolo e, sebbene in misura minore, anche in quello lattiero-caseario e vitivinicolo; le cooperative di lavoro e servizi evidenziano margini rilevanti sia nella filiera dei servizi sia nella produzione di beni; la cooperazione sociale si distingue per il contributo equilibrato dei servizi sociali (tipo A), dell'inserimento lavorativo (tipo B) e della nuova frontiera rappresentata dalle cooperative sociali miste (tipo A e B). Altri settori, come consumo e utenza, sanitario e cultura, turismo e sport, contribuiscono positivamente in misura più contenuta. Le cooperative dell'energia e di consumo generano la maggior parte dei risultati nella cooperazione di consumo e utenza, mentre le cooperative sociali a specializzazione sanitaria e le cooperative farmaceutiche trainano i risultati della cooperazione sanitaria. Nel comparto cultura, turismo e sport, le cooperative turistiche e quelle dei servizi culturali risultano i principali contributori, con alcune criticità nei comparti

dello spettacolo, dello sport e della comunicazione. Le performance settoriali mostrano un'elevata eterogeneità, ma le attività caratterizzanti restano il fattore trainante della redditività. Si osserva inoltre una gestione finanziaria prudente e attenta al rischio che, pur evidenziando alcune tensioni, è ampiamente compensata dalla solidità operativa. La capacità di assorbire le criticità finanziarie e il peso fiscale conferma la resilienza e la sostenibilità economica del modello cooperativo di Confcooperative. Nel complesso, i dati delineano **un sistema cooperativo dinamico, capace di adattarsi ai cambiamenti del contesto economico, di innovare nei servizi offerti e di consolidare la propria funzione sociale ed economica sul territorio**. Il sistema mostra dunque un rafforzamento patrimoniale e una crescita del fatturato ma la sostenibilità economica è messa alla prova dall'aumento dei costi del lavoro, che superano il ritmo di crescita dei ricavi. Infine, due evidenze virtuose meritano di essere sottolineate: la crescita economica e patrimoniale delle cooperative procede più sostenuta nelle realtà a guida femminile e nelle Aree Interne. Nel periodo 2021-2024 alla crescita economica corrisponde anche una crescita occupazionale. **Nel 2025 il sistema Confcooperative ha incrementato la forza lavoro, con una crescita del +1,1% rispetto al 2024 (quando l'aumento era stato del +1,9%).** A dicembre 2025, sono 557.152 gli occupati nelle imprese aderenti e nelle società controllate. Anche i soci delle cooperative fanno segnare un incremento del +1,8% rispetto al 2024 (raggiungono quota 3.481.142 unità). **Nel complesso, nel quadriennio 2022–2025, pur a fronte di una riduzione dello stock di enti aderenti pari al -6,2%, l'andamento complessivo risulta decisamente positivo. Nello stesso periodo, infatti, i soci sono aumentati del +9,6%, gli occupati sono cresciuti del +3,3% e il fatturato è salito del +17,5%. Questi dati mostrano un sistema che, pur contando su un numero leggermente inferiore di enti, si è rafforzato nella partecipazione, nella capacità occupazionale e soprattutto nella performance economica.** La crescita del fatturato, in particolare, suggerisce un miglioramento dell'efficienza e della solidità economica complessiva, indicando un processo di consolidamento qualitativo più che quantitativo.

9. DINAMICHE CONGIUNTURALI DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE E IMPATTO POTENZIALE DELLA GUERRA IN MEDIO ORIENTE SUI SETTORI COOPERATIVI (2026)

9.1. RISULTANZE PRE-CONFLITTO (GENNAIO-FEBBRAIO 2026)

La rilevazione condotta tra la fine di gennaio e l'inizio di febbraio 2026 restituisce l'immagine di un sistema cooperativo caratterizzato da una sostanziale stabilità, con lievi segnali di miglioramento del clima di fiducia rispetto all'autunno 2025, ma ancora lontano da una fase di crescita robusta. Il sentiment dei cooperatori sull'evoluzione a breve termine dell'economia italiana rimane complessivamente negativo, sebbene in attenuazione, e riflette un atteggiamento diffuso di prudenza e attesa, più che un orientamento espansivo. La maggioranza assoluta degli intervistati prevede un andamento stazionario dell'economia nazionale, mentre le quote di pessimisti e di ottimisti restano contenute. Questo equilibrio

mostra come, **prima dello scoppio del conflitto in Medio Oriente, il sistema cooperativo avesse trovato un punto di tenuta in uno scenario di incertezza prolungata, legata a fattori macroeconomici, geopolitici e strutturali già presenti, ma non ancora aggravati da nuovi shock esogeni di grande portata.** Sul fronte della domanda, le cooperative segnalano segnali di recupero moderato, confermando un quadro di prevalente stazionarietà, con attese positive presenti ma in lieve ridimensionamento rispetto alle rilevazioni precedenti. Gli ordini e la domanda appaiono quindi più stabili che dinamici, delineando una ripresa debole, graduale e disomogenea tra i settori. La dinamica dei prezzi risulta moderata: dopo una lieve risalita nell'ultima parte del 2025, le aspettative per la primavera 2026 indicano una prevalenza di stabilità, pur con una quota significativa di cooperative che prevede aumenti dei listini, soprattutto per compensare le pressioni sui costi. In modo coerente, i costi di fornitura mostrano una situazione di relativa tenuta, ma con tensioni ancora presenti e diffuse, che contribuiscono a mantenere elevata la cautela gestionale. Il fatturato evidenzia un andamento complessivamente positivo ma meno brillante delle attese: prevale la stabilità, affiancata da una minoranza consistente che registra o prevede una crescita dei ricavi, sostenuta soprattutto da lievi recuperi della domanda e da aggiustamenti dei prezzi in alcuni comparti. **Il mercato del lavoro cooperativo conferma una buona capacità di tenuta, con saldi occupazionali positivi e prospettive favorevoli, sebbene fortemente condizionate dal persistente mismatch tra domanda e offerta di lavoro, che rimane il principale fattore di ostacolo alle attività. Nel loro insieme, le risultanze delineano dunque un sistema cooperativo resiliente ma fragile, che alla vigilia del conflitto in Medio Oriente appariva orientato al consolidamento più che all'espansione, e che fondava le proprie aspettative su un contesto di relativa stabilizzazione, pur in presenza di rischi non trascurabili** (è fondamentale sottolineare che il quadro descritto precede lo scoppio della guerra in Medio Oriente (USA-Israele vs Iran) e non incorpora quindi gli effetti diretti e indiretti del conflitto).

9.2. PROSPETTIVE IN CONTESTO DI CONFLITTO (MARZO-APRILE 2026)

Le risultanze della rilevazione di fine gennaio–inizio febbraio 2026 delineavano un sistema cooperativo collocato in una fase di equilibrio fragile, fondato su stabilità della domanda, moderazione dei prezzi e tenuta occupazionale. **Lo scoppio della guerra in Medio Oriente introduce tuttavia una discontinuità sistemica, che incide su variabili chiave - energia, inflazione, commercio internazionale, finanza pubblica e fiducia - rendendo necessario un aggiornamento profondo dello scenario prospettico**.

1. Scenario di stress controllato (breve/medio periodo): In questo scenario, il conflitto produce un impatto significativo ma circoscritto nel tempo. L'aumento dei prezzi energetici e dei costi di approvvigionamento comprime temporaneamente i margini, ma senza determinare una recessione diffusa. La domanda rallenta, ma non collassa, soprattutto nei settori meno ciclici. I prezzi di vendita tendono ad aumentare selettivamente, con difficoltà di pieno trasferimento sui clienti finali. L'occupazione cooperativa rallenta, ma mantiene un saldo complessivamente positivo. Cresce la pressione sulla liquidità, amplificando

l'importanza dei tempi di pagamento, in particolare da parte della Pubblica Amministrazione. In questo quadro, il ruolo delle cooperative come stabilizzatori sociali ed economici resta centrale, ma richiede un rafforzamento della capacità finanziaria e organizzativa.

2. Scenario di propagazione degli shock (medio periodo): Se il conflitto si protrae o si estende, l'impatto tende a propagarsi lungo tutta la catena economica. L'inflazione importata (energia, materie prime, trasporti) diventa strutturale. La fiducia di imprese e famiglie si deteriora, con riflessi negativi sugli ordini e sui consumi. Aumenta la polarizzazione tra settori: quelli più resilienti tengono, quelli ciclici entrano in difficoltà. Le cooperative più piccole e meno capitalizzate risultano più esposte a rischi di ridimensionamento. In questo scenario, emergono con forza i temi della selettività, della aggregazione e del rafforzamento delle reti cooperative come leve di adattamento.

3. Scenario di rottura degli equilibri (bassa probabilità, alto impatto): Uno scenario estremo prevede una forte escalation geopolitica, con effetti persistenti su mercati energetici, finanza pubblica e commercio globale. Si riattiva una fase di stagflazione: crescita debole e inflazione elevata. Calano in modo più netto la domanda interna e gli investimenti. Aumentano le situazioni di crisi aziendale e i rischi occupazionali anche nel mondo cooperativo. Il ruolo pubblico diventa determinante, ma con risorse finanziarie più limitate. Questo scenario metterebbe sotto pressione anche i settori tradizionalmente più resilienti, rendendo necessario un deciso intervento di politica economica e industriale.

Alla luce degli sviluppi successivi, le risultanze della rilevazione possono essere interpretate come una baseline pre-crisi, utile per comprendere come i diversi settori dell'economia cooperativa possano risultare esposti agli shock geopolitici. In particolare:

- **Industria e costruzioni - È verosimilmente il comparto più vulnerabile all'escalation del conflitto. Già nella rilevazione emergeva come il settore con il sentiment più critico. L'aumento dei prezzi energetici, delle materie prime e dei costi logistici legati alle tensioni nell'area mediorientale rischia di accentuare le pressioni sui margini e di rinviare investimenti e cantieri, aggravando un quadro già fragile.**
- **Agroalimentare - Il settore può subire impatti significativi attraverso il rincaro dei costi energetici, dei fertilizzanti e dei trasporti, oltre a una maggiore volatilità dei mercati delle commodity. In un contesto di domanda che, prima del conflitto, appariva stabile ma non dinamica, tali pressioni rischiano di comprimere la redditività e di trasferirsi solo parzialmente sui prezzi finali**.
- **Cooperazione di consumo e distribuzione - Questo comparto risulta particolarmente esposto ai canali inflazionistici. Il conflitto potrebbe accentuare le tensioni sui prezzi di approvvigionamento, imponendo ulteriori rialzi dei listini in un contesto di consumo che potrebbe invece indebolirsi, con effetti negativi sul potere d'acquisto delle famiglie e sui volumi di vendita.**
- **Servizi non sociali - Gli effetti sono più indiretti ma non meno rilevanti: rallentamento della domanda, maggiore incertezza nelle decisioni di spesa delle**

imprese e delle famiglie, e aumento dei costi operativi. Il miglior sentiment registrato prima della guerra potrebbe quindi risultare particolarmente esposto a una rapida inversione.

- **Cooperazione sociale e sanitaria - Questo settore appare relativamente più protetto sul lato della domanda, grazie alla sua natura anticiclica, ma non è immune agli effetti del conflitto. L'aumento dei costi energetici e gestionali e le tensioni sui bilanci pubblici potrebbero riflettersi su ritardi nei pagamenti, compressione delle risorse e difficoltà nel sostenere gli adeguamenti tariffari.**

Il confronto tra le risultanze pre-conflitto e le dinamiche successive consentirà di valutare non solo l'impatto immediato dello shock geopolitico, ma anche la capacità strutturale del sistema cooperativo di assorbire crisi esogene, confermando o meno il suo ruolo di elemento stabilizzatore dell'economia reale.

10. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2025)

Nel 2025 il processo di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano e, in particolare, delle cooperative aderenti a Confcooperative si colloca in un contesto globale caratterizzato da una forte instabilità geopolitica. L'acuirsi dei conflitti, l'intensificarsi della competizione strategica tra le principali economie e il ricorso sempre più frequente a politiche commerciali e industriali protezionistiche hanno contribuito a ridurre la prevedibilità delle relazioni economiche internazionali. In tale scenario, la performance dell'export italiano mostra una sostanziale tenuta, sostenuta dalla specializzazione settoriale e dal posizionamento qualitativo del sistema produttivo, pur a fronte di una maggiore fragilità competitiva rispetto al periodo pre-pandemico. All'interno di questo scenario, **le cooperative aderenti a Confcooperative confermano un modello di internazionalizzazione prevalentemente orientato all'export diretto di beni e servizi,** con una presenza sui mercati esteri complessivamente stabile negli ultimi anni. **L'attività internazionale si concentra in misura prevalente nell'Unione europea, mentre risulta più contenuta l'esposizione verso aree a maggiore rischio geopolitico e complessità regolamentare**. In particolare dell'Unione Europea, indicata dall'84,7% delle cooperative internazionalizzate. Seguono l'Europa extra-UE, con il 38,7% del totale, l'America settentrionale con il 27,9% e l'Asia orientale con il 27,0%. Tale distribuzione conferma una strategia orientata sia ai mercati più prossimi all'Italia e più omogenei dal punto di vista della regolamentazione (UE), sia ai principali hub ad alta domanda (USA/Canada, Asia orientale). Più contenuta risulta la presenza nelle macroaree geografiche a più elevata complessità di accesso, con l'America centro-meridionale e l'Africa indicate dall'8,1% del totale, il Medio Oriente dal 6,3% e l'Oceania dal 4,5%. Nel contesto dell'Unione Europea, i paesi considerati come prioritari per lo sviluppo futuro (2026-2028) risultano essere Germania, Francia, Austria, Grecia e Romania, nonché i paesi scandinavi. Con riferimento all'area extra-UE, si segnalano Gran Bretagna, Svizzera e Russia. Tra i paesi dell'Asia orientale si evidenziano Giappone e Corea

del Sud. Tra gli altri paesi con potenziale per il prossimo triennio, infine, le cooperative indicano l'Arabia Saudita, il Vietnam e il Kenya. **Le strategie adottate riflettono un approccio prudente, con una diffusione limitata di forme più strutturate di internazionalizzazione e una bassa propensione agli investimenti diretti e alle partnership strategiche**. L'analisi delle leve organizzative e strategiche evidenzia alcuni elementi di criticità strutturale. **La dotazione di competenze specifiche per l'export e le competenze linguistiche risultano disomogenee e spesso insufficienti, mentre l'utilizzo dei canali digitali per la vendita e la promozione all'estero appare ancora concentrato su strumenti informativi di base, con investimenti in digital export complessivamente limitati**. Il contesto geopolitico internazionale incide in modo significativo sulle attività di internazionalizzazione delle cooperative. **L'evidenza empirica mostra che i principali fattori di pressione sono riconducibili all'aumento dei costi dell'energia e dei trasporti**, indicati da una quota rilevante di cooperative come elemento di impatto medio-alto o elevato, con effetti diretti sulla sostenibilità economica delle operazioni sui mercati esteri. Per contro, il contesto macroeconomico e monetario, segnato da tassi di interesse elevati e inflazione, appare invece incidere in misura più contenuta. Allo stesso modo, le barriere commerciali e i dazi, pur non rappresentando l'ostacolo principale, segnalano una criticità non trascurabile, coerente con l'intensificarsi delle politiche protezionistiche nei mercati extra-UE. L'instabilità geopolitica in senso stretto mostra un impatto eterogeneo, riflettendo differenze settoriali e geografiche nell'esposizione al rischio, mentre **le difficoltà di approvvigionamento delle materie prime risultano rilevanti soprattutto per le cooperative più integrate nelle catene globali del valore.** Nel complesso si evidenzia la necessità di implementare nuove strategie di diversificazione nonché l'esigenza di dotarsi di adeguati strumenti di supporto all'internazionalizzazione. Nel complesso, l'evidenza empirica segnala un sistema cooperativo resiliente ma esposto a vulnerabilità strutturali, che opera in un ambiente internazionale più complesso e volatile rispetto al passato. **Rafforzare le competenze, promuovere processi di aggregazione, sostenere l'upgrading digitale e sviluppare strumenti di supporto mirati all'internazionalizzazione rappresentano leve centrali per consolidare e rendere più competitivo il ruolo delle cooperative aderenti a Confcooperative sui mercati esteri.**

11. EVOLUZIONE FINANZIARIA DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2020-2024)

L'analisi dei bilanci d'esercizio delle cooperative aderenti a Confcooperative attive nel quinquennio 2020–2024 evidenzia un progressivo rafforzamento della struttura finanziaria, nonostante un contesto macroeconomico caratterizzato da forte volatilità del credito e da un marcato aumento del costo del debito. Nel 2024 si consolida in particolare la riduzione della leva finanziaria, che scende al 42,4%, rispetto al 48% del 2020, segnalando una minore dipendenza dall'indebitamento e una maggiore solidità patrimoniale complessiva. La diminuzione della leva è il risultato di due dinamiche convergenti: da un lato,

una contrazione dell'indebitamento finanziario, dall'altro una crescita significativa del patrimonio netto. Nel 2024 i debiti finanziari risultano inferiori del 3,5% rispetto al 2020, mentre il patrimonio netto registra un aumento del 21,2%. Tale rafforzamento è stato sostenuto soprattutto dall'accantonamento sistematico degli utili a riserva, che ha inciso più dell'incremento del capitale sociale, determinando una progressiva riduzione del rapporto tra capitale sociale e patrimonio netto. Nel complesso, emerge una maggiore capacità delle cooperative di autofinanziarsi e di costruire nel tempo una struttura più resiliente. Nel dettaglio della composizione dell'indebitamento, si osservano andamenti differenziati. I prestiti obbligazionari registrano una forte contrazione (-70,8% rispetto al 2020), mentre i prestiti dei soci diminuiscono del 12,2%, confermando la scarsa rilevanza di strumenti alternativi mai pienamente strutturati. Anche i prestiti bancari risultano in lieve calo (-3,2%), mentre crescono in modo significativo i prestiti da altri finanziatori, che aumentano del 45,6% nel periodo considerato. Questo dato segnala un primo, seppur ancora limitato, processo di diversificazione delle fonti di finanziamento. Il contesto macroeconomico ha inciso in modo rilevante su tali dinamiche. Dopo l'espansione del credito nel biennio 2020–2021, sostenuta dalle misure straordinarie anti-pandemia e dalla politica monetaria espansiva della BCE, dal 2022 si è avviata una fase di contrazione dei prestiti bancari, acuitasi nel 2023 a seguito del ciclo restrittivo sui tassi di interesse. Nel 2024 la flessione del credito prosegue, ma con intensità più contenuta, in parallelo ai primi segnali di allentamento monetario e all'avvio della riduzione dei tassi di riferimento. Nonostante la riduzione complessiva dell'indebitamento, **il sistema cooperativo resta caratterizzato da una forte dipendenza dal credito bancario. Il peso dei prestiti bancari sul totale dei finanziamenti, dopo essere cresciuto costantemente fino al 2023 (83,4%), scende leggermente nel 2024 all'81,5%, segnando una prima inversione di tendenza. Parallelamente, aumenta l'incidenza dei prestiti da altri finanziatori (6,9%), mentre diminuiscono ulteriormente i prestiti da soci (11,2%) e quelli obbligazionari (0,4%).** La struttura del credito bancario si modifica inoltre a favore del breve termine, più sensibile alle variazioni dei tassi. L'inasprimento delle condizioni monetarie ha avuto un impatto diretto sul costo del debito. Il rapporto tra oneri finanziari e debiti finanziari, stabile al 2,1% nel 2020–2021, sale progressivamente fino al 5,6% nel 2024, riflettendo la trasmissione dei rialzi dei tassi BCE e l'aumento del costo della raccolta bancaria. Solo nel corso del 2024, con il graduale allentamento monetario, si osserva una riduzione dei tassi applicati ai prestiti (dal 5,5% a inizio anno al 4,4% a dicembre). Nonostante ciò, le PMI cooperative mostrano un miglioramento della sostenibilità economico-finanziaria. Nel 2024 cresce la quota di imprese collocate nelle fasce di rischio più basse: il 27,7% risulta "sicura" e il 30% "solvibile", mentre diminuisce la quota di cooperative "vulnerabili". Nel complesso, la distribuzione segnala una maggiore resilienza del sistema cooperativo, ottenuta attraverso il rafforzamento patrimoniale e una gestione più prudente dell'indebitamento. In sintesi, tra il 2020 e il 2024 le cooperative Confcooperative hanno ridotto la leva finanziaria, rafforzato il capitale proprio e iniziato, seppur lentamente, a diversificare le fonti di finanziamento. In un contesto di credito più costoso e selettivo, tali dinamiche rappresentano un fattore chiave per

consolidare la stabilità finanziaria e affrontare con maggiore equilibrio le future oscillazioni del ciclo economico e monetario.

12. L'INNOVAZIONE IN ITALIA E NEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2025)

Nel 2025 il posizionamento dell'Italia sul fronte della capacità di produrre innovazione migliora, ma resta complessivamente sotto la media Europea: secondo l'European Innovation Scoreboard (EIS) 2025 l'Italia sale al 15° posto (dal 17° nel 2024) con EIS pari a 104,7, rimanendo nel gruppo degli "innovatori moderati" e al di sotto della media UE27 (112,6). Parallelamente, permangono criticità sul versante degli input all'innovazione: l'Italia arretra al 21° posto per spesa in Ricerca e Sviluppo finanziata dal settore pubblico (score 67,8) e si colloca al 19° posto per spesa in Ricerca e Sviluppo delle imprese (score 53,7), entrambi su valori significativamente inferiori alla media europea. Nel quadro nazionale, gli indicatori di proprietà industriale segnalano un indebolimento: i brevetti concessi scendono a 24,4 mila nel 2025 (-23,1% sul 2024), mentre i marchi registrati si attestano a 52,8 mila (-3,2%), con una distribuzione territoriale ancora fortemente polarizzata (brevetti concentrati in Lombardia, Piemonte e Lazio; marchi soprattutto nel Centro-Nord, pari all'80,4% del totale). In questo contesto, **le cooperative proseguono nel percorso di innovazione e transizione digitale: nel 2025 il 26,1% introduce innovazioni di prodotto/servizio (10,7% "nuove e diverse" e 15,4% "nuove ma simili"), mentre il 54,6% introduce innovazioni di processo, soprattutto in organizzazione/gestione HR e sistemi informativi. L'innovazione di prodotto/servizio risulta più intensa nella cooperazione sanitaria (50%) e, sul piano territoriale, si segnala un recupero del Mezzogiorno** (oltre quattro cooperative su dieci innovatrici), mentre per dimensione le PMI mostrano una propensione più elevata delle grandi imprese. **Le innovazioni vengono implementate prevalentemente "in house" (oltre il 55%), ma cresce il ricorso a contributi esterni: 40,2% tramite imprese/consulenti privati e 4,5% tramite università/enti pubblici/associazioni. Sul fronte delle competenze, nel 2025 sei cooperative su dieci avviano formazione sull'innovazione, con un aumento delle iniziative strutturate e pianificate (29,3%).** Infine, gli investimenti in nuove tecnologie si consolidano: l'84% delle cooperative dichiara investimenti in transizione digitale (in aumento dal 76%), con prevalenza di aggiornamento dei dispositivi informatici e crescita di sicurezza informatica e sistemi gestionali evoluti; nel medio periodo, l'incremento del rapporto immobilizzazioni immateriali/materiali (indice implicito di intensità innovativa) conferma un percorso di rafforzamento, associato a performance economico-patrimoniali più robuste.

13. LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE NEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE (2024-2025)

Nel 2024 si consolida ulteriormente il percorso di transizione delle cooperative verso un modello economico più sostenibile. **La rilevazione annuale di Confcooperative evidenzia**

che l'88,4% delle cooperative ha intrapreso almeno un'iniziativa in ambito di sostenibilità, in costante crescita rispetto agli anni precedenti (era il 69,3% nel 2019). Il dato conferma un orientamento ormai strutturale del movimento cooperativo verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Le iniziative più diffuse riguardano il risparmio energetico e la riduzione dei consumi (46,9% delle cooperative), che si confermano l'ambito prioritario in tutti i settori. Seguono i percorsi formativi e informativi interni sulla sostenibilità (28,8%), l'acquisto di materiali a minore impatto ambientale (26,7%), gli investimenti in eco-innovazione e tecnologie green (20,2%) e le iniziative di riciclo e riuso dei materiali (17%).

A livello settoriale emergono alcune specificità. **Nell'agroalimentare, considerato un settore energivoro, il 64% delle cooperative ha investito in riduzione dei consumi energetici e il 34% ha avviato attività formative. Le cooperative di consumo e distribuzione mostrano la quota più elevata di investimenti in tecnologie rispettose dell'ambiente (42%) e nel riciclo e riuso (25%). Nel sociale e sanitario si registra invece la maggiore attenzione all'utilizzo di materiali a minor impatto (30%).**

Accanto alla diffusione delle iniziative, permane una forte polarizzazione nella percezione dei costi e dei benefici della sostenibilità. Nel 2025 il 38,8% dei cooperatori considera gli investimenti sostenibili una reale opportunità solo se accompagnati da incentivi e agevolazioni pubbliche, mentre per il 30,2% essi rappresentano soprattutto maggiori costi. Solo il 29,4% li associa a maggiore competitività e valore reputazionale, e appena il 20,8% intravede benefici futuri in termini di riduzione dei costi energetici e dei materiali. Questa visione prudente è diffusa in quasi tutti i settori, con particolare evidenza nell'industria, nelle costruzioni e nella cooperazione di consumo; anche nell'agroalimentare, pur più consapevole dei benefici competitivi, resta forte la dipendenza dagli incentivi pubblici.

Tra i fattori che ostacolano l'adozione di iniziative sostenibili emergono soprattutto la burocrazia e la complessità normativa (40,4%), seguite dalla complessità e dai costi elevati dei progetti (33,7%). Persistono inoltre criticità legate all'assenza di un budget dedicato (25,1%) e alla carenza di risorse umane qualificate (15,9%). **Le difficoltà sono più accentuate nei settori ad alta intensità di capitale e nella cooperazione sociale, dove pesano in particolare la mancanza di risorse economiche e competenze specialistiche**.

Sul versante della sostenibilità sociale, **nel 2025 cresce in modo significativo la diffusione della certificazione della parità di genere: il 22,1% delle cooperative l'ha già ottenuta (contro l'8,8% nel 2024), mentre un ulteriore 25% circa ha avviato o intende avviare il percorso**. La cooperazione sociale e sanitaria si conferma il settore più avanzato, con il 31% di cooperative già certificate. Permane invece un forte divario dimensionale: il 45% delle grandi cooperative è certificato, contro il 19% delle PMI.

Prosegue con forza anche lo sviluppo delle politiche di conciliazione vita-lavoro e del welfare aziendale. Nel 2025 il 61,2% delle cooperative ha attivato o programmato

interventi di conciliazione (era il 28,1% nel 2019) e il 54,2% offre servizi di welfare. Le misure più diffuse riguardano la flessibilità organizzativa, il sostegno alla genitorialità, i servizi alla salute e, in crescita, un welfare più articolato (servizi educativi, sportivi, ricreativi e assicurativi). Ancora una volta la cooperazione sociale si distingue per ampiezza e profondità degli interventi, mentre le grandi cooperative presentano una maggiore varietà di servizi rispetto alle PMI. Infine, **nell'ambito della coesione territoriale emergono le cooperative di comunità, realtà giovani e di piccola dimensione, localizzate prevalentemente nelle Aree Interne.** Pur rappresentando un presidio fondamentale di sviluppo sostenibile e inclusione sociale, esse mostrano una fragilità economico-finanziaria, con elevate esigenze di liquidità e un marcato ritardo nella transizione digitale, sia in termini di investimenti sia di competenze interne. Nel complesso, il quadro restituisce l'immagine di un **movimento cooperativo sempre più impegnato nella sostenibilità, ma ancora fortemente condizionato da vincoli strutturali, finanziari e normativi, che rendono decisivo il ruolo delle politiche pubbliche di accompagnamento.**

14. LE FILIERE COOPERATIVE DEL SISTEMA CONFCOOPERATIVE: TENDENZE, CRITICITÀ E PUNTI DI FORZA (2021-2025)

Nella filiera agroalimentare le cooperative continuano a tenere il passo, ma rallentano in alcuni comparti che fanno segnare un passo indietro. Il fatturato è cresciuto del +1,9%, con variazioni positive nel latte e nell'ortofrutta, ma non nella carne e nel vino. Le tendenze dei consumatori stanno cambiando, e il mondo sembra già essere diverso. **Le grandi cooperative agroalimentari si rafforzano, consolidano la loro posizione ma, in alcuni casi, sperimentano nuovi modelli societari**. **Le micro e piccole imprese, invece, fanno più fatica:** la loro sostenibilità economico-finanziaria è fragile, e questo le espone a rischi enormi. Non mancano però segnali positivi, come l'aumento delle integrazioni consortili, dei contratti di rete e la proiezione verso l'export. Il digitale e la sostenibilità sono ormai certezze, pilastri su cui costruire il futuro. Tuttavia, non tutti hanno ancora accesso a queste opportunità. **Ci sono ostacoli che rallentano il cammino, come la burocrazia e le sfide legate alle strategie europee** (dal Green Deal al Farm to Fork), che pongono sfide importanti. Gli squilibri nell'accesso ai fondi rischiano di accentuare le disparità tra chi può investire e chi resta indietro. Un altro nodo cruciale riguarda la governance: **un imprenditore su tre nella cooperazione agroalimentare è già in età pensionabile.** Come garantire il ricambio generazionale e la continuità delle imprese? È una domanda che dobbiamo affrontare con coraggio e visione. In questo scenario, la cooperazione agricola gioca un ruolo fondamentale. Rappresenta spesso l'unico presidio nelle Aree Interne, dove le micro cooperative, nonostante le difficoltà, riescono a mantenere una presenza solida. Senza queste realtà, molte comunità perderebbero punti di riferimento essenziali. **Il futuro dipende dalle scelte che faremo oggi: meno burocrazia, più sostegno alle piccole imprese agricole, più investimenti in digitale e sostenibilità, maggiore capacità di analizzare le tendenze dei**

consumatori, più capacità di presidiare i mercati esteri e una governance che accompagni con saggezza il processo di intergenerazionalità.

La filiera sociale e sanitaria ha registrato una crescita economica del +6,4% nell'ultimo anno. Tuttavia, il costo del lavoro è aumentato del +8,6%. Nell'ultimo anno sono stati creati 4.589 nuovi posti di lavoro. Il motore dell'occupazione cooperativa è stabile, inclusivo e capace di generare valore sociale oltre che economico. Ma oggi sta affrontando una crisi di vocazione: la mancanza di personale rischia di indebolire un modello che ha dimostrato la sua efficacia. **In molti comuni delle Aree Interne, la cooperazione sociale e sanitaria rappresenta l'unica risposta possibile. Dove il pubblico si ritira e il privato profit non ha interesse a investire, le cooperative sociali e sanitarie restano presidio di servizi, comunità e futuro**. Sono diventate veri e propri hub di innovazione sociale: luoghi dove si individuano i nuovi bisogni, si risponde con soluzioni concrete e si costruiscono reti. **Si rafforzano le cooperative sociali miste e gli utenti aumentano**, segno che la domanda cresce e che il ruolo delle cooperative nella filiera socio-sanitaria è sempre più centrale. In questo contesto, l'espansione della cooperazione sociale mista si affermerà come modello organizzativo in grado di generare maggiore resilienza grazie alla complementarità tra settori diversi e alla possibilità di condividere risorse, competenze e rischi operativi. **Anche le cooperative a specializzazione sanitaria mostrano un ampliamento della platea degli assistiti, con una prevalenza di interventi rivolti agli anziani, alle persone con disabilità e ai pazienti con disturbi della salute mentale.** L'offerta di servizi è diversificata: accanto alle strutture residenziali e semiresidenziali si rileva l'espansione delle attività ambulatoriali, dell'assistenza domiciliare integrata e, seppur in misura minore, della telemedicina. Tra gli aspetti positivi emergono il progressivo consolidamento dei rapporti in regime di accreditamento e l'avvio di collaborazioni formali e consortili tra enti, che ampliano la capacità operativa della filiera. Permangono però criticità strutturali: l'aumento dei costi di gestione, la carenza di personale specializzato, ritardi nei pagamenti pubblici e l'eterogeneità del quadro tariffario. **Le piccole mutue integrative contribuiscono alla tenuta del sistema attraverso la diffusione di forme di mutualità volontaria che intercettano fasce crescenti di popolazione, fornendo coperture complementari e favorendo la continuità assistenziale in raccordo con i servizi cooperativi e territoriali.** La filiera socio-sanitaria cooperativa esprime un modello in espansione, capace di rafforzare l'offerta territoriale, innovare i servizi e sostenere l'accesso alle cure. Eppure, troppo spesso questo ruolo non viene riconosciuto. **Restano aperte domande cruciali: quali tariffe applicare? Come affrontare i ritardi nei pagamenti?** Sono nodi che rischiano di minare la sostenibilità di chi lavora ogni giorno per garantire servizi essenziali. **Intanto, emerge un nuovo privato profit, solido finanziariamente, che si maschera dietro la misurazione dell'impatto sociale per guadagnare quote di mercato nella filiera socio-sanitaria**. È una sfida che non possiamo sottovalutare: perché se la cooperazione perde terreno, a rischiare non è solo un modello economico, ma la tenuta sociale delle nostre comunità. **Il futuro dipende dalla capacità di riconoscere e valorizzare il ruolo delle cooperative** in un contesto segnato dalla riduzione

del peso del mercato pubblico e dalla crescente rilevanza della domanda privata**: come motore di occupazione inclusiva, come presidio nelle Aree Interne, come laboratorio di innovazione sociale.** È tempo di dare risposte concrete, perché senza cooperazione il Paese perde coesione, opportunità e speranza. **Un ruolo centrale sarà assunto dall'evoluzione interna dei modelli gestionali delle cooperative sociali e sanitarie**: le cooperative saranno sempre più orientate a misurare la qualità dei servizi in base ai risultati ottenuti per la persona, superando l'approccio tradizionale basato sulle ore di assistenza. Tale transizione favorirà l'adozione di soluzioni flessibili, innovative e tecnologicamente avanzate, con un utilizzo crescente di strumenti digitali, teleassistenza e servizi remoti capaci di rispondere alla domanda emergente di personalizzazione. Questa trasformazione sarà accompagnata da **processi di contaminazione tra settori, che permetteranno alle cooperative di sviluppare nuove forme di offerta (dai servizi alla persona all'agricoltura sociale, fino a segmenti come il turismo esperienziale e la promozione di nuove intersezioni tra sport e salute) rafforzando al tempo stesso il capitale sociale e imprenditoriale presente sui territori.**

Le cooperative di lavoro attive nella filiera industriale e delle costruzioni hanno sempre dimostrato una grande sensibilità alle dinamiche congiunturali. Questo è un punto di forza, poiché consente loro di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Ma è anche una debolezza, perché le rende vulnerabili alle crisi e alle oscillazioni del mercato. Nel corso dell'ultimo anno, il fatturato ha registrato una crescita negativa. I percorsi di crescita dimensionale, in alcuni casi, hanno portato a snaturare il modello cooperativo, attratto da logiche e interessi tipici delle società di capitali. È un rischio che dobbiamo riconoscere e affrontare, perché la cooperazione dell'industria e delle costruzioni non può perdere la sua identità, ma neppure rimanere ferma. **Oggi le sfide si chiamano Industria 4.0, Industria 5.0 e internazionalizzazione**. Le cooperative devono saper cogliere queste opportunità, senza dimenticare che la transizione verde e quella digitale devono trovare una sintesi. Una sintesi difficile, in un contesto segnato da **alta concorrenza**, **burocrazia soffocante**, **norme rigide sulla sicurezza sul lavoro** e **accesso limitato ai capitali**.

Nella filiera dell'habitat non possiamo dimenticare che 935.000 famiglie in Italia hanno avuto una casa grazie alle cooperative. È una storia di **inclusione**, di **solidarietà**, di **risposte concrete ai bisogni reali**. Davvero possiamo dire che non c'è più bisogno di questo modello? La domanda è **retorica**: il bisogno c'è, eccome. Nel prossimo futuro il sistema dell'habitat si troverà a operare in un contesto polarizzato, caratterizzato da mercati immobiliari dinamici nelle grandi città e stagnanti nel resto del Paese, con una crescente domanda di modelli abitativi accessibili e socialmente sostenibili. **Le cooperative di abitanti ma anche di comunità saranno chiamate a innovare i propri strumenti, adottando meccanismi che impediscano derive speculative e valorizzino i possibili segnali di sviluppo emersi nei territori.** La federazione di settore dovrà inoltre rafforzare il proprio ruolo di coordinamento, trasformando le assemblee territoriali in un laboratorio di policy per nuove strategie di sviluppo dell'abitare. **In questo scenario, la cooperazione tra proprietari e la creazione di**

modelli di locazione a lungo termine potrebbero costituire leve cruciali per rispondere alla carenza strutturale di alloggi accessibili.

Le cooperative di lavoro attive nella filiera dei servizi vivono oggi una fase di grande trasformazione. Assistiamo a una dicotomia crescente: da un lato i servizi ad alta digitalizzazione, capaci di generare innovazione e valore, dall'altro i servizi a basso valore aggiunto, ancora segnati da scarsa digitalizzazione e fragilità strutturale. Si accentua, inoltre, una polarizzazione interna: il **socio lavoratore**, sempre meno presente nelle piccole e micro cooperative, lascia spazio all'**addetto non socio**. È un cambiamento che rischia di indebolire la **mutualità**, cuore del modello cooperativo. **La cooperazione si muove ormai in un contesto intersettoriale: mobilità, turismo esperienziale, cultura, ricettività e ristorazione, energia, ambiente e rifiuti. Settori diversi, ma accomunati dalla necessità di innovare e di rispondere a bisogni complessi.** La domanda che dobbiamo porci è chiara: **come coniugare outsourcing e mutualità?** Come affrontare la concorrenza sul prezzo, la presenza di **false cooperative** che ancora esistono, e un **valore aggiunto per addetto** spesso inferiore rispetto alle altre imprese? Sono sfide che non possiamo eludere. Eppure, nonostante queste difficoltà, la cooperazione di lavoro resta un presidio fondamentale. Nei **territori fragili**, dove altri attori non arrivano, le cooperative garantiscono **servizi a basso valore ma di altissima utilità sociale**. Sono il collante che tiene insieme **comunità** e **territori**, offrendo risposte concrete là dove il mercato e il pubblico arretrano. **L'evoluzione dei mercati, caratterizzata da una crescente pressione al ribasso sui prezzi, da una domanda più esigente in termini di qualità dei servizi e da significativi processi di riconfigurazione settoriale, richiederà modelli organizzativi capaci di innovare e valorizzare le professionalità**. In questo contesto, è necessario favorire l'accesso delle cooperative, soprattutto di piccola dimensione, alla finanza agevolata, ai bandi pubblici e ai canali di credito, contribuendo a colmare un gap informativo e tecnico che oggi limita la loro capacità di investimento. Allo stesso tempo, il rafforzamento delle reti, dei consorzi e dei sistemi di rappresentanza consentirà di migliorare la competitività complessiva del modello cooperativo nei settori chiave (ovvero logistica, pulizia e sanificazione, ristorazione collettiva, servizi integrati e facility) sostenendo la crescita in segmenti dei servizi a maggiore valore aggiunto. Lo scenario che emerge è quello di una filiera impegnata a promuovere un salto di qualità dell'intero ecosistema, puntando con decisione sulla maggiore professionalizzazione delle cooperative, sulla sostenibilità economica (es. accesso alla finanza agevolata) e sulla capacità di intercettare le nuove opportunità offerte dai cambiamenti del mercato e dalle politiche pubbliche. **Il futuro della filiera cooperativa dei servizi dipenderà dalla capacità di affrontare queste contraddizioni**: **innovare senza perdere la propria identità**, **competere senza rinunciare alla mutualità**, **presidiare i territori fragili senza smarrire la sostenibilità economica**. È una sfida complessa, ma è anche la ragione per cui la cooperazione continua a essere indispensabile.

La filiera cooperativa della distribuzione al servizio del consumatore rappresenta oggi un pilastro del nostro Paese. **Con una quota del 45% della grande distribuzione organizzata, la cooperazione ha consolidato una leadership, con le aderenti a Confcooperative che**

detengono il primato per numero di punti vendita in Italia. **Dobbiamo difendere e rafforzare questa presenza, senza mai snaturare il modello.** La private label cooperativa è un'eccellenza tutta italiana: un esempio virtuoso di innovazione, digitalizzazione, sostenibilità e responsabilità sociale. È la dimostrazione che si può competere sul mercato globale mantenendo saldi i valori della cooperazione. **Non possiamo, però, ignorare le sfide che mettono alla prova la tenuta del sistema. La contrazione demografica in alcune aree, la dipendenza dalla domanda interna che ci espone a rischi, soprattutto di fronte alla pressione dei grandi gruppi esteri, la crescente pressione competitiva esercitata dai canali online, l'aumento dei costi operativi e le tensioni a monte della filiera, anche tra le cooperative, e la sostenibilità economica dei piccoli esercizi in forma cooperativa, con possibili fenomeni di desertificazione commerciale**. Eppure, la cooperazione di consumo e distribuzione continua a svolgere un **ruolo insostituibile**: il presidio nei piccoli centri e nelle **aree più fragili**. I punti vendita di prossimità, in particolare nei territori montani e semi-periferici, mantengono un ruolo essenziale nell'accessibilità ai beni e nella coesione socio-economica locale (in tal senso le cooperative di consumo potrebbero valorizzare tali tendenze attraverso logistiche condivise, assortimenti mirati e servizi territoriali integrati). Di fatto, dove altri non arrivano, le cooperative di consumo e utenza garantiscono accesso ai beni di prima necessità: **cibo**, **bevande**, **energia elettrica**, **riscaldamento**… e **coesione sociale**. È un valore che va riconosciuto e sostenuto, perché senza la cooperazione di consumo e utenza molte comunità rischierebbero di restare escluse. **Nel comparto delle utenze, le linee strategiche del Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima 2024 (PNIEC) e gli incentivi del GSE favoriscono la crescita delle configurazioni collettive, incluse le Comunità Energetiche Rinnovabili**, rafforzando modelli di produzione diffusa e autoconsumo. Tuttavia, lo scenario presenta anche criticità: ritardi autorizzativi, variabilità regolatoria e capacità finanziaria eterogenea dei soggetti proponenti possono limitare la sostenibilità di tali progetti in forma cooperativa. Inoltre, senza adeguati investimenti in digitalizzazione e accumulo energetico, il rischio è di generare configurazioni non pienamente efficienti o dipendenti da sussidi.