



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Angela Solustri**  
**Franco Sotte**

**LA TERRA**  
**IN COOPERATIVA**

**Il caso GAIA**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Digital Print Service srl - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano;  
sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano.

## INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Gaia: la sua storia e le sue caratteristiche</b>	»	9
<b>2. Il contesto ambientale di riferimento</b>	»	15
2.1. Il settore primario	»	15
2.2. La cooperazione	»	18
2.3. Il mercato fondiario e l'affitto	»	20
<b>3. Gli attori e le loro relazioni</b>	»	22
3.1. I soci	»	22
3.2. I competitor	»	25
3.3. Gli acquirenti	»	25
<b>4. Assetto iniziale e scelte strategiche</b>	»	28
<b>5. Analisi economica-finanziaria</b>	»	33
5.1. Introduzione e metodologia	»	33
5.2. Analisi del periodo 2002-2011	»	38
5.2.1. Equilibrio economico-finanziario	»	40
5.2.2. Struttura del capitale e solidarietà finanziaria e patrimoniale	»	42
5.2.3. Rapporti debitori e rapporti con i soci	»	46
5.2.4. Indici di redditività	»	49
<b>6. Considerazioni conclusive</b>	»	51
6.1. Analisi SWOT	»	51
6.2. Scenari futuri	»	54

<b>Appendice A</b>	pag.	57
<b>Appendice B</b>	»	60
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	77

## INTRODUZIONE

Diversi segnali indicano come sia in corso da alcuni anni una profonda trasformazione nelle relazioni economiche e sociali che riguardano il fattore terra. Al centro di questa trasformazione stanno innanzitutto i rapporti proprietari. L'esodo dalle campagne dei decenni passati, con il progressivo distacco delle successive generazioni dall'esercizio diretto e dall'esperienza (anche indiretta) dell'agricoltura, ha allentato fino, talvolta, ad annullarla la relazione tra proprietà e gestione agricola del terreno.

Era una relazione, questa tra proprietà e gestione, che aveva in passato legami complessi che coinvolgevano relazioni sociali, tradizione familiare, vincoli territoriali e comunitari. Nel corso del tempo questa relazione si è semplificata in un rapporto a volte esclusivamente finanziario. Questa semplificazione è anche il risultato del distacco fisico, dovuto all'emigrazione e all'urbanizzazione, tra la localizzazione della terra (rurale per definizione) e la residenza abituale (spesso urbana) della proprietà. Un distacco tale che, sempre più spesso, giunge al punto che il proprietario non saprebbe neanche indicare con precisione la localizzazione e i confini del proprio terreno. Un terreno che a volte non ha mai neanche visto.

Trasformatasi spesso nel tempo e attraverso i successivi passaggi ereditari in una forma di deposito e conservazione di valore non differente da ogni altro investimento, la terra, che perde il rapporto fisico con la proprietà e le proprie caratteristiche di patrimonio familiare, diventa un capitale qualsiasi da far fruttare nel breve termine e, al tempo stesso, da conservare libero da ogni vincolo per far fronte a eventuali necessità finanziarie della proprietà.

La rottura del legame tra proprietà e gestione agricola è anche segnata dalla perdita di competenze tecnico-agricole da parte della proprietà e quindi di capacità di controllo sulla qualità della gestione.

La disconnessione tra proprietà e gestione è testimoniata dall'estensione dell'affitto e della concessione ad uso gratuito, cresciuti complessivamente dal 23,2% della superficie agricola utilizzata del Censimento agricolo 2000 al 38,2% del Censimento agricolo 2010. Una soluzione particolarmente positiva al problema, perché trasferisce la gestione della risorsa terra per periodi di tempo poliennali nella disponibilità di imprenditori più qualificati e competenti. Una soluzione però che non sempre si rende disponibile in relazione alla rigidità fondiaria, alla localizzazione dei terreni e alla difficoltà di ingresso di nuovi soggetti imprenditoriali in agricoltura.

Nuove figure professionali e nuove soluzioni gestionali si sono prodotte in questa situazione di incertezza e mancanza di alternative. Quella del contoterzista innanzitutto.

La funzione del contoterzismo era in passato quella di consentire alle aziende familiari di piccole e medie dimensioni di accedere alle lavorazioni meccaniche economicamente possibili soltanto su più grande scala (come la mietitrebbiatura).

All'origine dell'estensione del contoterzismo c'è anche l'eccessiva dotazione meccanica rispetto al fabbisogno aziendale, caratteristica di numerose aziende di piccole o medie dimensioni, spesso indotta dal sostegno pubblico, dalle agevolazioni alla meccanizzazione (carburanti) e dall'opportunità di lavorazioni richiedenti una maggiore potenza (es.: aratura profonda o aratura di terreni compattati per effetto di cattiva gestione o di eventi atmosferici avversi).

Con il tempo il ruolo del contoterzista si è progressivamente esteso fino a fornire spesso le lavorazioni meccaniche più ordinarie (come l'aratura), tradizionalmente svolte con mezzi del conduttore. Il ruolo della proprietà fondiaria in questi casi si è progressivamente ridotto passando da una "agricoltura per telefono" consistente nell'organizzazione di una successione di operazioni in conto terzi, fino alla cessione della gestione complessiva del terreno alla totale gestione del contoterzista.

Un'operazione, questa, a volte semplicemente fiduciaria basata su accordi verbali, in altri casi supportata dal comodato o dall'affidamento in affitto in genere di breve periodo (la campagna agraria o il ciclo colturale). La condizione di precarietà che caratterizza sovente questo tipo di rapporti è in generale tale da favorire l'adozione di modalità di conduzione e di scelte colturali ispirate ad obiettivi di breve periodo con il rischio di produrre sulla qualità dei terreni danni non sempre recuperabili.

È in questo quadro che si colloca l'esperienza della Cooperativa Gaia, un caso originale, ancorché facilmente replicabile, di conduzione associata dei terreni.

## 1. GAIA: LA SUA STORIA E LE SUE CARATTERISTICHE

Gaia è una cooperativa, attualmente aggrega più di 150 aziende agricole per un totale di oltre 2.000 ettari dislocati nelle province marchigiane e nel vicino territorio di Teramo.

Gaia nasce nel 1977 in un contesto regionale caratterizzato dal passaggio dalla struttura mezzadrile a quella di autonomia imprenditoriale. Il nome, acronimo di Gestione Associata Imprese Agricole, non è totalmente esauritivo di quello che nel tempo è stato il percorso seguito dall'azienda. La fine della mezzadria, arcaico sistema di gestione dei terreni che ha interessato quasi tutto il territorio marchigiano e che è stato interrotto solo negli anni Settanta (dalla L. 15 settembre 1964, n. 756, e poi definitivamente dalla L. 3 maggio 1982, n. 203), ha trovato i proprietari impreparati alla conduzione dei propri terreni. Da questa incapacità (difficoltà) gestionale nasce l'idea, da parte dell'allora direttore provinciale di Confagricoltura (Francesco Ciacci), di una forma aggregativa di conduzione dei terreni. La *mission* iniziale della Cooperativa fu più di tipo sindacale che economico, i contratti di affitto, forma alternativa per mettere a reddito i suoli, risultavano, infatti, sindacalmente poco attrattivi per i proprietari, principalmente per i lunghi tempi di locazione previsti dalla normativa e per le difficoltà presenti per rientrare in possesso del proprio bene.

Inizialmente all'idea aderirono 14 piccole imprese agricole ubicate nel comune di Senigallia e con una estensione complessiva di circa 150 ettari; queste costituirono la Cooperativa Gaia che, con mezzi e personale propri, iniziò la gestione dei suoli agricoli conferiti.

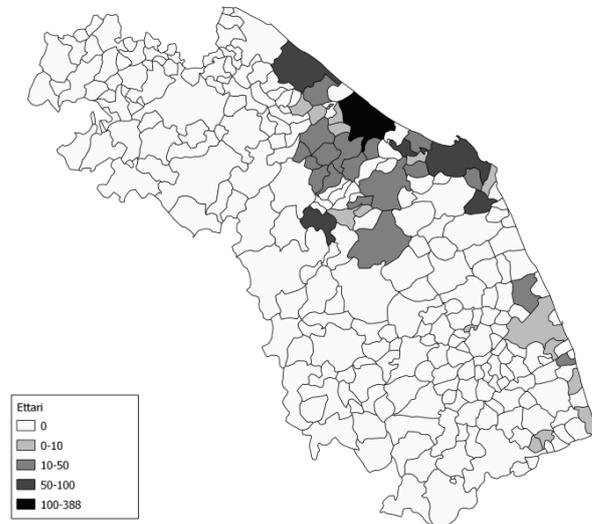
La Cooperativa Gaia si mette in luce, sin dalla nascita, in quanto forma particolare di cooperativa agricola. La presenza di soci conferenti di terreno non direttamente coinvolti nella conduzione aziendale, differenzia l'azienda dalle tipiche forme di cooperazione agricola costituite da coltivatori che

svolgono direttamente attività di conduzione agricola e/o attività di commercializzazione e trasformazioni dei prodotti agricoli conferiti dai soci. Come stabilito dallo Statuto, l'oggetto sociale di Gaia è quello di perseguire benefici per i soci attraverso attività che tendano a valorizzare i terreni e le produzioni agricole ottenute da questi.

Lo sviluppo della Cooperativa, inizialmente fortemente correlato con il processo di destrutturazione dell'agricoltura locale, è oggi frutto di una efficiente gestione. I terreni sono attualmente ubicati in 44 comuni, con una forte concentrazione nel comune di Senigallia (338 ettari) e una propaggine di circa 290 ettari in Abruzzo, nel Teramano<sup>1</sup>. Le cartine (Figg. 1, 2, 3) mostrano la localizzazione dei terreni conferiti nelle Marche negli anni 2001, 2006 e 2011; come si può notare la Cooperativa è riuscita a mantenere nel tempo il presidio sul territorio.

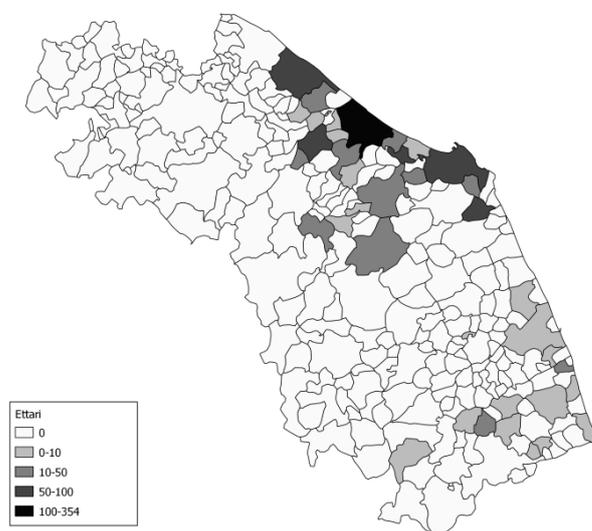
Relativamente alle classi dimensionali dei terreni conferiti, deve essere sottolineata la loro eterogeneità: si passa da dimensioni inferiori all'ettaro ad un massimo di 200 ettari. La presenza di realtà così diverse e la loro distribuzione territoriale sono elementi che testano la capacità gestionale dell'attività cooperativa e, al tempo stesso, l'ampliamento della sua area di azione.

*Fig. 1 – Distribuzione per classi di incidenza sui territori comunali – 2001*

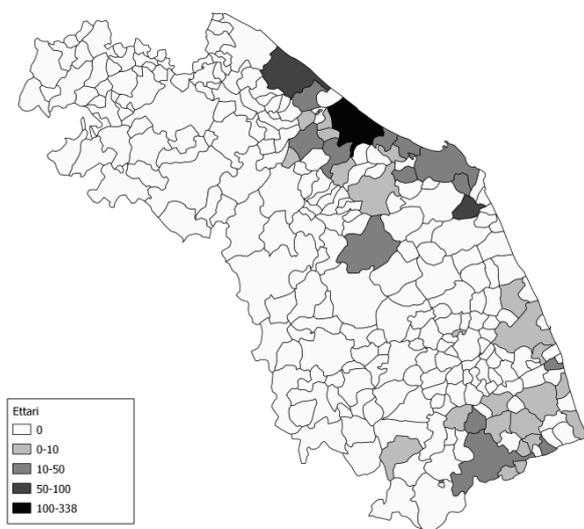


<sup>1</sup> In Abruzzo ricadono 6 comuni dei 44 totali.

*Fig. 2 – Distribuzione per classi di incidenza sui territori comunali – 2006*



*Fig. 3 – Distribuzione per classi di incidenza sui territori comunali – 2011*



Per il conseguimento dello scopo sociale e al fine di ottenere dimensioni aziendali economicamente sostenibili, è previsto che la Cooperativa ricorra anche eventualmente all'acquisto o all'affitto di terra. A riguardo, operativamente, dal 1997, il conferimento di terreni è stato anche sostenuto dalla Agridea S.r.l.; la costituzione di tale società è stata una scelta quasi obbligata per la Gaia nel momento in cui l'ampliamento dei terreni in affitto ha iniziato ad ostacolare l'incremento della superficie aziendale. La costituzione di Agridea, nel 1995, è stata infatti finalizzata all'affitto dei terreni; tale formula risultava per molti possessori preferibile in quanto si trattava di reddito certo a fronte di una liquidazione della Cooperativa legata ad elementi di incertezza. L'andamento nei tempi più recenti delle due formule di remunerazione indica una considerevole percentuale di casi a favore di Gaia e questo sta determinando il passaggio dei concedenti dalla formula affitto alla formula conferimento. Attualmente Agridea pesa per circa il 30% sul totale dei terreni gestiti.

In merito all'andamento dei conferimenti di terreni, si rileva che, dopo alcuni anni di fuoriuscite e stagnazione delle adesioni, l'anno 2010 ha registrato un incremento di soci<sup>2</sup> che hanno conferito in cooperativa circa 70 ettari; a questi vanno aggiunti, con le motivazioni precedentemente illustrate, altri 70 ettari che dalla società Agridea sono confluiti nella Cooperativa. Nella Figura 4 sono riportati i valori relativi alla superficie agricola utilizzata<sup>3</sup> e al numero di soci nel decennio 2002-2011.

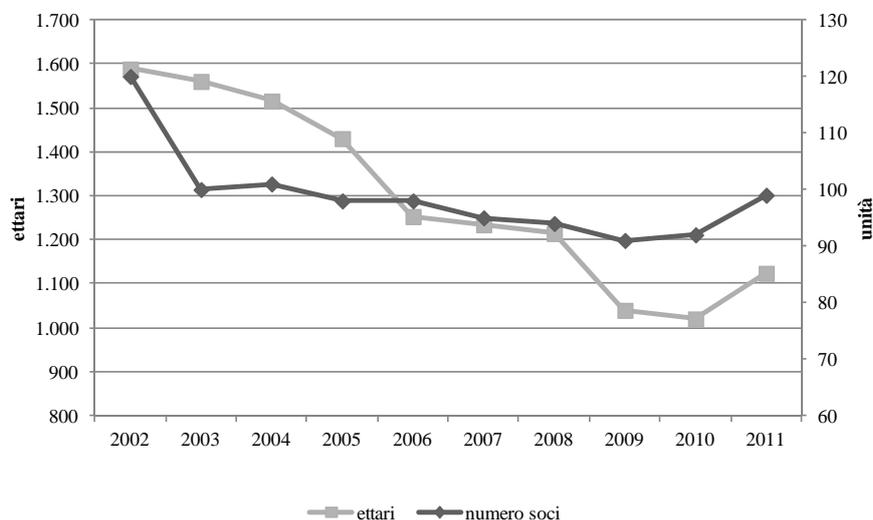
L'attività dell'azienda è basata sulla gestione diretta di tutte le superfici delle provincie di Pesaro-Urbino, Ancona e Macerata, sul ricorso al contoterzismo per le provincie più lontane e per tutte le operazioni di raccolta e logistica, su un organico composto da:

- un direttore part-time (30 ore settimanali);
- una segretaria part-time (20 ore settimanali), un tecnico a tempo pieno;
- due operai a tempo pieno e indeterminato;
- quattro o cinque operai a tempo determinato con media di 140 giornate/anno.

<sup>2</sup> Alcune domande di adesione presentate nel 2010 sono state perfezionate nel 2011.

<sup>3</sup> L'andamento della SAU, negli anni 2004-2005 è stato influenzato anche dal set-aside obbligatorio previsto dalle politiche comunitarie.

Fig. 4 – Gaia – Andamento SAU totale e numero soci



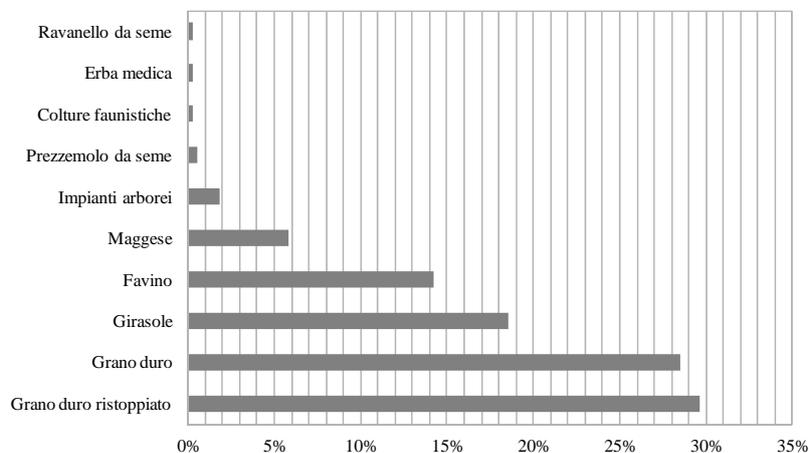
Fonte: ns. elaborazione su dati Gaia

I terreni gestiti sono prevalentemente non irrigui; relativamente al piano colturale, se si analizzano gli ultimi 10 anni di attività, la coltivazione di grano duro è quella prevalente sempre orientata alla qualità e dal 2007 legata strettamente al rapporto di filiera realizzato con la grande industria alimentare. L'ordinamento colturale attualmente consolidato (Fig. 5) consiste nella coltivazione di due terzi delle terre a grano duro e un terzo a rinnovo (prettamente favino e girasole).

I fattori che hanno reso indubbiamente difficile attivare una agricoltura molto diversificata sono individuabili nella dislocazione dei terreni, nell'altissima incidenza della non irrigabilità e non ultimo nel fattore lavoro: coltivazioni ad alto impiego di manodopera risultano infatti impraticabili e non remunerative se attivate, come persegue Gaia, nel pieno rispetto di tutte le norme previste.

Per sottolineare la professionalità aziendale, si rileva, nei periodi precedenti l'accordo di filiera con la grande industria agroalimentare, una particolare attenzione all'andamento dei mercati e alle politiche comunitarie con conseguente diversificazione dei piani colturali; è sempre presente un impegno volto al contenimento dei costi di produzione che, specialmente negli ultimi anni, hanno risentito di costanti incrementi nei prezzi dei fattori.

Fig. 5 – Gaia – Piano colturale 2011 (% su SAU totale)



Fonte: ns. elaborazione su dati Gaia

L'azienda ha attuato una continuativa attività agronomica volta alla qualità e alle ipotesi di rotazione, non sono mancate esperienze orientate a sperimentare colture alternative (anice, biomasse, colture proteiche, piante officinali...) supportate anche da strutture universitarie.

Le opportunità offerte dalle politiche per il settore agricolo attuate attraverso i Piani di sviluppo rurale sono state sempre attivate, in particolare si ricordano le misure relative al basso impatto ambientale e al biologico; tale tipologia produttiva, terminata con l'annata agraria 2002-2003, è stata praticata fintanto che le normative hanno consentito di attuarla solo su parti ben definite dell'azienda, cosa oggi non più possibile. La sensibilità verso un approccio di filiera e di aggregazione è rilevabile anche in altre azioni dell'azienda; si può, come esempio, riportare la presentazione insieme ad altre imprese del progetto "Futuro cereali delle Marche", nell'ambito del bando del Programma regionale di sviluppo rurale sulle filiere regionali<sup>4</sup>.

Anche se l'obiettivo economico in termini di remunerazione immediata del fattore terra rimane quello preminente, Gaia è sensibile al mantenimento del suo valore nel tempo e, in base a quanto previsto anche a livello statutario, vengono implementate tecniche che consentono il mantenimento dei livelli di fertilità, mirate ad evitare dissesti idrogeologici e alla cura delle superfici non produttive (strade, fossi...).

<sup>4</sup> Il progetto prevede la formazione per gli imprenditori agricoli, il finanziamento delle strutture agricole e quelle di stoccaggio, misure di tracciabilità del prodotto.

## 2. IL CONTESTO AMBIENTALE DI RIFERIMENTO

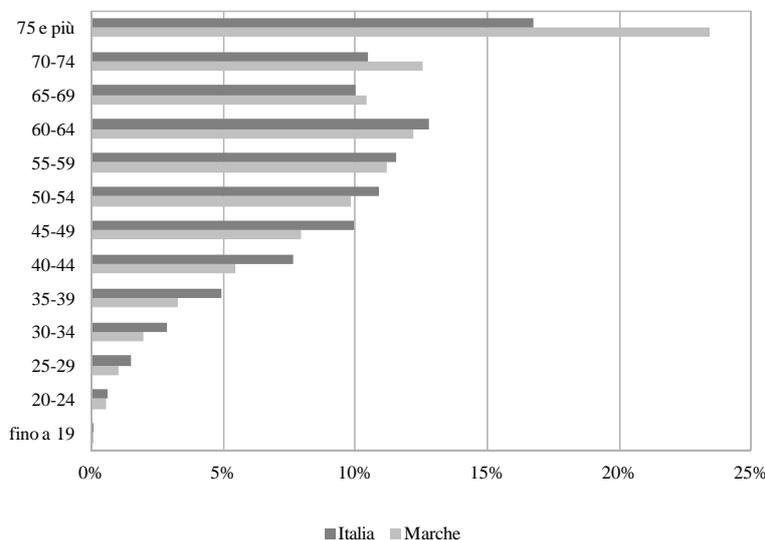
### 2.1. Il settore primario

La Cooperativa Gaia opera in un contesto agricolo regionale caratterizzato nel tempo da evidenti trasformazioni che stanno orientandosi verso uno scenario contraddistinto da realtà produttive competitive. Analizzando i dati censuari, riferiti agli anni 2000 e 2010, si evidenzia, infatti, un progressivo ridimensionamento delle strutture agricole (-31,2% rispetto a 2000) dovuto principalmente alla cessazione delle piccole aziende e di quelle zootecniche. Insieme ad esso, si rileva il fenomeno dell'aumento dimensionale indicativo di una maggiore orientamento al mercato. Naturalmente il processo in atto deve ancora affrontare oggettive criticità che coinvolgono diversi aspetti del comparto regionale (Fig. 2).

La significativa presenza di capi-azienda appartenenti alla fascia di età superiore ai 65 anni o addirittura ultra-settantacinquenni (Fig. 1), evidenzia un ambito dell'agricoltura con prevalente valenza sociale e ambientale rispetto a quella professionale. Tale aspetto si collega all'elevato tasso di invecchiamento che ha caratterizzato nel tempo la struttura demografica della popolazione nel suo complesso e, in ambito più strettamente agricolo, alla possibilità di affidare a terzi l'esecuzione di lavori che permette anche ai più anziani di gestire l'attività produttiva.

Il 25% delle aziende agricole censite nel 2010 ha scarsi o nulli rapporti con il mercato. Tale aspetto evidenzia la presenza di aziende che non possono essere inserite in una logica imprenditoriale ma che, se gestite nell'ottica delle buone pratiche, possono rientrare in una gestione imprenditoriale e, al tempo stesso, avere un ruolo nella tutela ambientale e nel mantenimento del paesaggio.

Fig. 1 – Incidenza percentuale Capi azienda per classi di età – Italia e Marche 2010 (anni)



Fonte: Istat (2010), VI Censimento generale dell'agricoltura

Ad un ulteriore livello di analisi, basato sulla metodologia degli standard di output<sup>1</sup>, il quadro regionale rileva una ancora più marcata presenza di imprese con ridotta dimensione economica. Se, infatti, alle aziende che si dichiarano di solo o prevalente autoconsumo, vanno sommate quelle con dimensione economica inferiore ai 10.000 euro (45%) e quelle considerate “disattivate”<sup>2</sup> si raggiunge il 78% delle aziende censite e il 36,5% della SAU. Relativamente alla interazione con il mercato, il 75% delle aziende agricole regionali dichiara di interfacciarsi con esso e prevalentemente con le imprese

<sup>1</sup> Dal 2010, in applicazione del Regolamento (CE) n. 1242/2008, i coefficienti base per il calcolo delle dimensioni economiche sono le “produzioni standard” (o standard output) che sostituiscono i precedenti “redditi lordi standard”. L'adeguamento metodologico si è reso necessario per uniformare i risultati economici aziendali, tenendo conto del nuovo regime di pagamenti disaccoppiati (rispetto ai precedenti aiuti diretti associati alle singole produzioni), ed escludendo i costi la cui struttura può variare a seconda delle tipologie aziendali (es. contoterzismo passivo). La produzione standard (o dimensione economica) aziendale, espressa in euro, è data dalla somma delle produzioni standard dei singoli processi aziendali. Queste sono ottenute moltiplicando il coefficiente unitario associato alla specifica coltura (o allevamento) per i rispettivi ettari (o capi) dell'azienda.

<sup>2</sup> Le aziende disattivate, pur rientrando nella categoria con dimensione economica superiore ai 10.000 euro, sono caratterizzate da un utilizzo del lavoro inferiore ai 50 giorni all'anno e/o dall'affidamento di almeno una coltura totalmente a contoterzi.

commerciali. Rispetto al contesto medio nazionale, si evidenzia una considerevole quota (20%) di aziende che effettuano la vendita diretta; tale canale commerciale rappresenta un'opportunità per i piccoli produttori spesso penalizzati dalla filiera agroalimentare. Interessante rilevare che, nonostante il forte orientamento cerealicolo legato alla tradizione regionale ma alimentato nel tempo anche dai sostegni PAC a produzioni estensive quali il grano duro, le aziende marchigiane non sono particolarmente inserite nella filiera lunga, solo il 9% delle aziende ha come interlocutore, infatti, l'impresa industriale.

Un elemento che sta caratterizzando la ristrutturazione dell'agricoltura è indubbiamente la multifunzionalità aziendale legata alle attività connesse<sup>3</sup> a quella più prettamente produttiva. Il fenomeno interessa ancora un numero ristretto di aziende e, sia livello nazionale sia regionale, l'attività prevalente risulta essere il contoterzismo attivo<sup>4</sup>. Di fatto, quello che è più presente nelle Marche è il contoterzismo passivo, cioè l'acquisto di servizi che interessa oltre metà delle aziende agricole e fortemente collegato al prevalente indirizzo estensivo a seminativi della regione. Le modalità di lavorazione e gestione dei terreni sono di conseguenza influenzate da tali pratiche. Dalle informazioni del Censimento 2010, si rileva comunque una maggiore attenzione all'avvicendamento colturale rispetto alla monosuccessione che ha caratterizzato nel tempo la regione con indubbi effetti negativi sulla fertilità dei terreni. A favore di ciò hanno sicuramente giocato un ruolo le politiche agroambientali e ancora di più lo giocherà, auspicabilmente, l'impostazione *greening*<sup>5</sup> della prossima programmazione comunitaria.

L'attuale contesto agricolo regionale è anche frutto della tipologia di sviluppo economico di cui è stato protagonista il territorio. Uno sviluppo diffuso, o policentrico, caratterizzato dalla presenza di più centri di piccola dimensione che hanno generato una forza attrattiva nei confronti dell'offerta di lavoro favorendo il disimpegno verso l'agricoltura da parte di tanti precedenti agricoltori.

Un fattore di criticità per il settore agricolo nel suo complesso, che va quindi oltre l'ambito regionale, è rappresentato dall'incertezza sulla PAC e sul livello di risorse ad essa destinate. L'accordo finanziario in sede di Consiglio Europeo, avvenuto l'8 febbraio 2013, è stato il primo importante passo nell'iter di approvazione del bilancio comunitario. Quanto deciso in-

<sup>3</sup> Tra esse troviamo: agriturismo, contoterzismo attivo, trasformazione prodotti, silvicoltura, fattorie didattiche...

<sup>4</sup> La diffusione del contoterzismo attivo consente alle aziende agricole maggiormente meccanizzate, di utilizzare più efficientemente la propria dotazione.

<sup>5</sup> Ossia i contributi agli agricoltori virtuosi sotto il profilo ambientale.

fluenzerà, infatti, tutte le politiche europee dei prossimi sette anni. Nello specifico, la proposta prevede per la PAC una riduzione di risorse del 17,5%, nonostante ciò tale politica continua ad avere un ruolo importante per l'UE rappresentando il 38% del suo bilancio.

Fig. 2 – Schema criticità



## 2.2. La cooperazione

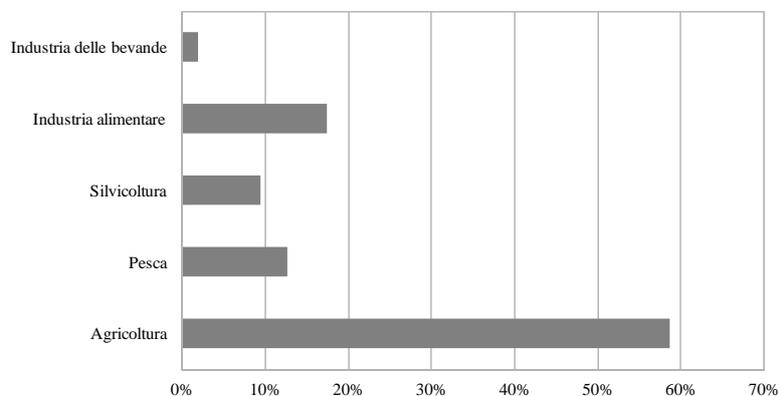
La Cooperativa Gaia si inserisce nel complesso mondo della cooperazione agroalimentare italiana che ha conosciuto nel tempo un processo di notevole sviluppo raggiungendo un considerevole peso in termini di presenza sul territorio e di dimensione aziendale. Il quadro complessivo nasconde però uno squilibrio tra le circoscrizioni territoriali evidenziando scarti notevoli di efficienza tra le regioni del Sud e quelle del Nord. La criticità principale, che accomuna la realtà italiana a quella internazionale, è indubbiamente la debolezza contrattuale. Per il futuro, quindi, si auspica un rafforzamento del settore agricolo nelle relazioni di filiera.

In base a quanto riportato dall'Osservatorio della cooperazione italiana, è necessario infatti che le cooperative «facciano parte di una agricoltura che sappia fare sistema, intendendo con ciò una agricoltura che con le sue orga-

nizzazioni professionali ed economiche, sostenute dall'intervento pubblico, sappia superare le divisioni di parte e d'impresa»<sup>6</sup>.

In ambito regionale si ricorda la legge n. 7/2005 – Promozione della cooperazione per lo sviluppo rurale – per la quale anche per il 2011 è stato approvato il Programma annuale. Da un punto di vista delle relazioni di filiera, importante risulta l'iniziativa che ha coinvolto le cooperative del comparto cerealicolo e che ha riguardato l'accordo siglato con la Barilla S.p.A. da Fedagri Confcooperative Marche e Legacoop Agroalimentare Marche, insieme alle cooperative associate, alcuni commercianti e stoccatore di cereali della regione. L'obiettivo è quello di garantire una maggiore remunerazione del grano per contrastare le difficoltà legate al livello dei prezzi del settore. In via sperimentale è stata effettuata l'applicazione dell'accordo per la raccolta del grano duro 2009-2010 con l'acquisto di 120.000 quintali di prodotto ad un prezzo concordato. Il contratto di filiera è proseguito poi nelle annate agrarie successive, inclusa quella in corso: nel 2010-2011 l'acquisto è stato di 400.000 quintali, nel 2011-2012 si è passati a 500.000 quintali di prodotto. A livello strutturale, nel 2011, il sistema cooperativo agroalimentare regionale conta 213 unità attive<sup>7</sup> pari al 2% del totale nazionale. Oltre l'80% è concentrato nel settore primario (Fig. 3).

Fig. 3 – Cooperative agroalimentari attive per comparto di attività – Marche 2011



Fonte: CCIAA

<sup>6</sup> MiPAAF, Osservatorio cooperazione agricola italiana (2011), Rapporto 2008-2009.

<sup>7</sup> La fonte dei dati è il registro camerale delle imprese.

Analizzando i dati per comparti di attività, si riscontra, che a partire dal 2009 nel settore alimentare sembra arrestarsi il processo di ridimensionamento imputabile ad una ristrutturazione caratterizzata dalla fuoriuscita delle unità marginali; prosegue invece la contrazione del numero di cooperative nel comparto agricolo e agroalimentare. Tale fenomeno può collegarsi alla più generale crisi che ha colpito l'economia, ma potrebbe essere in parte interpretato come una riorganizzazione del sistema cooperativo a favore di una maggiore concentrazione dell'offerta.

### **2.3. Il mercato fondiario e l'affitto**

Un richiamo a quello che oggi è il mercato fondiario e degli affitti regionale riveste un particolare significato per lo studio sulla Cooperativa Gaia in quanto la terra rappresenta l'oggetto del conferimento in azienda.

Il contesto nazionale è caratterizzato da un mercato fondiario in cui i prezzi hanno mantenuto livelli elevati nonostante la crisi finanziaria e questo in quanto la terra ha conservato il suo ruolo di bene rifugio; è inoltre soggetta ad un vantaggioso regime fiscale, facilita l'accesso ad alcuni benefici contributivi, permette la partecipazione al sostegno PAC. Tali quotazioni ostacolano gli agricoltori negli acquisti ma favoriscono comunque il mercato dell'affitto, formula che si adatta maggiormente ad un periodo caratterizzato dalla volatilità dei prezzi agricoli e dall'incertezza sulle politiche future in particolare su quelle comunitarie.

Nello specifico, il mercato fondiario nelle Marche registra da tempo una certa staticità e le poche compravendite hanno riguardato esclusivamente terreni vocati a specifici indirizzi produttivi quali ortofrutta, vite e olivo. La crisi che ha determinato carenza di liquidità, difficoltà di accesso al credito e incertezza, ha dirottato i potenziali investitori verso altri impieghi; le quotazioni generalmente stabili nel tempo hanno visto decurtare il loro valore reale a causa del tasso di inflazione.

Dal lato degli affitti, in base all'Indagine Inea sul mercato degli affitti in Italia<sup>8</sup>, si rileva una quasi invarianza dei canoni per le principali tipologie fondiari. La vocazione per le colture estensive che caratterizza da sempre il territorio marchigiano, trova conferma nel mercato delle locazioni che vede in affitto quasi esclusivamente terreni a seminativi. Importante è il ruolo svolto dalle politiche comunitarie che, nella loro incertezza post

<sup>8</sup> Inea (2012), Indagine sul mercato degli affitti in Italia. Rapporto regionale 2011.

2013, stanno influenzando le durate dei contratti di affitto; periodi contrattuali molto lunghi (10-15 anni) sono infatti poco presenti e comunque spesso ricadono in ambito familiare.

Altro aspetto da rilevare è la difficoltà che inizia a riscontrarsi nella formula di affitto dei terreni tramite affitto a imprese contoterziste, e questo in quanto sembra esserci maggiore attenzione di questi ultimi alla produttività e all'accessibilità dei terreni.

Considerando la superficie agricola utilizzata censita nel 2010 (Tab. 1), il peso dei terreni in proprietà nelle Marche risulta pari al 43% mentre quello dei terreni in affitto è l'11%; la formula proprietà e affitto è invece presente nel 25% dei terreni. La variazione dei valori percentuali che si ottiene considerando il numero delle aziende, evidenzia una maggiore presenza di piccoli proprietari e un aumento delle dimensioni medie aziendali nel caso dell'affitto. Inoltre, è ipotizzabile che l'estensione dell'affitto sia maggiore di quanto non dicano i dati dal momento che l'uso gratuito facilmente nasconde dei pagamenti non dichiarati.

Tab. 1 – Aziende e superfici per titolo di possesso dei terreni – Marche 2010

	Aziende	SAU	Aziende	SAU
	Valori assoluti		Valori %	
solo proprietà	31.062	172.908	71,6	42,9
solo affitto	2.751	45.460	6,3	11,3
solo uso gratuito	1.551	31.541	3,6	7,8
proprietà e affitto	4.981	100.858	11,5	25,0
proprietà e uso gratuito	1.303	9.154	3,0	2,3
affitto e uso gratuito	190	3.917	0,4	1,0
proprietà, affitto e uso gratuito	1.523	39.166	3,5	9,7
senza terreni	33	-	0,1	-
	43.394	403.004	100,0	100,0

Fonte: Istat (2010), VI Censimento generale dell'agricoltura

## 3. GLI ATTORI E LE LORO RELAZIONI

### 3.1. I soci

Tutti i soci cooperatori di Gaia rivestono la qualifica di conferente di terreno e ciascuno riceve uguale trattamento. Questa omogeneità rende la convivenza tra soci meno conflittuale e maggiormente semplificata. Possono essere soci le persone fisiche e giuridiche proprietarie o detentrici di poteri a qualsiasi titolo di possesso<sup>1</sup>. Per Statuto il socio può svolgere all'interno della cooperativa anche il ruolo di finanziatore attraverso un deposito dei propri risparmi o del ristorno ricevuto, ottenendo il riconoscimento di vantaggiose condizioni economiche<sup>2</sup>; sono previste, inoltre, le figure di socio sovventore e di socio di partecipazione, quest'ultimo collegato a piani pluriennali di sviluppo e ammodernamento aziendale.

Il socio è obbligato a rimanere in cooperativa per un minimo di quattro anni e tale rapporto è rinnovabile per un pari periodo, salvo che si verifichi la vendita a terzi. Tale vincolo temporale è collegato al ciclo di ritorno economico degli investimenti che, una volta avvenuto il conferimento, la Cooperativa effettua sui terreni conferiti; al medesimo tempo, permette al possessore di mantenere comunque ampia libertà di disporre del proprio bene soprattutto se confrontato con gli obblighi temporali previsti da altre forme di affidamento a terzi.

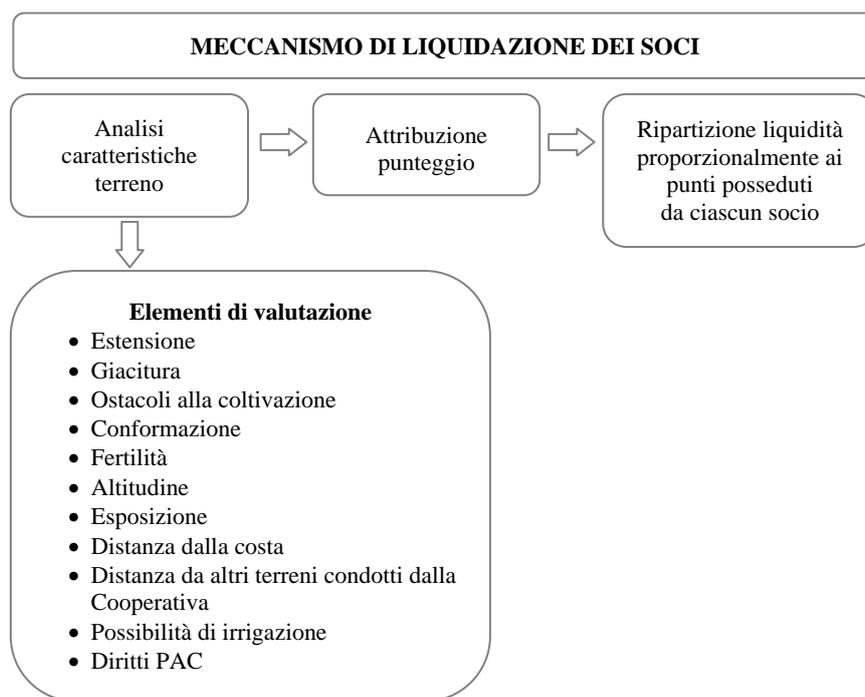
<sup>1</sup> Lo Statuto prevede inoltre che possono associarsi le imprese agricole, organizzate in qualsiasi forma giuridica, che intendono conferire i propri prodotti da commercializzare nei punti vendita della Cooperativa.

<sup>2</sup> I depositi dei soci si dividono in due categorie: obbligatorio – (legato agli ettari netti conferiti) fino ad un massimo di 335 €/ha – remunerato, attualmente, con un tasso annuo del 2,10% e volontario – fino al massimo di legge per le persone fisiche (ad oggi 30.031 €) – remunerato con un tasso annuo del 4%.

Gaia, come precedentemente ricordato, rappresenta una opportunità per coloro che non possono o non vogliono occuparsi della gestione del proprio terreno. Il socio è quindi un soggetto estraneo alla gestione diretta<sup>3</sup> ma che si assume comunque il rischio d'impresa in quanto il suo reddito dipende dall'andamento della Cooperativa.

La differenza tra ricavi e costi dell'intera gestione spetta al socio come ristorno. Peculiare è il meccanismo per il calcolo di quest'ultimo: si basa su un sistema di punteggi tarato sulle specificità di ogni terreno conferito (Fig. 1). La ripartizione della cifra relativa al *marginе distribuibile* viene quindi assegnata senza tenere conto del risultato reale di ciascun terreno ma si basa sull'andamento di tutta la Cooperativa. Questo ha indubbiamente una importante valenza mutualistica tra i soci in quanto distribuisce tra essi il rischio per le avversità climatiche e per le diverse scelte colturali operate nei vari suoli, tutelando così il reddito fondiario.

Fig. 1 – Schema liquidazione soci



<sup>3</sup> Il socio partecipa all'assemblea, nomina gli amministratori e quindi indirettamente partecipa alla gestione, sia pure in questa forma.

Il punteggio iniziale di ogni terreno conferito viene attribuito, come da Statuto, da un tecnico esterno incaricato dal socio. Alla Cooperativa è riservato il diritto, qualora necessario, di contestare tale attribuzione; il punteggio inizialmente attribuito è revisionabile ogni quattro anni, qualora ci siano discordanze forti e permanenti tra il risultato reale del terreno e il ristorno percepito dal socio. Ad oggi, tutti i punteggi sono stati attribuiti dallo stesso perito e con lo stesso metodo; si è provveduto nel tempo a due revisioni (fine anni Novanta e fine anni 2000) che non hanno evidenziato sostanziali scostamenti tra il punteggio attribuito e quello di “merito” del terreno. Da sottolineare che, con l’avvento della riforma della PAC del 1992 che ha introdotto il disaccoppiamento degli aiuti dal quantitativo prodotto, l’incidenza della produttività dei terreni sul calcolo del punteggio si è ridimensionata.

Nella Tabella 1 sono riportate, a titolo esemplificativo, le caratteristiche di terreni differenziati per entità di valutazione (molto bassa, bassa, media, alta, molto alta). Di norma ogni singolo terreno è titolare di più punteggi, soprattutto se si tratta di terreni di dimensioni oltre i 10 ettari, in quanto questa tipologia di appezzamento difficilmente rientra interamente in una casistica specifica.

*Tab. 1 – Esempi di valutazione dei terreni conferiti*

<b>Variabile rilevante</b>	<b>Socio A Molto bassa</b>	<b>Socio B Bassa</b>	<b>Socio C Media</b>	<b>Socio D Alta</b>	<b>Socio E Molto alta</b>
Estensione	< 4	7	10	20	> 20
Giacitura	> 25%	15/20%	10/15%	5/10%	0
Ostacoli alla coltivazione	molti	medi	pochi	pochissimi	nessuno
Conformazione	irregolare	mediamente irregolare	regolare	regolare	regolare
Fertilità	bassa	medio bassa	media	buona	elevata
Altitudine	oltre 300 m	100/300 m	70/100 m	50 m	0
Esposizione	Nord	Nord/Ovest	Nord/Est	Sud-Sud/Est	pianura
Distanza dalla costa	oltre 30 km	tra 10 e 30 km	5/10 km	meno di 5 km	meno di 2 km
Distanza da altri terreni Gaia	oltre 20 km	tra 5 e 20 km	5 km	da 2 a 5 km	contiguo
Possibilità di irrigazione	nessuna	nessuna	non irriguo	parziale	irriguo
Aree incolte da curare	15/20%	tra 5 e 15%	5%	tra 3 e 5%	0
Diritti PAC	vedi testo	vedi testo	vedi testo	vedi testo	vedi testo
<b>Punteggio finale ad ha</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>145</b>

Ad oggi, tra le variabili analizzate nell'attività di valutazione dei terreni, non sono stati considerati i diritti PAC. Questo per due motivi:

- i titoli sono stati attribuiti alla Cooperativa e quindi sono patrimonio comune dei soci già presenti;
- le fuoriuscite dei primi anni 2000 hanno determinato un eccesso di titoli per cui tutti i nuovi entrati, indipendentemente dal possesso di questi, sono stati valutati senza tener conto della variabile in oggetto.

Molti dei soci presenti nella compagine sociale attuale sono entrati nella Cooperativa nel primo decennio dell'attività cooperativa testimoniando quindi fiducia e soddisfazione per la gestione aziendale.

### **3.2. I competitor**

L'attività di gestione dei terreni accomuna in parte la Cooperativa Gaia a quella dei contoterzisti che sono definibili quindi come i potenziali concorrenti. In effetti, essi rivestono un duplice ruolo in quanto la Cooperativa gestisce parte dei suoli attraverso il lavoro di terzi che trovano quindi convenienza all'esistenza di tale realtà produttiva. La categoria dei contoterzisti riveste una posizione importante nella regione Marche in quanto, come ricordato, il territorio è caratterizzato storicamente da una forte presenza di colture estensive più facilmente affidabili a terzi e da una quota consistente di aziende gestite da persone con età avanzata che, più di altre categorie di conduttori, delega le lavorazioni della propria terra. Inoltre, la sovradimensionata dotazione di macchine presente nella regione (4,3 è il numero di trattori per occupato nelle Marche nel 2010) determina, in alcuni casi, un artificiale innalzamento dei canoni di locazione che comprimono il reale ritorno economico. Questo fattore rappresenta un elemento di disturbo nella scelta di destinazioni alternative per la gestione dei terreni posseduti.

### **3.3. Gli acquirenti**

La produzione della Cooperativa Gaia, costituita prevalentemente da grano duro, è stata nel tempo fortemente orientata all'industria molitoria, ai panifici e ai pastifici. La Cooperativa ha perseguito l'inserimento della propria attività in un contesto di filiera raggiungendo posizioni di rilievo con la grande industria alimentare, nello specifico con la Barilla S.p.A. Dal 2007 Gaia ha, infatti, iniziato a collaborare con tale azienda stipulando contratti di vendita pre-semina; tale tipologia contrattuale trova la sua origine all'interno del

Sistema di filiera Sigrad (Società Interprofessionale Grano Duro) al quale Gaia ha partecipato con il ruolo di socio, attivo e promotore. I principali obiettivi di tale Sistema (Fig. 2) sono la creazione di una base produttiva di frumento duro, la qualità, la tracciabilità, i contratti di filiera e di coltivazione, la messa in rete delle strutture per lo scambio delle informazioni su salubrità, quantità, disponibilità; il progetto nasce con decreto del 1° agosto 2003 dell'allora Ministero delle politiche agricole e forestali, coinvolge istituzioni, l'industria alimentare, i sementieri e le strutture agricole.

Fig. 2 – Schede Sigrad

<b>Il sistema Sigrad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordo commerciale</li> <li>• Investimenti pre-competitivi (ricerca e sperimentazione, altri investimenti immateriali)</li> <li>• Produzione agricola (anche sulla base di contratti di coltivazione "Identity Preserved")</li> <li>• Azioni presso gli stoccatore ("cuore" del sistema: analisi rapida caratteristiche qualitative)</li> <li>• Controlli di qualità presso le industrie</li> <li>• Verifiche e controllo (mediante il sistema informativo e le collaborazioni con gli Istituti di ricerca)</li> </ul> <p><i>Fonte:</i> Il contratto di filiera Sigrad, Unione Seminativi</p>

<b>Accordo commerciale</b>
<p>Si tratta di un accordo quadro sottoscritto su base volontaristica dai soci di parte agricola e industriale della Sigrad.</p> <p>L'accordo quadro è pienamente in linea con il D.L. n. 102/2004 e può essere ampliato anche ad altri soggetti della filiera.</p> <p>La contrattazione tra le parti, ovvero la stipula di contratti di fornitura tra stoccatore ed utilizzatori prima della raccolta, è sostanzialmente libera negli aspetti economici, mentre si deve ispirare ai seguenti principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fornitura, anche differita nel tempo, di lotti omogenei per determinate caratteristiche qualitative;</li> <li>• remunerazione della maggiore qualità e dei servizi aggiuntivi resi dallo stoccatore.</li> </ul> <p><i>Fonte:</i> Il contratto di filiera Sigrad, Unione Seminativi</p>

Con il consolidamento del rapporto di filiera per il prodotto principale, la Cooperativa Gaia sta attualmente lavorando per creare rapporti di filiera simili anche per altre produzioni, in particolare per girasole e favino.

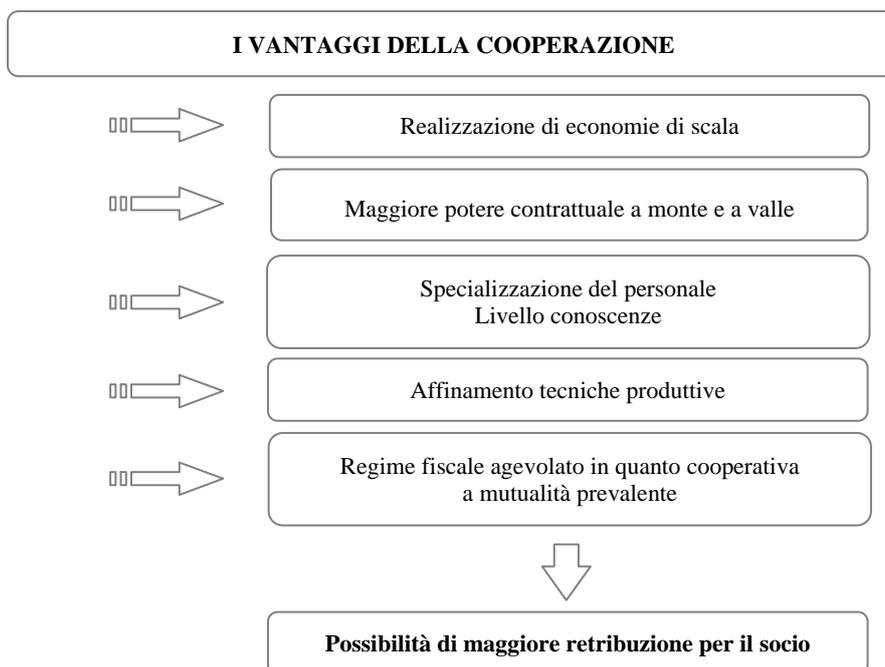
Ripercorrendo la storia dell'azienda, si rileva nel 2003 un accordo come fornitore unico di grano duro con il Pastificio La Campofilone di Rossi di Campofilone, struttura orientata alla certificazione di processo e di prodotto che assorbiva circa il 6/7% della produzione annua di grano duro. All'interno

di un'ottica di diversificazione produttiva, si rileva l'inizio di un'attività agrituristica affiancata dalla commercializzazione di produzioni tipiche e di nicchia e di un'attività di fornitura servizi di assistenza e consulenza legati al settore connesso all'attività principale. Per lo svolgimento di tali attività nel 2003 è stata costituita la Gesiac con capitale sociale detenuto per il 60% dalla Gaia e il restante 40% dalla Agridea. Il punto di vendita diretta aderisce alla rete "Qui da noi", iniziativa promossa nel 2010 da Fedagri-Confcooperative per la valorizzazione dei prodotti locali e cooperativi.

## 4. ASSETTO INIZIALE E SCELTE STRATEGICHE

Come ogni forma giuridica, anche quella cooperativa è contraddistinta da potenziali vantaggi e alcune limitazioni. Soffermendoci sui principali vantaggi per i soci, rilevabili in Gaia in quanto cooperativa, possiamo analizzare lo schema che segue tenendo conto, naturalmente, che l'entità dei benefici ottenibili consegue dalle scelte strategiche aziendali e dal loro successo.

Fig. 1 – Schema cooperazione



La gestione associata dei terreni attuata dalla Gaia è una forma di integrazione orizzontale che porta come principale vantaggio la realizzazione delle economie di scala: l'aggregazione di superfici consente, infatti, il raggiungimento di una dimensione aziendale tale da permettere l'ottenimento di benefici in termini di costi produttivi; tale integrazione consente inoltre:

- una adeguata dotazione di macchinari e attrezzature con ammortamenti e sostituzioni sostenibili;
- l'acquisizione più tempestiva e approfondita di conoscenze tecniche;
- la riduzione dei costi di gestione amministrativa rispetto alla singola impresa.

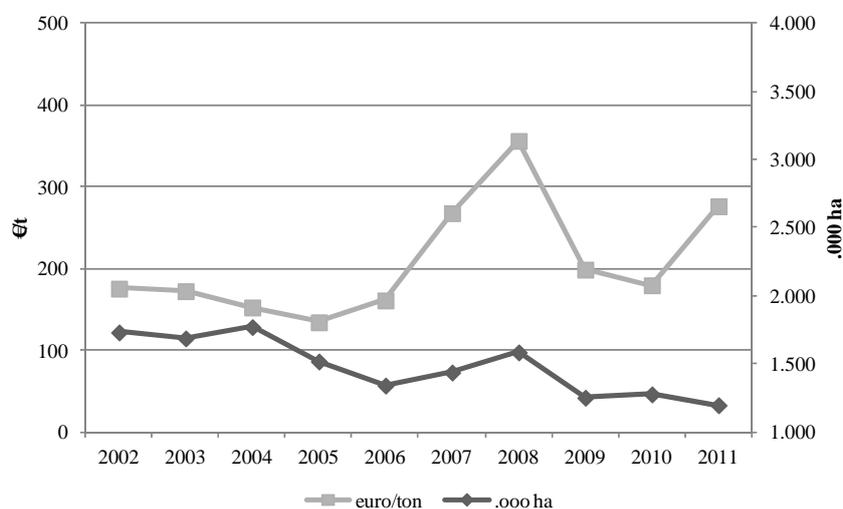
Le cooperative si differenziano profondamente dalle società commerciali, non solo per il carattere democratico e mutualistico, ma perché imprese orientate a soddisfare gli interessi dei soci non in quanto apportatori di capitale proprio, ma di specifici fattori della produzione o prodotti; l'obiettivo quindi si sposta dalla massimizzazione del profitto alla valorizzazione dei conferimenti.

Nello specifico Gaia mira alla realizzazione di un livello ottimale di ritorno ai soci attraverso l'allocazione delle produzioni sul mercato. L'esperienza accumulata nel tempo, supportata da uno spirito di continuo miglioramento, ha portato la Cooperativa ad una particolare posizione sul mercato. Attraverso i contratti di filiera pre-semina stipulati con la Barilla S.p.A., la Cooperativa ha raggiunto, infatti, una certezza sul livello quantitativo ed economico delle vendite.

Questo metodo di commercializzazione dei prodotti agricoli è riuscito a dare maggiore stabilità al reddito e maggiori certezze economico-finanziarie a fronte di un mercato caratterizzato, negli ultimi anni, da una estrema volatilità dei prezzi<sup>1</sup> (Fig. 2). La forbice tra i prezzi minimi e massimi che i prodotti agricoli segnano nel corso di un anno, si è infatti allargata fortemente e la prevedibilità delle quotazioni diventa sempre più complessa.

<sup>1</sup> Volatilità legata alle molteplici componenti che influenzano i mercati, quali: livello produzioni, clima, speculazione finanziaria, assetti geo-politici.

Fig. 2 – Evoluzione superfici e prezzi del frumento duro in Italia



Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Ismea

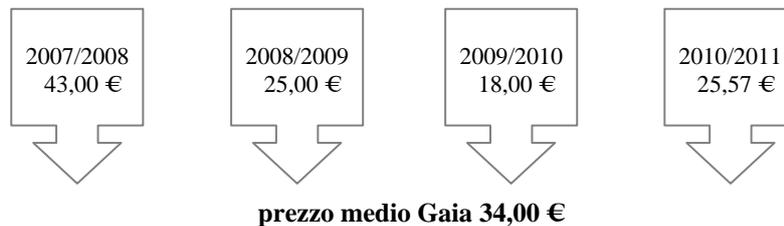
La determinazione di un prezzo di vendita pre-semina rappresenta quindi un elemento chiave per Gaia. Il prezzo corrisposto dall'impresa di trasformazione viene determinato tenendo conto dell'andamento del mercato e dei costi di coltivazione sostenuti per ottenere il prodotto grano duro con le caratteristiche richieste dal pastificio. Le percentuali di aggancio al mercato e ai costi, di norma, sono paritarie ma negli anni si sono verificate anche percentuali di correlazione ai costi di produzione più elevate (fino all'80%), soprattutto nei periodi di mercato maggiormente depresso.

Fig. 3 – Schema formazione prezzo



Sono inoltre previsti dei premi legati al livello di impurità presenti nella granella, al contenuto proteico, al metodo di conservazione e al peso specifico. Lo stesso tipo di approccio è stato portato avanti con altri clienti di altre materie prime riscontrando un discreto successo.

Il prezzo concordato nei contratti suddetti risulta superiore a quello esistente sul mercato al momento della stipula. A conferma di questo, si rileva come negli ultimi quattro anni il prezzo a cui Gaia ha commercializzato il suo prodotto è stato superiore a quello medio di mercato (27,89 €):



Questo è possibile in quanto è molto importante per l'industria avere un dato certo sul costo della materia prima quando stabilisce il prezzo di vendita dei propri prodotti con la grande distribuzione, accordo che generalmente avviene sei mesi prima della produzione e della consegna. Conoscendo l'elemento base della formazione del prezzo di vendita della pasta, l'industria si tutela dal rischio di perdite nel caso si verificano aumenti nelle quotazioni del frumento; rinuncia naturalmente ad eventuali guadagni in caso di un calo delle quotazioni ma può contare sull'affidabilità nei termini di consegna e sul livello qualitativo. Il prodotto della Cooperativa Gaia si colloca, infatti, tra la *commodity* e il prodotto differenziato in quanto tiene conto delle specifiche qualitative richieste dal cliente.

Da quanto detto, si comprende come la programmazione rappresenti un aspetto fondamentale per entrambe le parti contraenti.

La forma cooperativa, oltre che verso gli attori a valle della filiera, determina un maggiore potere contrattuale verso gli operatori a monte, quali i fornitori di materie prime e di servizi. In tale ambito, la Cooperativa Gaia riesce a garantire solvibilità e puntualità nei pagamenti ottenendo condizioni vantaggiose per l'azienda. Queste caratteristiche la differenziano dagli agricoltori che devono considerare tra i costi anche quello dell'esposizione finanziaria determinata dallo sfasamento temporale tra il pagamento delle materie prime e la vendita dei propri prodotti.

I contoterzisti sono gli altri operatori, a monte della filiera, con cui Gaia interagisce e attraverso i quali viene lavorato il 50% circa dei terreni conferiti. Nel tempo si è sviluppata una fidelizzazione di alcuni contoterzisti verso

l'azienda con un reciproco rispetto ed etica sul lavoro. In questa collaborazione, nella quale il conto macchine non si discosta particolarmente da quello di mercato, il valore aggiunto risiede nella tempistica dell'esecuzione e cioè nell'avere a disposizione l'operatore nel momento ottimale che varia in base alla tipologia colturale, al clima, alle precipitazioni ecc. Tale modalità di interazione, inoltre, tutela maggiormente la fertilità dei suoli rispetto alla passività che caratterizza il rapporto tra proprietario e contoterzista generico.

Nel caso di cooperativa a mutualità prevalente, come è Gaia, un vantaggio è costituito anche da un regime fiscale agevolato. La tassazione è a bilancio mentre il regime IVA è quello ordinario<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> I soci pagano l'IMU e le imposte sul reddito dominicale in modo equivalente a chi concede terreni in affitto.

## 5. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

### 5.1. Introduzione e metodologia

Le scelte strategiche adottate nella gestione della Cooperativa Gaia trovano un concreto riscontro nell'analisi economico-finanziaria. Nel presente studio sono stati presi in esame i bilanci del decennio 2002-2011 e attraverso l'analisi di alcune poste e di confronti tra esse (Tab. 1) si è testata la performance aziendale. I dati esposti in valore assoluto sono deflazionati con riferimento all'anno 2011<sup>1</sup>. Al fine di condurre l'analisi, lo stato patrimoniale è stato riclassificato<sup>2</sup> in base al criterio destinativo-finanziario, questo permette di mostrare da un lato il capitale investito e dall'altro le modalità di copertura del corrispondente fabbisogno finanziario. In considerazione dell'importanza che per una cooperativa rivestono le fonti di finanziamento derivanti direttamente e/o indirettamente dai soci, particolare rilievo è dato alla distinzione tra le passività verso terzi e le passività verso soci.

Il conto economico è stato riclassificato secondo il criterio della produzione lorda valorizzata, perciò il valore del conferimento dei soci è pari al margine distribuito ottenuto come residuo finale del bilancio riclassificato. Tale metodo mette quindi in evidenza la capacità dell'impresa di creare ricchezza distribuibile ai soci. La performance aziendale è stata in particolare analizzata attraverso i valori medi assunti dagli indicatori nei due quinquenni 2002-2006 e 2007-2011; tale suddivisione risulta interessante alla luce dei cambiamenti di mercato e di politica agraria europea e, al tempo stesso, del passaggio verso una più strutturata modalità di commercializzazione: l'accordo di filiera che ha coinvolto la Cooperativa dal 2007.

<sup>1</sup> L'indice Istat utilizzato per la deflazione è il FOI(nt), indice nazionale dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati al netto dei tabacchi.

<sup>2</sup> Gli schemi di riferimento delle riclassificazioni sono posti in Appendice A.

Tab. 1 – Indici di bilancio

---

<b>Equilibrio economico-finanziario</b>
Indice di disponibilità: $\text{attivo corrente/passivo corrente}$
Indice di liquidità: $\text{attivo corrente al netto rimanenze/passivo corrente}$
Indice di solvibilità: $\text{attivo corrente/passivo totale}$
<b>Struttura del capitale</b>
Margine di struttura: $\text{patrimonio netto/attivo immobilizzato}$
Solidità patrimoniale: $\text{capitale sociale/patrimonio netto}$
Composizione attivo: $\text{attivo immobilizzato/attivo circolante}$
Indice elasticità impieghi: $\text{attivo corrente/capitale investito}$
Peso immobilizzazioni: $\text{attivo immobilizzato/capitale investito}$
Capitale circolante netto: $\text{attività correnti - passività correnti (valori costanti)}$
<b>Indici di solidità</b>
Indice di immobilizzazione del capitale proprio: $\text{capitale netto/immobilizzazioni nette}$
Indice di immobilizzazione dei debiti a m/l termine e del capitale netto: $(\text{debiti a m/l} + \text{capitale netto})/\text{immobilizzazioni}$
Crediti verso clienti e verso soci: $(\text{crediti v/clienti} + \text{v/soci})/\text{ricavi di vendita} *360$
Durata clienti: $\text{crediti v/clienti/ricavi di vendita} *360$
Durata fornitori: $\text{debiti v/fornitori a breve}/(\text{materie prime} + \text{servizi}) *360$
Durata soci: $\text{debiti v/soci a breve}/\text{conferimento soci} *360$
<b>Rapporti debitori</b>
Peso passività totali: $(\text{passività a breve} + \text{passività a m/l})/\text{capitale acquisito}$
Peso debiti a breve: $\text{passività a breve}/\text{capitale acquisito}$
Grado di capitalizzazione: $\text{patrimonio netto}/\text{capitale acquisito}$
<b>Rapporti con i soci</b>
Peso debito conferimenti: $\text{debiti a breve v/soci}/\text{capitale acquisito}$
Peso debiti a m/l v/soci: $\text{debiti a m/l v/soci}/\text{capitale acquisito}$
<b>Indici di redditività</b>
Redditività lorda: $\text{margine distribuibile}/\text{capitale investito}$
Redditività caratteristica: $\text{mol}/\text{capitale investito}$
Redditività delle vendite: $\text{margine distribuibile}/\text{ricavi di vendita}$
Mol sulle vendite: $\text{mol}/\text{ricavi di vendita}$
Indice di incidenza delle integrazioni comunitarie: $\text{integrazioni comunitarie} / \text{ricavi di vendita}$
Intensità capitalistica: $\text{capitale investito}/\text{SAU (valori costanti)}$

---

I valori relativi al 2011 (Tabb. 2, 3, 4) ci permettono di mettere a fuoco alcune caratteristiche che ritroveremo nell'analisi della serie storica. Sotto il profilo aziendale, la Cooperativa nel 2011 registra una produzione lorda vendibile di 2,3 milioni e un investimento complessivo di circa 2,7 milioni di euro. L'attivo copre l'85% del capitale investito evidenziando quindi una elevata elasticità degli impieghi. Le fonti finanziarie provengono per l'81% da capitali restituibili nel breve periodo e sono strettamente correlate al rapporto con i soci, il peso dei debiti per conferimenti incide infatti per il 48% sul capitale acquisito. I debiti di lungo periodo risultano esclusivamente verso i soci.

Tab. 2 – Attivo riclassificato – Anno 2011 (euro e percentuali)

	val ass.	val %	val %
<b>Immobilizzazioni nette (Totale attivo immobilizzato)</b>	<b>414.281</b>	<b>100,0</b>	<b>15,5</b>
Immobilizzazioni immateriali	17.618	4,3	
Immobilizzazioni materiali	373.821	90,2	
Immobilizzazioni finanziarie	22.842	5,5	
<b>Disponibilità (Liquidità differite)</b>	<b>2.231.956</b>	<b>100,0</b>	<b>83,3</b>
Rimanenze finali	210.786	9,4	
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	13.376	0,6	
Crediti verso clienti	713.512	32,0	
Altri crediti	1.289.679	57,8	
Ratei e risconti attivi	4.603	0,2	
<b>Liquidità</b>	<b>33.645</b>		<b>1,3</b>
Depositi bancari	32.771		
Altre liquidità	874		
<b>Attivo circolante = liquidità + disponibilità</b>	<b>2.265.601</b>		<b>84,5</b>
<b>Totale Attivo</b>	<b>2.679.882</b>		<b>100,0</b>

Tab. 3 – Passivo riclassificato – Anno 2011 (euro e percentuali)

	val ass.	val %	val %
<b>Capitale netto (patrimonio netto)</b>	<b>301.462</b>	<b>100,0</b>	<b>11,2</b>
Capitale sociale	135.515	45,0	
Riserve legali e statutarie	12.249	4,1	
Riserve di rivalutazione	14.979	5,0	
Altre riserve	31.919	10,6	
Contr. Reg. macchinari innovativi	95.622	31,7	
Risultato d'esercizio	11.178	3,7	
<b>Redimibilità (Totale passivo m/l termine)</b>	<b>206.038</b>	<b>100</b>	<b>7,7</b>
Soci/finanziamenti m/l	206.038	100,0	
Mutui e finanziamenti m/l	0	0,0	
<b>Esigibilità (Totale passivo corrente)</b>	<b>2.172.382</b>	<b>96,7</b>	<b>81,1</b>
Debiti verso soci (volontari)	228.143	10,5	
Debiti verso soci c/to conferimenti esercizio	760.000	35,0	
Debiti vs soci c/to conferimenti esercizi precedenti	284.578	13,1	
Debiti verso fornitori	541.028	24,9	
Debiti verso banche	264.791	12,2	
Trattamento di fine rapporto	21.481	1,0	
Altri debiti	72.361	3,3	
<b>Totale Passivo (Totale capitale acquisito)</b>	<b>2.679.882</b>		<b>100,0</b>

Tab. 4 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto – Anno 2011 (euro)

Ricavi di vendita	1.225.994
Integrazioni comunitarie	455.000
Variazioni opere in corso di esecuzione semilavorati e finiti	7.533
Produzioni interne capitalizzate	0
Altri proventi tipici	624.605
<b>Produzione lorda vendibile</b>	<b>2.313.132</b>
Acquisti per materie prime semilavorati prodotti finiti	578.870
Costi per servizi	574.475
Costi per godimento beni di terzi	20.533
Variazione delle rimanenze di materie (RI-RF)	8.572

(continua)

(segue)

Altri costi (acquisti)	0
<b>Costi di Produzione</b>	<b>1.182.450</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>1.130.682</b>
Salari e stipendi	187.827
Oneri sociali	73.166
Trattamento di fine rapporto	20.571
Altri costi	0
<b>Costo del personale</b>	<b>281.564</b>
<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>7.762</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO CARATTERISTICO</b>	<b>841.356</b>
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	5.464
Ammortamento immobilizzazioni materiali	65.008
<b>Ammortamenti</b>	<b>70.472</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO</b>	<b>770.884</b>
<b>Proventi ed oneri da investimenti</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO GLOBALE</b>	<b>770.884</b>
Interessi ed oneri finanziari	-25.188
Altri	30.711
<b>Interessi ed oneri finanziari</b>	<b>5.523</b>
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>776.407</b>
Proventi straordinari	0
Altri proventi straordinari	0
Oneri straordinari	134
Altri oneri straordinari	0
Imposte esercizi precedenti	0
<b>Proventi e oneri straordinari</b>	<b>-134</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>776.273</b>
Imposte sul reddito dell'esercizio	0
Imposte differite	5.095
<b>Imposte totali sul reddito</b>	<b>5.095</b>
<b>MARGINE DISTRIBUIBILE</b>	<b>771.178</b>
<b>LIQUIDAZIONI SOCI</b>	<b>760.000</b>
<b>RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO</b>	<b>11.178</b>

## 5.2. Analisi del periodo 2002-2011

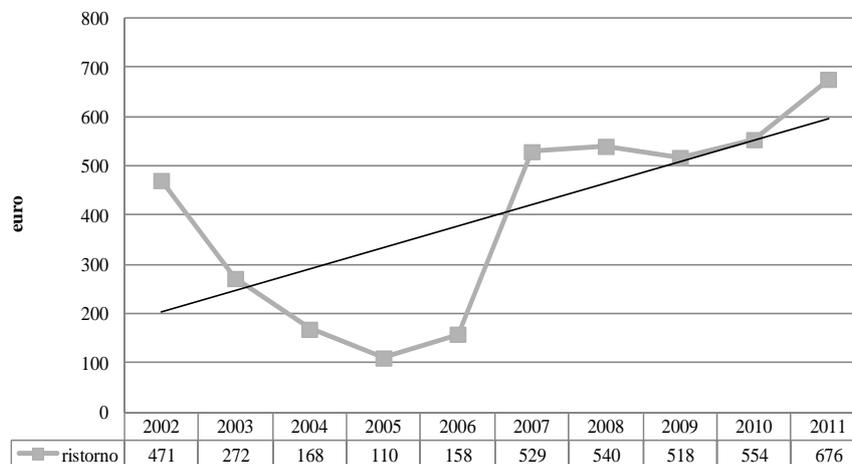
La lettura degli indicatori riportati deve essere correlata agli andamenti del settore agricolo e dell'economia più in generale. A tale riguardo va sottolineata la particolare criticità che ha investito il comparto primario negli anni 2004 e 2005 e che condiziona negativamente il livello degli indici calcolati.

Negli anni a seguire, tra gli avvenimenti che hanno influenzato il settore e il mercato di riferimento vanno menzionati: la concorrenza estera supportata in particolare da minori costi di produzione e politiche più snelle, il livello della pressione fiscale e dei costi burocratici, la bolla dei prezzi sui mercati agricoli del 2007 con conseguente comportamento speculativo, l'innalzamento dei costi di produzione collegato alla più ampia crisi economica.

A fronte del difficile contesto sopra descritto, si devono sottolineare due aspetti che hanno permesso un positivo andamento della performance aziendale:

- **anno 2007:** grazie al favorevole livello delle quotazioni nei mercati agricoli e all'attenzione al contenimento dei costi, Gaia ha ottenuto un ottimo risultato; tale evenienza ha anche permesso un azzeramento delle pendenze onerose pluriennali verso le banche lasciando come unica fonte di finanziamento i prestiti dei soci e gli scoperti temporanei di conto legati alla riscossione dei contributi comunitari. Grazie al livello di risorse è stato inoltre possibile il rinnovo del parco macchine;
- **dal 2008:** l'accordo con la grande industria ha svincolato la Cooperativa dalla variabilità e imprevedibilità del mercato dei prodotti cerealicoli permettendo un aumento e una stabilità della remunerazione dei soci (Fig. 1).

Fig. 1 – Andamento ristorni per ettaro di SAU (a valori costanti 2011)



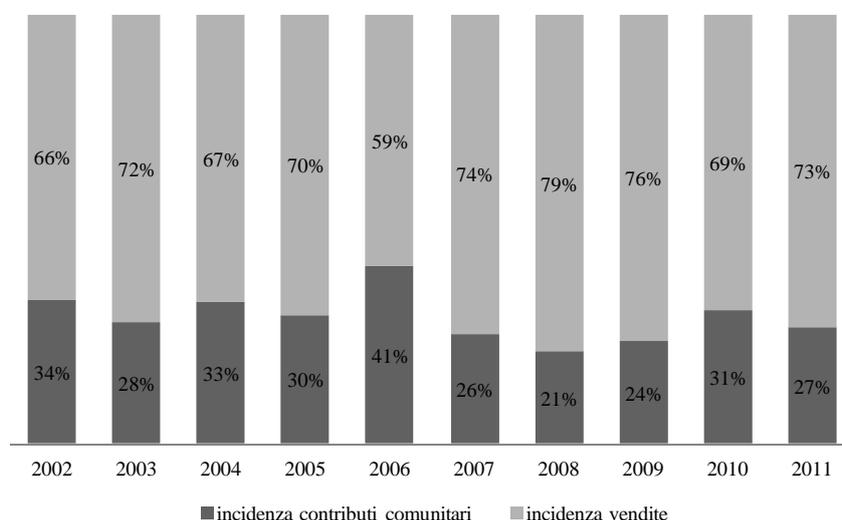
Fonte: ns. elaborazione su dati Gaia

È possibile verificare come il livello dei ristorni medi per ettaro di SAU abbia dal 2007 registrato un innalzamento considerevole attestandosi sopra i 500 euro e un trend tendenzialmente in crescita negli anni a seguire.

L'effetto delle politiche agricole europee viene in particolare evidenziato nella voce dei ricavi aziendali nei quali sono inclusi gli introiti delle vendite e i contributi comunitari (Fig. 2). Questi ultimi, con il passaggio alle diverse modalità di erogazione PAC avvenuto nel 2005, registrano un calo dell'incidenza media tra i due quinquenni: si passa dal 33% al 26%.

Il valore più elevato si rileva nel 2006 in cui sono state affinate le scelte colturali rispetto al meccanismo del disaccoppiamento. Il calcolo degli aiuti, agganciato alla coltivazione effettuata nel periodo 2000-2002, ha determinato una variazione nell'intensità del contributo per la Cooperativa in quanto essa nel periodo di riferimento ha praticato modalità di coltivazione più rispettose della fertilità dei terreni che non contemplavano il ristoppio.

Fig. 2 – Composizione ricavi di vendita



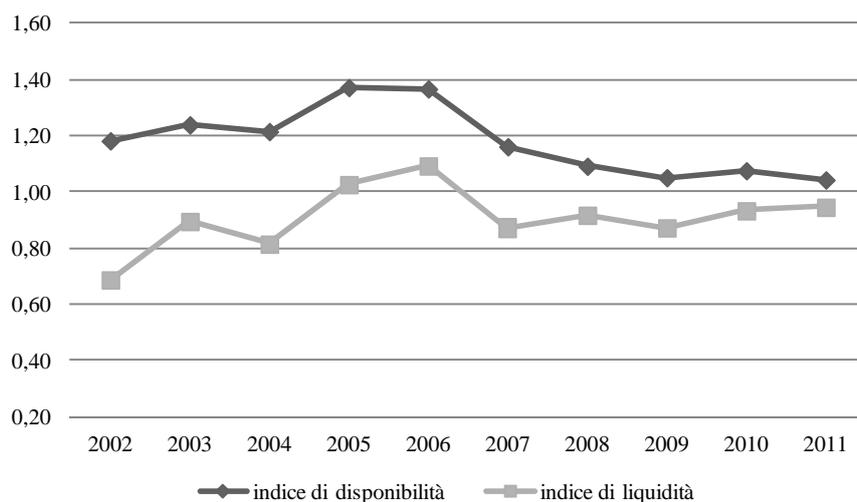
Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

### 5.2.1. Equilibrio economico-finanziario

Gli indici finalizzati a testare la capacità della Cooperativa di fronteggiare, in qualsiasi momento, l'indebitamento a breve sono l'indice di disponibilità (valore ottimale compreso tra 1 e 2) e l'indice di liquidità (valore ottimale non inferiore allo 0,8). Analizzando gli indicatori (Fig. 3) si evidenzia una situazione finanziaria rassicurante, i valori degli indici si mantengono infatti su livelli soddisfacenti lungo tutto il periodo analizzato (se si esclude l'indice di liquidità del 2002). Le considerazioni precedenti sono avvalorate dalla qualità dei crediti sia in riferimento alla solvibilità sia ai tempi; mediamente, nei due quinquenni, i tempi per incassare i crediti verso i clienti e i soci sono inferiori ai due mesi e in calo nel secondo quinquennio (47 giorni). Il congiunturale incremento nella durata dei tempi di riscossione dai clienti verificatosi nel 2011 è da imputare ai ritardi nelle consegne e quindi nei pagamenti del grano duro di produzione 2011. L'indice di solvibilità, che rappresenta la capacità della Cooperativa di far fronte, con le proprie liquidità e disponibilità, non solo ai debiti a breve ma anche a quelli di lungo termine, mostra che l'incidenza delle attività correnti sul totale delle passività si attesta attorno all'80%, nei due quinquenni il valore medio

coincide ed è pari all'81% (Tab. 5). Tali valori sono generalmente collegabili ad una situazione di sotto-capitalizzazione aziendale che in una realtà cooperativa risulta essere un elemento caratterizzante.

Fig. 3 – Equilibrio economico-finanziario



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 5 – Equilibrio economico-finanziario

	2002	2003	2004	2005	2006	I
indice di disponibilità	1,18	1,24	1,21	1,37	1,37	1,27
indice di liquidità	0,69	0,89	0,81	1,03	1,09	0,90
indice di solvibilità	0,82	0,81	0,78	0,80	0,82	0,81
	2007	2008	2009	2010	2011	II
indice di disponibilità	1,16	1,09	1,05	1,08	1,04	1,08
indice di liquidità	0,87	0,92	0,87	0,93	0,95	0,91
indice di solvibilità	0,79	0,80	0,78	0,81	0,85	0,81

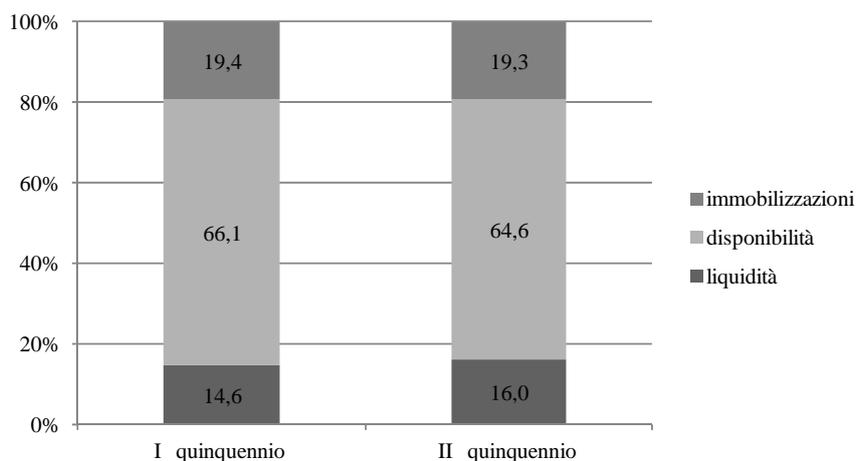
Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

### 5.2.2. Struttura del capitale e solidità finanziaria e patrimoniale

In questa area viene sondata la correlazione tra gli investimenti durevoli e le corrispondenti fonti di finanziamento scelte dalla Cooperativa; ciò permette di esprimere un giudizio sulla solidità finanziaria che migliora quanto più alti sono i mezzi propri rispetto alla categoria degli impieghi presi in esame.

È importante rilevare che la struttura aziendale (forma cooperativa) e la tipologia produttiva messa in essere determinano una bassa incidenza delle immobilizzazioni sul capitale acquisito: nel decennio considerato essa è mediamente pari al 19%. Conseguentemente la complementare incidenza dell'attivo corrente (valore medio pari quindi a 81%) conferma una struttura patrimoniale molto elastica che permette all'azienda una elevata capacità di adattamento ai mutamenti ambientali e di mercato (Fig. 4).

Fig. 4 – Composizione Attivo



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Le fonti utilizzate a copertura degli investimenti durevoli vengono rilevate dall'indice di immobilizzo del capitale proprio (margine di struttura) e dall'indice che integra le informazioni del precedente con le fonti di finanziamento provenienti da terzi a medio e lungo termine (indice di immobilizzo dei debiti a medio e lungo termine e del capitale netto). I valori assun-

ti dai due indicatori<sup>3</sup> (Tabb. 6 e 7), anche se in calo nel secondo quinquennio, confermano che gli investimenti durevoli risultano finanziati con fonti a lunga scadenza, siano esse costituite da mezzi di terzi o da mezzi propri. Disaggregando quest'ultima voce, attraverso l'indice di solidità patrimoniale, possiamo verificare che l'incidenza del capitale sociale nel primo quinquennio si è attestata sul 54%, nel secondo periodo si registra una contrazione collegata alle variazioni nel numero dei soci conferenti.

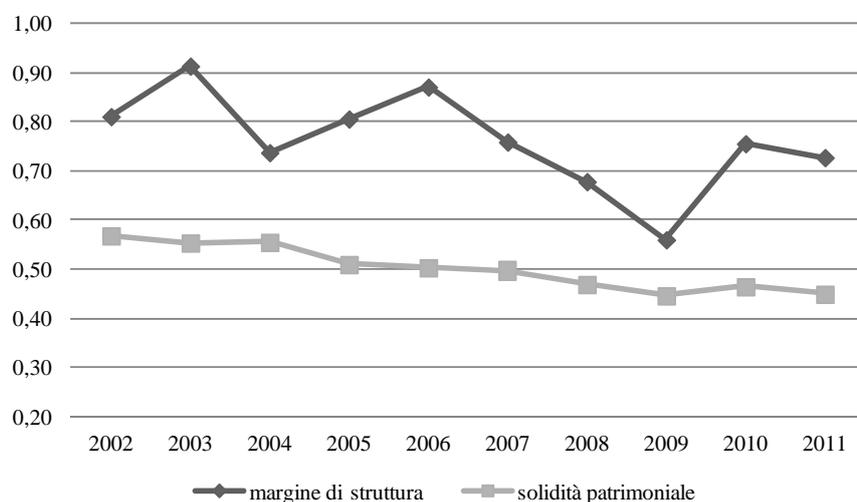
A completamento del quadro sulla solidità aziendale, si possono trarre ulteriori informazioni dagli indici di gestione (Fig. 6, Tab. 7) che analizzano la durata dei crediti e dei debiti. Nello specifico, la durata dei clienti indica la dilazione concessa ai creditori della Cooperativa e il rischio di insolvenza o incassi ritardati. Si può notare che i valori sono generalmente buoni, mediamente inferiori ai due mesi in entrambi i quinquenni e in calo di 10 giorni nel secondo periodo rispetto al 2002-2006. Medesimo ragionamento è applicabile nel caso si considerino tra i creditori, oltre ai clienti, anche i soci relativamente al versamento della quota di sottoscrizione.

L'indice di durata fornitori denota la capacità della Cooperativa di liquidare i propri debiti. Il valore minimo di 3,7 mesi si registra nel 2010, mediamente si passa dai 5,4 mesi del periodo 2002-2006 ai 4,7 mesi del periodo 2007-2011.

Il tempo che intercorre tra la liquidazione dei conferimenti ai soci e il corrispondente periodo di competenza (indice durata soci) rimane invece elevato anche se c'è da rilevare un calo del tempo medio nel secondo quinquennio, si passa infatti dai 20 ai 17 mesi.

<sup>3</sup> Il valore del margine di struttura è considerato ad un buon livello se tendente all'unità, l'indice di immobilizzo dei debiti a medio e lungo termine e del capitale netto indica una situazione di equilibrio quando il suo valore è superiore all'unità.

Fig. 5 – Struttura del capitale



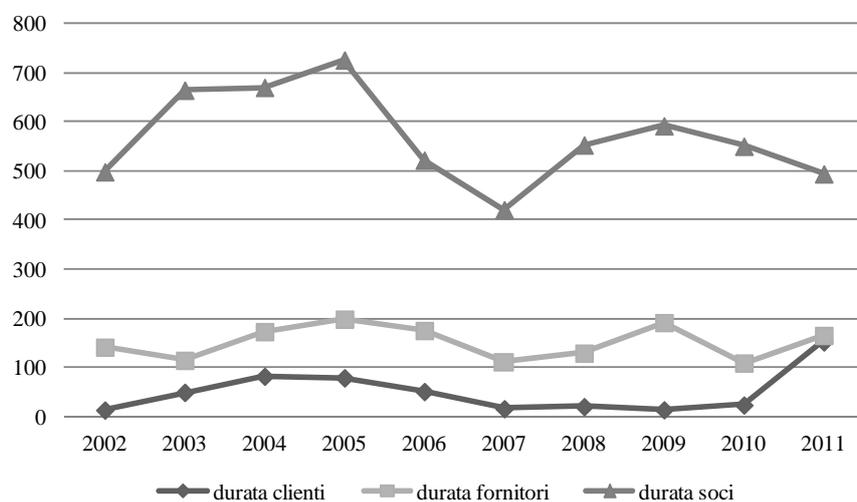
Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 6 – Struttura del capitale

	2002	2003	2004	2005	2006	I
margine di struttura	0,81	0,91	0,74	0,81	0,87	0,83
solidità patrimoniale	0,57	0,55	0,56	0,51	0,50	0,54
composizione attivo	0,23	0,23	0,28	0,25	0,22	0,24
elasticità impieghi	0,82	0,81	0,78	0,80	0,82	0,81
peso immobilizzazioni	0,18	0,19	0,22	0,20	0,18	0,19
capitale circolante netto (€ costanti)	328.871	343.071	318.047	441.531	435.536	373.411
	2007	2008	2009	2010	2011	II
margine di struttura	0,76	0,68	0,56	0,76	0,73	0,70
solidità patrimoniale	0,50	0,47	0,45	0,46	0,45	0,47
composizione attivo	0,26	0,24	0,28	0,24	0,18	0,24
elasticità impieghi	0,79	0,80	0,78	0,81	0,85	0,81
peso immobilizzazioni	0,21	0,20	0,22	0,19	0,15	0,19
capitale circolante netto (€ costanti)	221.401	147.747	89.841	115.512	93.219	133.544

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Fig. 6 – Indici di gestione



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 7 – Indici di solidità

	2002	2003	2004	2005	2006	I
indice di imm. del capitale proprio	0,81	0,91	0,74	0,81	0,87	0,83
indice di imm. dei debiti a m/l e del capitale netto	1,68	1,85	1,64	2,09	2,19	1,89
crediti verso clienti e verso soci	21	52	83	80	52	58
durata clienti	14	50	83	80	52	56
durata fornitori	142	115	174	199	176	161
durata soci	499	665	671	726	523	617
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>II</b>
indice di imm. del capitale proprio	0,76	0,68	0,56	0,76	0,73	0,70
indice di imm. dei debiti a m/l e del capitale netto	1,54	1,34	1,18	1,29	1,23	1,31
crediti verso clienti e verso soci	17	21	15	28	156	47
durata clienti	17	21	15	24	153	46
durata fornitori	111	130	192	110	166	142
durata soci	422	553	592	551	495	523

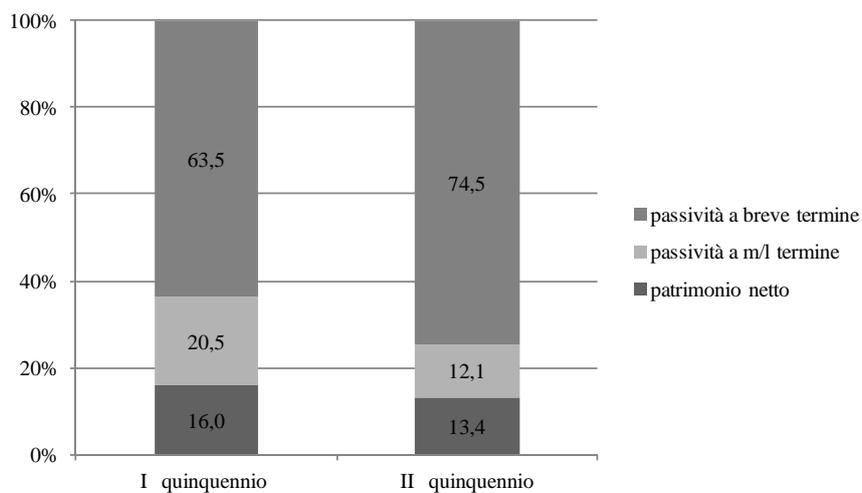
Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

### 5.2.3. Rapporti debitori e rapporti con i soci

Come controparte della già evidenziata sottocapitalizzazione, si riscontra una alta incidenza delle passività totali, il valore oscilla infatti, nel decennio, tra l'80% e il 90% del capitale investito nell'impresa (Fig. 8, Tab. 8). La componente più rilevante dell'indebitamento è costituita dai debiti di breve periodo (Fig. 7) sottolineando ancora l'elasticità della struttura patrimoniale della Cooperativa e la sua capacità di finanziarsi senza ricorrere a debiti verso le banche nel medio e lungo periodo.

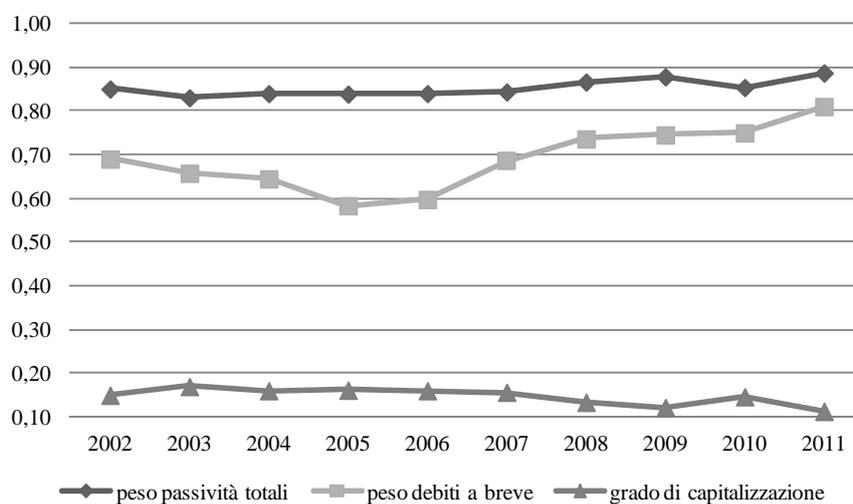
Analizzando la voce relativa al capitale acquisito si nota come la base sociale rappresenti una importantissima fonte di finanziamento nelle diverse forme attivabili in una cooperativa: il conferimento, il prestito sociale e la dilazione/posticipazione dei pagamenti nelle liquidazioni soci; mediamente meno onerosa rispetto a finanziamenti da terzi. In particolare, nel secondo quinquennio gli indicatori di riferimento rilevano che i soci rappresentano circa il 60% delle fonti di finanziamento (Tab. 9).

Fig. 7 – Composizione Passivo



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Fig. 8 – Rapporti debitori



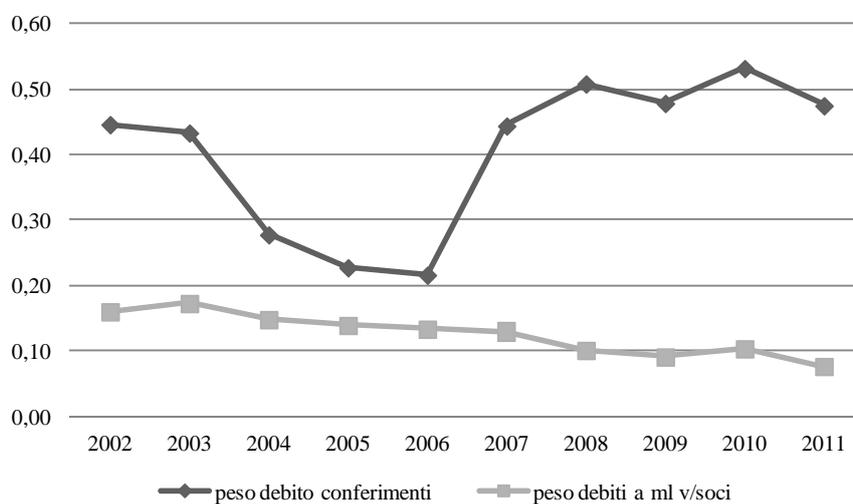
Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 8 – Rapporti debitori

	2002	2003	2004	2005	2006	I
peso passività totali	0,85	0,83	0,84	0,84	0,84	0,84
peso debiti a breve	0,69	0,66	0,64	0,58	0,60	0,63
grado di capitalizzazione	0,15	0,17	0,16	0,16	0,16	0,16
	2007	2008	2009	2010	2011	II
peso passività totali	0,84	0,87	0,88	0,85	0,89	0,87
peso debiti a breve	0,68	0,74	0,75	0,75	0,81	0,75
grado di capitalizzazione	0,16	0,13	0,12	0,15	0,11	0,13

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Fig. 9 – Rapporti con i soci



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 9 – Rapporti con i soci

	2002	2003	2004	2005	2006	I
peso debito conferimenti	0,45	0,43	0,28	0,23	0,22	0,32
peso debiti a m/l v/soci	0,16	0,17	0,15	0,14	0,13	0,15
	2007	2008	2009	2010	2011	II
peso debito conferimenti	0,44	0,51	0,48	0,53	0,47	0,49
peso debiti a m/l v/soci	0,13	0,10	0,09	0,10	0,08	0,10

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

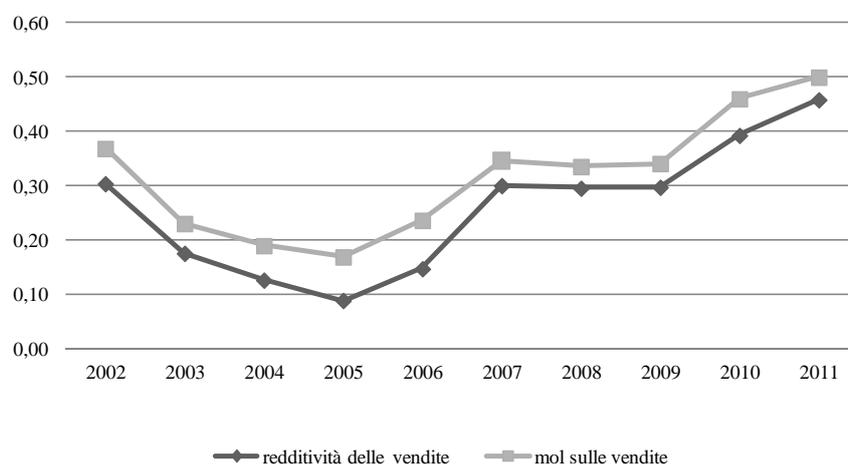
#### 5.2.4. Indici di redditività

Il gruppo di indicatori sondati in questa area (Tab. 10) mette in evidenza la capacità reddituale della Cooperativa, intesa come la capacità di remunerazione dei conferimenti dei soci.

La redditività lorda (margine distribuibile/capitale investito) descrive il rendimento ottenuto dal capitale investito. Tale indice, pur nella sua variabilità nel corso degli anni, nel secondo quinquennio si attesta su un livello superiore a quello del primo: il valore medio del periodo 2007-2011 ci indica, infatti, che negli ultimi cinque anni 100 euro di capitale investito ne hanno creato 28, superiore ai 15 euro del primo quinquennio. Focalizzandoci sulla sola attività caratteristica della Cooperativa, l'indicatore relativo conferma tra i due quinquenni l'andamento positivo sopra descritto.

Altre indicazioni interessanti provengono dai due indici che prendono in considerazione i ricavi di vendita (redditività delle vendite, margine operativo lordo sulle vendite) e che testano l'efficienza dell'attività produttiva (Fig. 10). Ciò che risalta, tra i due quinquenni, è il netto miglioramento di questi indicatori grazie all'aumento della ricchezza distribuita ai soci. La positività di tali andamenti è avvalorata dal decremento dell'incidenza delle integrazioni comunitarie sui ricavi di vendita, passata dal 33 al 26%.

Fig. 10 – Redditività e vendite



Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Tab. 10 – Indici di redditività

	2002	2003	2004	2005	2006	I
redditività lorda	0,29	0,19	0,11	0,08	0,10	0,15
redditività caratteristica	0,35	0,25	0,17	0,15	0,16	0,22
redditività delle vendite	0,30	0,18	0,13	0,09	0,15	0,17
mol sulle vendite	0,37	0,23	0,19	0,17	0,24	0,24
incidenza delle integr. comunitarie	0,34	0,28	0,33	0,30	0,41	0,33
intensità capitalistica (€ costanti)	1.650	1.401	1.515	1.425	1.588	1.516
	2007	2008	2009	2010	2011	II
redditività lorda	0,33	0,30	0,23	0,28	0,29	0,28
redditività caratteristica	0,38	0,34	0,26	0,33	0,31	0,32
redditività delle vendite	0,30	0,30	0,30	0,39	0,46	0,35
mol sulle vendite	0,35	0,34	0,34	0,46	0,50	0,40
incidenza integrazioni comunitarie	0,26	0,21	0,24	0,31	0,27	0,26
intensità capitalistica (€ costanti)	1.627	1.805	2.272	1.995	2.384	2.017

Fonte: ns. elaborazione su dati di bilancio

Per quanto concerne l'indicatore relativo al capitale investito per ettaro di superficie agricola utilizzata, si osserva un andamento crescente nel tempo, ciò è collegabile alle tecniche produttive applicate caratterizzate da un alto livello di specializzazione (tecniche affinate) e mediamente più onerose.

## 6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

### 6.1. Analisi SWOT

L'individuazione dei punti di forza e debolezza interni all'azienda e delle minacce e delle opportunità presenti nell'ambiente in cui opera sono fondamentali per riassumere l'analisi condotta. I punti di forza e di debolezza si collegano alla situazione attuale e da essi dipende la capacità della Cooperativa di raggiungere i propri obiettivi: remunerare i soci, soddisfare la domanda, posizionarsi efficacemente sul mercato. Le opportunità e le minacce sono eventi esterni che, qualora si verificassero, potrebbero portare vantaggio o pregiudicare i risultati dell'azienda, possono quindi aiutarci ad individuare delle indicazioni per il futuro.

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– unicità</li><li>– modalità di liquidazione soci</li><li>– performance economico-finanziaria</li><li>– accordo di filiera con la grande industria</li><li>– livello competenze in ambito produttivo</li><li>– solvibilità nei pagamenti</li><li>– rapporto con i fornitori di beni e servizi</li><li>– attenzione all'ambiente</li><li>– attenzione alla sicurezza sul lavoro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– “cooperativa” come concetto con valenza ideologica</li><li>– individualismo presente nel mondo agricolo</li><li>– competizione con le associazioni di categoria</li><li>– scarsa diversificazione ordinamento produttivo</li><li>– scarsa efficacia nel marketing</li></ul>
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– inserimento in nuovi progetti di filiera</li><li>– età avanzata agricoltori, molti senza successore</li><li>– aumento proprietari fondiari senza rapporti diretti con la terra</li><li>– evoluzione della PAC</li><li>– coinvolgimento nuovi soci</li><li>– sensibilizzazione e politiche per l'aggregazione dell'offerta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– concorrenza nella gestione terreni da parte dei contoterzisti</li><li>– crisi economica</li><li>– incertezza PAC</li><li>– irrigidimento del mercato fondiario</li><li>– minori agevolazioni per le cooperative</li></ul>

Per le peculiarità di gestione ampiamente descritte, Gaia rappresenta una realtà unica nel panorama nazionale. L'analisi, nei suoi aspetti qualitativi e quantitativi ha evidenziato, specialmente negli ultimi anni, una performance positiva e questo può portare a considerarla un modello di riferimento replicabile per la gestione della terra. In particolare come risposta ad una nuova domanda da parte di chi non è direttamente coinvolto nella gestione del proprio fondo e come risposta alla frammentazione della proprietà fondiaria.

La sua espansione e la sua diffusione trovano nella realtà alcune resistenze:

- il termine *cooperativa* rappresenta ancora, per molti proprietari fondiari, un concetto con valenza ideologica;
- nel mondo agricolo l'individualismo rende ancora bassa la propensione alla cooperazione;
- l'ente pubblico si interfaccia con qualche difficoltà a tale tipologia di cooperativa;
- esiste una certa forma di competizione con le associazioni di categoria gelose della individualità delle aziende agricole.

Gaia ha sempre perseguito il coinvolgimento in filiera; vista l'esigenza di tale approccio per stare efficacemente sul mercato e visto l'esiguo numero di aziende che nelle Marche si interfacciano con la grande industria, il percorso che la Cooperativa ha intrapreso è da considerare un vantaggio e il fondamentale punto di forza che, come verificato, ha permesso un innalzamento dei redditi e un livellamento nel tempo della remunerazione dei soci.

Considerando le caratteristiche della gestione aziendale, l'impresa svolge a livello territoriale il ruolo che è riconosciuto alle aggregazioni di imprese del comparto primario nei confronti del potenziale agricolo:

- in termini di tenuta ambientale ed economica dei territori rurali, Gaia si attiva infatti nel rispetto della fertilità, del mantenimento e della redditività dei suoli;
- in termini di bilanciamento dei poteri lungo la filiera alimentare, Gaia è un esempio di recupero di valore aggiunto attraverso un incremento del peso contrattuale collegato ad un alto livello di qualità e di competenze produttive.

Gaia si distingue inoltre per l'attenzione riposta verso la sicurezza sul lavoro e più in generale per un'etica che porta ad un massimo rispetto del socio e del contesto in cui l'azienda opera.

Tra i punti di debolezza va menzionata la difficoltà a raggiungere nuovi potenziali soci; nella realtà quasi il 30% dei suoli appartiene a chi fa altro rispetto all'attività agricola e, in base alla struttura anagrafica dei conduttori, numerosi saranno coloro che dovranno confrontarsi con la gestione della

terra anche in assenza di una formazione specifica. La modalità fino ad oggi maggiormente utilizzata è stata quella del passaparola. Sarebbe auspicabile un'attività informativa più mirata a livello territoriale, una presenza sulla rete con l'utilizzo di "parole chiave" che rendano facilmente individuabile il tipo di servizio e i vantaggi offerti al socio.

La produzione di Gaia è costituita prettamente da grano duro, questo potrebbe essere visto come un possibile punto di debolezza in quanto evoca una idea di vincolo e di scarsa diversificazione dell'ordinamento produttivo. Analizzando il mercato, in realtà, la produzione di frumento duro nel mondo rappresenta una piccola porzione dell'intera produzione di grano (nel 2010 pari al 5,4%) mentre è presente una specifica domanda dell'industria alimentare, ancora più esigente se produttrice di pasta di marca e di marca "premium". In tale contesto, Gaia si è attivata per raggiungere elevati livelli qualitativi e caratteristiche del prodotto in linea con le richieste dell'industria. Inoltre, nell'ottica del conseguimento del maggior reddito possibile per i soci attraverso la valorizzazione dei terreni conferiti, la Cooperativa ha sperimentato negli anni ogni sfaccettatura possibile del fare agricoltura (dalle più svariate coltivazioni alle attività connesse di diversa tipologia) e ha avuto sempre conferma che, con il tipo di azienda a disposizione (per dimensioni, dislocazione e caratteristiche dei terreni), l'unica vera chance per dare reddito ai soci è quella di praticare seminativi con una grande attenzione all'aspetto tecnico e a quello commerciale.

Allargando lo scenario in cui la Cooperativa agisce, ritroviamo un contesto che in pochi anni si è modificato profondamente e al quale l'Europa sta cercando di adattare il suo intervento in agricoltura per il periodo 2014-2020. L'evoluzione della Politica agricola comunitaria può rivestire una duplice valenza ed è quindi stata inserita sia tra le minacce sia tra le opportunità. In base a quali saranno i dettagli operativi e il quantitativo di risorse destinate alla PAC, infatti, l'agricoltura e in particolare il mondo cooperativo si troverà ad affrontare sfide diverse. Inoltre, è auspicabile che il superamento delle attuali limitazioni a cui sono soggette le cooperative agricole: da un lato l'Unione Europea incoraggia la costituzione di aggregazioni imprenditoriali per rafforzare la posizione sul mercato delle piccole aziende; d'altro, una volta raggiunta una determinata dimensione, queste vengono considerate alla stregua delle grandi imprese e limitate nelle possibilità di accesso agli aiuti pubblici<sup>1</sup>. Tali limitazione nella legislazione sono spesso

<sup>1</sup> Al momento in cui si scrivono queste note, sembra scongiurata per le cooperative l'eventualità dell'imposizione di tetti massimi nella corresponsione del pagamento unico aziendale.

un ostacolo che pregiudica, in molti casi, la valenza non solo economica ma anche ambientale e sociale connessa al modo in cui la cooperazione esprime le sue funzioni imprenditoriali.

## 6.2. Scenari futuri

Pur riconoscendo l'incidenza che i contributi hanno sull'attività agricola, in Gaia è comunque rilevabile un orientamento verso un obiettivo di impresa competitiva sul mercato e in attivo a prescindere dal sostegno pubblico. Tale visione la inserisce tra le imprese agricole attive che costituiscono il vero tessuto imprenditoriale del settore agricolo regionale e nazionale e che si differenziano da quelle presenti in gran numero e definibili come "non imprese" legate a funzioni ambientali, paesaggistiche e sociali<sup>2</sup>. Le aziende imprese investono sul proprio capitale umano e relazionale, diversificano, si interfacciano con il mercato internazionale, sviluppano rapporti diretti con i consumatori, mirano ai livelli qualitativi richiesti dal mercato, si integrano nelle filiere e nel territorio. Alcuni di tali comportamenti e scelte, come si è visto, caratterizzano la Cooperativa Gaia.

Due domande si pongono in conclusione di questo lavoro: quali ostacoli si frappongono alla diffusione dell'esperienza della Cooperativa Gaia in altre regioni e in altri contesti produttivi? Cosa si potrebbe fare per favorire questo processo?

Una risposta alla prima questione è innanzitutto nella rimozione dell'ostilità che questa esperienza ha spesso incontrato nel rapporto con le organizzazioni agricole. Queste si sono dimostrate nel corso del tempo più interessate alla conservazione della propria base associativa, costituita dalle tante piccole o meno piccole aziende potenzialmente aderenti alla Cooperativa Gaia, che alla loro aggregazione in un unico soggetto imprenditoriale che potesse eventualmente autorappresentarsi.

Un altro ostacolo è rappresentato dall'ostilità delle imprese contoterziste più orientate ad obiettivi di breve termine e alla conservazione delle proprie posizioni monopolistiche, che alla crescita imprenditoriale ed alla qualificazione del proprio servizio. Avere come interlocutore una cooperativa delle dimensioni della Gaia, anziché tante piccole aziende individuali spesso disattivate e con scarsa capacità di controllo, è evidentemente una condizione sfavorevole ad un esercizio speculativo e poco professionale della ge-

<sup>2</sup> Cfr. Arzeni A., Sotte F. (2013).

stione agricola. Una condizione questa che consente la permanenza nel settore agro-meccanico di imprese poco professionali e inadeguate ai compiti di una agricoltura che deve mirare al tempo stesso alla produzione di reddito ed alla sostenibilità. La nascita e la diffusione dell'esempio Gaia, sotto questo profilo, giocano quindi anche una funzione di selezione dei migliori nel settore delle imprese contoterziste.

Ovviamente, tra gli ostacoli alla diffusione dell'esempio della Cooperativa Gaia va anche considerata la residua ma ancora permanente e consistente diffidenza nei confronti della soluzione cooperativa da parte di molti proprietari fondiari. È questa una remora che ha consistenti radici ideologiche. L'esperienza cooperativa in agricoltura si è prevalentemente affermata in ambienti sociali (contadini o bracciantili) ben distinti e spesso opposti a quelli della proprietà fondiaria, con la quale non sono mancati conflitti. L'ostilità della proprietà verso la cooperazione ha poi trovato modo di ulteriormente rafforzarsi quando, nelle esperienze dei paesi collettivistici, la costituzione e lo sviluppo delle cooperative si sono accompagnati alla confisca o all'esproprio della proprietà fondiaria preesistente.

Non sono mancati poi in Italia, specie in agricoltura, esempi negativi di esperienze cooperative fallimentari sia per errori di programmazione e gestione, ma anche per il perverso intreccio che il sistema cooperativo ha instaurato con la politica e con il sussidio pubblico da questa per lungo tempo assicurato.

Una prima risposta alla seconda domanda (cosa fare per favorire la diffusione dell'esperienza cooperativa tra proprietari fondiari?) va quindi ricercata nello stesso ambiente cooperativo, spesso quasi esclusivamente impegnato nell'amministrazione e nella cura della cooperazione esistente e poco attento invece alla potente nuova domanda di cooperazione che emerge dal mondo dell'agricoltura.

Come l'esempio della Cooperativa Gaia dimostra, questa domanda viene spesso da soggetti originali e nuovi che non fanno parte della tradizionale base cooperativa. Promuovere questo tipo di cooperazione significa cimentarsi con problemi diversi da quelli del passato. Occorrono quindi anche nuove forme di *governance* e figure nuove di manager e imprenditori.

La risposta più importante però deve darla la politica agricola. La parte di gran lunga maggiore della spesa pubblica ad essa relativa continua a rivolgersi all'azienda individuale nella sua singolarità, senza alcuna considerazione alle sue relazioni con l'esterno, con il sistema orizzontale delle aziende simili e del territorio in cui opera, o con il sistema verticale delle filiere nelle quali è inserita per l'acquisto dei fattori di produzione o per la vendita dei prodotti. È questo in particolare il caso dei pagamenti diretti

della PAC che assorbono quasi i tre quarti di tutti i fondi destinati all'agricoltura e più dell'80% dei pagamenti effettivi e che non distinguono tra imprese e non-imprese (aziende a volte troppo piccole e troppo disimpegnate per essere impresa o del tutto disattivate).

All'opposto, meriterebbero molta più attenzione e ben maggiori finanziamenti tutte quelle politiche che promuovono l'aggregazione in tutte le forme, come la cooperazione, le Organizzazioni dei produttori, le Organizzazioni interprofessionali, le associazioni di ogni genere, i progetti integrati, e così via. La nuova politica di sviluppo rurale e anche la proposta di riforma dell'OCM unica forniscono proposte e soluzioni molto interessanti a riguardo, che andrebbero colte con favore e notevolmente implementate. Ma, più in generale, le future politiche agricole, in tutte le misure, dovrebbero prevedere incentivi premiali per i titolari di azienda che agiscano collettivamente e si cimentino in esperienze integrate elevando il livello imprenditoriale della gestione e la competitività complessiva del sistema agroalimentare.

Ovviamente, infine, come l'esperienza della Cooperativa Gaia dimostra, il successo di ogni iniziativa cooperativa, come quello di ogni tipo di impresa, dipende dalla capacità imprenditoriale e manageriale che nel corso del tempo ha saputo individuare le strategie adeguate a perseguire un duplice obiettivo: garantire successo economico ed efficienza produttiva, conservare e rafforzare il rapporto con la base associativa.

Elevare il livello imprenditoriale in agricoltura, favorire il ricambio generazionale e la qualificazione professionale dei soggetti impegnati nel settore, migliorare la qualità dell'informazione di cui dispongono e il trasferimento tecnologico e l'accesso alle innovazioni sono priorità imprescindibili verso le quali investire prioritariamente le risorse pubbliche a disposizione, a cominciare da quelle dei nuovi programmi di sviluppo rurale.

## APPENDICE A

Tab. 1 – Riclassificazione Stato Patrimoniale

<b>Attivo – Investimenti</b>	<b>Passivo – Finanziamenti</b>
<b>Attivo corrente</b>	<b>Passività correnti</b>
Liquidità immediate Liquidità differite (disponibilità) Rimanenze finali	Passività correnti verso soci Passività correnti verso terzi
<b>Attivo immobilizzato netto</b>	<b>Passività a M/L termine</b>
Immobilizzazioni immateriali Immobilizzazioni materiali Immobilizzazioni finanziarie	Passività a m/l termine verso soci Passività a m/l termine verso terzi
	<b>Patrimonio netto</b>
<b>Capitale investito</b>	<b>Capitale acquisito</b>

Tab. 2 – Riclassificazione Conto Economico

---

Ricavi di vendita
Integrazioni comunitarie
Variazioni opere in corso di esecuzione semilavorati e finiti
Produzioni interne capitalizzate
Altri proventi tipici
<b>Produzione lorda vendibile</b>
Acquisti per materie prime semilavorati prodotti finiti
Costi per servizi
Costi per godimento beni di terzi
Variazione delle rimanenze di materie (RI-RF)
Altri costi (acquisti)
<b>Costi di Produzione</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>
Salari e stipendi
Oneri sociali
Trattamento di fine rapporto
Altri costi
<b>Costo del personale</b>
<b>Oneri diversi di gestione</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO CARATTERISTICO</b>
Ammortamento immobilizzazioni immateriali
Ammortamento immobilizzazioni materiali
<b>Ammortamenti</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO</b>
<b>Proventi ed oneri da investimenti</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO GLOBALE</b>
Interessi ed oneri finanziari
Altri
<b>Interessi ed oneri finanziari</b>
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>
Proventi straordinari
Altri proventi straordinari
Oneri straordinari

---

(continua)

(segue)

Altri oneri straordinari

Imposte esercizi precedenti

**Proventi e oneri straordinari**

---

**RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE**

---

Imposte sul reddito dell'esercizio

Imposte differite

**Imposte totali sul reddito**

---

**MARGINE DISTRIBUIBILE**

---

**LIQUIDAZIONI SOCI**

---

**RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO**

---

## APPENDICE B

### ESTRATTO DELLO STATUTO

#### **G.A.I.A. SOCIETÀ AGRICOLA COOPERATIVA PER AZIONI**

##### TITOLO I DENOMINAZIONE – SEDE – DURATA

###### **Art. 1 (Costituzione e denominazione)**

È costituita con sede nel comune di Senigallia (AN) la Società cooperativa denominata “G.A.I.A. – Gestione Associata Imprese Agricole Società agricola cooperativa” per azioni od in sigla G.A.I.A. – Società agricola cooperativa per azioni.

La Cooperativa potrà istituire, con delibera dell’Organo amministrativo, sedi secondarie, succursali, agenzie e rappresentanze anche altrove.

###### **Art. 2 (Durata)**

La Cooperativa ha durata fino al 31 dicembre 2050 e potrà essere prorogata con deliberazione dell’Assemblea straordinaria.

##### TITOLO II SCOPO – OGGETTO

###### **Art. 3 (Scopo mutualistico)**

La cooperativa, intendendo far partecipare i soci ai benefici della mutualità, si prefigge, senza finalità speculative, d’intraprendere a favore di essi

tutte le iniziative che possano valorizzare i terreni e le produzioni agricole dei propri soci e tutelarne e migliorarne le condizioni e le attività.

La Cooperativa può svolgere la propria attività anche con terzi.

#### **Art. 4 (Oggetto sociale)**

Considerata l'attività mutualistica della Società, così come definita all'articolo precedente, nonché i requisiti e gli interessi dei soci come più oltre determinati, la Cooperativa ha come oggetto: la conduzione agricola dei terreni propri e di proprietà dei soci o di cui i soci siano affittuari o possessori a qualsiasi titolo, svolgendo attività di coltivazione del fondo e di allevamento del bestiame e attività connesse ai sensi di legge; realizzando l'impianto di vivai, di campi sperimentali per la riproduzione di sementi selezionate e di centri per la riproduzione delle razze pregiate; utilizzando tutti i benefici previsti per il settore agricolo dalle leggi in vigore; effettuando la raccolta, la trasformazione, la conservazione, la commercializzazione ed il collocamento, se necessario anche al minuto, dei prodotti ottenuti, che potranno eventualmente anche essere distribuiti ai soci, limitatamente alle necessità di consumo familiare in proporzione di quelli ottenuti dai rispettivi fondi concessi in conduzione alla cooperativa.

Per il conseguimento dello scopo sociale, la società può pervenire sia all'acquisto di terreni per la realizzazione degli impianti e dei servizi comuni e per il migliore funzionamento della cooperativa, sia all'affittanza di terreni, per un tempo non superiore alla durata della cooperativa, con il proposito di formare un solo corpo aziendale e di realizzare dimensioni aziendali economicamente valide.

Allo stesso fine, sono previste sia la partecipazione a cooperative di base ed organismi associativi di grado superiore che si propongano la difesa dell'agricoltura e dei suoi prodotti; sia la partecipazione di maggioranza a società di capitali che abbiano come scopo sociale attività affini alla propria.

La società provvede alla costituzione di fondi per lo sviluppo tecnologico, per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale, nonché per adottare procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo ed all'ammodernamento aziendale, ai sensi della legge 31.01.1992 n. 59 ed eventuali norme modificative ed integrative. La raccolta dei fondi per autofinanziamento presso i soci, per conseguire in modo migliore gli scopi sociali, è disciplinata con regolamento del Consiglio di Amministrazione ed è soggetta a tutte le norme di legge in materia.

### TITOLO III SOCI

#### **Art. 5 (Soci cooperatori)**

Il numero dei soci è illimitato e non può essere inferiore al minimo stabilito dalla legge.

Possono essere soci le persone fisiche e giuridiche proprietarie o detentrici di poteri a qualsiasi titolo di possesso, nonché le imprese agricole in qualsiasi forma giuridica organizzate che intendano conferire i propri prodotti da commercializzare nei punti di vendita della cooperativa.

Possono inoltre essere soci elementi tecnici amministrativi nel numero strettamente necessario al buon funzionamento dell'Ente.

Salvo diversa valutazione dell'Organo Amministrativo non possono essere soci coloro che esercitano in proprio imprese identiche od affini o partecipano a società che, si trovino, per l'attività svolta, in effettiva concorrenza con la Cooperativa.

#### **Art. 6 (Categoria speciale di soci)**

La Cooperativa potrà istituire una categoria speciale di soci ai sensi dell'art. 2527, comma 3 del codice civile, i cui diritti ed obblighi sono disciplinati dal presente articolo.

Il numero dei soci ammessi alla categoria speciale non potrà in ogni caso superare un terzo del numero totale dei soci cooperatori.

In tale categoria speciale potranno essere ammessi soci comunque in possesso dei requisiti di cui all'art. 5 del presente Statuto che intendano valutare in modo graduale il proprio inserimento nella cooperativa.

La durata dell'appartenenza del socio a tale categoria speciale viene fissata dall'Organo amministrativo al momento dell'ammissione.

Il socio appartenente alla categoria speciale ha diritto di voto solo nelle deliberazioni relative all'approvazione del bilancio e non può rappresentare altri soci.

I soci appartenenti alla categoria speciale non possono essere eletti nell'Organo amministrativo della Cooperativa e non godono dei diritti di cui agli artt. 2422 e 2545 bis del codice civile.

Oltre che nei casi previsti dalla legge e dall'art. 10 del presente Statuto, il socio appartenente alla categoria speciale può recedere con preavviso di almeno sei mesi rispetto al termine di appartenenza fissato al momento dell'ammissione.

Il recesso ha effetto immediato con riguardo al rapporto sociale e con la chiusura dell'esercizio in corso con riguardo ai rapporti mutualistici.

Costituiscono cause di esclusione del socio appartenente alla speciale categoria, oltre a quelle individuate dall'art. 11 del presente Statuto:

- A) l'inopportunità, sotto il profilo economico, organizzativo e finanziario del suo inserimento nell'impresa;
- B) il mancato adeguamento agli standard produttivi;

Verificatasi una causa di esclusione, il socio appartenente alla speciale categoria potrà essere escluso dall'Organo amministrativo anche prima del termine fissato al momento della sua ammissione per il godimento dei diritti pari ai soci cooperatori.

Il socio appartenente alla categoria speciale che non abbia esercitato il diritto di recesso o che non sia stato escluso nei termini previsti ai precedenti commi è ammesso a godere dei diritti che spettano ai soci di cui all'art. 5 del presente Statuto. Il passaggio alla categoria di socio cooperatore deve essere comunicato all'interessato e annotato a cura degli Amministratori nel libro dei soci.

Al socio appartenente alla categoria speciale, per quanto non previsto nel presente titolo si applicano le disposizioni dei soci cooperatori.

#### **Art. 7 (Domanda di ammissione)**

Chi intende essere ammesso come socio dovrà presentare all'Organo amministrativo domanda scritta che dovrà contenere, se trattasi di persona fisica:

- a) l'indicazione del nome, cognome, residenza, data e luogo di nascita;
- b) l'indicazione della effettiva attività svolta in relazione ai requisiti prescritti dall'art. 5 ed il titolo di possesso del terreno;
- c) l'ammontare del capitale che propone di sottoscrivere, pari ad una quota per ogni ettaro, o frazione di esso, che intende conferire, il quale non dovrà comunque essere inferiore né superiore ai limiti di legge;
- d) la dichiarazione di conoscere ed accettare integralmente il presente Statuto e di attenersi alle deliberazioni legalmente adottate dagli organi sociali;
- e) la espressa e separata dichiarazione di accettazione della clausola arbitrale contenuta negli artt. 43 e seguenti del presente Statuto.
- f) l'ubicazione e l'estensione dei terreni che intende conferire in conduzione alla cooperativa, l'eventuale esistenza di vincoli o impegni verso terzi che abbiano per oggetto la disponibilità del fondo, i termini entro i quali verranno consegnati i fondi alla cooperativa nonché tutti gli eventuali diritti e obblighi, patrimoniali e finanziari, legati al fondo e nascenti da leggi comunitarie, nazionali e regionali.

Se trattasi di società, associazioni od enti, oltre a quanto previsto nei precedenti punti b), c), d), e) ed f), relativi alle persone fisiche, la domanda di ammissione dovrà contenere le seguenti informazioni:

- g) la ragione sociale o la denominazione, la forma giuridica e la sede legale;
- h) la deliberazione dell'organo sociale che ha autorizzato la domanda;
- i) la qualità della persona che sottoscrive la domanda ed il nominativo del legale rappresentante della persona giuridica, delegato e responsabile per ogni rapporto tra la stessa e la cooperativa.

L'Organo amministrativo, accertata l'esistenza dei requisiti di cui al precedente art. 5, delibera sulla domanda secondo criteri non discriminatori, coerenti con lo scopo mutualistico e con l'attività economica svolta.

La deliberazione di ammissione deve essere comunicata all'interessato e annotata, a cura degli Amministratori, sul libro dei soci.

Il domicilio di ciascun socio è quello risultante dal libro soci, ove il socio avrà cura di far risultare altresì il numero di fax e l'indirizzo E-MAIL, se posseduti.

L'Organo amministrativo deve, entro 60 giorni, motivare la deliberazione di rigetto della domanda di ammissione e comunicarla agli interessati.

Qualora la domanda di ammissione non sia accolta dagli Amministratori, chi l'ha proposta può, entro il termine di decadenza di 60 giorni dalla comunicazione del diniego, chiedere che sull'istanza si pronunci l'Assemblea, la quale delibera sulle domande non accolte, se non appositamente convocata, in occasione della successiva convocazione.

Gli Amministratori, nella relazione al bilancio, o nella nota integrativa allo stesso, illustrano le ragioni delle determinazioni assunte con riguardo all'ammissione di nuovi soci.

#### **Art. 8 (Obblighi del socio)**

Fermi restando gli altri obblighi nascenti dalla legge e dallo Statuto, i soci sono obbligati:

- 1) al versamento, con le modalità e nei termini fissati dall'Organo amministrativo:
  - del capitale sottoscritto nella misura di un'azione per ogni ettaro dato in conduzione;
  - della eventuale tassa di ammissione, a titolo di rimborso delle spese di istruttoria della domanda di ammissione;
  - del sovrapprezzo eventualmente determinato dall'Assemblea in sede di approvazione del bilancio su proposta degli Amministratori;

- 2) all'osservanza dello Statuto, dei regolamenti interni e delle deliberazioni adottate dagli organi sociali;
- 3) ad accettare i piani di coltivazione apprestati ed approvati dal consiglio di amministrazione;
- 4) a comunicare alla cooperativa, entro dieci giorni dall'atto relativo, l'eventuale trasferimento a titolo oneroso o di donazione della proprietà dei poteri dati in conduzione alla stessa.

Per tutti i rapporti con la Cooperativa il domicilio dei soci è quello risultante dal libro soci. La variazione del domicilio del socio ha effetto dopo 30 giorni dalla ricezione della relativa comunicazione da effettuarsi con lettera raccomandata alla Cooperativa.

#### **Art. 9 (Perdita della qualità di socio)**

La qualità di socio si perde:

1. per recesso, esclusione, o per causa di morte, se il socio è persona fisica;
2. per recesso, esclusione, scioglimento o liquidazione se il socio è diverso da persona fisica.

#### **Art. 10 (Recesso del socio)**

Il socio può sempre recedere dalla società, ma non prima del compimento del primo quadriennio a far tempo dalla data del suo ingresso nella società e poi non prima di ogni quadriennio successivo, fatta eccezione per i conferimenti effettuati dalle società controllate di cui al precedente art. 2.

All'uopo il socio deve dare preavviso alla società entro il 30 giugno del terzo anno dal proprio ingresso nella società o del terzo anno di ogni quadriennio successivo.

Può, invece, recedere dalla società senza l'osservanza dei termini suddetti il socio:

- a) che abbia perduto i requisiti per l'ammissione;
- b) che non si trovi più in grado di partecipare al raggiungimento degli scopi sociali;
- c) che alieni i poteri dati in conferimento alla cooperativa, purché venga rispettato il punto 4 dell'art. 8 del presente Statuto.

La domanda di recesso deve essere comunicata con raccomandata alla Società. Gli Amministratori devono esaminarla entro 60 giorni dalla ricezione.

Se non sussistono i presupposti del recesso, gli Amministratori devono darne immediata comunicazione al socio, che entro 60 giorni dal ricevi-

mento della comunicazione, può ricorrere al Collegio arbitrale con le modalità previste ai successivi artt. 43 e seguenti.

Il recesso ha effetto per quanto riguarda il rapporto sociale dalla comunicazione del provvedimento di accoglimento della domanda.

#### **Art. 11 (Esclusione)**

L'esclusione può essere deliberata dall'Organo amministrativo, oltre che nei casi previsti dalla legge, nei confronti del socio:

- a) che non sia più in grado di concorrere al raggiungimento degli scopi sociali, oppure che abbia perduto i requisiti richiesti per l'ammissione;
- b) che risulti gravemente inadempiente per le obbligazioni che derivano dalla legge, dallo Statuto, dai regolamenti o che ineriscano il rapporto mutualistico, nonché dalle deliberazioni adottate dagli organi sociali;
- c) che non osservi il presente Statuto, i regolamenti sociali, le deliberazioni adottate dagli organi sociali, salva la facoltà dell'Organo amministrativo di accordare al socio un termine non superiore a 60 giorni per adeguarsi;
- d) che, previa intimazione da parte degli Amministratori con termine di almeno trenta giorni, non adempia al versamento del valore delle azioni sottoscritte o ai pagamenti di somme dovute alla Società a qualsiasi titolo;
- e) che svolga o tenti di svolgere attività in concorrenza con la Cooperativa, senza l'esplicita autorizzazione dell'Organo amministrativo.

Contro la deliberazione di esclusione il socio può proporre opposizione al Collegio arbitrale ai sensi degli artt. 43 e seguenti, nel termine di 60 giorni dalla comunicazione. Lo scioglimento del rapporto sociale determina anche la risoluzione dei rapporti mutualistici pendenti.

L'esclusione diventa operante dall'annotazione nel libro dei soci, da farsi a cura degli Amministratori.

#### **Art. 12 (Delibere di recesso ed esclusione)**

Le deliberazioni assunte in materia di recesso ed esclusione sono comunicate ai soci destinatari mediante raccomandata con ricevuta di ritorno. Le controversie che insorgessero tra i soci e la Cooperativa in merito ai provvedimenti adottati dall'Organo amministrativo su tali materie sono demandate alla decisione del Collegio arbitrale, regolato dagli artt. 43 e seguenti del presente Statuto.

L'impugnazione dei menzionati provvedimenti è promossa, a pena di decadenza, con atto pervenuto alla Cooperativa a mezzo raccomandata entro 60 giorni dalla data di comunicazione dei provvedimenti stessi.

### **Art. 13 (Liquidazione della quota)**

I soci receduti od esclusi hanno diritto al rimborso esclusivamente delle azioni interamente liberate, eventualmente rivalutate a norma del successivo art. 26, comma 4, lett. c), la cui liquidazione avrà luogo sulla base del bilancio dell'esercizio nel quale lo scioglimento del rapporto sociale, limitatamente al socio, diventa operativo e, comunque, in misura mai superiore all'importo effettivamente versato e rivalutato.

La liquidazione comprende anche il rimborso del sovrapprezzo ove versato, qualora sussista nel patrimonio della Società.

Il pagamento è effettuato entro 180 giorni dall'approvazione del bilancio stesso.

Il socio uscente ha diritto:

- a) alla riconsegna degli immobili e del fondo rustico conferiti in conduzione alla società, senza alcun diritto a compensi o risarcimenti per le modifiche eventualmente agli stessi apportate;
- b) alla riconsegna degli impianti fissi, degli attrezzi e delle macchine eventualmente connessi al conferimento senza diritto a risarcimenti qualora l'eventuale differenza fra il valore all'epoca del conferimento ed il valore all'epoca della riconsegna sia pari all'ammortamento dei beni stessi, calcolato secondo i criteri fissati dall'art. 2425 c.c.;
- c) alla riconsegna delle scorte morte eventualmente comprese nel conferimento o al pagamento di una somma di denaro corrispondente al loro valore;
- d) alla riconsegna del bestiame e delle scorte vive eventualmente connessi al conferimento ovvero, ad insindacabile giudizio del Consiglio di Amministrazione, al pagamento di una somma in denaro corrispondente al valore delle scorte medesime al momento della riconsegna, tenuto conto delle quantità e delle qualità conferite.

Le valutazioni di cui ai punti precedenti verranno affidate a perito o persona competente, scelta di comune accordo, o da due periti, in caso di disaccordo.

In caso di disaccordo dei periti si ricorre ad un terzo perito, nominato di comune accordo tra le parti. Le spese di perizia sono per il 50% a carico del socio e per il restante 50% a carico della cooperativa. Per la stima debbono essere osservati i principi di cui all'art. 49.

In ogni caso la restituzione del fondo rustico già conferito in conduzione dal socio, avverrà dopo la raccolta dei prodotti già programmati nel piano di coltivazione oppure ad annata agraria iniziata previo rimborso di tutte le spese già sostenute ivi comprese quelle generali (quali amministrative, tec-

niche, oneri finanziari e tributari, ecc.) e dell'eventuale danno causato alla cooperativa.

*(Omissis)*

#### TITOLO IV SOCI SOVVENTORI

##### **Art. 16 (Soci sovventori)**

Ferme restando le disposizioni di cui al Titolo III del presente Statuto, possono essere ammessi alla Cooperativa soci sovventori, di cui all'art. 4 della legge 31.01.92, n. 59.

##### **Art. 17 (Conferimento e azioni dei soci sovventori)**

I conferimenti dei soci sovventori possono avere ad oggetto denaro, beni in natura o crediti, e sono rappresentati da azioni nominative trasferibili del valore di € 500,00 ciascuna

Ogni socio deve sottoscrivere un numero minimo di azioni pari a 10.

*(Omissis)*

#### TITOLO V AZIONI DI PARTECIPAZIONE

##### **Art. 21 (Azioni di partecipazione cooperativa)**

Con deliberazione dell'Assemblea, la Cooperativa può adottare procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo e all'ammodernamento aziendale, secondo quanto stabilito dall'art. 5 della legge 59/92.

In tal caso la Cooperativa può emettere azioni di partecipazione cooperativa, anche al portatore se interamente liberate, prive del diritto di voto e privilegiate nella ripartizione degli utili.

Le azioni di partecipazione cooperativa possono essere emesse per un ammontare non superiore al valore contabile delle riserve indivisibili o del patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio certificato e depositato presso il Ministero delle Attività Produttive. Il valore di ciascuna azione è di € 500.

Le azioni di partecipazione cooperativa devono essere offerte, in misura non inferiore alla metà, ai soci e ai lavoratori dipendenti della Cooperativa.

All'atto dello scioglimento della Società, le azioni di partecipazione cooperativa hanno diritto di prelazione nel rimborso del capitale sulle altre azioni, per l'intero valore nominale.

La riduzione del capitale sociale in conseguenza di perdite non comporta riduzione del valore nominale delle azioni di partecipazione cooperativa, se non per la parte della perdita che eccede il valore nominale complessivo delle altre azioni.

L'Assemblea, in sede di delibera di emissione delle azioni di partecipazione cooperativa, determina:

- l'importo complessivo dell'emissione, nel rispetto dei limiti sopra indicati;
- la durata delle azioni, in relazione ai programmi pluriennali approvati dall'Assemblea;
- i criteri ulteriori per l'offerta in opzione delle azioni di partecipazione cooperativa, nonché per il collocamento delle azioni eventualmente rimaste inoptate.

Ai possessori delle azioni di partecipazione cooperativa spetta una remunerazione massima maggiorata di 2 punti rispetto a quella dei soci cooperatori.

I possessori di azioni di partecipazione cooperativa sono obbligati:

- a) al versamento degli importi sottoscritti, secondo le modalità e nei termini previsti in sede di emissione;
- b) all'osservanza dello Statuto e degli altri atti interni, limitatamente alle disposizioni ad essi applicabili.

*(Omissis)*

## TITOLO VI PATRIMONIO SOCIALE ED ESERCIZIO SOCIALE

### **Art. 24 (Elementi costitutivi)**

Il patrimonio della Cooperativa è costituito:

- a) dal capitale sociale, che è variabile ed è formato:
  - 1) dai conferimenti effettuati dai soci cooperatori, rappresentati da azioni del valore nominale di € 103,29. Le azioni complessivamente detenute da ciascun socio non possono essere inferiori né superiori ai limiti di legge;
  - 2) dai conferimenti effettuati dai soci sovventori, confluenti nel Fondo per il potenziamento aziendale;

3) dai conferimenti rappresentati dalle azioni di partecipazione cooperativa;

la Società ha facoltà di non emettere i titoli di cui alla presente lettera a) ai sensi dell'art. 2346 del codice civile.

- b) dalla riserva legale indivisibile formata con gli utili di cui all'art. 26 e con il valore delle azioni eventualmente non rimborsate ai soci receduti o esclusi ed agli eredi dei soci deceduti;
- c) dall'eventuale sovrapprezzo delle azioni formato con le somme versate dai soci ai sensi del precedente art. 8;
- d) dalla riserva straordinaria;
- e) da ogni altra riserva costituita dall'Assemblea e/o prevista per legge o per Statuto.

Le riserve indivisibili per disposizione di legge o per Statuto, ovvero per deliberazione dell'Assemblea, non possono essere ripartite tra i soci né durante la vita sociale né all'atto dello scioglimento della Società.

#### **Art. 25 (Vincoli sulle azioni e loro alienazione)**

Le azioni non possono essere sottoposte a pegno o a vincoli volontari, né essere cedute con effetto verso la Società senza l'autorizzazione degli Amministratori.

Il socio che intende trasferire, anche in parte, le proprie azioni deve darne comunicazione agli Amministratori con lettera raccomandata, fornendo, le indicazioni relative al potenziale acquirente previste nel precedente art. 7, controfirmate per conferma e accettazione dal potenziale acquirente e salva la sua responsabilità patrimoniale per eventuali dichiarazioni mendaci.

Il provvedimento che concede o nega l'autorizzazione deve essere comunicato al socio entro 60 giorni dal ricevimento della richiesta.

Decorso tale termine, il socio è libero di trasferire la propria partecipazione e la Società deve iscrivere nel libro dei soci l'acquirente che abbia i requisiti previsti per divenire socio.

Il provvedimento che nega al socio l'autorizzazione deve essere motivato. Contro il diniego il socio entro 60 giorni dal ricevimento della comunicazione può proporre opposizione al Collegio arbitrale.

#### **Art. 26 (Bilancio di esercizio)**

L'esercizio sociale va dal 1 gennaio al 31 dicembre di ogni anno.

Alla fine di ogni esercizio sociale l'Organo amministrativo provvede alla redazione del progetto di bilancio.

Il progetto di bilancio deve essere presentato all'Assemblea dei soci per l'approvazione entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, ovve-

ro entro 180 giorni qualora venga redatto il bilancio consolidato, oppure lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della Società, segnalate dagli Amministratori nella relazione sulla gestione o, in assenza di questa, nella nota integrativa al bilancio.

L'Assemblea che approva il bilancio delibera sulla destinazione degli utili annuali destinandoli:

- a) a riserva legale indivisibile nella misura non inferiore al 30%;
- b) al Fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione di cui all'art. 11 della legge 31.01.92 n. 59, nella misura prevista dalla legge medesima;
- c) ad eventuale rivalutazione del capitale sociale, nei limiti ed alle condizioni previsti dall'art. 7 della legge 31.01.92 n. 59;
- d) ad eventuali dividendi in misura non superiore al limite stabilito dal codice civile per le cooperative a mutualità prevalente.

L'Assemblea può, in ogni caso, destinare gli utili, ferme restando le destinazioni obbligatorie per legge, alla costituzione di riserve indivisibili, oppure a riserve divisibili tra i soci non operatori.

La Cooperativa può utilizzare le riserve divisibili per distribuire i dividendi ai soci non operatori nella misura massima prevista dalla legge per le cooperative a mutualità prevalente.

L'Assemblea può sempre deliberare la distribuzione di utili ai soli soci finanziatori nella misura massima prevista per le cooperative a mutualità prevalente.

#### **Art. 27 (Vantaggio mutualistico)**

La valorizzazione dei terreni affidati dai soci, ai sensi del precedente art. 4, costituisce vantaggio mutualistico ed è costituita dal ricavo di vendita, al netto delle spese e degli oneri di lavorazione e di gestione della quota annua di ammortamento e riserva che sarà attribuita ai singoli soci in rapporto all'estensione ed alla valutazione delle singole aziende secondo le previsioni dell'art. 49 del presente Statuto

L'Organo amministrativo che redige il progetto di bilancio di esercizio, può appostare tali somme al conto economico a titolo di ristorno, qualora lo consentano le risultanze dell'attività mutualistica.

L'Assemblea, in sede di approvazione del bilancio, può deliberare sulla destinazione del ristorno, nel rispetto della normativa vigente.

## TITOLO VII ORGANI SOCIALI

### **Art. 28 (Organi)**

Sono organi della Società:

- a) l'Assemblea dei soci;
- b) il Consiglio di amministrazione;
- c) il Collegio dei sindaci, se nominato.

### **Art. 29 (Assemblee)**

Le Assemblee sono ordinarie e straordinarie.

L'avviso può essere redatto su qualsiasi supporto (cartaceo, magnetico o informatico) e può essere spedito con qualsiasi sistema di comunicazione (raccomandata anche a mano, telegramma, telefax e posta elettronica) con conferma di ricezione, inviato 8 giorni prima dell'adunanza, contenente l'ordine del giorno, il luogo (nella sede sociale o altrove purché in Italia), la data e l'ora della prima e della seconda convocazione, che deve essere fissata in un giorno diverso da quello della prima.

In mancanza dell'adempimento delle suddette formalità, l'Assemblea si reputa validamente costituita quando siano presenti o rappresentati tutti i soci con diritto di voto e la maggioranza degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, se nominati. Tuttavia ciascuno degli intervenuti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

*(Omissis)*

### **Art. 36 (Compiti degli Amministratori)**

Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge.

Sono inoltre attribuite all'organo amministrativo le seguenti competenze:

- a) la delibera di fusione nei casi di cui agli articoli 2505, 2505-bis, 2506-ter ultimo comma c.c.;
- b) l'indicazione di quali amministratori abbiano la rappresentanza della società;
- c) l'adeguamento dello Statuto sociale a disposizioni normative.

Esso pertanto può inoltre deliberare su tutti gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione che comunque rientrino nell'oggetto

sociale, fatta eccezione di quelle che, per legge e per Statuto, sono di esclusiva competenza dell'assemblea.

Può, perciò, anche deliberare sull'adesione della cooperativa a cooperative di base o a consorzi di cooperative o ad organismi federativi e consortili, la cui azione possa tornare utile alla cooperativa stessa ed ai soci, nonché sulla partecipazione di maggioranza a società di capitali che abbiano come scopo sociale attività affini alla propria, in conformità alla previsione dell'art. 2, nonché concedere, postergare o cancellare ipoteche e compromettere in arbitri per le controversie riguardanti la società.

Può infine deliberare, se necessaria, la concessione di eventuali prestiti e garanzie in favore delle controllate in base al valore corrente di mercato dei beni mobili e immobili da queste posseduti, nonché fino all'importo massimo di euro 350 (importo aggiornabile annualmente in base alle variazioni degli indici Istat del costo della vita per impiegati e operai o altri eventuali indici di rivalutazione monetaria) per ogni ettaro di terreno eventualmente gestito dalle stesse. È compito specifico del Consiglio d'approntare e l'approvare il piano di conduzione relativo all'annata agraria successiva.

Detto piano deve contenere:

- a) la localizzazione, l'estensione delle varie colture;
- b) la chiara specificazione di ogni ulteriore iniziativa utile alla società.

È inoltre compito specifico del Consiglio di Amministrazione la stesura di un regolamento che disciplini le modalità, le entità ed i termini relativi all'autofinanziamento dei soci di cui all'art. 2; nonché concedere deroghe per il recesso dei soci, come previsto al precedente art. 10.

Il Consiglio può delegare parte delle proprie attribuzioni ad uno o più dei suoi membri, oppure ad un comitato esecutivo il cui numero e le cui attribuzioni sono fissate dallo stesso consiglio.

Il Consiglio può nominare il direttore ed i "comitati tecnici" anche tra estranei, stabilendone la composizione, le mansioni ed eventualmente i compensi.

Al Consiglio spetta l'assunzione ed il licenziamento del personale della società, fissandone pure le retribuzioni e le mansioni; è di sua competenza la delibera per l'ammissione, il recesso, la decadenza e la esclusione dei soci.

Il Consiglio può aprire e trasferire eventuali uffici amministrativi e di rappresentanza, nonché negozi di vendita, in tutto il territorio dello Stato.

L'Organo amministrativo può delegare parte delle proprie attribuzioni, ad eccezione delle materie previste dall'art. 2381 del codice civile, dei poteri in materia di ammissione, recesso ed esclusione dei soci e delle decisioni che incidono sui rapporti mutualistici con i soci, ad uno o più dei suoi componenti, oppure ad un Comitato esecutivo formato da alcuni dei suoi

componenti, determinandone il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega.

Ogni almeno 180 giorni gli organi delegati devono riferire agli Amministratori e al Collegio sindacale sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, in termini di dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Cooperativa e dalle sue controllate.

#### **Art. 37 (Convocazioni e deliberazioni)**

L'Organo amministrativo è convocato dal Presidente tutte le volte nelle quali vi sia materia su cui deliberare, oppure quando ne sia fatta domanda da almeno un terzo degli Amministratori.

La convocazione è fatta dal Presidente a mezzo lettera, fax o e-mail da spedirsi non meno di 5 giorni prima dell'adunanza e, nei casi urgenti, a mezzo telegramma, in modo che gli Amministratori ed i Sindaci effettivi ne siano informati almeno un giorno prima della riunione.

Le adunanze dell'Organo amministrativo sono valide quando vi intervenga la maggioranza degli Amministratori in carica.

Le riunioni del Consiglio di Amministrazione si potranno svolgere anche per teleconferenza o audiovideoconferenza, a condizione che ciascuno dei partecipanti possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno sia in grado di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati, nonché di ricevere, trasmettere e visionare documenti.

Sussistendo queste condizioni, la riunione si considera tenuta nel luogo in cui si trova il Presidente e dove deve pure trovarsi il Segretario, onde consentire la stesura e la sottoscrizione del verbale sul relativo libro.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti.

*(Omissis)*

### TITOLO VIII CONTROVERSIE

*(Omissis)*

### TITOLO IX SCIoglimento E LIQUIDAZIONE

*(Omissis)*

## TITOLO X DISPOSIZIONI GENERALI E FINALI

### **Art. 48 (Regolamenti)**

Per meglio disciplinare il funzionamento interno, e soprattutto per disciplinare i rapporti tra la Società ed i soci determinando criteri e regole inerenti lo svolgimento dell'attività mutualistica, l'Organo amministrativo potrà elaborare appositi regolamenti sottoponendoli successivamente all'approvazione dell'Assemblea con le maggioranze previste per le Assemblee straordinarie. Negli stessi regolamenti potranno essere stabiliti l'ordinamento e le mansioni dei Comitati tecnici se verranno costituiti.

### **Art. 49 (Principi di Valutazione e stima dei terreni dei soci)**

Per le valutazioni dei conferimenti iniziali, per l'eventuale maggior valore dato ai miglioramenti apportati sui fondi, si procederà tramite perito scelto di comune accordo ed il costo relativo sarà a totale carico del socio entrante: le eventuali, successive, perizie di revisione, saranno a totale carico della cooperativa.

Nel procedere a detta valutazione dovranno essere osservati i seguenti principi:

- a) estensione dei terreni;
- b) ostacoli alla coltivazione;
- c) conformazione dei terreni;
- d) fertilità dei terreni;
- e) altitudine ed esposizione dei terreni;
- f) distanza dalla costa e da altre aziende condotte dalla cooperativa;
- g) possibilità di irrigazione.

I fabbricati e le strutture in genere presenti sui fondi oggetto di conferimento (quali, a puro titolo esemplificativo, case, capannoni, pozzi, laghetti, stagni) nonché gli impianti (arborei, di irrigazione, ecc.) di norma, non sono oggetto di conferimento, salvo specifico accordo tra il socio e la cooperativa, e pertanto restano nella disponibilità e responsabilità del socio che ne detiene il possesso.

La consistenza dei singoli conferimenti verrà espressa in millesimi, al fine di facilitare il riparto degli oneri e dei ricavi.

### **Art. 50 (Principi di mutualità, indivisibilità delle riserve e devoluzione)**

I principi in materia di remunerazione del capitale, di riserve indivisibili, di devoluzione del patrimonio residuo e di devoluzione di una quota degli

utili annuali ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, sono inderogabili e devono essere di fatto osservati.

**Art. 51 (Rinvio)**

Per quanto non previsto dal presente Statuto, valgono le vigenti norme di legge sulle società cooperative a mutualità prevalente.

Per quanto non previsto dal titolo VI del codice civile contenente la “disciplina delle società cooperative”, a norma dell’art. 2519 si applicano, in quanto compatibili, le norme delle società per azioni.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Arzeni A., Sotte F. (2013), “Imprese e non-imprese nell’agricoltura italiana. Una analisi sui dati del Censimento dell’Agricoltura 2010”, Working Paper del Gruppo 2013, Roma.
- Arzeni A. (a cura di) (2012), *Il Sistema Agricolo e alimentare nelle Marche, Rapporto 2012*, INEA Osservatorio Agroalimentare delle Marche, Ancona.
- Caselli G. (1998), *Analisi di bilancio delle imprese cooperative. Dieci anni a confronto*, Ufficio Studi UnionCamere Emilia Romagna.
- Capparelli A. (2012), “Le cooperative agricole fanno squadra”, *Agrisole*, 16 novembre.
- EURICSE (2012), “La Politica Agricola Comunitaria e il ruolo delle reti di impresa”, Position Paper sulla PAC post 2013.
- Frascarelli A. (2013), *Bilancio UE, prevale l’austerità*, testo disponibile al sito <http://www.agricoltura24.com>.
- Gaia (vari anni), *Bilanci, Note Integrative, Relazioni sulla gestione*.
- Giorgi R. (1998), *Il Caso G.A.I.A. Analisi economico finanziaria di una cooperativa di conduzione associata terreni*, Associazione “Alessandro Bartola”, Ancona.
- Lai A. (1989), “L’analisi economica e finanziaria nelle cooperative di trasformazione: una proposta metodologica”, *Finanza Imprese e Mercati*, n. 3.
- Manetti G. (2009), *Il bilancio dell’impresa cooperativa*, Laboratorio di cultura cooperativa, Università degli Studi di Firenze, ottobre.
- Osservatorio della cooperazione agricola italiana, MiPAAF (2011), *Rapporto 2008-2009*, Roma.
- Piccinini A. (1981), *Il sistema dei quozienti di bilancio nell’analisi finanziari dell’azienda agricola*, Università degli Studi di Bologna, Facoltà di Agraria.
- Ranieri R. (2011), “La qualità e i volumi di grano duro richiesti dall’industria pastaria”, comunicazione, *L’innovazione al servizio della*

- filiera: GranoDuro.net*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 1 aprile.
- Sotte F., Sopranzetti C. (1997), “Strumenti per l’analisi economica-finanziaria della cooperazione agro-alimentare. Una applicazione alle cantine sociali”, *Rivista di Economia Agraria*, LII, nn. 1-2, giugno.
- Tandoi L., Arzeni A. (2001), *La Cooperativa Agricola Fortore: Una analisi economico-finanziaria*, Associazione “Alessandro Bartola”, Ancona, Collana Tesi on-line, n. 4, luglio.
- Teodori C. (2008), *L’analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Ulivieri V. (2011), “Tra capping e greening, il difficile slalom della Politica Agricola UE”, *LaStampa.it*, 09/11.
- Unione seminativi, “Il contratto di filiera Sigrad”, testo disponibile al sito <http://www.unioneseminativi.it>.

### **Fonti statistiche**

- CCIAA, Bancadati.
- ISMEA, Banca dati DATIMA <http://datima.ismea.it/datima/dindex.jsp>.
- ISTAT, Banca dati serie storiche <http://seriestoriche.istat.it>.
- ISTAT, VI Censimento generale agricoltura <http://www.istat.it/it/censimento-agricoltura/agricoltura-2010>.



