

L'INNOVAZIONE E LE COOPERATIVE (2025)

STUDI & RICERCHE N° 324 - Marzo 2026

FONDO
SVILUPPO





Un quadro di sintesi

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

L'innovazione nei Paesi U.E.: l'European Innovation Scoreboard (2025)



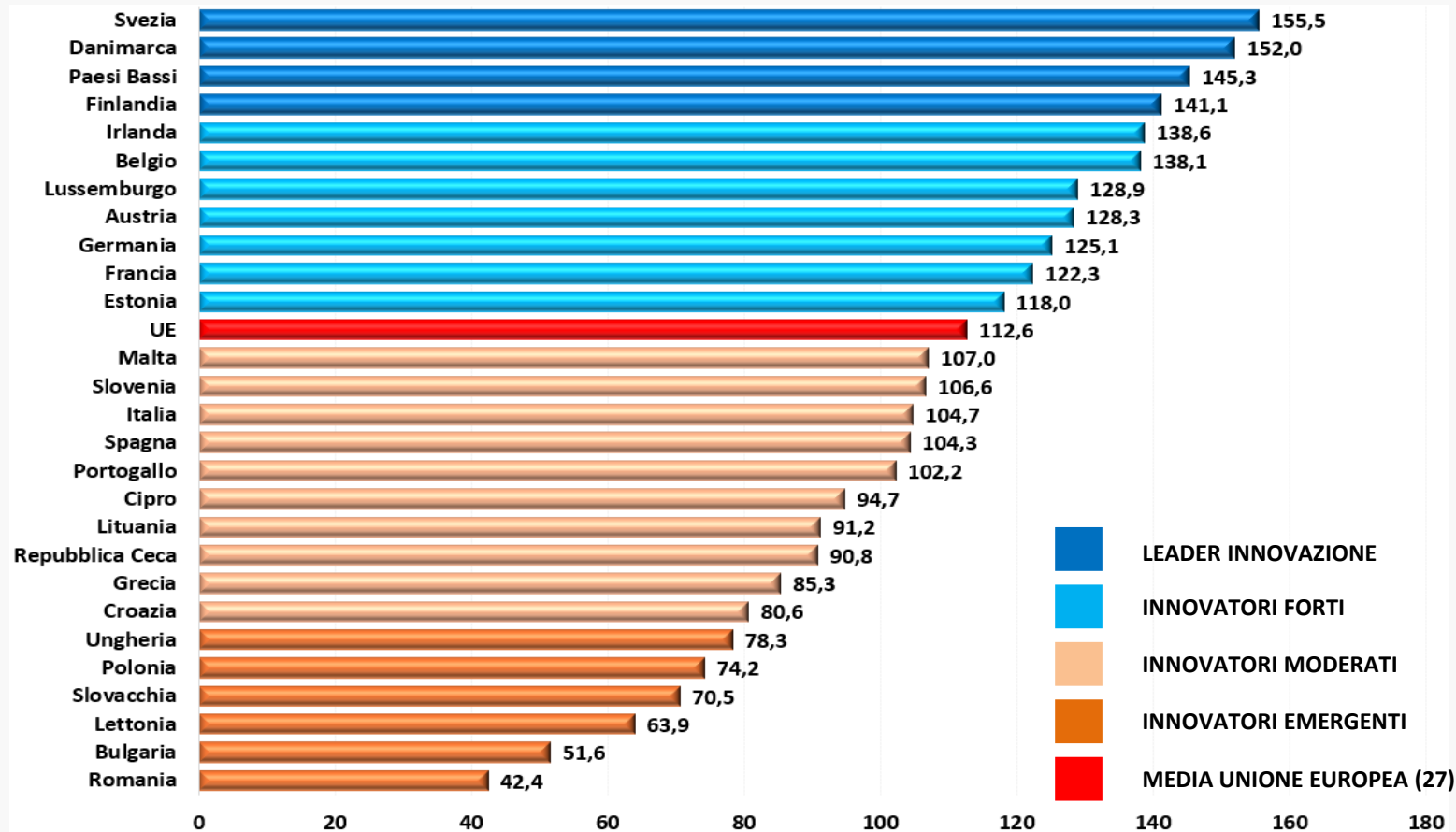
Secondo l'European Innovation Scoreboard (EIS)* della Commissione Europea, nel 2025, l'Italia si posiziona al quindicesimo posto (nel 2024 era al diciassettesimo) tra i paesi dell'Unione Europea (27) per capacità di produrre innovazione. In particolare, con un valore dell'EIS pari a 104,7 (era 98,6 nella precedente rilevazione), l'Italia si conferma nel gruppo di performance definito «*innovatori moderati*», mostrando un valore dell'indicatore che misura la prestazioni di ricerca e innovazione al di sotto della media dei paesi dell'Unione Europea (27), pari a 112,6 nel 2025. Il primo paese U.E. per valore dell'EIS è la Svezia (155,5), che recupera una posizione sulla Danimarca (che si collocava al primo posto nel 2024).

* L'European Innovation Scoreboard (EIS) 2025, è un indicatore composito che fornisce una valutazione comparativa delle prestazioni di ricerca e innovazione degli Stati membri dell'UE. L'EIS riunisce 32 indicatori raggruppati in 12 dimensioni quali: sistemi di ricerca attraenti, investimenti delle imprese in ricerca e sviluppo e uso delle tecnologie dell'informazione. In base ai loro punteggi, i paesi dell'UE rientrano in quattro gruppi di performance: *leader dell'innovazione* (sopra il 125% dello score medio UE), *innovatori forti* (tra il 100% e il 125% dello score medio UE), *innovatori moderati* (tra il 70% e il 100% dello score medio UE) e *innovatori emergenti* (sotto il 70% dello score medio UE).

L'EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA (2025)

-valori assoluti-

(Fonte: Commissione Europea, dati estratti il 19/02/2026)



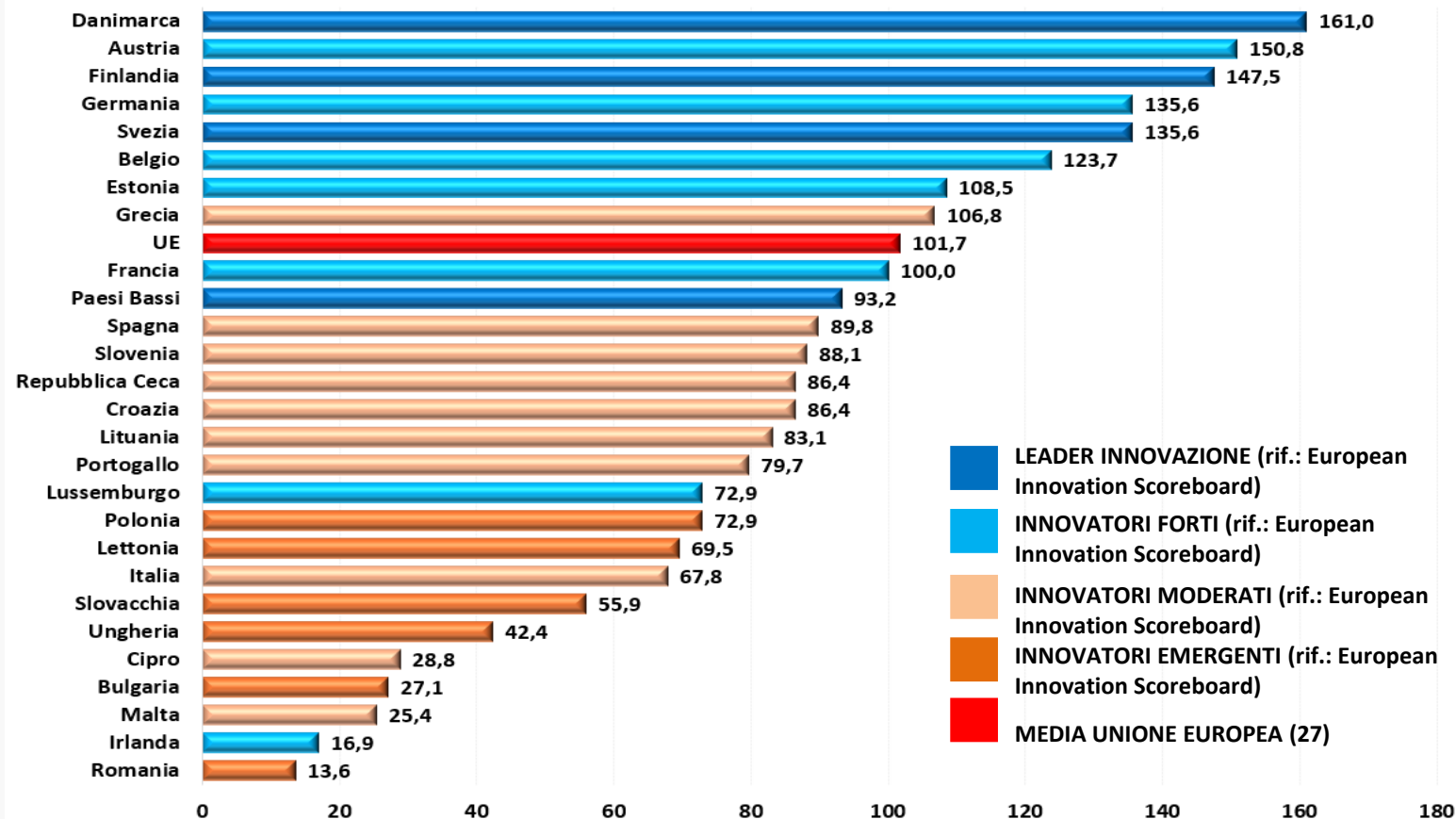
L'innovazione nei Paesi U.E.: la spesa in R&S del settore pubblico (2025)



Con riferimento ai livelli di spesa in ricerca e sviluppo finanziata dal settore pubblico, si rileva che l'Italia, nel 2025, si colloca al ventunesimo posto (nel 2024 era in sedicesima posizione) tra i paesi dell'Unione Europea, evidenziando un arretramento che riflette criticità strutturali nella capacità di sostenere l'innovazione attraverso risorse pubbliche. In particolare, con un valore dello «score» sul sostegno finanziario del settore pubblico alla spesa in R&S pari a 67,8), l'Italia permane su livelli significativamente inferiori alla media dei paesi dell'Unione Europea (27). La Danimarca si conferma in prima posizione nella spesa in R&S del settore pubblico, con uno «score» pari a 161. A seguire, tra i primi cinque paesi per supporto finanziario del settore pubblico alla spesa in Ricerca e Sviluppo si segnalano: l'Austria con uno «score» pari a 150,8, la Finlandia con uno «score» pari a 147,5, la Germania e la Svizzera, entrambe con uno «score» pari a 135,6 nel 2025.

LA SPESA IN R&S DEL SETTORE PUBBLICO NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA (2025) -valori assoluti-

(Fonte: Commissione Europea, dati estratti il 19/02/2026)



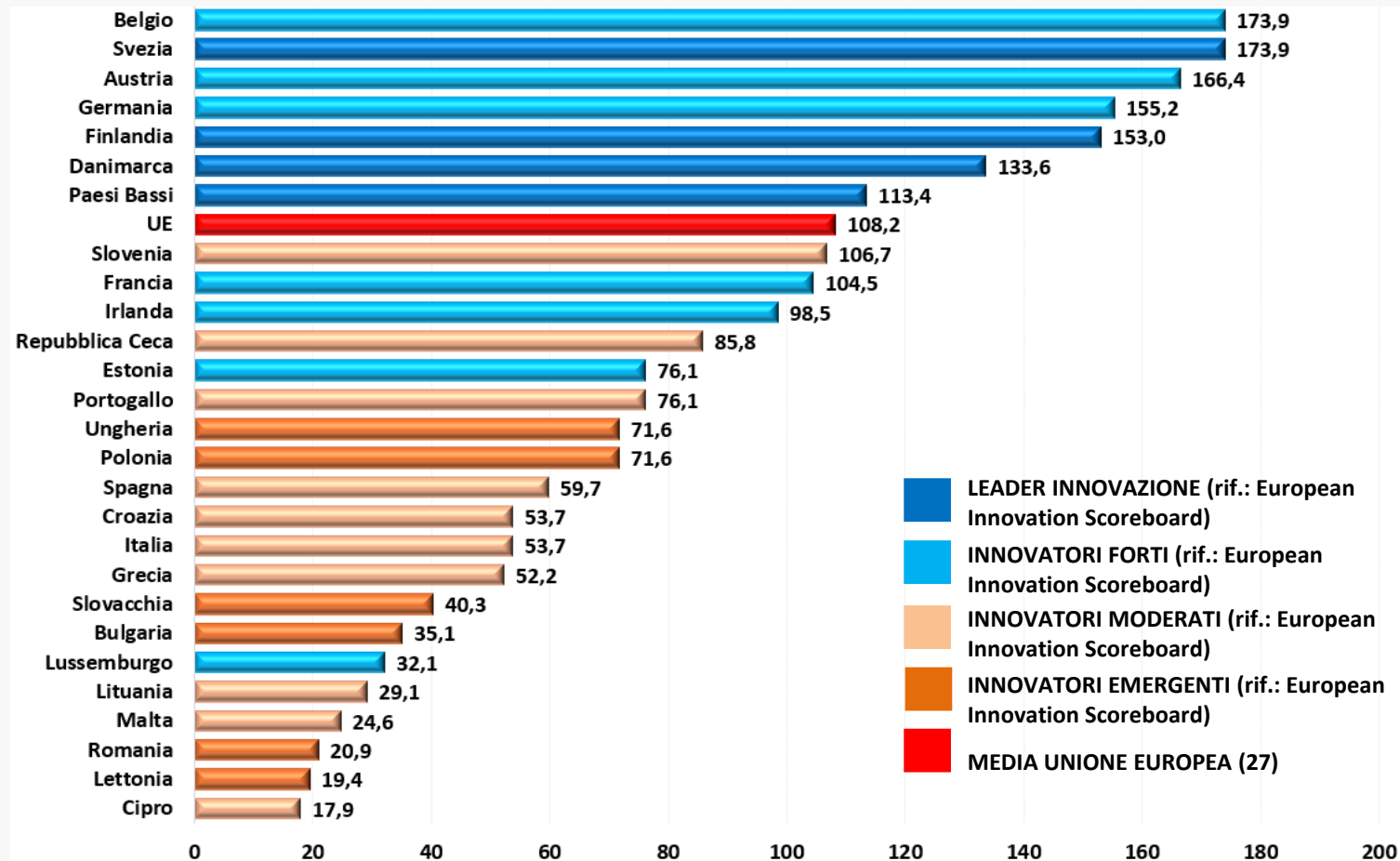
L'innovazione nei Paesi U.E.: la spesa in R&S delle imprese (2025)



Approfondendo lo studio rispetto alla spesa in ricerca e sviluppo finanziata dalle imprese private, l'Italia si posiziona al diciannovesimo posto (perdendo due posizioni rispetto al 2024) tra i paesi dell'Unione Europea nel 2025. In particolare, con un valore dello «score» sul sostegno finanziario del settore privato alla spesa in R&S pari a 53,7 (era 55,6 nel 2024), l'Italia si conferma ampiamente al di sotto della media dei paesi dell'Unione Europea (27). Il Belgio e la Svezia consolidano la posizione di leadership nella spesa in R&S del settore privato, con uno «score» pari a 173,9 per entrambi i paesi (valore che supera di oltre tre volte quello dell'Italia). Tra gli altri paesi nelle prime cinque posizioni spesa delle imprese in Ricerca e Sviluppo si segnalano: l'Austria con uno «score» pari a 166,4, la Germania con uno «score» pari a 155,2 e, infine, la Finlandia con uno «score» pari a 153,0.

LA SPESA IN R&S DELLE IMPRESE NEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA (2025) -valori assoluti-

(Fonte: Commissione Europea, dati estratti il 19/02/2026)



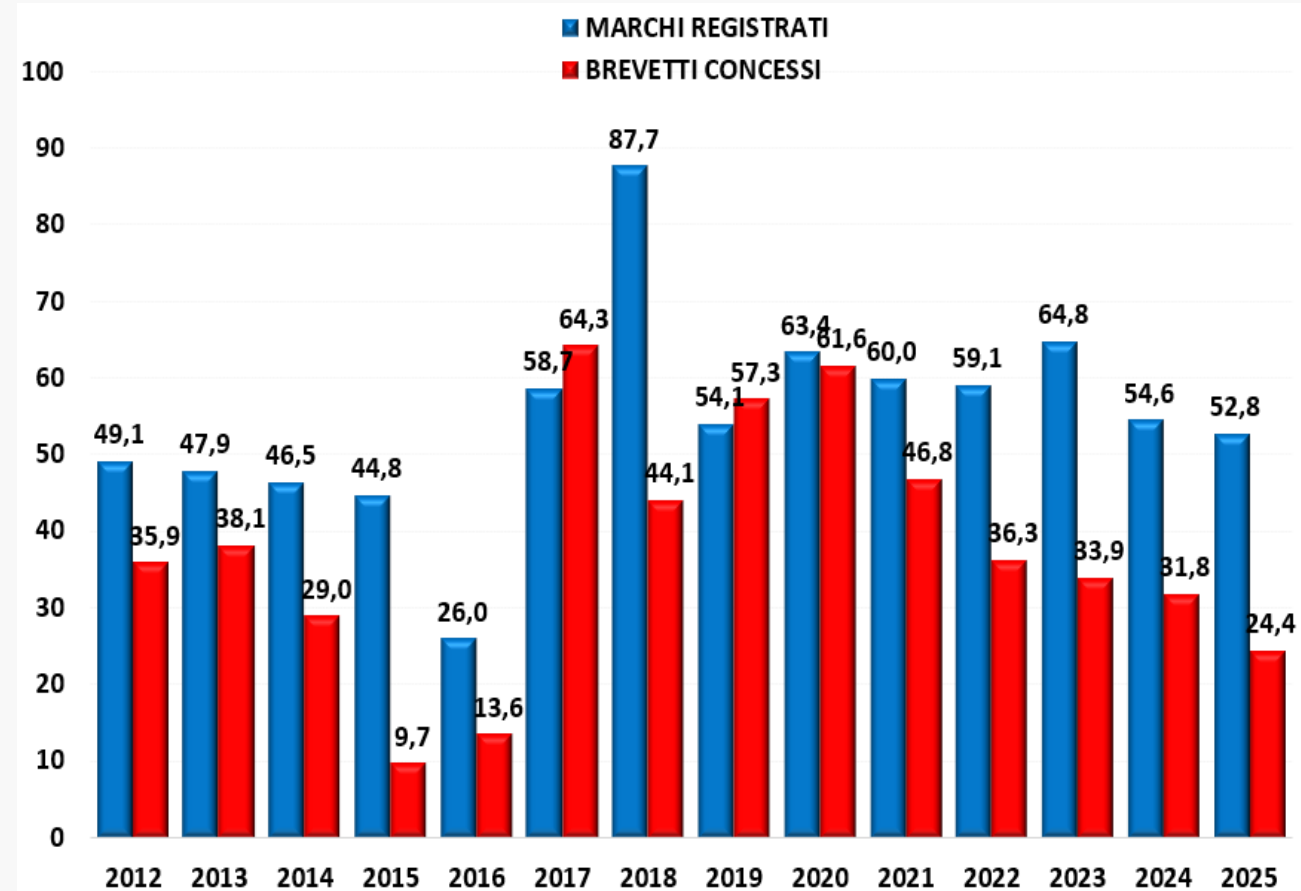
L'innovazione in Italia: marchi registrati e brevetti concessi (2012-2025)



Nel quadro d'insieme sull'innovazione in Italia, dai dati dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) emerge un'indicazione utile sulla propensione all'innovazione delle imprese italiane nel medio-lungo periodo (2012-2025). Tale analisi, riferendosi ai brevetti concessi, risente dei tempi amministrativi e quindi riflette, con un certo ritardo, le scelte di investimento in Ricerca e Sviluppo effettuate negli anni precedenti dalle imprese. Nello specifico, i brevetti concessi, dopo la flessione 2012-2015, crescono nettamente dal 2016 e raggiungono il picco nel 2017 (64,3 mila), per poi diminuire in modo continuativo nel post-pandemia: nel 2025 scendono a 24,4 mila (-23,1% sul 2024), indicando un indebolimento del ciclo innovativo e una possibile riallocazione verso forme di innovazione meno intercettate da questo indicatore. I marchi registrati mostrano invece un andamento più altalenante: calano fino al 2016 (26 mila), rimbalzano con un picco nel 2018 (87,7 mila) e, tra 2019 e 2025, oscillano ma con una tendenza alla moderata flessione, attestandosi a 52,8 mila nel 2025 (-3,2% sul 2024), coerente con strategie di branding più caute in un contesto economico meno favorevole.

IL NUMERO DI MARCHI REGISTRATI E DI BREVETTI CONCESSI IN ITALIA (2012-2025) -valori assoluti in migliaia-

(Fonte: Ufficio Italiano Brevetti e Marchi - Ministero delle Imprese e del Made in Italy, estrazione 20/02/2026)



L'innovazione in Italia: brevetti concessi per regione (2025)

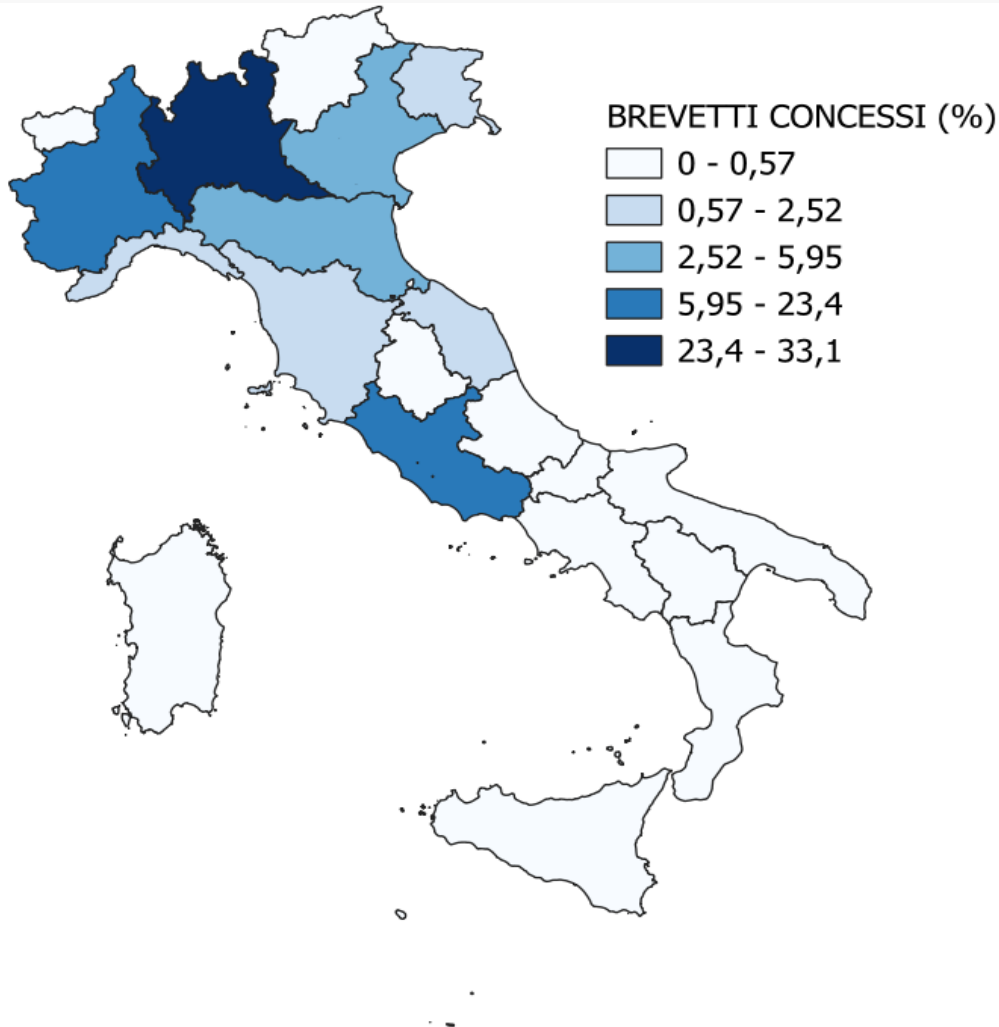


TAVOLA CARTOGRAFICA 1: RIPARTIZIONE DELLE REGIONI IN CLASSI* PER QUOTA DI BREVETTI CONCESSI SUL TOTALE ITALIANO (2025)

-%-

(Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Italiano Brevetti e Marchi - Ministero delle Imprese e del Made in Italy, estrazione 20/02/2026)

*classi individuate tramite algoritmo statistico che definisce una varianza massima tra le singole classi e una minima varianza all'interno di ciascuna classe

Nel confronto tra territori, nel 2025 si conferma un forte divario tra le aree del Centro-Nord e le regioni del Mezzogiorno nella propensione all'innovazione, coerente con la diversa densità di imprese avanzate, centri di ricerca e reti di trasferimento tecnologico. In particolare, la distribuzione regionale dei brevetti concessi in Italia mostra una marcata concentrazione: Lombardia, Piemonte e Lazio detengono complessivamente poco meno dell'80% del totale nazionale, segnalando un sistema innovativo polarizzato in pochi poli. Nello specifico, più di un terzo dei brevetti è localizzato in Lombardia (8.076 nel 2025), seguita da Piemonte (23,4%; 5.710) e Lazio (23,3%; 5.691), evidenziando il ruolo della specializzazione produttiva e della presenza di grandi imprese e università nell'alimentare la domanda di tutela della proprietà intellettuale.

L'innovazione in Italia: marchi registrati per regione (2025)

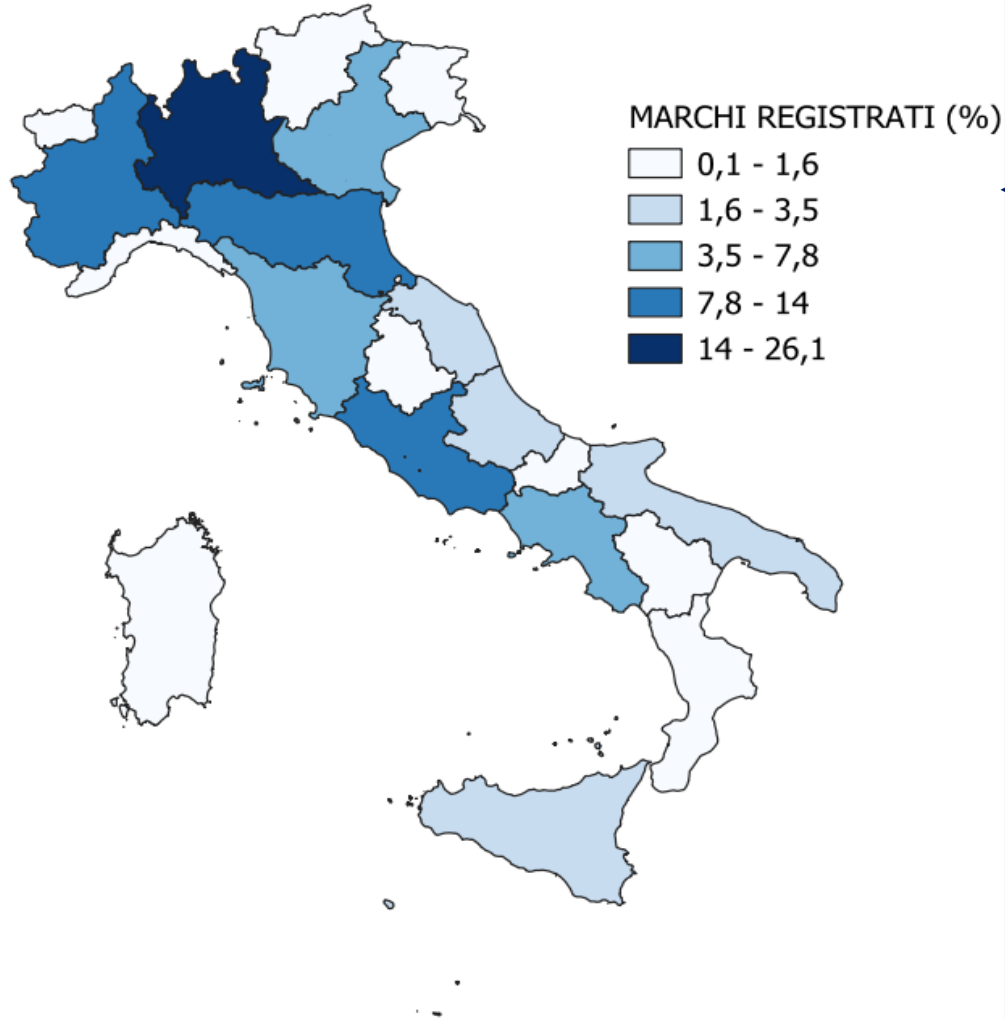


TAVOLA CARTOGRAFICA 2: RIPARTIZIONE DELLE REGIONI IN CLASSI* PER QUOTA DI MARCHI REGISTRATI SUL TOTALE ITALIANO (2025)

-%-

(Fonte: elaborazione propria su dati Ufficio Italiano Brevetti e Marchi - Ministero delle Imprese e del Made in Italy, estrazione 20/02/2026)

*classi individuate tramite algoritmo statistico che definisce una varianza massima tra le singole classi e una minima varianza all'interno di ciascuna classe

Approfondendo l'analisi sulla propensione all'innovazione delle regioni italiane, nel 2025 si conferma la polarizzazione della distribuzione dei marchi registrati nelle aree del Centro-Nord, coerente con la maggiore densità di imprese strutturate e con la presenza di filiere più orientate alla differenziazione di prodotto e alla valorizzazione del *brand*. In particolare, l'80,4% del totale dei marchi registrati nel 2025 è afferente alle regioni del Centro-Nord Italia, mentre il restante 19,5% fa riferimento alle regioni del Mezzogiorno (in leggera crescita rispetto al 2024), segnalando un rafforzamento, seppur ancora contenuto, delle strategie di posizionamento commerciale nel Sud. Tra le prime tre regioni per quota di marchi registrati sul totale nazionale nel 2025 si confermano, nell'ordine: la Lombardia (26,5% del totale), il Lazio (14%) e l'Emilia-Romagna (9,3%).

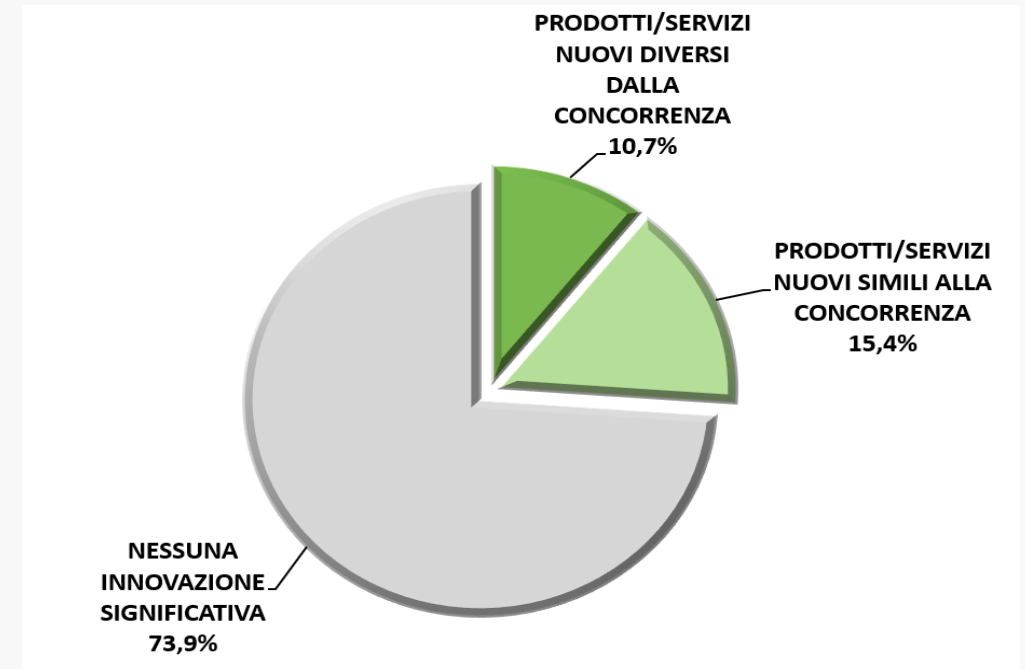
Innovazioni di prodotto e/o di servizio nelle cooperative (2025)



Le cooperative sono impegnate in un percorso di crescita sostenibile che si fonda anche sull'innovazione, intesa come creazione e sviluppo di nuovi prodotti, servizi o processi, nonché come miglioramento di quelli già esistenti. Innovare significa introdurre idee, tecnologie, caratteristiche o soluzioni progettuali in grado di generare valore aggiunto per i clienti e, soprattutto, di differenziare l'offerta rispetto al resto del mercato. In questo contesto, le evidenze empiriche sulla capacità innovativa delle imprese cooperative aderenti a Confcooperative indicano che, nel corso del 2025, quasi tre cooperative su dieci (26,1% del totale) hanno introdotto innovazioni attraverso prodotti o servizi nuovi, differenti e/o analoghi rispetto alla concorrenza. In particolare, il 10,7% ha realizzato prodotti e/o servizi nuovi e diversi dalla concorrenza (era l'11% nella precedente rilevazione), mentre il 15,4% ha introdotto prodotti o servizi nuovi ma simili a quelli dei competitor (era 15,3% nel 2024). Il restante 73,9% delle cooperative analizzate non segnala, invece, innovazioni rilevanti di prodotto o di servizio nel corso del 2025 (la quota era pari al 73,7% nel 2024).

INNOVAZIONI DI PRODOTTO E/O DI SERVIZIO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%-

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale - febbraio 2026)

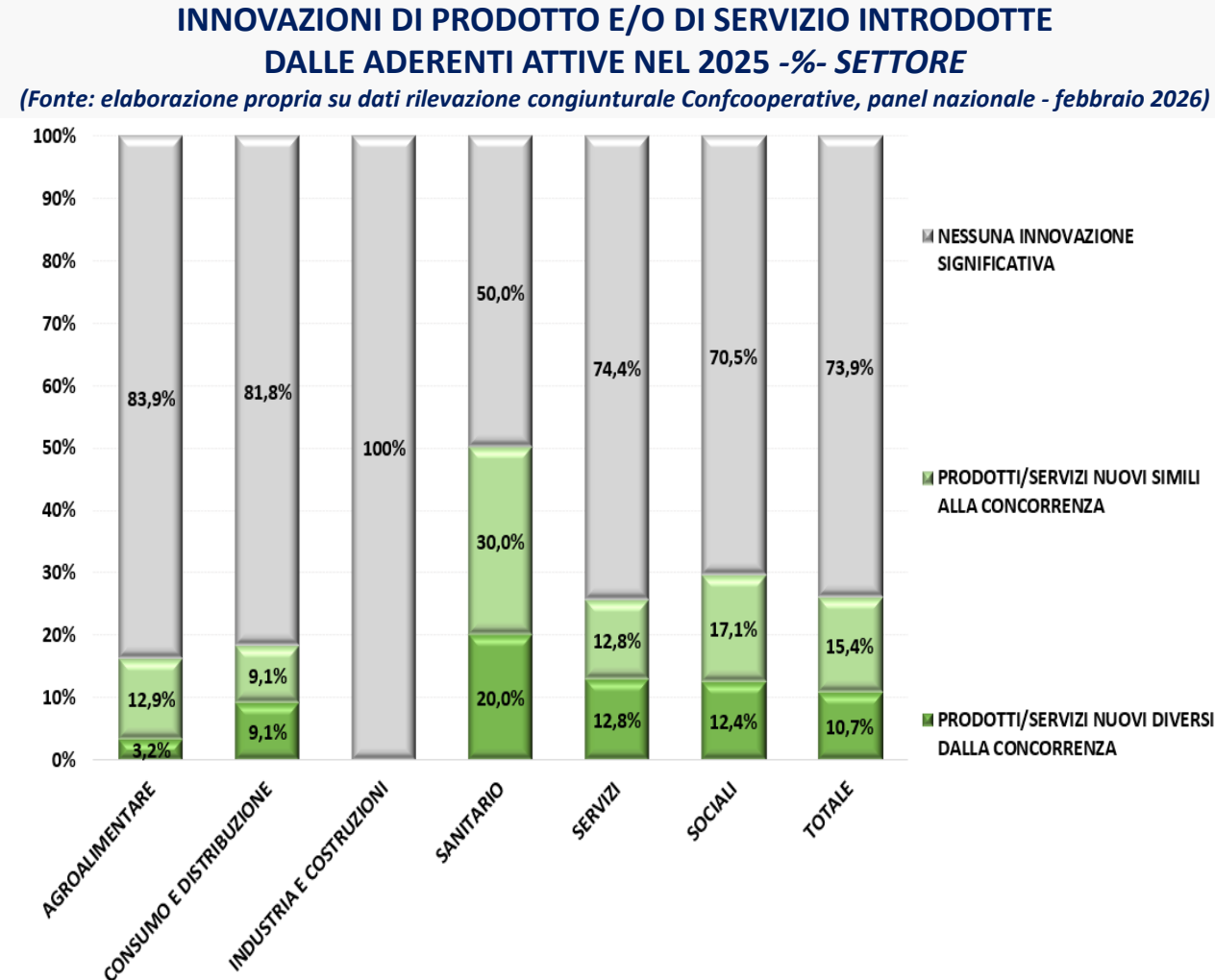


* Le risultanze del monitoraggio sulle innovazioni di prodotto/servizio e di processo introdotte nel 2025 dalle aderenti attive fanno riferimento alle analisi prodotte a partire dall'osservazione delle risposte fornite da un panel di intervistati rappresentativo del Sistema Confcooperative. Le «interviste» relative a 350 cooperative sono state realizzate tra il 13 gennaio e il 5 febbraio 2026 da Cristoforo soc. coop. onlus, per conto dell'Area Statistica Economica e Ricerche di Mercato di Fondosviluppo S.p.A (sono escluse dalla rilevazione le cooperative di abitazione, le banche di credito cooperativo, le mutue, le cooperative di garanzia fidi e di assicurazione).

Innovazioni di prodotto e/o di servizio nelle cooperative - settore (2025)



Osservando la capacità innovativa delle cooperative oggetto di analisi (rif.: articolazione settoriale Confcooperative, escluse le cooperative di abitazione, le banche di credito cooperativo, le mutue, le cooperative di garanzia fidi e di assicurazione), nel 2025 il settore sanitario si conferma quello con il più elevato grado di innovazione di prodotto/servizio: il 50% delle cooperative intervistate ha realizzato prodotti e/o servizi nuovi, simili e/o diversi dalla concorrenza. Anche nella cooperazione sociale emerge una propensione all'innovazione leggermente superiore alla media del campione, mentre nel settore dei servizi la quota risulta sostanzialmente in linea con il totale. Di contro, nei comparti agroalimentare e consumo-distribuzione si rileva una quota più contenuta di cooperative che dichiara l'introduzione di innovazioni di prodotto e/o di servizio nel corso dell'ultimo anno. Infine, nell'ambito dell'industria e delle costruzioni non si registrano cooperative che abbiano introdotto innovazioni di prodotto/servizio di rilievo nel 2025.



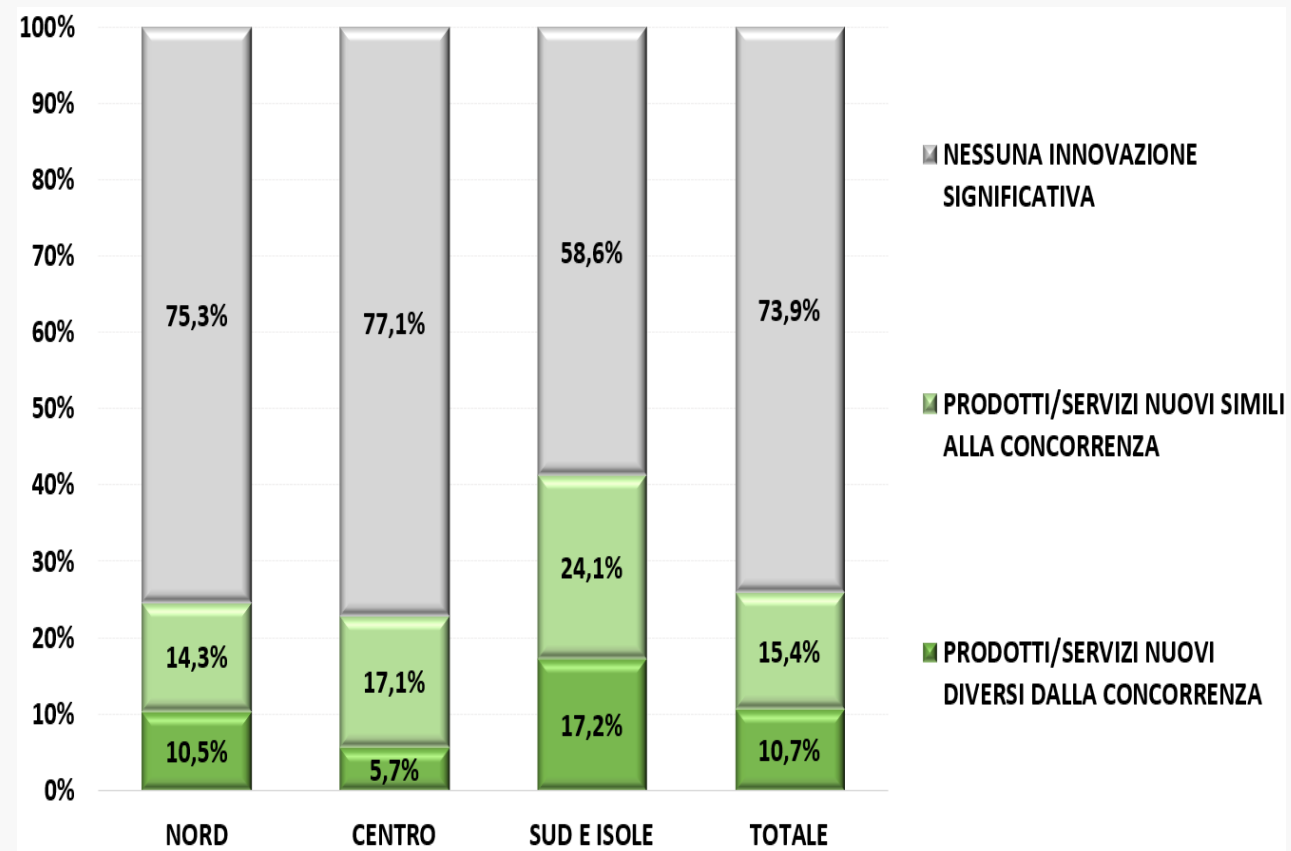
Innovazioni di prodotto e/o di servizio nelle cooperative - area territoriale (2025)



Con riferimento alla dimensione territoriale, nel 2025 si evidenzia un recupero significativo del Mezzogiorno. Rispetto al Nord e al Centro, infatti, una quota più elevata di cooperative con sede legale nelle regioni del Sud e nelle Isole ha introdotto innovazioni di prodotto/servizio nell'anno appena trascorso, con oltre quattro cooperative su dieci che hanno proposto sul mercato prodotti/servizi nuovi simili e/o diversi dalla concorrenza (la quota si attestava sotto al 20% nella precedente rilevazione). Più precisamente, il 24,1% del totale ha introdotto prodotti/servizi nuovi simili alla concorrenza, mentre il 17,2% del totale ha introdotto prodotti/servizi nuovi diversi dalla concorrenza. Per contro, le cooperative aderenti attive con sede legale nelle regioni del Nord segnalano, rispetto alla precedente rilevazione, un livello di innovazione di prodotto e/o di servizio più basso, pari al 24,8% del totale nel 2025 (la quota si attestava al 27,7% del totale nella precedente rilevazione). Infine, anche per le cooperative localizzate nel Centro-Italia si segnala una crescita del grado di innovazione nei prodotti e/o servizi, che si attesta al 22,8% del totale nel 2025 (non superava il 20% nel 2024).

INNOVAZIONI DI PRODOTTO E/O DI SERVIZIO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- AREA TERRITORIALE

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



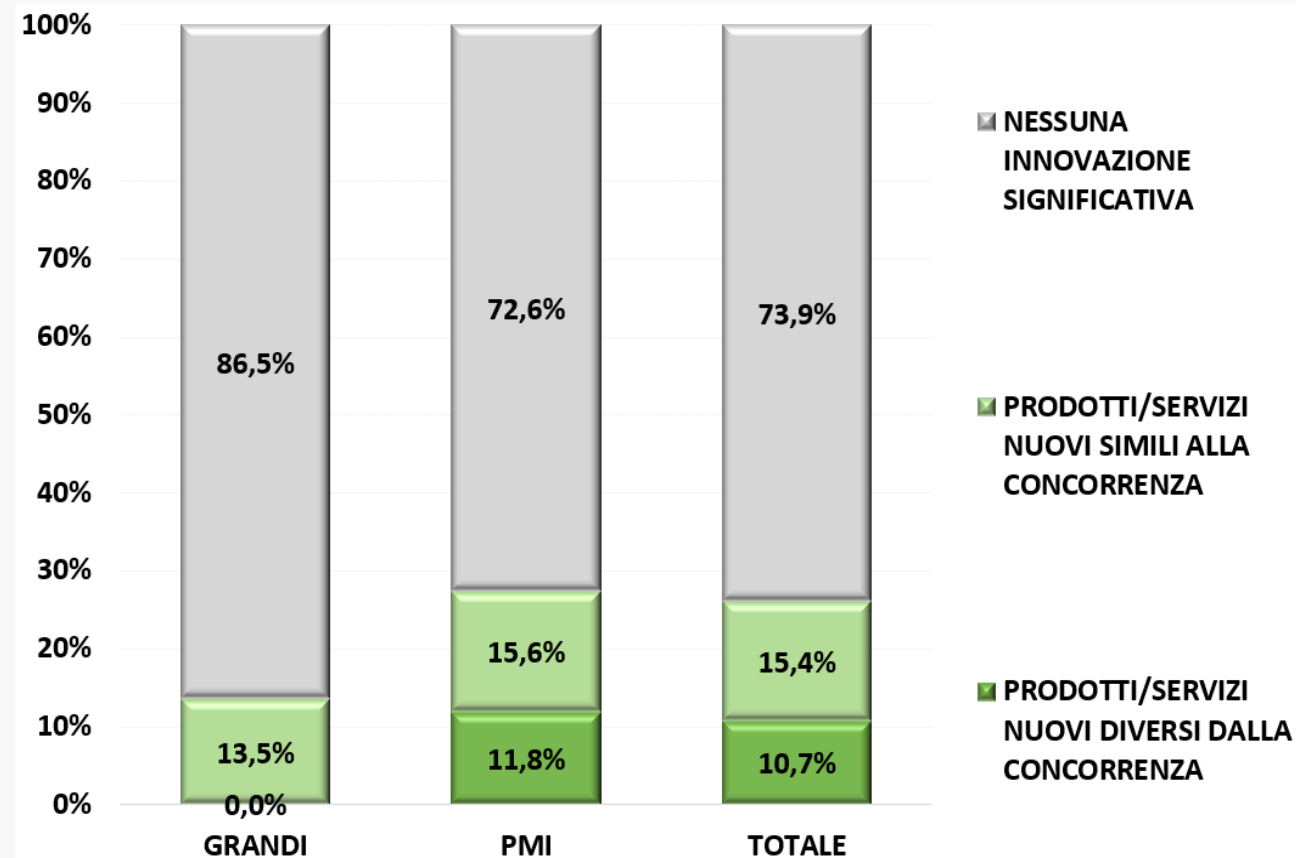
Innovazioni di prodotto e/o di servizio nelle cooperative - dimensione aziendale (2025)



Dall'analisi sulla capacità innovativa per dimensione d'impresa (*rif.: parametri U.E. per le PMI vigenti*) si rileva che le PMI cooperative, rispetto alle grandi imprese, evidenziano nel 2025 una propensione più elevata all'introduzione di innovazioni di prodotto e/o di servizio, con il 27,4% delle PMI aderenti attive che dichiara di aver introdotto sul mercato prodotti/servizi nuovi simili e/o diversi dalla concorrenza (era il 26,3% nella precedente rilevazione). Nello specifico, il 15,6% del totale ha proposto prodotti/servizi nuovi ma simili a quelli della concorrenza, mentre l'11,8% del totale ha proposto prodotti/servizi nuovi e diversi da quelli dei competitor. Tra le cooperative aderenti attive di grande dimensione, una quota pari al 13,5% del totale dichiara di aver introdotto, nel corso del 2025, innovazioni di prodotto e/o servizio simili alla concorrenza (era il 5,9% nella precedente rilevazione), mentre non si segnalano innovazioni di prodotti/servizi nuovi diversi dalla concorrenza (tale quota si attestava a oltre il 20% nel 2024).

INNOVAZIONI DI PRODOTTO E/O DI SERVIZIO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- DIMENSIONE AZIENDALE

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



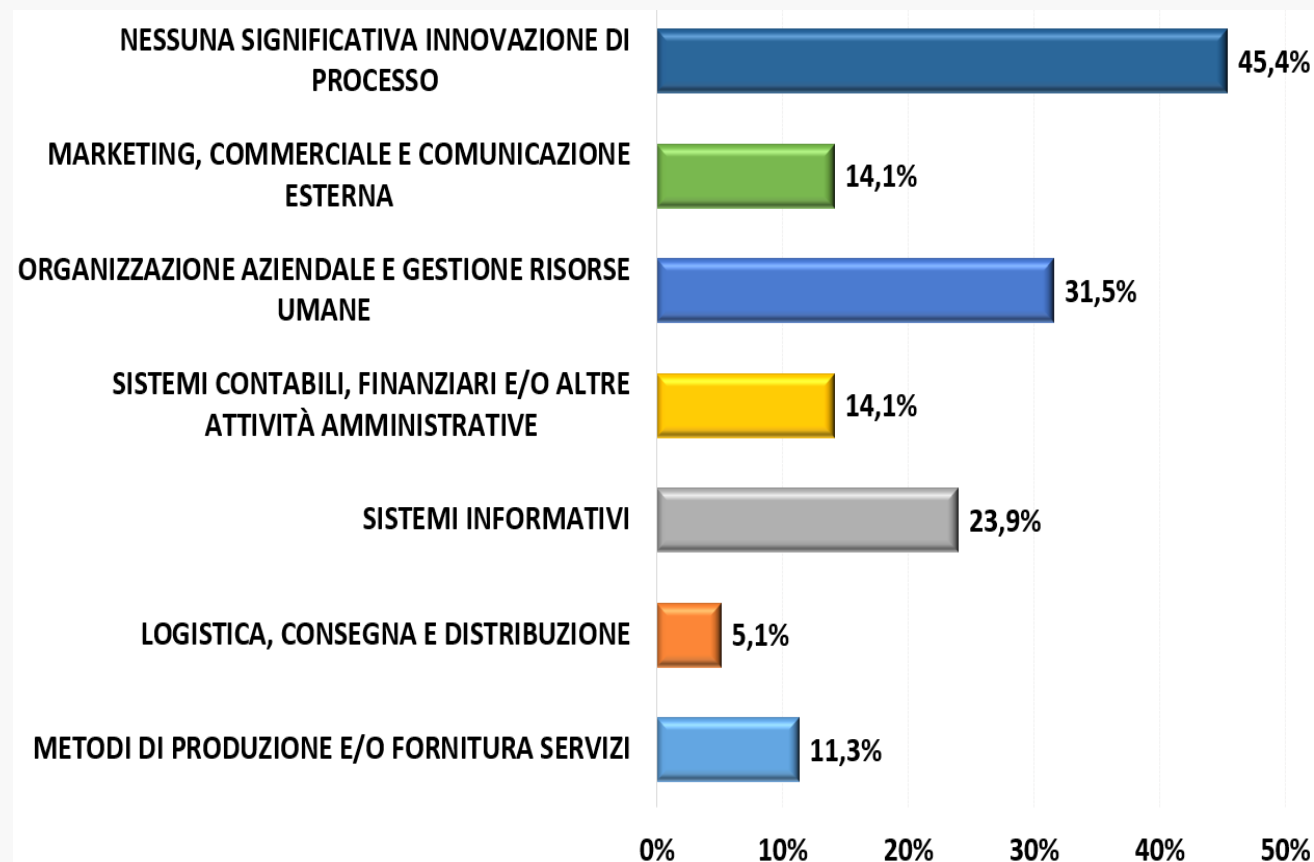
Innovazioni di processo nelle cooperative (2025)



Sul fronte dell'introduzione di innovazioni di processo, dalle verifiche empiriche emerge che nel 54,6% delle cooperative aderenti attive oggetto di analisi (la quota non superava il 51,5% nel 2024) sono state introdotte innovazioni di processo nel corso del 2025, mentre il restante 45,4% delle rispondenti non ha segnalato alcuna significativa introduzione di innovazioni di processo nel corso dell'anno appena trascorso. Le innovazioni di processo più importanti hanno riguardato con più frequenza *l'organizzazione aziendale e la gestione delle risorse umane*, indicata dal 31,5% delle cooperative intervistate e *l'ambito dei sistemi informativi*, segnalato dal 23,9% del totale. Seguono le innovazioni di processo riguardanti gli ambiti del marketing e dei sistemi contabili, entrambi con una quota pari al 14,1% del totale e le innovazioni riguardanti i *metodi di produzione e/o fornitura servizi*, indicati dall'11,3% del totale. Infine, una quota pari al 5,1% del totale indica l'introduzione di innovazioni di processo nell'ambito della *logistica, consegna e distribuzione* nel corso del 2025.

INNOVAZIONI DI PROCESSO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- (risposta multipla)

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



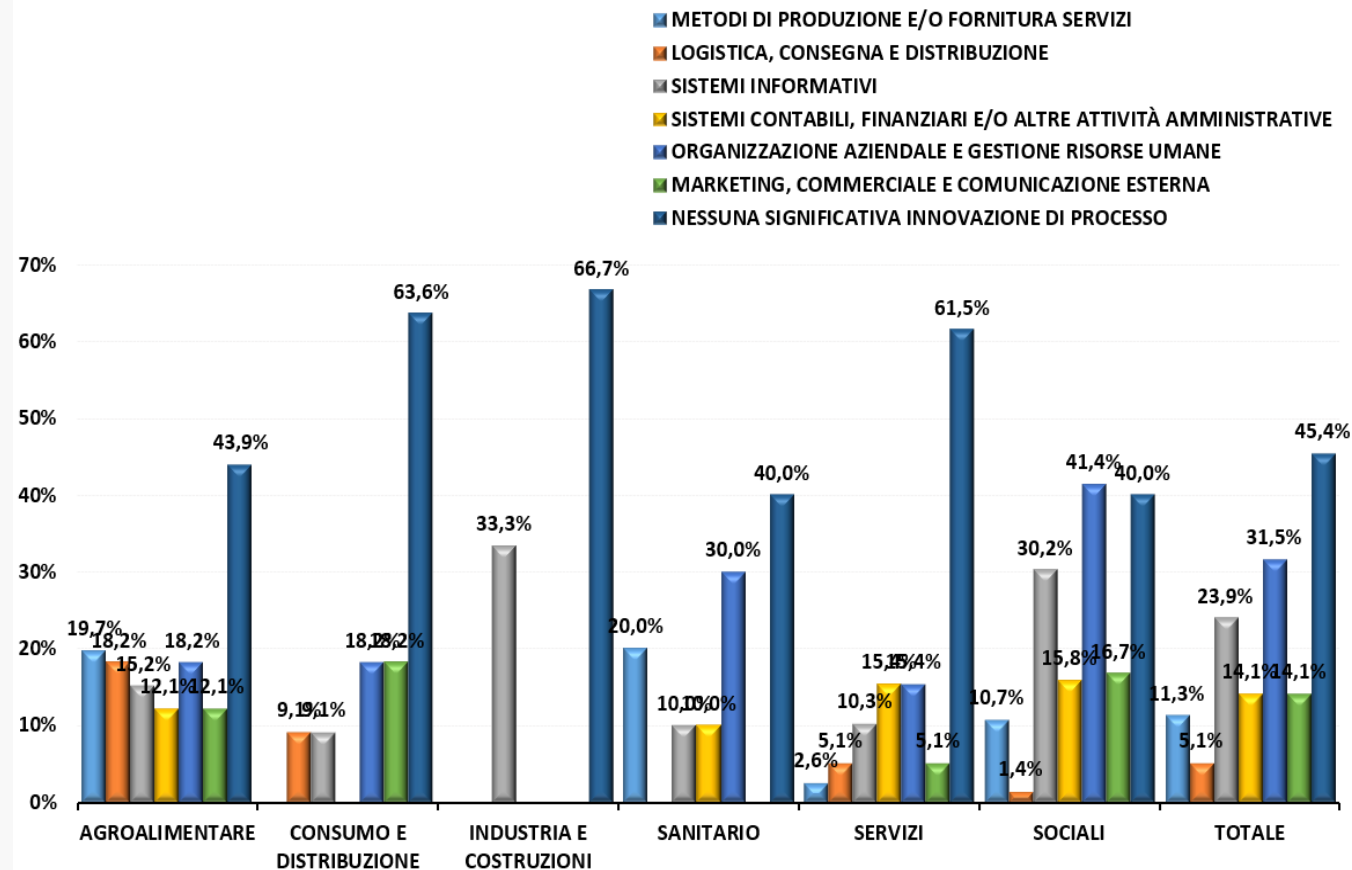
Innovazioni di processo nelle cooperative - settore (2025)



A livello settoriale, nell'agroalimentare nel 2025 spiccano le innovazioni di processo nell'ambito dei *metodi di produzione e/o fornitura di servizi*, segnalati dal 19,7% delle cooperative intervistate operanti in tale settore. Nel settore del consumo e della distribuzione, le innovazioni di processo hanno riguardato principalmente l'*organizzazione aziendale* e il *marketing*, entrambe indicate dal 18,2% delle cooperative oggetto di analisi. Nell'ambito dell'industria e delle costruzioni si evidenziano innovazioni di processo con riferimento ai *sistemi informativi*, che hanno coinvolto un terzo delle cooperative. Anche nella cooperazione sanitaria, l'ambito maggiore innovazione di processo riguarda l'*organizzazione aziendale*, indicato dal 30% delle cooperative. Infine, nel settore della cooperazione di servizi (non sociali) si segnalano innovazioni di processo nei *sistemi contabili* e nell'*organizzazione aziendale*, entrambe al 15,4%, mentre nella cooperazione sociale si rilevano innovazioni di processo che riguardano principalmente l'*organizzazione aziendale* e la *gestione delle risorse umane* (con il 41,4%).

INNOVAZIONI DI PROCESSO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- SETTORE (risposta multipla)

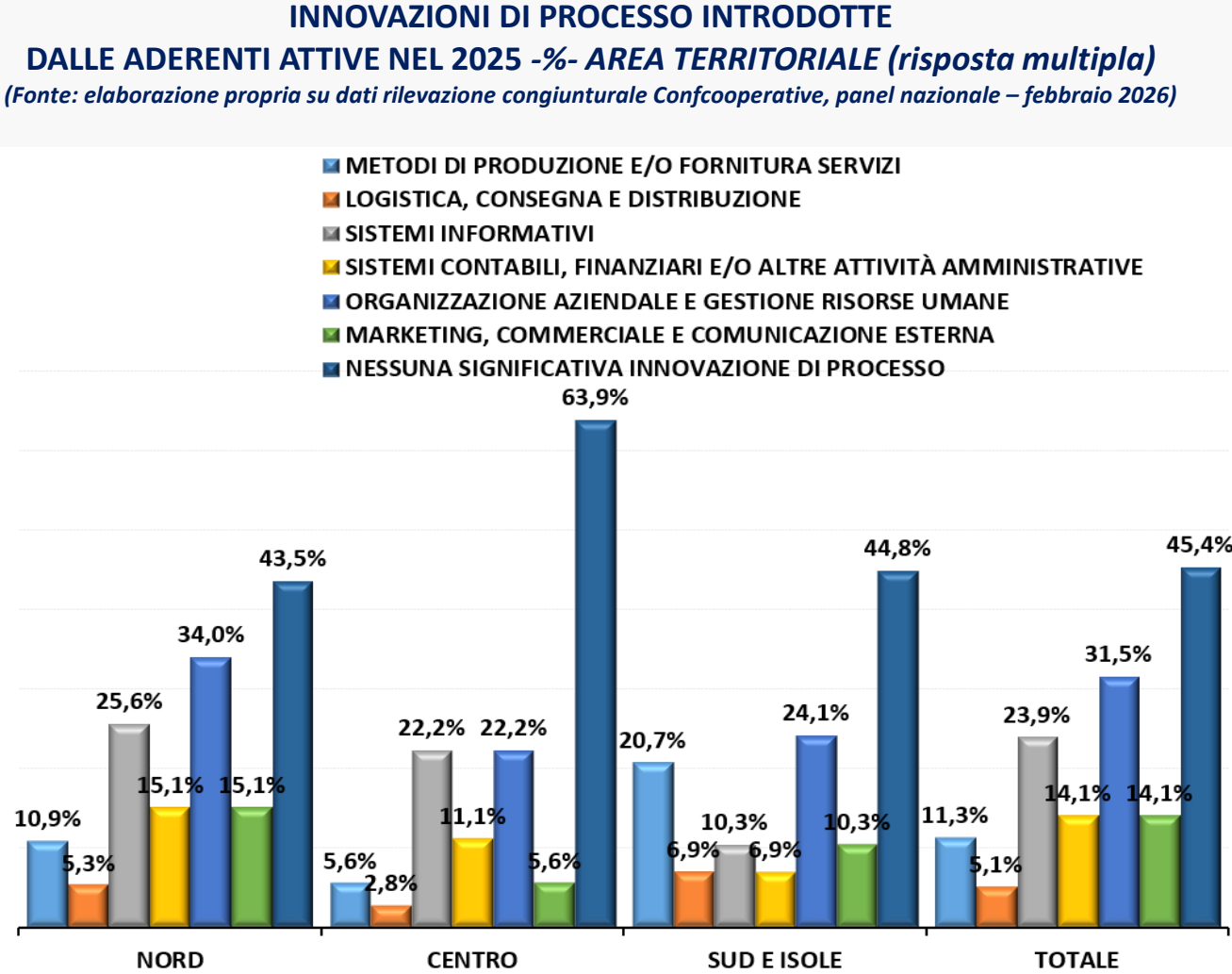
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale - febbraio 2026)





Innovazioni di processo nelle cooperative - area territoriale (2025)

Dal punto di vista territoriale, tra le cooperative aderenti con sede legale nelle regioni del Nord Italia, così come rilevato nella precedente indagine, si confermano le innovazioni di processo principalmente legate all'*organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*, con il 34% delle cooperative, e ai *sistemi informativi*, segnalato dal 25,6% delle cooperative. Anche con riguardo alle cooperative con sede legale nel Centro Italia le innovazioni di processo introdotte nel 2025 riguardano principalmente i *sistemi informativi* e l'*organizzazione aziendale*, indicate entrambe dal 22,2% delle cooperative oggetto di analisi. Sempre in quest'area, inoltre, si segnala una percentuale dell'11,1% di cooperative che indica innovazioni di processo riguardanti i *sistemi contabili*. Nel Mezzogiorno, infine, si evidenziano innovazioni di processo principalmente riguardanti l'*organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane*, indicate dal 24,1% delle intervistate, e i *metodi di produzione e/o fornitura di servizi*, segnalati dal 20,7% delle intervistate nel 2025.



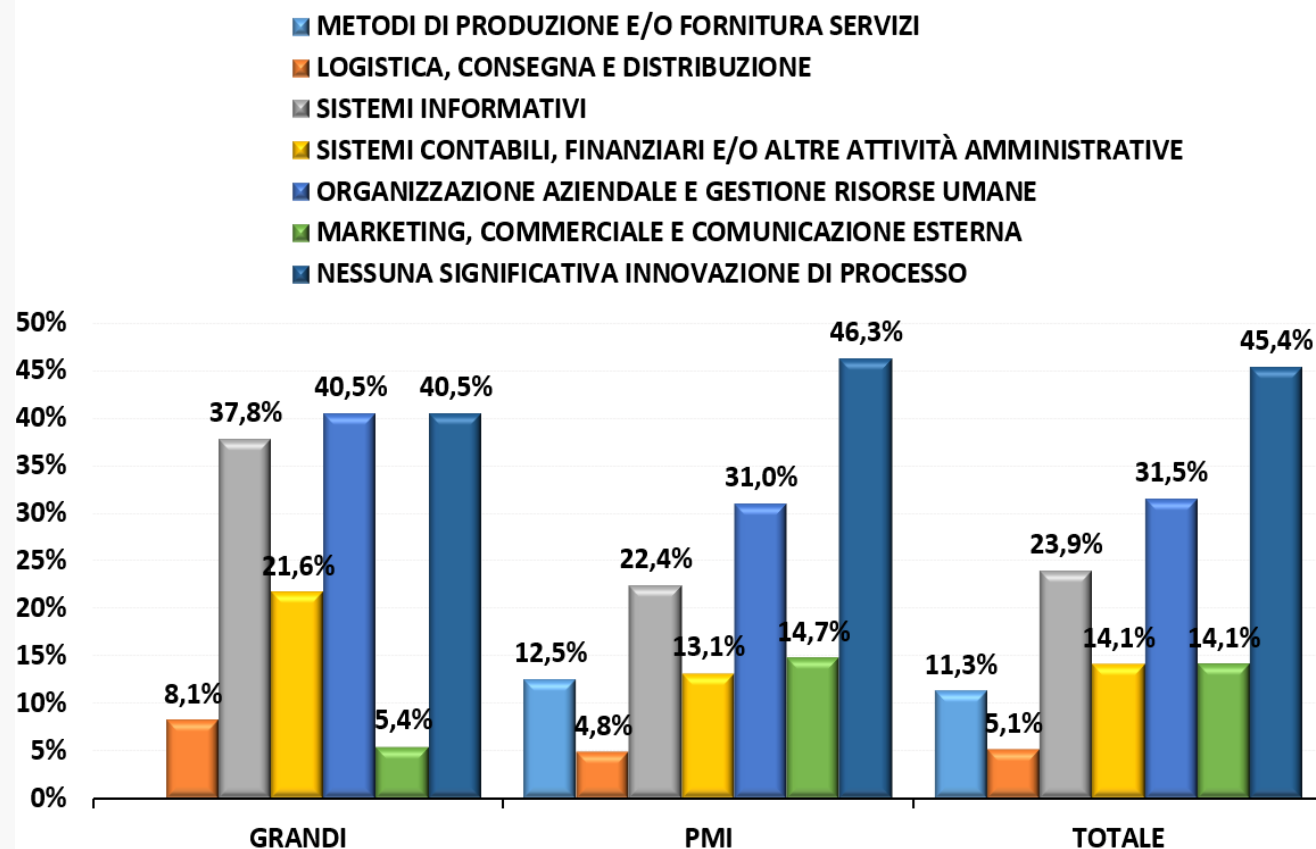
Innovazioni di processo nelle cooperative - dimensione aziendale (2025)



Osservando le innovazioni di processo introdotte dalle cooperative aderenti attive nel 2025, con riferimento alla dimensione d'impresa (*rif.: parametri U.E. per le PMI vigenti nel 2022*), si evidenzia che sia con riguardo alle grandi imprese sia con riguardo alle PMI, le innovazioni di processo hanno riguardato principalmente gli ambiti *dell'organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane* (per le grandi imprese indicato dal 40,5% delle rispondenti, mentre per le PMI dal 31% delle cooperative intervistate) e i *sistemi informativi* (segnalato dal 37,8% delle grandi imprese e dal 22,4% delle PMI). Nel confronto dimensionale, inoltre, si evidenzia come le PMI, rispetto alle grandi imprese, esprimono un grado di innovazione di processo maggiore negli ambiti del *marketing* e in quello dei *metodi di produzione e/o fornitura di servizi*. In definitiva, così come evidenziato nella precedente rilevazione, la propensione all'innovazione di processo cresce all'aumentare della dimensione aziendale. Nel 2025, infatti, il 59,5% delle grandi cooperative ha introdotto innovazioni di processo, contro il 53,7% delle PMI cooperative.

INNOVAZIONI DI PROCESSO INTRODOTTE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- DIMENSIONE AZIENDALE (*risposta multipla*)

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)

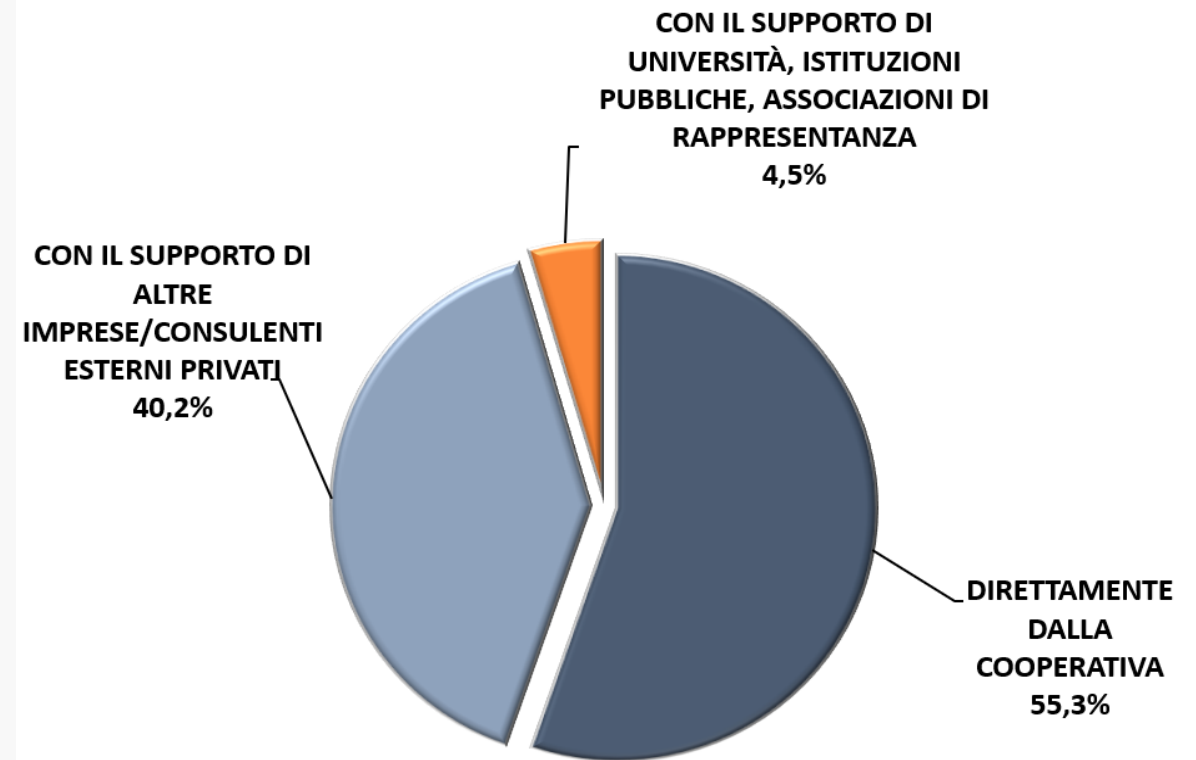


Modalità di introduzione delle innovazioni nelle cooperative (2025)



Per quanto riguarda le modalità di introduzione delle innovazioni, oltre il 55% delle cooperative intervistate dichiara di aver innovato nel corso del 2025 (in termini di prodotto/servizio e/o di processo) facendo leva prevalentemente su competenze e risorse interne (era il 59,5% nella precedente rilevazione). Per contro, il restante 44,7% del totale dichiara di essersi avvalso di contributi esterni nei processi di adozione dell'innovazione, indicando un ricorso crescente a reti, partnership e competenze specialistiche per accelerare l'implementazione e ridurre rischi e costi di apprendimento. Più precisamente, il 40,2% del totale segnala il supporto di altre imprese e/o consulenti esterni privati (in aumento rispetto al 37,7% del 2024), mentre il 4,5% riporta collaborazioni, a vario titolo, con enti pubblici (es.: università) o associazioni di rappresentanza (in netto aumento rispetto al 2,8% della precedente rilevazione), evidenziando un rafforzamento, ancora contenuto ma in crescita, dei canali di innovazione basati su ricerca, trasferimento tecnologico e network istituzionali.

**MODALITÀ DI INTRODUZIONE DELLE INNOVAZIONI
(PRODOTTO/SERVIZIO/PROCESSO) DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%-**
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



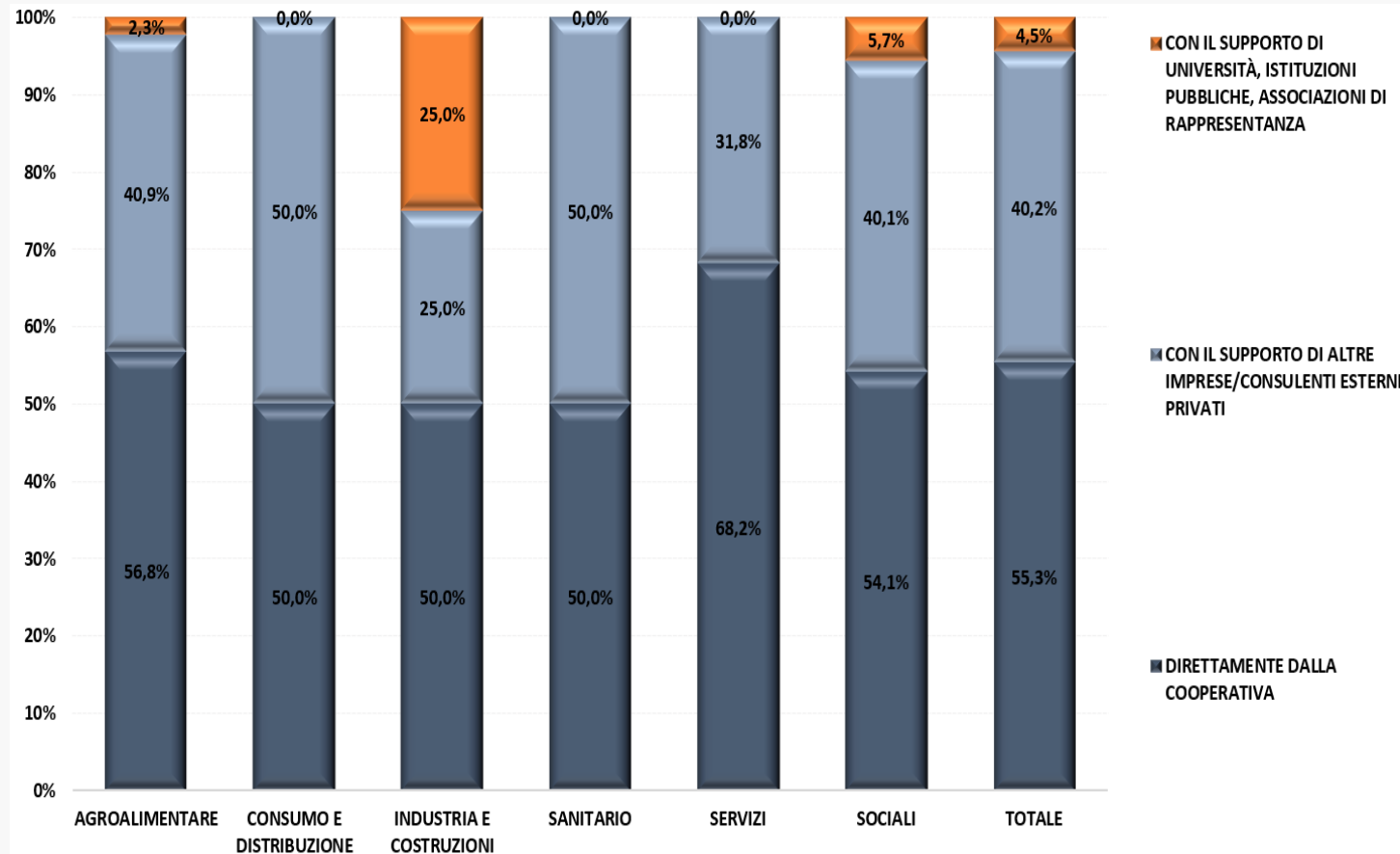
Modalità di introduzione delle innovazioni nelle cooperative - settore (2025)



A livello settoriale, nel 2025 emerge che nei comparti dei servizi (non sociali), sanitario e consumo e distribuzione l'introduzione di innovazioni di prodotto/servizio/processo si è concretizzata esclusivamente attraverso due canali: da un lato il coinvolgimento di risorse interne alla cooperativa, dall'altro il supporto di altre imprese e/o consulenti esterni privati. In questi settori, dunque, il processo innovativo appare trainato soprattutto da competenze operative, organizzative e di mercato, con un ricorso a partner "di filiera" più che a soggetti istituzionali. Per contro, nei settori agroalimentare, sociale e industria-costruzioni si registra anche la presenza di cooperative che hanno introdotto innovazioni avvalendosi di supporti esterni qualificati, quali università, istituzioni pubbliche e/o associazioni di categoria, segnalando percorsi di innovazione più connessi a ricerca, trasferimento tecnologico o reti istituzionali (rispettivamente 2,3% nell'agroalimentare, 5,7% nel sociale e 25% nell'industria e costruzioni).

MODALITÀ DI INTRODUZIONE DELLE INNOVAZIONI (PRODOTTO/SERVIZIO/PROCESSO) DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- SETTORE

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



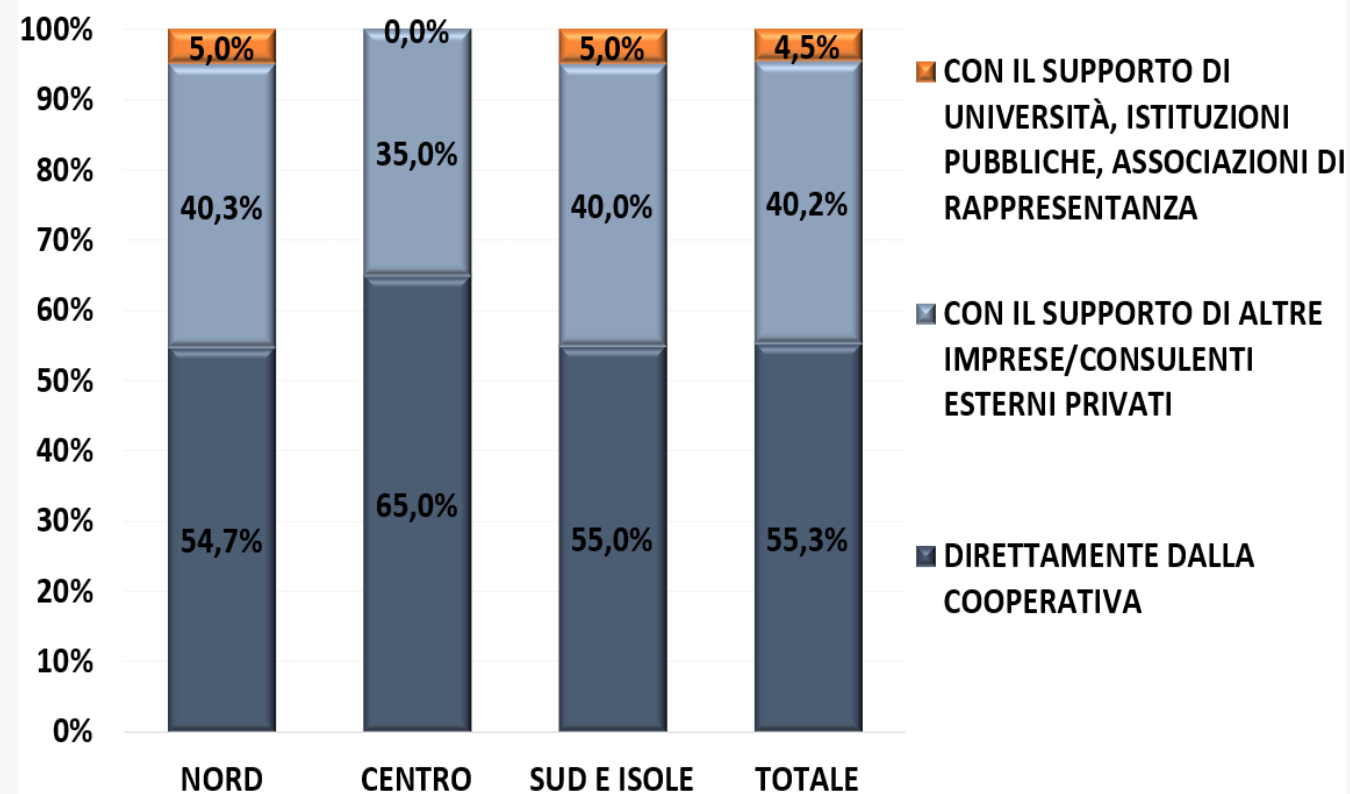
Modalità di introduzione delle innovazioni nelle cooperative - area territoriale (2025)



Dal punto di vista territoriale si rileva che, nel corso del 2025, in tutte le ripartizioni geografiche le cooperative aderenti attive hanno introdotto innovazioni di prodotto/servizio/processo prevalentemente in maniera diretta. In particolare, si segnala la quota più elevata di cooperative che ha introdotto innovazioni senza il supporto esterno nell'area del Centro, con il 65% del totale, seguita dal Mezzogiorno (55% del totale) e dal Nord (54,7% del totale). Così come rilevato nel 2024, nel Nord si registra anche la quota più alta di cooperative che ha introdotto innovazioni tramite il supporto fornito da altre imprese e/o consulenti esterni, pari al 40,3% del totale (tale quota si attesta al 40% nel Mezzogiorno e scende al 35% nel Centro Italia). Infine, il Mezzogiorno e il Nord evidenziano la quota più elevata di cooperative che ha introdotto innovazioni di prodotto/servizio/processo con il supporto di Università, Istituzioni pubbliche e/o Associazioni di rappresentanza, pari al 5% del totale per entrambe le aree territoriali.

**MODALITÀ DI INTRODUZIONE DELLE INNOVAZIONI
(PRODOTTO/SERVIZIO/PROCESSO) DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025
- %- AREA TERRITORIALE**

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



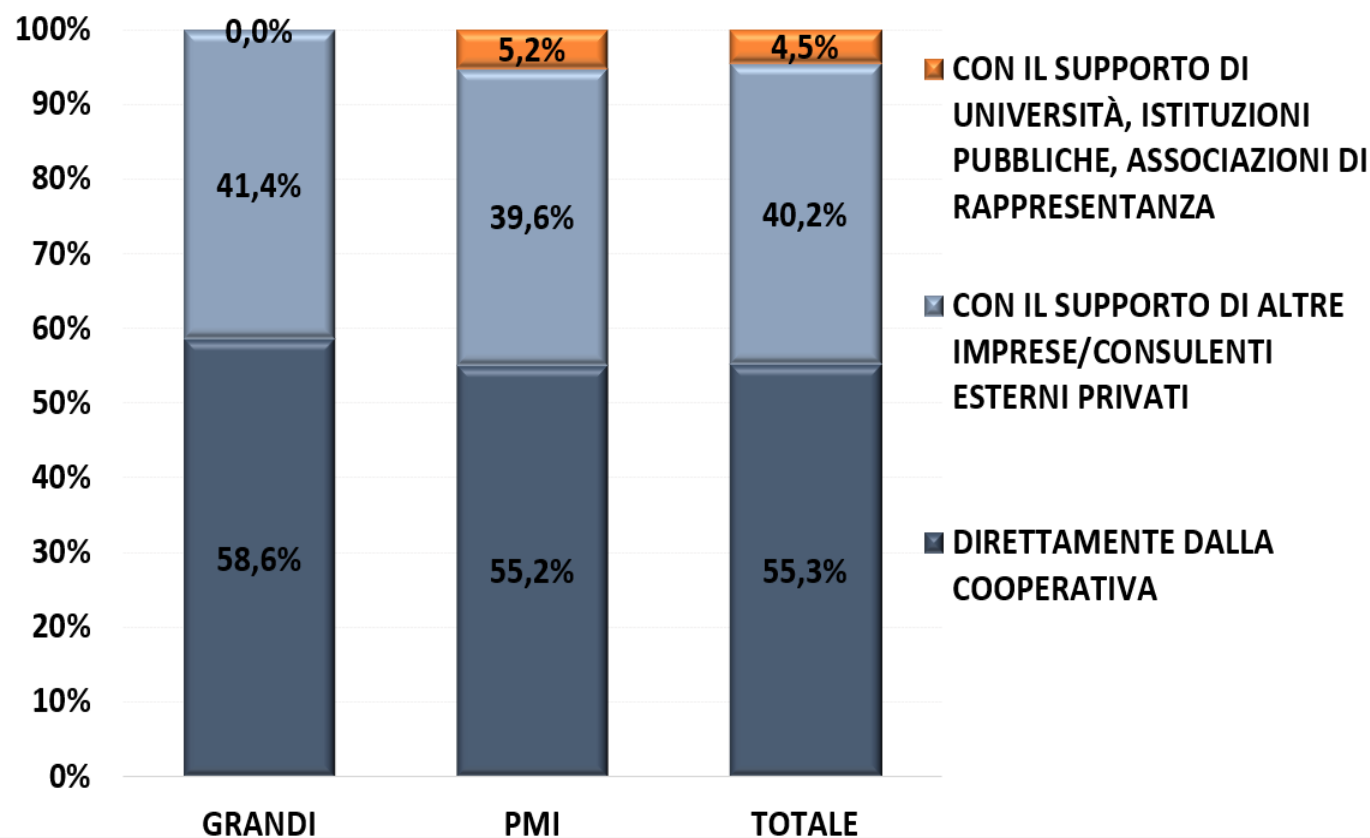
Modalità di introduzione delle innovazioni nelle cooperative - dimensione aziendale (2025)



Sul fronte della dimensione d'impresa (*rif.: parametri U.E. per le PMI vigenti*), si rileva che le PMI cooperative aderenti attive mostrano una maggiore capacità e propensione alla collaborazione con altre imprese o con consulenti esterni in merito all'introduzione delle innovazioni di prodotto/servizio/processo. Infatti, il 39,6% delle innovazioni introdotte dalle PMI cooperative nel 2025 fa riferimento a iniziative d'innovazione avviate con il supporto di imprese/consulenti esterni privati (era il 36,9% nella precedente rilevazione), mentre una quota pari al 5,2% del totale si avvale del supporto di Università, Istituzioni pubbliche, Associazioni di rappresentanza (non superava il 2,8% nella precedente rilevazione). Per contro, tra le cooperative oggetto di analisi di più grande dimensione si segnala una maggiore propensione allo sviluppo interno di innovazioni di prodotto/servizio/processo, ossia senza il supporto di soggetti esterni (il 58,6% del totale nel 2025, contro il 53,3% registrato nel 2024).

MODALITÀ DI INTRODUZIONE DELLE INNOVAZIONI (PRODOTTO/SERVIZIO/PROCESSO) DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- DIMENSIONE AZIENDALE

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



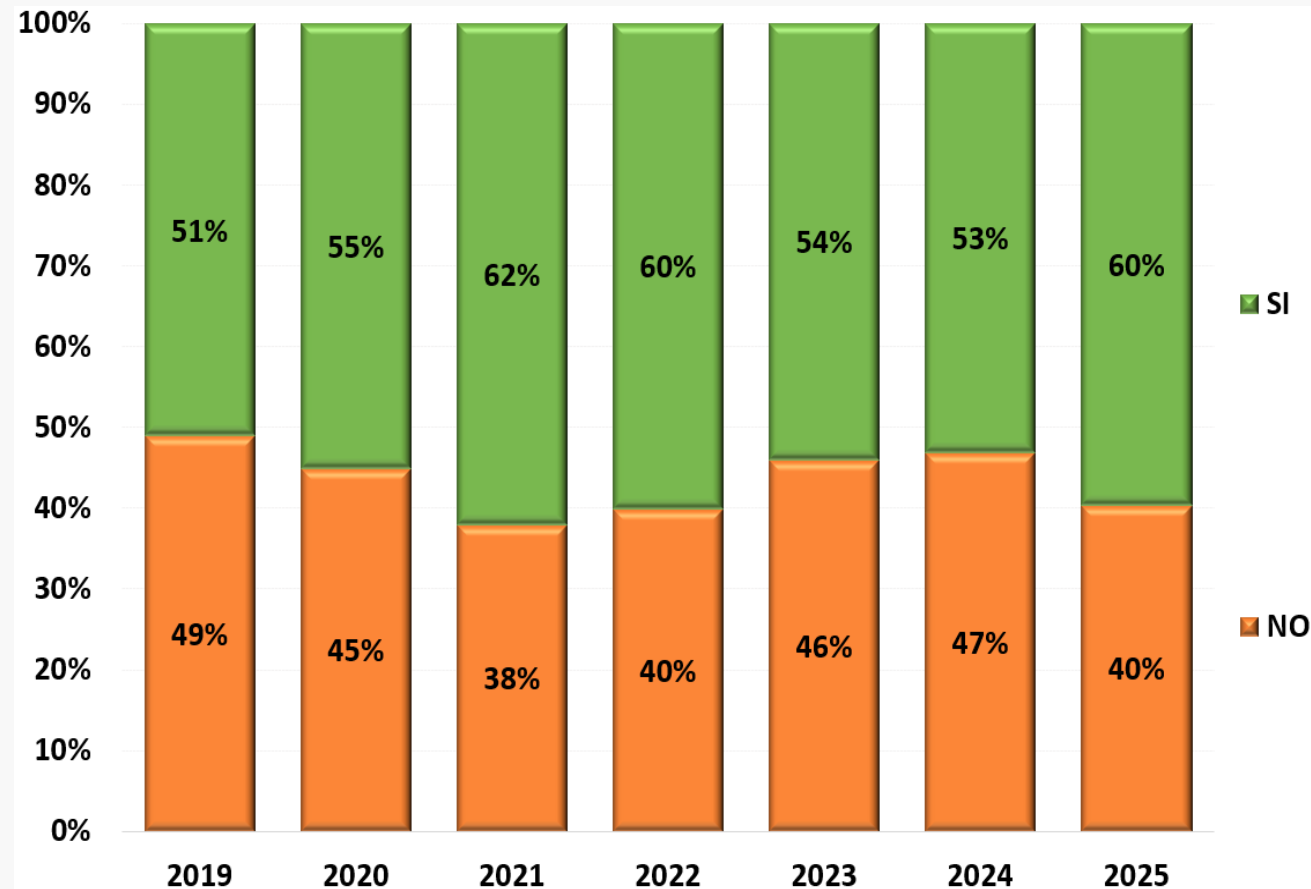


Iniziative formative a supporto dell'innovazione nelle cooperative (2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025)

Sul fronte della formazione in materia di innovazione, nel 2025 si registra un recupero marcato della quota di cooperative che dichiara di aver avviato percorsi formativi a supporto dell'innovazione per il proprio personale. Dopo un triennio di rallentamento nelle iniziative finalizzate a diffondere una cultura dell'innovazione e ad accrescere competenze tecniche, digitali e organizzative, infatti, sei cooperative su dieci indicano di aver attivato nell'ultimo anno interventi formativi collegati all'innovazione, sebbene talvolta occasionali e non pienamente strutturati. Il dato segnala una rinnovata consapevolezza che la capacità di innovare dipende, oltre che dagli investimenti, dalla disponibilità di competenze interne in grado di accompagnare cambiamenti di processo, adozione di tecnologie e riprogettazione dei servizi. In termini di confronto storico, la quota era pari al 53% nel 2024, si attestava al 54% nel 2023, raggiungeva il 60% nel 2022, si collocava al 62% nel 2021, era pari al 55% nel 2020 e non superava il 51% del totale nel 2019.

**FORMAZIONE SU TEMATICHE DELL'INNOVAZIONE TRA LE ADERENTI ATTIVE
(2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025) -%-**

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



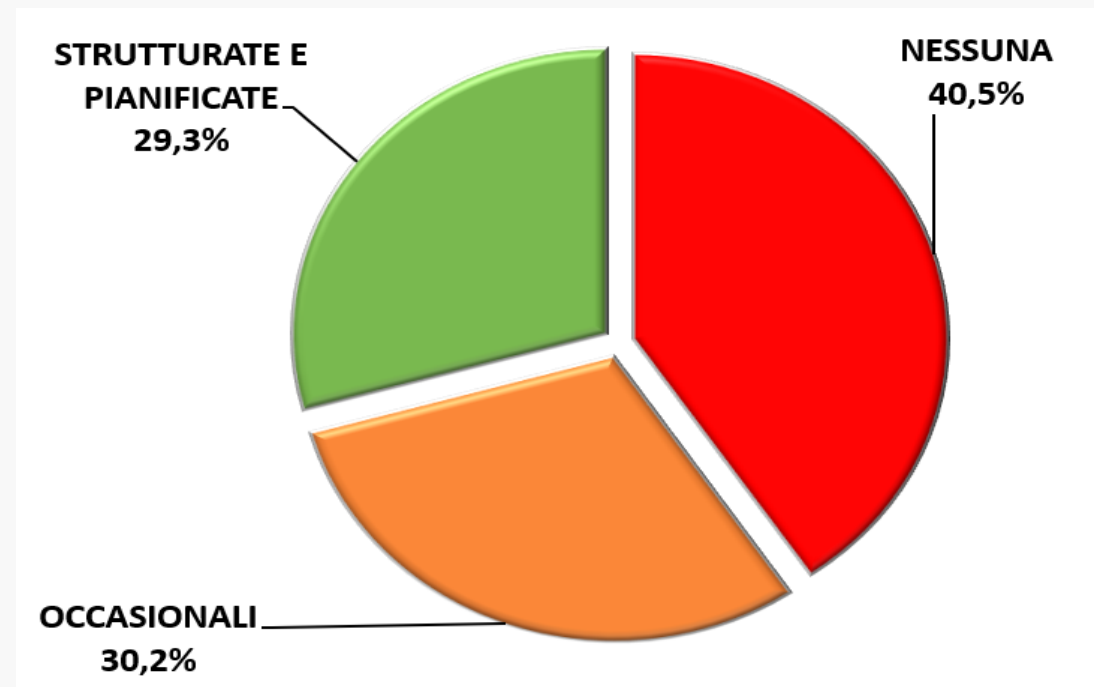
Iniziative formative a supporto dell'innovazione nelle cooperative (2025)



Di fatto, nel 2025 la quota di aderenti attivi che non ha promosso alcun momento formativo a supporto dell'innovazione si attesta al 40,5% del totale, in decisa diminuzione rispetto al 2024 (47%), segnalando una riduzione dell'area di "inattività formativa" e un rafforzamento dell'attenzione alle competenze come fattore abilitante dei processi innovativi. Il dato resta tuttavia leggermente superiore al 38% registrato nel 2021, anno in cui si rileva la quota più elevata di cooperative che hanno avviato iniziative di formazione del personale a sostegno dell'innovazione, evidenziando come il pieno recupero dei livelli pregressi non sia ancora completato. Per contro, il 30,2% delle cooperative intervistate ha avviato nell'ultimo anno attività formative a supporto dell'innovazione in modo destrutturato e occasionale (27,3% nel 2024), indicando una risposta più reattiva che programmata, spesso legata a esigenze operative emergenti. Infine, il restante 29,3% delle cooperative aderenti attive coinvolte nell'indagine dichiara di aver intrapreso nel 2025 iniziative formative strutturate e pianificate su temi connessi all'innovazione (nel 2024 non oltre il 26,1%), segnalando un rafforzamento della capacità di organizzare percorsi continuativi e coerenti con obiettivi di sviluppo.

INIZIATIVE FORMATIVE A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE INTRAPRESE DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%-

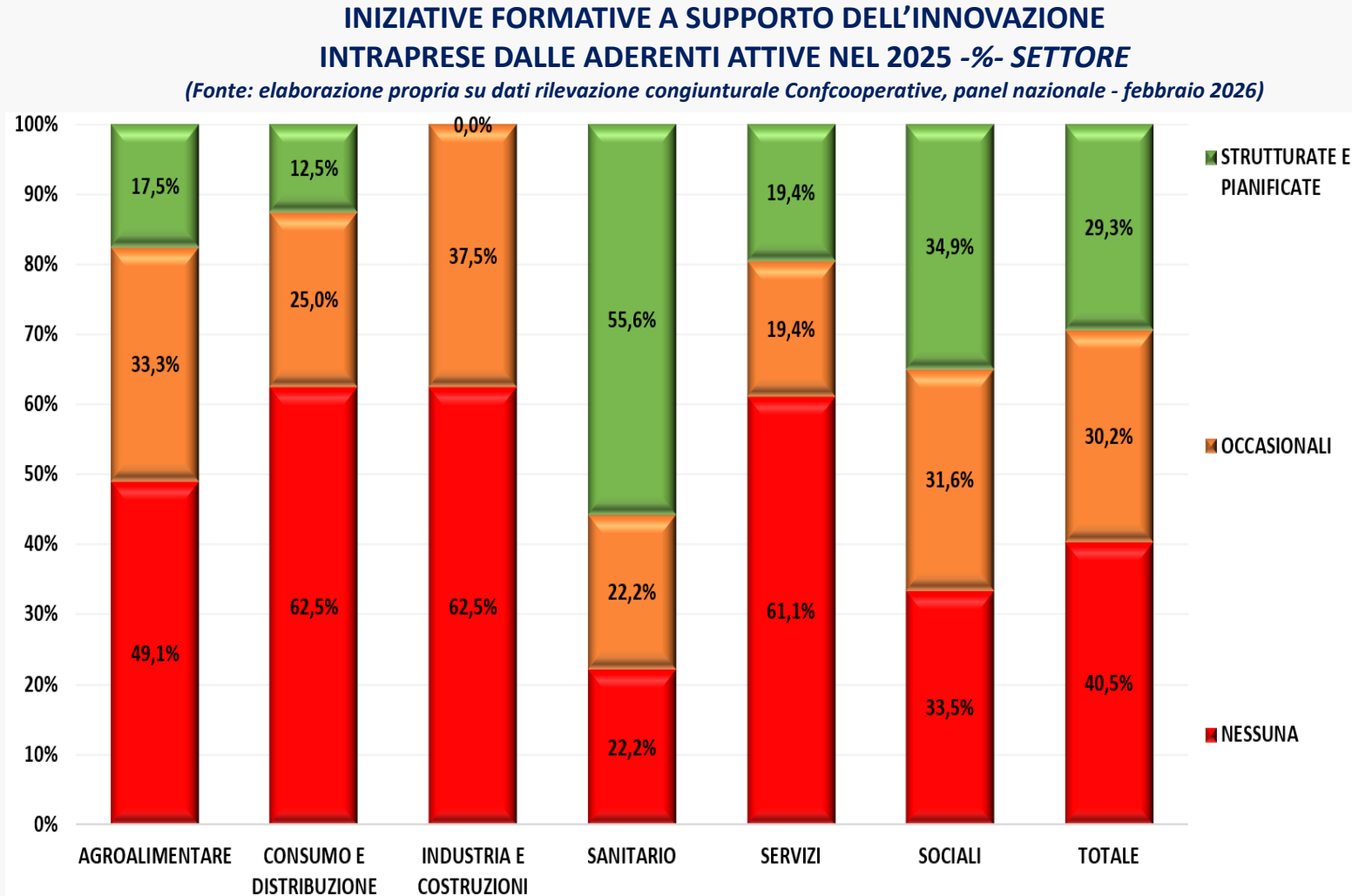
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



Iniziative formative a supporto dell'innovazione nelle cooperative - settore (2025)



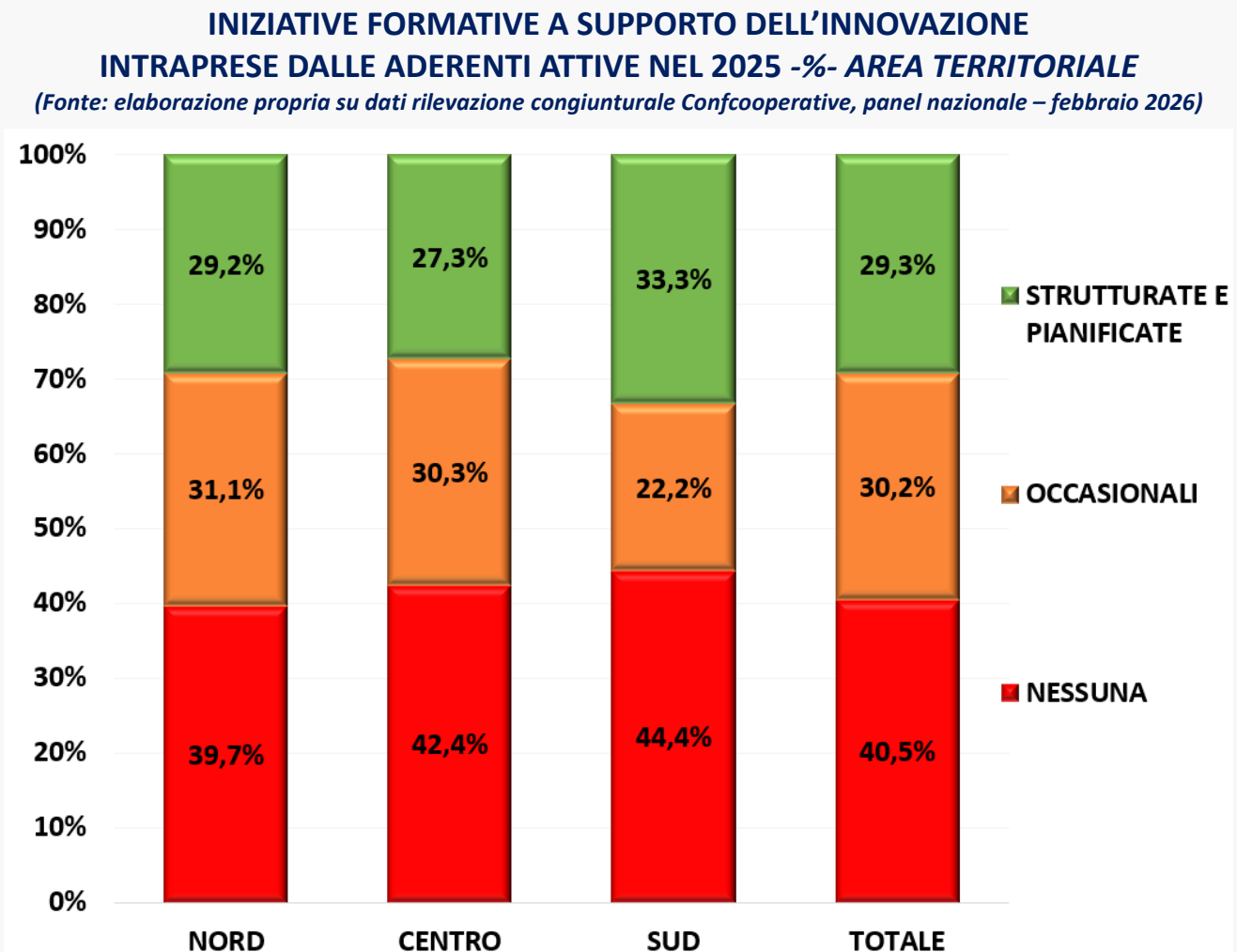
A livello settoriale, nel 2025, la cooperazione sanitaria conferma la quota più elevata di imprese che ha dichiarato di aver avviato iniziative formative a supporto dell'innovazione. In tal senso, la maggioranza assoluta delle cooperative sanitarie, il 77,8% del totale, ha formato il personale su tematiche legate all'innovazione nell'ultimo anno. Nella cooperazione sociale, il 66,5% delle cooperative ha previsto iniziative a supporto dell'innovazione. Anche in ambito agroalimentare, oltre la metà delle cooperative ha promosso iniziative formative a supporto dell'innovazione. Infine, così come rilevato nella precedente indagine, nei settori dell'industria e costruzioni, in quello del consumo e distribuzione e in quello dei servizi (non sociali), la maggioranza assoluta delle cooperative intervistate non ha avviato alcun percorso formativo sull'innovazione nell'ultimo anno.



Iniziative formative a supporto dell'innovazione nelle cooperative - area territoriale (2025)



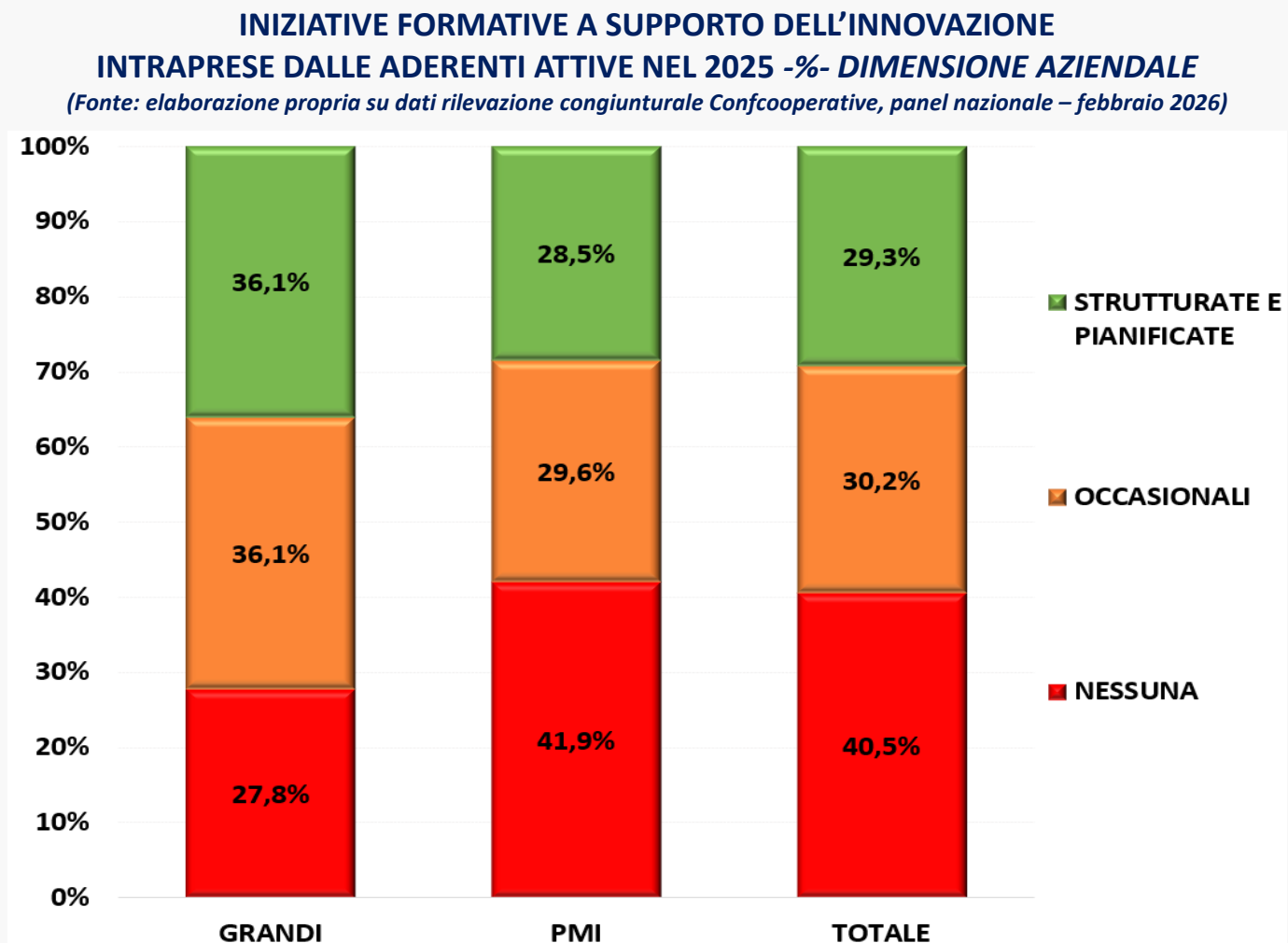
Su base territoriale, in tutte le ripartizione geografiche si segnala un incremento, rispetto alla precedente rilevazione, della quota di cooperative che ha avviato iniziative formative legate all'innovazione. Cresce, infatti, al 33,3% la quota di cooperative attive con sede legale nelle regioni meridionali che ha promosso iniziative formative strutturate e pianificate a supporto dell'innovazione (era il 22,2% nel 2024), mentre sale al 29,2% nell'area geografica del Nord (non superava il 26,6% nella precedente rilevazione). Nell'area territoriale del Centro, la quota di cooperative che indica di aver adottato iniziative strutturate e pianificate nel corso dell'ultimo anno raggiunge il 27,3% del totale (era il 25% nel 2024). Nel Nord e nel Centro, inoltre, cresce rispetto alla precedente rilevazione anche la quota di imprese che dichiara di aver avviato iniziative a favore dell'innovazione a carattere occasionale. Diminuisce, infine, la quota di cooperative che dichiara di non aver avviato alcuna iniziativa formativa a supporto dell'innovazione nell'ultimo anno sia per il Nord che per il Centro, mentre rimane sostanzialmente stabile nell'area territoriale del Mezzogiorno.



Iniziative formative a supporto dell'innovazione nelle cooperative - dimensione aziendale (2025)



Sul fronte della dimensione aziendale (*rif.: parametri U.E. per le PMI vigenti*), anche nel 2025, le grandi imprese si confermano più sensibili, rispetto alle PMI, nell'ambito delle iniziative a supporto dell'innovazione. In particolare, è sempre più consistente la quota di cooperative di grande dimensione che ha avviato percorsi formativi a supporto dell'innovazione, che si attesta al 72,2% tra le grandi imprese (era il 61,1% nel 2024), contro il 58,1% tra le PMI cooperative (era il 52,5% nel 2024). In tutte le annualità prese in esame (dal 2019 al 2025) si registra una quota di grandi imprese coinvolte in iniziative formative sempre superiore rispetto a quella delle PMI. Inoltre, tra le grandi cooperative è sempre più elevata la quota di imprese che avviato iniziative strutturate e pianificate a supporto dell'innovazione. Tale quota si attesta, nel 2025, al 36,1% tra le grandi imprese (seppur in lieve diminuzione rispetto al 38,9% segnalato nel 2024), contro il 28,5% nelle PMI cooperative (era il 24,6% nella precedente rilevazione).



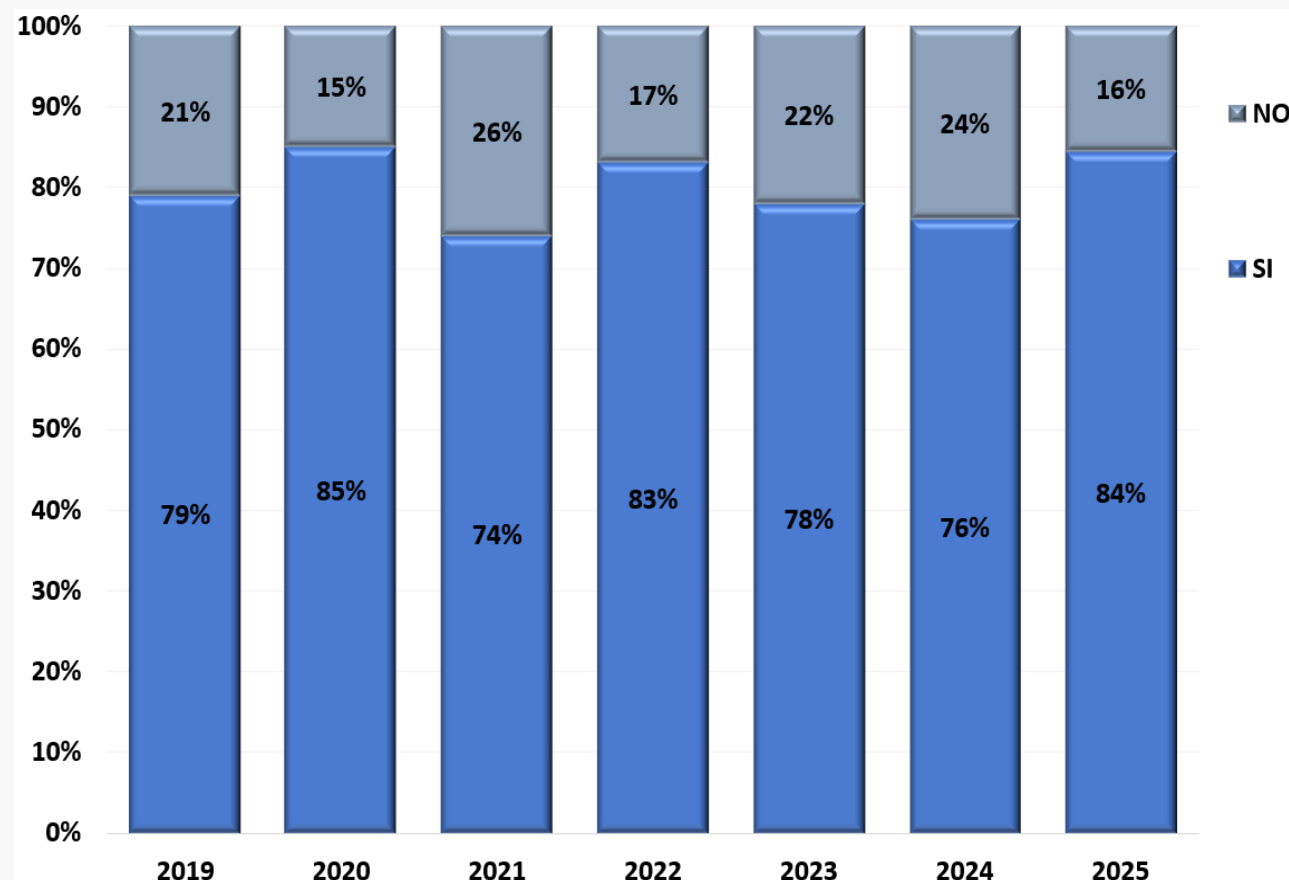
Investimenti in nuove tecnologie nelle cooperative (2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025)



Anche nel 2025, la maggioranza assoluta delle cooperative aderenti attive coinvolte nell'analisi dichiara di aver promosso investimenti in nuove tecnologie. In particolare, rispetto alla precedente rilevazione aumenta la quota di cooperative che ha rafforzato la dotazione di investimenti riconducibili alla transizione digitale, attestandosi all'84% del totale nell'ultimo anno (la quota non superava il 76% nella precedente rilevazione), segnalando un consolidamento della digitalizzazione come leva ormai strutturale di competitività e continuità operativa. Nonostante il rialzo, il 2020, primo anno dell'emergenza pandemica e del cosiddetto «*lockdown*», si conferma l'anno record per incidenza di cooperative interessate da investimenti in innovazione (85% del totale), evidenziando l'effetto "shock" come acceleratore di scelte tecnologiche. Di fatto, nel 2020 le cooperative hanno raccolto la sfida del riposizionamento strategico sui mercati di riferimento, imposto anche dalla pandemia, intensificando in tempi rapidi l'adozione di soluzioni digitali per riorganizzare processi, canali di relazione e modalità di erogazione di servizi.

INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE TRA LE ADERENTI ATTIVE (2019-2020-2021-2022-2023-2024-2025) -%-

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)

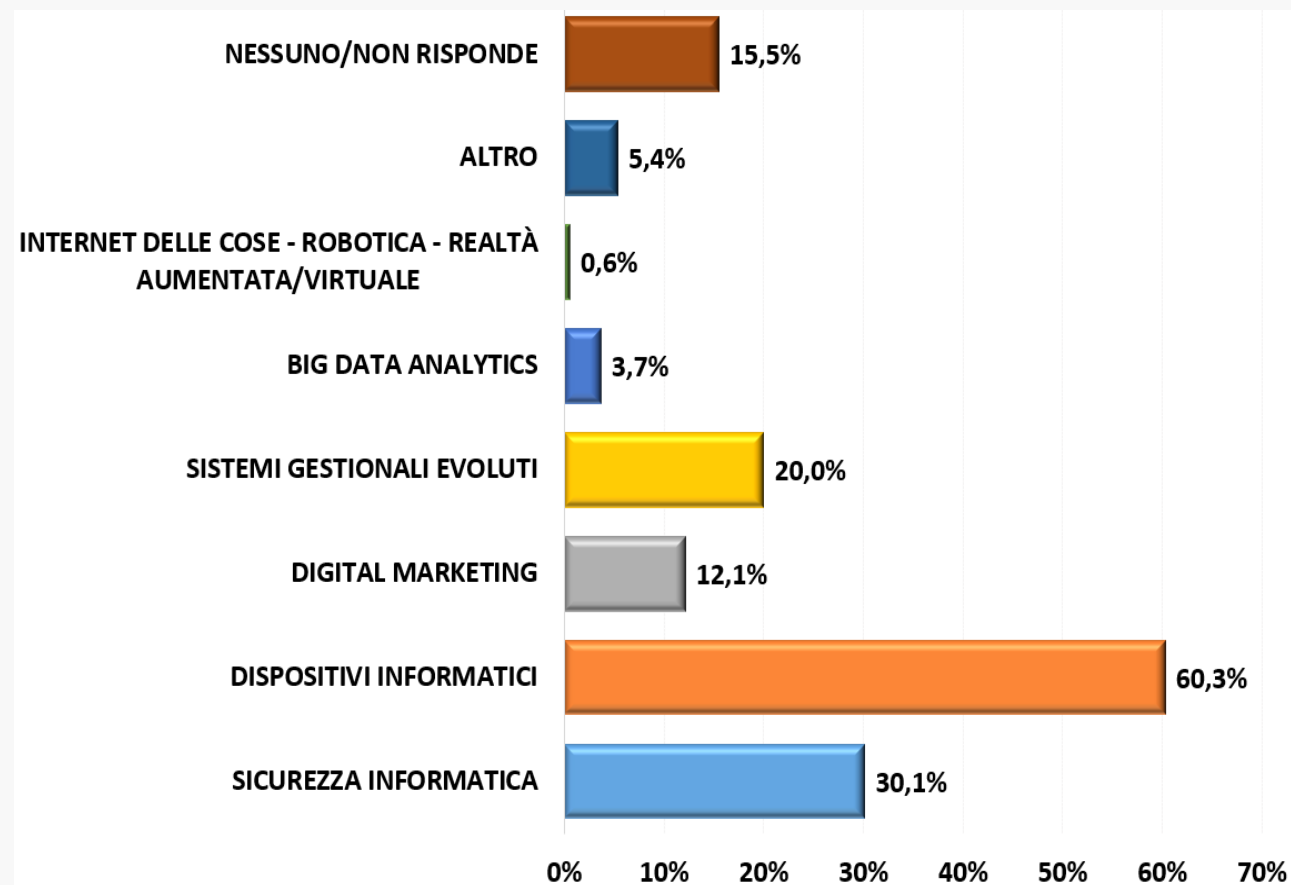


Investimenti in nuove tecnologie nelle cooperative (2025)



Con riferimento alla tipologia di investimenti in nuove tecnologie, nel 2025 oltre il 60% delle cooperative aderenti attive coinvolte nell'analisi (la percentuale si attestava al 53,1% nel 2024) ha effettuato investimenti in nuove tecnologie connesse all'aggiornamento/sostituzione/integrazione dei *dispositivi informatici* (pc, stampanti, ecc.). Inoltre, il 30,1% delle rispondenti (percentuale sostanzialmente stabile rispetto alla precedente rilevazione) ha investito anche nella *sicurezza informatica*. Una quota pari al 20% delle rispondenti (la quota non superava il 16,8% nel 2024) ha avviato investimenti in *sistemi gestionali evoluti*, mentre il 12,1% (in aumento rispetto al 9,8% segnalato nella precedente rilevazione) ha promosso investimenti nel *digital marketing*. Il 3,7% (in diminuzione rispetto al 2024, dove si attestava al 4,9%) ha investito in nuove tecnologie e software per l'analisi di grandi quantità di dati (*big data analytics*). Una percentuale residuale, pari allo 0,6% (in diminuzione rispetto al 2024) ha, inoltre, investito in soluzioni di *Internet delle cose - robotica - realtà aumentata e realtà virtuale*. Il 5,4%, infine, ha avviato altri investimenti in nuove tecnologie (principalmente nell'ambito dell'I.A., dell'efficienza energetica e della domotica).

INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE
EFFETTUATI DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- (risposta multipla)
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)

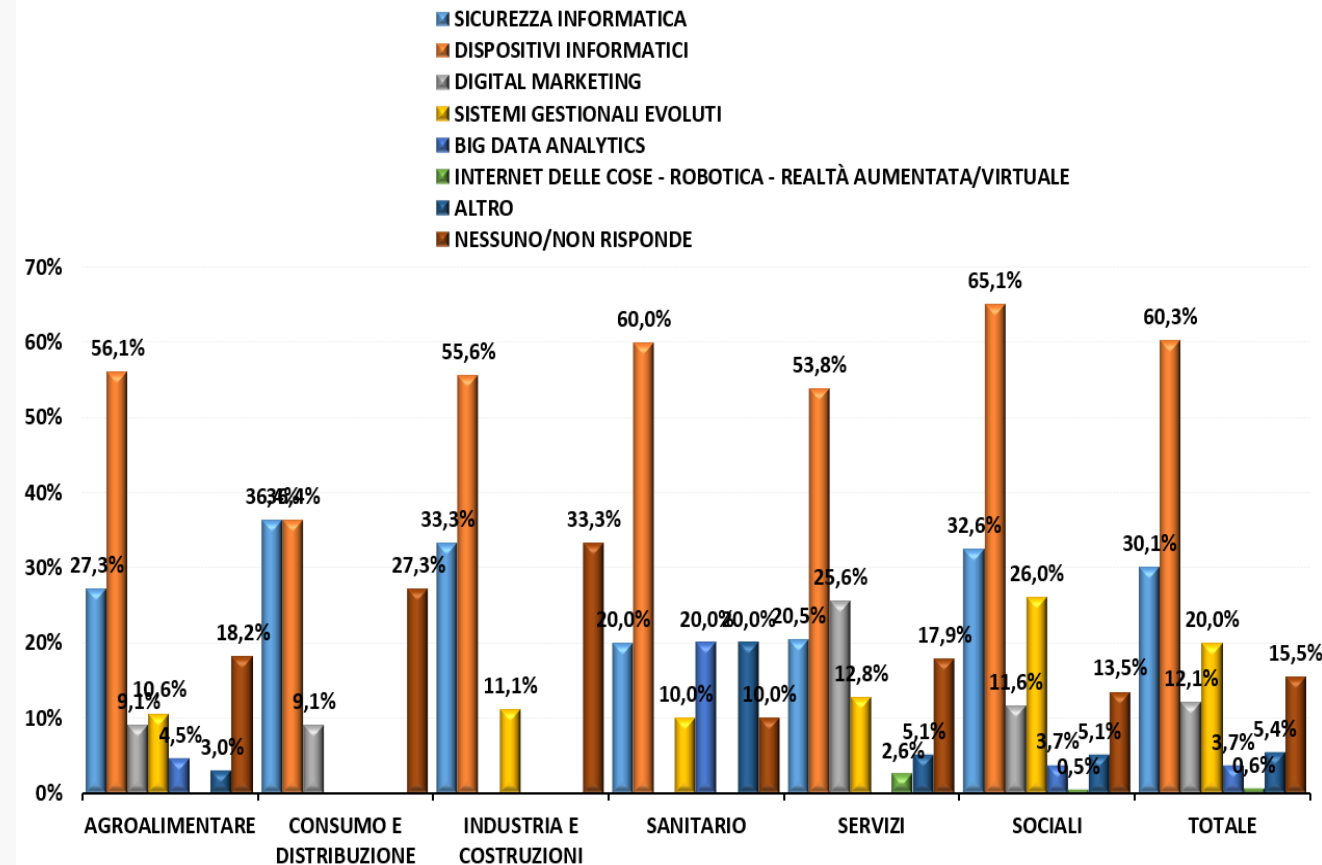


Investimenti in nuove tecnologie nelle cooperative - settore (2025)



Nell'ambito degli investimenti in *dispositivi informatici*, la percentuale più alta fa riferimento alle cooperative operanti nell'ambito dei servizi sociali, che esprimono una quota pari al 65,1% nel 2025. Le cooperative del settore dei servizi sociali, inoltre, esprimono la percentuale maggiore di cooperative che indicano investimenti con riferimento ai *sistemi gestionali evoluti*, pari al 26%. Sempre in ambito informatico, gli investimenti in *sicurezza informatica* sono quelli maggiormente indicati dalle cooperative operanti nel settore consumo e distribuzione, che esprimono una percentuale pari al 36,4%. Gli investimenti in *digital marketing*, invece, si attestano come l'ambito più interessante per le cooperative impegnate nel settore dei servizi (non sociali), pari al 25,6%. Le cooperative del settore sanitario, inoltre, esprimono la percentuale più alta di investimenti nel campo dei *big data analytics*, pari al 20%. Infine, le cooperative oggetto di analisi che operano nel settore dei servizi (non sociali) esprimono la percentuale più alta di investimenti nel campo *dell'internet delle cose-robotica-realtà aumentata virtuale*, pari al 2,6% nel 2025.

INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE
EFFETTUATI DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- SETTORE (risposta multipla)
(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale - febbraio 2026)



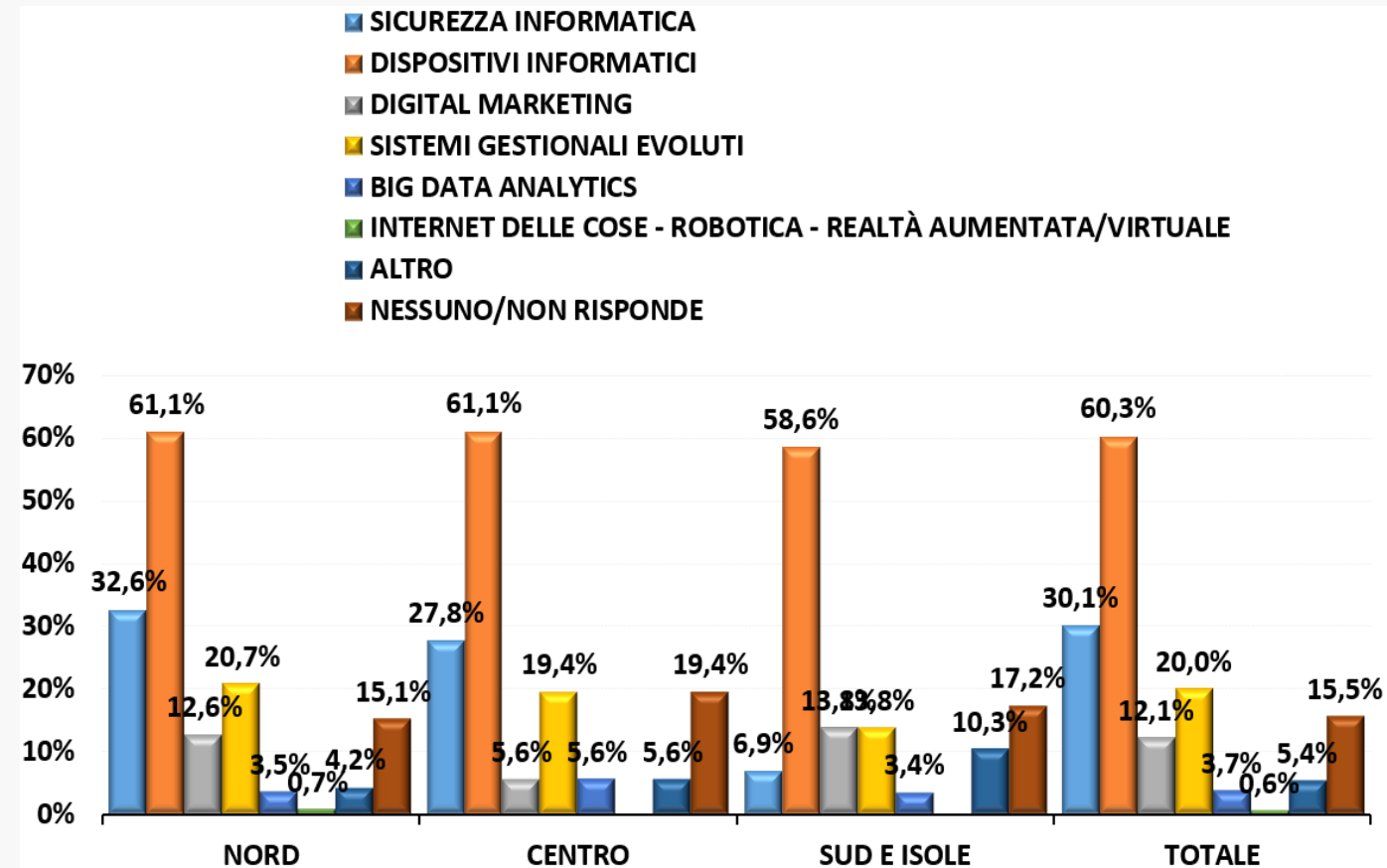
Investimenti in nuove tecnologie nelle cooperative - area territoriale (2025)



Nel 2025, alle aree territoriali del Nord e del Centro fa riferimento la percentuale più alta di cooperative che ha investito in *dispositivi informatici* (61,1% sia per il Nord sia per il Centro, contro il 58,6% delle cooperative con sede legale nel Mezzogiorno). All'area territoriale del Nord fa riferimento anche la percentuale più alta di cooperative che indica investimenti in *sicurezza informatica* (32,6%). Gli investimenti in *digital marketing* sono indicati dal 13,8% delle cooperative intervistate con sede legale nel Mezzogiorno (stessa percentuale per il Nord). Anche la percentuale più alta di investimenti in *sistemi gestionali evoluti*, nel 2025, fa riferimento alle cooperative con sede legale nel Nord (20,7%). All'area del Centro, inoltre, è riferita la percentuale più alta di cooperative che indica investimenti nel campo dei *big data analytics* (5,6%). Infine, il Nord Italia esprime la percentuale più alta (0,7%) di cooperative che, nel corso dell'ultimo anno, ha investito, nel corso in tecnologie legate all'*internet delle cose-robotica-realtà aumentata/virtuale*.

INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE EFFETTUATI DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -%- AREA TERRITORIALE (risposta multipla)

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



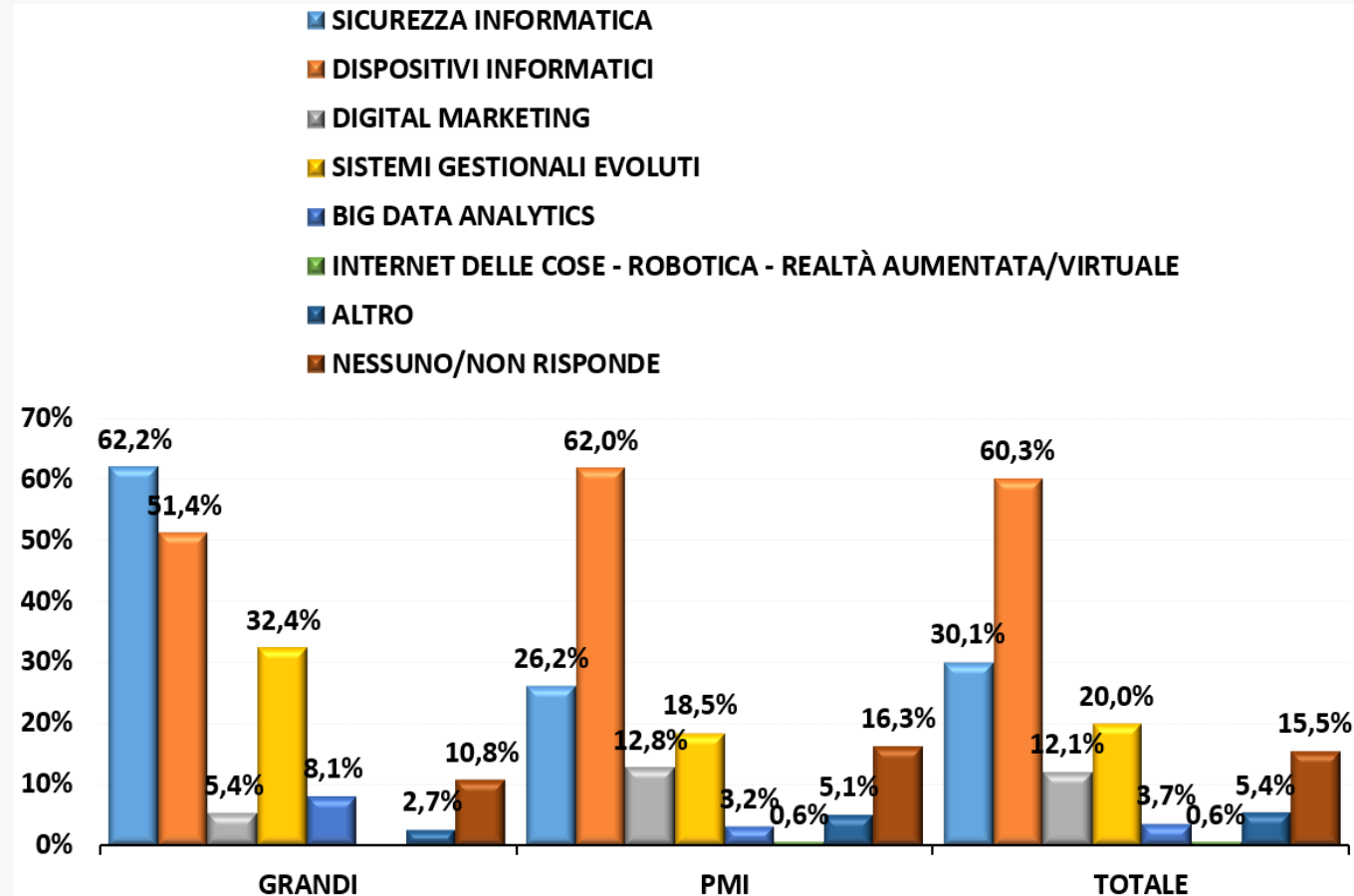


Investimenti in nuove tecnologie nelle cooperative - dimensione aziendale (2025)

Prendendo in considerazione la dimensione aziendale (*rif.: parametri U.E. per le PMI vigenti nel 2022*), gli investimenti in *dispositivi informatici*, nel corso del 2025, hanno riguardato il 62% delle PMI cooperative oggetto di analisi (contro il 51,4% delle cooperative di più grande dimensione). Per contro, si segnala una percentuale più alta di grandi imprese che ha investito in nuove tecnologie legate alla *sicurezza informatica* (62,2% per le cooperative di grande dimensione, contro il 26,2% per le PMI). Le PMI, rispetto alle cooperative di più grande dimensione, mostrano una percentuale maggiore di investimenti in nuove tecnologie legate al *digital marketing* (12,8% per le PMI contro il 5,4% per le grandi) e all'*internet delle cose* (0,6%). Gli altri ambiti si confermano molto più attrattivi agli investimenti tecnologici nella grande dimensione aziendale: *sistemi gestionali evoluti*, indicati dal 32,4% delle cooperative di grande dimensione (contro il 18,5% per le PMI cooperative), *big data analytics*, segnalati dall'8,1% delle cooperative di grande dimensione (contro il 3,2% per le PMI).

INVESTIMENTI IN NUOVE TECNOLOGIE EFFETTUATI DALLE ADERENTI ATTIVE NEL 2025 -% DIMENSIONE AZIENDALE (risposta multipla)

(Fonte: elaborazione propria su dati rilevazione congiunturale Confcooperative, panel nazionale – febbraio 2026)



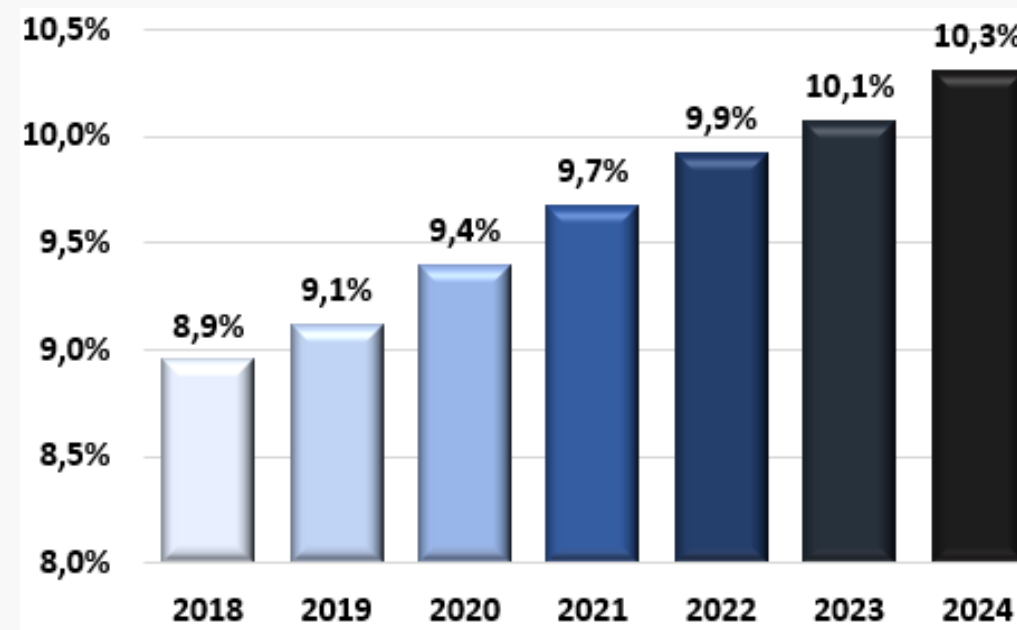
L'indice di *intensità innovativa* nelle cooperative (2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024)



Le verifiche empiriche sullo sviluppo delle cooperative nel medio-lungo periodo del decennio pre-Covid (rif. *Studi & Ricerche*, n. 49, dicembre 2017) evidenziano che le realtà che hanno investito con maggiore decisione in attività innovative - soprattutto in capitale immateriale, come brevetti e ricerca e sviluppo - hanno registrato una crescita più sostenuta sia negli indicatori economici sia in quelli patrimoniali. Tale crescita risulta positivamente correlata all'aumento del rapporto tra immobilizzazioni immateriali e materiali, un indicatore implicito dell'intensità innovativa. Anche l'analisi dei bilanci delle cooperative aderenti attive al 31/12/2025, relativa al periodo 2018-2024 (serie storica omogenea)*, conferma un trend di costante rafforzamento dell'intensità innovativa. Il rapporto tra immobilizzazioni immateriali e materiali è infatti passato dall'8,9% nel 2018 al 9,1% nel 2019, al 9,4% nel 2020, al 9,7% nel 2021, al 9,9% nel 2022, al 10,1% nel 2023, fino a raggiungere il 10,3% nel 2024. In sintesi, la dinamica osservata conferma che gli investimenti in innovazione costituiscono un elemento strutturale e sempre più rilevante della competitività cooperativa.

INTENSITÀ INNOVATIVA: IL RAPPORTO TRA IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI E IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI TRA LE ADERENTI ATTIVE (2018-2024) - %

(Fonte: elaborazione propria su dati Confcooperative e Aida Bvd, estrazione 23/02/2026.
Serie storica omogenea 2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024, aderenti attive al 31.12.2025)



* L'analisi relativa alle dinamiche delle immobilizzazioni immateriali e delle immobilizzazioni materiali fa riferimento a 9.419 cooperative aderenti a Confcooperative e dichiarate attive al 31 dicembre 2025 di cui si dispone (alla data del 23 febbraio 2026), della serie storica completa dei bilanci (singoli e non consolidati) relativi agli esercizi sociali 2018-2019-2020-2021-2022-2023-2024 (elaborazioni: archivi nazionali Confcooperative e banca dati Aida Bureau Van Dijk. Sono escluse dall'analisi le cooperative che operano nel settore del credito, della finanza e delle assicurazioni).

STUDI & RICERCHE è un prodotto di:

Fondosviluppo S.p.A.

Area Statistica Economica e Ricerche di Mercato

Responsabile: Pierpaolo Prandi - prandi.p@confcooperative.it

Hanno collaborato: Fabrizio Colantoni e Lorenzo Di Giulio

