

Cover story - QT n. 13, 1 luglio 2006

Coop: impresa e solidarietà. A che punto siamo?

Le cooperative, con la presidenza Schelfi hanno affrontato di petto l'antico nodo: democrazia interna, rapporto tra manager e soci. Si aprono però nuovi interrogativi: "nelle valli avanza la cultura dell'IO, invece di quella del NOI" come dice lo stesso Schelfi. E allora...

di **Ettore Paris**

"Lo diciamo in modo chiaro: siamo un po' preoccupati. Ci sembra di cogliere segnali di sfaldamento". Ai tempi di don Guetti "le persone avevano una bussola importante, il concetto del NOI! Mentre nelle città era il concetto dell'IO! Pensiamo che oggi non sia più così, che la situazione sia rimescolata: nelle città sembra prevalere il NOI! Nelle valli sembra prevalere l'IO!"

A pronunciare questa accorata denuncia non era un parroco di montagna, incapace ormai di stare dietro ai tempi, o un candidato trombato alle elezioni. Era Diego Schelfi, potente presidente della Federazione delle Cooperative, a capo del più forte conglomerato economico del Trentino, per di più in continuo sviluppo.

La cosa sembra stravagante: un insieme di imprese che non si bea dei rotondi risultati economici raggiunti; o per converso piange merenda per questo o quel provvedimento o balzello governativo. Ma si preoccupa, in primis, del contesto e dei risultati sociali.

All'Assemblea della Federazione, la relazione di Schelfi era tutta improntata su questi temi: la competitività necessariamente coniugata alla solidarietà, la convergenza delle culture politiche, "l'apprensione diffusa per la precarietà del lavoro", lo spazio per i giovani, la risorsa immigrazione... Insomma, una sagra del politicamente corretto: di fronte a una platea di amministratori che maneggiano milioni di euro, e che vengono da comunità in cui la testé deprecata "cultura dell'IO" sembra predominare, almeno a giudicare dai risultati elettorali.

Qui si aprono due interrogativi. Primo: allora le coop sono davvero imprese particolari? Secondo: come si rapportano alla cultura circostante?

L'altra ipotesi (Diego Schelfi è fuori di testa, si avventura su terreni minati) è fuori luogo: non solo perchè il personaggio è notoriamente realista e scafato; ma perchè risultava in perfetta sintonia con la platea.

E la sua rielezione all'unanimità - lo si poteva cogliere negli occhi e nei sorrisi dei delegati - non è stata frutto di timori reverenziali, ma di stima, anzi di affetto sincero.

E il primo dato è proprio questo: la popolarità di un presidente che non liscia il pelo all'assemblea, ma anzi dice cose ostiche. Ve lo immaginate un presidente di un'altra associazione di categoria, in un'assemblea di padroncini di valle, porre come priorità i doveri verso i dipendenti e le politiche verso gli immigrati? Non ne uscirebbe sano.

E invece Schelfi veniva applaudito con gli occhi umidi.

Tutto questo è un programma, ma è anche un - primo - risultato. In questi anni, di parole, nella sala della Cooperazione di via Segantini, ne abbiamo sentite tante, troppe: le belle frasi su don Guetti, la mutualità, la democrazia, una testa un voto, ecc. Ed anche tanti buoni propositi: sul socio che deve contare di più, sui manager che non devono debordare, sui modelli di *governance* che devono essere ridefiniti... In buona sostanza, le imprese cooperative, mentre si dimostravano imprenditorialmente ottime, rischiavano di perdere l'anima, vale a dire la propria caratterizzazione comunitaria, rivolta al sociale. La precedente presidenza, quella di Pierluigi Angeli, questa diagnosi la aveva tracciata; ma poi non aveva né saputo né voluto praticare alcuna terapia.

Con Schelfi invece l'inversione di tendenza è stata effettiva.

Il corpaccone burocratico della Federazione ha subito uno snellimento: meno personale, più giovani, nuove attività, qualche notevole eccellente messo in disparte "In tre anni c'è stato un rinnovamento non interamente soddisfacente, ma visibile e che lascia ben sperare" - ci dice il prof. Carlo Borzaga, già preside ad Economia e studioso del settore no-profit; e le sue parole sono la sintesi dell'opinione di tanti operatori.

Ma al di là dell'aspetto burocratico, la caratterizzazione della presidenza Schelfi è stata l'enfasi "sulla partecipazione: rendere la democrazia effettiva, far sentire le coop come proprietà dei soci - prosegue Borzaga - E' una nuova visione dei compiti della Federazione: non solo e non tanto fare lobby nei confronti di Stato e Provincia, ma fare movimento, promuovere la cooperazione come sistema e non solo come aggregato di imprese. Insomma, far crescere la consapevolezza di essere soggetto di sviluppo sociale".

La svolta è consistita nel credere davvero a quello che si andava dicendo: se per Angeli la democrazia cooperativa era un fiore all'occhiello, per Schelfi è una condizione imprescindibile, le coop o sono diverse, o non hanno ragione di essere. Con quali risultati?

"To do un dato, certificato per le Casse Rurali, stimato nelle altre realtà – ci risponde il presidentissimo – Alle assemblee di maggio sul bilancio, c'è stata una partecipazione del 36% dei soci. E sono assemblee che durano ore, e che decidono davvero, a iniziare dalla governance. E in cui abbiamo visto crescere gli interventi dei soci, che magari sorvolano sul bilancio della Cassa rurale, e approfondiscono invece il ruolo della Cassa nella comunità".

Il risultato globale è che in tutto il Trentino oltre 50.000 persone (un abitante su dieci) hanno discusso dei bilanci delle loro cooperative.

Questo risultato è il frutto di un investimento in formazione, degli amministratori e dei soci, in comunicazione, e in progetti di lungo respiro (come la cooperazione insegnata nelle scuole, con migliaia di ragazzi coinvolti, dalle elementari alle superiori). *"L'anno scorso abbiamo indetto tra le Casse Rurali un concorso per il miglior progetto di comunicazione – prosegue Schelfi – Vi hanno aderito con entusiasmo, con un sano spirito di emulazione nelle buone pratiche. Perché la nostra bussola è questa: la finalità del movimento non è la Federazione, è il socio. E si è visto che la gente, se sa di contare, partecipa".*

In questo quadro idilliaco tante cose, ovviamente, non rientrano. Ci sono ancora i manager padri-padroni, che magari (vedi Rizzoli alle Cantine Mezzacorona) passano il potere dal padre al figlio. E ci sono quelli che riescono ad anteporre i propri interessi di poltrona a quelli imprenditoriali della cooperativa, vedi il Polo latte che non riesce a decollare per beghe interne agli amministratori.

"Il nostro compito è operare la revisione, che non è solo contabile, ma riguarda soprattutto i rapporti cooperativi. Però sia chiaro – sottolinea Schelfi – noi non abbiamo capacità coercitive. Per fortuna. La nostra è una moral suasion, possiamo, anzi dobbiamo, sollecitare, fare cultura, creare coesione. Ma non possiamo imporre. Guai se io avessi il potere di obbligare delle cooperative a fondersi".

Anche Borzaga allarga le braccia: *"Le cooperative sono imprese a struttura complessa, talora molto complessa. Le scelte organizzative possono essere le più diverse, portare a maggior o minor efficienza. Se un amministratore riesce a mantenere la carica per tanto tempo, vuol dire che – in un modo o nell'altro – riscuote la fiducia dei soci. Poi entrambi, amministratori e soci, possono sbagliare: fino al fallimento. Fa parte del gioco. Il punto è il livello di democrazia, le forme di governance, la preparazione di soci e amministratori. Su questi temi può intervenire la Federazione, cosa che in passato ha trascurato. Ora sta recuperando".*

E' collegato a questi temi il problema delle fusioni, finora invocate in nome delle economie di scala. Schelfi (a parte il Polo latte) ha nella sua relazione azionato il freno: *"E' poi vero che queste economie di scala sono e danno valore aggiunto? E che sono tali da controbilanciare la ricchezza del governo diffuso?"* E a voce ci conferma questa valutazione: *"Molte volte vale di più l'impegno della persona, che non le leggi dell'economia di scala".*

E che ne dice un economista come Borzaga?

"E' un tema su cui si è riflettuto in questi ultimi anni: le fusioni non necessariamente portano economie, e di sicuro portano dis-economie. Una grande cooperativa può assomigliare a una grande Fondazione, che di sicuro non è un organismo democratico. E la democrazia è il valore aggiunto di una coop, anche dal punto di vista economico".

In questi termini risulta meglio inquadrato il problema più generale, che abbiamo visto in apertura: la cultura dell'IO prevalente nelle valli (e confermato anche dagli esiti del referendum, vedi Referendum tra fondovalle e montagna).

Però il problema resta. Soprattutto se lo si riconduce al modello di sviluppo. E alla divaricazione tra le città, in cui si sta felicemente lavorando per arrivare a un'economia della conoscenza, e le valli, che si sentono più vulnerabili rispetto alla concorrenza della globalizzazione.

Una forbice che rischia di allargarsi. E paradossalmente anche le proposte di Schelfi sembrano inserirsi in questa dinamica: non solo gli apprezzamenti verso il Festival dell'Economia, ma anche l'ambizioso progetto di fare Trento sede del Centro Europeo di Studi Cooperativi, e nell'immediato di ospitare, il prossimo dicembre, la riunione dell'Alleanza Cooperativa Internazionale. Tutte cose non buone, ottime: che, in sinergia con gli altri centri di studio e ricerca internazionali (pensiamo all'Ocse, oltre che, ovviamente, all'Università, con cui la Cooperazione ha stretto rapporti intensi), rafforzano il futuro Trentino della ricerca e della cultura.

Ma è un Trentino tutto concentrato sull'asta dell'Adige, rispetto al quale le valli potranno vivere solo di riflesso (Festival e valli: le chiusure che fanno male). Per loro, quale modello di sviluppo si può prospettare?

"Non so – risponde francamente Schelfi – Noi lavoriamo perché le nostre realtà, che sono imprese, possano contare su manager preparati, in grado di rapportarsi al territorio. E' la cultura che permette di vivere al meglio l'esperienza

professionale; e la cultura diffusa porta al coinvolgimento, al rapporto fra l'impresa e la comunità. Più persone riusciamo a mettere attorno a un tavolo e più siamo contenti. Da Trento, dall'Itc per esempio, non pensiamo che si decentrino centri di ricerca; ma dibattiti sì".

Anche Borzaga concorda sulla disgregazione sociale delle valli, *"dovuta sia a un fatto demografico (la popolazione si concentra nei capoluoghi e spopola i centri minori), sia alla dipendenza da Trento. Ed anche alla scarsa cultura di tanti amministratori, che non sono riusciti a far decollare le nuove Aziende di promozione turistica legate al territorio. A questo punto una delle risposte può venire proprio dalla cooperazione. Ma non dalle coop settoriali, bensì da quelle che si pongono come imprese di comunità: tengono aperto un negozio, ma contemporaneamente curano il verde pubblico, offrono servizi al turismo... Un esempio in tal senso sono proprio le Casse Rurali, che, nate come banche dei contadini, oggi sono banche della comunità, offrono posti di lavoro qualificati e sono quindi di stimolo all'acculturamento".*

Qui si arriva ad una delle parole magiche, uno slogan, che sempre incontriamo e ogni anno si rinnova. L'anno scorso era *"Mandraxon"*, cioè la cooperazione basca (*"interessante ma non esportabile: è un sistema con una struttura molto verticalizzata e coercitiva"* - ci dicono oggi i nostri interlocutori). Quest'anno è *"intercooperazione"*. Che vuol dire far lavorare assieme imprese di diversi settori.

"Faccio un esempio. Gli allevatori avevano una filiera del latte e una della carne, con quest'ultima in crisi – ci spiega Schelfi – Mettendo tutti insieme, le due filiere e le coop del consumo, abbiamo costruito la tracciabilità del bovino trentino, che viene ora venduto come tale: siamo passati da una bestia macellata alla settimana a 25; e tutto il sistema si sta rivitalizzando, in un progetto che ha come base il territorio.

Per questo stiamo lavorando anche sul settore del turismo, quello cioè che tocca molteplici situazioni di qualità: metterle assieme, farle interagire è il nostro scopo. Così si vende il territorio e si crea comunità. Non a caso abbiamo insistito affinché le nuove Apt siano cooperative".

Come si vede, i progetti non mancano. Tanto da far temere che la cooperazione possa essere troppo invasiva. Già oggi sono 200.000 i soci (su 500.000 abitanti); e le coop sono egemoni nel credito e in agricoltura; e poi il consumo, le attività di servizio... *"Siamo ritenuti 'potenti'"* si lamenta Schelfi nella sua relazione.

In effetti... Anche se la Federazione ha fatto flop, quando negli anni scorsi si è direttamente cimentata in politica con suoi uomini targati, le entrate politiche sono indubbie. Schelfi è da sempre amico personale del presidente Dellai; l'assessore all'agricoltura era spesso un uomo di paglia della Federazione. La 'potenza' è nella logica delle cose.

E a volte ci se ne approfitta. Come quando il Sait può promuovere investimenti milionari in centri commerciali proibiti sulla carta, sicuro che al momento giusto arriveranno le deroghe.

"Se mi si dice che dobbiamo rispettare le regole, sono perfettamente d'accordo – ci risponde Schelfi – Però alla politica chiediamo di capire qual è il nostro ruolo. La differenza tra il dare e l'avere, in una banca, va agli azionisti; in una Cassa rurale, alla comunità. Con questo noi non chiediamo leggi ad hoc; chiediamo di essere ascoltati".

Sul fatto che Diego Schelfi possa non essere ascoltato in qualche palazzo del potere, avanziamo seri dubbi.

Però ci sembra anche che abbia delle cose interessanti da dire.