

Servizi - QT n. 13, 2 luglio 2005

Cooperative: il nodo del potere

Le cooperative, in splendida salute, pensano all' "internazionalizzazione". Ma il problema vero è il solito: decisioni e democrazia. Cosa è cambiato nell'era di Diego Schelfi.

di **Ettore Paris**

Era particolarmente orgogliosa, più ancora nei contenuti che nei toni, la relazione del presidente Diego Schelfi all'assemblea dei soci della Federazione delle Cooperative. Intendiamoci, i numeri sono impressionanti: oltre 200.000 soci, e in continuo aumento (tanti sono soci di più coop, e la cifra reale è attorno ai 120.000, ma stiamo comunque parlando di una popolazione di 470.000 abitanti); leadership nel settore agricolo, bancario, della distribuzione; insomma, il movimento cooperativo è il più importante fattore economico del Trentino. E, globalmente, gode di ottima salute. In un'Italia che arranca, non solo garantisce redditi buoni, ma si espande.

Partendo da questi presupposti Schelfi poteva permettersi di ricordare come la cooperazione fosse nata più di cent'anni fa per arginare miseria ed emigrazione, eppure nei decenni si è dimostrata capace di aggiornarsi, gestendo modernizzazione e nuova ricchezza. Ed ora si trova di fronte alla sfida dell'internazionalizzazione.

Di qui l'enfasi sui nuovi scenari e nuovi compiti: *"Accompagnare il Trentino in Europa e avvicinare l'Europa al Trentino"* e, con i paesi del Terzo Mondo, instaurare nuovi rapporti che sappiano *"fondere mercato e solidarietà"*.

Tutto bene. Questa spinta all'internazionalizzazione, in un movimento profondamente ancorato al territorio, non può che essere positiva. E per non essere velleitaria, è supportata da uno sforzo per l'aggiornamento attraverso un rapporto strettissimo e privilegiato con l'Università (con un impegno, anche finanziario, per un periodo di ben sei anni, per varare iniziative ad hoc, come testimoniato dallo stesso rettore Bassi, appositamente intervenuto).

Dunque l'internazionalizzazione convince le punte più avanzate del movimento: *"In Ecuador abbiamo aiutato a far sorgere delle Casse Rurali che funzionano, come pure funzionano le coop di consumo - ci dice un cooperatore - Ma perché dovremmo esportare il modello solo tra i paesi poveri, e lasciare per esempio la Polonia alle multinazionali?"*.

Questa priorità non ci convince appieno. Riteniamo che una perplessità possa essere venuta dallo stesso Rainer Schlüter, direttore di Cooperatives Europe, che associa 300.000 imprese cooperative di 33 paesi, con quasi 5 milioni di dipendenti: *"Abbiamo investito tanto nel nostro mestiere (banca, agricoltura, ecc.) e poco nei valori cooperativi. E questo oggi lo paghiamo. A livello europeo la specificità cooperativa non viene riconosciuta"*.

Ecco, Schlüter riporta al problema vero. La cooperazione, che vuol essere contemporaneamente impresa e valori, economia e democrazia, quanto è fedele ai propri principi? Perché a chiacchiere sono tutti bravi, ma poi nei fatti... E sia i legislatori che, ancor più, i concorrenti, pretendono fatti. Soprattutto in Europa, dove la cooperazione non gode di significative sponde politiche.

Il problema, come ben sanno i nostri lettori (vedi per esempio Coop trentine tra manager e socisu QT del 28 giugno 2003) è centrale nella cooperazione trentina. Che peraltro ne è consapevole, e su questo ha realizzato studi e convegni, senza però approdare a risultati significativi.

Il problema è sempre quello: cosa significa essere soci? Quanto conta, quanto riesce ad incidere? In organismi in cui gli amministratori sono dei boss locali o dei professionisti delle lobby, e i manager si muovono per proprio conto? *"Il piano della democrazia interna è un discorso incompiuto"* - ammette senza tanti giri di parole un cooperatore. E lo è ancor più oggi, con le indispensabili fusioni, l'aumento delle dimensioni, conseguenza dell'accentuata concorrenza come pure dei successi conseguiti.

Un esempio. Chi in città si serve dei supermercati Sait, può avvantaggiarsi di particolari promozioni se è socio, cioè se sottoscrive una quota di 25 euro: ma i supermercati concorrenti la fidelity card la danno gratis. E così le Casse Rurali cittadine: offrono vantaggiose condizioni ai soci, cioè a chi immobilizza 300 euro; ma le banche più aggressive le stesse condizioni di favore le danno gratis. Le cooperative offrono in più, ai soci, il diritto di voto, la possibilità di poter contare nelle scelte: cosa che è effettiva nella Cassa Rurale o nella Famiglia Cooperativa di paese, ma un'illusione in realtà come la Cassa Rurale di Trento, le cui assemblee sono preparate e gestite dai professionisti della politica.

"Quando si prospetta una fusione, subito si confrontano due partiti: chi è a favore per via delle economie di scala, chi è contro per il timore di perdere i rapporti col territorio - ci dice il prof. Carlo Borzaga, preside di Economia a Trento e studioso delle realtà no-profit - Nessuno si pone il problema, della gestione del potere, che le fusioni acquiscono: in realtà dove, senza vincoli di mandati, prosperano le cariche a vita, con enclave di potere personale micidiali, perché più grande è la coop, più aleatorio è il controllo dei soci."

La Federazione, da vari anni, lancia lo slogan *"Bisogna rilanciare il ruolo del socio"*. Il che vuol dire *"che il problema lo percepisce. Ma in maniera embrionale - prosegue Borzaga - Perché i nodi da sciogliere sono delicati: rapporti tra soci e CdA, tra amministratori e manager, come sono rappresentati i vari diversificati interessi, come il socio può esprimere perplessità e proposte"*.

Questi discorsi li sentivamo fare, pari pari, sette anni fa. Intanto il movimento cooperativo trentino si è indubbiamente rafforzato. E forse proprio i successi economici e imprenditoriali possono aver messo la sordina ai cambiamenti di lunga gittata sul piano della democrazia e dei valori. Cambiamenti che del resto il movimento, magari confusamente, reputa necessari. La stessa elezione di Schelfi, succeduto al boss dei boss Pierluigi Angeli, democristiano di lunghissimo corso (presidente delle giunte regionali e provinciali, per capirci) era stata vissuta come una necessità di cambiamento: *"Le cose dovranno cambiare"* si commentava allora.

E oggi? *"Beh, si respira un'aria nuova - ci dicono in tanti. Schelfi ha infatti operato un lento, soffice ma inesorabile repulisti dei dirigenti più immobilisti, a iniziare dal direttore generale, sostituendolicon gente più dinamica e motivata (sostituzioni peraltro solo parziali, in modo da attuare, dice Schelfi nella sua relazione, "una significativa riduzione di personale con contratto di dirigente")*. Tutte cose percepite come un primo segnale di rinnovamento, e approvate.

E poi? *"Di fronte alla scarsa decisionalità delle coop ci sono due strade: la prima è quella di dare grandi poteri ai manager. Ma così si disattivano i soci, e poi le cooperative sono ancor meno capaci delle società di capitali di controllare i manager"* - risponde Borzaga. E' il caso della Cantina di Mezzacorona, dove l'amministratore delegato Fabio Rizzoli è padre padrone, ed ha imposto una gestione molto tecnologica, aggressiva sui mercati, e accentrata al punto di incoronare il figlio come successore.

"C'è poi l'altra soluzione: trovare nuovi modelli di gestione adeguati all'oggi. Un esempio viene dalla cooperazione basca (dove a Mandragon il sistema coinvolge 35.000 soci-lavoratori, con fabbriche, banche, un'università, un centro di ricerca, n.d.r.). Lì si è creato un organismo di secondo livello (che cioè raggruppa più cooperative cui fornisce servizi, come le nostre Cassa Centrale, Sait, Cavit) cui le coop conferiscono il 10% degli utili, e che decide i finanziamenti strategici, anche se comportano chiusure, e diminuzioni di occupati, che vengono altrimenti ricollocati. Mentre le singole cooperative si occupano della gestione ordinaria".

Insomma, una grande concentrazione di scelte decisionali e di potere. *"Ma i dirigenti, in genere ex-cooperatori, prendono uno stipendio al massimo tre volte quello dei soci-lavoratori. Ciò per impedire il crearsi di un ceto a parte: se un manager è bravo, e gli interessa più lo stipendio che le motivazioni mutualistiche, è bene che trovi un impiego nelle aziende private."*

L'esempio di Mandragon, nelle sue tante sfaccettature, è variamente citato da tutti i cooperatori. Ma forse è ancora lontano. Intanto Schelfi che fa? Registrato che, come l'Angeli del periodo immobilista, si tiene alla larga dalle domande critiche (nonostante i nostri buoni rapporti personali, si è ben guardato dal trovare il tempo per un'intervista), comunque delle linee di cambiamento le ha intraprese. Anche perché sembra consapevole del fatto che la cooperazione, come sostiene Schlüter, la propria specificità deve dimostrarla nei fatti, non solo nelle celebrazioni.

Da qui, anzitutto, l'enfasi sulla formazione e il rapporto stretto con l'Università, a partire proprio da Borzaga: per far fare un salto in avanti al livello di formazione, gestionale e mutualistica, di amministratori, funzionari, manager.

Poi il nodo della governance; ossia del potere. Qui Schelfi è molto cauto. Ha avviato una vasta operazione-ascolto tra i manager; ha impostato, per l'autunno, un convegno sulla governance cooperativa. Sta facendo predisporre un Codice etico, che dovrebbe (il condizionale è d'obbligo) prevedere una serie di regole possibilmente chiare: su numero dei mandati, livello delle retribuzioni dirigenziali, accumulo di cariche, democrazia interna. Tutti temi scottanti, in un'organizzazione spesso sequestrata da boss pigliatutto.

"Tu scrivi, scrivi per 'sti convegni - diceva sarcastico Fabio Rizzoli supermanager di Mezzacorona, a un giovane dell'Ufficio Studi della Federazione, impegnatissimo nel produrre documenti sulla necessità di maggiore democrazia. Oggi il giovane, silurato dall'Ufficio Studi, lavora proprio nello staff di Rizzoli."

Erano i tempi di Angeli. Sono cambiati?