

## **UNA ECONOMIA FONDATA SULLA CORRESPONSABILITÀ. ESPERIENZE DI COOPERAZIONE A CONFRONTO**

Ore: 19.00 Sala C1 Siemens

In collaborazione con **Unioncamere**. Partecipano: **Gianpiero Calzolari**, Presidente di Granarolo; **Andrea Ferraris**, Presidente di COPAT; **Claudia Fiaschi**, Presidente del Consorzio CGM; **Maurizio Gardini**, Presidente di Conserve Italia. Introduce **Monica Poletto**, Presidente della Compagnia delle Opere - Opere Sociali.

### **MONICA POLETTTO:**

I nostri relatori innanzitutto hanno chiesto se possono togliersi la giacca, visto il caldo che fa qua sopra; possiamo dargli l'autorizzazione.

Prego! Perché abbiamo le lampade. Prego, iniziamo subito un po' informalmente, molto cooperativo.

“Una economia fondata sulla corresponsabilità. Esperienze di cooperazione a confronto”.

Nell'anno europeo della collaborazione, abbiamo voluto un incontro che fosse anzitutto il racconto di esperienze, per questo abbiamo chiesto ai nostri importanti relatori di raccontarci delle esperienze, la loro esperienza di impresa cooperativa, le loro esperienze di centralità della persona e di assunzione di responsabilità, ben coscienti che non ci sarà nessun nuovo slancio economico e sociale senza dei soggetti liberi, che decidano di vivere responsabilmente il proprio lavoro e la propria impresa. Per questo ci interessa che ci mostrino esperienze di uomini che hanno costruito imprese importanti. Noi abbiamo qua la Granarolo e la Conserva Italia, che dopo ci verranno dettagliate, reti sociali molto sviluppate e radicate, come il consorzio CGM o l'esperienza di COPAT, che invece è un'esperienza, rispetto a questa, più piccola ma non meno significativa.

Ed a loro chiediamo che cosa ha reso possibile questa esperienza, che cosa in questo momento è un ostacolo alla costruzione, e quali sono le sfide che pensano di dovere affrontare, per cui do la parola innanzitutto a Maurizio Gardini, Presidente di Conserve Italia. Sì! Lo so che vorresti scendere, ma devi star qua sotto.

### **MAURIZIO GARDINI:**

Buon pomeriggio, buona sera, penso che, nella giornata di apertura di questa rassegna, di questa edizione del Meeting 2012, sia opportuno parlare di cooperazione nell'anno in cui la cooperazione è al centro. E' l'anno della Cooperazione riconosciuta dall'ONU, con l'obiettivo di costruire un mondo migliore. E penso che, parlare questa sera, nella giornata di apertura, di cooperazione, abbia anche un significato che trascende quello che è il senso di esperienze delle nostre aziende, delle nostre cooperative, perché c'è un significato più alto, che è uno dei momenti più difficili per la nostra storia, di prospettive più difficili per i nostri giovani. Penso che parlare di cooperazione e di come la cooperazione possa costruire un mondo migliore, partendo dalle nostre esperienze e dai nostri territori, sia molto importante. La storia di Conserve Italia è una storia che nasce, come la stragrande maggioranza delle cooperative, da un bisogno o da una disperazione. Si parte da un bisogno o da una difficoltà. Siamo negli anni '60, alla fine degli anni '60: la crisi dell'ortofrutticoltura, i commercianti privati che lasciano la frutta sulle piante, i produttori che, anche grazie alla spinta delle organizzazioni professionali agricole, costruiscono le prime cooperative per tentare di aggregare l'offerta e di arrivare insieme sul mercato: frutta fresca e frutta trasformata, succhi di frutta, pomodoro o legumi. Da qui nasce l'esperienza di Conserve Italia, attraverso l'acquisizione di alcune aziende da privati che operavano nel settore. Poi l'azienda è cresciuta, attraverso un processo di crescita per linee interne, attraverso il suo marchio, perché la grande intuizione dei dirigenti che c'erano allora, fu quella di non limitarsi a lavorare un prodotto agricolo, ma di arrivare fino alla tavola del

consumatore con un marchio, con un identità, con un messaggio preciso: “Valfrutta, la natura di prima mano”, che è ancora il motivo ricorrente, il *jingle* che ancora sa parlare al consumatore e si traduce subito in una positività di acquisto. L’azienda cresce attraverso Valfrutta, e poi l’azienda cresce attraverso un processo di internazionalizzazione, prima in Francia, in Inghilterra, in Germania ed in ultimo Spagna, e cresce ancor di più nel 2004 con l’acquisizione dal fallimento della Cirio, dei marchi Cirio e De Rica. In questo c’è il completamento di una politica che vede la gran parte del prodotto lavorato e commercializzato con dei marchi, Joga e Derby per i succhi di frutta, Cirio, Valfrutta e De Rica e Jolly Colombani che sono i nostri marchi in Italia e poi in Francia il marchio Sammamet, che è leader di mercato ed in Spagna il marchio Hoover che è leader sul mercato spagnolo. Dietro all’esperienza dell’azienda c’è sempre un motivo, c’è sempre una *mission*, la valorizzazione del prodotto dei soci, il protagonismo del produttore agricolo sul mercato, con la consapevolezza che si riesce veramente ad essere protagonisti, a compiere una missione nel momento in cui si compie tutto il processo, e quindi, il produttore e l’azienda agricola al centro della strategia e della *mission* aziendale, che si è ulteriormente rafforzata con una strategia, con un piano industriale, che ha portato ad investire su questi territori, che ha portato negli anni 2000 ad un forte investimento industriale, nel momento in cui i nostri *competitor* di natura privata delocalizzavano all’estero. All’inizio degli anni duemila, quando la Cina ha cominciato ad invadere il mercato europeo di pomodoro, a dei prezzi molto più competitivi del pomodoro italiano, abbiamo scelto di rimanere in Italia a giocarci la scommessa con i produttori italiani nelle fabbriche italiane, con i nostri collaboratori e dipendenti italiani e abbiamo scelto di giocarci su questo la nostra sfida competitiva, con quelle che erano le caratteristiche del nostro mercato, della nostra produzione e del nostro modo di fare impresa. L’abbiamo fatto anche con un’attenzione e una sensibilità ambientale spiccata. Ad esempio nel momento in cui abbiamo fatto il nuovo sito industriale di Pomposa, c’erano delle caratteristiche di scarico delle acque, ci siamo auto assoggettati a un regime molto più vincolante, anche se queste sono cose che alla fine costano, ma determinano e danno valore a un senso etico del fare impresa e del vivere un’azione di responsabilità sociale nei confronti di un territorio, perché noi non vogliamo solamente sfruttare il nostro territorio per produrre, perché il territorio è l’elemento vitale del nostro fare impresa, del nostro esserci e del nostro giocare da protagonisti. Questa è la storia su cui potrei raccontarvela anche molto più lunga, ma non è il caso di fare uno spot, perché qui penso che sia importante consegnare dei messaggi nel momento in cui il paese sta vivendo una situazione di grande difficoltà e sembra che non ce la facciamo a venire fuori da questa situazione. Ho sentito il Presidente del Consiglio Monti e non ne sono uscito con un carico di entusiasmo che mi porta a dire ce la faremo. Penso, però, che debba esserci uno scatto di orgoglio del Paese, dei nostri imprenditori, delle nostre cooperative, perché penso, non per un facile ottimismo, che noi possiamo avere, pur fra tante difficoltà, la possibilità di giocarcela sul mercato, anche su un mercato difficile come quello agro-alimentare, dove c’è una competizione sui prezzi, dove c’è una falsificazione del *made in Italy* che rende difficile il nostro percorso. Abbiamo, però, effettivamente una grande tradizione, dei grandi prodotti; ci manca una capacità di aggregare l’offerta, di fare più concentrazione dell’offerta e per questo la cooperazione, ma non solo, ha un enorme prateria davanti, perché oggi il mercato ci richiede di essere più aggregati e di fornire i prodotti in maniera più concentrata in questo rapporto anche difficile con la grande distribuzione sempre più globalizzata, che oggi tende a perdere le identità, perché in tutto il mondo vende i prodotti omologati. Ecco, questa è la sfida che rimette al centro l’uomo, con la sua capacità di produrre attraverso i suoi strumenti e penso sia un impegno importante, anche nel nostro comparto agro-alimentare che la cooperazione fa suo, perché noi effettivamente possiamo e dobbiamo sentire il dovere di lavorare per costruire un mondo migliore, che assicuri la sicurezza alimentare, che significa la qualità

del cibo, ma significa anche la quantità del cibo. Perché con questi trend e con queste dinamiche noi siamo usciti dalla fase della sovra-produzione - e poi il 2012, con la sua siccità, determinerà un aumento sul prezzo dei cereali (lo ha già fatto) con un spirale di inflazione notevole - e questa determinerà forse un'accelerazione verso un processo, che era comunque già datato al massimo per il 2030, di una prospettiva dove il cibo non c'è per tutti; e quando il cibo non c'è per tutti, ce n'è ancora di meno per chi ha minori condizioni economiche di approvvigionarsi. E allora se noi vogliamo essere degli uomini che vivono l'impresa ma che vivono anche un modello di civiltà e coesione sociale, che significa che nel villaggio globale c'è posto per tutti, dobbiamo porci anche il problema di come governare efficacemente queste dinamiche, affinché la sicurezza alimentare sia un valore dal punto di vista della qualità del cibo - perché su questo non si può scherzare - ma la sicurezza alimentare sia anche un diritto in termini quantitativi, perché ci sia effettivamente il cibo per tutti. Ecco: penso che in questa dinamica, in questo quadro, in questa prospettiva, ci sia veramente il senso del fare impresa, vivendo la responsabilità sociale e il senso del villaggio globale con tutti i suoi cittadini. Mi fermo qui, anche se sarei sollecitato a uscire e a fare qualche altra provocazione, ma lascio posto agli altri relatori.

**MONICA POLETTO:**

Grazie, grazie mille. Claudia Fiaschi, presidente del consorzio CGM.

**CLAUDIA FIASCHI:**

Buonasera a tutti. L'incontro di questa sera serve, credo, per rintracciare i segni che ce la possiamo fare. Rintracciarli nell'esperienza e nella storia delle nostre imprese, delle nostre reti, ma anche nelle sfide che vogliamo abbracciare, e allora provo un po' a dare il mio contributo a questa traccia. La storia di CGM è vista come quella di una delle imprese impossibili. Einstein diceva che "tutti ritengono che una cosa è impossibile da realizzare fino a quando non arriva qualche sprovveduto che la inventa". Ecco, la storia di CGM è la storia di qualche sprovveduto che si è messo, molto prima che CGM nascesse, ad inventarsi questa cosa strana che è diventata poi la Cooperazione Sociale. Non esisteva, è un istituto economico che non esisteva. Qualcuno si è posto un problema, e il problema forse era: come gestire, produrre, beni comuni attraverso gli strumenti dell'economia; e si è inventato uno strumento che, per quell'epoca, era molto innovativo e che sembrava ben corrispondere a questo tipo di scopo. Poi, quando è nato CGM, lo stesso gruppo di sprovveduti aveva due problemi: trasformare questa sperimentazione in legge - e poi è nata la legge 381 del '91 - e consolidare questa esperienza imprenditoriale. CGM nasce così, come un grande incubatore di cooperative sociali, che provava a sviluppare in rete consortile su base territoriale quest'esperienza di economia che voleva produrre beni comuni nel settore del welfare e dell'inclusione sociale lavorativa. Oggi noi CGM lo vediamo nei suoi numeri e fa la sua impressione, perché sono 990 cooperative, 80 consorzi, 65 imprese sociali innovative, sono 28 società partecipate, 45.000 soci, un miliardo e 300 di fatturato aggregato. Se lo guardiamo, poi, dal punto di vista di ciò che ha permesso il successo di questa prima fase di vita e d'esperienza, troviamo che queste 45.000 persone hanno avuto il coraggio nel tempo di mettere insieme 70 milioni di euro di capitale, che oggi muovono ogni anno circa 300 milioni di investimenti. E non è capitale di persone ricche, ma è il capitale di persone che guadagnano relativamente poco, perché sono quei 1000 o 1200 euro di stipendio medio netto mensile che un operatore, che lavora in una cooperativa, può immaginare di portare a casa. Perché le persone fanno la differenza e le persone che credono nei propri sogni fanno la differenza. E mi piace segnalare, anche se questo è un momento molto difficile, perché anche per le cooperative sociali arriverà una fase di difficoltà in tempi molto brevi, che anche nell'ultimo anno la capitalizzazione da soci e persone fisiche è aumentata del 4,8%. Questo vuol dire che le

persone non solo mettono a disposizione il loro talento professionale, la propria creatività e la propria capacità di rischiare nell'impresa, ma anche quei pochi soldini che di anno in anno possono continuare a mettere dentro l'iniziativa. Dico questo perché oggi credo che noi dobbiamo ripartire da questo piccolo seme, da questo stile, da questo tipo di energia positiva, che si basa sulla capacità di tanti piccoli capitali di essere aggregati, di tanti piccoli sogni di essere armonizzati, di tanti piccoli progetti di essere rimessi in pista in maniera diversa e di provare a rigenerare, con lo stesso spirito cooperativo, quello che serve al futuro dell'Italia, del nostro Paese e delle nostre comunità locali. Provo a dirvi quali sono invece, dal punto di vista della storia di CGM, le sfide nuove, perché se guardiamo dal punto di vista del passato, il welfare così come l'abbiamo conosciuto fino ad oggi è finito, l'universalismo così come l'abbiamo conosciuto fino ad oggi è finito e quindi possiamo accingerci semplicemente a una riconversione rapida o a una riduzione o ridefinizione al ribasso di quello che è questo network importante di imprese che oggi sono diffuse su tutto il territorio nazionale. Siamo convinti che non è così, e se andiamo a vedere l'energia che si muove spontaneamente, e non solo quella che pianifichiamo a tavolino, troviamo tanti segnali importanti. Dentro CGM ci sono 65 imprese sociali innovative, sono *borderline*, non stanno dentro nessuna legge, perché la legge sull'impresa sociale non ha mai saputo cogliere lo spunto di innovazione che serviva, per esempio la necessità di avere uno strumento per gli investimenti non-profit, e quindi non corrisponde perfettamente alle istanze imprenditoriali che questo tipo di imprese hanno bisogno di esprimere. Tuttavia queste imprese sono molto interessanti da molti punti di vista, non solo perché si occupano di produrre di nuovo beni comuni su base comunitaria, quelli per cui oggi le persone e le famiglie invocano a gran voce una soluzione per averli a costi sostenibili, per averli di qualità e secondo le aspettative di benessere che ormai ci attendiamo quando si parla di servizi alla persona e non solo; inoltre si occupano non solo delle linee tradizionali del welfare ma anche di altri beni comuni: dei trasporti, della gestione dell'acqua, della salute, dell'*housing*, dei problemi legati all'abitare, del turismo e di tutto ciò che può trasformare il volto e la qualità della vita di una comunità, laddove la capacità di rimettere insieme gli interessi collettivi secondo una cornice condivisa può effettivamente ridiventare il collante della comunità. Una cosa è certa, non è che si è rotto il sistema di welfare perché non ci sono più le risorse, ma si è rotto proprio il patto che sottostà al welfare. Il welfare non è che uno strumento tra i tanti che i cittadini si sono dati, come la solidarietà fiscale, per definire il senso del vivere in una comunità condivisa e quello che oggi si è rotto è proprio questo patto sottostante ed è qui che bisogna lavorare ed è qui la nuova sfida della cooperazione sociale e della cooperazione in genere: rimettersi in pista per ricostituire, alla luce di una nuova modernità, un nuovo patto tra le generazioni, tra le persone che abitano dentro un territorio, per definire che cosa d'ora in poi ci impegniamo reciprocamente a proteggere e a promuovere; e quando parliamo di proteggere parliamo di welfare per i fragili, e quando parliamo di promuovere parliamo dell'educazione e della promozione delle giovani generazioni verso il futuro, ma dobbiamo anche dire con quali strumenti, con quale solidarietà fiscale, con quali nuove forme di *governance* pubblica vogliamo dotarci di questi beni collettivi. È evidente che non è uno sforzo che possa essere fatto con gli strumenti di ieri ed è evidente che quando andiamo a vedere le 65 imprese innovative che abbiamo rintracciato in CGM, vediamo che i nostri sono stati molto creativi: dentro queste fondazioni, a volte cooperative, a volte imprese sociali s.r.l., a volte altre strane cose, con statuti alcune volte molto improbabili, rintracciamo una base sociale molto composita. In tutti però c'è un elemento importante: l'intuizione che questa operazione non la si fa da soli e che tutte le forze della comunità devono concorrere, condividendo un obiettivo, per ottenere il risultato sperato in tutti i sensi. E infatti, se guardiamo le basi sociali, quello che è piacevole rintracciare è che spesso riescono ad aggregare molte forze diverse che spesso erano abituate anche a

competere nello stesso territorio e invece dentro la stessa impresa le ritroviamo unite a lavorare insieme. Credo che oggi questo tema delle alleanze dentro un patto di sviluppo della comunità debba essere un orizzonte di frontiera importante, dal quale non disancorarsi. Credo che siamo in un tempo un po' complicato, di ridefinizione di paradigmi che richiedono spesso una forte ristrutturazione delle competenze delle persone e di quello che abbiamo saputo fare. Allora, in questa nuova fase, è chiaro che anche una grande rete come quella di CGM si sta ridotando di nuovi strumenti, per rimettersi al fianco dei cambiamenti attesi e anche degli spazi di supporto a questo nuovo pezzo di impresa che sta nascendo. Dentro questo pertugio di vitalità, però, noi stiamo rintracciando una nuova capacità di investimento: solo in un anno sono stati 100 milioni gli investimenti fatti nelle imprese sociali innovative. Ora, è vero che il Paese è in difficoltà, è vero che fare impresa oggi non è semplice, ma è vero anche che c'è un grandissimo spazio di rilancio se rimettiamo in movimento i giacimenti inutilizzati dei nostri territori: pensiamo all'ambiente, pensiamo alle energie rinnovabili, pensiamo a tutto quello che oggi è silente nei nostri territori e che invece potrebbe essere vivacemente rimesso in produzione a servizio della comunità.

**MONICA POLETTO:**

Grazie Claudia Fiaschi. Adesso passo la parola a Giampiero Calzolari.

**GIAMPIERO CALZOLARI:**

Grazie, intanto mi associo all'apprezzamento per aver voluto, il Meeting, consegnare alla prima giornata una riflessione sulla cooperazione. Per noi è motivo di orgoglio, di soddisfazione, anche perché credo, come tanti di noi che sono impegnati in cooperazione, che abbiamo la convinzione che sia un modello di impresa particolarmente di attualità, in questo momento, così come credo che il fatto che questo 2012 sia l'anno internazionale della cooperazione, ci consegna un'ulteriore responsabilità anche da questo punto di vista. La storia di Granarolo nasce come storia locale, assolutamente locale, ormai più di cinquant'anni fa, è la storia, diceva anche Maurizio, un po' della disperazione: in quel caso i disperati erano i mezzadri della bassa bolognese, condizione di vita al limite della sussistenza, che decisero di intraprendere un'esperienza di cooperazione per risolvere sostanzialmente due ordini di problemi, quello del reddito, perché si trattava di cercare di dare alla propria famiglia un minimo di sopravvivenza economica, ma credo, contemporaneamente, anche quello della dignità del proprio lavoro, cioè di riconoscere al proprio lavoro, in forma imprenditoriale più complessa, una dignità che quel tipo di condizione non consentiva. Storicamente, conosciamo tutti la storia della mezzadria. Probabilmente anche in quel caso, una sorta di follia, di utopia, che poi ha trovato una sua possibilità di realizzazione. E' emblematica una foto degli inizi della cooperativa, quando i mezzadri, a cui era stata proibita la possibilità di utilizzare i camioncini per portare il latte alla latteria, consegnavano il latte con la bicicletta. Nel nostro catalogo si vede questa bellissima foto di alcune decine di mezzadri, con il famoso bidone del latte sul cannone della bicicletta, che vincono le resistenze dei proprietari terrieri, degli industriali, per una sfida ben rappresentata da quella immagine, da quelle facce, da quella vita reale di quei tempi.

Io credo che non sia indifferente il fatto che nasca in una terra che è un po' terra di cooperazione. Granarolo è una cooperativa bolognese, a Bologna siamo abituati a fare quasi tutto in cooperativa, non per niente, delle prime 10 imprese bolognesi, in termini di fatturato e di occupazione, otto oggi sono imprese cooperative. È una terra dove i diritti si rivendicano, ma ci si rimbecca anche le maniche per costruirsi, poi, una prospettiva. Credo che sia un po' questa commistione che ha reso possibile quel disegno, che fin dagli albori nasce come un disegno unitario, per cui Granarolo è una di quelle imprese cooperative

che oggi più di altre o insieme alle altre, sicuramente in prima fila con le altre, saluta con grande soddisfazione anche il processo unitario, che vede nei mesi o negli anni a venire l'unificazione di tre sigle che in passato hanno battuto strade, anche antagoniste, competitive, di competizione anche, chiamiamola così, ideologica tra di loro e che invece oggi, nel costruire la prospettiva cooperativa per il futuro, individuano un percorso unitario. Io credo che chi fa cooperazione oggi - in qualche modo può sembrare un paradosso, ma io lo dico sempre ai miei giovani collaboratori - che oggi il cooperatore è un po' un privilegiato, perché ha la possibilità di costruire economia, ma mettendoci una propria idea di società più giusta, di economia più equilibrata, di democrazia economica, con un rapporto fattivo e anche in qualche modo condizionante il contesto in cui ci si muove. Non è così sempre, chi fa cooperazione, soprattutto chi lo fa con una convinzione, come le storie che poi qui vengono raccontate oggi, insieme a tante altre di centinaia di migliaia di altre imprese cooperative altrettanto importanti, può raccontare.

La formula di Granarolo fiorisce quando sostanzialmente si decide di sfidare il mercato, di accettare un'ulteriore sfida, quindi anche per una serie di condizioni, di contesto che rendevano quel percorso quasi obbligatorio. Di fronte alle difficoltà, Granarolo decide di sdoppiare la propria natura, quindi dalla cooperativa alla cooperativa che controlla una SpA. E poi fa un'altra scelta, la qualità e il marchio: sono questi in qualche modo i tratti caratterizzanti di questa realtà. E oggi questa singolare vicenda da realtà locale è diventata la più grande filiera nazionale del latte alimentare, la più grande impresa casearia a capitale italiano. Noi oggi abbiamo qualcosa come mille soci, che parlano tutti i dialetti del Paese e che condividono un progetto. Quindi io credo che può essere anche vissuto come un esempio del fatto che questo Paese potrebbe anche immaginare un percorso condiviso. Se riusciamo a farlo noi, facendo condividere un progetto imprenditoriale a dei produttori del Piemonte e a degli imprenditori della Puglia, credo che voglia dire che è possibile, lavorandoci, costruendo un rapporto anche non semplice, faticoso di democrazia, di partecipazione.

Ecco, ogni giorno, io dico sempre, si realizza una sorta di piccolo miracolo organizzativo: 70 autocisterne raccolgono il latte da mille stalle e ogni giorno 6 stabilimenti lavorano questo latte e ogni giorno mille camioncini consegnano il latte e gli altri prodotti a 50 mila punti vendita; ogni giorno che Dio manda in terra, che nevichi, che ci sia lo sciopero dei trasporti, che ci sia la siccità. Quando c'è stata la manifestazione, l'iniziativa, lo sciopero dei forconi, con le auto della polizia per vincere i posti di blocco violenti, oppure quando c'è stata la nevicata... questa macchina deve funzionare, perché le stalle, le mandrie vanno munte tutti i giorni, non si può accantonare il lavoro.

Ecco, questo è quello che succede ogni giorno, mettendo insieme piccole imprese, piccolissime imprese (3 quintali di latte), grandi, grandissime imprese (180 quintali di latte al giorno). Capite che sono dimensioni, oltre che dialetti, molto diverse, ma tutte convinte che o si lavora in qualità o non si riesce più a lavorare.

Ecco, noi abbiamo cercato di condurre anche una battaglia, un po' contro i mulini a vento, con la vicenda Parmalat, perché ci siamo posti un problema di responsabilità nei confronti non soltanto dei nostri soci, ma anche nei confronti del nostro Paese. Noi eravamo convinti, lo siamo tuttora, che sarebbe stata un'opportunità per i produttori italiani poter contare su una piattaforma per il *food* italiano nel mondo, come era la rete Parmalat nel mondo. Ovviamente da soli non eravamo in grado di farlo. Quando discutevamo di questa opportunità, alcuni giornalisti economici, di quelli che sanno sempre un po' tutto, ci chiedevano, mi ricordo, alcuni di questi dei grandi quotidiani: "Ma voi poi in definitiva fate tutto questo per salvaguardare gli interessi dei produttori padani?" Eh beh, certo! Di che cosa ci dobbiamo occupare? Della grande finanza! Noi siamo questo, siamo le cooperative della gente che lavora e che vuole mettere in sicurezza il proprio lavoro.

Oggi, Maurizio parlava della siccità, ma potremmo parlare della globalizzazione.

Per gli allevatori, come per gli altri produttori, l'orologio rischia di tornare indietro; se da solo un produttore agricolo pensa di poter affrontare la globalizzazione, che decide cosa succede della sorte di quella azienda, perché quello che si decide a Chicago, alla borsa cereali, condiziona il lavoro di tutta una vita di una famiglia di allevatori, praticamente, in un quarto d'ora di una battuta, di una seduta, ecco, noi rischiamo di tornare alla debolezza di 50 anni fa, quindi abbiamo bisogno di rafforzare ulteriormente il modello cooperativo e per questo, oltre che parlare del passato, con i nostri soci abbiamo deciso una cosa - noi sviluppiamo qualcosa come 900 milioni di fatturato - noi ci siamo ripromessi nel giro di qualche anno di raddoppiare il fatturato. Perché? Non per mania di grandezza, ma per difendere questo interesse, perché riteniamo che la produzione italiana abbia bisogno di andare oltre i confini. La nostra è una produzione tradizionalmente nazionale, ha bisogno di trovare mercati esteri, per andare all'estero; noi siamo molto grandi in Italia, sicuramente sì, se andiamo all'estero non siamo neanche nella seconda pagina dell'elenco delle grandi imprese lattiero-casearie europee, perché ovviamente altri play hanno dimensioni 2, 3, 4, 10 volte noi e quindi abbiamo bisogno di crescere. Significa crederci tutti, significa mettere in moto una coesione tra le persone, sia quelle che lavorano negli stabilimenti, sia quelle che lavorano nelle aziende, sia quelle che hanno le responsabilità del marketing. Io credo che anche il ruolo delle imprese, in questo momento, oltretutto cooperative, debba essere anche un pochino questo, cioè mettersi con quella parte del Paese che, con la propria reputazione, con la propria storia, con il proprio contenuto anche di umanità, di difficoltà, di relazioni personali, vuole farcela. Noi siamo in un momento molto difficile, l'idea di parlare ogni giorno con i soci, con i lavoratori, con i dirigenti, di un fatturato che raddoppia, significa sostanzialmente che è un obiettivo che si deve trasformare anche in cose concrete. Non saremo lì a pesare se sarà l'80% o il 100% l'obiettivo raggiunto, ma vuol dire che ognuno di noi deve sapere che oggi deve fare qualcosa in più di quello che ha fatto ieri e che domani dovrà fare qualcosa di più di quello che ha fatto oggi. Questo per la propria azienda, per la propria famiglia, per la propria città, io credo anche per il proprio Paese. Per questo io dico che la cooperazione oggi può giocare un ruolo anche strategico per affrontare le tante difficoltà che abbiamo in campo.

Per fare questo ci dobbiamo occupare delle nostre aziende, ma soprattutto ci dobbiamo occupare di quelle aziende che hanno investito le generazioni future sulla propria terra, sulla propria stalla. Noi abbiamo fior fiore di giovani veterinari, agronomi, che hanno creduto nel lavoro che facevano i propri genitori e che oggi hanno bisogno di essere, non tanto aiutati, ma messi insieme in una squadra per poter condividere un progetto, condividere delle esperienze, e condividere anche un'idea, una prospettiva, per non sentirsi da soli col fatto che oggi, siccome cresce il petrolio, cresce anche il mais, cresce anche la soia, cresce anche l'energia elettrica, cresce tutto quanto e magari non cresce in modo corrispondente il valore del proprio latte o della propria fatica. Ecco, in questo senso è una storia che ha molto alle spalle, ma noi vogliamo immaginare che abbia ovviamente anche molto davanti. Quando raccontiamo queste cose, in primo luogo dobbiamo crederci noi, quindi quello che stiamo cercando di fare in questi mesi è discutere, affrontare, esaminare, sollecitare molti stimoli, anche da parte di chiunque sia parte attiva nell'impresa, che sia giovane produttore o che sia anche il magazziniere dell'azienda: se ha una idea ce la suggerisca. Questo significa far partecipare le persone al proprio futuro.

**MONICA POLETTO:**

Grazie. Andrea Ferraris, Presidente di COPAT Italia.

## **ANDREA FERRARIS:**

Buonasera, io ho pensato che, data l'ora e data la mia inesperienza, per tutelare la vostra cena, sarebbe stato meglio se mi fossi scritto quello che avevo da raccontarvi, quindi vi chiedo scusa se non sarà un dialogo così fluido come quello dei miei amici.

Però, come sempre quando un amico chiama per chiedere di raccontare di te o ciò che fai, un misto di sentimenti contrastanti mi assale: timore, orgoglio, imbarazzo.

Poi tra tutti prevale sempre la gratitudine, perché essere "costretti" a pensare, a ragionare di sé e delle cose che si fanno (spesso travolti dalle circostanze e dalle urgenze), risulta un grande aiuto, direi un abbraccio ed un conforto, che riesce a ridestare energie un po' stanche, in una coscienza rinnovata dell'origine e dello scopo.

Anche in questa occasione è capitato così.

Soprattutto perché l'invito di Monica a raccontare, qui al Meeting di Rimini - dove sono stato da giovane per anni un imbranato ma entusiasta volontario - è arrivato in un momento storico-sociale, aziendale e anche personale, assai difficile.

Parlare oggi di cooperazione e corresponsabilità in economia, infatti, sembra un esercizio assurdo per come gli ultimi anni sono trascorsi e per come tutti coloro che lavorano o intraprendono stanno vivendo, immersi come in un tunnel oscuro che scende per un lungo piano inclinato che pare provocare solo angoscia.

Ma proprio dovendo ripensare a chi si è, da dove si è partiti, a cosa mi è capitato di fare e al volto di tutte le centinaia di persone che in quasi trent'anni di vita lavorativa mi hanno accompagnato, si ridesta una consapevolezza più lucida e si riapre una prospettiva più fiduciosa.

Appare chiaro il quadro delle necessità originarie che ci hanno mosso in Università e quella strana intelligenza operativa, non nata da studi o progetti teorici, che ha consentito a tanti, per un mese o per vent'anni, di avere un lavoro e quindi di vedersi finalmente utili per sé e per gli altri.

Infatti COPAT nasce negli anni '80, in Università a Milano, tra studenti, in parte aderenti a CL, che riscontrando le esigenze di tantissimi loro compagni di corso di doversi mantenere economicamente durante gli studi, provano a reperire all'interno delle stesse Facoltà occasioni di impiego compatibili con gli studi.

Cooperativa Part Time, il significato della sigla dice tutto, inizia a rendere un servizio alla propria comunità di appartenenza: gli Atenei, prima solo milanesi, poi a Torino, Genova ecc.

Mi pare oggi chiaro come, involontariamente quasi, si esprimesse una corresponsabilità verso i propri amici più bisognosi ed allo stesso tempo si enunciasse "in opera" quel principio di sussidiarietà che, tanti anni dopo, alcuni tra quegli stessi studenti riuscirono a far inserire addirittura nella Costituzione Italiana.

La corresponsabilità era anche, e forse soprattutto, rivolta ad una costruzione di bene comune che oggi pare come smarrita, ma che la grave crisi in corso sta facendo lentamente rinascere come esigenza di tanti.

Infatti, essere aiuto bibliotecari e collaborare con i dipendenti pubblici per ampliare gli orari di apertura delle biblioteche o collaborare alla sorveglianza di aule informatizzate in cui erano stati fatti investimenti importanti, che rischiavano di restare chiuse per carenza di personale o furti, significava non solo risolvere il proprio bisogno di pagare l'affitto o i libri, ma sostenere uno sviluppo per tutta la comunità accademica composta da studenti e professori.

La cooperazione quindi si rivela essere strumento adeguato di valorizzazione dell'unica ricchezza posseduta dai giovani studenti: il proprio "capitale umano".

Chi ben comincia è a metà dell'opera ed infatti, senza nemmeno capirlo, dopo soli quattro anni (oggi si direbbe di start-up, all'epoca era un "provare a fare qualcosa"...), alcuni, mentre altri entravano nel mondo del lavoro tradizionale, intuiscono che la stessa

organizzazione abbozzata in Università può provare ad uscire dal lago ed andare per il vasto mare del mercato dei servizi, sempre tenendo conto dei due fattori fondanti originali: l'osservazione della realtà circostante (cioè le necessità della società in cui si vive) e il proprio desiderio di crescita umana (cioè le doti, i talenti, le passioni che lo studio avevano esaltato).

Per vent'anni circa (1989-2009), COPAT non si è mai fermata nel crescere dimensionalmente per sedi e come numero di occupati - giungendo fino ad oltre mille tra soci lavoratori e dipendenti -, riorganizzando continuamente quel capitale umano cui accennavo prima.

Di questa lunga storia io sono il quinto o il sesto presidente e mi piace qui ricordare Maurizio e Franco, due amici che mi hanno preceduto nell'onere e da cui ho imparato veramente moltissimo.

Le competenze dei singoli soci-lavoratori, anno dopo anno, divengono le professionalità della cooperativa: catalogazione libraria, archiviazione storica, schedatura di patrimonio storico-artistico, gestione ed organizzazione, servizi di accoglienza e sorveglianza ecc.

In alcune aree, COPAT diventa un soggetto nazionale d'eccellenza, acquisendo clienti pubblici e privati di importanza assoluta.

Trasversalmente ad ogni percorso accademico, la struttura gestionale della cooperativa si è andata infatti componendo negli anni di ingegneri gestionali, laureati in lettere e filosofia, architetti, archeologi, giuslavoristi, laureati in economia e scienze politiche, oltre a tanti altri, come il sottoscritto, che pur non avendo titoli desideravano "fare bene" qualcosa per sé e per gli altri.

Il ricercare insieme, tra le varie competenze man mano entrate a far parte della cooperativa, di rispondere in modo sempre più evoluto e adeguato alle esigenze di esternalizzazione poste dai clienti che si incontrano, genera una corresponsabilità nello sviluppo della professionalità personale ed un'attenzione che rende COPAT un'azienda cooperativa conosciuta e stimata in tutta Italia; fino ai più recenti tentativi degli ultimi anni, che ci hanno portato a proporci anche all'Estero, cercando di trasferire l'esperienza fatta e le nostre competenze, trovando un apprezzamento inatteso.

Mi fa piacere citare il progetto per i Musei della Custodia di Terra Santa, che da alcuni anni stiamo cercando di sviluppare per i Francescani a Gerusalemme.

Personalmente ho sempre creduto, perché mi è stato fatto sperimentare in prima persona, che il lavoro ha un compito educativo fondamentale.

Non solo non si smette mai di imparare e, come si dice oggi, si deve essere in "formazione continua", ma prima di tutto l'impegno lavorativo con la realtà che ci è data di manipolare, organizzare e gestire, ci aiuta ad essere sempre più coscienti del nostro bisogno e dei nostri desideri.

Questa forma educativa particolare, che avviene soprattutto nell'intrapresa di un soggetto come una cooperativa, realtà che nasce dal basso - sociale in quanto opera nella società di propria pertinenza e non nell'empireo della finanza -, trasforma soprattutto i più giovani nel nuovo "carburante propulsore" del soggetto economico organizzato.

Infatti, ed in questi ultimi anni di crisi violenta si può notare maggiormente, i più giovani risultano i più disponibili a mettersi in gioco, a correre insieme, a provare nuove strade, purché tu sia leale e veramente impegnato con loro, nello sforzo esplicito di "dare ragione" di ciò che viene chiesto in termini di impegno lavorativo.

Questo, nonostante la società in cui siamo abituati a vivere ci abbia portato a credere, e per i più giovani che ci nascono è davvero impensabile diversamente, che sia un diritto indiscutibile avere tutto e subito, anche nel lavoro.

Ora tento di raccontare l'ultima fase, la più drammatica della storia di COPAT, che coincide con questi ultimi anni di crisi economica e culturale che sta investendo ogni aspetto del nostro vivere insieme.

Cercando di affrontare la sempre più complicata situazione economico-finanziaria, degenerata negli ultimi anni (in modo particolare per un'azienda che presta servizi a bassa marginalità ad Enti pubblici in crisi), siamo giunti, dopo lunghe riunioni e discussioni, a decidere alcune operazioni straordinarie.

La prima è stata la cessione di tutte le attività sviluppate a Napoli nel settore della sorveglianza: oltre duecento posti di lavoro.

A causa dell'eccessiva ridotta marginalità e dei ritardi nei pagamenti (giunti a due anni da parte di alcuni enti pubblici, per svariati milioni di euro), i conseguenti costi per oneri finanziari hanno minato l'equilibrio dei conti di tutta la cooperativa.

Io per primo ho dovuto "digerire" tale scelta, difficile da accettare dopo aver contribuito per oltre vent'anni a far sempre crescere le attività di COPAT, sia in termini di ricavi che di occupati.

Ma, aiutati da consulenti ed amici, abbiamo alla fine compreso ed accettato, decidendo di cedere queste attività ad un soggetto più grande di noi, che potesse garantire la continuità occupazionale di tutte le nostre persone impiegate.

Ho ancora nella mente e nel cuore la sorpresa che furono per me i saluti commossi ricevuti da tanti nostri soci di Napoli che, benché pieni di timore per un futuro difficile, intendevano ringraziare COPAT per come erano stati trattati in quegli anni insieme.

Un altro delicatissimo e fondamentale passaggio imposto dalla situazione economica è stata la modalità con cui siamo giunti, quasi un anno fa, a deliberare in Assemblea dei soci lo "stato di crisi".

Devo prima di tutto spiegare che, in una cooperativa di lavoro, ogni socio vale per un voto e certe decisioni vanno prese sempre e solo a maggioranza, in assemblea.

La particolarità di COPAT, che non ha ancora adottato le sezioni interne, è che essendosi sviluppata in tutta Italia contava a fine 2011 circa 450 soci lavoratori, disseminati da Bolzano a Caltanissetta.

Quindi per una convinzione mia personale, più ancora che per uno scrupolo morale o per un obbligo di legge, quando, dopo mesi di analisi e discussioni il CdA ha deciso di proporre in assemblea lo Stato di crisi - provvedimento che consente ai soci di cooperativa di ridursi le retribuzioni per poter mantenere la continuità occupazionale -, ho proposto al gruppo dirigente della cooperativa un giro d'Italia informativo-preventivo, al fine di riuscire a comunicare al numero più ampio possibile di soci la decisione che si sarebbe dovuta poi formalmente votare nell'Assemblea da convocare per fine anno.

La mia idea infatti è sempre stata che, nonostante tutte le leggi, gli obblighi sindacali e altre rigidità che il sistema delle garanzie (spesso formali e quindi finte ed aggirabili...) imponga, solo chi veramente vuole ed ha deciso deve lavorare in una realtà come COPAT e quindi è necessario che tutti possano conoscere e sapere ogni aspetto della vita lavorativa che si svolge in cooperativa.

Vi assicuro che è stato per me impressionante conoscere e ascoltare soci-lavoratori, impegnati in biblioteca o in una reception, magari mai incontrati prima, che non solo mi ringraziavano per essere andato apposta a trovarli per spiegargli il provvedimento che si intendeva proporre, ma mi incoraggiavano a continuare e a far di tutto per resistere.

A dicembre infine, avendo raccolto un'amplissima maggioranza di pareri favorevoli, abbiamo convocato l'Assemblea che ha deliberato la rinuncia alla quota parte della retribuzione rappresentata dal TFR, con la partecipazione di oltre due terzi dei soci ed una maggioranza amplissima.

Per tutti coloro che si sono assunti l'impegno di girare l'Italia per spiegare il provvedimento straordinario, lo sforzo e la fatica non solo sono state ampiamente ripagate, ma abbiamo goduto di nuove energie per combattere questa lotta impari che ci sta toccando.

Ora (chi mi conosce sa bene il grande sforzo che sto facendo per essere così positivo), non è tutto oro quel che luccica e purtroppo tanti sono i punti per cui una cooperazione corresponsabile in Italia non è così facilitata da istituzioni e rappresentanze varie.

Credo che infatti una corresponsabilità debba essere riattivata anche tra chi offre servizi in forma cooperativa e chi ne beneficia, come la quasi totalità degli Enti pubblici.

Non è corresponsabilità appaltare servizi in cui è impiegato personale e poi, non dico rispettare i tempi di pagamento (condizione minima, seppur ampiamente disattesa), ma addirittura in certi casi non porre a bilancio gli stanziamenti necessari a coprire i costi del contratto.

Non è corresponsabilità verso chi lavora rendere possibili offerte che prevedono prezzi che non consentono, in modo palese, l'applicazione piena dei contratti di lavoro, generando classi di sfruttati e precari che poi la politica dice di voler eliminare.

La corresponsabilità tra le forme cooperative "serie", ampiamente documentabili e riconoscibili grazie alle centrali di rappresentanza e i sindacati, va riattivata: siamo i due lati della stessa medaglia, per un'occupazione buona e responsabile.

Ma è inutile e dannosa la guerriglia di retrovia che certi rappresentanti sindacali compiono in alcune aree del Paese, non distinguendo tra cooperative a norma di legge ed altre "pirata", certamente da combattere.

Infine vorrei indicare i due contesti in cui la mia personale educazione ad una corresponsabilità, prima lavorativa e poi imprenditoriale, ha avuto modo di formarsi.

Il primo è sicuramente la Compagnia delle Opere, ambito di confronto tra uomini che si trovano coinvolti in una costruzione umana che non voglia dimenticare nulla di sé, pur dovendo occuparsi di denaro e lavoro.

Qui io sono maturato come persona e come uomo che lavora, sempre richiamato al fine ultimo per cui si agisce.

Ringrazio di cuore per questo Giorgio, Dario e Bernhard che sempre mi hanno ascoltato e sostenuto.

Il secondo è la Confcooperative, ed in modo particolare la Federazione delle cooperative culturali e turistiche, dove ho potuto trovare ascolto e sostegno nella rappresentazione dei problemi che una cooperativa trova sulla propria strada.

Tante sono state le battaglie affrontate, alcune vinte altre no, ma sempre nel massimo della reciproca disponibilità ad ascoltarsi e a proporre soluzioni.

Vorrei salutare i miei presidenti, Lanfranco e Giovenale.

E ovviamente saluto e ringrazio, senza elencarli, tutti gli amici soci e collaboratori che lavorano o hanno lavorato, per un mese o per tanti anni, in COPAT, contribuendo ciascuno a portare secchio, calce e mattoni utili alla costruzione di questa realtà che, auguro a me e a chi verrà dopo di me, possa a lungo proseguire, sviluppandosi ed evolvendosi ancora, per offrire altre infinite occasioni di lavoro. Grazie.

### **MONICA POLETTO:**

Grazie Andrea. Una delle mostre che abbiamo voluto mettere proprio all'inizio del padiglione di questo Meeting è "*Ad usum fabricae*": è una mostra sulla costruzione del Duomo di Milano, che invito tutti ad andare a vedere; il sottotitolo è "L'infinito plasma l'opera" e vuole raccontare come ci sia sempre in una costruzione, ideale e sociale, un impeto di gratuità. È quello che chiaramente abbiamo visto questa sera, declinato nei modi più diversi: come da una disperazione possono nascere dei colossi importantissimi; come si può inventare quello che non era neanche immaginabile, cioè che la risposta ai bisogni delle persone potesse diventare impresa; come hanno iniziato a battere la strada, in modo innovativo, gli amici del Consorzio CGM; oppure la storia bellissima di un gruppo di ragazzi che doveva mantenersi all'università e che, partendo da un criterio ideale legato ad un'amicizia incontrata, hanno costruito una cooperativa che non contraddice se stessa,

nemmeno nel momento più contraddittorio della vita di una persona e di un'opera che è il momento della crisi, per cui ringrazio tantissimo i nostri amici per queste belle storie che ci hanno raccontato. Grazie.