


Per chi verrà dopo di me

Storia di una cooperativa
raccontata da chi l'ha vissuta

A cura di Paolo Franchi e Francesco Manicardi

Rubbettino

Storie d'Impresa



roberto casari*

Una storia da raccontare

Ed eccoci giunti ai 110 anni. In questo 2009 vogliamo celebrare il fatto eccezionale di un'impresa che ha attraversato tre secoli di storia. Rino Formica, a conclusione del saggio sulla discussione dei Padri costituenti a proposito del modello cooperativo, afferma: «Chi ha attraversato indenne il secolo di ferro e di fuoco, come la Cpl Concordia, è per moralità e per cultura attrezzato ad indicare le nuove frontiere del movimento».

Siamo convinti che la nostra cooperativa, nella sua evoluzione, abbia contribuito a costruire un'idea sociale nel Paese, che tuttavia oggi non è ancora sufficientemente forte. Non ci può essere prospettiva economica e sociale dell'impresa cooperativa senza un rapporto con il tessuto sociale che possa dare speranze nuove ai giovani. Attraverso l'associazionismo si può superare anche un momento come quello attuale, di grave e rapida crisi internazionale che nel mercato globalizzato ha stravolto in otto settimane ogni certezza capitalistica applicata negli ultimi cento anni.

È bello e glorioso ricordare quel 23 aprile 1899, guardare a quei 382 uomini – disoccupati, poveri di averi ma ricchi di animo, rozzi e analfabeti, considerati reazionari nella loro disperazione – che si sono trasformati e in 110 anni di vita cooperativa sono diventati laureati, tecnici e operai specializzati con un'età media di 38 anni, al lavoro in tutte le parti d'Italia e all'Estero, forti di un'impresa con un fatturato consolidato di 300 milioni di Euro e un patrimonio di oltre 100 milioni accumulato prevalentemente negli ultimi 20 anni. Lavoratori che governano la loro impresa in modo libero e democratico, con un orgoglio dell'appartenenza simile a quello che i fondatori della cooperativa avrebbero voluto, sembrandogli utopia il solo pensiero.

I curatori del presente saggio hanno scelto di raccontare Cpl attraverso alcune delle voci che ne hanno vissuto lo sviluppo. Uno sviluppo spaziale, da Concordia sulla Secchia, piccolo comune della Bassa Pianura Modenese, alla diffusione sull'intero territorio italiano e su tre continenti: Europa, Africa e America del Sud. Uno sviluppo tecnologico, che dal badile e dalla carriola di legno ci ha portato al Gps dei telecontrolli e ai contatori a ultrasuoni, e dai ter-

* Presidente Cpl Concordia.

rapieni di un canale di campagna ci ha fatto scendere nel profondo del mare di Ischia per portare nuova energia a nuova gente. Uno sviluppo sociale, che ha portato occupazione, dignità e senso di appartenenza a un progetto comune di crescita del territorio. Uno sviluppo ambientale, di tutela del lavoratore e dell'ambiente in cui egli vive e lavora. Tutto questo presente non si spiega senza la storia, una storia di perenne e caparbia volontà di riuscire, di riuscire insieme e non da soli; una storia di intuizioni e successi, di unione e di contrapposizioni, di crisi superate e da superare.

Altre storie si stanno vivendo, nel momento stesso in cui leggiamo questo libro, e sorridiamo di un episodio o ci immedesimiamo in un altro; altre opere si stanno compiendo, e di queste vogliamo continuare ad appassionarci. Perché, come amava dire il presidente Giuseppe Tanferri: «È attraverso il lavoro che si capisce la gente». E alle storie di lavoro vero, alle storie grandi e piccole di vita imprenditoriale condivisa, crediamo si possa ispirare quel giovane che oggi si affaccia al mondo del lavoro. Vogliamo che quel giovane sappia che c'è un modo diverso per dare dignità e senso alla propria fatica: lavorare per chi verrà dopo di lui.

paolino

Per lavorare mio padre andò in Africa

«Ottantadue anni fa mi hanno messo nome Paolino, e io Paolino mi sono sempre chiamato, anche se qualcuno mi chiama Paolo. Sono di Cavezzo. Mio padre lavorava la terra, dopo la guerra d'Etiopia andò a lavorare lì, la fame era grossa, eravamo cinque fratelli. Poi ha fatto il bracciante sino alla fine. Mia madre lavorava in casa, ma faceva anche la stagionale: qualche ora in campagna per la mietitura o la raccolta dell'uva, quello che riusciva a trovare. Sono arrivato alla quinta elementare, ed è stato già un miracolo, l'ultimo anno il pomeriggio per portare qualcosa a casa andavo a dar da mangiare ai maiali in un allevamento. Prima di entrare in Cpl nel '48, ho fatto qualche lavoretto, sempre da terrazziere, quasi sempre con le cooperative, la Vittorio Veneto di Mirandola, la Scarpa di Modena. Nei mesi invernali – per i terrazzieri d'inverno c'erano tre mesi di sosta forzata – facevo l'operaio agricolo: miglorie fondiarie, potatura delle piante, quello che capitava».

La sera le ginocchia si arrendevano

«In Cpl, che allora si chiamava Cooperativa di produzione e lavoro Concor dia ed era una cooperativa di terrazzieri, sono stato assunto nell'ottobre del '48, assieme a molti altri operai della Vittorio Veneto. Eravamo un centinaio. Si lavorava dalle otto a mezzogiorno, e poi dall'una alle cinque del pomeriggio. Il primo lavoro fu a Quistello, nel mantovano. Partivo in bicicletta, con una bici che adesso è persino difficile descrivere, diciamo un biciclone. Da casa mia erano più di 25 chilometri, ma ero giovane, pedalare non era un problema, semmai una conquista: subito dopo la Liberazione, a lavorare ci andavo a piedi, partivo al mattino presto per arrivare in orario, alcune sere non tornavo neanche a casa dopo il lavoro, andavo a dormire in un fienile, dove mi capitava. Da qualche collega mi facevo portare un po' di pane, per tirare avanti: era sempre meglio che lavorare tutto il giorno con la carriola e alla sera tornare a casa a piedi. Quando ci andavo, mi mettevo a sedere a mangiare e poi, al momento di alzarmi, le ginocchia si arrendevano: si capisce, ero stato in giro per dodici, tredici ore e per otto avevo spinto la carriola. Gli strumenti di lavoro erano la carriola di legno, appunto, e il badile, ma per lavorare nell'acqua si usava anche un badile particolare, la palotta. Le squadre erano di venti persone, e c'era un capo ruotino, generalmente il più robusto, per dare il ritmo agli altri: si caricava la carriola di terra e, quando partiva lui, bisognava partire tutti, non si scappava mica».

Sentirsi padroni mangiando saracche nel nebbione

«La differenza principale tra un'azienda privata e una cooperativa è che in cooperativa, se ti senti veramente socio, il padrone sei tu, e quindi c'è più attaccamento. Io quelli delle squadre che lavoravano con me li ho sempre trattati in modo che si sentissero dei padroni. Per esempio, una volta lavoravo a Suzzara, lungo la provinciale per Gonzaga. Una mattina, era una bella giornata, avevamo cominciato a scavare in mezzo alla strada: metà della carreggiata la occupavamo noi con i camion a scaricare, l'altra metà era aperta al traffico a senso unico alternato. Verso le nove piomba giù un nebbione che non si vedeva a un metro. Abbiamo messo uno con una torcia a segnalare alle automobili che arrivavano di rallentare, ma io non mi sentivo tranquillo. Ho mandato subito due camion in magazzino a caricare della ghiaia per chiudere lo scavo, e ho detto a un ragazzino appena arrivato – perché tutti i novellini li mandavano nel mio cantiere – di chiedere ad alcuni muratori che lavoravano lì vicino se potevano dargli dei ritagli di legno e di farci un fuochino in campagna, ché io sarei arrivato subito. Detto, fatto. Lui accende il fuoco e io arrivo con tre o quattro saracche, una volta erano il pesce dei poveri, e due polente. Quando ci siamo messi a mangiare, saranno state le dieci, si sentiva il profumo ma, per la nebbia, non si vedeva dove eravamo. Sul più bello arriva Casari, e dice: “Finalmente vi ho trovati. Ma perché siete fermi?”. E io: “Ma tu ci andresti a lavorare in strada con questo nebbione? E, visto che dici così, come mai la tua macchina l'hai parcheggiata nel prato, e non sul ciglio della strada? Ma pensa tu se io mando degli operai lì in mezzo”. Però se dicevo: “Stasera c'è bisogno di fare due ore in più”, erano disposti a farle tutti, anche sotto l'acqua. Anche a un ragazzo di oggi direi: ecco dov'è la differenza. E se dovessi dargli un consiglio sul suo lavoro, gli direi di scegliere una cooperativa».

Altro che concorrenza sleale delle cooperative al sistema delle imprese, come pretende di insegnare tanta gente disinformata».

Il dramma del bilancio 2004

«Abbiamo avuto le nostre belle difficoltà anche in tempi recenti, ci mancherebbe. Nel 2005, dopo anni e anni di espansione, al momento di fare il consuntivo è emerso che nel 2004 avevamo perso dei soldi. Io dico che è stato un bene, anche perché così è stato sfatato il detto che a lavorare in cooperativa si sta tranquilli come a lavorare in Comune. A una plusvalenza, derivante dalla vendita della società controllata Co. Gas nel 2002, negli anni successivi – 2003 e soprattutto 2004 – i ricavi del settore concessioni, la perdita di 4 milioni di euro dovuta ai derivati e la bassa redditività a Roma fecero sì che il bilancio, dopo aver pagato 3,5 milioni di euro di tasse, scontasse una perdita di 2,8 milioni di euro. Per la cooperativa e i soci fu un dramma. Il futuro lo si può solo ipotizzare, e noi membri della Direzione – l'allora vicepresidente Barotto per primo – eravamo sicuri che la vicenda dei derivati fosse straordinaria e non strutturale, per cui tutto si sarebbe sistemato. Ma vi garantisco che abbiamo sofferto molto, Barotto in modo particolare perché si sentì il più contestato, anche se chi aveva maggiore responsabilità ero io».

La cooperazione non è un ripiego

«Noi, alla fine di un esercizio, tra dividendi, interessi e ristorni arriviamo a distribuire ai soci circa due milioni di euro. E questa è una cosa importantissima, credo, anche dal punto di vista sociale. Bisognerebbe spiegarlo ai ragazzi già a scuola. Uno può andare a lavorare nel privato o nel pubblico, certo. Ma per quei giovani che vogliono condividere con altri il proprio lavoro c'è anche la cooperazione, che non è un ripiego, perché uno deve poter dire: vorrei fare la mia carriera in cooperativa, mettendomi insieme ad altri. Questo punto di vista fa fatica ad affermarsi, perché si dice: se faccio una Srl aumento il mio capitale, se faccio una cooperativa corro il rischio di costruire soltanto per chi verrà dopo di me. Le cooperative sono nate nell'Ottocento per dare lavoro. Oggi, secondo me, dovrebbero nascere anche per una scelta imprenditoriale. Ma non è facile decidere di mettersi insieme, e di rischiare insieme i propri soldi. A metà degli anni Ottanta, quando ero giovane e andavo a lavorare al Sud, mi dicevano: "Gran bella cosa, la cooperativa, ma da noi non si può fare, perché non ci metteremmo d'accordo su chi deve fare il presidente. Tu, che lo fai da dieci anni, non c'è nessuno che ti vuole scalzare?". Era una domanda che non mi ero mai posto. "Se uno facesse il presidente standosene al bar capirei

– rispondevo – ma io lavoro tutto il giorno, mi sveglio alle sei e vado a dormire alle nove di sera, se qualcuno volesse farlo al posto mio forse sarei pure contento. In ogni caso: intanto fatela, la cooperativa, vedrete poi con quale presidente mandarla avanti”».

Quante volte al giorno guardi l'orologio?

«Per fare bene l'imprenditore o l'operaio prima di tutto devi amare il tuo lavoro, se ti pesa andare presto al lavoro sei come un politico a cui pesa parlare con la gente: meglio cambiare mestiere. Lavori dal lunedì al venerdì e, se devi per forza incontrare un seccatore, di solito gli dai appuntamento il sabato mattina, così non ti senti in colpa per aver sprecato il tuo tempo durante la settimana. E non spegni il cellulare quando torni a casa, perché, se uno deve dirti delle cose di lavoro, l'ora in cui te le dice non ha importanza. Lo dico sempre a tutti i ragazzi: "Quante volte al giorno guardi l'orologio?". E se quelli mi rispondono "Mai" sono contento, perché se guardi sempre l'orologio vuol dire che per te il lavoro è diventato un castigo di Dio, e devi cambiare. So bene che alcuni lavori danno più soddisfazione di altri. Ma il discorso vale per l'imprenditore come per l'ingegnere come per lo spazzino; l'importante è che tu il tuo lavoro lo faccia con passione, mettendoci del tuo, e alla fine tu possa dire: "Questa strada nessuno l'avrebbe spazzata meglio di me". Poi magari l'ingegnere lo ossequiano e lo spazzino no, ma per me non è questo che conta. Nel '75, quando seguivo la squadra della trasformazione impianti a La Spezia, i miei, che lavoravano assieme ad alcuni dipendenti dell'azienda pubblica, mi segnavano sempre delle ore di straordinario: "Sono rientrato alle sette di sera", "Sono rientrato alle otto", "Sono rientrato alle nove". Io non ero convinto, e loro mi dicevano: "Tu non sai cosa fanno quelli dell'azienda pubblica". "No, che fanno?", chiedevo. "Stabiliscono prima di partire quante ore di straordinario devono fare durante il mese, mettiamo venti. Poi se ne stanno al bar tutto il giorno, costringendo anche noi, che dobbiamo lavorare con loro, a non far nulla. A pomeriggio inoltrato chiamano il geometra in ufficio, e gli chiedono cosa debbono fare, se fermarsi un paio d'ore per chiudere il lavoro o rinviare tutto all'indomani, e solo quando hanno ottenuto l'autorizzazione a restare, cominciano a fare il lavoro. E noi con loro". Io risposi loro che il Comune poteva regolarsi come preferiva, ma io non segnavo ore di lavoro che non erano state fatte. Dopo di che andai dal direttore dell'azienda, un ingegnere che si chiamava Derchi, per fargli le mie rimostranze. E quello mi disse: "Ma Casari, cosa credi, che io non sappia come stanno le cose? Il guaio è che se dico: 'Voi straordinario non ne fate, perché la vostra produttività è bassa', il giorno dopo partono certificati medici per 15 giorni". Forse ero ingenuo,

A Suo avviso c'è una specificità modenese nel declinare la cooperazione? E, per converso, perché in alcuni territori italiani sembra esserci più difficoltà alla penetrazione di questo modello?

Io sono convinto che a Modena ci sia un effetto sinergico che si crea. Quando in queste zone parte uno sviluppo cooperativo poi genera altri settori: qui 50 anni fa c'erano cooperative di barbieri. Le formule si creano, si moltiplicano, si innesca un processo imitativo del modello. Robert Putnam, che ha studiato le differenze tra il Nord e il Sud Italia, fa risalire ai Normanni la differenza di sviluppo del modello sociale. Afferma infatti che i Normanni istituirono nel Sud un sistema autoritario che bloccava qualsiasi tessuto associativo, mentre nel Nord si è sviluppata una cultura associativa e un ambiente favorevole. Sono processi culturali lenti che però alla fine seminano qualcosa: d'altronde in queste zone c'erano i braccianti. Se guardiamo al Medioevo, forme cooperative si trovavano in Inghilterra prima dell'industrializzazione; prima delle recinzioni dei terreni demaniali i contadini lavoravano un terreno a strisce e collaboravano tra di loro, era un concetto di bene comune che si costruiva insieme. Questa specificità secondo me non è tanto e solo modenese, è una cosa che si trova in Emilia, nel Veneto, in Trentino: forme di cooperative comunitarie che via via evolvono in qualcos'altro. Teniamo infine conto del fatto che i soci cooperatori vivono dentro la società complessa, quindi risentono a tutti gli effetti di un certo individualismo crescente».

In che modo la cooperazione promuove lo sviluppo della persona?

«La cooperazione pone l'individuo al centro dell'impresa nel momento stesso in cui associa le persone e quindi vede nell'associazionismo il punto di forza, creando le condizioni perché ognuno ne tragga beneficio. Nel Sud del Brasile c'è una cittadina che si chiama Nova Petropolis, un'enclave tedesca, dove agli inizi del '900 un prete tedesco, padre Amstad, promosse la cooperazione. Al centro di questa città c'è un monumento costituito da un grande masso sostenuto da sette persone: queste sette figure rappresentano i sette principi basilari cooperativi, e il masso è la parabola di quel prete che per convincere gente che non sapeva cos'era una cooperativa diceva: "Se venti persone vanno per strada e incontrano un masso che ostacola il loro passaggio, ognuna da sola non riuscirà a muoverlo, ma tutte insieme sì, nell'interesse di ciascuna". Quindi l'individuo è al centro dell'attenzione. C'è una differenza tra individuo e individualismo: nel momento in cui una società perde i tratti di solidarietà e ognuno pensa che il suo bene sia competitivo con il bene dell'altro, questo può creare problemi. Bisogna ritrasformare questo senso d'individualismo in centralità del-

l'individuo, centralità della persona, e secondo me la cooperazione, l'impresa cooperativa ha questa forza. Parlavamo prima dei rischi della trasformazione della cooperativa in altre forme di impresa, quella che chiamiamo demutualizzazione. Fenomeni del genere nel mondo esistono, ma varie ricerche fatte in oltre 20 anni di osservazione in Australia – dove questi fenomeni sono stati più evidenti – dimostrano che l'impresa cooperativa non è meno efficiente delle altre imprese. Altre ricerche dicono che la cooperativa tende a trasformarsi in qualcos'altro normalmente per spinta dei dirigenti, con l'acquiescenza del consiglio d'amministrazione, mai o molto raramente per pressione dei soci. Normalmente questo succede quando ci sono tre grandi cambiamenti strutturali: il primo è il socio che da individuo diventa figura anonima. Il secondo è il socio che perde interesse verso la sua cooperativa, non si preoccupa più della sua impresa; l'indivisibilità delle riserve è una grande leva per il rafforzamento della cooperativa ma toglie la preoccupazione al socio che pensa: "Io ho rinunciato al beneficio, adesso ci pensate voi a gestire la cooperativa". Terzo aspetto è il socio che non sente più la distintività della cooperativa, ma fa semplicemente la comparazione con le altre imprese in termini economici, cioè non coglie più il fatto che la coop gli dia qualcosa che le altre imprese non gli darebbero, non solo perché è meglio delle altre ma perché è diversa. Nelle tensioni del mercato competitivo, in cui il processo decisionale rapido ed efficace è essenziale, il disinteresse del socio può indurre il gruppo dirigente a ragionamenti del tipo: "Perché devo diventare matto io che dirigo l'impresa? Scegliamo la strada più facile, trasformiamoci in qualcos'altro e tutto diventa più semplice". Normalmente si rivelano scelte sbagliate e alla fine improduttive».

Cosa pensa delle cooperative che redigono il bilancio sociale? Esiste una peculiarità di questo strumento rispetto al report di un'azienda di capitali?

«La responsabilità sociale per la cooperativa è parte dei sette principi basilari delle cooperative. I principi basilari si definiscono così perché sono principi definiti in sede di Alleanza Cooperativa Internazionale e costituiscono i fondamenti dell'identità cooperativa di tutti i settori, in ogni parte del mondo. Sono da tenere fermi anche quando occorre cambiare le strategie rispetto al mutamento del mercato. Sono nati a Rochdale, nel 1844, e sono stati confermati dalla Alleanza Cooperativa Internazionale quando è nata nel 1895, sono stati aggiornati nel '37, nel '66 e l'ultima volta nel '95, arrivando a definire cos'è una cooperativa con una definizione che vale per tutto il mondo, assunta adesso anche dal documento dell'Organizzazione internazionale del lavoro con un'assemblea che è costituita dai datori di lavoro, dai sindacati e dai rappresentanti dei governi. Questi sette principi valgono per tutti i settori e per tut-

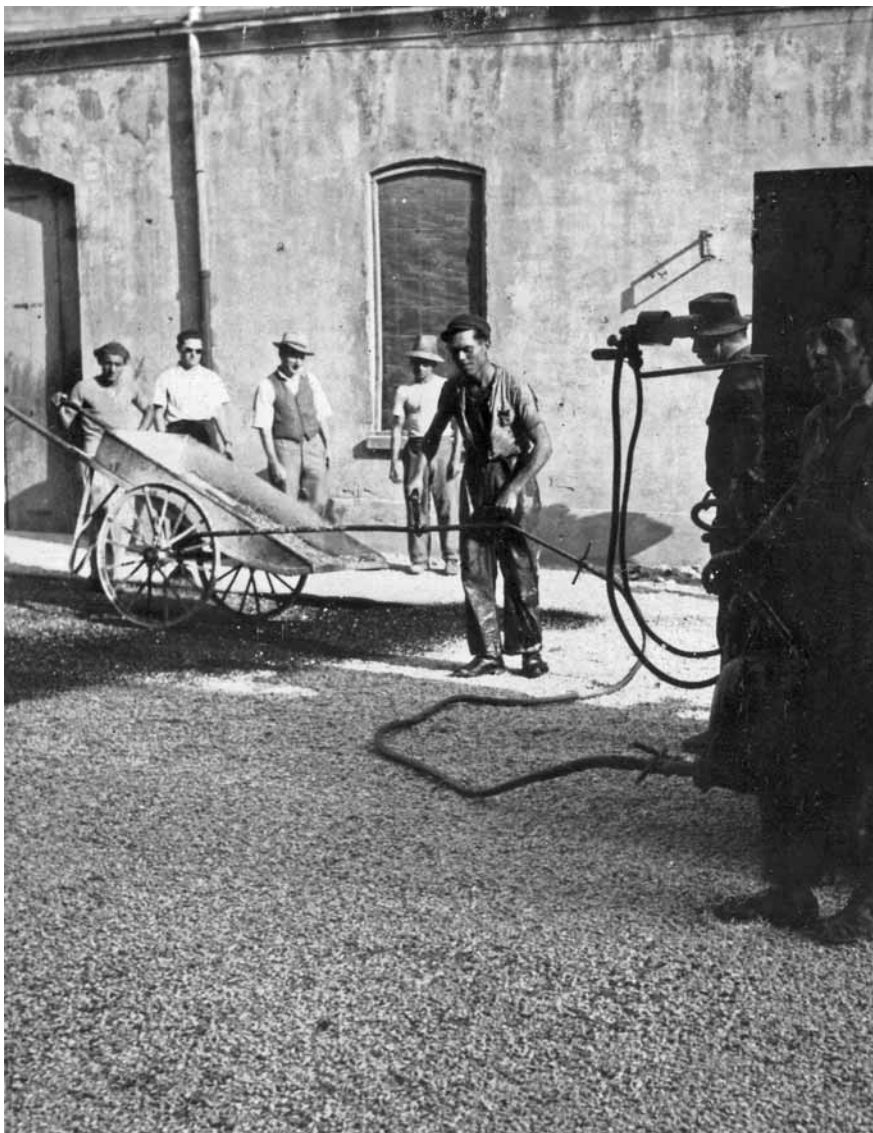
to il mondo. Uno di questi è l'impegno verso la comunità, e quindi la responsabilità sociale rientra in molti statuti. La cooperativa ha come vocazione il servizio, nasce dalla convergenza dei bisogni, non dalla convergenza dei capitali. Quindi la responsabilità sociale è parte congenita della cooperativa. A mio avviso questo è un altro difetto di comunicazione: nell'assemblea generale la prima cosa che si fa è informare i soci su quanto abbiamo guadagnato e quanto abbiamo perso. Se però si va a vedere la missione delle cooperative e l'informazione data ai soci non sempre c'è una coerenza stretta: io devo informarti su come ti ho difeso, come ho creato lavoro dignitoso, come ho difeso il potere d'acquisto, come ho difeso la salute, cosa ho fatto per l'ambiente, ecc. Allora il bilancio sociale è una forma più coerente di informazione con quello che è la missione della cooperativa, lo scopo della cooperativa. In realtà oggi bisogna avere il triplo bilancio: il bilancio economico, perché di questo sicuramente un'impresa deve rendere conto, il bilancio sociale e il bilancio ambientale. Oggi anche l'ambiente fa parte della responsabilità sociale, e la responsabilità sociale non è solo verso la comunità locale ma verso la comunità mondiale, per le interazioni che il rischio ecologico comporta. Al contrario, il premio Nobel per l'Economia Milton Friedman, della Scuola di Chicago, sosteneva che "l'impresa non deve avere altri obiettivi se non il profitto", la sua responsabilità deve essere quella. Adesso è del tutto evidente che un'economia separata dall'etica non funziona, e quindi si sta riscoprendo la responsabilità sociale. L'Onu nel 2000 ha dato vita al "Global Compact", un'organizzazione che mette insieme multinazionali e anche molte grandi cooperative, che tende appunto a sensibilizzare le imprese alla responsabilità sociale, a produrre risultati in campo sociale. È probabile che questa attenzione nuova sia motivata da ragioni di *marketing*; resta il fatto che oggi da parte delle imprese c'è una riscoperta del bisogno di dimostrarsi eticamente corrette. La cooperazione oggi deve mettere in conto una doppia sfida: culturale, perché se vuole avere un futuro deve incidere sulla cultura dominante basata sull'assunto che "gli affari sono affari". L'altra sfida è una competizione rispetto alle imprese di capitali che si muovono invece sul terreno sociale, in parte per imitazione delle cooperative, in parte perché la società oggi ti spinge verso quella direzione. Occorre essere avveduti su i due fronti, e non pensare in maniera semplificatoria che ci sia un muro che ci separa drasticamente: "Io sono etico e tu no».

Co'sha provato alla notizia del riconoscimento del Sigillum assegnatole dall'Università di Bologna?

«Sono cose che fanno senz'altro piacere. Direi che in questi casi la prima cosa di cui uno deve essere consapevole è che più che un riconoscimento di un me-



Corteo di automezzi Cpl nel corso della manifestazione a favore del Lavoro, svoltasi il 1 maggio 1948 nella via principale del Comune di Concordia sulla Secchia.



Operazioni di bitumitura (stesura del catrame) con l'ausilio della bitumiera "Marini" su un tratto stradale dell'abitato di Concordia: all'opera il socio Baraldi Remo.