

# IL CASO UNIPOL-BNL E IL FUTURO DELLA COOPERAZIONE

Gian Luca Cerrina Feroni

*Incidente di percorso o epilogo di un percorso? Le domande di fronte a cui si trova il movimento cooperativistico dopo il caso Unipol-Bnl.*

*La storia dell'ultimo decennio e l'evoluzione della cooperazione.*

*Funzione economica e funzione sociale: evitare lo snaturamento senza tornare indietro. Una discussione che coinvolga non solo i vertici e che affronti i nodi neuralgici, compreso un nuovo rapporto tra economia e politica.*

Unipol-Bnl: incidente di percorso o epilogo di un percorso? È la vera domanda di fronte a cui si trovano cooperative e Legacoop.

L'una o l'altra risposta ne segnerà il percorso futuro (e per quel tanto che la cooperazione rappresenta, anche il percorso dell'economia e della società italiana): verso una continuità seppur *mascherata* o verso un nuovo codice identitario.

Per questa ragione è importante discuterne, non per fare processi a posteriori. Per la stessa ragione occorre non lasciare cadere questa domanda per malintese opportunità e amore di organizzazione, ovvero per il timore di prestare il fianco alle diffamazioni della destra.

## Un decennio «bifronte»?

Nell'ultimo decennio la cooperazione ha realizzato considerevoli

progressi economici, anche dopo la temperie dei primi anni novanta, che pure l'ha parzialmente riguardata, con differenze significative tra questo e quel comparto. Si tratta di un dato innegabile e attribuibile in buona misura anche alla capacità dei suoi gruppi dirigenti.

È difficile sostenere che la cooperazione abbia costituito un fattore anticiclico nel declino dell'economia italiana: sarebbe stato troppo chiederle tanto, quando la parte assai più corposa segnava il passo e si acconciava a un ridimensionamento strutturale. Si può invece sostanzialmente dire che, nel decennio, la cooperazione cresceva laddove era già forte (consumo), dove era stata in grado di ristrutturarsi (costruzioni e agricoltura), dove si manifestava una crescita della domanda (servizi tradizionali) e dell'arretramento del

welfare pubblico (cooperazione sociale): senza grandi ambizioni, questo percorso ha comunque segnato un intelligente adattamento al modello di sviluppo che si andava affermando e una indubitabile capacità di coglierne le opportunità.

In parallelo, tuttavia, questo decennio ha anche visto il primato della finanza e del continuo drenaggio di risorse verso la rendita. A questa «sirena» la cooperazione non solo non ha saputo o potuto contrapporre una convincente alternativa (ideale, ma anche economicamente fondata), ma ha finito per subirne le suggestioni, le tentazioni e qualche cattiva compagnia.

Più in generale lo «spirito del tempo» (il successo ad ogni costo, il denaro quale sua misura, la gerarchia sociale disegnata sulle *performances* personali e di ceto) andava

erodendo principi e costumi: ad onor del vero, probabilmente più resistenti nella cooperazione che in altri comparti della vita pubblica, economica e politica, italiana.

Si determinava così un vero e proprio «corto circuito» tra il polo positivo della crescita di forza economica e quello negativo dell'indebolimento culturale.

Paradossalmente, proprio nel momento in cui la cooperazione era più forte e quindi più in grado di contrastare o condizionare la qualità dei processi economici o di scegliere le alleanze, minore è stata la sua capacità di influire.

### Cosa è avvenuto?

La lezione della vicenda Unipol-Bnl ha svelato contraddizioni ed errori maturati in questi anni.

a) Poche, grandi cooperative hanno deciso la più grande operazione economica della cooperazione, destinata ovviamente a influire sul futuro dell'intera cooperazione aderente. Epilogo di una organizzazione parallela alla Lega (riconosciuta formalmente espressione di tutti, cosa contraddetta nei fatti) che si era andata costruendo. Ciò avveniva dopo che l'ultimo Congresso aveva invece affermato la centralità della Lega e delle strutture orizzontali, quale sede di mediazione e di sintesi.

b) La finanza cessava di essere «strumentale» allo sviluppo delle cooperative: al contrario essa si affermava quale obiettivo da perseguire in quanto tale e talora

potrà in grado di condizionare le cooperative e il loro sviluppo, rovesciando così i termini di un corretto rapporto tra impresa e finanza. Si invertiva in tal modo un assunto della cooperazione che – pur talvolta tra errori e forzature – aveva classificato la leva finanziaria come strumento di crescita per le imprese, non queste strumento della finanza.

c) Nell'ambito degli strumenti finanziari, ripercorrendo come una coazione a ripetere la debolezza della proprietà cooperativa, si consentiva una enorme concentrazione di potere personale del *management*, di pochi manager, sostanzialmente e colpevolmente privi di controlli e di indirizzo da parte della proprietà.

d) si affermava l'indifferenza rispetto ai «mezzi»: per crescere tutte le strade sono buone, anche quelle di Pinocchio con le sue cattive compagnie. Mancava in tutta questa fase una riflessione sulla geografia e le dinamiche del capitalismo italiano e si perseguivano alleanze innaturali: dove solo nel solco di un grave miopia si poteva continuare a non vedere che i «capitani coraggiosi» (che avrebbero dovuto spiegare le vele al vento, sostituendo la declinante borghesia delle grandi famiglie e i grandi commis pubblici delle Partecipazioni statali, ridotte a «spezzatino») erano solo volpe e gatto nascosti nel pollaio; e solo indifferenza o ignoranza per lo stato reale della struttura produttiva del Paese potevano far preferire scelte e alleanze che premiavano un blocco

sociale egemonizzato dalla rendita, malamente mascherate da un «nazionalismo» (l'italianità) comodo per pochi e dannoso per la collettività.

e) Qua e là si faceva strada l'insofferenza verso l'identità cooperativa, vissuta più come un vincolo e un imponente, che come valore e opportunità di successo. In questo contesto culturale, alcuni cominciavano a considerarne l'omologazione con le società di capitali come una metamorfosi naturale, perché segnava la fine della marginalità e dell'«incompiutezza».

Al più, si ragionava, l'involucro cooperativo, anche solo formale, ne avrebbe comunque garantito il riconoscimento costituzionale e il regime fiscale; non anche la ricerca di una moderna utilità sociale, giudicata poco compatibile con il mercato e le sue ferree regole ed esercizio da «anime belle».

A ben vedere, in ognuna di queste categorie culturali si inveravano non già i principi e le buone pratiche della cooperazione, quanto piuttosto il loro contrario.

### La funzione economica separata da quella sociale?

Conviene esaminare, perché almeno in parte sottendono problemi reali e comunque meritevoli di riflessione e contraddittorio, le ragioni di tale processo: attribuendone alla vicenda Unipol-Bnl non tanto le cause, quanto il disvelamento.

Anzitutto la «tirannia» del mercato, quello sostanzialmente cinico e deregolato degli ultimi anni, che ha certamente imposto alle imprese una ricerca esasperata e talora acritica di competitività, rendendo più difficile – ma non impossibile – la ricerca della propria diversità.

In secondo luogo, la crescita dimensionale e organizzativa di un gruppo di cooperative che si svolgeva in presenza di un processo di formazione delle decisioni e della linea di comando (oggi detta «governance») sostanzialmente invariata e dunque non più adeguata alle nuove complessità.

In terzo, ma non ultimo, luogo, il pensiero unico dominante a cui non si è sottratta la stessa sinistra, tradizionale riferimento culturale della cooperazione Lega: sinistra o sinistre che non hanno saputo o voluto essere dialettiche, per proporre non solo alternative obiettivamente difficili, ma spesso neppure un sistema di regole al mercato; e persino passive o cieche di fronte alla qualità dei soggetti economici in campo.

Non si tratta di giustificazioni; piuttosto di avere chiaro per un verso quanto il quadro generale interagisca con i comportamenti degli agenti economici e sociali (e viceversa) e per l'altro che remare controcorrente anziché seguirne passivamente il corso, richiede capacità, virtù, tensione ideale, e talvolta anche rinunce.

Per questa stessa ragione una inversione di rotta non può essere operata con un semplice ordi-

ne dello stato maggiore, ma implica invece un ampio processo di partecipazione democratica delle basi sociali, un grande sforzo di ricerca, un reale disinteresse personale dei gruppi dirigenti che questo dibattito debbono guidare come si conviene a *élites*, senza prefigurare e perseguire anzitutto i propri personali successi e a queste convenienze adeguare regole e modelli.

Se ne saremo capaci lo vedremo presto.

### Quali sono i punti nevralgici?

La reazione che in buona parte della cooperazione ha suscitato la vicenda Unipol-Bnl, anche prima del suo epilogo (a cui fa peraltro simmetrico contraltare il «giustificazionismo» e il minimalismo di altra parte, anche dopo l'epilogo), è di buon auspicio, come, paradossalmente, lo è la delusione e l'amezza di tanta gente comune, controprova di una simpatia verso la cooperazione che neppure i più temerari operatori immaginavano.

Può darsi quindi che l'operazione Unipol-Bnl divenga una *felix culpa*, opportunità e persino leva di un cambiamento. Per ora, e non è poco, è fallita, segno che la società italiana ha comunque nel suo seno antidoti a un irrimediabile declino culturale e morale e che la storia è più astuta dei «furbetti del quartierino». Probabilmente anche più saggia, perché indica altre

e diverse strade (quale quella che si profila con l'intervento di Paribas), nell'interesse delle cooperative e della stessa economia italiana ed europea.

Ma sono sufficienti le vecchie rassicuranti risposte per ricostruire il patto associativo e affrontare le nuove domande? Personalmente penso di no. Vedo queste questioni prima delle altre.

a) L'utilità sociale della cooperazione risiede esclusivamente nell'essere proprietà collettiva che non distribuisce, o solo parzialmente, utili, è cioè «intrinseca» alla forma societaria (tutt'altro che un residuo di archeologia sociale, se è vero il binomio moderno «impresa povera e imprenditore ricco»); ovvero anche nell'esercitare un'attività economica utile ai soci e alla società, quindi nell'essere un agente positivo nel mercato?

Credo alla seconda opzione e penso che lo sforzo debba essere appunto quello di perseguire e declinare nella teoria e nella pratica moderne tale compito. Se questa è la strada cadono per ciò stesso le ricorrenti istanze di «ritorno al passato», inteso come regressione verso forme economicamente più deboli ma ideologicamente più pure, perché sono proprio la forza e la consistenza economica a garantire maggiori possibilità e opportunità di rendere un servizio alla società e influire sui meccanismi e la qualità dei mercati.

b) Lo sviluppo della cooperazione in regioni a bassa densità cooperativa (spesso anche impen-

ditoriale *tout court*), dedicando a ciò risorse non solo economiche, ricercando una terza via di sviluppo tra quelle note (esportazione da aree forti o crescita autoctona assistita) è un obiettivo prioritario?

Ritengo di sì, anzitutto perché la diffusione cooperativa è un fattore di coesione sociale e tenuta di una trama che tende invece ad allentarsi; ma anche perché la concentrazione territoriale (la cooperazione in una sola regione o poco più, per parafrasare un antico quesito) da sempre costituisce un limite al peso politico nazionale della Lega, a cui non si può sempre rispondere con l'autorevolezza dei gruppi dirigenti, peraltro spesso costretti a mediare tra poche ed impari organizzazioni territoriali.

c) Le cooperative sono società a «proprietà debole»: ciò è tanto più vero a mano a mano che esse diventino organizzazioni complesse anche nelle cooperative di lavoro, ove generalmente la proprietà è più concentrata. Ciò vuol dire, in buona sostanza, che la forma cooperativa è più esposta ai rischi di autocrazia e/o del comando dei manager, che detengono il *know-how* aziendale e sono quindi in grado di condizionare pesantemente, quando non di dettare le scelte e gli indirizzi.

Non credo che a questo problema si risponda con generici appelli alla democrazia, all'autolimitazione del *management* o alla partecipazione assembleare. La storia insegna che i referendum sono spesso strumento tirannico e il

massimo di democrazia apparente ne nega la sostanza.

La chiave sta nella valorizzazione e qualificazione della proprietà, nell'uso intelligente della delega da parte dei soci anche a terzi di sicura competenza e affidabilità, nella separazione dei poteri, e delle responsabilità, tra proprietà e *management*. Il modello societario dualistico che separa proprietà, gestione e controllo (praticamente ignorato in Italia, anche dalla cooperazione), integrato quando necessario dall'istituto del consigliere indipendente, può costituire una buona traccia per innovare una *governance* che non perda niente in efficienza e guadagni in democrazia reale. Con ciò, senza immaginarsi mosche cocchiere, dando un contributo all'espansione innovativa del diritto e della pratica societaria del nostro Paese.

d) Il nuovo «ubi consistam» cooperativo ha bisogno anche di regole e di un ordinamento coerenti. C'è dunque un codice da riscrivere, un codice che costituisca il denominatore comune e condiviso del patto associativo. Di questo codice debbono essere parte le missioni degli strumenti generali (a partire dal fondo per la promozione e lo sviluppo della cooperazione), la definizione di compiti e responsabilità dei diversi organi associativi, le condizioni di adesione alla Legacoop, le procedure per l'assunzione di decisioni di interesse generale, anche se e quando prerogativa di pochi soggetti, una vigilanza sugli enti associati che sia

reale garanzia di mutualità e quindi coerente con gli obiettivi (e non una sorta di collegio sindacale per di più depotenziato), il riconoscimento di una facoltà di interagire con le cooperative per la composizione degli organi societari (senza con ciò ricadere nel vecchio errore del primato della politica, inteso come primato gerarchico dell'organizzazione).

Forse per questi obiettivi sarebbe necessario cominciare a pensare a un modello dualistico anche nell'organizzazione, separando le attività e responsabilità gestionali da quelle di indirizzo e controllo, che potrebbero essere più propriamente affidate ad una Authority.

Su queste e altre questioni, senza niente altra pretesa di riconoscere la fase attuale come la più critica nella storia della cooperazione e l'onestà intellettuale di dividerne le cause, dovremo discutere.

### Nemici certi e amici che sbagliano

Dei primi non merita più di tanto discutere, quando l'uso della diffamazione alla cooperazione è così palesemente e rozzamente strumentale ad interessi elettorali. È vero però che al fondo l'avversità della destra alla forma cooperativa aveva e ha una radice culturale, prima ancora che politica, cioè l'insofferenza verso una forma di impresa non omologa a quella dominante. Ciò, oltre a replicare in-

telligentemente ai nemici e agli avversari, dovrebbe contemporaneamente indurci a discutere con gli amici dei loro errori.

Vedo anzitutto il rischio che si faccia strada la comoda tesi che la grande cooperativa ha perso e non ha più titolo alla produzione di utilità sociale e dunque è giocoforza assimilabile alle società ordinarie: riservando alle sole piccole cooperative quella connotazione e le relative guarentigie. Se così fosse, sarebbe una sconfitta di quanti hanno perseguito la crescita e l'utilità sociale, trovando passo dopo passo nuovi equilibri, ma anche la sconfitta di una moderna teoria della cooperazione. Ciò sarebbe peraltro legittimo solo a conclusione di un dibattito che non dovesse produrre alcunché di significativo.

Ma c'è ancora qualcosa di più profondo di cui occorre discutere, cioè il rapporto tra politica ed economia o, se si preferisce, tra partiti e imprese.

Molti di noi sono figli di una storia, di una formazione, di una tradizione (che per comodità definirò socialista, in quanto comune a tutti i movimenti operai) secondo le quali era scontata l'appartenenza a un campo che non era solo ideale e culturale, ma in qualche modo totalizzante. Intendo con ciò

non illeciti o grigi traffici tra economia e politica, ma il sostegno, l'incoraggiamento, il favore con cui si guardava ai successi di una parte dell'economia perché parte di un blocco sociale. In un mondo diviso in due, ideologicamente e socialmente, ciò è stato persino naturale (anche se, in Italia – per merito del comune quadro costituzionale e di una pratica politica condivisa tra governo e opposizione, rimpianti entrambi ed entrambi frutto di originali evoluzioni soprattutto dei due partiti maggiori – è sempre stato garantito un grado alto di autonomia tra partiti e organizzazioni di massa).

Mi chiedo se oggi la questione non si ponga diversamente: alla politica il compito di definire e controllare indirizzi e regole, all'economia, cioè ai suoi soggetti, di agire liberamente in quel palcoscenico. Vorrei dire che alla politica non spetta parteggiare per questa o quella parte in causa, magari «a prescindere», ma garantire a tutti i concorrenti che i «furbetti del quartierino» di oggi e di domani non siano ammessi alla partita. Semmai far sì che un valore aggiunto sia messo nel conto del dare e dell'avere, cioè quello sociale: a cui la forma cooperativa corrisponde se e quando produce coesione,

spirito civico, solidarietà, diritti del lavoro e di cittadinanza.

Anche perché bisogna guardarsi dal rischio che non i partiti in quanto tali (che rappresentano pur sempre una collettività), ma pezzi di questi in alcuni casi o qualche oligarchia in altri, si proclamino portatori di interessi generali e in nome di questi promuovano i propri.

In conclusione a un punto bisogna tornare: la cooperazione, così come qualunque altro soggetto o formazione, non è una cittadella inviolabile; laddove lo fosse sarebbe probabilmente destinata all'estinzione o a mera testimonianza. Per operare bene e produrre valore economico, ma insieme essere utile alla «civiltà» di questo Paese, ha bisogno di una nuova responsabilità collettiva, di un alto servizio della politica, di un circolo virtuoso che ne rimetta in moto ideali, passioni, speranze; ha bisogno insomma di un nuovo «spirito del tempo» a cui può e deve concorrere, ma che certamente non è in grado di determinare da sola.

La vicenda Unipol-Bnl e la riflessione che ha messo in moto non è problema dei soli operatori, ma anche della politica e della cultura del nostro Paese.