

## IMPRESE DI UOMINI

Le risorse umane sono il centro ormai della politica di qualsiasi impresa, anche di quella che intende modellarsi il più strettamente possibile sopra una certa idea di capitalismo. Ma le risorse umane sono anche il fattore più «prezioso» della nostra società. Ci sono i milioni di disoccupati ma forse ancora più ampio è il vasto deposito di conoscenze inventiva, volontà che restino inoperose, anche quando il lavoratore ha trovato un ruolo nel mercato del lavoro.

Fino a qualche tempo fa si pensava che la generalizzazione delle forme di lavoro professionistico e del mercato potesse ridurre la disoccupazione di massa ed intellettuale ad un fenomeno *frivolo*. La sottotile lizzazione endemica delle risorse umane sarebbe stata un fenomeno transitorio che ha origine nel sottosviluppo. La situazione dei principali paesi industrializzati dell'Occidente induce a vedere questo giudizio. È un fatto che la disoccupazione di massa è in crescita, e un programma di lavoro per una nuova fase, lungi di sviluppo a fronte del quale la realtà attuale con tutte le difficoltà che presenta può apparire persino deplorabile. Di qui la domanda di *tensione* culturale e politica di recupero di valori sociali cui non fa ostacolo la frammentazione esasperata degli interessi che si è affermata nella società italiana di questi anni, penetrando anche il movimento cooperativo.

RENZO STEFANELLI

Rivedere il giudizio sul sistema significa al tempo stesso fare una *prospettiva*. Il 32 congresso della Lega nazionale cooperative e mutue (LNCM) ha come temi principali un tale *prospettiva*. Ambizione immensa ma anche il passo necessario per entrare in dialogo in confronto diretto con tutte le altre forze sociali che in forme ed a livelli diversi scatenano le conseguenze della crescente insidiosità nei confronti della vita.

La Lega così facendo mette in gioco il suo stesso patrimonio storico. Le forme giuridiche e modi di raccogliere risparmio ed investire i rapporti fra soci ed amministratori fra impresa cooperativa e ambiente sociale sono diventati abiti stretti dopo un secolo di vita. Il richiamo alla tradizione mettendo in secondo piano l'urgenza di rispondere alle esigenze sociali diventa spesso un ostacolo o anche l'arma dei conservatori.

Non deve stupire perciò la popolarità che ha acquistato fra i cooperatori la parola *mercato*. C'è adesione alla moda in qualche caso ma in genere ci troviamo di fronte alla consapevolezza che *mercato* alla fine altro non è che il luogo in cui si incontrano e scontrano le attività umane. Il mercato si può organizzare, trasformare, secondo i propri fini purché si abbiano dei fini e si sappiano prevedere i mezzi. Fare un *affare* del mercato della iniziativa per mobilitare le risorse umane costituisce alla fine un modo come un altro di *mettere al lavoro*

La Lega oggi: l'organizzazione che rappresenta tre milioni e mezzo di soci, da una parte, e le imprese che si affermano in primo piano sulla scena della finanza, della produzione e dei servizi. Un «sistema» inedito, in piena evoluzione dopo un secolo di vita.

## E' IL CONGRESSO DEL CENTENARIO MA CARICO DI COSE NUOVE

Con 15 000 aziende, tre milioni e mezzo di soci, 25 mila miliardi di fatturato la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue si configura oggi come una realtà produttiva e sociale che può ben aspirare a quel ruolo di «terzo polo» dell'economia, accanto ma non in contrapposizione a quello privato ed a quello pubblico. Questo è il frutto di un lungo cammino che risale ad almeno due secoli. Nei primi del '700 nascono le prime organizzazioni mutualistiche per offrire ai loro soci una assistenza sociale a quell'epoca inesistente. Da quei primi nuclei di autodifesa si è poi sviluppata la cooperazione moderna intesa non più o non solo, come unione per la difesa di bisogni primari del vivere civile ma anche come associazione di produttori. Anche questa è stata una evoluzione lenta. La cooperazione, intesa come impresa, nasce verso la metà dell'800 e punta subito sui settori fondamentali quali il consumo (per difendere il potere d'acquisto dei salari) e la produzione e lavoro per sottrarsi allo sfruttamento duro, e talvolta bestiale, del capitalismo industriale ai suoi albori. La cooperazione agricola, infine, che assolveva la sua anima in un Paese prevalentemente contadino qual era l'Italia di allora. Il movimento cooperativo è stato sottovalutato ai suoi inizi, anche se questa nuova forma produttiva si stava ben più ampiamente affermando nel resto d'Europa. Vi si vide un tentativo di difesa di interessi, tutto sommato, locali e limitati, senza grandi prospettive storiche.

Chi ne valutò, invece, l'importanza fu il fascismo che fin dall'inizio riversò la sua furia su tutto ciò che era espressione di autonomia da parte dei lavoratori. Ed assieme ai sindacati furono violentemente

aggredite anche le cooperative se ne decapitarono gli organismi dirigenti e se ne distrussero organizzazioni e strutture. Terminava così un'esperienza che era iniziata ufficialmente nell'ottobre 1886 a Milano con il congresso di fondazione della Lega delle Cooperative. Ma fu un intervallo, tutto sommato, breve. Vent'anni dopo, con la caduta del fascismo — cui anche tanti cooperatori avevano dato un validissimo contributo con una ostinata resistenza e con la guerra di liberazione — la cooperazione risorse e trovò subito un riconoscimento nella Costituzione che all'articolo 45 «ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e la finalità».

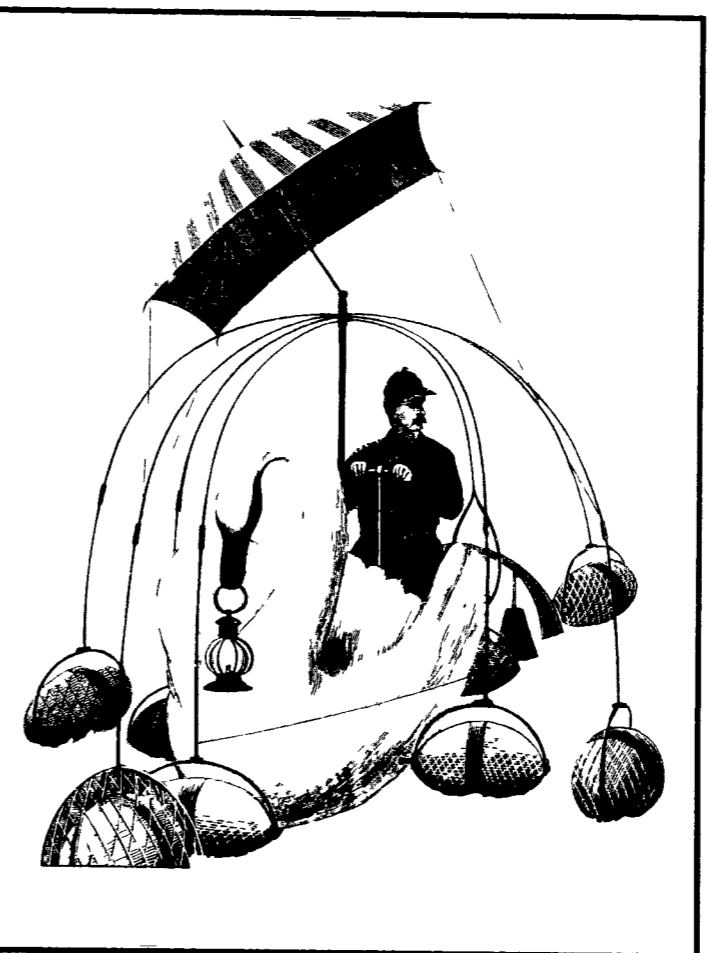
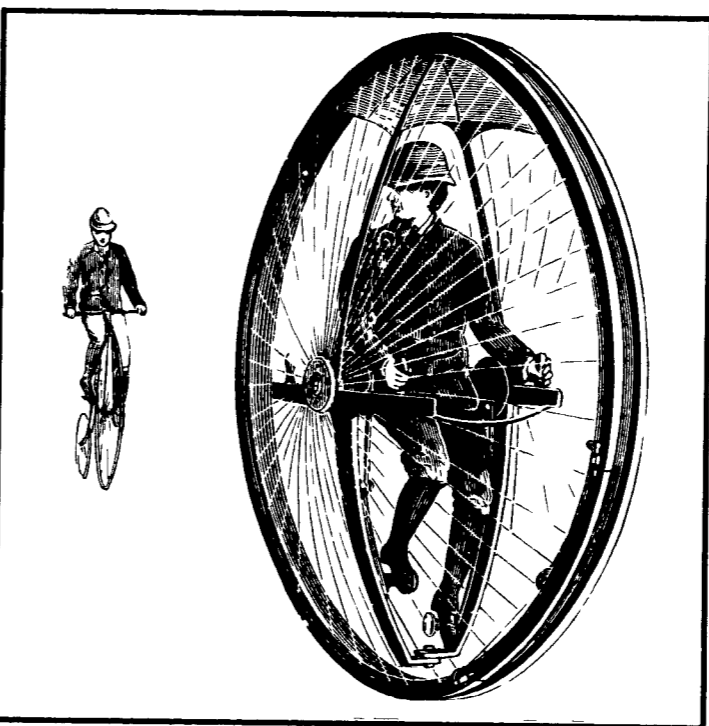
In questo quarantennio repubblicano la Lega delle Cooperative (e le altre Centrali) si è sviluppata in tutti i settori dell'economia italiana: industria, commercio, distribuzione, turismo, servizi, agricoltura, abitazione, pesca, mutualità, servizi fino ai settori più avanzati dell'informatica. Alcune sue imprese, come la Compagnia assicuratrice UNIPOL di Bologna, hanno raggiunto una posizione di tutto rilievo nel loro settore di attività e sono entrate in Borsa con grandissimo successo.

Nella Produzione e Lavoro, le imprese della Lega, come la CMC di Ravenna, competono ormai in campo internazionale ed operano con successo in molti Paesi di altri continenti. Due esempi soltanto, per non dilungarci, fra i tanti che si potrebbero citare, e con legittimo orgoglio, per dare il senso di una realtà produttiva, economica, sociale in continuo sviluppo che si pone oggi, oggettivamente, come un cardine fondamentale per una

crescita programmata di un Paese come il nostro ancora afflitto da squilibri laceranti, dalla occupazione al crescente divario fra Nord e Sud. A questo ruolo la cooperazione può aspirare non solo per il suo sviluppo complessivo ma anche per il suo carattere di imprenditorialità diffusa in tutte le Regioni italiane. Le sue aziende sono in grado di competere sul mercato e di suscitare nuova imprenditorialità cooperativa, come è accaduto anche di recente — e tuttora accade — con aziende date per spacciate, abbandonate dai loro proprietari e rimesse in piedi, ed in buona efficienza, dai dipendenti uniti in cooperativa. La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue con le sue 16 Associazioni nazionali che raggruppano aziende operanti in tutti i campi, non è infatti una *holding* ma, appunto, un sistema di imprese la cui politica punta ad un equilibrio fra la strategia complessiva e le scelte dei soci. Nell'impresa cooperativa, infatti, i soci hanno i medesimi poteri a prescindere dall'apporto di capitale. Così il socio-imprenditore-lavoratore partecipa in pieno a tutto il processo produttivo e organizzativo dell'azienda. In altre parole, il fattore umano resta in primo piano senza smarrire il senso delle origini ma reinterpretandolo continuamente per aderire all'evoluzione ed alle esigenze dei tempi. E in questo equilibrio, come dicevamo, fra esigenze produttive e valori ideali che sta la caratteristica della moderna cooperazione. Per questo sono stati trovati forti motivi di sviluppo che le consentono di svolgere un ruolo sempre più incisivo nella realtà del Paese.

## RICERCA CESPE SULLA COOPERAZIONE

I servizi di Laura Pennacchi, Luciano Pilotti e Riccardo Azzolini sono tratti dalla ricerca svolta dalla Fondazione CeSPE su «Il ruolo delle imprese cooperative di fronte al mutamento tecnologico-industriale. Opportunità e vincoli connessi ai problemi economico-finanziari ed istituzionali». Ringraziamo il CeSPF e la Lega nazionale cooperative per averci consentita la riproduzione di parti del primo rapporto di ricerca.



## Cooperative oggi: 1 - Il tipo di espansione

# DIECI ANNI DI CRESCITA LA FATICA DI INSEGUIRE L'AMBIENTE CHE CAMBIA

Fronteggiare la concorrenza, acquistare peso nei mercati, anche a costo di fusioni e concentrazioni, è stato l'imperativo per tutti a partire dal 1970

Laura Pennacchi

Dall'inizio degli anni 70 tutti gli indicatori segnalano per le imprese cooperative forti tassi di crescita (per il consumo il lavoro della fase espansiva è soprattutto per quel che concerne il settore produttivo). Tale andamento si conferma retrodatato alla fine degli anni 60). Tale andamento si conferma ed anzi in termini relativi si rafforza anche nella seconda metà del decennio 70 quando invece l'insieme dell'economia conosce tassi di incremento del reddito assai contenuti e il settore industriale nel suo complesso entra in una fase di crisi ristrutturazioni.

Le imprese cooperative sembrano dominate da quella che è stata definita una cultura del fatturato a cui si associa una tendenza ad investire molto in immobilizzi tecnici, tendenza quest'ultima favorita anche da una normativa fiscale entrata in vigore nel 1977 che indirettamente agevola gli ammortamenti ed altri cespiti di riserva, sottoponendo a regime di esenzione gli utili destinati a riserve indivisibili (in precedenza si registrava una maggiore tendenza a distribuire gli utili e quindi a farne meno ammortamenti).

Il movimento di oltre cento miliardi di lire degli anni 60 si è dato una filosofia generale che privilegia le grandi dimensioni di impresa, allo scopo di realizzare economie di scala e potere di mercato. Di tale filosofia originaria si è tuttavia sollevato il dibattito con i centri di ricerca e i processi di fusione e di concentrazione di imprese (per le cooperative di consumo l'indicazione è di costruire se non una *holding* di cooperative, almeno un *alimento* di alcune grandi cooperative reali).

I mercati su cui le cooperative si espandono sono relativamente sicuri, garantiti. Il rapporto con i committenti è di forte entità (efficienza, grandi appalti) per le cooperative di costruzione e da forme di integrazione con il territorio (alcune peculiarità da generare una sorta di distretti cooperativi). Le tecnologie utilizzate sono prevalentemente standardizzate e stabili. L'espansione — che da luogo a cospicui immobilizzi — si protrae in alcuni casi fino al 1981 e finanziariamente viene sostenuta dal ricorso a capitale esterno a tal punto che si profila e poi si rafforza una netta dipendenza dal sistema bancario.

Quest'ultimo modifica sensibilmente a partire dal 1976 il proprio atteggiamento nei confronti del movimento cooperativo (e anche il periodo in cui il sistema bancario data la manifestazione di crisi della grande impresa e dei settori di base, cerca nuovi

interlocutori di dimensioni medie e presenti in settori a minore intensità di capitale). Una certa discriminazione — che si concretizza nella maggiore riluttanza a concedere credito alla cooperazione alle condizioni prevalenti — permane e tuttavia — anche grazie alla presenza di un nuovo strumento il *Fincooper* la cui iniziativa assicura ulteriori garanzie — il sistema bancario data l'entrata del credito che fornisce al mondo cooperativo (si tratta peraltro di un fatto che contraddice una impressione contraria piuttosto diffusa al suo interno). Questi due elementi — il persistente ammontare degli immobilizzi e la più favorevole disposizione delle banche — spiegano anche perché dalla metà degli anni 70 aumenti così consistentemente indebitamento delle cooperative.

### Il «dopo espansione» e le difficoltà attuali

Lo scenario muta drasticamente agli inizi degli anni 80. Anche per le cooperative la vita diventa più difficile. Il quadro che emerge è complesso. Tale da non legittimare i giudizi univoci di alcuni commentatori che tendono per un verso a retrodatare l'inizio delle difficoltà a primissimi anni 80, per un altro a dipingere la situazione attuale più fosca di quella che si è verificata e insediata in base ad una lettura molto articolata dei fatti (cfr. le parti successive di questo rapporto). In alcuni casi tuttavia si verificano alcuni fenomeni di *overshoot* (un aumento produttivo e di occupazione che si esaurisce per le cooperative di consumo in termini più stentati di quelli delle private). La crisi crescente degli mercati finanziari e dell'indebitamento (in prevalenza di crisi variabili che si verificano in maniera sempre in un dato fronte di un'inflazione pur sempre elevata) e l'emergere di un male nell'industria (inizia la gestione del capitale circolante e in particolare della liquidità immobilizzata). In questi difficili apparire come un *decalogo* di punti più critici. La persistente concentrazione delle attività produttive in settori con contenuto di valore aggiunto assai scarso (cfr. M. Onido in *Malcom* n. 6/1984). In definitiva siamo in presenza di una attività ancora economicamente sana ma che stenta a crescere qui o lì e che si ripresenta in modo destinato inferiori a quelli delle imprese concorrenti (il contrasto tra struttura economica e struttura patrimoniale delle imprese cooperative in questi anni e spiega dal costo del debito finanziario (e anche il periodo in cui il sistema bancario data la manifestazione di crisi della grande impresa e dei settori di base, cerca nuovi

per le cooperative grazie al valore del da sovrappiù (che è un debito) risulta molto inferiore a quello delle imprese private. Anche molti elementi del testo esterno sono mutati: le imprese cooperative tendono dalle resistenze che manifestano in alcune iniziative a cedere altri crediti in condizione di livelli elevati e dall'indebitamento cooperativo all'effetto particolarmente evidente la diversa natura dei grandi appalti (che creano problemi nuovi di concorrenza su un mercato che è diverso dallo stesso tempo più articolato) e l'andamento errato dei prezzi relativi alla fine dell'80, favorisce molte imprese cooperative (esempio a tutte quelle, o nelle costruzioni) che in casi (ma si badi bene, tutti) causa una contrazione del valore aggiunto e della redditività (principale fonte di acquisizione del capitale sociale autofinanziamento). Il ricorso all'alto del costo del credito (le costruzioni, per esempio, dicono di avere un indebitamento medio annuo di 100 miliardi di lire, contro i 100 miliardi di lire di autofinanziamento).

Lo stesso tempo più articolato) e l'andamento errato dei prezzi relativi alla fine dell'80, favorisce molte imprese cooperative (esempio a tutte quelle, o nelle costruzioni) che in casi (ma si badi bene, tutti) causa una contrazione del valore aggiunto e della redditività (principale fonte di acquisizione del capitale sociale autofinanziamento). Il ricorso all'alto del costo del credito (le costruzioni, per esempio, dicono di avere un indebitamento medio annuo di 100 miliardi di lire, contro i 100 miliardi di lire di autofinanziamento).

Il ricorso all'alto del costo del credito (le costruzioni, per esempio, dicono di avere un indebitamento medio annuo di 100 miliardi di lire, contro i 100 miliardi di lire di autofinanziamento).

Il ricorso all'alto del costo del credito (le costruzioni, per esempio, dicono di avere un indebitamento medio annuo di 100 miliardi di lire, contro i 100 miliardi di lire di autofinanziamento).

Il ricorso all'alto del costo del credito (le costruzioni, per esempio, dicono di avere un indebitamento medio annuo di 100 miliardi di lire, contro i 100 miliardi di lire di autofinanziamento).