



La cooperazione non è morta

Maurizio Gily

Slow Food 50, maggio 2011

Lo scorso 8 settembre Angelo Gaja, commentando una richiesta al governo di distillazione di crisi proveniente dal mondo della cooperazione piemontese, scrisse parole molto dure sulle cantine sociali, sostenendo, pur con qualche distinguo, che è sbagliato regalare denaro pubblico chi ha già dimostrato di sprecarlo per manifesta incapacità imprenditoriale. Sebbene tali critiche abbiano qualche fondamento, non si può negare che la cooperazione, per contro, abbia salvato la viticoltura italiana dall'abbandono in vaste aree del paese. Nello stesso comune di Gaja, Barbaresco, opera una piccola cooperativa che rappresenta da sempre un modello di eccellenza e di straordinario rapporto qualità prezzo. Se parliamo, invece, di grandi numeri, la più grande azienda italiana, il GIV, è espressione della cooperazione, ed il suo non è solo un primato dimensionale ma anche un modello molto efficiente di organizzazione industriale, capace di acquisire e gestire marchi prestigiosi come Nino Negri, Bolla, Santi e molti altri. Gruppo Italiano Vini, come altri raggruppamenti di "secondo grado" di società cooperative (ad esempio Terre da Vino in Piemonte), non hanno seguito nel loro assetto societario il modello cooperativo nel quale "una testa vale un voto" ma si sono dati la struttura di una SpA, cioè una società di capitali. Quando parliamo di cooperazione parliamo quindi di una realtà molto complessa.

Mutualità e mercato sono compatibili?

Le prime cooperative nascono nella seconda metà dell'ottocento, sotto la spinta da un lato del solidarismo cattolico, che vede impegnati nell'impresa molti parroci di paese, dall'altro del socialismo laico nascente, più umanitario che marxista; ma la maggioranza delle cantine sociali italiane festeggiano in questi anni il loro cinquantennio di vita, essendo nate a cavallo degli anni '60 del novecento, dopo la pausa forzata imposta al movimento cooperativo nel ventennio fascista.

Lo schema della società cooperativa, in tutti i settori, è quello di una società di persone prima che di capitali, prevede la partecipazione di ogni socio al voto in assemblea, direttamente o per delega, e il fine della mutualità, con divieto di distribuire utili o dividendi. In verità se ci sono utili e non vengono reinvestiti, né portati a riserva, il modo di distribuirli si trova facilmente: nel caso di una cantina sociale basta aumentare il valore delle uve conferite e pagarle di più. C'è stato anche chi, in questo modo, ha distribuito utili che non aveva, e qualche recente notizia di cooperative in difficoltà è da ricondurre a simili disattenzioni ... Sarebbe però sbagliato pensare che di questo concetto originario di mutualità sia rimasto solo un pennacchio, a nascondere una normale attività di impresa. Qualche esempio: l'uva proveniente da un vigneto grandinato viene comunque ritirata, pagata meno delle altre ma più di quanto otterrebbe sul libero mercato. Di questa differenza si fanno carico i soci. Altro esempio: in alcune cooperative ai soci che non hanno altri redditi in famiglia viene riconosciuto un prestito sociale a tasso agevolato per coprire il periodo che trascorre tra il conferimento delle uve e il saldo, mentre quelli che hanno risparmi possono investirli nella cooperativa, creando una sorta di banca solidale, ma non per questo in perdita. Nel caso di fabbisogno stagionale di manodopera l'offerta viene proposta prioritariamente ai soci e ai loro familiari (la punta di lavoro in cantina è dopo la vendemmia, quando in campagna c'è meno lavoro). Alcune cooperative hanno istituito una "banca dei vigneti" in cui la società prende direttamente in carico i terreni degli anziani che non possono più coltivare ma non vogliono separarsi dalla terra. Sono solo alcuni esempi che dimostrano che, anche nella società attuale, lo spirito cooperativo non è morto. Eppure nessuno degli esempi citati impedisce ad una cooperativa di fare buone uve, buoni vini e venderli in tutto il mondo a prezzi adeguati. Anzi, qualche volta, aiuta.

Il contadino non è un industriale

Spesso le cooperative sono accusate di non ragionare secondo una logica industriale. Ma la domanda è: come potrebbero? Un agricoltore ragiona da agricoltore, non da industriale. La sua natura è conservatrice, poco incline al rischio, perché il rischio, soprattutto a causa dell'imprevedibilità del tempo, ma anche della volatilità dei prezzi di mercato, è già la sua condizione naturale di esistenza. Perciò quando un'innovazione importante arriva nella cooperativa

questo accade per la volontà e l'ardimento di alcune persone: amministratori, dirigenti, enologi, che riescono a forzare la mano alla naturale ritrosia della base a compiere passi troppo lunghi. L'argomento dell'aiuto pubblico, che finora non è mancato, è stato, sotto questo aspetto, fondamentale. Ma è comunque molto più facile introdurre innovazioni nella vinificazione che non agire sul comparto agricolo, condizionando il modo di produrre dei soci, visto che questo sfugge al controllo diretto della direzione aziendale. "Imporre le decisioni dall'alto non funziona – spiega Daniele Accordini, direttore della Cantina di Negrar in Valpolicella – noi cerchiamo di rendere partecipi i soci della vita dell'azienda e di portarli a condividere le strategie di impresa e le politiche di prodotto. Abbiamo fatto una sala convegni da duecento posti, ci troviamo insieme a degustare i vini nostri e concorrenti, commentiamo le critiche della stampa, facciamo formazione continua, assaggiamo i vini sperimentali delle micro-vinificazioni. Le decisioni passano attraverso una fase di confronto". In altre aziende l'impostazione è un po' diversa: ricordo anni fa l'incipit di una conferenza rivolta ai cooperatori piemontesi a cui avevo invitato Hans Terzer, direttore della Cantina di San Michele Appiano, che esordì spiegando che "in una cooperativa non ci vuole troppa democrazia!" Ma in realtà quella di Accordini e quella di Terzer sono posizioni più vicine di quanto sembrano, perché l'autorità di un direttore o di un presidente va conquistata e difesa in un continuo confronto con la base, altrimenti si logora molto in fretta, come dovrebbe essere in ogni "democrazia". La sfida della cooperazione è quella di comporre alcune contraddizioni: mutualità e impresa, assemblearismo e decisionismo, conservazione e progresso, economia e democrazia.

Il tema della qualità

La "vulgata" secondo la quale la cantina sociale produce vini a basso prezzo e di bassa qualità è dura a morire: in parte perché, bisogna ammetterlo, i casi in cui è ancora vera non sono rarissimi. Una stringente politica della qualità comporta scelte impopolari: differenziare fortemente il pagamento delle uve, investire nell'assistenza tecnica, confrontarsi con la concorrenza, introdurre i temi della sostenibilità, sono tutte cause di conflitti con, e dentro, la base sociale che molti dirigenti non hanno la voglia o la forza di affrontare. Ad uscire dal circolo vizioso sono state le cantine che hanno cominciato a vendere il vino in bottiglia su mercati non più vicini, quindi hanno avuto un confronto con la concorrenza molto più diretto di chi si limita a vendere vini in cisterna o riempire damigiane al punto vendita. Il settore più avanzato della cooperazione sta tuttora attraversando una rivoluzione nella quale l'innovazione tecnologica è un aspetto importante ma non prioritario, a fronte del vero nodo della questione: il cambio di mentalità dei soci, che consente di produrre non più "dell'uva", ma uva con le caratteristiche giuste per il vino-obiettivo. Le molte aziende che l'hanno fatto o lo stanno facendo faticano ancora ad emergere nella considerazione dei consumatori, almeno quelli di fascia "alta", e dei critici, perché chi lavora bene sconta il danno di immagine dovuto a chi lavora male, e ad un passato in cui questo male era assai più diffuso. Ma oggi non ha più alcun senso parlare di vini della cooperazione come di una categoria: come ovunque ce ne sono di eccellenti, di medi e di scadenti. Un denominatore comune è che, in genere, quelli eccellenti costano meno dei loro concorrenti "privati": il fatto di non avere il profitto come missione qualcosa vuole pur dire. Il che fa di questi prodotti, come direbbero in America, dei "big value wines". A volte però bisogna andarseli a comprare in cantina, perché non tutti hanno una rete commerciale estesa, un sito di e-commerce o una pagina facebook. Fa parte dell'essere, ancora, contadini. Viva i contadini.