Enzo Badioli nasce a Pesaro il 3 aprile del 1921. Dopo la guerra si dedica all'insegnamento, all'impegno sociale ed alla politica. Nominato presidente dell'Ente Nazionale Casse Rurali nel 1961, intuisce che è necessaria una profonda riorganizzazione del Credito Cooperativo basata anzitutto sulla riscoperta dei valori ispiratori di fondo. Favorisce così la nascita di strutture innovative tra le quali, fondamentale, quella dell'Istituto centrale (Iccrea). Nel 1975 Badioli ricopre contemporaneamente la carica di presidente di Federcasse, di Iccrea e di Confcooperative adoperandosi per la formazione in Italia di un movimento cooperativo integrato nelle sue componenti ed efficiente sul piano economico. Dopo aver ricoperto i massimi incarichi a livello nazionale, Badioli ritorna alla presidenza della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma, di cui era stato già presidente nei primi anni '60. Sotto la sua guida vengono poste le basi per un deciso sviluppo della Cassa. L'istituto cambia denominazione – a seguito della nuova legge bancaria – il 23 aprile 1995, diventando Banca di Credito Cooperativo di Roma.
Il giorno dopo, il 24 aprile, Enzo Badioli si spegne ai piedi della stele di Arnaldo Pomodoro, da lui fatta collocare presso la nuova sede di viale Oceano Indiano all'Eur.

€ 9,00 (i.i.)

Badioli, cooperatore e banchiere Scritti scelti (1962-1995)

Ecra

[Documenti]

Badioli, cooperatore e banchiere

Scritti scelti (1962-1995)

a cura di
Pietro Cafaro

Ecra

Credo che il primo riconoscimento che possa essere attribuito ad Enzo Badioli è di aver avuto importanti intuizioni per il Credito Cooperativo.
La principale, quella di aver dato vita all'attuale architettura di sistema.
Egli, infatti, riuscì con pragmatismo a coagulare e concretizzare fermenti che da tempo si erano diffusi tra le CRA, promuovendo l'avvio della costituzione delle Federazioni regionali, col tempo divenute centri di assistenza e di servizi insostituibili per le singole cooperative di credito nonché cerniera essenziale tra queste ultime e le istanze nazionali del movimento, e la nascita di un "gruppo" nel quale trovassero una risposta efficiente le diverse necessità finanziarie e operative delle allora Casse Rurali.
Vennero così costituite Iccrea, alla cui guida Badioli restò per venti anni, e, poi, le società di servizio: per il *leasing*, il risparmio gestito, le assicurazioni, l'editoria. Il modello di gruppo al quale faceva riferimento era quello che doveva consentire alla singola Banca di Credito Cooperativo di restare autonoma, di generare valore economico e sociale per i soci e la comunità locale, usufruendo del supporto della categoria, che consentisse di mantenere all'interno del sistema, in un circolo virtuoso, tutta la ricchezza faticosamente creata.
Non a caso il motto della BCC di Roma, alla quale dedicò molte sue energie, *"ut unum sint"*, può essere considerato forse anche come la sintesi della sua strategia di governo.

Dalla *Prefazione* di Alessandro Azzi

[Documenti]

[Documenti]

Badioli, cooperatore e banchiere

Scritti scelti (1962-1995)

a cura di
Pietro Cafaro

Ecra

Indice

Alessandro Azzi
Prefazione 11

Francesco Liberati
Presentazione 13

Pietro Cafaro
Enzo Badioli: un banchiere differente 15

Enzo Badioli. Scritti scelti (1962-1995) 61

Nota editoriale 62

Cronologia degli scritti 63

Indice tematico 81

Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali 82

La funzione delle Casse Rurali ed Artigiane 99

Le Federazioni regionali 114

Rinnovamento e potenziamento delle strutture associative delle Casse Rurali. Linee programmatiche di una politica per lo sviluppo democratico del movimento 120

Una formula nuova per le Casse Rurali 132

Il ruolo del credito e dell'autofinanziamento per lo sviluppo della cooperazione 146

L'apporto delle Casse Rurali per la crescita economica e sociale del Mezzogiorno 162

La funzione della Commissione centrale per le cooperative nel programma di rilancio della cooperazione 182

La Confcooperative e il suo impegno oggi 193

Quali privilegi? 238

L'integrazione delle Casse Rurali
con il movimento cooperativo 243

Sindacato e cooperazione per una gestione
democratica delle imprese 245

Cooperazione, partecipazione ed autogestione 249

Cooperazione e forme decentrate
di potere istituzionale 261

Le Casse Rurali possono creare il terreno
di coltura per i "Brambilla" del Mezzogiorno 266

La cooperazione nell'epoca delle multinazionali 271

Autogestione e cooperazione 284

Un circuito locale del credito 287

I programmi di sviluppo negli anni '80
delle Casse Rurali ed Artigiane 292

Il programma strategico
della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma 1991-1994 309

Bilancio economico, bilancio sociale 313

Ut unum sint 317

Etica e banca 320

La cultura della solidarietà 323

Indice di nomi 326

Prefazione

"Il valore di un uomo dovrebbe essere misurato in base a quanto dà e non in base a quanto è in grado di ricevere", sosteneva Albert Einstein. Ed Enzo Badioli, figura che ha contribuito, da protagonista, a scrivere un pezzo di storia delle Banche di Credito Cooperativo-Casse Rurali, certamente ha dato molto alla cooperazione italiana, ed in particolare a quella di credito, soprattutto in termini di idee. Ricordare queste idee a dieci anni dalla sua scomparsa significa, allora, in primo luogo affermare il principio che esse sopravvivono oltre il proprio tempo e possono diventare patrimonio comune. Libere forse, ormai, dall'inevitabile dialettica tra il pensiero e la sua quotidiana interpretazione.

Credo che il primo riconoscimento che possa essere attribuito ad Enzo Badioli è di aver avuto importanti intuizioni. La principale, quella di aver dato vita all'attuale architettura di sistema. Egli, infatti, riuscì con pragmatismo a coagulare e concretizzare fermenti che da tempo si erano diffusi tra le CRA, promuovendo l'avvio della costituzione delle Federazioni regionali, col tempo divenute centri di assistenza e di servizi insostituibili per le singole cooperative di credito nonché cerniera essenziale tra queste ultime e le istanze nazionali del movimento, e la nascita di un "gruppo" nel quale trovassero una risposta efficiente le diverse necessità finanziarie e operative delle allora Casse Rurali. Vennero così costituite Iccrea, alla cui guida Badioli restò per venti anni, e, poi, le società di servizio: per il *leasing*, il risparmio gestito, le assicurazioni, l'editoria. Il modello di gruppo al quale faceva riferimento era quello che doveva consentire alla singola Banca di Credito Cooperativo di restare autonoma, di generare valore economico e sociale per i soci e la comunità locale, usufruendo del supporto della categoria, che consentisse di mantenere all'interno del sistema, in un circolo virtuoso, tutta la ricchezza faticosamente creata. Non a caso il motto della BCC di Roma, alla quale dedicò molte sue energie, *"ut unum sint"*, può

essere considerato forse anche come la sintesi della sua strategia di governo.

Rileggendo alcuni suoi scritti, che questo volume propone, stupisce però constatare anche la straordinaria modernità di altre sue intuizioni, come la riaffermazione della peculiarità delle BCC, del loro essere intermediari differenti nel contesto creditizio ("La nostra diversità" era il titolo di un suo intervento nel mensile della BCC di Roma, *Credito Cooperativo*, nel 1991). E poi la convinzione che i valori dovessero avere piena cittadinanza nella conduzione dell'impresa, all'insegna di quella che aveva sempre definito l'"ecologia dell'uomo" e che al bilancio economico si dovesse affiancare, soprattutto per l'autentica cooperativa di credito, il bilancio sociale, inteso come bilancio dei valori che ispirano nella BCC il "fare banca". Poi ancora l'attenzione alla cultura e alla formazione, intese in senso ampio, non solo come arricchimento delle competenze, ma soprattutto come scambio e confronto di idee (con orgoglio Badioli raccontava l'impegno per migliorare la professionalità degli amministratori e dei dirigenti delle CRA con i corsi estivi alla Mendola o il rapporto privilegiato con l'Università Cattolica).

Quelle intuizioni costituiscono oggi l'ossatura della nostra strategia, fondata sui due pilastri dell'"identità" e del "sistema". Siamo sempre più convinti, infatti, che fattori di successo delle BCC siano l'originalità del loro modello imprenditoriale e la loro capacità di essere sempre più un sistema coeso, una rete sul piano operativo ed organizzativo, caratterizzata da valori e da una cultura comune.

Qualcuno ha detto che "se si sogna da soli è solo un sogno. Se si sogna in due è la realtà che comincia". È anche questo il valore di questo volume: mettere in circolazione le idee, creare condivisione. Per rendere le ricchezze di ognuno patrimonio di tutti.

Alessandro Azzi
Presidente Federcasse
Federazione Italiana
Banche di Credito Cooperativo
Casse Rurali

Presentazione

In occasione del decennale della scomparsa di Enzo Badioli, il consiglio di amministrazione della Fondazione a lui dedicata ha inteso promuovere la realizzazione di una raccolta antologica dei suoi scritti più significativi.

Per questo è stato dato incarico al professor Pietro Cafaro di curare la redazione di questo volume, coordinando il gruppo di lavoro che ha raccolto 176 tra articoli, interviste e pubblicazioni prodotte da Badioli dal 1962 al 1995. Di questi 176 documenti, 24 sono stati raccolti nel libro, con un'introduzione scritta da Cafaro stesso che ringrazio per il prezioso impegno.

Ne è uscito fuori un affresco che racconta l'uomo Badioli, ne fa interpretare i sentimenti, ne fa apprezzare la visione e la capacità progettuale che riversò sul movimento della cooperazione di credito italiana e, nell'ultima fase della sua vita, sulla Cassa Rurale ed Artigiana di Roma.

Da questo affresco emerge anche l'innata capacità organizzativa di Badioli, che ha avuto la forza di imprimere un forte impulso di modernizzazione al movimento del Credito Cooperativo che, ancora nei primi anni '60 del secolo scorso, non riusciva ad uscire dal "bozzolo". Come ben evidenziato da Cafaro, anche nel libro *La solidarietà efficiente*, egli disegnò l'architettura di un sistema che è sostanzialmente giunto ai giorni nostri.

Le idee di Badioli spesso hanno precorso i tempi, anche quando tornò a occuparsi dai primi anni '70 direttamente della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma, facendosi custode dei valori cooperativi e solidaristici.

Ricordo, ad esempio, che già nel 1993 egli scriveva che, accanto al bilancio economico, andava redatto un bilancio sociale. Un bilancio che per una "Cassa Rurale non è soltanto il risultato di una semplice contrapposizione tra poste con-

tabili che sintetizzano l'attività di un esercizio. È un bilancio sociale perché è il frutto dell'applicazione dei nostri principi che sono principi universali della convivenza umana: la solidarietà".

A distanza di oltre dieci anni il bilancio sociale è divenuto prassi consolidata in tutto il sistema del Credito Cooperativo e non solo, rappresentando uno strumento di valutazione della coerenza rispetto alla missione costitutiva e dell'impegno nei confronti dei portatori di interesse.

A Badioli cooperatore e banchiere la Banca di Credito Cooperativo di Roma deve molto perché è stata da lui presa per mano due volte, la prima nel 1962 e la seconda nel 1973, facendole superare due difficili crisi. E poi per aver posto le premesse sociali e imprenditoriali per la grande crescita realizzata dalla seconda metà degli anni '80 in avanti.

Sul piano strettamente personale conservo di lui un caro ricordo che mi sento di condividere con molti soci e dipendenti della BCC di Roma che lo hanno conosciuto. Soci con i quali egli amava trascorrere molto del suo tempo, parlando delle loro esigenze, incoraggiandoli nei progetti e facendoli sentire parte attiva nella vita dell'allora Cassa.

La sua voglia di stare insieme alla gente faceva parte del modo di essere e interpretare il proprio ruolo di animatore, sempre teso a promuovere la partecipazione cooperativa e la coesione sociale. Non a caso uno dei suoi più grandi convincimenti era quello dell'unità, dell'importanza dello "stare uniti". Per questo fece scrivere *"ut unum sint"* alla base della stele di Arnaldo Pomodoro, posta all'entrata della sede all'Eur della BCC di Roma in viale Oceano Indiano.

Un'invocazione e una speranza allo stesso tempo, un messaggio di straordinaria attualità che, sono convinto, rimane la testimonianza più vivida di una vita spesa al servizio della cooperazione di credito.

Francesco Liberati
Presidente Fondazione Enzo Badioli

Enzo Badioli: un banchiere differente

di Pietro Cafaro

Essere cristiani equivale ad essere cooperatori.
Nella solidarietà si realizza l'amore al prossimo
che è il nostro primo comandamento
e si realizza nella società quel polo progressista
che è termine essenziale
per la democrazia moderna.
(E. Badioli)

1. Una donazione, un testamento

Si apre con una citazione di grande rilievo l'articolo con il quale, nel gennaio 1995, Enzo Badioli informa i lettori di *Credito Cooperativo* dell'intenzione di donare alla sua banca una collezione di quadri alla quale teneva molto:

> Ha detto Giovanni Paolo II: "L'arte è esperienza di universalità. Non può essere solo oggetto o mezzo. È parola primitiva, nel senso che viene prima e sta al fondo di ogni altra parola. È la parola dell'origine che scruta, al di là dell'immediatezza dell'esperienza, il senso primo ed ultimo della vita. È conoscenza tradotta in linee, immagini e suoni, simboli che il concetto sa riconoscere come proiezioni sull'arcano della vita, oltre i limiti che il concetto non può superare: attivare vie che tengono libero l'uomo verso il mistero e ne traducono l'ansia che non ha altre parole per esprimersi.
> Religiosa, dunque, è l'arte, perché conduce l'uomo ad avere coscienza di quell'inquietudine che era al fondo del suo essere e che né la scienza, con la formalità oggettiva delle sue leggi, né la tecnica, con la programmazione che salva dal rischio d'errore, riusciranno mai a soddisfare".
> È una lunga citazione, necessaria per capire il mio atto compiuto nel mese scorso: quello di donare alla Cassa Ru-

rale ed Artigiana una collezione composta da 123 dipinti e 77 incisioni che ho raccolto in molti anni ed ora sono esposti nella nostra sede in viale Oceano Indiano. Sono convinto che l'arte arricchisce una stanza, parla con le persone che la frequentano, si misura con le azioni dell'uomo. Ho posto due condizioni perché la donazione viva nel tempo. Prima condizione: la banca deve rimanere cooperativa di credito, società cooperativa a servizio dei più deboli e non può trasformarsi in banca popolare o in società per azioni con fini di lucro; la donazione è fatta al Credito Cooperativo di Roma e tale deve rimanere la nostra società. Seconda condizione: la banca non può vendere o scambiare alcun pezzo della raccolta; se entrambe le condizioni non sono rispettate la raccolta va restituita alla mia famiglia. Oltre all'indicazione del Papa, un altro pensiero mi ha spinto alla donazione. Gli ultimi 35 anni della mia vita sono legati alla Cassa Rurale di Roma che ho sottratto alla sua fine due volte (nel 1962 e nel 1972), che ho avuto vicino a me nelle ore più belle ed in quelle più dolorose della mia vita, perché nella Cassa Rurale ho trovato l'ispirazione per muovermi, la forza per progettare, l'amore per vincere e credo nella cooperazione che è impresa sociale e servizio, che è misura per stare insieme ed insieme risolvere i problemi quotidiani del vivere e credo nel Credito Cooperativo e desidero che i nostri soci continuino convinti sulla strada della solidarietà, che è amore verso il prossimo.

L'artista Gian Paolo Berto è un mio amico che ho avuto la fortuna di incontrare, lui giovanissimo, oltre 40 anni fa. Berto mi ha onorato della sua amicizia. La raccolta che dono alla Cassa è presentata in un volume che ogni socio può andare a ritirare presso la propria agenzia. Vi invito a farlo con l'augurio che le parole di Giovanni Paolo II indichino, anche a voi, il modo di trovare nell'arte un messaggio religioso, un segno, un'ispirazione[1].

---

[1] E. Badioli, "Perché una donazione", in *Credito Cooperativo,* 1995, n. 1, p. 9. [176]

Pochi mesi dopo, il 24 aprile 1995, si accasciava, stroncato da un infarto ai piedi della stele di Arnaldo Pomodoro che aveva voluto collocata sul piazzale antistante la sede della Banca di Credito Cooperativo di Roma di viale Oceano Indiano. Le condizioni poste in modo perentorio a chi riceveva quel dono oggi a noi non possono che apparire come il testamento conclusivo per una vita dedicata all'ideale cooperativo.

2. Un cammino iniziato lontano

Il mondo della cooperazione era stato per Enzo Badioli un po' una scoperta indotta dalla nomina, inaspettata dai più, a presidente di quell'Ente Nazionale delle Casse Rurali, Agrarie ed Enti Ausiliari che da tempo aspettava un rinnovo del vertice. L'Ente, una delle poche istituzioni di coordinamento di ambito bancario sopravvissute alla guerra e al dopoguerra, era retto in regime di *prorogatio* dopo che il suo presidente, il parlamentare democristiano Palmiro Foresi, aveva rassegnato le dimissioni dovute alla fine di ogni mandato.

Inizialmente il ritardo nel formulare la nomina da parte del ministro del Tesoro era sembrato la conseguenza di una semplice lentezza burocratica, ma, mano a mano che il tempo passava, si aveva la sensazione crescente che quella nomina sarebbe stata qualcosa di più di una semplice, scontata riconferma. Recentemente Alfredo Ferri ha dato conto, in un breve scritto, dei pesanti retroscena che accompagnavano quell'attesa: il Foresi non era più così amato nel movimento e, anche all'esterno, stava gradatamente perdendo propri referenti politici ed istituzionali, dato che si stava preparando la nuova stagione politica che, di lì a qualche tempo, sarebbe sfociata nel centrosinistra e che, alla Banca d'Italia, stava per terminare il lungo governatorato di Donato Menichella.

La scelta, resa ufficiale dal ministro Taviani nel maggio del 1961, lasciò nel movimento più di una perplessità: tra tanti uomini impegnati nell'ambito del Credito Cooperativo o almeno nella cooperazione che avrebbero certamente accettato di buon grado quel ruolo, il ministro andava a scegliere un giovane laureato, sconosciuto ai più e certamente del tutto digiuno in materia.

Era difficile in quella contingenza comprendere quale sarebbe stata la reale portata del fatto: forse la disgregazione definitiva di un movimento poliedrico ma, tutto sommato, marginale nel sistema creditizio del paese o, forse, un rilancio su basi nuove.

Che si potesse anche correre qualche rischio da parte dei vertici delle autorità bancarie è cosa del tutto comprensibile, dato il poco conto in cui veniva tenuta la categoria delle Casse Rurali ed Artigiane.

Ma forse proprio questo allentamento dell'attenzione su queste "sorelle minori" del credito popolare da parte di un uomo ben lontano dalle idealità in materia, dimostrate dal lungo governatorato di Donato Menichella, rese possibile quanto fino ad allora era stato solo auspicato: il deciso salto di qualità in direzione di una conquista di una vera e definitiva autonomia rispetto al resto del sistema bancario.

È noto, infatti, come le Casse fino a quel momento fossero una categoria bancaria anomala rispetto alle altre perché di fatto "a sovranità limitata". Era solo un ricordo, in quel primo scorcio di anni '60, l'antica autonomia di un movimento capillarmente diffuso e dotato di un proprio indipendente sistema di rifinanziamento: il Testo Unico del 1937 prima e, ancor più, quegli scampoli di legislazione bancaria, che accompagnarono il nostro sistema creditizio fuori dalla tragedia della guerra, avevano sancito una vera e propria sudditanza delle Casse Rurali ed Artigiane alle casse di risparmio e agli istituti di diritto pubblico.

Naturalmente le Casse non erano ridotte ad agenzie di raccolta alla stregua delle piccole banche popolari promosse dal Banco di Napoli sul finire dell'Ottocento nelle aree meridionali del paese, ma di fatto si ritrovavano con una operatività estremamente ridotta dall'obbligo di corrispondere con una cassa di risparmio di riferimento e dal fatto di non avere a disposizione un istituto centrale di categoria.

Le lunghe discussioni che avevano accompagnato il progetto, partito in ambito lombardo subito dopo la guerra, di dar vita a quello che sarebbe poi stato Iccrea, ripreso e proposto in modo accorato da Palmiro Foresi, erano l'emblema di problemi difficilmente risolvibili; tra tutti emergevano due quesiti: l'istituto centrale doveva collocarsi in ambito privatistico, come

sosteneva Foresi, o in ambito pubblicistico, come voleva Menichella? E ancora: si doveva trattare d'un puro e semplice istituto di categoria per le Casse Rurali o doveva assumere i tratti della banca di riferimento per tutto il movimento cooperativo (almeno quello di ispirazione cattolica) come era stata la Banca del lavoro e della cooperazione di Alessandro Pennati e di Giovanni Maria Longinotti nei primi anni '20?[2]

L'avvento di un uomo nuovo, che avrebbe potuto dialogare con altri uomini "nuovi" quale *in primis* era Guido Carli, ma quali erano anche gli esponenti della nuova stagione politica di centrosinistra che stava per schiudersi, si rivelò (lo possiamo dire col senno di poi) efficace e permise di risolvere alcuni di questi problemi.

Il movimento delle Casse Rurali ed Artigiane, che Enzo Badioli lasciò un ventennio dopo la sua nomina a presidente dell'Ente Nazionale, aveva risolto molti di questi problemi anche se, inevitabilmente, altri se ne erano aperti: la categoria delle Casse Rurali ed Artigiane aveva ripreso chiara consapevolezza della propria identità e, soprattutto, si era veramente costituita in sistema, dotato di un vertice politico, Federcasse, di un vertice finanziario, l'Istituto di credito centrale, di una serie aggiuntiva di società di servizio.

Faceva tutto parte di un lungimirante progetto affrontato con estrema determinazione. Tra tutti, l'unico obiettivo effettivamente non raggiunto, per via di difficoltà che si manifestarono molto più grandi di quelle ipotizzate, fu quello di fare delle Casse e, soprattutto, di Iccrea, uno strumento privilegiato per il finanziamento del "terzo settore" di ispirazione cattolica.

3. Gli anni di preparazione: Enzo Badioli si racconta

Una conversazione svoltasi nel 1994 tra Enzo Badioli e la giornalista Iolanda Baldini ci dà modo di conoscere un suo profilo per certi versi fino ad allora inedito:

> Marchigiano – così la libera redazione scritta dalla Baldini –

[2] P. Cafaro, *La solidarietà efficiente*, Bari-Roma 2001, p. 245.

Enzo Badioli è nato a Pesaro il 3 aprile 1921. Suo padre era capo-meccanico alla Benelli, una delle principali officine meccaniche, nella Pesaro degli anni '30.

La madre, Giovanna De Carli, casalinga, gestiva la sua famiglia con dedizione totale. Era rimasta fra le ultime donne della sua generazione a impastare e cuocere per il fabbisogno familiare quel pane, che tra le due guerre rappresentava ancora la base dell'alimentazione e conservava quella sacralità che lo ha posto al centro di una preghiera.

Negli anni della sua adolescenza, la scuola dell'obbligo si limitava al compimento delle cinque classi elementari. Le medie rappresentavano già un ordine di studi superiori: non a caso per frequentarle occorreva pagare una tassa d'iscrizione non accessibile a tutti.

Allora l'insegnante elementare era ancora un personaggio deamicisiano, che considerava la propria professione un mandato carico di implicazioni morali e civili, e dunque seguiva i propri scolari con particolare attenzione, operando una selezione culturale con giudizi che chiamavano in causa la famiglia per consigliare o sconsigliare, secondo le inclinazioni degli alunni, il proseguimento degli studi o l'apprendimento di un mestiere. Anche la famiglia di Enzo Badioli fu chiamata in causa dal maestro Ranocchi, che aveva colto nel suo giovane allievo un notevole interesse per lo studio e per questo si fece insistente affinché fosse iscritto alle scuole superiori. Tuttavia per farlo, occorreva pagare quella tassa e acquistare libri costosi. Accedere agli studi superiori, così come conseguire una laurea, in quegli anni era infatti un privilegio ancora riservato alle classi benestanti.

Desiderando offrire imparzialmente ai tre figli un buon grado di istruzione, i Badioli decisero di destinarli alle scuole di avviamento professionale che, a quel tempo, erano ottime scuole di media istruzione.

Quel tipo di scuola assicurava una preparazione utilissima alla pratica della vita, infatti Badioli non rimpiange di averle frequentate, particolarmente nel campo delle materie tecniche, della merceologia e della computisteria.

> Racconta Badioli: "L'anno in cui stavo per concludere i corsi delle professionali si aprirono a Pesaro le scuole magistrali, che fino a quel momento erano mancate, e con un esame integrativo, che doveva comprendere il latino, era possibile accedere al quarto anno. Durante quell'estate mi preparai, e mi fu possibile studiare il latino, e studiarlo bene, grazie a un prete illuminato, don Ferri, che mi consentì di recuperare il tempo perduto e di conseguire la promozione con ottima votazione"[3].

Nonostante il diploma di maestro e la successiva laurea in materie letterarie, Enzo Badioli non fu mai, per sua stessa ammissione, un uomo di scuola, anche se il suo primo lavoro fu quello di insegnante come appare dal seguito del racconto della giornalista Baldini:

> Subito dopo il diploma, il primo lavoro di Badioli fu proprio quello di insegnante. Insegnava, andando a scuola prima in bicicletta, poi col *mosquito*, una bici motorizzata. Nella scuola contigua alla sua insegnava la sua ex compagna di studi Amelia Gnassi. Si erano conosciuti da ragazzi, insieme avevano frequentato il magistero, e anche lei andava a scuola in bicicletta. Per risparmiare anche a lei la fatica di pedalare Badioli le propose di agganciare con una corda la sua bici al *mosquito*. La proposta fu accolta. Quelle quattro ruote in fila li avrebbero portati all'altare. Si sposarono un anno dopo, il 23 aprile del 1949 ed i loro cinque figli, Francesco, Marco, Chiara, Giovanna e Alessandra, sono nati quasi a scaletta a partire dal 1950.
>
> L'anno successivo al matrimonio, Badioli aveva chiesto al provveditorato agli studi un incarico diverso dall'insegnamento. Nell'insegnamento non ci si può infatti impegnare a metà, e Badioli coltivava altri interessi e particolarmente l'educazione sociale dei giovani e, in senso lato, la politica.
>
> Enzo Badioli aveva vissuto intensamente l'esperienza

[3] I. Baldini, *Insieme camminando*, Roma 1994, pp. 27 sgg.

della parrocchia come alternativa al tipo di aggregazione sociale proposta dal sabato fascista, che, con la sua caratteristica di adunata premilitare, non era visto di buon occhio dalla sua famiglia.
Suo padre era di orientamento socialista; cristiano, ma non praticante, sua madre invece era molto devota.
Racconta Badioli: "I primi orientamenti antifascisti li ho avuti dal presidente dell'Associazione cattolica di Pesaro, Ennio De Biagi. Non a caso, ogni tanto i fascisti andavano a devastare il circolo cattolico. Invece, un discorso politico un po' più aperto era stato avviato con me proprio dal mio professore di filosofia, Braccesi. Ricordo che la prima occasione, forse casuale, fu una nostra passeggiata sul lungomare all'inizio del 1940, durante la quale il professor Braccesi mi disse che i tedeschi erano già entrati in guerra, e con molta prudenza mi illustrò i risvolti negativi del fascismo". Poi ci fu la guerra anche per l'Italia e, racconta Badioli, "quelli della mia classe, il '21, ricevettero tutti la chiamata alle armi, anche se ufficialmente dovevano figurare come volontari".
"Fui mandato a Modena per sei mesi, a seguire un corso, dove conobbi il futuro direttore della Rai, Bernabei; Luciano Bausi, che sarebbe diventato sindaco di Firenze, Sandro Pratesi, il futuro editore, Nardini e altri toscani di qualità. Subito dopo il corso finimmo sparpagliati per i vari fronti. Io fui mandato in Grecia con un battaglione di truppe occupanti"[4].

Dopo la guerra l'impegno più rilevante fu quello di amministratore delle colonie marine dell'ex Opera nazionale Balilla, trasferite alla Pontificia Opera di Assistenza (oggi *Caritas*). Nel contempo non faceva mancare il proprio impegno anche al partito di ispirazione cattolica, la Dc, insieme ad un concittadino destinato a diventare a sua volta un personaggio rilevante della politica nazionale, Arnaldo Forlani.

[4] *Ibid.*

In questo contesto si collocava, nel 1961 la nomina a presidente dell'Ente Nazionale, accolto, come si diceva, almeno da freddezza e, in qualche caso, da aperta ostilità.

> A firmare il decreto di nomina a presidente fu il ministro Taviani, ma Badioli non accettò l'incarico fino a quando non vide il decreto stesso pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale. Allora si presentò di prima mattina negli uffici che erano situati in via Piemonte, accompagnato da Caterbo Mattioli, giornalista, anch'egli di Pesaro. Presidente in carica in quel momento era l'on. Palmiro Foresi, che assolveva il suo incarico dedicandosi soprattutto all'esame del bilancio preventivo e di quello consuntivo. Il direttore dell'Ente era Gargiulo, un anziano signore, in carica da molti anni. Il personale era costituito in tutto da otto persone.
> Gargiulo ricevette Badioli in uno studio imponente, scusandosi perché l'usciere gli aveva fatto fare un'ora di anticamera e si offrì subito di cedergli lo studio e la macchina con autista a sua disposizione, ma Badioli chiese soltanto una stanza, un tavolo ed un telefono. Dal giorno successivo si immerse subito nel lavoro a ritmo sostenuto senza trascurare di andare, nei giorni festivi, a visitare le Casse Rurali ed Artigiane, a parlare di cooperazione, di diritto al credito, di ecologia dell'uomo e di solidarietà in giro per l'Italia[5].

Per la verità quella nomina a qualcuno parve veramente una sorta di "commissariamento" di tutto il movimento delle Casse Rurali come era già capitato ben due volte nella storia alla fine degli anni '20 ed all'inizio del decennio successivo[6].

Ci si sbagliava: la grande intelligenza organizzativa del Badioli applicata al movimento a partire dalla presidenza dell'Ente e poi gradatamente attraverso gli altri organismi di coordinamento riuscì ad operare una trasformazione radica-

---

[5] *Ibid.*
[6] P. Cafaro, *La solidarietà efficiente*, cit., p. 323.

le di tutta una categoria bancaria che aveva le carte in regola per dar vita ad un vero e proprio sistema.

Le tappe di questa vicenda e la "filosofia" che vi era sottesa sono tutte testimoniate dagli scritti e dagli interventi formulati dal Badioli in varie occasioni. L'antologia che si presenta ne riproduce alcuni tra i più significativi.

La prima tappa: dall'Ente alla Federazione

La prima operazione messa in atto, giunto ai vertici dell'Ente, si limitò a ricostruire una struttura ormai fatiscente:

> Con l'accentrare nella presidenza tutte le attività e le responsabilità, dai rapporti con la periferia ai contatti con gli Enti, le associazioni e la superiore autorità di vigilanza. Ma ciò era necessario per conferire all'Ente quella unità di indirizzo che è condizione indispensabile del processo di riorganizzazione dell'Ente […] I documenti denunciavano inoltre le difficoltà economiche in cui si dibatteva e tuttora si dibatte l'Ente, soprattutto perché alla periferia ancora non è sempre chiara l'utilità del puntuale versamento delle quote associative. Questo aspetto di deterioramento dello spirito di solidarietà, così evidente nella sua più concreta manifestazione, denuncia una carenza di azione unitaria la cui eliminazione dovrà essere il nostro primo, più importante obiettivo, in senso assoluto[…] Le associate debbono porsi su un piano di consapevole dignità, debbono organizzare il proprio lavoro secondo precisi schemi tecnici, operare con i criteri amministrativi che sono peculiari della funzione creditizia. Tutte le Casse sono dunque chiamate a dimenticare il "pressappoco" l'"approssimativo", lo "sfumato" e ad introdurre nell'apparato aziendale, si intende dove non è stato ancora fatto, quella diligenza, quell'ordine amministrativo, quello scrupoloso senso della misura, quella nota di decoro che la nostra funzione richiede. Tutto ciò tenendo sempre ben presente lo spirito di solidarietà e di mutualità che trova nelle Casse Rurali ed

> Artigiane la sua prima e concreta manifestazione […]
> Abbiamo cercato di potenziare gli Enti di zona […] Ogni Ente di zona che ancora non lo abbia, dovrà avere accanto al presidente e al comitato, che le Casse ogni tre anni liberamente eleggono, almeno un suo direttore, e cioè un tecnico che sia a disposizione delle Casse della zona, le visiti il più spesso possibile, le segua nel loro lavoro, le aiuti consigliando, suggerendo, portando in una parola tutto quel bagaglio di esperienza che è necessario acciocché anche la Cassa più modesta possa corrispondere nel modo migliore alle esigenze della propria funzione […]
> Mi sembra opportuno ricordare una delle iniziative più importanti: la costituzione della Commissione tecnica nazionale […] un organismo che, essendo composto esclusivamente di dirigenti ed esperti bancari, potesse fornire alla giunta esecutiva dell'Ente, con particolare competenza, la necessaria assistenza in materia tecnico-organizzativa intesa ad affrontare e risolvere i nostri problemi[7].

Si trattò solo della prima tappa di un lavoro di ricucitura tra vertice e base molto importante. Di fatto però, l'architettura organizzativa che Badioli aveva in mente e che a partire dal 1965 cominciò a delinearsi era quella di sostituire gradatamente all'Ente nazionale, organismo verticistico e controllato dal potere politico, Federcasse, l'organismo di coordinamento presente fin dagli esordi del movimento, ma ormai relegata a pura funzione sindacale.

Federcasse sarebbe dovuta tornare ad essere lo strumento dell'elaborazione, condivisa, della strategia di fondo di una categoria in procinto, come si è già detto, di trasformarsi in sistema.

> Sarà dunque la Federazione Nazionale ad impostare la politica della categoria, fissandone le direttive di carattere generale e le linee di sviluppo, studiandone i comuni

[7] E. Badioli, "Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali - 28 aprile 1962", in *Cooperazione di Credito*, 1962, n. 2, pp. 39-50. **[1]**

> problemi, stipulando i contratti nazionali collettivi di lavoro, assistendo le associate in ogni circostanza; soprattutto inserendosi nel contesto della vita politico-economica del paese: con ciò si intende, per esempio, portare avanti o promuovere le intese e le conversazioni con il vasto mondo della cooperazione, con quello – così ricco di fermenti – dei sindacati, con i settori in fase di crescita, come il settore degli enti di sviluppo […]
> La coscienza democratica in questi anni è maturata al punto che alla stragrande maggioranza della categoria è apparsa sempre meno giustificabile una struttura organizzativa avente al vertice un ente di natura giuridica pubblica, sorto […] per rispondere a certe esigenze, oggi non più avvertite. Nello stesso tempo, l'azione pratica di questa istituzione ha in misura crescente manifestato la difficoltà ad approfondire i vincoli di intesa con le singole Casse, rivelando la sua costituzionale incapacità di affrontare e risolvere i problemi della categoria. Per cui se il movimento associativo è andato avanti troppo lentamente lo si deve al fatto che non si sono a sufficienza sviluppati ed affermati gli organi a carattere elettivo […]
> Bisogna prima di tutto colpire la fonte principale della spinta autoritaria che sgorga dalle norme statutarie dell'Ente e dalle nomine dall'alto, sia in sede nazionale che nei cosiddetti Enti di zona[8].

Quanto alla periferia gli Enti di zona, in molti casi organismi fatiscenti, avrebbero dovuto essere sostituiti con le Federazioni regionali. La scelta della dimensione regionale non era scontata: tradizionalmente le Casse Rurali si erano organizzate su scala diocesana e, in alcuni casi, su scala provinciale. Il dettato costituzionale, disatteso per molto tempo ma dell'attuazione del quale si cominciava a parlare già alla

[8] E. Badioli , "Rinnovamento e potenziamento delle strutture associative delle Casse Rurali - Linee programmatiche di una politica per lo sviluppo democratico del movimento", in *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 1, pp. 45-51. **[15]**

metà del decennio '60, spingeva Badioli ad ipotizzare una miglior possibilità di colloquio con le istituzioni a livello regionale[9].

La Federazione regionale, che a prima vista sembrerebbe avere le fattezze di un organismo intermedio, meno rilevante degli altri due, il vertice nazionale e la base delle singole Casse, nella mente di Badioli aveva un ruolo strategico fondamentale: era, secondo lui, quello il vero "centro" del sistema in costruzione.

> Organizzarsi è prima di ogni altra cosa un fatto di costume. È un atto di consapevolezza e di coscienza, quindi un atto squisitamente morale, lontano da qualsiasi meccanicità […] La cooperazione prima di essere un fatto economico è un fatto organizzativo, e questo perché la cooperativa prima di essere una società di capitali è una società di persone […]
>
> La struttura organizzativa del movimento deve svilupparsi in tre gradi strettamente uniti fra loro, sì da costituire un solo organismo piramidale: alla base le Casse Rurali ed Artigiane che danno vita alle Federazioni regionali, le quali sono l'anello di congiunzione tra la base ed il vertice, dove operano l'Ente Nazionale e l'Istituto di credito della categoria.
>
> La Federazione regionale, organismo di secondo grado, nasce per atto volontario delle Casse, le quali danno vita liberamente alla loro associazione regionale, si impongono un proprio statuto, limiti e doveri ben definiti. Contemporaneamente la Federazione, rappresentando l'Ente Nazionale, diventa lo strumento ed il mezzo perché il centro possa raggiungere la periferia. La Federazione regionale che cura in loco l'attività e lo sviluppo delle Casse, che tutela i loro diritti, deve anche assumere una funzione direzionale che sempre di più e sempre meglio si viene delineando nel mondo di oggi […]

---

[9] Sul tema e sulla sua evoluzione cfr. E. Badioli, "Cooperazione e forme decentrate di potere istituzionale", in *Programmazione regionale…*, Modena 1979, pp. 165-169. **[84]**

> Infine uno strumento non solo utile ma necessario per una tranquilla dinamica dell'organismo regionale è il Fondo di garanzia che volontariamente le Casse costituiscono […] espressione di solidarietà cooperativistica […] assicurazione ulteriore di prestigio dell'attività di ciascuna Cassa ed è infine strumento per lo svincolo di momentanee difficoltà finanziarie di una Cassa[10].

Un'organizzazione nuova, quella che si andava profilando, che non poteva trovare piena esplicazione senza l'autonomia finanziaria garantita da Iccrea, l'Istituto centrale che Enzo Badioli considerava una propria creatura[11] e che, nella sua mente, doveva svolgere un ruolo ben diverso dalle altre banche.

> Si differenzia da tutti gli altri istituti bancari. Nel concetto di "assistenza finanziaria" rientrano infatti interventi particolari, altrove inusitati […] Si tratta di un servizio reso alla singola azienda, e alla categoria nel suo insieme, a carico di un ente (l'Istituto) funzionalmente ed istituzionalmente collegato a tutta la categoria, ed anzi di pertinenza della stessa, in senso materiale, giacché proprio le Casse Rurali sono proprietarie per così dire, dell'Iccrea[12].

La costruzione del sistema, lo si è detto, passava attraverso il varo di strutture federative e di servizio solide al punto da sostituire almeno in parte i vantaggi competitivi che nel resto del mondo bancario erano svolti dalle dimensioni aziendali. Il cammino per dotare le Casse Rurali di una serie di organismi di servizio era certo lungo, ma, già alla fine del decennio '60 si poteva immaginare di esorcizzare il fanta-

---

[10] E. Badioli, "Le Federazioni regionali", in *Cooperazione di Credito*, 1965, nn. 2-3, pp. 40-42. [8]

[11] E. Badioli, "Commento all'autorizzazione data dal governatore Carli a costituire l'Istituto di Credito di Categoria", in *Cooperazione di Credito*, 1963, n. 5, pp. 147-149. [4]

[12] E. Badioli, "Le caratteristiche strutturali e funzionali dell'Istituto di credito delle Casse Rurali ed Artigiane", in *Cooperazione di Credito*, 1971, n. 21, pp. 492-496. [24]

sma delle fusioni competitive.

> Propugnare – come taluni fanno – non una migliore e più moderna organizzazione, ma la graduale scomparsa delle aziende di piccole e medie dimensione operative, significa nutrire un malinteso senso del progresso tecnico ed economico in genere […] I problemi di razionalizzazione e di ammodernamento tecnico […] potranno essere affrontati e risolti non solo promuovendo le fusioni o l'assorbimento di quelle Casse che, obiettivamente incapaci di svolgere la funzione per cui furono costituite, possano in tal modo concorrere al potenziamento di altre Casse Rurali, offrendo a queste ultime un grado di efficienza ed una dimensione consoni alle loro possibilità istitutive; ma soprattutto accrescendo ed accentuando la cosiddetta "concentrazione funzionale", della quale è promotore e protagonista l'Istituto centrale di categoria […] Tutto ciò presuppone […] che si consolidi la base finanziaria dell'Istituto, migliorando il rapporto fra la sua massa fiduciaria e quella delle Casse, a tutt'oggi non soddisfacente.
> [Quanto all'Ente] […] data la sua natura pubblicistica, è ormai opportuno che si trasformi in un centro di studi e di ricerche, di addestramento e di aggiornamento del personale, di preparazione degli amministratori […] il problema dei quadri rimane tuttora come una grossa incognita per la nostra categoria[13].

E ancora:

> La formula della gestione di gruppo che proponiamo vuole creare una situazione nuova, la quale richiede uno sforzo responsabile di buona volontà per superare vecchi schemi […]
> Occorre superare definitivamente la situazione delle Casse Rurali quasi accartocciate su se stesse: occorre superare le

[13] E. Badioli, "Una formula nuova per le Casse Rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 2, pp. 4-13. **[16]**

> medioevali divisioni in ducati e baronie che investite del potere assembleare rischiano con i giochi più strani […] di svuotare il contenuto della cooperazione di credito, offrendo al paese un insieme di forze vecchie e stanche; occorre infine superare le diatribe e le polemiche interne, il più delle volte futili, che creano sfiducia in coloro i quali hanno affidato alle Casse Rurali le loro speranze e i loro denari e credono nella forza della cooperazione.
> Per attuare tutto questo appare insufficiente la vecchia formula giuridica del "consorzio di cooperative" in quanto esso non mira a formare un'unica unità economica anche se articolata in distinte autonomie – è questa la cosa nuova – ma soltanto a provvedere in modo unitario a certe operazioni[14].

Tra tutti gli organismi di servizio messi in atto in quegli anni, a suo avviso il più rilevante ai fini di salvaguardare l'indipendenza del movimento era il Fondo centrale di garanzia:

> Non abbiamo dubbi nel collocare questa realizzazione al terzo posto – dopo le scelte concernenti la struttura federativa e dell'Istituto centrale – tra i fattori di maggiore incidenza sulle prospettive di evoluzione della cooperazione italiana […] Finalità principali […]: – creare uno strumento di ulteriore assistenza e tutela per le Casse Rurali le quali, come organismi che raccolgono risparmio tra il pubblico, hanno il dovere di proteggere la integrità patrimoniale propria e quella dei propri soci; – consentire un accumulo di risorse che abbia efficacia promozionale verso l'esterno (accrescendo cioè la credibilità delle Casse ed esaltando l'immagine del "gruppo") ed all'interno (valorizzando gli elementi di coesione mutualistica); – attivare un meccanismo che, analogamente a quanto accade presso le istituzioni estere del Credito Cooperativo, rappresenti, in seno al sistema bancario ita-

[14] E. Badioli, "Gruppo o Consorzio?" in *Cooperazione di Credito*, 1969, n. 7, pp. 101,102. [19]

liano, una prima e concreta forma di salvaguardia anche degli interessi dei depositanti […] In definitiva, la logica sottesa all'ideazione del Fondo è la stessa cui sono improntate le realizzazioni più significative delle Casse Rurali: tutte si basano sul principio della organizzazione di gruppo, entro la quale sussistono stretti vincoli di coordinamento, instaurati sulla base di patti societari liberamente conclusi […]

Se la riforma del Testo Unico non avanza, questo sta in primo luogo a dimostrare che da parte delle forze politiche non ci si rende conto di permettere – con l'estenuante rinvio – la sottoutilizzazione di strumenti molto validi ai fini dello sviluppo delle zone periferiche ed in specie delle aree rurali e depresse. Racchiuse nella vecchia legge, le Casse Rurali sono palesemente costrette ad un'azione sottodimensionata rispetto al loro potenziale economico-finanziario e sociale […] L'impressione che si ha è che dalla Banca d'Italia non venga condivisa la nostra linea di accentuare la caratterizzazione cooperativa delle nostre aziende di credito ed il nostro conseguente proposito di connettere la nuova normativa con quella della cooperazione, perché in questo modo – si assume – vi è l'intendimento di sottrarre le Casse Rurali alla vigilanza della Banca d'Italia e di difendere certe differenziazioni di trattamento vincolistico […]

Le linee del nostro impegno hanno già delle direttrici lungo le quali svolgersi. Sono quelle che emergono dall'ormai penetrante collegamento con la Confcooperative sul piano dell'elaborazione di prospettive e programmi[15].

Questa ultima affermazione, redatta quando il livello di coordinamento con la centrale cooperativa di ispirazione cristiana era al *top* al punto che Badioli in persona aveva assunto anche la presidenza di Confcooperative, permette di comprendere in quale direzione si fosse mosso, fin dai primi anni

[15] E. Badioli, "Relazione del consiglio all'assemblea della Federazione italiana delle Casse Rurali ed Artigiane", 1° luglio 1978, in *Cooperazione di Credito*, 1978, nn. 63-64, pp. 125-140. [75]

'60, un altro grande obiettivo: quello di riscoprire e ridefinire l'identità della Cassa Rurale ed Artigiana all'interno del grande mondo della cooperazione.

4. Identità precisa e valori condivisi

Che cos'è stata storicamente e che cos'è oggi la Cassa Rurale? E soprattutto, che posto può occupare un'istituzione nata a fine Ottocento nel sistema economico del secondo Novecento?

Sono numerosi gli interventi nei quali Badioli affronta questi temi fin dai primi anni del suo impegno ai vertici del movimento, come, ad esempio, nel dicembre 1963 a Bari.

> Incontrarsi – così in esordio – per cercare di definire la funzione delle Casse Rurali ed Artigiane in un modo il più vicino alla realtà di oggi ed agli interessi di molti piccoli operatori, senza peraltro tradire o dimenticare le nostre origini, non è problema semplice, né di secondaria importanza in un momento come questo, in cui si discute fra gli esperti di economia quanto e sino a che punto l'iniziativa privata possa cedere il passo all'intervento dello stato o in quale modo lo stato possa inserirsi nel processo della produttività senza peraltro diminuire il valore della privata iniziativa.
>
> Non è compito nostro inoltrarci in questo difficile labirinto di idee, di tesi e di programmi né noi siamo qui oggi per affrontare argomenti, la cui soluzione impegna così larga parte degli esperti del nostro paese, però mi sembra che nel discorso generale che i tecnici stanno svolgendo per trovare una risposta ai numerosi problemi economici che ci assillano, una pagina possa e debba essere dedicata al mondo della cooperazione, del quale le Casse Rurali ed Artigiane sono una espressione fra le più qualificate ed importanti. Riteniamo che sia opportuno studiare ed approfondire gli interessi e le necessità di quel minuto mondo, composto dai più piccoli operatori economici, che spesso operano in remote località e le cui esigenze sono molte volte ignorate, o vengono trascurate.

L'economia del nostro paese è composta anche dalla somma di un numero considerevole di interessi capillari, i quali hanno bisogno ancora di un adeguato sviluppo e di uno stimolo evolutivo, opera questa che in gran misura potrà svolgere la Cassa Rurale ed Artigiana, organismo monocellulare di credito, che, per i suoi principi ideali e per la sua struttura organizzativa, può soddisfare, con la sua insostituibile e spesso indispensabile presenza, le richieste di credito che oggi i più piccoli operatori, particolarmente gli agricoltori e gli artigiani, reclamano.

I grandi progressi compiuti dall'economia italiana nell'ultimo ventennio sono senza dubbio da attribuirsi ai progressi realizzati dai settori già provveduti e dai ceti più preparati, ma non va dimenticato il forte contributo apportato dagli operatori economici minori, che le aziende di credito di grandi dimensioni trovano oggi difficoltà ad assistere, per ragioni di struttura aziendale, di economicità di esercizio e di dislocazione degli sportelli.

Infatti, un miglioramento economico perché abbia a proseguire, aumentare e completarsi anche socialmente, non può ignorare la partecipazione dei minori operatori, esistenti in gran numero non solo nei centri periferici, ma anche nei maggiori centri urbani. Anzi si rende sempre più necessaria una loro puntuale presenza nel processo di ammodernamento e di sviluppo delle strutture, inserendosi essi, ogni giorno, più attivamente nello sforzo di miglioramento tecnico di evoluzione e di incremento produttivo della nazione, offrendo così un considerevole contributo allo sviluppo delle condizioni di vita e di lavoro nel paese. Solo partendo con queste premesse si può parlare della funzione economico-sociale della Cassa Rurale ed Artigiana. Prima di passare ad un'analisi più precisa dei compiti e delle possibilità della cooperativa di credito, non è inutile – appunto per meglio comprenderli – osservare la sua natura, la sua veste giuridica e le sue origini[16].

---

[16] E. Badioli , "La funzione delle Casse Rurali ed Artigiane", discorso pronunciato a Bari il 15 dicembre 1963 in occasione del convegno delle Casse, Archivio centrale Federcasse. **[5]**

Si passava poi ad individuare, in questo contesto, il profilo operativo della piccola azienda di credito:

> La Cassa Rurale è un'azienda di credito, costituita sotto forma di cooperativa a circoscrizione comunale, composta da persone residenti o aventi preponderanti interessi in quella zona con lo scopo di giovare moralmente, socialmente ed economicamente ai soci e ai cittadini.
> È, cioè, contemporaneamente una azienda di credito, nel senso più completo dell'accezione, e cooperativa nella pienezza più completa dell'espressione ideologica, costituzionale, funzionale e sociale.
> Azienda di Credito Cooperativo, quindi, con caratteristiche speciali, di natura societaria che ne fanno apprezzare tanto più le funzioni svolte.
> Essa, infatti, è informata ai principi della mutualità e della solidarietà; ha struttura particolare con possibilità di svolgere operazioni e servizi ad essa unicamente o prevalentemente concessi. La qualifica di cooperativa le conferisce il carattere di organismo essenzialmente democratico composto di cittadini mossi da eguali impegni morali e da necessità economiche per natura di cose spesso in complementarità[17].

È significativo che un intervento di questo genere fosse pronunciato in uno dei capoluoghi di quel Mezzogiorno che, per Badioli, avrebbe potuto fruire al meglio dei servizi del Credito Cooperativo in funzione di un rapido (e sostenibile) sviluppo. Tema, questo, sul quale si sarebbe soffermato in più occasioni:

> Il *take off* del Mezzogiorno avrà bisogno di una più selettiva articolazione del sistema bancario con la programmazione nazionale e con i piani di elevazione globale del Mezzogiorno stesso, e potrà giovarsi della collaborazione

[17] *Ibid.*

> della cooperazione di credito per avere uno sviluppo economico che non lasci spazi vuoti alle piccole iniziative produttive e che assicuri l'intervento creditizio a quei cittadini che sinora sono rimasti al margine e non hanno potuto beneficiare in modo esauriente dell'innegabile miglioramento delle condizioni di vita[18].

E, in un'intervista al periodico democristiano *La Discussione* significativamente titolata dal giornale *Le Casse Rurali possono creare il terreno di coltura per i "Brambilla" del Mezzogiorno*, affermava:

> Ci sono aree economicamente importanti del paese in cui la presenza originaria delle Casse Rurali ha senz'altro giocato un ruolo importante. Prendiamo il caso delle iniziative turistiche invernali in alcune zone alpine: a Cortina d'Ampezzo, per fare un nome famoso, la Cassa è stata la prima a dare il via alle iniziative di valorizzazione turistica. Ma direi che, più in generale, il ruolo delle cooperative di credito è "pre-brambilliano". Anche nei confronti del Mezzogiorno, per parlare di un altro problema strategico dello sviluppo nazionale, quando siamo presenti le cose cambiano rispetto alla norma; abbiamo constatato che, nelle zone dove opera una Cassa, l'emigrazione o non esiste o è molto contenuta. Il Sud ha soprattutto bisogno, secondo me, di strumenti che stimolino la nascita di piccole iniziative, che insegnino il gusto del rischio proprio a livello di base: quello di aprire la piccola officina o la trattoria, per intenderci[19].

Naturalmente, tale precisa riassunzione delle idealità ori-

---

[18] E. Badioli, "L'apporto delle Casse Rurali per la crescita economica e sociale del Mezzogiorno", in *Cooperazione di Credito*, 1973, n. 35, pp. 281-292. **[31]**

[19] "Le Casse Rurali possono creare il terreno di coltura per i 'Brambilla' del Mezzogiorno", intervista di E. Badioli, in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 14-21 gennaio, p. 3. **[101]**

ginarie, al servizio dei bisogni del momento, lo portava ad affermare in modo deciso l'appartenenza delle Casse al più ampio movimento cooperativo di ispirazione cristiana. Il rapporto sistematico di studio e di formazione instaurato con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano[20] aveva proprio questo scopo.

In una di queste occasioni, il convegno cioè del 1966 progettato con l'ausilio dell'Università Cattolica sul tema "Problemi di gestione e di organizzazione delle Casse Rurali", gli permetteva di svolgere una relazione di ampio profilo sul ruolo della Cassa stessa e della sua collocazione all'interno del più ampio mondo della cooperazione. L'intervento anzitutto traccia un sommario quadro storico-sociologico sulla cooperazione, che definisce in relazione ad un contenuto associativo e ad un contenuto economico.

Dinamico nella sua essenza, il movimento cooperativo può, secondo Badioli, contribuire a risolvere i problemi di sviluppo armonico della società. In un contesto socio-economico nel quale il localismo va accrescendo il proprio peso, la Cassa Rurale come organismo monocellulare, cioè la cosiddetta "banchina" del comune, risulta tutt'altro che superata; essa può fungere, per tradizione, caratteristiche e finalità proprie, da catalizzatore dei processi endogeni di sviluppo.

Preso atto dei progressi delle Casse Rurali, Badioli ne sollecita una organizzazione più moderna ed efficiente, perché "il credito è divenuto una merce che per essere redditizia va venduta nel modo migliore e più conveniente".

Le Casse Rurali, sempre secondo l'oratore, hanno da sempre avuto una notevole incidenza, sia morale che economica sul nostro paese, e questo ne fa dei potenziali protagonisti nel processo di trasformazione della società in via di modernizzazione.

Tra le questioni che l'esercizio di un tale ruolo pone, vi è quella della convivenza con le forze più grandi del mercato creditizio. Per non rimanere schiacciate da queste ultime, le

[20] Cfr. P. Cafaro, *La solidarietà efficiente*, cit., pp. 433 sgg.

Casse Rurali hanno bisogno di potersi muovere su una linea di parità operativa: a tal fine, necessitano di un riconoscimento più netto e di una maggiore apertura politica da parte delle autorità che governano il credito. In termini pratici, secondo Badioli, avrebbe dovuto essere corretta la normativa, specie le disposizioni relative all'erogazione dei prestiti, e rese attive, contrariamente a quanto avviene con le consuete interpretazioni restrittive, le disposizioni per cui le Casse Rurali possono fondersi tra di loro. L' "istituto dell'assorbimento" di Casse in eventuale difficoltà dovrebbe essere reso operante entro l'ambito della categoria, senza tener conto del confine comunale; quest'ultimo, infatti, in quanto demarcazione prettamente amministrativa, non ha molto significato sul piano economico-territoriale.

Badioli, nell'approfondire i problemi di convivenza delle Casse Rurali con gli altri istituti di credito, richiama l'attenzione sul cartello interbancario che disciplina la manovra dei saggi di interesse attivi e passivi finendo per ostacolare l'adattamento autonomo dei tassi sul mercato dei capitali. D'altra parte, aggiunge sempre Badioli, lo stesso governatore della Banca d'Italia ne ha riconosciuto l'artificiosità e auspicato la rimozione. L'inibizione della concorrenza sul piano dei prezzi, indotta da tale cartello, ha portato alcuni istituti di credito, i maggiori, a cercare di allargare la quota di mercato mediante la moltiplicazione degli sportelli, l'abbellimento degli uffici, la fornitura dei servizi gratuiti e, "scartellando", l'offerta di più elevati interessi passivi. Il cartello, in definitiva, ha fatto sì che si gonfiasse il complesso dei costi bancari, con la conseguenza di porre in difficoltà le piccole banche: le grandi, infatti, hanno una organizzazione che beneficia dei legami con gli apparati pubblici e che consente loro di svolgere operazioni, come quelle con l'estero, molto proficue.

Badioli fa poi una digressione su temi economici quali concentrazione, monopolio e concorrenza, per giungere a dire che la concentrazione nell'ambito delle Casse Rurali è esclusivamente concentrazione di alcuni dei servizi, ovvero concentrazione tecnico-operativa, finalizzata ad abbassare i costi. Altro, e non strategico, è il discorso delle fusioni e degli

assorbimenti, attuabili in situazioni opportune.

Le conclusioni sono estremamente precise e per certi versi lungimiranti:

> Il sistema bancario è regolato per un mondo che non esiste più, o meglio per un mondo che non è più quello di trenta anni fa. Allora la presenza di garanzie reali era necessaria e fondamentale nella dinamica delle operazioni di concessione di credito, pure se a breve termine; oggi tale sistema è ancora presente, ma non è più il solo e non è più fondamentale. Si fa credito non solamente per quello che una persona ha o possiede, ma anche per quello che una persona è […] Per conoscere quali "funzioni" creditizie – a parte la raccolta di risparmio genericamente intesa – siano tenute o abilitate a compiere le diverse categorie di aziende di credito:
>
> 1) per alcune di esse, e solo per statuizioni parziali, bisogna fare capo alla legislazione speciale che le concernono. Ci riferiamo alle casse di risparmio, ai monti di pegno […], alle nostre Casse Rurali ed Artigiane, nonché alle banche popolari cooperative;
> 2) per tutto il restante mondo del credito si deve far capo agli statuti delle singole aziende di credito e dei singoli istituti.
>
> Che significa tutto questo? Significa che gli statuti aziendali si presentano di fatto come i documenti fondamentali per una ricognizione sistematica delle realtà cui s'informa il nostro sistema bancario; e significa pure che, in dipendenza di ciò, il principale pilastro su cui poggia l'ordinamento bancario risulta essere l'istituto della autorizzazione applicato agli statuti aziendali, agli atti costitutivi ed alla apertura di aziende e di sportelli […] In sostanza in Italia non c'è una legge bancaria che provveda per le attuali esigenze di struttura e di funzionamento del sistema bancario; c'è solo una prassi bancaria che deriva da una realtà bancaria che era in essere al momento di promulgazione della legge bancaria e cioè, trent'anni fa, e che da allora viene interpretata ed applicata

amministrativamente dalla vigilanza[21].

Una presa di posizione puntigliosa, questa, che lo avrebbe portato in seguito ad affrontare frequentemente il problema della riforma bancaria e, in particolare, di quella del Credito Cooperativo. Condizionamenti storici e di ordine legislativo, così ad esempio argomentava in un articolo apparso sulla rivista dell'Abi nella primavera del 1975, hanno prodotto, nel periodo tra le due guerre, un grave rallentamento nel processo evolutivo delle Casse Rurali, che ha avuto come riflessi negativi la mancata saldatura tra agricoltura e cooperazione di credito e tra questa e gli altri settori cooperativi. La forte ripresa, a partire dagli anni '60, registrata dalle Casse Rurali impone una revisione della normativa che ne disciplina l'attività e le funzioni nel contesto del sistema bancario. E continuava:

> È […] necessaria la rimozione del provvedimento del maggio 1971 del Comitato interministeriale per il credito ed il risparmio, che consente la costituzione di Casse Rurali solamente in zone prive di sportelli bancari, a favore di una diffusione ampia e generalizzata delle stesse, soprattutto nel Mezzogiorno e nelle comunità montane[22].

E, in alcuni casi, non si fermava nel formulare critiche e proposte neppure davanti ai vertici del mondo bancario, come appare in una lettera aperta al governatore Paolo Baffi in relazione all'annoso problema dell'obbligatorietà della revisione contabile, strumento indispensabile allo scopo della creazione di un vero e proprio sistema. Badioli contesta l'atteggiamento di non apertura della Banca d'Italia alla comprensione del feno-

---

[21] E. Badioli, "Problemi e prospettive dello sviluppo del movimento delle Casse Rurali nell'attuale momento economico del paese", in *Problemi di gestione e di organizzazione delle Casse Rurali*, atti del 2° convegno di studio promosso dalla Università Cattolica del Sacro Cuore e dall'Ente Nazionale Casse Rurali, Agrarie ed Enti Ausiliari, Roma 1966, pp. 9-58. [11]

[22] E. Badioli, "Le Casse Rurali ed Artigiane", in *Banche e banchieri*, 1975, n. 5, pp. 315-329. [37]

meno della cooperazione di credito come ben emerge dall'impostazione troppo "legalistica" nell'approccio alle tematiche dell'aggiornamento della normativa. Il progetto di riforma caldeggiato dal movimento cooperativo, invece, secondo Badioli mira alla definizione di un moderno statuto della società cooperativa senza con ciò andare contro ai principi generali sui quali si impernia la legge bancaria in vigore. Il punto maggiormente caldeggiato sarebbe quello di un'attività di revisione e di "quasi vigilanza" effettuata dalle associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo "relativamente agli enti ad esse aderenti od affidati". Secondo Badioli è questa una prassi normale nel sistema cooperativo, ne consolida la compattezza e non si vede perché non dovrebbe essere utile anche nel mondo della cooperazione di credito, dato che non contrasta con la vigilanza prevista dalla legislazione bancaria. Una novità di questo genere renderebbe solido il movimento ben più di altri provvedimenti ipotizzati dal governatore Baffi, come, ad esempio, quello di "ridefinire gli ambiti operativi delle aziende bancarie di minori dimensioni", in proporzione alle possibilità del patrimonio[23].

La visione di Badioli, ed anche questo è un elemento di lungimiranza, non si limitava allo scenario nazionale, ma abbracciava anche l'ambito europeo dove, peraltro, si stavano promuovendo rapporti organici con altre esperienze di credito cooperativo come quelle, ad esempio, con gli aderenti al *Groupement Européen des Banques Coopératives - European Association of Co-operative Banks*. Nel 1976, ad esempio, in una intervista rilasciata a *L'Italia Cooperativa*, faceva conoscere i contenuti di una lettera inviata dall'*European Association* stessa al governatore Baffi per appoggiare le tesi espresse da Federcasse in merito alla riforma del Testo Unico. Secondo il presidente Badioli il vero problema che si frapponeva di fronte alle giuste esigenze della Casse Rurali di veder aggiornata la normativa, era quello degli interessi delle grandi banche a

[23] E. Badioli, "La posizione delle Casse Rurali sulle ipotesi di riassetto del settore", Lettera al governatore della Banca d'Italia Paolo Baffi, in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 12 giugno. [47]

lasciar immutata la struttura del mercato. Badioli notava, tuttavia, una lieve apertura da parte di Bankitalia e annunciava iniziative e prese di contatti politiche per sollecitare un rapido *iter* legislativo alla proposta di nuovo Testo Unico sulle Casse Rurali, in via di presentazione al senato[24].

L'attenzione all'Europa, il raffronto con la legislazione degli altri paesi e le prospettive legate al recepimento delle direttive Cee erano sottolineati con forza tutte le volte che se ne presentava l'occasione, come, ad esempio, nell'intervento ad un convegno della Federazione emiliano-romagnola nel 1981. Dopo aver rievocate l'identità e le finalità proprie delle Casse Rurali, Badioli svolgeva una riflessione circa le possibili conseguenze che, sullo sviluppo delle Casse stesse, avrebbe avuto la modificazione della normativa sul settore bancario, quale risultava prevista nel Ddl relativo al recepimento della direttiva Cee 77/80. Infatti, gli esiti del cambiamento in oggetto avrebbero condotto, da un punto di vista generale, ad una regolamentazione di settore di carattere uniforme, a tutto discapito delle peculiarità ideali, organizzative ed operative che costituiscono la ragion d'essere delle Casse Rurali. In particolare, i punti critici per Badioli erano tre: la costituzione di nuove Casse Rurali, i requisiti soggettivi degli amministratori e il regime delle esclusioni. In dettaglio questi i passi più significativi dell'intervento:

> *Costituzione di Casse Rurali ed Artigiane*
> Il disegno di legge prevede […] l'attribuzione della delega al governo ad emanare le disposizioni necessarie ad attuare la predetta direttiva senza l'indicazione di criteri specifici da rispettare nel caso che la specificità degli operatori bancari ne evidenziasse l'esigenza. Ne deriva per le Casse Rurali un inaccettabile criterio di uniformità della normativa sull'attività bancaria […] in quanto si presenta in disarmonia con il ruolo che la cooperazione, grazie

[24] "Le Casse Rurali intensificano le iniziative per la riforma del Testo Unico", intervista in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 18 settembre. [49]

alla sua funzione sociale e per i suoi caratteri di mutualità, si è vista riconoscere dal noto art. 45 della Costituzione […]

Attualmente […] le Casse Rurali ed Artigiane beneficiano della "sospensiva di carattere generale" per la costituzione di nuove aziende di credito decisa il 23 giugno 1966 […] che fa riferimento "alla necessità di non trascurare le esigenze di credito che pervengono dagli operatori economici di comuni di modeste dimensioni nei quali, per politica di gestione, le aziende, specie le maggiori, non ritengono conveniente essere presenti con propri sportelli". L'attuazione della direttiva comunitaria 77/80, così come proposta, avrebbe l'effetto di superare del tutto la sospensiva, annullando, a danno delle Casse, la condizione di favore che l'esecutivo nel rispetto del principio di promozionalità dettato dall'art. 45 della Costituzione, aveva disposto […]

Requisiti soggettivi di coloro che gestiscono la Cassa Rurale

La fissazione di requisiti tecnici per coloro che gestiscono la Cassa Rurale non sul piano professionale urterebbe gravemente con i principi ispiratori di fondo dell'organizzazione delle Casse Rurali […] Il nostro Testo Unico del '37 se per varie disposizioni […] è da ritenere inadeguato […] per quelle riguardanti l'assetto strutturale-organizzativo delle Casse riflette scelte legislative che appaiono consone alla loro natura genuinamente cooperativa. Ne fa fede l'art. 10 […] gli amministratori "sono scelti tra i soci" […] Ed anche l'art. 15 statuisce l'obbligo per l'assemblea dei soci di fissare, anno per anno, il limite massimo di fido concedibile ad ogni singolo obbligato […] Considerazioni dello stesso valore potrebbero svolgersi a proposito di varie altre disposizioni contenute nel Testo Unico regolatore: tutte ispirate alla valorizzazione della partecipazione attiva e paritetica dei soci alla vita della Cassa Rurale […]

Il regime delle esclusioni

Le Casse Rurali di alcuni paesi europei hanno ottenuto diverse posizioni di riferimento: le Casse […] olandesi sono esonerate dalla stessa direttiva […] le Casse […] belghe hanno anch'esse un regime di semi-esclusione; le

> Casse […] del Lussemburgo hanno avuto la deroga dall'applicazione del disegno di legge del governo […] le cooperative di credito dell'Irlanda hanno avuto l'esclusione proprio dalla direttiva; le cooperative di credito inglesi […] sono state anch'esse esonerate a livello di direttiva europea. Differente trattamento hanno ricevuto le Casse Rurali italiane, […] francesi e […] tedesche […] Questa diversità di inquadramento […] riflette anche una generale sottovalutazione della Comunità […] nei riguardi del fenomeno cooperativo che non ha mai formato oggetto di una direttiva di principio, che tendesse […] alla definizione dei confini della cooperativa almeno nell'ambito europeo, pervenendo alla formazione di una società cooperativa a statuto europeo. Sotto questo profilo occorrerebbe che da parte degli organi competenti della Cee venisse intrapresa una vera e propria opera di armonizzazione delle legislazioni cooperative per quanto attiene alla disciplina di base del fenomeno […] lasciando impregiudicata la libertà di ogni stato membro per quanto riguarda le normative di carattere integrativo dettate dalle peculiari necessità di svolgimento del fenomeno cooperativo nei diversi settori in ciascun paese.

Da ultimo ritengo sia rilevante, specialmente in tempi come quelli che si stanno attraversando, il monito costantemente espresso da Enzo Badioli sulla necessità, in ogni epoca, di "premiare il risparmio". Un monito analogo a quello formulato più volte dai padri costituenti e recepito con attenzione da un'Italia pur presa dagli affanni della crescita e della crisi. Senza risparmio, scrive in più d'una occasione Badioli, non c'è possibilità di investimento e le Casse Rurali, tradizionali custodi del risparmio delle famiglie, devono farsi carico del problema. A poche settimane dalla celebrazione della giornata del risparmio del 1980 ad esempio, Badioli tratta di questo tema chiedendo, però, che sia inserito da chi ha responsabilità di governo nel quadro di un disegno organico di politica economica. Sul fronte degli strumenti di incentivazione al risparmio, a suo avviso, le banche (e in particolare

quelle locali) hanno un ruolo di rilievo, in quanto, oltre alle usuali attività, possono esercitare la funzione di assistenza del depositante. Sottolineato l'apporto delle famiglie, Badioli pone poi la questione della tutela, in particolare fiscale, dei piccoli risparmiatori, alla stregua di quanto avveniva in altri paesi. Secondo lui elaborare una politica attiva in ordine al risparmio significava anche individuare strumenti efficaci per connettere territorialmente domanda e offerta di liquidità, soprattutto nelle aree bisognose di investimenti come nel Mezzogiorno[25].

5. Il centro del sistema cooperativo

L'identità della Cassa Rurale, secondo Badioli, non poteva quindi che passare dalla riscoperta di una collocazione "forte" all'interno del mondo cooperativo bianco. Di per sé non si trattava di nulla di nuovo: Federcasse aderiva da sempre a Confcooperative come, d'altra parte, anche Foresi, pur per un breve periodo, era stato ai vertici della Centrale cooperativa[26].

Nel caso di Badioli si trattava però di qualcosa di più: da molti dei suoi scritti sembra riecheggiare il concetto "Cassa Rurale moderna" espresso da Livio Tovini nei primi anni '20: la Cassa come nucleo portante di tutto il sistema cooperativo e, al tempo stesso, la Federazione delle Casse Rurali, come "nocciolo duro" dell'organizzazione di coordinamento delle cooperative bianche.

Da qui il continuo sottolineare il ruolo di "centrale finanziaria locale" delle Casse rispetto alle cooperative locali, da qui la proposta di un ruolo inedito ed ambizioso per Iccrea: quello di banca centrale di tutto il movimento cooperativo.

> Il settore bancario italiano per le sue caratteristiche di natura prettamente privatistica adotta nella concessione

[25] E. Badioli, "Premiare il risparmio", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 3-10 novembre. [110]
[26] S. Agnoletto, "Dall'associazione all'Unione. La cooperazione bianca milanese tra 1945 e 1980", in P. Cafaro, *L'Unione fa la forza*, Milano 2000, p. 81.

del credito criteri che non tengono conto della tipicità dell'impresa cooperativa […]
Si può dire che l'attuale sistema di finanziamento sia di tipo passivo, cioè non tenda ad una ricerca di quelle imprese cooperative che hanno maggiori esigenze e reali necessità di credito, ma si limita a decidere se accettare o meno le richieste che spontaneamente affluiscono presso il sistema stesso. Ciò costituisce un forte handicap allo sviluppo di gran parte delle cooperative in quanto soltanto le più progredite e fornite di quadri dirigenziali qualificati rivelano un livello informativo adeguato sia per quanto concerne la conoscenza della complessa e disarticolata normativa esistente, sia per l'espletamento di tutte le pratiche necessarie per avanzare le richieste di fido […]
Dobbiamo disporre di organismi rappresentativi più dinamici ed in grado di contare per modificare il contesto legislativo ed economico nel quale operano le cooperative […] Una ulteriore riprova delle sfasature che mostra l'attuale sistema del credito alla cooperazione in Italia è data dal fatto che si registra un elevato tasso di non utilizzo dei mezzi messi a disposizione dalle fonti di finanziamento della Comunità europea […]
L'autofinanziamento per le società cooperative – proprio per la loro natura istituzionale e per le loro finalità sociali – non potrà mai rappresentare la soluzione primaria in ordine alla esigenze finanziarie […] La cooperativa registra generalmente bassi livelli di utili di esercizio […]
Il movimento cooperativo deve programmare una propria politica volta alla ricerca di fonti continue, sufficientemente equiparate ai reali fabbisogni finanziari; in grado di praticare condizioni accessibili; che coprano tutta la gamma dei termini (breve, medio e lungo). Tali fonti poi dovrebbero basarsi su una concezione moderna della distribuzione del credito, la quale si ispiri ad una più esatta percezione della validità delle garanzie personali e si indirizzi su criteri di snellezza operativa. Diciamo che un sistema di credito alla cooperazione dotato dei requisiti suindicati, in Italia, è ancora tutto da creare […]

> Strategia non solo di medio e lungo periodo, ma […] punto di svolta immediata verso una maggiore integrazione delle Casse Rurali come supporto finanziario e come momento unificante a livello di sistema della nostra organizzazione confederale del mondo cooperativo […]
> Risulta un ampio margine non utilizzato di capacità creditizie da parte delle Casse Rurali, in dipendenza delle limitazioni statutarie che di fatto impediscono una diversificazioni degli impieghi data la ristrettezza della loro sfera di operatività; margine che può essere reintegrato – come avviene – nell'Istituto centrale di categoria, che mobilita tali fondi a favore di quelle cooperative, le cui esigenze finanziarie non possono essere coperte dalla singola Cassa Rurale. La presenza di Iccrea – in questa prospettiva integrante – vale quindi come elemento catalizzatore delle capacità inutilizzate delle Casse Rurali e come centro dinamico da cui si dipartono i finanziamenti alla cooperazione […]
> Si tratta […] per le cooperative di superare il *gap* che le separa dalle posizioni raggiunte dagli altri organismi economici. Quello che occorre per dare una moderna concretezza allo stesso concetto di cooperazione è l'inserimento di essa in una strategia di rinnovamento […] a far sì che le finalità sociali perseguite […] siano sostenute dal raggiungimento di elevati livelli di efficienza economica[27].

Il tutto, naturalmente, passava da un ambizioso progetto di riorganizzazione del movimento cooperativo, progetto in parte portato a termine e in parte naufragato tra i marosi del dissesto Ific[28].

Nel 1977, a due anni dall'assunzione della presidenza, Badioli poteva già stendere un bilancio di massima dei risul-

---

[27] E. Badioli, "Il ruolo del credito e dell'autofinanziamento per lo sviluppo della cooperazione", in *Cooperazione di Credito*, 1972, n. 30, pp. 479-489. **[27]**

[28] Sulla vicenda si rimanda a P. Cafaro, *La solidarietà efficiente*, cit., pp. 465 sgg.

tati ottenuti e degli obiettivi a portata di mano:

> Ravvisammo [...] la necessità di riqualificare l'impegno ideologico della Confederazione, nel suo costante e storico riferimento alla concezione sociale cristiana, come impegno di pensiero e di azione rivolto alla valorizzazione della persona umana, all'applicazione concreta dei principi di solidarietà e fraternità, alla costruzione di una società più giusta, libera, consapevole ed umana […] Ne è derivata una strategia globale che partendo appunto dalla riqualificazione ideologica fissava le seguenti priorità: l'accentuazione del ruolo della Confederazione sul piano promozionale, politico, di rappresentanza e di coordinamento; lo sviluppo dei settori e delle aree meno evolute; l'autosufficienza economica e finanziaria confederale, il potenziamento organizzativo [...]
> Ci siamo in effetti imbattuti in una struttura di facciata, in una organizzazione centrale carente, in una povertà di uomini e di strutture, i cui effetti paralizzanti possono seriamente incidere sullo stesso entusiasmo di azione e di impegno dei nostri quadri [...]
> Cosa si è fatto nell'arco di quasi due anni? [...] Iniziamo con [...] il rinvigorimento e la riqualificazione del nostro impegno ideologico e culturali [...] Gli strumenti [...] furono principalmente individuati in un centro studi confederale [...] e in una Fondazione per gli studi e le ricerche sulla cooperazione [...] La Fondazione è stata costituita, l'ufficio studi sta prendendo corpo [...] Già dal luglio 1975 l'Inecoop – l'Istituto nazionale per l'educazione cooperativa – entrava in funzione [...] La valutazione sulla mole e anche sulla qualità del lavoro svolto dall'Inecoop [...] non può [...] che essere positiva [...] Riscontriamo invece che sul piano della collaborazione tra le iniziative dell'Inecoop e le nostre articolazioni periferiche si sono registrate difficoltà non indifferenti [...] Anche l'azione nel campo informativo ha dato esiti soddisfacenti [...] Stabilimmo di utilizzare più adeguatamente i *mass media* e cioè la grande stampa, la radio, la televisione ed ogni altro efficace canale […]

> Alcune strutture di base hanno preso forma. Così il servizio stampa, che dovrà certamente essere ancora rafforzato e che tuttavia ha sinora risposto alle esigenze. L'editrice è di prossima costituzione [...]
> Rientrava nei nostri piani di prioritaria importanza sviluppare e migliorare i rapporti con i pubblici poteri, con le altre forze sociali, sindacali, professionali, cooperative [...] Nonostante la maturazione di condizioni nuove e promettenti nei rapporti con i poteri pubblici e con le forze politiche, non siamo ancora riusciti ad ottenere le riforme tanto attese dal movimento [...]
> Il problema dell'incontro con le due altre centrali cooperative va inquadrato nel nuovo corso nato con il nostro congresso [...] Sul terreno concreto si sono moltiplicati i contatti e le azioni in comune. Le differenti formazioni cooperative radicano le loro origini nella storia politica, sociale ed economica del nostro paese. Non lo si può negare e non lo si deve dimenticare. Le differenze trovano una loro giustificazione soprattutto nella sfera ideologica. Al di là di esse, è però importante che i vari movimenti si incontrino per portare avanti il discorso dello sviluppo della formula cooperativa [...] Abbiamo inoltre avvertito il ruolo centrale che la Confcooperative può recitare nell'incontro con le altre forze sociali che si raccolgono sotto il comune denominatore di "cattolico" [...]
> L'attenzione maggiore riservata alle prospettive dei rapporti internazionali si è concretata [...] nella riorganizzazione [...] dell'ufficio rapporti internazionali che dovrebbe fungere da strumento di stimolo e coordinamento delle iniziative di settore, da strumento di comunicazione e di rappresentanza esterna, da sede di riflessione e di ricerca di nuovi sbocchi ed opportunità.

Naturalmente il punto di maggior rilevanza stava nella riorganizzazione della finanza interna del sistema cooperativo:

> *Il momento organizzativo e finanziario* [...] Indirizzi che in sede congressuale furono accolti e sanciti. Primo indiriz-

zo: conferire alle strutture centrali confederali un grado elevato di efficienza organizzativa [...] Secondo indirizzo: valorizzare il momento regionale come cardine del nostro sistema mediante il rafforzamento delle Unioni periferiche e la responsabile partecipazione delle Federazioni nazionali di categoria al discorso associativo [...] Terzo indirizzo: muoversi verso l'autosufficienza finanziaria del sistema cooperativo per annullare quella subordinazione alle altre forze economiche che lo limitano nelle sue possibilità di sviluppo e ciò favorendo l'integrazione finanziaria con le cooperative di credito e la costituzione di strutture consortili a carattere finanziario di secondo e terzo grado. Su questi punti abbiamo profuso il massimo delle nostre energie, ma assieme ad alcuni avanzamenti dobbiamo registrare tutta una serie di difficoltà e di ostacoli che hanno reso il cammino molto più faticoso del prevedibile, e soprattutto molto più lento ed incerto [...]

L'attuazione di un disegno coerente di ammodernamento della Confederazione richiede ormai una revisione del nostro statuto sociale [...]

Nel settore finanziario e delle iniziative consortili, era naturale che il primo passo consistesse nella costituzione della nostra finanziaria Ific – che va ora coordinata con la Fincra, finanziaria delle Casse Rurali – la quale deve divenire la *holding* di tutto il nostro gruppo [...]

Le condizioni di base per la ripresa organica della Confcooperative [...] Entrambe le fasi – quella programmatica generale e quella operativa – non ci soddisfano appieno [...] Paradossalmente possiamo dire che alla rivoluzione delle aspettative cooperative della società, ha fatto *pendant* una contro-rivoluzione degli egoismi di settore o di gruppo o di apparato. Da qui lo sfasamento complessivo [...] lo scollamento tra finalità e azioni, la frattura tra programmi e strumenti di attuazione [...] La saldatura [...] passa a nostro avviso attraverso l'accettazione di due presupposti fondamentali: la politica di gruppo e il modulo associativo. Con la denominazione di "gruppo" intendia-

mo riferirci al [...] mutamento qualitativo che abbiamo fatto passando da un insieme di microrealtà cooperative a un sistema di cooperative, di Federazioni di settore, di consorzi di secondo e terzo grado, di società di servizi, che delineano un vero e proprio "sistema" di cooperative [...]
Occorre [...] intensificare gli sforzi per produrre una politica unitaria del gruppo della Confcooperative, potenziare i legami federativi, accentuare i mezzi finanziari disponibili al nostro interno, e soprattutto appare indispensabile accettare il metodo dell'autonomia coordinata [...] Con tale formula si vuole mettere l'accento sulla necessità che la nostra crescita deve avvenire preservando ed esaltando l'aspetto dell'autonomia di gestione, amministrativa ed operativa della cooperativa, di consorzi, delle Unioni, delle Federazioni di settore, delle società di servizio […] Se il "gruppo" costituisce il presupposto e le finalità della nostra azione cooperativa, il metodo dell'autonomia coordinata rappresenta lo strumento con il quale si portano avanti le politiche generali e settoriali della cooperazione [...]
Il travaglio che ha avuto il nostro Istituto finanziario, Ific, le difficoltà riscontrate nella diffusione de *L'Italia Cooperativa*, ed in genere la "freddezza" che ha accompagnato le nostre iniziative per le società di servizi, o più ancora il non avvenuto decollo dei nostri consorzi nazionali dimostrano chiaramente la vischiosità in cui ci siamo trovati anche per difetto di elaborazione culturale, di non coordinamento delle informazioni, e per mancanza di appoggio delle cooperative.

La prospettiva di fondo era quella di far fronte al nuovo contesto economico e sociale che sembrava profilarsi con il nuovo decennio:

La Confcooperative nella realtà degli anni '80 e i programmi del movimento cooperativo
In primo luogo appare pregiudiziale sapere se ci presentiamo all'esterno come gruppo o come tante facce parziali di una stessa immagine [...] Di conseguenza occorre sempre che il gruppo [...] formuli una sua definita strategia unitaria [...]
Contemporaneamente ci muoveremo per potenziare il

comparto culturale in più direzioni: dalle università, alle scuole di ogni ordine e grado, dai centri di ricerca, dai collegamenti esteri con istituti culturali, dall'Istituto Luzzatti, dalla nostra Fondazione per le ricerche sulla cooperazione, dall'ufficio studi della Confcooperative, cercheremo di attivare un circuito culturale e una produzione di idee capaci di porsi come polo di attrazione di rinnovati interessi culturali [...]

Sotto il profilo che attiene ai metodi di gestione, occorrerà che la democrazia di base e la partecipazione responsabile siano accertati veicoli di promozione del socio e non formule di astratta codificazione. Infine dovremo far sì che l'impresa cooperativa si differenzi, proprio per quei connotati detti sopra di cultura, etica e metodo cooperativo, sempre più dall'impresa capitalistica e da quella pubblica [...]

Vogliamo potenziare il nostro intervento nei settori più deboli dell'economia (agricoltura, servizi, artigianato e settori produttivi in crisi) poiché è lì che maturano e si consumano le tensioni sociali, le situazioni di ingiustizia e gli squilibri più difficili da ricomporsi in una logica di sviluppo programmato [...]

Con il funzionamento del nostro servizio legislativo crediamo di aver colmato una grossa lacuna e di aver fatto una scelta importante per la cooperazione. Il lavoro di sensibilizzazione, impulso e coordinamento che si dovrà dispiegare nei riguardi della sede legislativa centrale e regionale non è di poca lena, ma se vogliamo pesare di più nella società la cooperazione deve essere oggetto di opzioni legislative più sostanziali che nel passato [...]

Cercheremo di ribadire chiaramente di fronte all'opinione pubblica del paese la nostra richiesta fondamentale: e cioè che il governo, il parlamento, e le altre forze politiche e sociali definiscano una strategia per il movimento cooperativo[29].

---

[29] E. Badioli, "La Confcooperative e il suo impegno oggi", relazione ufficiale svolta al consiglio nazionale di Assisi - 5 dicembre 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1977, n. 55, pp. 5-33. **[54]**

Come si può notare, il progetto era certamente molto ambizioso, ripreso nella sua logica d'insieme qualche anno più tardi, quando dava di fatto per scontata una compenetrazione vera tra vari componenti del mondo cooperativo con le Casse Rurali nella posizione trainante di centri di propulsione finanziaria del sistema.

> Con la conferenza nazionale, la cooperazione, per la prima volta nel nostro paese, è entrata nel vivo delle tematiche nazionali uscendo dall'area della marginalità cui è stata per tanto tempo relegata; è diventata materia di dibattito serio ed articolato; è stata oggetto di precise indicazioni programmatiche.
> Riflettere sull'importante significato che ha avuto la conferenza è quindi un atto non solo dovuto, ma costituisce un impegno che la cooperazione, e quella di credito in particolare, deve assumere come una costante della sua attività.
> Alle Casse Rurali, infatti, sono state assegnate funzioni rilevanti e finalità che appaiono in tutta la loro portata innovativa allorché esse siano messe in relazione alla insufficiente attenzione che sempre si è data al loro sviluppo.
> Possiamo dire che le Casse Rurali sono uscite esaltate dalla conferenza, che ha segnato un'inversione di tendenza per la nostra categoria: da piccole componenti del sistema bancario siamo passati fra i protagonisti della crescita della cooperazione; elementi per una sua dinamica espansiva e parte integrante di un sistema di valori alternativi in grado di contribuire alla ripresa sociale, civile ed economica e, insieme, alla affermazione di un modello di società più armonico, più sano e più indirizzato a risolvere in forme solidaristiche i numerosi problemi rimasti aperti.
> A cominciare dalle dichiarazioni rese dal presidente del consiglio, on. Andreotti, che nel suo intervento ha sottolineato come una espansione di autentica cooperazione potrebbe rimuovere condizioni critiche e disfunzioni e che "in una società che lamenta l'alto costo del denaro, una presenza maggiore delle Casse di Credito Cooperativo sarebbe certamente giovevole", per finire

con il discorso del ministro del Lavoro che, effettuando una valutazione di sintesi delle giornate e delle istanze generali emerse, ha dedicato ampio spazio alle questioni del Credito Cooperativo e della cooperazione di credito incentrando il programma di rilancio della cooperazione in Italia sull' "esigenza di un potenziamento delle forme di Credito Cooperativo quali le Casse Rurali".

Ma indipendentemente da questi due momenti, che hanno registrato autorevolmente il ruolo delle Casse Rurali e del loro Istituto centrale, c'è stata una presenza organica delle nostre tematiche, una valorizzazione di quello che siamo e siamo stati fra tante difficoltà ed incomprensioni, in questi anni, e una presa d'atto complessiva che il futuro della cooperazione è un progetto che passa anche attraverso la cooperazione di credito; come abbiamo avuto la conferma che l'ipotesi-guida dell'evoluzione delle Casse Rurali è univocamente in direzione del modulo cooperativo e nella integrazione con il restante settore cooperativo.

Se vogliamo, veramente, contare nella società, se siamo disposti ad impegnarci a favore dei gruppi deboli o soccombenti, se siamo convinti che le idee di un Credito Cooperativo e mutualistico possano trovare sempre più circolazione e apprezzamento, bisogna procedere con rinnovato entusiasmo sulla strada della cooperazione.

Anche se le spinte devianti possono essere forti o gli egoismi di gruppo risultano non facili da superare e integrare in una logica cooperativa, appare con evidenza che è all'interno del sistema cooperativo che le Casse Rurali trovano il loro spazio autonomo, vivo, valido, congeniale. La scelta cooperativa non è un'acquisizione dell'ultima ora: da questa constatazione e dalla consapevolezza del compito da assolvere, dobbiamo ricavare il massimo di sollecitazione per impegnarci a migliorare i legami con il mondo della cooperazione e a coordinare all'interno del gruppo le iniziative per rendere le nostre strutture più adatte ai nuovi obiettivi[30].

---

[30] E. Badioli, "L'integrazione delle Casse Rurali con il movimento cooperativo" in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 13 maggio, p. 1. **[61]**

Prima, però, che questi ambiziosi progetti, ribaditi una volta ancora in occasione del 60° anniversario della fondazione di Confcooperative[31], generassero qualcosa di solido, sul presidente Badioli come su altri esponenti di spicco del mondo della politica e della finanza, si abbatté la bufera che seguì la pubblicazione dei nomi degli aderenti alla loggia massonica "deviata" P2 guidata da Licio Gelli.

La smentita da parte di Enzo Badioli fu immediata e decisa:

> Cari amici – così la dichiarazione ai componenti della Confederazione resa subito pubblica – desidero anzitutto rivolgermi a voi come Enzo Badioli, e non come presidente. La mattina del 22 aprile ho appreso, leggendo giornali, che il mio nome figura nella lista dei presunti aderenti alla loggia P2. Cogliendo l'occasione che la mattina stessa mi offriva la riunione in corso del consiglio nazionale della Confcooperative, ho subito dichiarato pubblicamente di non aver mai aderito e quindi tanto meno fatto parte di detta loggia. Analoga smentita ho inviato subito alla stampa che l'ha ampiamente riportata. Aggiungo qui, a scanso di equivoci, di non aver mai fatto parte non solo della loggia P2, ma di qualsiasi organizzazione massonica.
>
> Poiché la campagna diffamatoria continua ed evidentemente le smentite non bastano, ho dato incarico ai miei legali di promuovere azione giudiziaria a tutela della mia onorabilità personale contro chi ha indebitamente ed arbitrariamente inserito il mio nome in detta lista; li ho altresì incaricati di esaminare se ricorrono i termini della diffamazione a mezzo stampa per procedere ugualmente a termini di legge anche contro gli eventuali diffamatori. Personalmente ho la coscienza tranquilla e non nutro alcuna preoccupazione. Ho invece molte preoccupazioni come presidente delle Casse Rurali e della Confcooperative, cioè di un movimento che opera concretamente nell'econo-

[31] E. Badioli, "La 'sfida' cooperativa nella società che cambia", in *L'Italia Cooperativa*, 1981, nn. 40-41, novembre, pp. 2-3. [122]

> mico e nel sociale, nel vivo della realtà del paese.
> La questione della loggia P2, travalica, infatti, di gran lunga la nostre modeste persone. Le sue origini non ci sono ancora ben chiare, ma ogni giorno di più assumono contorni più precisi le sue conseguenze. È una vicenda turbinosa, un ciclone, che al di là della necessaria pulizia che comporta e comporterà, rischia di sconvolgere lo stesso assetto del nostro sistema democratico, se non avremo la forza e la serenità necessarie per restare tenacemente ancorati al rispetto del diritto ed alla sua corretta applicazione. In questa bufera, che ha troppe drammatiche facce – quella sociale, quella economica, quella politica e quella morale – la fedeltà ai principi dello stato di diritto, così come l'impegno alla salvaguardia dei valori della persona umana è indispensabile se non si vuole essere travolti in avventure sconvolgenti[32].

Non furono però le pur eclatanti questioni legate alla loggia massonica a provocare la brusca interruzione dell'ambizioso progetto "pancooperativo" di Enzo Badioli, ma il fallimento proprio di una delle parti più significative ed innovative di tutto il disegno: il riordino finanziario del sistema inciampato nell'*affaire* Sosvizoo, Fincoop, Ific [33].

La questione tocca un tema rilevante, a più di vent'anni di distanza non ancora del tutto chiarito: una pacata analisi di tutta la documentazione in merito (ad oggi non ancora disponibile) porterebbe certamente a quelle conclusioni soddisfacenti che oggi ci mancano. Sembra inutile quindi, una descrizione di quei fatti, che fecero da volano all'uscita di Badioli prima dal vertice di Confcooperative e poi da quelli di Federcasse e di Iccrea, a partire dai numerosissimi, ma monocordi, commenti della stampa dell'epoca.

---

[32] Vedasi la lettera dattiloscritta, datata aprile 1981, in Archivio centrale Federcasse.
[33] Vedasi il voluminoso *dossier* relativo alla rassegna della stampa italiana in proposito in Archivio centrale Federcasse.

Solo qualche testata diede un'interpretazione fuori dal coro che, in ogni caso, dovrebbe essere sempre ben vagliata dal confronto con documentazione specifica: a titolo d'esempio si può citare un articolo de *L'informatore agrario* del marzo 1983 nel quale si fa risalire al 1979 l'inizio di quella che si sarebbe poi rivelata come una china.

"Al congresso del 1979 – così l'anonimo articolista che si cela sotto le iniziali P.B. – che sembrava ormai vedere la cooperazione ed anche Confcooperative sull'onda di un generalizzato successo, fu scelta una soluzione unitaria, che vide ritornare in circolo quelle correnti più retrive, espressioni di interessi locali, di settori meno cooperativistici, che erano stati sconfitti al precedente congresso. La conseguenza fu la gestione, appunto unitaria, degli organismi e delle strutture che consentì agli esponenti di questa linea [...] di impossessarsi di una serie di leve al vertice confederale e nelle due finanziarie della Confcooperative (Fincoop e Ific) che ha prodotto il dissanguamento verso finanziamenti e iniziative scarsamente remunerative, specialmente nell'edilizia"[34].

Lo stesso Badioli in un'intervista rilasciata al quotidiano cattolico *Avvenire* lasciava intendere cose non dissimili da questa quando imputava ai dissesti avvenuti presso alcune cooperative edilizie la causa maggiore delle difficoltà del momento, anche se non nascondeva quello che, a suo avviso, era stato il limite di fondo di tutto l'ambizioso progetto. Al giornalista che gli chiedeva se, dopo le gravi vicende riteneva ancora valido il suo disegno di rilancio e di riorganizzazione del movimento cooperativo bianco, rispondeva: "Certamente. Ci sono però mancati gli uomini. Io lo dicevo spesso. Credo che la crisi della Confederazione ancor più che crisi finanziaria sia crisi di uomini. È un momento delicato e difficile, ma c'è un grande patrimonio che non deve andare disperso!"[35].

---

[34] P.B., "Terremoto nella Confcooperative", in *L'informatore agrario*, 17 marzo 1983.
[35] C. Luna, "Badioli: ci sono mancati gli uomini", in *Avvenire*, 1° aprile 1983.

6. Ritorno al passato. "Ut unum sint"

L'ultima fase della vita di Enzo Badioli si identifica con il suo ritorno a tempo pieno alla guida della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma, poi BCC di Roma.

Si tratta del completamento di un vero e proprio ciclo, dato che agli albori del suo impegno nel mondo della cooperazione Badioli si era imbattuto in questa azienda, in quei primi anni '60 in dissesto, e proprio dal riordino della Cassa Rurale ed Artigiana dell'Agro Romano aveva tratto legittimazione e prestigio all'interno del movimento[36].

Il ritorno alla sua banca, cui seppe imprimere in un decennio un dinamismo di grande portata, coincise con l'avvento di un Badioli per certi versi nuovo, più attento alle questioni sostanziali del vivere umano, agli ideali sociali ed etici della cooperazione di credito.

Anzitutto però, la gestione dell'impresa risultò essere rinnovata e resa dinamica anche grazie ad una programmazione pluriennale capace di fornire i "binari" sui quali far muovere ogni operazione di sviluppo. Il programma strategico del quadriennio 1991-'94, ad esempio, si imperniava, su una nuova politica del personale atta a valorizzare al meglio il fattore "uomo" all'interno dell'impresa, attraverso la realizzazione di adeguati corsi di formazione e di aggiornamento. Ciò era coerente con il perseguimento di un altro obiettivo fondamentale, costituito dall'accrescimento dell'efficienza operativa ed organizzativa, al quale si aggiungeva quello dell'ampliamento patrimoniale. Anticipando poi i dettami di quella che sarebbe stata la legge n. 59, 31 gennaio 1992, la strategia del piano della CRA di Roma teneva già conto di valorizzare al meglio il proprio statuto di banca cooperativa, ossia di banca orientata a esercitare la propria attività nello spirito di solidarietà che scaturisce dalla fede cristiana[37].

---

[36] Cfr. P. Cafaro, *Piccolo credito, grande Capitale*, Roma 2004.

[37] "Il programma strategico della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma 1991-1994", in *Credito Cooperativo*, 1991, nn. 3-4, pp. 4-5. **[158]**

L'entrata in vigore della detta legge n. 59 avrebbe obbligato gli amministratori di società a "indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi statutari, in conformità con il carattere cooperativo della società" e avrebbe vincolato i sindaci a "specificamente riferire" sull'osservanza del citato obbligo da parte degli amministratori.

Tutto ciò avrebbe costituito, come avrebbe argomentato Enzo Badioli, la formalizzazione sul piano normativo di quanto sostenuto e praticato nel movimento nel corso dei precedenti 30 anni. La centralità del servizio reso dalla Cassa al duplice fine di migliorare le condizioni morali, culturali ed economiche dei soci, e di favorire lo sviluppo della comunità in cui la stessa Cassa agisce avrebbe reso fondamentale quel bilancio sociale che Badioli aveva sempre chiesto di coniugare con il bilancio economico[38].

Quanto ai temi dell'etica applicata all'attività bancaria, ne fece oggetto di più d'un intervento soprattutto dalle pagine della rivista *Credito Cooperativo*. Nel 1993, ad esempio, spiegava la fragilità della grande costruzione europea con l'aver puntato sulla sovranità del mercato, a scapito degli elementi di eticità e socialità valorizzabili nel processo di costruzione di una comunità. E approfittava dell'osservazione per ricordare come la propria attenzione verso l'etica risalisse a molti anni prima, quando aveva espresso l'esigenza di una "ecologia dell'uomo".

La sensibilizzazione verso l'etica del sistema bancario cooperativo ha, a suo avviso, connotati non astratti, ma concreti e addirittura operativi. In primo luogo, la banca sceglie i traguardi da raggiungere, privilegiando quelli legati a una migliore qualità delle relazioni interne ed esterne, rispetto a quelli di tipo efficientistico. La convinzione è che l'adozione di comportamenti etici da parte della banca alla fin fine migliora la qualità complessiva del servizio reso dalla stessa.

Per poter mettere in pratica comportamenti etici, secondo

---

[38] E. Badioli, "Bilancio economico, bilancio sociale", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 1, pp. 4-5. **[165]**

Badioli, è necessario, innanzi tutto, che i rapporti banca-clientela sino improntati alla conoscenza e alla fiducia reciproca. In tal senso, la banca deve abbandonare ogni residuo di mentalità burocratica e garantista e preparare adeguatamente il proprio personale[39].

Nell'augurare buon anno a soci e collaboratori all'inizio del 1995, auspicava un anno "della cultura e della solidarietà, obiettivo da raggiungere attraverso la pratica cooperativa". Si trattava di un traguardo funzionale ad una convivenza autenticamente civile ed ispirata ad una "profonda ecologia dell'uomo", nella quale mettere un po' al secondo posto le esigenze del mercato per aprire spazi all'uomo.

Un dato, questo, che emerge da più d'uno scritto ed in particolare dal discorso tenuto il giorno dell'inaugurazione della nuova sede, del quale alcuni tratti bene si prestano a compendio di questo breve profilo:

> Siamo nati quarant'anni fa come cooperativa, lo siamo ora, e ci proponiamo nello spirito e nella realtà di esserlo domani, anche se i numeri che ci riguardano: soci, mezzi amministrati, patrimonio, aumentano anno dopo anno. Siamo un'impresa cooperativa dove la solidarietà unisce dipendenti, soci e clienti in un volontario atto di partecipazione che ha come punto di riferimento "il prossimo" e che tende a rendere la gestione del denaro a misura d'uomo.
>
> Il pericolo che il mondo contemporaneo corre è quello di vivere in una società che si nutre quasi esclusivamente del quotidiano e che perciò sembra condannata ad esaurirsi nel semplice scambio economico su binari essenzialmente materiali, avendo come obiettivo unico il benessere, un benessere effimero che si pensa di raggiungere bruciando consumi su consumi. Procedendo in questa direzione la nostra società rischia di autoconsumarsi perché giorno dopo giorno perde il riferimento ai

[39] E. Badioli, "Etica e banca", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 3, pp. 4-5. **[167]**

valori di sempre: la famiglia, l'amicizia, la solidarietà. Stiamo perdendo il gusto di parlare in famiglia, fra gli amici, abbiamo perso il gusto dello scrivere per comunicare per corrispondenza. Il quotidiano è una *routine* di silenzi occupati dalla televisione, di calcoli per sopraffare il vicino, di smarrimento nel labirinto della ricerca del benessere immediato. Lo sviluppo di una società, di un'impresa, di una comunità, richiede partecipazione responsabile di ogni individuo a costruire secondo la propria capacità ed i propri talenti un ordinato equilibrio morale ed economico, dove ciascuno possa trovare la dimensione etica del proprio essere. Gli attori di questo processo sono la famiglia, la scuola, la Chiesa, l'impresa [...] Abbiamo già scritto nell'insegna della nuova sede "Credito Cooperativo": perché non solo siamo un'impresa che ha nell'etica la base per le sue scelte, ma perché crediamo nella solidarietà e desideriamo dare testimonianza della nostra presenza. Una scultura di Pomodoro è stata collocata nel piazzale antistante l'ingresso della sede. Una stele di bronzo per rappresentare la forza che nasce nello stare uniti. Lo squarcio lungo la stele raccoglie e lega tanti soggetti con robusti segmenti. Nella base della stele ho fatto scrivere "*ut unum sint*": "Fa' o Signore che siamo tutti una sola cosa". È la nostra testimonianza per l'intero movimento del Credito Cooperativo: solidarietà ma per essere uniti[40].

---

[40] E. Badioli, "Ut unum sint", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 2, pp. 4-5. **[166]**

Pietro Cafaro insegna Storia Economica e Sociale presso la facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È stato docente di Storia economica e Storia della moneta e della banca presso le facoltà di Economia delle Università di Trento e di Cassino. Specialista degli aspetti finanziari dell'evoluzione economica si è occupato soprattutto dell'apporto del Credito Cooperativo alla modernizzazione del nostro paese. Tra le sue opere si ricorda il volume *La solidarietà efficiente. Storia e prospettive del Credito Cooperativo in Italia (1883-2000)*, edito per i tipi di Laterza, cui è stato attribuito il Premio Capalbio-economia per il 2002, e *Piccolo credito grande capitale. Storia della Banca di Credito Cooperativo di Roma dalle origini.*

Enzo Badioli
Scritti scelti
(1962-1995)

Nota editoriale

Dei 176 titoli a firma di Enzo Badioli, elencati nella Cronologia degli scritti di seguito riprodotta, solo 24 compongono questa antologia e per una rapida identificazione vengono evidenziati in colore. All'interno del volume, il numero tra parentesi quadre fa riferimento alla medesima Cronologia.

Ringraziamenti

Il curatore ringrazia per la preziosa collaborazione nella realizzazione di questo volume la Fondazione Enzo Badioli e tutti coloro che vi hanno contribuito in vario modo. Un particolare ringraziamento va al dottor Mario Piraccini per la meticolosa ricerca e sistemazione della documentazione e al signor Benedetto Di Mambro per l'aiuto e la disponibilità.
P.C.

Cronologia degli scritti

1) "Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali - 28 aprile 1962", in *Cooperazione di Credito*, 1962, n. 2, pp. 39-50.

2) "Relazione al convegno per l'80° anniversario del movimento delle Casse Rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1963, n. 2, pp. 37-38.

3) "Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali - maggio 1963", in *Cooperazione di Credito*, 1963, n. 3, pp. 79-88.

4) "Commento all'autorizzazione data dal governatore Carli a costituire l'Istituto di credito di categoria", in *Cooperazione di Credito*, 1963, n. 5, pp. 147-149.

5) "La funzione delle Casse Rurali ed Artigiane", discorso pronunciato a Bari il 15 dicembre 1963 in occasione del convegno delle Casse Rurali ed Artigiane, Roma, 1964.

6) "Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali - maggio 1964", in *Cooperazione di Credito*, 1964, n. 4, pp. 100-110.

7) "Relazione al 4° congresso nazionale delle Casse Rurali ed Artigiane", in *Cooperazione di Credito*, 1964, n. 5, pp. 205-216.

8) "Le Federazioni regionali", in *Cooperazione di Credito*, 1965, nn. 2-3, pp. 40-42.

9) "Intervista alla radio nella trasmissione 'L'Italia agricola nel Mec' - 20 gennaio 1965", in *Cooperazione di Credito*, 1965, n. 1, p. 17.

10) "Le Casse Rurali ed Artigiane al servizio delle comunità locali", Giornata mondiale del risparmio, in *Cooperazione di Credito*, 1965, n. 5, pp. 141-143.

11) "Problemi e prospettive dello sviluppo del movimento delle Casse Rurali nell'attuale momento economico del paese", in *Problemi di gestione e di organizzazione delle Casse Rurali*, Atti del 2° convegno di studio promosso dall'Università Cattolica del Sacro Cuore e dall'Ente Nazionale Casse Rurali Agrarie ed Enti Ausiliari, Roma, Cis, agosto 1966, pp. 9-58.

12) "Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1966, n. 3, pp. 8-26.

13) "Intervista a *La Discussione* del 30 ottobre 1966", in *Cooperazione di Credito*, 1966, n. 5, pp. 133-136.

14) "Limiti attuali e speranze per il futuro del movimento delle Casse Rurali in Italia", in *Cooperazione di Credito*, 1967, n. 4, pp. 37-48.

15) "Rinnovamento e potenziamento delle strutture associative delle Casse Rurali - Linee programmatiche di una politica per lo sviluppo democratico del movimento", in *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 1, pp. 45-51.

16) "Una formula nuova per le Casse Rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 2, pp. 4-13.

17) "Il programma di Carli e la nostra risposta", in *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 4, pp. 4-10.

18) "Presentazione", in F. Braumann, *Un uomo vince la miseria*, Cinque Lune, Roma 1968.

19) "Gruppo o consorzio?" in *Cooperazione di Credito*, 1969, n. 7, pp. 101-102.

20) "Nuove mete e nuovi strumenti per le Casse Rurali", Relazione tenuta al consiglio nazionale dell'Encra il 30 maggio 1969, in *Cooperazione di Credito*, 1969, n. 9, pp. 385-394.

21) "Lo sviluppo delle Casse Rurali nella prospettiva degli anni '70", Intervento al convegno nazionale sul Credito Cooperativo, in *Cooperazione di Credito*, 1970, n. 18, pp. 863-874.

22) "La funzione delle Casse Rurali nel processo di sviluppo del paese", in *L'Italia Cooperativa*, 1970, 15 novembre, p. 4.

23) "Agricultural credit in the framework of italian farming - Development of new forms of association", in *Review of the Economic Conditions in Italy*, Banco di Roma, 1971, volume XXV, n. 1, pp. 17-26.

24) "Le caratteristiche strutturali e funzionali dell'Istituto di credito delle Casse Rurali ed Artigiane", in *Cooperazione di Credito*, 1971, n. 21, pp. 492-496.

25) "Le linee caratterizzanti lo sviluppo delle Casse Rurali ed Artigiane", in *Cooperazione di Credito*, 1971, n. 22, pp. 658-671.

26) "La relazione ai soci dell'Istituto di credito delle Casse Rurali ed Artigiane - 20 maggio 1972", in *Cooperazione di Credito*, 1972, nn. 26-27, pp. 248-258.

27) "Il ruolo del credito e dell'autofinanziamento per lo sviluppo della cooperazione", in *Cooperazione di Credito*, 1972, n. 30, pp. 479-489.

28) "Relazione del presidente all'assemblea della Federazione Italiana delle Casse Rurali ed Artigiane", Roma, Bozze di stampa, 7 luglio 1973.

29) "Le Casse Rurali per il credito agricolo", relazione svolta in occasione della 75ª Fiera di Verona, in *Cooperazione di Credito*, 1973, nn. 31-32, pp. 29-39.

30) "Iccrea: il primo decennio di attività - Risultati e programmi", ampio stralcio della relazione svolta all'assemblea dei soci il 26 maggio 1973, in *Cooperazione di Credito*, 1973, nn. 33-34, pp. 165-172.

31) "L'apporto delle Casse Rurali per la crescita economica e sociale del Mezzogiorno", in *Cooperazione di Credito*, 1973, n. 35, pp. 281-292.

32) "Rivalutare la natura pubblicistica dell'Ente Nazionale: una garanzia di sviluppo per la categoria delle Casse Rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1974, n. 39, pp. 145-150.

33) "Trasformare la Cassa Rurale, senza mutarne la struttura di base", in *Cooperazione di Credito*, 1974, n. 40, pp. 297-303.

34) "La cooperazione di credito per lo sviluppo delle comunità rurali", in *Cooperazione di Credito*, 1974, nn. 41-42, pp. 445-453.

35) "Adeguare la Confederazione alla realtà di oggi", discorso di insediamento alla presidenza di Confcooperative, in *L'Italia Cooperativa*, 1975, 22 febbraio, p. 1.

36) "Struttura portante", discorso fatto all'inaugurazione della nuova sede sociale di Iccrea, in *L'Italia Cooperativa*, 1975, 19 aprile, pp. 1-3.

37) "Le Casse Rurali ed Artigiane", in *Banche e banchieri*, 1975, n. 5, pp. 315-329.

38) "Lo sviluppo delle Casse Rurali ed Artigiane dal 1869 ad oggi", in *Politica bancaria*, 1975, n. 48, pp. 1-6.

39) "La cooperazione nell'attuale fase evolutiva della società italiana ed i problemi del suo sviluppo - Gli obiettivi, le azioni, i programmi della Confederazione cooperative italiane per un recupero della sua funzione", Roma, Ecra, 1975. Relazione programmatica svolta in qualità di presidente della Confederazione cooperative italiane al consiglio nazionale della Confederazione tenutosi a Roma il 24 e 25 luglio.

40) "Il ruolo nella Cci della produzione e lavoro", intervento nella conferenza nazionale organizzativa Federlavoro, in *L'Italia Cooperativa*, 1975, 18 ottobre, p. 4.

41) "Un nuovo ruolo per l'Iccrea e per le Casse Rurali", relazione svolta all'assemblea dei soci il 12 aprile 1975, in *Cooperazione di Credito*, 1975, nn. 44-45, pp. 149-163.

42) "Partecipare per progredire: il ruolo della Confederazione e delle Casse Rurali ed Artigiane nella società", relazione svolta al convegno nazionale della cooperazione e delle Casse Rurali tenutosi a Roma l'8 e 9 novembre 1975, in *Cooperazione di Credito*, 1975, nn. 47-48, pp. 485-497.

43) "Indirizzo di saluto al presidente della Repubblica italiana", in occasione del 30° della Cci e del 25° delle Casse Rurali, in *L'Italia Cooperativa*, 1975, 15 novembre, p. 3.

44) "Relazione al consiglio nazionale della Confcooperative", 26 marzo 1976, in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 3 aprile, pp. 1-3.

45) "L''immagine' cooperativa", in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 24 aprile, pp. 1-24.

46) "Relazione al consiglio nazionale della Confcooperative", 25 maggio 1976, in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 29 maggio, pp. 2-5.

47) "La posizione delle Casse Rurali sulle ipotesi di riassetto del settore", lettera al governatore della Banca d'Italia Paolo Baffi, in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 12 giugno, pp. 1-3.

48) "Puntare sulla cooperazione", in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 19 giugno, p. 1.

49) "Le Casse Rurali intensificano le iniziative per la riforma del Testo Unico", intervista in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 18 settembre, pp. 1-7.

50) "Le Casse Rurali e l'elaborazione elettronica dei dati", breve sintesi dell'intervento ad un seminario su: "L'elaborazione elettronica dei dati nelle cooperative", in *Cooperazione di Credito*, 1976, nn. 49-50, pp. 5-6.

51) "La funzione della Commissione centrale per le cooperative nel programma di rilancio della cooperazione", documento unitario programmatico delle centrali cooperative (Agci, Confcooperative, Lega) presentato nella riunione della Commissione centrale per le cooperative - Roma, 9 giugno 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1976, nn. 51-52, pp. 217-223.

52) "Le Casse Rurali voltano pagina", relazione svolta all'assemblea ordinaria e straordinaria di Federcasse, Roma, 13 novembre 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1976, nn. 53-54, pp. 357-368.

53) "Cooperazione come fatto di cultura", in *L'Italia Cooperativa*, 1976, 18 dicembre, p. 1.

54) "La Confcooperative e il suo impegno oggi", relazione svolta al consiglio nazionale di Assisi - 5 dicembre 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1977, n. 55, pp. 5-33.

55) "Una società diversa", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 11 febbraio, pp. 1-2.

56) "Una svolta? - cooperative e 'Immobiliare'", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 11 marzo, p. 1.

57) "L'occasione per approfondire la nostra identità di cattolici e di cooperatori", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 18-25 marzo, p. 1.

58) "Quali privilegi?", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 1° aprile, pp. 1-16.

59) "Presentazione della conferenza di Roma in aprile", in *Cooperazione di Credito*, 1977, n. 56, pp. 183-184.

60) "Per un incontro tra cooperazione e società", relazione svolta alla 1ª conferenza nazionale della cooperazione - Roma, 27-30 aprile 1977, in *Cooperazione di Credito*, 1977, nn. 57-58, pp. 341-349.

61) "L'integrazione delle Casse Rurali con il movimento cooperativo", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 13 maggio, p. 1.

62) "Intervista sul credito agrario nella rubrica televisiva 'A come agricoltura'", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, giugno, p. 9.

63) "Sindacato e cooperazione per una gestione democratica delle imprese", intervento al congresso della Cisl, in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 17 giugno, pp. 1-17.

64) "Edilizia e agricoltura cooperativa: due preoccupanti passi indietro", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 29 luglio-5 agosto, pp. 1-5.

65) "L'edilizia: di male in… peggio", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 23 settembre, p. 1.

66) "La cooperazione edilizia attende la valorizzazione delle proprie capacità", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 7-14 ottobre, p. 1.

67) "L'apporto cooperativo", intervento al convegno organizzato dalle tre centrali cooperative su: "La cooperazione di abitazione per una organica politica della casa", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 21 ottobre, p. 9.

68) "The cooperative movement in Italy", in *Review of the Economic Conditions in Italy*, 1977, n. 6, pp. 375-384.

69) "Risparmio e cooperazione", intervento all'inaugurazione della Cassa Rurale di Pergine, in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 25 novembre, pp. 1-9.

70) "La potenzialità della cooperazione in termini riduttivi", in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 2 dicembre, pp. 1-5.

71) "Intervento al 30° congresso della Lega delle cooperative", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 20 gennaio, p. 5.

72) "Da dove cominciare", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 17 febbraio, pp. 1-16.

73) "La 'via cooperativa' nell'economia italiana", intervista al *Popolo*, in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 3-10 marzo, pp. 1-8.

74) "Una sfida alla nostra volontà", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 19 maggio, p. 1.

75) "Relazione del consiglio all'assemblea della Federazione Italiana delle Casse Rurali ed Artigiane", 1° luglio 1978, in *Cooperazione di Credito*, 1978, nn. 63-64, pp. 125-140.

76) "Cooperazione, partecipazione ed autogestione", intervento a un simposio internazionale tenuto a Roma su: "La partecipazione nel quadro dell'economia mondiale", in *Cooperazione di Credito*, 1978, nn. 65-66, pp. 173-180.

77) "Una ripresa morale ed economica", intervento al consiglio nazionale Dc, in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 25 agosto-1° settembre, p. 1.

78) "Strategia di crescita", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 8 settembre, p. 1.

79) "Attraverso la partecipazione il riscatto del Mezzogiorno", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 15 settembre, pp. 1-5.

80) "Un quadro più preciso", conclusioni tratte dalla tre giorni di lavoro di Confcooperative a Paestum, in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 13-20 ottobre, p. 3.

81) "Un'articolazione del pluralismo sociale", intervento alla conferenza mondiale delle cooperative industriali, Roma, in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 3 novembre, pp. 1-3.

82) "Il pluralismo è cresciuto nel paese", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 1° dicembre, p. 1.

83) "Una mobilitazione generale", in *L'Italia Cooperativa*, 1978, 22 dicembre, pp. 1-12.

84) "Cooperazione e forme decentrate di potere istituzionale", in *Programmazione regionale e interventi pubblici nell'economia a livello locale in Italia ed in altri paesi europei*, atti del seminario organizzato da Istituto regioni (Cnr) e Università di Bologna, Modena, Stem Mucchi, 1979, volume I, pp. 165-169.

85) "La strategia della cooperazione di credito", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 2 febbraio, p. 1.

86) "Sperimentare la cooperazione tra i nuovi istituti", tavola rotonda Dc su: "Cooperazione e programma triennale 1979-1981", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 23 febbraio, pp. 10-12.

87) "Momento di crescita nel segno della cooperazione", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 16 marzo, pp. 1-2.

88) "Case: il vero problema è costruirle", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 6 aprile, pp. 1-8.

89) "Pubblicità e Edp nelle Casse Rurali", Intervento nell'incontro nazionale del 3 e 4 aprile 1979 a Roma, in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 13-20 aprile, p. 15.

90) "Cooperazione e scelte politico-economiche", intervento al consiglio nazionale Dc del 20-21 aprile 1979, in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 27 aprile-4 maggio, pp. 1-11.

91) "Elezione: scelta di uomini", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 18 maggio, p. 1.

92) "Protagonisti nella società", editoriale che precede il 2° congresso nazionale: "Dal comune all'Europa: il contributo della Confcooperative per una società più giusta e solidale", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 29 giugno-6 luglio, pp. 1-2.

93) "Relazione al 2° congresso nazionale della Confederazione cooperative italiane", Roma, 27-30 giugno 1979, in *Cooperazione di Credito*, 1979, nn. 70-71, pp. 500-532.

94) "Per un ruolo di guida e di propulsione una politica e una programmazione di gruppo", replica al 2° congresso nazionale di Confcooperative, in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 13-20 luglio, p. 28.

95) "Presentazione", in *La banca cooperativa della comunità di quartiere*, opuscolo pubblicato in occasione del 25° della CRA di Roma, 1979.

96) "Dopo il congresso", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 27 luglio-3 agosto, p. 1.

97) "Prospettive e finalità di Assimoco (Assicuratrice movimento cooperativo)", intervista concessa all'agenzia Ads, in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 21-28 settembre, pp. 1-7.

98) "Lavorare insieme responsabilmente", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 5-12 ottobre, p. 1.

99) "Impegno unitario contro la crisi", in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 7 novembre, p. 1.

100) "Relazione al consiglio nazionale della Confcooperative", Ostia, 4-5 dicembre 1979, in *L'Italia Cooperativa*, 1979, 10 dicembre, pp. 1-4.

101) "Le Casse Rurali possono creare il terreno di coltura per i 'Brambilla' del Mezzogiorno", intervista a *La Discussione*, in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 14-21 gennaio, p. 3.

102) "Attualità della partecipazione", intervento all'11° congresso nazionale dell'Agci, in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 28 gennaio-4 febbraio, p. 5.

103) "Partecipazione e solidarietà per combattere la crisi", intervento al congresso Dc, in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 18-25 febbraio, p. 3.

104) "Necessarie ma non sufficienti le affermazioni di volontà", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 10 marzo, pp. 1-2.

105) "Non perdiamo altro tempo", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 28 aprile, pp. 1-2.

106) "Le Casse Rurali oggi", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 2-9 giugno, pp. 1-2.

107) "Una realizzazione che rafforza il nostro movimento - Inaugurato a Bologna il centro Unicoper", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 16 giugno, p. 1.

108) "Un giudizio positivo", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 7-14 luglio, p. 1.

109) "Una conquista del nostro movimento", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 8-15 settembre, pp. 1-2.

110) "Premiare il risparmio", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 3-10 novembre, pp. 1-2.

111) "Ricostruire innovando", in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 1-8 dicembre, p. 1.

112) "La cooperazione nell'epoca delle multinazionali", in *Rivista della Cooperazione*, 1980, n. 5 nuova serie, ottobre-dicembre, pp. 41-52.

113) "Vitalità della cooperazione e aspettative del paese", intervista in *L'Italia Cooperativa*, 1981, 9 marzo, pp. 1-2.

114) "La manovra monetaria non risolve da sola i problemi dell'economia", intervista in *L'Italia Cooperativa*, 1981, 12-13 aprile, p. 3.

115) "Per lo sviluppo dell'agricoltura", in *L'Italia Cooperativa*, 1981, 13 aprile, p. 1.

116) "Intervento all'assemblea dell'Abi", 29 maggio 1981, bozza.

117) "Vigoroso incoraggiamento", in *L'Italia Cooperativa*, 1981, 14-21 settembre, pp. 1-2.

118) "Linee per una politica di valorizzazione del lavoro nelle Casse Rurali", intervento al 2° convegno nazionale del Sinadi, in *Cooperazione di Credito*, 1981, nn. 81-82, pp. 563-573.

119) "Il ruolo delle Casse Rurali ed Artigiane nell'economia locale e la riforma della legislazione bancaria", relazione

svolta al 9° convegno delle cooperative di credito dell'Emilia Romagna, organizzato da Federcasse regionale, Roma, 15-17 ottobre 1981, in *Cooperazione di Credito*, 1981, n. 83, pp. 701-709.

120) "Autogestione e cooperazione", intervento al 9° congresso nazionale Cisl, in *L'Italia Cooperativa*, 1981, nn. 36-37, ottobre, p. 3.

121) "Cooperare per l'uomo", in *L'Italia Cooperativa*, 1981, 26 ottobre-2 novembre, p. 1.

122) "La 'sfida' cooperativa nella società che cambia", estratto dalla relazione per la celebrazione del 60° della Confcooperative, Treviso, 7 novembre 1981, in *L'Italia Cooperativa*, 1981, nn. 40-41, novembre, pp. 2-3.

123) "Uno stretto rapporto con il corpo sociale non può prescindere dalla cooperazione", estratto dall'intervento all'assemblea nazionale Dc, Roma, 25-30 novembre 1981, in *L'Italia Cooperativa*, 1981, n. 43, novembre, p. 3.

124) "Un circuito locale del credito", intervento al convegno Dc: "Quale finanza per una economia aperta", Milano, 7 febbraio 1982, in *L'Italia Cooperativa*, 1982, nn. 7-8, febbraio, p. 5.

125) "Tempo di bilanci", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, 15-22 marzo, p. 1.

126) "Intervento al 15° congresso nazionale della Dc", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, nn. 18-19, maggio, p. 3.

127) "Considerazioni da meditare", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, 24 maggio-7 giugno, pp. 1-2.

128) "Puntare sui valori della solidarietà e della partecipazione", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, nn. 30-31, luglio-agosto, p. 3.

129) "Il significato di una consultazione", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, 30 agosto-6 settembre, p. 1.

130) "Svolte positive per il Mezzogiorno", in *L'Italia Cooperativa*, 1982, nn. 34-35, settembre, p. 3.

131) "Dal convegno di Montecatini Terme la versione 1980 delle Casse Rurali", intervista in *L'Italia Cooperativa*, 1982, 18 ottobre, pp. 1-5.

132) "La Confcooperative oggi e domani", in *Cooperazione di Credito*, 1982, n. 85, pp. 129-137.

133) "I programmi di sviluppo negli anni Ottanta delle Casse Rurali ed Artigiane", relazione tenuta in un incontro degli esponenti delle Casse Rurali ed Artigiane, Napoli, 11-12 dicembre 1981, in *Cooperazione di Credito*, 1982, n. 86, pp. 237-248.
"La replica al dibattito", pp. 318-319.

134) "Le ragioni della crisi non sono solo finanziarie", relazione da presidente confederale uscente, in *L'Italia Cooperativa*, 1983, 28 marzo-4 aprile, pp. 4-5.

135) "I problemi della crescita qualitativa e degli assestamenti operativi nelle Casse Rurali ed Artigiane per gli anni '80", in *Cooperazione di Credito*, 1983, nn. 91-92, pp. 99-114.

136) "Le Casse Rurali, modello originale di presenza dei cattolici nel sociale", in *Le Casse Rurali tra passato e futuro*, atti del convegno per l'85° della Cassa Rurale ed Artigiana G. Toniolo, S. Cataldo (CL), 25-27 settembre 1981, 1983, pp. 49-58.
"Intervento", nella medesima circostanza, pp. 87-88.

137) "Costo del denaro: intervista all'Ansa", in *L'Italia Cooperativa*, 1984, n. 6, febbraio, p. 2.

138) "Ai dirigenti e al personale delle CRA", saluto del presidente dimissionario, in *L'Italia Cooperativa*, 1984, n. 23, giugno, p. 2.

139) "Intervento all'inaugurazione della nuova sede della Federazione Lombarda delle Casse Rurali", 27 ottobre 1984, bozza.

140) "Presentazione", 7° convegno nazionale di studio Federcasse-Censcoop su: "La storiografia sulle Casse Rurali: stato degli studi e problemi metodologici", Roma, 1° dicembre 1984, in *Cooperazione di Credito*, 1984, nn. 97-98, pp. 17-18.

141) "La cooperazione: una risposta cristiana ai problemi economici d'oggi", relazione tenuta in occasione della manifestazione elettorale presieduta dal sen. Signorello, Roma, Teatro Eliseo, 10 marzo 1985.

142) "Saluto a nome dell'Iccrea", 8° convegno nazionale di studio delle CRA, Stresa, 27-29 settembre 1985, in *Cooperazione di Credito*, 1985, nn. 103-104, p. 12.

143) "La volontà di stare insieme", in *Credito Cooperativo*, 1986, n. 1, p. 1.

144) "Ecologia oggi", in *Credito Cooperativo*, 1986, n. 3, p. 1.

145) "La Cassa Rurale di Roma e la realtà nella quale opera; come siamo nati e come ci siamo adeguati", in *Credito Cooperativo*, 1987, n. 5, pp. 1-4.

146) "Giuseppe Marchetti: un protagonista", in *Credito Cooperativo*, 1987, nn. 6-8, p. 2.

147) "Le attività della Cassa nei diversi settori", in *Credito Cooperativo*, 1987, nn. 6-8, pp. 5-6.

148) "Iccrea: 25 anni di storia delle Casse Rurali", in *Credito Cooperativo*, 1988, n. 4, p. 2.

149) "Il nostro conto economico", in *Credito Cooperativo*, 1989, n. 1, pp. 4-5.

150) "La strategia della Cassa Rurale: riflessioni", in *Credito Cooperativo*, 1989, n. 2, pp. 2-3.

151) "A Ottavia il nostro ruolo di fare banca", in *Credito Cooperativo*, 1989, nn. 3-4, p. 3.

152) "Consolidamento", in *Credito Cooperativo*, 1990, n. 1, pp. 2-3.

153) "Cooperazione è Cassa Rurale", in *Credito Cooperativo*, 1990, nn. 2-3, pp. 2-4.

154) "Il discorso alla Rustica", in *Credito Cooperativo*, 1990, nn. 2-3, p. 52.

155) "Il nostro impegno", in *Credito Cooperativo*, 1990, n. 4, p. 4.

156) "Con la chiusura dell'esercizio '90 superati i cento miliardi di patrimonio sociale", in *Credito Cooperativo*, 1991, n. 1, pp. 4-5.

157) "La nostra diversità", in *Credito Cooperativo*, 1991, n. 2, p. 4.

158) "Il programma strategico della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma 1991-1994", in *Credito Cooperativo*, 1991, nn. 3-4, pp. 4-5.

159) "Sulla storia d'Italia dal 1876 al 1898 - Carattere della sinistra al potere", Il Piastrello, Lendinara 1991.

160) "Funzioni e sviluppo della cooperazione di credito alla vigilia dell'integrazione europea", in *Credito Cooperativo*, 1992, n. 1, pp. 4-8.

161) "Intervento al 5° congresso nazionale Confcooperative", in *Credito Cooperativo*, 1992, n. 1, pp. 8-9.

162) "Dei valori etici nella cooperazione", in *Credito Cooperativo*, 1992, n. 2, pp. 4-5.

163) "Il 'codice' delle Casse Rurali", in *Credito Cooperativo*, 1992, n. 3, p. 4.

164) "La Cassa per il mondo agricolo", in *Credito Cooperativo*, 1992, n. 4, pp. 4-5.

165) "Bilancio economico, bilancio sociale", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 1, pp. 4-5.

166) "Ut unum sint", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 2, pp. 4-5.

167) "Etica e banca", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 3, pp. 4-5.

168) "Badioli racconta", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 3, pp. 18-19.

169) "Non solo profitto... 11° convegno nazionale di Federcasse", in *Credito Cooperativo*, 1993, n. 4, pp. 4-5.

170) "Credito Cooperativo di Roma", in *Credito Cooperativo*, 1994, n. 1, pp. 4-5.

171) "Una banca di quartiere", in *Credito Cooperativo*, 1994, n. 2, pp. 4-6.

172) "Insieme camminando", 40° della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma, in *Credito Cooperativo*, 1994, n. 3, pp. 4-5.

173) "E contro l'usura ogni giorno è guerra", intervista, in *Credito Cooperativo*, 1994, n. 4, pp. 5-6.

174) "Presentazione", in *La cooperazione nella realtà sociale - Linee per una ricerca*, Censcoop 1, pp. 9-15.

175) "La cultura della solidarietà", in *Credito Cooperativo*, 1995, n. 1, pp. 4-5.

176) "Perché una donazione", in *Credito Cooperativo*, 1995, n. 1, p. 9.

Indice tematico

Cooperatore
18, **27**, 35, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, **51**, 53, **54**, 55, 56, 57, **58**, 59, 60, **61**, **63**, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, **76**, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, **84**, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 111, **112**, 113, 114, 115, 117, **120**, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 134, 141, 161, 162, 174

Cooperatore di credito
5, 9, 10, 11, 13, 14, 21, 22, 23, 25, **27**, 29, **31**, 33, 34, 37, 38, 42, 47, 52, **61**, 62, 69, 85, 87, 95, **101**, 106, 110, 118, 119, **124**, 131, **133**, 135, 136, 138, 139, 140, 141,143, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, **158**, 160, 163, 164, **165**, **166**, **167**, 169, 170, 171, 172, 173, **175**, 176

Banchiere
4, **15**, 24, 26, 30, 36, 41, 52, **61**, 75, 116, 133, 135, 137, 139, 142, 148, 149, 168

Organizzatore
1, 2, 3, 4, 6, 7, **8**, 11, 12, **15**, **16**, 17, 19, 20, 28, 32, 50, 52, **61**, 75, 89, 97, 107, 131, 133, 135

Relazione al consiglio nazionale dell'Ente Casse Rurali 1962*

Non esito a dirvi francamente che presentarmi per la prima volta al consiglio nazionale è causa per me di profonda emozione.

Oltre a sottoporvi il bilancio dell'Ente, debbo assolvere il dovere di illustrarvi l'attività svolta nel 1961: vi prego di perdonarmi se noterete lacune o manchevolezze, che del resto potranno essere corrette nel corso della discussione che seguirà; quel che importa è che, in una unità di intenti e di propositi, il consiglio fissi oggi le direttive del lavoro da svolgere nei prossimi mesi nell'interesse delle associate, delle nostre Casse Rurali alle quali desidero rivolgere, innanzitutto, un saluto cordiale ed augurale e ricordare che se l'Ente ha il compito di tutelarle e di assecondarne ed agevolarne lo sviluppo, sono esse, le Casse Rurali, la forza attiva ed operante dalla quale l'Ente trae la sua ragione d'essere e ne deriva prestigio ed autorità.

Premetto che nel prendere possesso della mia carica e dall'esame della situazione dell'Ente, nel maggio scorso, rilevai una evidente carenza della organizzazione interna del nostro movimento e constatai che esso non era fornito di una sufficiente capacità di inserimento nel mondo esterno. Vi prego di non dare alle mie parole un significato che non hanno: io voglio soltanto rendervi edotti delle mie reazioni soggettive non soltanto allo stato di fatto preso in consegna, ma anche agli incontri nuovi e vivi dai quali sono emerse possibilità e sviluppi che erano stati trascurati. Occorre, ben inteso, riferirsi al passato, per esaminare la strada percorsa insieme agli amici della giunta che hanno collaborato con me in questi mesi. Debbo dare atto, ed è per me un gradito dovere, che il movimento aveva raggiun-

* In *Cooperazione di Credito*, 1962, n. 2, pp. 39-50. **[1]**

to brillanti obiettivi negli anni passati e che le Casse Rurali debbono molto del loro risorgere, in questo ultimo dopoguerra, all'on. Foresi.

Prima di impegnarmi nel lavoro di riordinamento, di sviluppo e di potenziamento della nostra attività, occorreva fare il punto della situazione esistente nell'Ente, per trarne idee precise in ordine alla funzionalità ed alla validità del movimento. Debbo confessarvi subito che, di mano in mano che le singole questioni venivano poste sul tavolo e discusse, si manifestava in me parallelamente al compiacimento per alcuni organi periferici, un profondo senso di scoramento, poiché mi trovavo ad affrontare problemi e questioni disparati, di carattere tecnico ed amministrativo che richiedevano decisioni immediate.

Il nostro campo di lavoro è così delicato e sensibile che un errore od un passo avventati possono recare danni pregiudizievoli a tutta l'organizzazione.

La situazione si presentava difficile particolarmente per la tendenza centrifuga di taluni Enti zonali, per cui sembrava che l'Ente Nazionale non fosse in grado di coordinare e controllare il lavoro delle 760 Casse Rurali operanti in Italia. E questo, nello stesso momento in cui altre associazioni di categoria manifestavano segni sempre più validi di vitalità e capacità organizzative.

A qualcuno può essere dispiaciuto che, per arrivare al bandolo della matassa, abbia cominciato con l'accentrare nella presidenza tutte le attività e le responsabilità, dai rapporti con la periferia ai contatti con gli Enti, le associazioni e la superiore autorità di vigilanza. Ma ciò era necessario per conferire all'Ente quella unità di indirizzo che è condizione indispensabile del processo di riorganizzazione dell'Ente.

Ho voluto altresì puntualizzare la reale situazione del movimento sotto il duplice profilo organizzativo e finanziario: ciò che è stato fatto con due documenti di estremo interesse, che hanno costituito il punto di partenza del mio più impegnativo lavoro: da essi è emerso, infatti, un diffuso senso di disagio, per la stasi organizzativa che aveva colpito l'Ente, il quale compiacendosi dei risultati raggiunti e della attività

assai soddisfacente di alcune Casse, riteneva forse che si sarebbe pervenuti alla maturazione spontanea delle altre aziende della categoria. I documenti denunciavano inoltre le difficoltà economiche in cui si dibatteva e tuttora si dibatte l'Ente, soprattutto perché alla periferia ancora non è sempre chiara l'utilità del puntuale versamento delle quote associative. Questo aspetto di deterioramento dello spirito di solidarietà, così evidente nella sua più concreta manifestazione, denuncia una carenza di azione unitaria la cui eliminazione dovrà essere il nostro primo, più importante obiettivo, in senso assoluto, se vogliamo vedere nelle Casse Rurali ed Artigiane lo strumento valido di cooperazione del credito a vantaggio dei più modesti operatori economici, artigiani, coltivatori diretti, piccoli agricoltori. Il declino dello spirito unitario ha, in modo più o meno profondo, inciso sulla nostra organizzazione periferica, che troppo spesso esiste solo per merito di dirigenti locali, i quali, trascinati anche dalla passione che anima tutti quanti sono nel movimento, sono portati sempre più a dar vita ad organismi autonomi, che in alcuni casi hanno raggiunto forme compiute, ma purtroppo pressoché avulse dall'Ente Nazionale, incapace per lo più di coordinare le più valide forze periferiche unicamente mosse dal desiderio di operare per il bene delle Casse Rurali ed Artigiane là dove l'azione dell'Ente era insufficiente o addirittura inesistente. Tuttavia, nonostante le limitazioni e le carenze che abbiamo descritto e che hanno determinato gli accennati avvenimenti, esiste alla base del movimento una forza viva, capace di iniziative e di sviluppo, che, se disciplinata ed organizzata ed efficacemente condotta e sostenuta dall'organo centrale, potrà mettersi in grado di perseguire traguardi di sempre maggiore prestigio.

La dimostrazione più recente della vitalità del movimento, ed in particolare della sua coesione, si è avuta nello scorso anno, in occasione del lancio del prestito per il "Piano Verde" e dell'adozione della "settimana corta" nel settore bancario: il comportamento delle associate in questi due momenti ci ha indicato l'ampiezza delle possibilità di affermazione della nostra categoria. Con rapidità, uniformandosi alle istruzioni

dell'Ente, molte Casse hanno compreso l'importanza, non solo contingente, delle operazioni, ed hanno contribuito perché l'inserimento della categoria nel mondo del credito avvenisse con piena soddisfazione degli organi superiori. Questa nostra azione ci ha inoltre permesso di sottolineare una nostra specifica peculiarità: se le dimensioni di molte nostre aziende sono modeste, se limitato è il campo della loro attività, non per questo esse debbono rinunciare a qualificarsi istituti di credito, con tutti i doveri ed i diritti che ne derivano, con la differenza che la loro azione è ispirata dal principio della solidarietà cristiana, fonte prima della loro esistenza. Le Casse Rurali sono dunque istituti di credito, non importa quali ne siano le dimensioni, che raccolgono il risparmio ed erogano il credito ai piccoli operatori: funzione che comporta responsabilità e doveri, la cui importanza non può essere da alcuno disconosciuta.

Alcuni mesi fa dichiaravo come fosse indispensabile, ai fini della nostra futura azione, che le Casse prendessero esatta coscienza di loro stesse e si sentissero aziende di credito nel senso più pieno e preciso del termine: in tale veste esse hanno tutta una serie di diritti cui fanno riscontro non minori doveri. E tra questi interessa sottolineare quelli del decoro e della dignità che nascono dalla funzione stessa che sono chiamate a svolgere. Abbiamo affermato e sosteniamo che le Casse sono aziende di credito all'avanguardia dei piccoli operatori economici, ma perché la nostra asserzione sia avvalorata le associate debbono porsi su un piano di consapevole dignità, debbono organizzare il proprio lavoro secondo precisi schemi tecnici, operare con i criteri amministrativi che sono peculiari della funzione creditizia. Tutte le Casse sono dunque chiamate a dimenticare il "pressapoco" l'"approssimativo", lo "sfumato" e ad introdurre nell'apparato aziendale, si intende dove non è stato ancora fatto, quella diligenza, quell'ordine, amministrativo, quello scrupoloso senso della misura, quella nota di decoro che la nostra funzione richiede. Tutto ciò tenendo sempre ben presente lo spirito di solidarietà e di mutualità che trova nelle Casse Rurali ed Artigiane la sua prima e concreta manifestazione.

Le Casse Rurali ed Artigiane rappresentano quindi, nel sistema creditizio italiano, una entità importante per il loro numero, per l'entità del risparmio che raccolgono e per la funzione che sono chiamate a svolgere. Tuttavia non poche di esse non potrebbero utilmente operare se non fossero collegate con le loro consorelle e se non potessero godere della collaborazione di altri istituti di credito, collaborazione che deve sempre più intensificarsi, pur nel rispetto dovuto a ciascuno. Lasciamo cadere le rivalità e non alimentiamo utopie concorrenziali; restiamo aderenti alla realtà e svolgiamo il nostro lavoro con lo spirito vero della Cassa Rurale ed Artigiana, ricordando a noi stessi i suoi limiti ed i suoi orizzonti, ma senza abdicare ad alcuna delle prerogative che proprio in virtù dei compiti che ci sono commessi, ci spettano. Non vi invitiamo ad abdicare, dunque, ma vi diamo un suggerimento che vuole essere una direttiva per l'azione futura: dobbiamo avere e riconoscere intorno a noi, al centro e alla periferia, solo amici, non concorrenti, ma amici veri e sinceri con i quali lavorare e collaborare nell'interesse dei piccoli risparmiatori e dei minori operatori economici che ci vantiamo di rappresentare e dei quali siamo il naturale strumento creditizio.

Per maturare sempre più questo aspetto, abbiamo cercato di potenziare gli Enti di zona, poiché siamo convinti che una loro efficiente azione sia alla base del progresso dell'intero movimento. Su questo punto la nostra azione è stata e dovrà essere concreta e costante: ogni Ente di zona che ancora non lo abbia, dovrà avere accanto al presidente e al comitato, che le Casse ogni tre anni liberamente eleggono, almeno un suo direttore, e cioè un tecnico che sia a disposizione delle Casse della zona, le visiti il più spesso possibile, le segua nel loro lavoro, le aiuti consigliando, suggerendo, portando in una parola tutto quel bagaglio di esperienza che è necessario acciocché anche la Cassa più modesta possa corrispondere nel modo migliore alle esigenze della propria funzione. Vogliamo potenziare gli Enti di zona perché la loro attività arricchisca e sviluppi l'azione delle Casse esistenti, e perché le Casse inattive, o di scarsa consistenza si pongano al più presto in grado di corrispondere in modo adeguato alle necessità

bancarie e creditizie locali: e ciò al fine di evitare motivi di doglianze e di discredito a danno di singole Casse e di non incorrere in provvedimenti spiacevoli da parte delle competenti autorità di vigilanza.

Al riguardo, ci preme riferire che una sommaria indagine ha dimostrato che su circa 760 Casse, 140 risultano di dimensioni troppo modeste ed altre 74, pur funzionando discretamente, sono suscettibili di notevoli sviluppi: questo solo aspetto può dirvi quale largo campo di azione e progresso abbiano gli Enti di zona, i quali, oltre ad assistere tecnicamente le Casse, debbono operare per la migliore organizzazione ed il loro sviluppo, e debbono altresì promuovere la costituzione di nuove Casse, là dove la loro azione può riuscire utile nell'interesse degli artigiani, dei piccoli agricoltori, e in genere dei più modesti operatori. Ecco perché l'Ente Nazionale insiste sulla necessità che i presidenti degli Enti di zona vengano coadiuvati da almeno una persona di specifica competenza tecnica e di sufficiente esperienza nel settore del credito, funzione che presso alcuni Enti non è sempre assolta in forma adeguata, per lo più a causa della insufficienza di mezzi finanziari.

La giunta esecutiva ha esaminato compiutamente il problema del potenziamento finanziario degli Enti di zona, ed è intervenuta efficacemente per la ricerca e l'attuazione di soluzioni idonee: positivi risultati e notevoli progressi organizzativi sono stati ottenuti, e non vi nascondiamo che tutte le difficoltà che ci si sono presentate sono state superate; tuttavia alcune situazioni sono ancora all'esame mentre altre necessitano di migliori soluzioni.

Il problema della efficienza degli Enti di zona è di primaria importanza, poiché l'esperienza ha confermato la necessità per le Casse Rurali ed Artigiane di essere assistite; infatti là dove gli Enti di zona operano con mezzi strumentali e finanziari adeguati, le Casse Rurali hanno raggiunto un soddisfacente grado di attrezzatura funzionale, organizzativa ed operativa. Inoltre, l'opera degli Enti di zona previene ed elimina inconvenienti ed irregolarità, concorre a risolvere situazioni difficili nell'ambito delle aziende, quando si presentano, in modo da evitare da una parte interventi di carattere straordinario e dall'altra la propa-

lazione di notizie lesive, non soltanto delle singole aziende, ma anche dell'intera categoria.

Da quanto precede appare evidente l'importanza del fattore organizzativo al quale si rivolge l'azione dell'Ente Nazionale: organizzarsi vuol dire andare avanti. Oggi, in un mondo sempre più impegnato, in una economia dinamica come quella in cui viviamo, dove ogni settore si evolve e si sviluppa rapidamente, dove il tecnicismo richiede sempre più elaborate esperienze ed una sempre maggiore e raffinata qualificazione, è da escludere che l'azione di un movimento statico ancorato ad interessi limitali ed individualistici, possa reggere al ritmo e all'azione dei tempi e conseguire affermazioni di rilievo. Anche l'Ente Nazionale ha dunque necessità di organizzarsi con nuovi criteri, in aderenza alla importanza della sua funzione, concentrando i propri sforzi su tre elementi essenziali: uomini, mezzi e programma.

Sino a questo momento abbiamo esaminato gli aspetti organizzativi del nostro movimento, perché l'organizzazione è, senza dubbio, la forza che muove armonicamente i vari fattori del lavoro e ne determina la piena efficienza: ma è chiaro che la nostra azione sarebbe improduttiva se non avesse i mezzi necessari e, soprattutto, uomini tecnicamente preparati. Per questo l'organico della sede centrale dell'Ente, alla pari di quelli di molti Enti di zona, ha bisogno di essere integrato, sia in relazione a tutto ciò che sinora abbiamo esposto, che per attuare i più ampi programmi che il movimento deve proporsi.

A questo punto mi sembra opportuno ricordare una delle iniziative più importanti: la costituzione della Commissione tecnica nazionale. Abbiamo cioè voluto dotare l'Ente di un organismo che, essendo composto esclusivamente di dirigenti ed esperti bancari, potesse fornire alla giunta esecutiva dell'Ente, con particolare competenza, la necessaria assistenza in materia tecnico-organizzativa intesa ad affrontare e risolvere i nostri problemi.

Il discorso sui mezzi e sulle persone non si può esaurire con poche battute: è un discorso serio, forse il più importante, poiché si può dire che il nostro progredire è condizionato

da questi due fattori, mezzi e persone. Nuove forze ci occorrono; nuovi elementi, preparati, tecnicamente capaci, sia al centro che alla periferia. Dobbiamo avere come traguardo anche il miglioramento tecnico dei nostri operatori, perché alla maggiore preparazione degli amici impegnati nel quotidiano lavoro di sportello o di direzione, corrisponderà senza alcun dubbio un più congruo afflusso di clientela alle nostre Casse che potranno, quindi, dilatare la loro attività. Abbiamo in animo di studiare, a questo riguardo, iniziative intese all'addestramento e cioè alla qualificazione tecnica del personale, mediante corsi organizzati con altre forze della cooperazione, in modo da poter contare su un sempre più alto tono funzionale ed operativo delle associate.

Il 17 giugno 1961, nel corso della prima riunione della giunta esecutiva, da me presieduta, dichiarai che il programma che mi proponevo di svolgere si sarebbe concretato nel condurre le Casse Rurali ed Artigiane all'avanguardia dei piccoli operatori economici, affinché le economie locali, agricole ed artigiane, potessero trarne il massimo vantaggio; aggiunsi che occorreva, a questo fine, migliorare l'assistenza tecnica alla periferia e rafforzare la nostra organizzazione interna conferendole la massima possibile uniformità. Una di queste prime azioni fu affrontata dalla giunta il 22 giugno 1961, quando fu decisa l'adesione del movimento alla "settimana corta" nel settore bancario: quella rapida decisione, alla quale le Casse hanno aderito con pronta consapevolezza dell'impegno assunto, non solo chiudeva, per merito nostro, un capitolo di perplessità nel settore sindacale bancario, ma dava immediatamente la misura della nostra forza e della nostra validità se impiegate in modo unitario.

Sempre nel giugno dello scorso anno, la giunta esaminò la questione dell'inserimento del nostro movimento nell'applicazione del Piano Verde. Fu allora che l'Ente decise – vi confesso con una certa trepidazione – la sottoscrizione a fermo di un miliardo di lire del prestito obbligazionario destinato al finanziamento del "Piano quinquennale per lo sviluppo dell'agricoltura": le Casse Rurali diedero una nuova prova di comprensione e solidarietà superando ampiamente il traguardo, poiché la sot-

toscrizione raggiunse un miliardo ed ottocentomilioni di lire. Si ebbe così la conferma di ciò che ho già affermato: tutte unite, le Casse Rurali costituiscono una entità degna di ogni rispetto e della massima considerazione.

Nella scorsa estate, esponenti del Comitato economico europeo addetti al settore dell'agricoltura hanno preso contatto con l'Ente Nazionale, manifestando vivo interesse per le funzioni che il movimento delle Casse Rurali potrebbe essere chiamato a svolgere in favore dell'agricoltura italiana nel quadro degli accordi intereuropei.

Abbiamo intensificato i contatti con il superiore organo di vigilanza, traendone insegnamenti e suggerimenti che ci sono stati di preziosa utilità. È per me doveroso segnalare che le nostre esigenze sono state prese sempre in cordiale considerazione, ciò che ci ha permesso di conseguire non indifferenti vantaggi in favore della categoria: mi propongo di continuare ad operare su questa direttiva, che è certamente feconda di ulteriori risultati. Il mio vivo ringraziamento va, anche a nome vostro, al governatore della Banca d'Italia prof. Carli e ai suoi più diretti collaboratori, che ci hanno onorati della loro assistenza e comprensione.

Per la prima volta abbiamo ottenuto, dal ministero dell'Agricoltura e delle Foreste, che le nostre Casse fossero chiamate ad erogare contributi negli interessi dei prestiti a favore di agricoltori colpiti da alluvioni ed altri sinistri naturali.

L'Ente Nazionale è stato invitato a partecipare ai lavori della conferenza nazionale dell'agricoltura e del mondo rurale ed ha presentato, nella occasione, una circostanziata relazione illustrativa della situazione attuale delle Casse Rurali e delle prospettive di una loro più ampia partecipazione nell'attuazione dei provvedimenti intesi a recare aiuto alla grande malata della economia nazionale.

Per la prima volta il nostro movimento ha partecipato alla giornata mondiale del risparmio, il 31 ottobre 1961, con la stampa e la diffusione attraverso le associate di manifesti propagandistici che hanno avuto ovunque favorevole accoglienza; stiamo ora studiando la possibilità di estendere tale partecipazione con manifestazioni più ampie nel 1962.

È stata rinnovata l'adesione delle Casse Rurali all'accordo interbancario per quanto riguarda i capitoli I, II e VII dell'accordo stesso e cioè i depositi, i conti correnti ed il servizio incasso effetti. Siamo riusciti a confermare per le Casse Rurali la maggiorazione dello 0,50% sui tassi dei depositi.

Sono stati compilati i seguenti studi:

- Funzioni e prospettive delle Casse Rurali ed Artigiane;
- Responsabilità limitata ed illimitata dei soci delle Casse Rurali ed Artigiane;
- Le Casse Rurali ed Artigiane in Italia nei centri di interesse turistico;
- Le Casse Artigiane, aziende di credito di specializzazione settoriale.

Alcuni dei suddetti studi sono stati pubblicati su riviste di organismi comunitari europei e di paesi esteri.

L'Ente Nazionale ha partecipato a riunioni nel corso delle quali sono stati dibattuti problemi riguardanti la cooperazione italiana nelle varie forme e l'utilità del suo sviluppo nell'assetto organico della vita moderna. In tale occasione è emersa l'importanza delle cooperative di credito come strumenti altamente qualificati non solo dal punto di vista economico, ma anche sotto il profilo sociale; attraverso di esse, infatti, viene rinvigorito il concetto della mutualità e della solidarietà interclassista nelle vicende quotidiane della vita e del lavoro. La cooperazione di credito rappresenta in effetti la forma più evoluta di cooperazione ed è certamente elemento di spinta e di incitamento alla altre forme associative.

L'Ente Nazionale sta elaborando uno studio della situazione economica dei comuni d'Italia: si è constatato come negli ultimi anni si siano verificate profonde modificazioni strutturali, sociali ed economiche in molti comuni del nostro paese: centri densi di popolazione ed attivi sono andati per cause diverse declinando e spopolandosi, altri invece si sono sviluppati e nuovi agglomerati sono andati sorgendo. Ne è derivato che talune Casse Rurali, stabilite in centri un tempo importanti ed ora in decadenza, languono, mentre gli altri centri, nati o sviluppatisi nel frattempo, sono privi di sportelli bancari, con grave pregiudizio delle locali attività produttive. Si presenta, quindi, l'esi-

genza di rivedere l'ubicazione di alcune Casse allo scopo di rimediare alle accennate sfasature. Le soluzioni possono essere ricercate in due diverse direzioni, e cioè:

a) mediante concentrazioni di Casse Rurali, assicurando tuttavia la continuità dei servizi bancari anche nei centri meno dotati, mediante sportelli o recapiti saltuari. Questa soluzione gioverebbe anche alla migliore scelta di elementi amministrativi e dirigenti;
b) con il raggruppamento di comuni ancora privi di sportello bancario, acciocché possano godere con la costituzione di una Cassa Rurale a raggio di azione intercomunale di un proprio servizio bancario.

Sta di fatto che ancora oggi ben 4 mila comuni del nostro paese, su 8 mila, non sono dotati di sportelli bancari, ciò che torna a danno delle popolazioni locali sotto il profilo economico e sociale: è una ampia area di sviluppo aperta al nostro movimento che non mancherà di assolvere il suo dovere.

Attraverso interventi dell'Ente Nazionale presso le competenti organizzazioni, sono state nuovamente rappresentate le precipue caratteristiche funzionali delle Casse Rurali ed Artigiane nel campo del credito all'artigianato.

Abbiamo allo studio la organizzazione e la diffusione nel nostro paese delle "Casse Artigiane" come cooperative di credito di specializzazione settoriale previste dalle leggi in vigore: la nostra iniziativa ha già suscitato consensi e adesioni negli ambienti interessati.

Il successo dell'intervento delle Casse Rurali nella sottoscrizione del prestito obbligazionario per il Piano Verde ci ha indotti a prendere contatto con il ministro della Agricoltura e Foreste on. Rumor – al quale esprimo, anche a nome vostro, la più viva gratitudine per la costante attenzione rivolta alle Casse Rurali ed Artigiane – per ottenere che le associate fossero comprese fra le aziende di credito abilitate ad operare per l'attuazione della legge 2 giugno 1961 n. 454. Il ministro aderì alla richiesta, pur fissando il principio che alle operazioni di credito sarebbero state autorizzate soltanto le Casse che, a giudizio dell'Ente Nazionale, avessero la consistenza e disponessero dell'attrezzatura atte a renderle idonee per la

delicata funzione. La giunta esecutiva, a sua volta, stabiliva di inserire gradualmente le Casse nella delicata attività, nell'intento di assicurarsi che non si verificassero imperfezioni nella esecuzione delle operazioni. Fu quindi sottoposto alla giunta un elenco delle Casse prescelte perché munite dei requisiti richiesti, con riguardo anche all'intervento nella sottoscrizione delle obbligazioni emesse dal Consorzio di credito per le opere pubbliche. Poiché, per altro, per questa via solo alcune decine di Casse avrebbero potuto operare, fu negoziata, su suggerimento del ministero dell'Agricoltura, e quindi stipulata, una convenzione di collaborazione con l'Anica, convenzione che ha segnato l'inizio di una più stretta intesa operativa fra le associate e gli istituti speciali di credito agrario. In virtù di tale convenzione tutte le Casse Rurali, alle quali non sono state concesse assegnazioni dirette di fondi statali per la erogazione di contributo negli interessi sui prestiti di conduzione di cui all'art. 19 della legge n. 454, sono state poste in grado di effettuare egualmente le operazioni.

Abbiamo inoltre ottenuto, sempre per quel che concerne il Piano Verde, l'assegnazione diretta in favore di alcune Casse Rurali di una quota dei fondi statali da destinare al concorso negli interessi sui prestiti per la zootecnia, previsti dall'art. 16 della legge.

I risultati ottenuti non sono di poco rilievo: le Casse Rurali si sono fatte conoscere ed apprezzare dagli organi del governo, hanno trattato da pari a pari con gli istituti specializzati del settore agrario, si sono inserite in un ramo di attività che ne avvalora il prestigio e la importanza tra gli agricoltori: il nostro impegno è di non mancare alla attesa di coloro che hanno avuto fiducia in noi, si tratta di un vero e proprio esame di maturità, ed è inoltre una occasione favorevole per dimostrare quel che possiamo fare.

Abbiamo ottenuto dal ministero dell'Agricoltura che l'Ente Nazionale operasse come tramite tra le Casse Rurali ed il ministero stesso; in altri termini, il nostro Ente, per delega delle Casse, agisce quale istituto recepente delle assegnazioni statali di spettanza delle aziende della categoria, e provvede, poi, alla distribuzione tra le stesse, sia per quanto riguarda

l'anticipo del 50%, che per i saldi di liquidazione del restante 50%.

Per facilitare il lavoro delle Casse abbiamo provveduto alla pubblicazione di un estratto della *Guida dell'agricoltore* che è uno strumento semplice e pratico di consultazione per conoscere le forme e le modalità delle agevolazioni statali previste dal "Piano quinquennale " e dalle altre leggi in materia di credito agrario.

Abbiamo costituito due importanti uffici centrali: l'ufficio organizzativo e l'ufficio stampa e pubbliche relazioni.

Il primo ha il compito di migliorare la nostra vita organizzativa, soprattutto alla periferia, e di funzionare quale strumento propulsore di tutto il movimento.

L'ufficio stampa e pubbliche relazioni ha il compito di far conoscere, nella maniera più adatta, e con la necessaria tempestività, l'opera, le iniziative, le aspirazioni, i problemi, il pensiero del nostro movimento, alle autorità centrali e periferiche, nonché agli organi ed enti di numerosi settori con i quali esso è collegato; di informare le Casse Rurali ed Artigiane e gli Enti di zona delle pubblicazioni, notizie, commenti ed iniziative provenienti da altri organismi ed associazioni, aventi diretto interesse con la loro attività; a questo proposito abbiamo dato inizio, con quest'anno, alla redazione della *Relazione informativa settimanale*.

Infine, attraverso contatti personali, e con la più frequente diramazione di circolari, abbiamo intensificato i rapporti sia con gli Enti di zona che con le associate.

Abbiamo presentato al ministero del Tesoro il bilancio preventivo, non senza richiamare l'attenzione dello stesso ministero sulla importanza dei compiti dell'Ente, volti all'assistenza delle aziende associate ed allo sviluppo del movimento, sottolineando la necessità che in quest'opera siano impegnati elementi tecnici altamente qualificati: naturalmente ciò significa che l'Ente abbisogna di più larghi mezzi finanziari ad integrazione di quelli provenienti dalla solidarietà associativa. Al ministero del Tesoro le Casse Rurali ed Artigiane contano molti amici, i quali comprendono il movimento e sono ben disposti ad aiutarlo: lasciatemi esprimere la

vostra e la mia gratitudine per questa considerazione e permettetemi di insistere ancora sulla esigenza di una più congrua collaborazione del Tesoro con l'Ente, acciocché questo sia posto in grado di assistere validamente le associate. Un vivo e cordiale ringraziamento rivolgo all'on. Natali, sottosegretario al Tesoro, che, onorandomi della sua cortese amicizia e dimostrando comprensione e simpatia per le Casse Rurali, mi ha notevolmente incoraggiato nell'assolvimento del mio difficile compito.

Con il novembre dello scorso anno il gr. uff. Ernesto Gargiulo, dopo una lunga attività nell'Ente e nella Federazione, è stato collocato a riposo. Colgo questa occasione per esprimergli i miei sentimenti di simpatia: abbiamo lavorato insieme pochi mesi, ma in quel breve scorcio di tempo ci siamo subito intesi ed abbiamo risolto delicate questioni.

Nel febbraio u.s. si è spento il rag. Pietro Benedetti, presidente dell'Ente di zona delle Marche: è stato un animatore del movimento e perciò lo ricordiamo con commosso affetto e rinnoviamo alla famiglia i sentimenti più vivi di cordoglio a nome di tutte le Casse Rurali.

Esponendo l'attività svolta dall'Ente, abbiamo in un certo qual modo tracciato anche quella che sarà la nostra azione futura: vogliamo dare un ritmo più serrato al movimento, sia integrando e migliorando la sua organizzazione interna, che intensificando i nostri rapporti con il mondo bancario, dove siamo chiamati ad operare, e con il mondo della cooperazione che ideologicamente ci alimenta.

Le condizioni oggettive per lo sviluppo delle Casse Rurali ed Artigiane ci sono.

Bisogna tener conto al riguardo degli indici degli impieghi del sistema creditizio alla fine del 1961: per le aziende di credito ordinarie e le casse di risparmio, tali impieghi ammontavano ad 8.704 miliardi, per gli istituti speciali a 4.271 miliardi, per un totale complessivo di 12.975 miliardi.

Queste cifre mostrano che nel 1961 gli impieghi del sistema creditizio sono stati di 1.446 miliardi per le aziende di credito e di 770 miliardi per gli altri istituti, con un incremento

totale di 2.216 miliardi, che è superiore a quello conseguito nel 1960. E così il mercato finanziario ha fornito nel 1961 al settore privato (compresi gli istituti internazionali ed escluse le emissioni dirette od indirette dello stato) mezzi finanziari per 1.478 miliardi, contro i 1.395 dell'anno precedente.

La favorevole situazione del mercato ha così consentito, agli enti emittenti valori mobiliari, di collocare abbastanza facilmente ed a buone condizioni i loro titoli. Tutto ciò prova che i mezzi di mercato, almeno fino a questo momento, sono adeguati alle occorrenze pubbliche e private e che il Tesoro e l'istituto di emissione svolgono una azione coordinata per mantenere una liquidità che consenta una equilibrata espansione produttiva.

Che cosa significa tutto questo? Significa che il sistema bancario ha operato in un clima di sostanziale stabilità monetaria, che noi ci auguriamo continui.

La condotta del nostro governo è intesa a favorire lo sviluppo coordinato dell'economia nazionale, le cui possibilità di espansione dipendono appunto dalla consapevolezza delle nuove esigenze e del loro organico ordinamento.

In base a questi criteri sono stati tracciati a suo tempo i piani per una politica di stabilità monetaria ed è stato chiarito il problema fondamentale della programmazione come un problema di scelte tra possibilità alternative circa l'utilizzazione delle risorse indispensabili.

Un fatto del genere comporta quindi un piano generale di programmazione che tenga conto degli squilibri nel reddito prodotto e nelle remunerazioni ottenute tra i singoli settori e le diverse zone, per colmarli e conseguire, nella salvaguardia delle esigenze di giustizia anche economica, proprie della democrazia, l'ordinato sviluppo ed il progresso del paese.

Con questo consiglio nazionale riteniamo chiuso un capitolo della vita delle Casse Rurali per aprirne un altro più ampio che inserisca in modo più vivo il nostro movimento nell'economia generale del paese.

Le Casse Rurali hanno il compito perciò di seguire con sempre maggiore attenzione l'andamento generale della nostra economia per essere sempre più sensibilizzate alle

varie esigenze che si manifestassero assumendo ruoli più concreti e sostanziali nella vita del paese. È per questa ragione che ci siamo impegnati e ci dobbiamo impegnare a promuovere all'interno del movimento un rafforzamento organizzativo ed una struttura più dinamica.

Nel mondo moderno e nell'economia corrente non è possibile inserirsi proficuamente se non si è qualcosa, e non si è qualcosa se non si è organizzati.

Guardiamoci attorno: siamo depositari di decine e decine di miliardi provenienti da piccoli risparmiatori, siamo la bandiera di migliaia di piccoli agricoltori e coltivatori diretti, di migliaia di artigiani. Solo unendo veramente gli interessi di tutti in un unico interesse generale, solo amalgamando la politica economica di tutte le Casse in una linea politica generale, potremo rappresentare quella forza vera che siamo e potremo contare per quello che in realtà siamo.

Le Casse Rurali ed Artigiane alcuni decenni fa sono sorte per portare, nella forma mutualistica e nello spirito della cristiana solidarietà, un contributo concreto all'economia dei ceti più modesti. Ed oggi questo rimane il loro scopo, la loro fede, il loro più vivo interesse. Noi vogliamo che le Casse Rurali ed Artigiane conservino fino in fondo il loro spirito cooperativistico, ritrovino sempre più la ragione del loro sorgere, scoprano continuamente nei valori della mutualità il senso vero del loro operare. Ma il movimento deve andare avanti. Deve andare avanti, perché così vogliono i tempi, perché così chiedono gli amici, perché così impongono gli interessi degli artigiani e dei piccoli coltivatori. Il movimento deve andare avanti! Ed allora noi per primi dobbiamo riconoscere la necessità di rafforzare lo spirito unitario, sicché possa nascere una chiara, precisa azione, valida per tutte le Casse operanti nel nostro paese.

È per questo che una forte, precisa azione dell'Ente Nazionale si giustifica e si deve esigere: perché gli interessi di ciascuna Cassa, qualunque siano le sue dimensioni, possano essere tutelati in modo concreto, costante e soprattutto uniforme in tutto il territorio nazionale.

È questa la ragione che così spesso ci ha spinti a parlare di

"azione unitaria" quale forza sempre più propulsiva, sia degli interessi di ogni singola Cassa, sia dell'interesse generale dell'intera categoria, che deve ancora raggiungere obiettivi della massima importanza. Ma ogni traguardo richiede lavoro e nel mondo di oggi questo lavoro deve essere armonicamente equilibrato ed articolato: è quello che noi abbiamo cercato di fare e cerchiamo di programmare. Intendiamo lavorare di più, e lottare se è necessario, perché dalla nostra azione possa nascere più prestigio per il movimento e maggiore merito per tutte le Casse. Nel prestigio e nel merito che scaturiscono dal nostro operare sono certo che potranno maturare quelle più ampie aspirazioni che tutti voi conoscete e per le quali da anni vi battete; un sempre maggiore sforzo organizzativo di tutte le Casse per una più partecipe azione di categoria: questo il fine del nostro lavoro per il futuro, questo il nostro programma per meritarci il giusto, doveroso riconoscimento di forza viva nell'economia italiana.

La funzione delle Casse Rurali ed Artigiane 1964*

Incontrarsi per cercare di definire la funzione delle Casse Rurali ed Artigiane in un modo il più vicino alla realtà di oggi ed agli interessi di molti piccoli operatori, senza peraltro tradire o dimenticare le nostre origini, non è problema semplice, né di secondaria importanza in un momento come questo, in cui si discute fra gli esperti di economia quanto e sino a che punto l'iniziativa privata possa cedere il passo all'intervento dello stato o in quale modo lo stato possa inserirsi nel processo della produttività senza peraltro diminuire il valore della privata iniziativa.

Non è compito nostro inoltrarci in questo difficile labirinto di idee, di tesi e di programmi né noi siamo qui oggi per affrontare argomenti, la cui soluzione impegna così larga parte degli esperti del nostro paese, però mi sembra che nel discorso generale che i tecnici stanno svolgendo per trovare una risposta ai numerosi problemi economici che ci assillano, una pagina possa e debba essere dedicata al mondo della cooperazione, del quale le Casse Rurali ed Artigiane sono una espressione fra le più qualificate ed importanti. Riteniamo che sia opportuno studiare ed approfondire gli interessi e le necessità di quel minuto mondo composto dai più piccoli operatori economici, che spesso operano in remote località e le cui esigenze sono molte volte ignorate o vengono trascurate.

L'economia del nostro paese è composta anche dalla somma di un numero considerevole di interessi capillari, i quali hanno bisogno ancora di un adeguato sviluppo e di uno stimolo evolutivo, opera questa che in gran misura potrà svolgere la Cassa Rurale ed Artigiana, organismo monocellulare

* Discorso pronunciato a Bari il 15 dicembre 1963 in occasione del convegno delle Casse Rurali ed Artigiane, Roma, 1964. **[5]**

di credito, che, per i suoi principi ideali e per la sua struttura organizzativa, può soddisfare, con la sua insostituibile e spesso indispensabile presenza, le richieste di credito che oggi i più piccoli operatori, particolarmente gli agricoltori e gli artigiani, reclamano.

I grandi progressi compiuti dall'economia italiana nell'ultimo ventennio sono senza dubbio da attribuirsi ai progressi realizzati dai settori già provveduti e dai ceti più preparati, ma non va dimenticato il forte contributo apportato dagli operatori economici minori, che le aziende di credito di grandi dimensioni trovano oggi difficoltà ad assistere, per ragioni di struttura aziendale, di economicità di esercizio e di dislocazione degli sportelli.

Infatti, un miglioramento economico perché abbia a proseguire, aumentare e completarsi anche socialmente, non può ignorare la partecipazione dei minori operatori, esistenti in gran numero non solo nei centri periferici, ma anche nei maggiori centri urbani. Anzi si rende sempre più necessaria una loro puntuale presenza nel processo di ammodernamento e di sviluppo delle strutture, inserendosi essi, ogni giorno, più attivamente nello sforzo di miglioramento tecnico di evoluzione e di incremento produttivo della nazione, offrendo così un considerevole contributo allo sviluppo delle condizioni di vita e di lavoro nel paese. Solo partendo con queste premesse si può parlare della funzione economico-sociale della Cassa Rurale ed Artigiana. Prima di passare ad una analisi più precisa dei compiti e delle possibilità della cooperativa di credito, non è inutile – appunto per meglio comprenderli – osservare la sua natura, la sua veste giuridica e le sue origini.

La Cassa Rurale è un'azienda di credito, costituita sotto forma di cooperativa a circoscrizione comunale, composta da persone residenti o aventi preponderanti interessi in quella zona con lo scopo di giovare moralmente, socialmente ed economicamente ai soci e ai cittadini.

È, cioè, contemporaneamente una azienda di credito, nel senso più completo dell'accezione, e cooperativa nella pienezza più completa dell'espressione ideologica, costituzionale, funzionale e sociale.

Azienda di "Credito Cooperativo", quindi, con caratteristiche speciali, di natura societaria che ne fanno apprezzare tanto più le funzioni svolte.

Essa, infatti, è informata ai principi della mutualità e della solidarietà; ha struttura particolare con possibilità di svolgere operazioni e servizi ad essa unicamente o prevalentemente concessi.

La qualifica di cooperativa le conferisce il carattere di organismo essenzialmente democratico composto di cittadini mossi da eguali impegni morali e da necessità economiche per natura di cose spesso in complementarità.

Altra nota precipua consiste nel carattere personale della Cassa; un socio non ha la facoltà di sottoscrivere più di un determinato importo, affinché non sia, dal punto di vista economico e societario, in una posizione preminente rispetto agli altri; ogni socio ha comunque sempre un solo voto. L'uguaglianza di voto: ecco un altro importante aspetto, che impedisce il prevalere di forze individuali o raggruppate, dando valore alle singole personalità ed alla democratica forza della maggioranza di individui e non di capitali.

La funzione della Cassa Rurale risulta già chiaramente dalle esigenze di ordine pratico che ne hanno fatto concepire dapprima al Raiffeisen la tipica struttura e alle quali successivamente fu dovuta la loro espansione ed il successo nei paesi più civili del mondo.

Si ricordi che in Italia le prime Casse Rurali furono costituite in un periodo in cui l'agricoltura stava per superare le conseguenze depressive, determinate nel mercato dei cereali, dalla concorrenza delle derrate prodotte nelle lontane terre americane, nonché dall'uso dei concimi chimici e di sementi selette.

L'ondata di tecnicizzazione agricola investì allora anche i piccoli proprietari, gli affittuari, i coltivatori diretti, i quali se volevano sopravvivere, non avrebbero potuto sottrarsi alla esigenza di adeguarsi al progresso agrario del tempo. Ma se già, per arrivare a tanto, i proprietari conduttori e gli affittuari capitalisti avevano dovuto rivolgersi al credito, non essendo sufficienti i risparmi che avevano accumulato, a maggior ragione ed in modo più necessario ed urgente, al credito medesimo erano

costretti a rivolgersi i piccoli agricoltori, i quali generalmente erano sprovvisti di ogni possibilità liquida.

Mentre i primi, per le garanzie reali di cui erano capaci, potevano ottenere prestiti da istituti di credito ordinario, i secondi, viceversa, data la loro scarsa entità patrimoniale e le alee stagionali e di mercato a cui erano esposti i loro prodotti, non trovavano sportello bancario alcuno, che accettasse le loro cambiali allo sconto.

I piccoli proprietari ed affittuari non avrebbero potuto beneficiare del credito se non fossero sopraggiunti Wollemborg e don Luigi Cerutti e moltissimi parroci a spianare loro la strada, ispirandosi al metodo associativo che era già stato adottato dai contadini germanici, i quali nello stesso periodo, erano stati altresì largamente imitati anche dai coltivatori diretti della Francia, dell'Austria, del Belgio, dell'Olanda e dell'Ungheria.

E risalendo alla loro origine storica e tenendo presente la loro funzione, si può affermare che le Casse Rurali hanno operato inizialmente quasi in esclusiva con gli agricoltori indipendenti per fornire ad essi il capitale monetario indispensabile per la gestione dell'azienda.

Dai primi tempi ad oggi la Cassa Rurale ed Artigiana, senza mutare o perdere gli ideali cristiani e sociali che sono alla base della istituzione, ha compiuto lunghi passi, ammodernandosi e crescendo con il progresso e l'evolversi delle cose.

Per questo è sufficiente ricordare che i depositi raccolti dal movimento si sono quadruplicati in questo ultimo quinquennio.

Le operazioni, che una Cassa Rurale può compiere, sono in stretta relazione alle caratteristiche e alle specifiche funzioni di questa azienda e rammentarle brevemente aiuta a comprenderne meglio i compiti.

L'attività è notevole: alle comuni operazioni bancarie si aggiungono quelle esclusivamente o prevalentemente ad essa concesse.

La Cassa infatti può svolgere le ordinarie operazioni bancarie ed i servizi: come concedere prestiti diretti o scontare effetti di terzi, aprire conti correnti con garanzia di titoli, di

cambiali in bianco o di fidejussioni, acquistare titoli dello stato, riscontare portafoglio, emettere assegni circolari per conto di altri istituti e, tra non molto, del proprio Istituto di credito, concedere mutui chirografari ed ipotecari ecc.; ma può svolgere anche certe operazioni speciali, che le altre banche non possono effettuare, e cioè:

a) assumere la rappresentanza di enti, consorzi e società per la fornitura a soci e non soci di macchine agricole, di attrezzi, di merci ad uso agrario ed artigiano e, in genere, di materie utili all'agricoltura ed ai mestieri artigiani;
b) acquistare per conto dei soci, macchine, attrezzi e prodotti per l'agricoltore e l'artigiano, previo finanziamento al committente o contro versamento del prezzo;
c) assumere la rappresentanza di enti e di società di assicurazione.

A breve commento, vogliamo sottolineare che le Casse Rurali sono state autorizzate a tali speciali operazioni per dar loro modo di svolgere in maniera compiuta tutte le funzioni atte a sostenere le economie capillari in ogni occorrenza. E non può certo sfuggire che si è inteso anche dare in tal modo alla Cassa Rurale la figura di "centro motore" di ogni attività locale.

Per la legge 4 agosto 1955, n. 707, inoltre, la Cassa Rurale è autorizzata a compiere operazioni di credito agrario di esercizio e può essere autorizzata a compiere operazioni di credito agrario di miglioramento. Con queste attività, la Cassa Rurale si inserisce nel programma in atto per valorizzare l'economia agraria. La Cassa, infatti, è chiamata a risolvere quei problemi del credito connessi alla piccola azienda agraria, largamente rappresentata in Italia e bisognosa, quasi sempre, di un credito a tasso favorevole. Numerose zone agricole debbono la loro depressione economica ad una carenza di credito per non aver trovato organismi bancari proporzionati alle loro entità di piccoli operatori economici.

Per il raggiungimento del suo fine sociale nella Cassa Rurale possono distinguersi alcuni momenti essenziali:

1) raccogliere ed incoraggiare il risparmio (debellando la tesaurizzazione e combattendo l'usura);

2) ridistribuire il risparmio con criteri di sana equità e frazionamento in impieghi a nominativi ed imprese locali, riservando la preferenza a soci;
3) farsi strumento di canalizzazione delle provvidenze finanziarie e sociali disposte dagli organi di governo;
4) promuovere nei limiti degli utili di bilancio iniziative sociali e culturali interessanti la zona di propria competenza.

Il punto essenziale nell'attività della Cassa Rurale è la raccolta del risparmio, che è un punto essenziale per la attività di qualsiasi banca, ma particolarissima nella Cassa Rurale, dove il risparmio costituisce qualcosa di più di un semplice strumento.

Nelle nostre Casse con la raccolta, prima di pensare alla ricerca dell'elemento indispensabile per l'attività bancaria, si cerca di scoprire e di realizzare un aspetto concreto di solidarietà umana: cioè nella nostra attività rimane sempre fondamentale la dimensione umana e cristiana del mutualismo, il quale per realizzarsi negli aspetti più vari e più minuti, ha bisogno di un mezzo: ecco il risparmio. Così inteso, esso risulta strumento di affermazione dei valori della persona umana. Per noi tutto ciò non è un'affermazione retorica od una enunciazione generica: esso è la sostanza del nostro lavoro. Alle Casse Rurali ed Artigiane è data la possibilità di agire in capillarità, di avvicinare i piccoli operatori economici del mondo rurale e artigiano per indurli a raccogliere ed a contabilizzare le eccedenze ed i margini del loro lavoro in una Cassa comune, da loro stessi amministrata, pronta ad intervenire nella circostanza buona o dolorosa o nella iniziativa felice che potrà giovare ai singoli e a tutta la comunità.

La raccolta delle eccedenze e dei margini utili del lavoro nasce dunque per i soci di una Rurale da un maturo senso del bene comune, unito all'individuale spirito di prudenza che porta ognuno a risparmiare, pensando al domani. Di qui le ragioni di vita delle Casse Rurali ed Artigiane e del loro potenziarsi e moltiplicarsi, costituendo esse la linfa vitale di piccole comunità, lo strumento che vivifica l'economia di un comune o di una frazione: non sperperare le eccedenze significa concorrere al potenziamento o al più diffuso migliora-

mento dell'economia locale e quindi al conseguente incremento del benessere collettivo di quella località.

È noto come la stabilità monetaria sia un problema complesso, di natura internazionale, che si tenta di risolvere attraverso una saggia politica di liquidità, la quale sia anche apportatrice di un ordinato e costante sviluppo economico del paese.

Anche in questo campo va posta in evidenza (proprio perché il risparmio, nella duplice veste di moderatore delle variazioni del potere di acquisto della moneta e di fattore della produzione, è strumento essenziale di un sano indirizzo di politica economica) la meritoria ed indispensabile funzione espletata dalla Cassa Rurale all'interno dei sistema bancario per la formazione del risparmio medesimo e la sua distribuzione.

L'opera della Cassa Artigiana, benemerita in ogni manifestazione, si dimostra particolarmente insostituibile nel campo del risparmio familiare volontario. La Cassa, infatti, svolgendo l'attività creditizia in piccoli centri ed in località quasi mai assistiti da altri istituti bancari, adempie l'altissima funzione sociale di diffondere tra i più modesti operatori economici l'amore al risparmio e la necessità di discernere tra l'utilità dei vari consumi, insegnando, soprattutto ai più giovani, il sacrificio della rinuncia a beni presenti, per un maggiore vantaggio di quelli futuri.

La raccolta del risparmio effettuata dalle Casse Rurali ed Artigiane, per la loro natura cooperativistica, trascende il semplice significato materiale per assumere il valore di un atto, non solo di previdenza personale e familiare, ma di solidarietà umana, in coerenza ai principi cristiani e sociali, che hanno ispirato ed ispirano il movimento delle cooperative di credito.

L'alto compito sociale della Cassa non si esaurisce esclusivamente nell'opera di ricerca del risparmio presso i più piccoli operatori, allo scopo di inculcare, altresì, in essi il senso della previdenza e della responsabilità verso se stessi e la collettività, bensì si riafferma nella delicata operazione di investimento del capitale raccolto.

Appunto perché svolge l'attività bancaria nella osservanza dei principi mutualistici e secondo una conoscenza diretta ed immediata di colui che richiede l'assistenza finanziaria, la Cassa è in grado di valutare le iniziative in base alle garanzie reali offerte, ma anche e soprattutto in relazione alle doti e alle qualità personali dei soggetti economici, quali "capacità" e "fiducia".

La natura dell'intervento della Cassa la rende strumento prezioso per il sorgere e lo svilupparsi di iniziative economicamente sane che contribuiscano in modo sensibile all'accrescimento del reddito del comune.

La perfetta aderenza alle necessità delle economie locali si pone in evidenza anche per i seguenti motivi:

a) la struttura organizzativa semplice e coerente delle nostre cooperative, aderenti alla mentalità operativa delle popolazioni rurali;
b) la commistione di elementi locali di diversa consistenza economica e diverso grado di formazione culturale, rappresentante un alto significato morale e sociale, perfettamente al passo con i nostri tempi;
c) i principi della valorizzazione della personalità umana, evidenziando l'importanza della garanzia personale, contribuiscono a determinare un'armonia amministrativa ed a facilitare una più giusta perequazione dei redditi individuali;
d) l'impiego in loco del risparmio raccolto consente di portare a frutto, nella entità massima possibile, nello stesso luogo di formazione, il sacrificio, la fatica e la rinuncia spesso di intere generazioni.

La Cassa Rurale inoltre svolge un'attività informativa importantissima ed indispensabile: essa infatti oltre al lavoro bancario e creditizio vero e proprio ha il compito di tenere al corrente gli operatori locali delle innovazioni legislative, delle facilitazioni disposte dalle autorità a favore di questo o quel settore, delle provvidenze in corso, delle possibilità, in una parola, di migliorare le proprie forme di lavoro per portare ad un livello più alto le condizioni di vita e di lavoro proprie e del proprio nucleo familiare.

Le Casse Rurali ed Artigiane possono, con il loro intervento sull'economia locale, creare dunque con maggiore frequenza i presupposti per miglioramenti economico-sociali ed in particolare possono intervenire nell'economia frazionata del mondo rurale.

Le richieste del mondo moderno sono intransigenti e pressanti: la dinamica del credito delle banche maggiori deve seguire una linea in rispondenza alla loro struttura e alla organizzazione aziendale: esse sono chiamate a gravi e grandi compiti di intervento a favore della moderna economia nazionale.

Ma appunto per questo l'opera delle grandi banche va integrata da aziende di credito di minori dimensioni e di caratteristiche speciali, le quali operino a sostegno dell'ampio e limpido mare delle minori e periferiche economie locali.

Per questa strada la Cassa Rurale ed Artigiana si inserisce nel sistema creditizio per completarlo ed è proprio per questo che essa ha una specifica funzione da adempiere. La natura ci fornisce un paragone meraviglioso: il cuore di un uomo può battere se funzionano contemporaneamente le grosse arterie ed i più minuti vasi capillari.

Aspetti positivi, dunque, della Cassa sono: solidarismo, previdenza, partecipazione al miglioramento dell'economia locale.

È evidente che rimane in seconda linea il principio utilitaristico dell'attività bancaria. Le Casse Rurali ed Artigiane raccolgono danaro per andare incontro ai piccoli operatori economici, per agevolarli e per cooperare alle loro necessità, secondo principi mutualistici, per i quali la prima garanzia è costituita dal nome della persona che chiede.

Assistere, collaborare, sostenere il piccolo operatore, questa è la nostra divisa.

Il fatto cooperativo innestato e vissuto nel settore dell'attività creditizia determina una realtà nuova che, fondendo interessi pratici ed ideali, dà origine ad un'alta espressione di solidale mutualità cristiana.

Il germe della cooperazione, resistendo al tempo, alle difficoltà ed alle trasformazioni in atto della nostra società, si

affaccia nel mondo moderno quale elemento sempre più valido e forse determinante per importanti compiti a favore della piccola economia e delle popolazioni meno provvedute.

L'ideale della solidarietà cristiana trova nella società cooperativa il suo utile strumento per affermarsi e per promuovere parte delle trasformazioni ritenute necessarie al miglioramento della comunità.

Dagli esempi offerti di tenacia, di perseveranza e di sacrificio, il movimento delle Casse Rurali ed Artigiane trae ancora oggi la forza di presentarsi al paese come valido ed indispensabile strumento nel mondo del credito.

Le modificazioni strutturali in corso nella nostra società, la complementarità degli interessi e delle energie finanziarie, l'uscita dall'isolamento di ogni fenomeno e fatto economico rendono evidenti che il credito rurale non è più (e forse non lo è mai stato) solo ed esclusivamente credito agrario o più ampiamente credito all'agricoltura. Se si riconosce che tutta la nostra società procede ormai verso un processo di profonda trasformazione, dovrà a maggior ragione ritenersi che questo fenomeno in modo più violento e con più forti ripercussioni si manifesta nel settore agricolo e nella campagna in genere.

Evidentemente di fronte ad una così nuova e diversa situazione, le Casse che prima erano chiamate ad interessarsi prevalentemente di una o due categorie (agricoltori ed artigiani) sono sollecitate ora ad occuparsi di un mondo più vasto che va dall'agricoltore all'artigiano, dal commerciante all'albergatore, dal piccolo imprenditore al professionista; cioè oggi anche nel mondo rurale non esistono più una o due categorie interessate alla attività bancaria, ma si sono costituite forze operative nuove che, legando molteplici interessi ormai divenuti complementari gli uni agli altri, stanno trasformando la campagna in qualche cosa di più ampio e complesso.

Oggi la Cassa Rurale deve poter fare il credito a tutti gli operatori economici, solo che essa per la sua natura, per lo spirito che l'anima, per le limitazioni che si impone, è l'azienda dei piccoli e più modesti operatori economici. Non solo, ma su questa strada si può affermare che la Cassa Rurale,

non avendo fini di lucro ed essendo animata da spirito mutualistico, risponde pienamente a quei principi fondamentali di politica economica che riconoscono la essenzialità delle imprese familiari e la volontà di salvaguardarle. Oggi il nuovo mondo rurale, che sta sorgendo accanto alle grosse imprese e alle società di dimensioni notevoli, deve arricchirsi e si arricchisce continuamente di un numero sempre maggiore di aziende di piccole dimensioni.

A questo vastissimo mondo di operatori, composto come si diceva, di agricoltori, commercianti, albergatori, artigiani, imprenditori, professionisti, si rivolge la Cassa Rurale offrendo una possibilità di credito di esercizio, dove la garanzia personale assume un valore preminente, e di credito di miglioramento nella misura più larga possibile. È chiaro che così operando le Casse Rurali ed Artigiane diventano benemerite non solo perché, valorizzando i principi della personalità umana, offrono agli operatori di buona volontà la possibilità di agire, ma perché, articolando esse la propria attività nei confronti di tutti i settori produttivi della zona, favoriscono e determinano un generale miglioramento economico e sociale di tutti i settori ormai complementari l'uno all'altro.

Si prenda ad esempio il rapporto che si crea tra una Cassa Rurale ed il settore artigianale.

Il lavoro degli artigiani è necessariamente legato alle possibilità di credito, tanto che tra le cause che non consentono all'artigiano di mantenere un indice di produttività elevato, sono appunto la mancanza di mezzi e la difficoltà di reperire il necessario per mantenere un ritmo di produzione costante. Anche se il governo è venuto incontro in vari modi ai problemi della categoria, non si è ancora risolto il problema più assillante, che certamente è quello finanziario, perché la insufficienza di credito mantiene l'artigiano in una posizione di inferiorità rispetto agli altri settori economici.

L'artigiano oggi è obbligato ad ammodernare le proprie strutture ed i propri impianti di lavoro ed è chiamato a snellire i tempi di produzione: per compiere quest'opera ha bisogno di finanziamenti e ne ha bisogno anche per crearsi delle scorte, non potendo ormai più attendere la vendita dei pro-

pri prodotti per rientrare nelle spese e quindi iniziare un nuovo ciclo produttivo. È evidente ovunque che oggi il settore artigianale è condizionato dal credito ed è chiaro che essendo questo settore una forza produttiva di importanza rilevante, esso potrà raggiungere un elevato grado di produzione solo quando verrà confortato da una assistenza creditizia costante ed in misura adeguata. Ma è anche noto che i finanziamenti chiesti dall'artigiano sono di piccola entità: si tratta di modeste cifre per l'acquisto di una macchina o per l'acquisto di scorte necessarie, sono fatti questi che non possono interessare in gran misura le grandi aziende di credito, per cui non è raro il caso che la piccola impresa artigiana, la quale spesso non può neppure contare sulle garanzie reali richieste, per intrattenere un rapporto bancario, cada sotto il mortificante peso dell'usura o del credito privato.

La Cassa Rurale ed Artigiana rappresenta dunque per l'artigiano lo strumento ideale per risolvere i propri problemi finanziari.

Ma quello che si è detto per l'artigiano vale per l'agricoltore, il coltivatore diretto, il piccolo imprenditore, che potrà trovare nella Cassa, della quale sarà socio e quindi amministratore, quel minimo per avviarsi ed operare. Ecco come la Cassa Rurale ed Artigiana rappresenta un valido ed idoneo strumento in grado di contribuire alla soluzione dei numerosi problemi del mondo rurale. Compito suo infine non è solo quello di andare incontro ai piccoli e più modesti operatori economici, ma anche quello di mantenere umano e per quanto possibile vivo il rapporto di dare ed avere che si istituisce tra cliente e banca.

La Cassa è ancora una azienda che non esclude il credito di consumo: essa consente, cioè, il raggiungimento di quella particolare forma di credito per cui al capo di famiglia, nelle circostanze tristi o felici, che l'arco della vita offre, non viene meno l'aiuto finanziario, utile e necessario per superare una qualsiasi difficoltà momentanea. Questo aspetto della Cassa Rurale dà la misura precisa del contenuto sociale ed umano che nasce dalla sua attività.

Qualsiasi rapporto in cui entri l'interesse è di per se stesso

arido. Quando questo rapporto, poi, entra negli schemi rigidi e pianificati di una azienda di credito, scompaiono tutti quegli aspetti che possono sorgere solo da un contatto diretto fra persone.

Ebbene, la Cassa Rurale conserva intero il calore di questo incontro: i rapporti che essa istituisce hanno un valore che trascende quello delle cifre indicate in un libro di contabilità e soprattutto non esistono discriminazioni di fronte ad una necessità. Ed è così che si rinfrancano i valori umani, operando non con lo scopo esclusivo di realizzare degli utili bensì con l'ansia di ricercare e valorizzare gli aspetti morali dell'uomo, pure attraverso il commercio del denaro.

Per un verso dunque, si scopre l'utilità dell'opera della Cassa Rurale ed Artigiana ed in essa si ritrova lo strumento che ha la possibilità di portare il credito fino alle più piccole e lontane comunità e alle più modeste iniziative e per l'altro verso si riconosce l'aspetto altamente umano della sua attività, che nella solidarietà valorizza la persona umana, riscattandola da una azione spiritualmente arida ed inerte.

Sono tanti gli aspetti di valore economico, sociale ed umano che si scoprono esaminando l'operosa attività delle nostre cooperative che riesce difficile arrivare ad una rapida conclusione nella quale si possa indicare con felice sintesi la funzione della Cassa Rurale ed Artigiana. Vorremmo anche dire che in un paese come il nostro, dove, accanto ai grandi complessi industriali ed alle aziende di media dimensione, esistono numerosissime piccole imprese, volendo proporci di elevare il tenore di vita del paese, dobbiamo potenziare, migliorare ed assistere anche l'attività dei piccoli operatori che per la gran parte lavorano in località periferiche; e dobbiamo quindi proporci di estendere il più possibile il sorgere di nuove Casse Rurali ed Artigiane, rappresentando esse lo strumento creditizio idoneo per tali iniziative, perché basato sull'unione di piccole forze patrimoniali, perché rivolto ad aiutare le più modeste attività, perché permeato di valori morali e cristiani, perché mezzo di risveglio di energie sopite e strumento di spinta per le iniziative incerte. Attorno alla nostra Cassa si precisa una somma di aspirazioni che sono alla

base del mondo rurale. Le Casse sono giunte oggi, attraverso un sforzo particolarmente intenso in questi ultimi anni, a svilupparsi sia sotto l'aspetto tecnico, sia sotto l'aspetto organizzativo. Ma questo impegno a migliorarci per corrispondere sempre di più alla fiducia che in noi è riposta non si esaurisce, anzi essa è lo sprone per la elaborazione di nuovi programmi intesi ad ottenere il rafforzamento della nostra unità organizzativa ed il miglioramento strutturale di ogni singola Cassa, in modo che la nostra presenza e quella delle consorelle che nasceranno contribuisca sensibilmente allo sviluppo dell'economia rurale ed artigiana del paese. Su questa strada il movimento ha raggiunto or è pochi giorni un grande traguardo ottenendo l'autorizzazione a costituire il proprio Istituto di credito. Da molti anni tutta la categoria chiedeva questo indispensabile strumento di attività. Da tutti era sentita l'esigenza di pervenire ad un efficace coordinamento del lavoro delle Casse sul piano nazionale, in modo da consentire la riduzione dei costi in quei servizi che non si esauriscono nelle rispettive circoscrizioni territoriali, realizzando anche la circolazione dei capitali amministrati nell'ambito della categoria senza nocive dispersioni.

La recente costituzione dell'Istituto di credito delle Casse Rurali ed Artigiane copre una grande assenza. Le nostre Casse troppo spesso sentivano la mancanza di uno strumento che avesse funzione di stanza di compensazione e di eventuale provvista di mezzi finanziari per affiancare l'azione delle nostre Casse. Anche per quanto riguarda gli investimenti a medio o a lungo termine, fulcro della politica di miglioramento dell'attività agricola, l'Istituto di credito può provvedere alla raccolta e alla redistribuzione dei capitali: esso potrà essere il centro di raccolta al quale faranno capo le autorità finanziarie nella concessione di contributi con lo scopo di miglioramenti strutturali. Esso si serve, a sua volta, delle Casse Rurali come ramificazioni esterne in grado di recare ossigeno in forma capillare alle remote popolazioni rurali onde potenziarne le attività.

Infine, lasciatemi a conclusione aprire una finestra su un panorama ancora più vasto. Le diverse forze produttive cer-

cano di organizzarsi in organismi sempre più vasti ed in particolare ogni paese d'Europa si sta innestando gradualmente in un unico "congegno" che assume importanza, vigore e completezza dall'apporto dei singoli valori e delle singole ricchezze nazionali.

La cooperazione di credito europea, il forte ed il ben articolato mondo delle Casse Rurali della Francia, della Germania, del Belgio, del Lussemburgo, dell'Olanda, dell'Austria e della Svizzera, potrà essere integrato ed arricchito dall'apporto di fede, di omogeneità delle Casse Rurali italiane; ponte di unione sarà l'Istituto di credito di categoria la cui affermazione è affidata alla capacità tecnica e morale dei cooperatori italiani, alla loro ferma volontà di progresso ed al loro orgoglio di unicità organizzativa.

Il mondo rurale reclama su di sé una maggiore attenzione. Noi riteniamo che l'attività creditizia sia elemento preminente per il suo sviluppo. La Cassa Rurale ed Artigiana così come l'abbiamo descritta e come la vediamo vivere ci sembra possa essere il mezzo per una vivace ripresa del mondo rurale. Perché il suo compito è essenzialmente quello di portare in termini di solidarietà cristiana il credito ai piccoli operatori.

Lasciatemi ricordare a questo proposito l'esortazione di Paolo VI ai coltivatori diretti ai quali il mese scorso nella giornata del ringraziamento così si rivolgeva: "Favorite anche le intraprese di carattere economico come le Casse Rurali e le cooperative di ispirazione cristiana".

Le simpatie e la stima che abbiamo saputo conquistarci non ci debbono far dimenticare che noi stessi dobbiamo essere gli artefici delle nostre affermazioni e che tutti dobbiamo impegnarci in unità di propositi e di intenti per costruire un avvenire in cui le Casse Rurali abbiano più di oggi il ruolo di strumento indispensabile del progresso economico del nostro paese.

Perciò ancora una volta rinnoviamo il proposito di migliorarci e di essere presenti nella fatica operosa che è reclamata dalla attuazione della solidarietà mutualistica. Ci sarà di guida l'attiva ed intelligente cooperazione di tutti gli amici delle Casse Rurali ed Artigiane.

Le Federazioni regionali 1965*

Nel mondo moderno, in cui il progresso e la tecnica con la scoperta di strumenti sempre più perfetti riescono a dare anche alla vita economica una velocità sempre più accentuata, un'azienda può sostenere il ritmo, solo se riuscirà a collocarsi in un sistema organizzativo, in cui uno dei problemi fondamentali sarà proprio la ricerca della perfezione organizzativa convenientemente adattata ai soggetti che operano ad ai luoghi ove si opera.

Una lacuna che nel passato con più frequenza si faceva sentire e pesava su tutto il sistema delle Casse Rurali era l'assenteismo dei rapporti tra periferia e centro. I legami non erano molti, spesso erano tenui, altre volte inesistenti o contrastanti.

L'intera categoria potrà disporre di una valida organizzazione quando il sistema dei collegamenti, che necessariamente devono unire la periferia al centro e viceversa, costituiranno un tutto unico e permanentemente vivo.

Un organismo è vitale infatti quando ogni sua parte riesce a mantenere il passo in armonia con l'intero sistema. L'isolamento di una parte è la sua morte e la sua rovina, quando non sia un atto di profondo egoismo.

La categoria chiede una organizzazione efficiente e precisa in cui il programma di lavoro prima e le realizzazioni poi siano l'espressione di un gruppo di persone che studiano e valutano le esperienze proprie ed altrui attraverso un esame critico e scrupoloso dell'attività svolta e di quella da svolgere. Solo così potremo toglierci dall'improvvisazione, che è il difetto principale di chi non possiede organizzazione o peggio ancora di chi è povero di idee.

Organizzarsi è prima di ogni altra cosa un fatto di costu-

* In *Cooperazione di Credito*, 1965, nn. 2-3, pp. 40-42. **[8]**

me. È un atto di consapevolezza e di coscienza, quindi un atto squisitamente morale, lontano da qualsiasi meccanicità.

Porsi come obiettivo il miglioramento della organizzazione della categoria vuol dunque significare, prima di tutto, rendere consapevoli le Casse della loro partecipazione ad un mondo che non si esaurisce nei confini del proprio comune o della propria frazione, vuol dire portare le Casse a darsi consapevolmente un ritmo di attività capace di rispondere ad ogni esigenza in ogni circostanza.

Oggi il discorso non è esclusivamente sulla necessità di dare una sempre maggiore efficiente organizzazione al movimento, ma anche sulla necessità che ogni Cassa sia persuasa che solo attraverso una partecipazione diretta al fatto organizzativo e unitario si può veramente sviluppare un programma di categoria.

La cooperazione prima di essere un fatto economico è un fatto organizzativo, e questo perché la cooperativa prima di essere una società di capitali è una società di persone e l'incontro di più persone, la partecipazione di esse in maggior o minor grado ad eventi economici, la strumentalizzazione della loro attività per rendere, come nel nostro caso, agevole il credito ai minori operatori, tutto questo non è possibile se non attraverso il concorso solidale di molti.

Mentre le società di capitali anche se realizzate in condizioni ambientali e sociali diverse possono avere un loro modo uniforme di sviluppo e di strutturazione, essendo sempre identico il soggetto da tenere presente, e cioè un complesso di beni e capitali da impiegare per ottenere il massimo lucro, le società di persone risentono della loro iniziale composizione, in quanto le attività da esse svolte, escluso l'obiettivo dell'utile, sono pervase dai sentimenti più vari, dalle idealità vive dei soci e sono soggette a usi e tradizioni che le distinguono dall'attività di ogni altra azienda.

L'organizzazione delle cooperative quindi, è molto più complessa e non esiste un modulo uniforme da poter applicare in ogni luogo, occorre invece dare a ciascuna categoria una strutturazione particolare, che pur non rinunciando ai criteri della semplicità e della praticità, tenga presente le esi-

genze dei singoli, l'ambiente dove si sviluppa, i costumi, i modi e le tradizioni.

La strutturazione organizzativa del movimento deve svilupparsi in tre gradi strettamente uniti fra loro, sì da costituire un solo organismo piramidale: alla base le Casse Rurali ed Artigiane che danno vita alle Federazioni regionali, le quali sono l'anello di congiunzione tra la base ed il vertice, dove operano l'Ente Nazionale e l'Istituto di credito della categoria.

La Federazione regionale, organismo di secondo grado, nasce per atto volontario delle Casse, le quali dando vita liberamente alla loro associazione regionale, si impongono con un proprio statuto, limiti e doveri ben definiti.

Contemporaneamente la Federazione rappresentando l'Ente Nazionale diventa lo strumento ed il mezzo perché il centro possa raggiungere la periferia. La Federazione regionale che cura in loco l'attività e lo sviluppo delle Casse, che tutela i loro diritti, deve anche assumere una funzione direzionale che sempre di più e sempre meglio si viene delineando nel mondo di oggi, quando pressante è la necessità di avere in ogni azienda uno *staff* dirigenziale ad alto livello, che possa in ogni circostanza far fronte ai più diversi avvenimenti.

Il grado di attività e di sviluppo delle nostre Casse potrà misurarsi dal livello dei quadri che la Federazione è capace di esprimere. Il problema direzionale è oggi uno dei problemi più delicati. La specializzazione e la tecnologia richiedono ogni giorno impegni più precisi ed indilazionabili. Non si potrà mantenere il ritmo dell'evoluzione aziendale, ritmo che qualche volta diventa vertiginoso, se non si riuscirà mediante azione concorde, a dar vita ad un organismo che raccogliendo le forze di molti usufruirà di quadri diligentemente scelti e di esperti altamente qualificati. Solo così l'assistenza tecnico amministrativa alle Casse sarà espressa in termini sempre più precisi e con formula sempre più adeguata al ritmo della vita moderna.

È chiaro che nella vita della Federazione regionale il programma della revisione alle Casse deve essere volontariamente determinato. Questo fatto rappresenta una collaborazione tra le più vive ed efficaci. Con essa non si intende limitare

l'autonomia del consiglio di amministrazione delle nostre aziende, ma si vuole recare tranquillità agli amministratori ed ai soci che si vedono rassicurati, sotto l'aspetto tecnico, dal buon funzionamento della Cassa.

Si vivono talvolta momenti di tristezza profonda nell'apprendere la situazione disastrosa o fallimentare di una Rurale, determinata dalla condotta disonesta o non avveduta del presidente o del direttore o del capocontabile e resa possibile da una certa trascuratezza o mal riposta fiducia degli amministratori.

Per fortuna, questi casi sono sempre più rari, perché la sempre maggiore efficienza della nostra organizzazione riesce oggi ad evitare situazioni irreparabili. Questi fatti veramente esiziali non solo causano la rovina della Cassa in questione e con essa talvolta quella dei soci e degli amministratori, ma producono anche un danno irreparabile per tutta la categoria, danno che non si può misurare e valutare nelle proporzioni dell'azienda colpita, perché in un solo momento vengono distrutti e dispersi anni di fatica, di sacrifici e di lavoro di moltissimi amministratori al centro ed alla periferia.

La Federazione regionale, dunque, organizzando il proprio gruppo di Casse Rurali, potendo offrire ad esse una qualificata espressione direzionale potrà svolgere questo delicatissimo compito di revisione inteso soprattutto a tutelare il buon nome ed il prestigio di tutta la categoria.

Infine uno strumento non solo utile ma necessario per una tranquilla dinamica dell'organismo regionale è il Fondo di garanzia che volontariamente le Casse costituiscono.

Il Fondo regionale di garanzia è prima di tutto espressione di solidarietà cooperativistica; è inoltre assicurazione ulteriore di prestigio dell'attività di ciascuna Cassa ed è infine strumento per lo svincolo di momentanee difficoltà finanziarie di una Cassa.

Nel nostro programma di organizzazione dobbiamo porci come obiettivo non solo quello di articolarci in Federazioni regionali, ma anche quello di costituire riserve comuni attraverso il Fondo di garanzia tali da poter dare al movimento piena tranquillità. Una volta costituiti i vari Fondi regionali

sembra opportuno pensare alla creazione di un Fondo nazionale di garanzia quale ulteriore assicurazione dell'intera categoria.

La piramide della nostra organizzazione culmina, come abbiamo detto, con l'Ente Nazionale e l'Istituto di credito delle Casse Rurali ed Artigiane.

L'Istituto svolge attività creditizia a favore delle Casse affinché esse possano operare in maniera completa e costante coordinando il lavoro sul piano nazionale e svolgendo una funzione di stanza di compensazione e di eventuale provvista di mezzi finanziari.

L'Ente Nazionale, invece, è lo strumento di tutela e di assistenza alle Casse, è il vertice ultimo dell'organizzazione, è l'organismo che rappresenta tutto il movimento, il centro dal quale devono partire le indicazioni, i suggerimenti, gli indirizzi d'ordine generale.

È importante che tutta la categoria abbia chiara e delineata la funzione dell'Istituto centrale che ha attività creditizia in favore delle Casse, perché queste possano completare la loro operatività.

Assistenza è un'altra cosa: è prima di tutto difesa degli interessi di categoria; è suggerimento ed indirizzo. L'Ente Nazionale è lo strumento attraverso il quale le Casse possono trovare una risposta ai loro interrogativi, sia d'ordine particolare che d'ordine generale, o possono trovare un appoggio per l'ulteriore sviluppo dei propri servizi.

Riassumendo si può concludere:

1) il fatto organizzativo prima di essere un'espressione tecnica è una scelta volontaria e quindi un atto squisitamente morale;
2) la necessità di organizzarsi è un fatto proprio del mondo cooperativistico ed in particolare delle Casse Rurali ed Artigiane;
3) nell'organizzazione si trova l'unità della categoria, obiettivo questo fondamentale per far valere i nostri diritti. Essere uniti per essere forti;
4) la nostra organizzazione si articola in forma piramidale: Cassa Rurale; Federazione regionale con il Fondo di

garanzia; Ente ed Istituto di credito.

Nella misura di perfezione in cui ogni componente della piramide riuscirà ad assolvere i compiti ad esso demandati in egual misura, il movimento progredirà nella considerazione pubblica ed occuperà quella posizione di prestigio nell'assetto creditizio che ad esso compete per la volontà dei suoi ideali, per il largo contributo dato alla produzione, per la generosità di quanti operano nel mondo delle Casse Rurali.

Con entusiasmo, volontà operante, chiarezza di idee, sacrificio, cerchiamo di attuare quanto ancora resta da compiere per conseguire la migliore organizzazione della categoria. È questo il nostro obiettivo perché noi siamo convinti che operando in unità di intenti e di azione potremo conseguire grandi risultati in quello spirito di cristiana solidarietà che ci anima e ci muove.

Rinnovamento e potenziamento delle strutture associative delle Casse Rurali. Linee programmatiche di una politica per lo sviluppo democratico del movimento 1968*

Ci sembra sia arrivato il momento di affrontare e discutere pubblicamente il problema che inerisce al rinnovamento, al rafforzamento e all'espansione delle strutture e degli organi associativi delle Casse Rurali. Per questo ritengo opportuno, aprendo il dibattito, tracciare i lineamenti essenziali di un meditato programma per il futuro, il cui obiettivo sia quello di proseguire ed intensificare l'azione finora svolta al fine di adeguare ai tempi nuovi l'antico apparato organizzativo della categoria.

Giova richiamare subito l'attenzione su due punti fondamentali: la direzione del cammino che ci si propone di compiere e gli strumenti più idonei per raggiungere le mete prefissate.

In ordine al primo punto non sussistono dubbi: la strada da percorrere è quella che consente di salvaguardare e sviluppare l'originaria autonomia aziendale delle Casse Rurali, dovendosi nello stesso tempo individuare il modo attraverso cui detta autonomia si concili con le esigenze del mondo d'oggi, il quale – come è noto – richiede in misura sempre crescente l'unione delle forze. Nasce da ciò la necessità di dar vita a forme associative che da una parte assicurino la partecipazione democratica delle Casse alle decisioni di più alto livello, dall'altra impongano la concentrazione di impegni ed attività.

Questo – secondo la nostra prospettiva – è il modo più efficace e coerente di attuare i principi della democrazia. Per noi, infatti, democrazia è prima di tutto partecipazione alle

---

* In *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 1, pp. 45-51. **[15]**

decisioni in ogni settore in cui si sviluppa il rapporto associativo; e organizzare tale partecipazione significa stimolare e garantire l'autonomia e, al tempo stesso, favorire il potenziamento dello spirito associativo, mediante l'attribuzione volontaria di nuovi poteri deliberativi e di controllo agli organi di categoria operanti a livello regionale e nazionale.

La realizzazione di un siffatto concetto di organizzazione democratica esige un consolidamento, ma anche un perfezionamento, del sistema che attualmente regola i rapporti e la vita delle Casse Rurali. Sappiamo che per lungo tempo le Casse sorsero e crebbero liberamente, senza sentire il bisogno di coordinare la loro azione per una difesa più efficace dei comuni interessi. Però, la successiva e rapida trasformazione dell'ambiente economico, la forte espansione del settore bancario, l'acuirsi della concorrenza tra le aziende di credito dovevano dimostrare che non era più conveniente procedere isolatamente e che, invece, si rendeva necessaria una superiore e generale tutela degli interessi della categoria. Tale tutela, nel periodo tra le due guerre, venne imposta dall'alto per le concezioni politiche allora imperanti. Pare ora inopportuno insistere per il rafforzamento di antiquati organismi di natura pubblica soprattutto quando essi potrebbero essere utilizzati più vantaggiosamente – ed in sostanza esser resi idonei alle esigenze attuali – se destinati a specifici compiti nel campo dello studio e della ricerca ed in quello della formazione del personale così da colmare talune delle lacune più gravi che oggi è dato di riscontrare nell'ambito della categoria.

Naturalmente ciò presuppone una revisione ed anche un arricchimento delle funzioni degli organi associativi esistenti, ed una loro strutturazione impostata su nuove forme di partecipazione.

È la Federazione Nazionale che, acquisendo una nuova dimensione attraverso la consapevole, attiva e democratica partecipazione delle Casse, dovrà diventare lo strumento capace di esprimere la politica, il potere e la forza dell'intera categoria, così che la scelta tra le due province del pubblico e del privato si operi a favore di quest'ultimo. Si attuerebbe in

questo modo una ristrutturazione del movimento sulla base di un sistema di autonomia e di autogoverno, nel cui ambito il controllo completo delle Casse possa essere assunto, esercitato e garantito dalle stesse associate.

Sarà dunque la Federazione Nazionale ad impostare la politica della categoria, fissandone le direttive di carattere generale e le linee di sviluppo, studiandone i comuni problemi, stipulando i contratti nazionali collettivi di lavoro, assistendo le associate in ogni circostanza; soprattutto inserendosi nel contesto della vita politico-economica del paese: con ciò si intende, per esempio, portare avanti o promuovere le intese e le conversazioni con il vasto mondo della cooperazione, con quello – così ricco di fermenti – dei sindacati, con i settori in fase di crescita, come il settore degli enti di sviluppo.

Da quanto accennato è chiaro che la Federazione Nazionale – dal momento che il compito precipuo degli enti associativi dovrebbe essere quello di formulare un piano organico per lo sviluppo delle istituzioni in essi rappresentate – non va intesa come una semplice sommatoria delle organizzazioni periferiche. Occorre che la sua funzione sia reale e, per la politica che esprime, essa deve continuamente stimolare la crescita del movimento, non in senso generico, ma nel senso che una siffatta azione di stimolo deve avere in una società strutturata modernamente, cioè come impulso alla espansione "programmata" della categoria: le Casse, per esempio, non debbono più nascere a caso – come è finora successo –, ma il loro sorgere deve essere determinato a seconda delle esigenze di sportello delle zone che ancora ne sono sprovviste o che non ne sono provviste a sufficienza. Nostra intenzione è finalizzare il rinnovamento e il funzionamento dei vari centri operativi sulla base di questa impostazione del lavoro e dello sviluppo.

Non siamo e non possiamo essere dunque indifferenti alla sorte delle Casse Rurali, alla loro ristrutturazione, alla loro collocazione nel sistema bancario, perché è dal modo in cui il movimento saprà rinnovare e potenziare il proprio apparato organizzativo che dipendono l'evoluzione positiva e la qualificazione della categoria. E questa qualificazione ed

articolazione delle Casse è indispensabile perché la categoria conti, perché disponga di una forza effettiva, perché divenga strumento modernamente capace di far sentire il proprio peso nel mondo amministrativo ed in quello politico.

Rimane da considerare, infine, l'utilità e la possibilità di attribuire alla Federazione Nazionale un potere di vigilanza e di controllo, come conseguenza dell'adesione delle singole Casse alla Federazione stessa. Si tratterebbe, in sostanza, di una applicazione del principio dell'autodisciplina, che nel più ampio settore del credito costituisca l'applicazione di norme che già sono in vigore per le altre forme cooperativistiche. Si può d'altronde avere la riprova di quanto sia valido il suddetto principio se si guarda a tutti i paesi europei dove il movimento delle Casse Rurali risulta caratterizzato da una forte concentrazione: non si vede perché in Italia le Casse non debbano a loro volta avvalersi di uno strumento rivelatosi così moderno ed efficiente.

Sempre sul piano del rafforzamento degli organi associativi sembra infine utile considerare l'opportunità di costituire presso la Federazione appositi consulenti tecnici, ai quali le singole Casse possano volontariamente ricorrere sia per risolvere particolari problemi amministrativi, sia per conferire un più valido e razionale orientamento alla propria attività operativa.

Come si vede noi ci proponiamo da un lato di garantire l'autogoverno e la partecipazione diretta delle Casse, dall'altro cerchiamo di arricchire le funzioni degli organi elettivi. Posti in questo quadro i problemi strutturali trovano una dimensione nuova e moderna, al di fuori di ogni influenza della sfera pubblica.

Noi appoggiamo il trasferimento e la dislocazione di poteri dall'Ente alla Federazione. Li difendiamo perché imboccare questa strada significa accentuare la spinta verso un completo, totale autogoverno della categoria, significa consentire al movimento di evolversi in virtù delle forze spontanee da cui è animato: il potere esercitato dalla organizzazione di vertice potrebbe così diventare una effettiva espressione della volontà della base.

L'argomento delle Federazioni regionali è scottante e delicato. Da oltre un quinquennio si è parlato e dibattuto e polemizzato all'interno del movimento attorno alla formula federativa. A tratti si è perfino avuta l'impressione che, proprio mentre tanto si discuteva di indirizzi federativi, la linea di attuazione pratica stesse registrando talune cedenze, in direzioni mal compatibili con un quadro di rinnovamento organizzativo fondato su base elettiva e cioè ispirato alle concezioni più genuinamente democratiche.

Ci sono ancora tronconi che resistono. Sovranamente incuranti dei coordinamenti e delle autolimitazioni che una politica mirante a rafforzare il movimento dovrebbe suggerire, queste resistenze – tanto più singolari se si considera che l'opinione nettamente prevalente ha ravvisato nel potenziamento delle strutture associative uno dei fattori peculiari dello sviluppo futuro delle istituzioni – si sono manifestate, in qualche caso, con particolare vivacità. Esse non hanno mancato di suscitare, e suscitano tuttora, apprensioni. Anche con riferimento al pericolo che la compattezza della categoria possa risultarne indebolita, in ordine a taluni aspetti di vitale importanza, quali quelli relativi alle rivendicazioni sul piano legislativo.

Oggi è invece necessario che le Casse Rurali non ritardino più l'effettuazione delle scelte decisive per il loro futuro: esse hanno ormai urgente bisogno di un preciso disegno di rafforzamento e di sviluppo, di definire una politica unitaria ed indipendente da svolgere con risolutezza ed efficacia. È quindi indispensabile affrettarsi a forgiare gli strumenti idonei alla attuazione dei programmi prestabiliti e della linea politica prescelta.

Alla prova dei fatti si è potuto constatare che le Federazioni regionali compiono un utile lavoro di rilevazione dei problemi di comune interesse e prestano ad ogni singola Cassa associata una apprezzata opera di consulenza e di assistenza. Fino ad oggi l'azione delle Federazioni regionali, gravemente menomata dalla carenza della legge, ha dovuto concentrarsi nel campo consultivo e tecnico, dove invero sono stati resi e si rendono attualmente preziosi servigi alle asso-

ciate. Organi delle Federazioni sono il consiglio di amministrazione, costituito dai rappresentanti delle aziende federate, e il comitato tecnico dei direttori delle aziende medesime, quantunque quest'ultimo non sia previsto da tutti gli statuti.

Pur nella loro per ora breve esperienza di vita e nonostante i limiti che forzatamente ne contengono l'attività, i suddetti enti regionali hanno dunque avuto modo di dimostrarsi di grande utilità pratica, contribuendo a facilitare i contatti tra le diverse istituzioni della regione, a diffondere la conoscenza sul lavoro e sui servizi da compiersi in comune, a promuovere l'analisi di ogni questione tecnica, giuridica e sindacale, a potenziare – in generale – l'azione della categoria, specialmente nei confronti della concorrenza esercitata dalle altre aziende di credito. È proprio per la vitalità e l'efficienza rivelate, che appare sempre più evidente l'opportunità di procedere ad una maggiore responsabilizzazione delle Federazioni regionali, nel senso che queste assumano il compito e l'impegno specifici di tutelare localmente gli interessi delle Casse e di controllarne le gestioni, risolvendo sul posto tutto quanto sia di loro competenza, per trasferire al centro solo le questioni la cui soluzione richieda un intervento di enti a livello superiore.

L'importanza che si tende ad attribuire alle Federazioni regionali è, d'altronde, un fatto già acquisito all'estero. La Germania occidentale rappresenta senza dubbio il paese dove gli organismi associativi delle Casse Rurali sono, in linea di massima, più progrediti. Il loro movimento, anche in questo dopoguerra, ha mantenuto tale rilievo da meritare particolare considerazione. Le associazioni e gli istituti di credito regionali conservano la loro autonomia, raccolgono depositi e amministrano direttamente i fondi loro affidati dai privati e dalle Casse collegate, finanziano attività di carattere regionale il cui fido superi le possibilità delle singole Casse. I rapporti con le banche ordinarie tedesche devono svolgersi attraverso le banche regionali: soltanto quando sia assolutamente inevitabile, le Casse possono avvalersi direttamente dell'opera di banche ordinarie. Le banche regionali compiono anche ope-

razioni in titoli per conto delle associate, mentre presso di esse si accentra la custodia dei titoli stessi e vengono effettuate anche le transazioni in valuta estera. Ogni regione ha la sua Federazione di Casse Rurali e questa la sua banca.

A proposito dell'attività degli organi associativi, pare opportuno ricordare che in quasi tutti i paesi europei dove le Casse Rurali hanno raggiunto una posizione consistente va sempre più affermandosi un controllo ed una vigilanza esercitati sulle singole aziende a mezzo di esperti dì contabilità, amministrazione, leggi e finanza, forniti dalle stesse Federazioni regionali in seguito a volontaria richiesta avanzata dalle Casse federate.

Accanto agli organismi associativi a livello nazionale e regionale di cui si è fatto cenno, ne vanno previsti altri, di natura specificamente finanziaria, per la difesa e la garanzia delle singole Casse. Sappiamo che i fondi comuni di garanzia per salvaguardare sia gli interessi dei depositanti che il prestigio delle istituzioni sono stati costituiti per altre categorie da apposita legge[1]. In aggiunta ai suddetti fondi a carattere regionale, le casse di risparmio hanno poi stipulato un volontario accordo per il concorso al risanamento delle istituzioni che, eventualmente, fossero ritenute deficitarie; sulla base di tale accordo fu creato, presso l'associazione delle casse di risparmio, un fondo di solidarietà e di sviluppo[2].

A questo tipico strumento associativo, che rappresenta una delle espressioni più valide dello spirito di solidarietà della categoria, non possono più rinunciare le Casse Rurali. Esso – per il fatto stesso di fornire il proprio concreto appog-

[1] L'art. 18 del Testo Unico sulle casse di risparmio, approvato con Rd 25 aprile 1929 n. 967, prevede la costituzione presso ogni Federazione di un "fondo comune di garanzia", il quale dovrà essere adoperato a favore dell'istituto o degli istituti federati che, esauriti i propri mezzi, ne abbiano bisogno per rimborsare i depositanti. Il fondo comune di garanzia continua ad essere amministrato dai singoli istituti, ma deve essere tenuto in evidenza nelle situazioni contabili e nel bilancio.

[2] Il fondo di solidarietà e di sviluppo è alimentato dai contributi delle singole casse di risparmio in ragione dell'11,50% degli utili netti di bilancio (vedasi atti 8° congresso nazionale delle casse di risparmio, p. 52).

gio nei momenti più difficili della vita delle aziende – contribuisce al conseguimento del duplice, fondamentale obiettivo di instaurare fra le Casse una più stretta collaborazione e di conferire alla loro attività una maggiore sicurezza e garanzia.

È anzi opportuno, a questo proposito, rilevare la possibilità di costituire un fondo di solidarietà nazionale, eventualmente sopprimendo, in sede di riforma legislativa, gli attuali fondi federali regionali. Questa è anche la tendenza che affiora fra le casse di risparmio[3].

Nel quadro di un rinnovamento delle strutture organizzative, particolare interesse presenta, poi, lo sviluppo dei rapporti fra l'Istituto di credito e le Federazioni regionali, in merito sia all'attività creditizia delle singole Federazioni che all'assunzione dei servizi a carattere nazionale da ripartire fra le associate. A questo riguardo, come abbiamo già veduto, in certi paesi europei l'attività delle Federazioni regionali ha da tempo acquistato una importanza di prim'ordine, giungendo fino alla creazione di un proprio organismo di credito per provvedere alle esigenze finanziarie che superano le possibilità delle singole Casse federate. Si tratta, però, di tradizione storica e di condizioni ambientali diverse dalle nostre. Infatti, in tali paesi l'azione regionale di carattere finanziario ha preceduto, quasi sempre, quella di un organismo finanziario centrale, mentre in Italia l'iniziativa di creare l'Istituto di credito delle Casse Rurali è stata realizzata soltanto in campo nazionale. Per questo è stato da taluni affermato che, oramai, non sarebbe più opportuno creare nuovi organismi finanziari a base regionale; basterà – si è fatto rilevare – un più frequente e diretto intervento, ove sia necessario, da parte dello stesso Istituto centrale che, all'uopo, potrebbe trovare un efficace decentramento negli uffici delle Federazioni periferiche.

Il problema di una articolazione regionale come fattore di snellimento del lavoro va, in ogni modo, studiato assai attentamente, sotto tutti i suoi aspetti tecnici e amministrativi, per poter adeguatamente rispondere anche a questa parti-

[3] Vedasi atti 8° congresso nazionale delle casse di risparmio italiane, p. 91.

colare esigenza delle Casse Rurali.

Il nostro Istituto di credito non ha ancora raggiunto il livello degli altri Istituti centrali di categoria: infatti, il rapporto fra massa fiduciaria delle associate e quella dell'Istituto risulta ancora molto basso.

La sua attività necessita di un potenziamento in settori nuovi. È certo, ad esempio, che le Casse Rurali – pur essendo a carattere locale – hanno sovente un particolare interesse a compiere operazioni di commercio estero: come nel caso in cui operino in centri di esportazione, soprattutto di prodotti agricoli; solo così potrebbero evitare che, proprio nel momento in cui il ciclo agricolo, quasi sempre da esse finanziato, si chiude con l'incasso del prodotto venduto (e quindi con la probabile acquisizione del relativo ricavo), intervenga un istituto concorrente a trarne il troppo facile vantaggio. Da più parti si chiede quindi che Iccrea ottenga l'autorizzazione ad operare per i servizi con l'estero, funzionando come organo centrale delle Casse Rurali, le quali ad esso appoggerebbero le operazioni eseguite presso i loro sportelli.

Restano, infine, da considerare le attribuzioni che sia opportuno riservare all'Ente Nazionale. Esso ha ottenuto il riconoscimento giuridico nel 1936[4] e la sua struttura risente fortemente delle condizioni politiche del tempo di origine, quando chi presiedeva l'Ente era anche, di diritto, presidente della Federazione – la quale aderiva alla più generale associazione delle aziende di credito – e quando gli stessi presidenti degli Enti di zona, pur eletti dai comitati, dovevano far approvare la loro nomina dal presidente dell'Ente Nazionale. Detto statuto fu modificato nel dopoguerra[5]. Sono state così eliminate le clausole non più compatibili con i nostri tempi, ma lo statuto è rimasto, nella sua struttura, sostanzialmente quello dell'anteguerra, sebbene gli sia stata data una parven-

[4] Vedasi Rd 19 novembre 1936 n. 2122 che concede il riconoscimento giuridico all'Ente Nazionale delle Casse Rurali Agrarie ed Enti ausiliari, costituito per gli scopi di cui all'art. 4 ultimo comma, della legge 3 aprile 1926 n. 563.

[5] Vedasi Dpr 18 luglio 1949 n. 492.

za di democraticità, per esempio in merito alla elezione dei presidenti degli Enti di zona.

Per quanto riguarda il presidente nazionale è rimasta, invece, la nomina ministeriale, effettuata in un primo tempo dal ministro del Lavoro e della previdenza sociale, successivamente dal ministro del Tesoro, a seguito della modifica apportata al Testo Unico con una legge del 1955.

Era inevitabile che il movimento venisse a trovarsi in una situazione di disagio e di acuta contraddizione. La coscienza democratica in questi anni è maturata al punto che alla stragrande maggioranza della categoria è apparsa sempre meno giustificabile una struttura organizzativa avente al vertice un ente di natura giuridica pubblica, sorto – come si è visto – per rispondere a certe esigenze, oggi non più avvertite. Nello stesso tempo, l'azione pratica di questa istituzione ha in misura crescente manifestato la difficoltà ad approfondire i vincoli di intesa con le singole Casse, rivelando la sua costituzionale incapacità di affrontare e risolvere i problemi della categoria. Per cui se il movimento associativo è andato avanti troppo lentamente lo si deve al fatto che non si sono a sufficienza sviluppati ed affermati gli organi a carattere elettivo.

Noi pensiamo, quindi, che i limitati progressi compiuti sul piano della unificazione e del coordinamento dipendano, essenzialmente, dal modo in cui il movimento è organizzato. Non si supera una siffatta fase critica se non si interviene sulle strutture sociali, per difendere e promuovere la democrazia associativa. Bisogna prima di tutto colpire la fonte principale della spinta autoritaria che sgorga dalle norme statutarie dell'Ente e dalle nomine dall'alto, sia in sede nazionale che nei cosiddetti Enti di zona.

Questi i lineamenti di fondo della realtà odierna. Se ne è ampiamente discusso negli ultimi tempi – anche in sede del recente consiglio della Federazione – in vista di un rinnovamento che deve muovere dalla seguente, precisa consapevolezza: non basta cambiare una etichetta, né sostituire qualche dirigente; si tratta di rinnovare lo spirito associativo dalla base al vertice e di mettere le mani sulla macchina organizzativa perché sempre più si permei di democraticità.

In sostanza è giunto il momento, ad oltre 20 anni dalla fine della guerra, di andare verso una organizzazione democratica tale da impedire che, dietro il paravento di un ente di diritto pubblico, si rafforzi un sistema di controlli dall'alto, eredità della vecchia struttura corporativa ed accentratrice dello stato. I primi nuclei costruttivi di questo processo di rigenerazione del sistema sono rappresentati dalle Federazioni regionali che costituiscono i canali intermedi attraverso cui si esplica la partecipazione delle singole istituzioni alla Federazione o Associazione Nazionale. Le Federazioni regionali dovranno sostituire integralmente gli Enti di zona attualmente esistenti, i quali, senza personalità giuridica e quindi privi di sostanziale democraticità, verranno soppressi.

Alle libere associazioni si potrà aderire o restarne fuori. Non chiediamo, cioè, che il vincolo associativo assuma il carattere di obbligatorietà. Esso dovrà restare un vincolo volontario, sia pure formulato in modo da scoraggiare le prese di posizione isolazioniste. In verità, non è un principio nuovo nella nostra legislazione, quello della obbligatorietà del suddetto vincolo; per non dire di altri casi, basterà ricordare come proprio la legge per le casse di risparmio preveda la costituzione obbligatoria delle Federazioni[6].

Noi abbiamo chiara consapevolezza di quanto sia urgente procedere al rinnovamento delle strutture, poiché sappiamo che dalla loro effettiva democratizzazione dipendono gli sviluppi futuri del movimento. Né, naturalmente, intendiamo che si costruisca un sistema solo formalmente nuovo, democratico solo nella sua facciata esteriore.

È per questo che insistiamo tanto sulla trasformazione dell'intero congegno organizzativo, nel senso che venga anzitutto accresciuto il potere di governo delle Casse: conferire carattere elettivo a tutti i fondamentali organi associativi significa appunto allargare e consolidare la partecipazione delle Casse al potere. Se riserviamo un ruolo centrale alle

[6] Vedasi art. 15 del Rdl 10 febbraio 1927 n. 269, convertito nella legge 29 dicembre 1927 n. 2587.

Federazioni regionali, rispetto agli altri organismi superstiti di analogo livello, è a causa della loro natura elettiva e perché crediamo che possano divenire efficaci motori di propulsione per lo sviluppo di una democrazia reale. Le Federazioni regionali non rappresentano altro che un momento di una costruzione unitaria che dalla base deve salire, armoniosamente, verso il vertice.

Una formula nuova per le Casse Rurali 1968*

Un fatto va acquistando – anno per anno – una importanza crescente: l'interdipendenza sempre più stretta delle economie nazionali, la loro progressiva ed inarrestabile compenetrazione.

È questa una realtà stabilmente acquisita: da essa si irradia e prende forma una vasta e complessa problematica, la quale sembra imporsi all'attenzione generale come la nota saliente – e forse di più rispondente qualificazione – del momento che stiamo vivendo.

Le tendenze che caratterizzano l'attuale, irrequieta e spesso tumultuosa, fase evolutiva, hanno profonde ripercussioni nello stesso mondo della banca. Prevedere con esattezza gli sviluppi futuri della situazione non è facile; anzi, è forse impossibile. Ma degli orientamenti di massima possiamo avere un'idea abbastanza precisa, sia perché essi vanno concretandosi in talune, significative realizzazioni, sia perché sul tema sta facendosi sempre più serrata la discussione e più penetrante il dibattito.

Sono discussioni e dibattiti di estremo interesse, ma non sempre di facile lettura, anche perché investono, il più delle volte, problemi di strutture, collegati a schemi di cui non solo è lontana – e sembra anche oggi irreale – l'epoca della loro promozione, ma è pure evidente ed insieme consapevole l'impegno a procedere, e forse giustamente, con la maggiore delle cautele. Sembrerebbe questa una visione contrastante, ma che francamente non ci sentiamo di respingere: in effetti qualsiasi processo di adeguamento e di rinnovamento non può essere né rapido, né improvvisato. Il discorso, poi, diventa ancora più complesso quando i soggetti sono rappresentati dalle banche, ovverosia da organismi la cui funzione è delica-

* In *Cooperazione di Credito*, 1968, n. 2, pp. 4-13. **[16]**

ta, ma soprattutto è determinante ai fini della acquisizione e del mantenimento di quegli elementi di stabilità e di equilibrio economico e finanziario che sono indispensabili per il sano evolversi di ogni azione di progresso.

Certo, è pure vero che talune impostazioni istitutive riflettono posizioni di cui non è semplice provocare le revisioni e gli aggiornamenti, poiché le une e gli altri potrebbero riservare decisioni anche sconvolgenti e quindi incisive di interessi. Questo, però, non significa che le cose devono rimanere sempre allo stesso punto, coscienti come siamo che l'intensificarsi degli scambi commerciali e delle transazioni finanziarie, lo smantellamento delle barriere protezionistiche, la creazione di ampie zone integrate, sono motivi di potente stimolazione e tali da mettere in movimento vibranti fattori di sviluppo e di rinnovamento.

È un mondo, insomma, che cambia, e questo avviene sempre di più e sempre più in fretta. Gli stessi progressi della tecnica ne risultano sollecitati, così che le crescenti dimensioni che le imprese – di qualunque tipo – sono costrette ad assumere per la estensione dei mercati, vengono ogni giorno di più alla ribalta per modo di consentire l'attuazione di progetti che solo la presenza e l'impegno di colossali investimenti può rendere possibile ed operante. La concorrenza, poi, non si svolge entro ambiti angusti, come rischiano ormai di apparire quelli nazionali, ma tra le pareti del mondo intero, o di buona parte di esso.

La stessa realtà aziendale è stata interessata ed in un certo senso sconvolta; sia per le imprese più piccole che per quelle più grandi si succedono e si fanno sempre più numerose le spinte verso il perfezionamento dei criteri, dei metodi, degli strumenti di lavoro, in una parola verso l'accrescimento dell'efficienza operativa da concretarsi con l'essenziale obiettivo della riduzione dei costi.

Ovviamente, nessun settore è in grado di sottrarsi alle correnti della modernizzazione. Non quello direttamente produttivo – si tratti dell'industria o dell'agricoltura – nel quale la gara per elevare il grado di capacità competitiva è in pieno svolgimento, puntando sul continuo e razionale ammoderna-

mento delle strutture, accelerando o promuovendo lo sviluppo e la riconversione economica dei centri periferici minori, favorendo una diversa e più efficace distribuzione delle forze di lavoro; e nemmeno quello delle attività cosiddette terziarie, di cui il credito è componente di primo piano.

Su queste esigenze e su questa necessità, che proprio nel mondo bancario trovano particolare rilevanza per la rapidità con la quale procedono i movimenti di internazionalizzazione – più che mai attivi da quando il sistema monetario mondiale si è avviato verso forme più razionali di funzionamento, abbandonando il mito dell'oro per basarsi su strumenti pertinenti alla realtà e governati dalla volontà dell'uomo – abbiamo sentito interventi illuminati e moniti autorevolissimi.

È giusto che di essi noi prendiamo atto: un'indicazione che oggi non sia di piena ed assoluta efficienza per le aziende di credito, piccole o grandi che siano, non ha senso: o meglio sarebbe estremamente pericolosa. E non solo per l'attività di gestione, ma per la stessa vita delle banche. Ma l'efficienza è un requisito che si conquista a tutti i livelli e che anche si difende: si conquista in primo luogo facendo leva sulla competitività, accentuando gli sforzi che tendono a massimizzare il rendimento, impostando i programmi e gli obiettivi da raggiungere sulla base di quelle che sono le esigenze e le particolarità del mercato del credito. C'è un traguardo – come dicono gli economisti – di "efficienza ottimale" a cui bisogna in ogni modo guardare. Il governatore della Banca d'Italia lo ha opportunamente e con molta chiarezza sottolineato, indicando anche alcune vie da percorrere, tra cui esaltante – e forse anche la più impegnativa – è quella dell'automazione dei servizi, provvida più di tutte nel contribuire allo snellimento del lavoro, alla razionalizzazione delle procedure, alla diminuzione dei costi, alla stessa definizione delle dimensioni minime dell'azienda bancaria.

Sono indicazioni – quelle del dr. Carli – di fronte alle quali non ci si può assolutamente sottrarre. Il governatore, in effetti, vede giusto, ed il suo impegno di assicurare all'ordinamento bancario strutture e dimensioni propulsive, fondate sulla prevalenza di elementi attivatori e produttivistici, ade-

guati ad affrontare la nuova realtà dei mercati, ed insieme sulla liberazione delle posizioni di appesantimento e di costo crescente, ci sembra un impegno da rispettare e da sostenere.

Questo lo diciamo in piena coscienza, così come diciamo, però, che non ci sembra un impegno che possa concretarsi ed esaurirsi soltanto nell'ambito della sfera puramente economica. Si tratterebbe, allora, di una questione tecnico-strumentale, ma non bisogna dimenticare che essa opera su un campo dove le incidenze – di qualunque genere esse siano – vanno ben oltre le funzioni e gli interessi del settore. È, dunque, un impegno che si inserisce nel contesto sociale del paese: ovviamente per migliorarlo, per vivificarlo, per metterlo al passo con i tempi. È soprattutto per questo, che noi appoggiamo e sosteniamo l'azione del governatore, consapevoli della preminenza di un'organizzazione creditizia ben articolata, stimolante, fattiva e modernamente strutturata ai fini dell'ottenimento di quello che, con il progredire dello sviluppo economico del paese, costituisce il principale obiettivo di fondo, e cioè l'aumento del reddito nazionale, insieme, però, ad una sua equa e più giusta distribuzione.

La nostra adesione, quindi, è ragionata ed è convinta e diciamo sin d'ora che, nei limiti delle nostre forze, accomuneremo la nostra esperienza ai programmi di riforma delle strutture organizzative, che mirino a predisporre – mediante il ricorso alle più avanzate tecniche oggi a disposizione – migliori condizioni di gestione, di specializzazione, di coordinamento nel settore della attività bancaria.

Vorremmo a questo punto svolgere alcune considerazioni che contribuiscono a chiarire meglio il nostro pensiero.

C'è, anzitutto, da fare una premessa: qualunque sia l'operazione di rinnovamento che si vorrà portare avanti, sarà sempre un'operazione estremamente complessa, ardua e delicata. Essa richiederà, pertanto, una valutazione attenta ed intelligente della realtà su cui bisogna operare; una realtà, non dimentichiamolo, essenzialmente composita, nella quale si constata l'esistenza, accanto ai grossi organismi creditizi, di una vasta ed attiva rete di aziende minori. Questo fatto a noi preme sottolineare: lo stimolo e la garanzia, che al manteni-

mento di un regime concorrenziale – su scala nazionale – forniscono le piccole e le medie aziende. Insistiamo su questo punto, e non tanto per esaltare quella che di esse è la funzione di supporto – indubbiamente fondamentale in un sistema dove i fenomeni di crescita e di maturità devono pur trovare alimento e fioritura – ma soprattutto per richiamare l'attenzione su quelli che sono i loro fini operativi. E questo, teniamo a far osservare, in un settore come quello del credito dove la funzione od il servizio che viene apprestato rispecchiano certamente esigenze socialmente assai vaste e molto sentite.

Quando dunque si parla di concentrazioni bancarie – unanimemente indicate come pedine base dell'azione di rinnovamento – occorre chiaramente intendersi sul significato di esse. Da parte nostra, in precedenti occasioni, non abbiamo mancato di far conoscere il nostro pensiero al riguardo, incentrando tuttavia la questione dal punto di vista tecnico. In questo senso, quindi, non abbiamo altro da aggiungere: abbiamo, però, da far presente – completando, come ci sembra doveroso, il nostro giudizio – che se le concentrazioni bancarie sono intese come un mezzo per la razionalizzazione del sistema creditizio, conseguibile attraverso la soppressione di inutili duplicazioni e l'abolizione di abusi derivanti da certe tradizionalistiche posizioni di supremazia: se esse, cioè, possono veramente portare a riduzione di costi mediante una più economica gestione del credito oppure alla eliminazione di fenomeni patologici di concorrenza che fanno scendere i ricavi al disotto dei normali costi di produzione, ebbene – in questo caso – diciamo che le concentrazioni bancarie saranno le benvenute.

Ma non basta fermarsi a questo punto. Teniamo anche a precisare che il più elevato grado di efficienza che si contribuisce a raggiungere con le fusioni non deve risultare come esclusiva funzione di queste, altrimenti il discorso sull'efficienza – o come alcuni più apertamente dicono sull'"efficientismo" – minaccia di diventare pericoloso; praticamente finirebbe con il consacrare delineazioni e schemi posti avanti nell'intento di accrescere il grado di concentrazione finanziaria – peraltro già notevole in Italia – ovverosia tenderebbe a favo-

rire l'acquisizione da parte di determinati gruppi di pressione, i cui interessi non sempre coincidono con quelli generali del paese, di talune fondamentali leve di conduzione dell'economia nazionale, con seri danni e sfasature per i programmi di investimento e di sviluppo.

Ammettiamo di essere spregiudicati con queste affermazioni. Ma non certo per caso: vogliamo responsabilmente con esse dare senso al nostro punto di vista – già espresso in precedenza – e secondo il quale non ci sembra che il problema, senz'altro preminente della ristrutturazione del sistema bancario, possa venire correttamente impostato sulla sola base di considerazioni tecnico-economiche, essendo – almeno per noi – doveroso ed indispensabile tenerne presenti e considerarne anche le implicazioni di ordine politico e sociale.

Propugnare – come taluni fanno – non una migliore e più moderna organizzazione, ma la graduale scomparsa delle aziende di piccole e medie dimensioni operative, significa nutrire un malinteso senso del progresso tecnologico ed economico in genere. Significa, per esempio, ignorare che aziende come le Casse Rurali hanno svolto, svolgono e potranno ancora meglio svolgere in avvenire, un ruolo efficacissimo sia per la loro più perfezionata e più aderente rispondenza alle inevitabili istanze di decentramento generale, ormai in fase di avviata maturazione; sia per l'attivazione economico-creditizia di zone altrimenti abbandonate a se stesse, sia per l'elevazione sociale di vasti strati di popolazione. E tutto ciò offrendo sostegno alle categorie di operatori e di lavoratori più bisognose di aiuto, lottando contro l'usura, educando ad un intelligente risparmio schiere di cittadini che in altro verso sarebbero stati o verrebbero indotti alle infruttuose tesaurizzazioni, diffondendo gli ideali della cooperazione, che tanta forza dimostrano di avere, a tutt'oggi, anche in paesi altamente industrializzati come gli Stati Uniti e la Germania occidentale. Un ruolo di cui andiamo orgogliosi e che rivendichiamo come nostro proprio.

Ci è parso opportuno svolgere queste considerazioni e ciò al fine di meglio chiarire quello che è il nostro pensiero sugli indirizzi e sui criteri che sarebbe bene prevalessero nel pro-

cesso di ammodernamento della organizzazione bancaria; vorremmo però che il nostro pensiero non venisse frainteso. E questo lo diciamo perché siamo noi stessi i primi – guardando al mondo di cui siamo attori, per tanti versi bisognoso di rinnovarsi – ad avvertire la necessità di una profonda ed adeguata riforma. Consapevoli, quindi, della necessità di stare al passo con i tempi, non solo l'auspichiamo, ma ci adoperiamo con il massimo impegno per promuoverla e realizzarla.

È un impegno che riguarda anzitutto il piano delle idee e dei programmi, perché nel momento in cui si impongono precise e decisive scelte, la prima esigenza che sorge è quella di poter contare su una piattaforma di maturazione programmatica solida, ragionevole e cosciente, su cui avanzare le proprie istanze e fondare le proprie iniziative.

Non vi è dubbio che la fase odierna è proprio quella dei programmi: e certamente la più lunga e forse anche la più difficile. In tale situazione il compito principale degli organi centrali di categoria è di raccogliere le varie indicazioni ed i suggerimenti che provengono e dall'interno del movimento, anzitutto dai piccoli centri dove operano le Casse Rurali, e dall'esterno, per coordinarli in un efficace piano di azione, traducendoli in chiare e concrete direttive che rendano possibile l'attivo inserimento delle nostre aziende nel nuovo sistema che si viene formando, e cioè nell'economia e nella società di domani.

Quali sono dunque gli indirizzi fondamentali della nostra politica di categoria, i principali obiettivi che ci proponiamo di raggiungere? Rispondiamo subito affermando che, nell'intento di potenziare la capacità operativa delle Casse Rurali, ci sembra opportuno riservare lo sforzo maggiore alla creazione di un apparato organizzativo che, se pur rispettando l'irrinunziabile principio dell'autonomia decisionale delle singole aziende, favorisca ed alimenti una conduzione rigorosamente unitaria. Si tratta non solo di gettare le basi di un'organica ed incisiva politica comune, quanto anche di sfruttare le maggiori possibilità, che dal punto di vista funzionale, un apparato così impostato offre.

Questo è il nostro obiettivo, e dobbiamo dire che esso si

inquadra perfettamente nelle indicazioni tracciate dal governatore della Banca d'Italia – ribadite in varie occasioni dal presidente dell'Associazione bancaria italiana, avv. Siglienti – in ordine alla esigenza di una maggiore capacità concorrenziale delle aziende di credito. Noi tendiamo a garantire l'autonomia operativa delle singole aziende, ma sosteniamo pure la necessità – per un adeguato sfruttamento dei mezzi tecnologici più progrediti – di un coordinamento crescente di strumenti e di azioni.

Su questo punto dobbiamo insistere. I problemi di razionalizzazione e di ammodernamento tecnico – che pure nella nostra categoria sono numerosi – potranno essere affrontati e risolti non solo promuovendo le fusioni o l'assorbimento di quelle Casse che, obiettivamente incapaci di svolgere la funzione per cui furono costituite, possano in tal modo concorrere al potenziamento di altre Casse Rurali, offrendo a queste ultime un grado di efficienza ed una dimensione consoni alle loro possibilità istitutive; ma soprattutto accrescendo ed accentuando la cosiddetta "concentrazione funzionale", della quale è promotore e protagonista l'Istituto centrale di categoria. Grazie ad essa, viene già garantito alle Casse un molteplice ordine di tecniche e di servizi. Ma ci si propone di fare ancora di più, conferendo pertanto un ritmo sempre più vigoroso, un'agilità ed una completezza allo svolgimento dell'attività creditizia, per modo di renderla pienamente confacente alle moderne esigenze. Dobbiamo dire che alcuni importanti passi sono stati compiuti, come quello della emissione degli assegni circolari. Ma resta ancora molto da fare, e con urgenza: estendere i settori di attività e di intervento dell'Istituto; perfezionarne e potenziarne gli impianti di automazione, consentendo in tal modo l'accentramento delle rilevazioni, la speditezza di informazioni e controlli, con la conseguenza di rendere possibile una graduale riduzione dei costi sopportati dalle associate per questi servizi. Tutto ciò presuppone – è ovvio – che si consolidi la base finanziaria dell'Istituto, migliorando il rapporto fra la sua massa fiduciaria e quella delle Casse, a tutt'oggi non soddisfacente. Ed in siffatta prospettiva si pone in termini indilazionabili il pro-

blema di irrobustirne il capitale sociale.

C'è, intanto, un'esigenza di connessione indiscutibile. Se noi rafforziamo l'Istituto, la spinta all'unità della categoria che ne deriverà sul piano operativo, dovrà pure svilupparsi parallelamente sul piano delle strutture associative, sia a livello nazionale che a livello regionale. E questo non soltanto perché si possa addivenire alla formulazione di una più vigorosa politica comune, ma perché l'intero sistema delle Casse Rurali acquisti in tal modo un carattere veramente democratico. Pertanto, il nostro proposito è quello di affidare le decisioni e le scelte di maggior rilievo ad un organo di natura elettiva – la Federazione Nazionale – nel quale, appunto, si faccia sentire la voce della base. Un organo così impostato ci sembra che possa veramente qualificarsi come uno strumento politico per la difesa, per il consolidamento e per lo sviluppo della cooperazione di credito. Uno strumento – teniamo a precisarlo – adeguato ai problemi ed alle difficoltà che vi saranno da affrontare e da superare. Di conseguenza, con al vertice la Federazione Nazionale, le Federazioni regionali – con accresciuti e più qualificati compiti – diverrebbero gli insostituibili anelli di congiunzione tra la base ed il vertice del nostro sistema.

Invero, l'Ente Nazionale, data la sua natura pubblicistica, è ormai opportuno che si trasformi in un centro di studi e di ricerche, di addestramento e di aggiornamento del personale, di preparazione degli amministratori, colmando una sensibile lacuna. Non dobbiamo infatti dimenticare che il problema dei quadri rimane tuttora come una grossa incognita per la nostra categoria, se si considera che, per la quasi totalità delle Casse Rurali che sono state costrette a chiudere i battenti, l'origine delle disfunzioni va ricercata in gran parte nella scadente qualità – e tecnica e morale – dei dirigenti. È una constatazione grave ed anche amara, ma di cui si deve prendere atto; sarebbe, infatti, ancora più grave e pericoloso non tenerne conto. Nei prossimi mesi, dunque, dovremo elaborare ed approvare i nuovi statuti per la Federazione e l'Ente Nazionale. Al tempo stesso ci sembra giunto il momento di vagliare seriamente l'opportunità di realizzare altre iniziative – che ulteriormente rinsaldino lo spirito di solidarietà

tra le Casse – quale si rivelerebbe senza dubbio l'istituzione di un consorzio tra i Fondi di garanzia regionali, o la costituzione di una cooperativa di fidejussione.

Dal funzionamento di un apparato associativo così radicalmente riorganizzato, non può che trarre nuovo vigore ogni sforzo volto a risolvere i problemi delle nostre aziende, a cominciare da quello che mira a rimuovere gli ostacoli di una ormai anacronistica disciplina giuridica.

Qui si toccano livelli francamente non più sostenibili, ed è per questo che anche il settore della cooperazione di credito è oggi pervaso da vivaci fermenti i quali stanno effettivamente scuotendo l'intera economia nazionale e che sono il segno dei tempi in cui viviamo. Di fatto avviene che la sopravvivenza di una vecchia normativa frena la libera e spontanea evoluzione della Cassa Rurale, impedendo di assumere quelle che sono le forme proprie di un'azienda veramente moderna. Talvolta sembra quasi che si voglia per forza tener ferma una realtà che invece si muove e che muta ogni giorno di più. Non sappiamo di chi sia la colpa, ma non è certamente nostra. Sarà indubbiamente più delle leggi e dei regolamenti che degli uomini. Quello che succede lo abbiamo più volte, ed in ogni modo, illustrato, prospettandone anche le conseguenze: il rapido ed intenso processo di industrializzazione, il suo graduale ma inesorabile estendersi da pochi e limitati centri verso zone periferiche, tradizionalmente dedite all'agricoltura; nel contempo, l'espansione veloce delle attività commerciali o terziarie su tutto il territorio del paese, hanno dato l'avvio ad un fenomeno di profonda riconversione delle economie locali: per cui anche nei centri dove in prevalenza erano e sono dislocate le Casse Rurali – centri essenzialmente agricoli – si vengono insediando in modo sempre più massiccio nuove categorie di operatori e di lavoratori.

Tutto ciò tende ad accompagnarsi con un altro significativo e non meno incidente fenomeno, e cioè quello dello spostamento dei depositi dai grossi centri urbani ed industriali verso le zone periferiche in via di sviluppo, nelle quali – d'altronde – si accentua l'esigenza di investimenti *in loco* e di riflesso diviene necessario ed urgente il funzionamento di

un'attiva ed efficiente rete creditizia.

In tali zone i processi di trasformazione economica – sia pure lentamente – cominciano ad affermarsi, e questo anche ad iniziativa di piccoli e medi operatori i quali, proprio per le loro ridotte disponibilità finanziarie, sono, fra tutti, quelli che maggiormente necessitano di un pronto, valido, oculato supporto creditizio.

Si dice che il sistema bancario è ovunque presente. Non è così, o meglio non è sempre così; e talvolta la presenza è caratterizzata da organismi – certamente prestigiosi e qualificati – di cui tuttavia la prevalenza in materia decisionale delle posizioni di vertice, assai distanti dalle aree operative, non agevola ed anzi attarda le esigenze di coloro che hanno bisogno della banca per poter lavorare. Ecco perché ci sentiamo di affermare l'importante ed insostituibile funzione della cooperazione di credito. Ma perché questa funzione possa venire assolta appieno si impone la eliminazione di strozzature soffocanti: anzitutto di quelle legislative, come il carattere specialistico dell'attività creditizia delle Casse Rurali, le quali per legge dovrebbero finanziare soltanto agricoltori ed artigiani, in palese contrasto con la loro "vocazione universale"; ed anche in contrasto con quel processo di simbiosi – oggi assai diffuso – che porta appunto agricoltori ed artigiani ad impostare i propri programmi e le proprie aspirazioni in termini di crescita anche a livello industriale; come le stesse eccessive limitazioni stabilite per gli affidamenti creditizi ai non soci; ed infine come il divieto di effettuare operazioni a medio e lungo termine. Tutti grossi impedimenti e non certo senza effetto. Taluni anche insopportabili: ed infatti, molte Casse Rurali sono state costrette – dalle incomprimibili esigenze della realtà operativa – a rispettare non sempre rigorosamente queste limitazioni.

Guardando ora alle conseguenze principali che si vengono profilando nell'ambito della nostra categoria sulla scorta di una siffatta, complessa, ma positiva evoluzione, ciò che in primo luogo occorre sottolineare è il tendenziale aumento della rischiosità per i diversi tipi di operazione.

È così giunto il momento di affrontare taluni temi sino ad

oggi rinviati, in modo da favorire il sostanziale irrobustimento della Cassa Rurale e da conferirle, come si diceva, la struttura e la forza delle moderne imprese. Vi è da risolvere il problema del tipo di responsabilità societaria; e – per stretta connessione – quello relativo all'ampliamento della base patrimoniale, per adeguarla ai nuovi, più elevati livelli di attività.

Il principio della responsabilità illimitata – nel settore della cooperazione di credito – è in crisi. Non solo in Italia. Nella Germania federale, per esempio, le Casse Rurali a responsabilità limitata nel 1938 rappresentavano appena il 7,9% del totale, mentre alla fine del 1965 erano salite all'88,2%.

Ciò significa che sono entrati in crisi alcuni tradizionali principi – appunto quello della responsabilità illimitata dei soci o quello altrettanto classico del vantaggio mutualistico – sui quali ebbe a fondarsi la stessa idea originaria della Cassa Rurale. Una crisi di larga portata, ma che denunzia i sintomi di un rinnovamento profondo sul piano concettuale, di un radicale ringiovanimento degli stessi ideali cooperativistici.

I principi cui abbiamo accennato, che sembrano connaturati alla essenza stessa della cooperazione, si vanno invece sempre più chiaramente rivelando come il prodotto di un certo determinato contesto storico; e perciò nulla rende lecito supporre che un loro superamento, una loro sostanziale revisione – ispirati dallo spontaneo processo delle cose e da una realtà economica e sociale diversa – comportino lo snaturamento e la alterazione della essenza cooperativistica delle Casse Rurali. È piuttosto probabile che possa scaturirne una più attuale e valida concezione della stessa cooperazione di credito.

Dal glorioso ma vecchio involucro della Cassa Rurale noi vogliamo veder sorgere un'azienda diversa, rinnovata, che funzioni come una banca locale, i cui confini non siano però quelli angusti ed ormai artificiosi del comune. È noto che oggi i comuni si espandono territorialmente e tale movimento ha, tra l'altro, come effetto, quello di attivare zone quasi sempre economicamente omogenee. È questo un motivo importante e da meditare. Le Casse Rurali – oggi come ieri

banche locali del comune – non possono né devono rimanere ferme di fronte a tale processo di ampliamento territoriale dalle rilevanze non soltanto economiche ma anche sociali. Si tratta di adeguare e di estendere le attuali dimensioni operative nell'ambito dell'area entro la quale si articola la vita economica del comune, sempre che, ovviamente, vi siano ben precise motivazioni di ordine economico e sociale che ne consiglino l'attuazione. Per questo, e cioè per i comuni sempre più sollecitati da spinte di movimento e di espansione in tutti i sensi, noi diciamo che ci vogliono Casse Rurali parimenti in movimento ed in espansione, ovverosia aziende che – assumendo dimensioni più appropriate, anche attraverso opportune operazioni di concentrazione volontaria – agiscano sulla base dei sempre validi ideali del cooperativismo, ma con metodi più efficienti di gestione, con prospettive nuove e più ampie.

È per una formula nuova che noi ci battiamo, elaborata in conformità agli orientamenti spesso rivoluzionari che prepotentemente emergono dalla realtà odierna. Una nuova formula che ci consenta anzitutto di introdurre nello stesso mondo cooperativo quei principi di moderna organizzazione già ampiamente diffusi, e con innegabili risultanze positive, per esempio nell'ambito delle società di capitale. Sia infatti ben chiaro che quando noi parliamo di stretto coordinamento tra i diversi centri operativi nei quali si articola il sistema delle Casse Rurali, non intendiamo auspicare soltanto un seppur necessario rafforzamento dello spirito associativo. Finiremmo con l'adoperare un linguaggio nobile, ma astratto. Vogliamo piuttosto che la forza unitaria della categoria si manifesti sul piano dei fatti. E la gestione di gruppo è lo strumento ideale a questo fine, dal momento che oggi appare come la più valida e feconda forma di organizzazione economica. È quindi tempo che si studi anche per le nostre società cooperative una forma moderna di collegamento, tale da accomunare le singole unità operative in un vincolo di dipendenza funzionale ad organi di vertice, che fungendo da società "madri" riescano a realizzare una vera e propria integrazione di esigenze e di energie. Pensiamo soprattutto alla funzione che – in tal senso – potranno svolgere le Federazioni

regionali, in grado di diventare le centrali di coordinamento e di attivazione dell'intero nostro sistema. Tra i compiti che ad esse devono essere affidati figurano il controllo delle associate, sul modello di ciò che avviene nei sistemi esteri più progrediti; il riordinamento delle carriere – sempre su scala regionale – e la più adeguata utilizzazione del personale delle Casse; ma, in particolare, la formazione di quei bilanci consolidati, che costituiscono uno dei primi, effettivi, fondamentali elementi per una efficiente ed aggiornata organizzazione di gruppo.

Queste le linee essenziali della nostra politica di rinnovamento. Seguendo le quali pensiamo che il nostro movimento possa dare il suo più fattivo contributo alla creazione della nuova società, cui – come dimostrano i fermenti diffusi in questi tempi – aspirano le forze più attive e sensibili. Quelle che si battono, nel nostro e negli altri paesi, per una società nuova, migliore e più giusta di quella nella quale ancor oggi viviamo; una società che comunque continuerà a trovare nelle iniziative e nelle fatiche quotidiane della gente più semplice e laboriosa, cioè i piccoli e medi operatori, stabilità, sicurezza ed ordine.

Il ruolo del credito e dell'autofinanziamento per lo sviluppo della cooperazione 1972*

Il mondo imprenditoriale ha sempre cercato di migliorare l'efficienza delle proprie unità economiche. Questo processo ha assunto oggi ritmi di intensa accelerazione per i traguardi conseguiti in ogni settore e così ci è dato assistere all'introduzione costante, nelle imprese, di nuove tecnologie, di nuovi metodi di gestione, di un più alto grado di qualificazione professionale, di avanzate tecniche promozionali.

Questa maggiore efficienza si traduce in una forte spinta concorrenziale, che tende ad emarginare le imprese – in genere le piccole e le minori – che non riescono a tenere il passo necessariamente sostenuto.

Le imprese cooperative – più delle altre categorie di imprese – sono coinvolte in tale problematica, in quanto sopportano gli effetti convergenti della carenza di quadri dirigenziali in grado di impostare e coordinare un'adeguata politica di programmazione aziendale e della obiettiva insufficienza dei mezzi necessari per il finanziamento dei propri piani di attività.

Per quanto concerne la presenza di *manager* cooperativi, è indubbia l'importanza che essa assume per lo sviluppo dell'impresa cooperativa, che essendo precipuamente una società di persone e non di capitali deve poter anzitutto disporre di elementi di solida qualificazione nel campo imprenditoriale, in modo da applicare alla gestione della cooperativa le tecniche innovative suggerite dall'evoluzione dell'impresa moderna.

Si è voluto sottolineare il ruolo del *manager*, perché riteniamo sia indispensabile – in ordine agli stessi problemi del credito e del finanziamento – fare riferimento ad una esigen-

---

* In *Cooperazione di Credito*, 1972, n. 30, pp. 479-489. **[27]**

za che non solo ha carattere di necessità, ma di priorità. Anticipando un motivo che svilupperemo in seguito, si deve subito riconoscere che i finanziamenti alle cooperative giungeranno in misura proporzionale alla "stima" che il sistema creditizio avrà nei *manager*, i quali perciò debbono dar garanzia non solo di aver saputo formulare un programma preciso e concreto di sviluppo aziendale, ma di saper calcolare bene i finanziamenti necessari all'impresa, di saper utilizzare razionalmente tali finanziamenti, di avere le doti indispensabili per portare l'impresa cooperativa su posizioni competitive.

Oltre alle esigenze di carattere soggettivo, le imprese cooperative si trovano di fronte a difficoltà finanziarie superiori a quelle denunziate dalle imprese di tipo privatistico, proprio per la loro natura istituzionale. Il che non solo rappresenta una grossa remora alla crescita delle cooperative già esistenti, ma ne impedisce la nascita di nuove, frenando così l'espansione del movimento che pure è auspicata dalla nostra Costituzione.

Si può dire di più: solo una strategia del credito – ed in questo termine intendiamo comprendere la politica ad ampio raggio perseguita anche attraverso strumenti quali le banche, le finanziarie, le società assicuratrici, i fondi di garanzia, ecc. – sarà capace di dare il dovuto impulso e di fungere da volano per una affermazione del metodo cooperativo, la cui crescita ed espansione è legata essenzialmente al superamento dei nodi di ordine finanziario.

In considerazione delle finalità che perseguono dal punto di vista sociale e che trascendono la limitata sfera di interesse dei propri soci, per coinvolgere la sfera più ampia della intera comunità, le cooperative debbono entrare nel piano della politica di sviluppo del paese, diventare, nella nostra società, un punto di riferimento, avere cioè una loro collocazione nel discorso della programmazione.

Noi chiediamo che il problema del finanziamento dell'impresa cooperativa assuma una importanza prioritaria nella formulazione delle strategie per una nuova politica della cooperazione e che si abbia come obiettivo-guida la ristrutturazione dell'attuale realtà e della corrente metodologia.

Anche il mondo della cooperazione può e deve chiedere allo Stato un'azione di stimolo e di incentivazione che non si limiti alle consuete agevolazioni, ma concorra a creare un sistema dove il flusso creditizio-finanziario raggiunga le imprese cooperative attraverso nuovi, moderni, sicuri canali.

L'attuale struttura del credito alla cooperazione

Che sia necessario apportare delle modifiche all'attuale sistema di finanziamento alla cooperazione si può dedurre dall'esame della situazione esistente.

Tale situazione è anzitutto contraddistinta da un complesso pletorico e disorganico di leggi che contemplano interventi creditizi a favore delle cooperative: non c'è stato finora un serio tentativo di unificare la normativa concernente le agevolazioni alle cooperative. Limitandosi a prendere provvedimenti di natura contingente, il parlamento non ha ancora affrontato in modo sistematico il problema di assicurare un flusso di mezzi finanziari costante e sufficiente alle nostre reali necessità.

Per quanto riguarda le agevolazioni fiscali, vi è da dire che queste sono tutt'oggi ancorate ai requisiti mutualistici fissati dalla legge del 1947 sulla cooperazione, per i quali si verrebbe a porre l'esigenza di un adeguamento, poiché alcuni di essi possono rappresentare motivo di impedimento alla dinamica evolutiva dell'istituto cooperativo.

Le non molto e non esaltanti provvidenze a favore del settore cooperativo raggiungono gli utenti con difficoltà, poiché la rete degli "sportelli" del sistema bancario ed in particolare delle sezioni speciali delle banche di diritto pubblico abilitate alla distribuzione dei finanziamenti agevolati manca della necessaria elasticità. Un'eccezione si può fare per la sezione di credito alla cooperazione presso la Banca nazionale del lavoro, sezione peraltro solo recentemente irrobustita con una dotazione aggiuntiva. Una comune carenza di questo sistema distributivo è la distanza – spaziale e temporale – che esiste tra i centri di erogazione e le cooperative, sia perché essi centri non hanno generalmente dipendenze nelle zone

più periferiche ove operano le cooperative, sia perché le domande di affidamento debbono percorrere un lungo *iter* burocratico prima di concludersi nelle sedi decisionali.

Il sistema bancario italiano per le sue caratteristiche di natura prettamente privatistica adotta nella concessione del credito criteri che non tengono conto della tipicità dell'impresa cooperativa ed applica ad essa condizioni e termini identici a quelli praticati per gli altri affidati, con in più il sospetto od il pregiudizio che la cooperativa non sia un buon "cliente".

Si può dire che l'attuale sistema di finanziamento sia di tipo passivo, cioè non tenda ad una ricerca di quelle imprese cooperative che hanno maggiori esigenze e reali necessità di credito, ma si limita a decidere se accettare o meno le richieste che spontaneamente affluiscono presso il sistema stesso. Ciò costituisce un forte handicap allo sviluppo di gran parte delle cooperative, in quanto soltanto le più progredite e fornite di quadri dirigenziali qualificati, rivelano un livello informativo adeguato sia per quanto concerne la conoscenza della complessa e disarticolata normativa esistente, sia per l'espletamento di tutte le pratiche necessarie per avanzare le richieste di fido.

Né a colmare questi vuoti sono riuscite le associazioni cooperative, sia nel senso di sollecitare un diverso atteggiamento del sistema bancario e degli organi pubblici competenti, sia nel senso di predisporre degli strumenti – come potrebbe essere un fondo di garanzia intercooperativa – aventi lo scopo di rendere più facile e meno gravoso nelle condizioni l'accesso al credito.

È implicita in tutto questo una considerazione: il fatto organizzativo in tanto ha un valore e serve alle singole cooperative, in quanto può assicurare il soddisfacimento di quelle esigenze che a livello di singola impresa non si riesce a garantire; ne discende, quindi, che dobbiamo disporre di organismi rappresentativi più dinamici ed in grado di contare per modificare il contesto legislativo ed economico nel quale operano le cooperative.

Una ulteriore riprova delle sfasature che mostra l'attuale

sistema del credito alla cooperazione in Italia è data dal fatto che si registra un elevato tasso di non utilizzo dei mezzi messi a disposizione dalle fonti di finanziamento della Comunità europea, tanto più dannosa in quanto denota una scarsa sensibilità nei confronti di forme di intervento sovranazionale che sono destinate – secondo una logica storica irreversibile – ad assumere una funzione vieppiù crescente per lo sviluppo dei vari settori economici.

Il problema dell'autofinanziamento nelle cooperative

In modo pregiudiziale alla trattazione della problematica dell'autofinanziamento devono essere fatte le seguenti precisazioni: l'autofinanziamento per le società cooperative – proprio per la loro natura istituzionale e per le loro finalità sociali – non potrà mai rappresentare la soluzione primaria in ordine alle esigenze finanziarie, anche se ad esso compete una importante funzione complementare rispetto alle fonti creditizie esterne al fine soprattutto di assicurare credibilità all'impresa cooperativa attraverso una solidità patrimoniale.

Il motivo fondamentale della scarsa capacità di autofinanziamento risiede nel fatto che la cooperativa registra generalmente bassi livelli di utili di esercizio, essenzialmente perché – ed è opportuno ribadirlo – nel perseguire le sue finalità sociali non pone in prima linea, come invece accade negli altri tipi di impresa, lo scopo del lucro. A ciò si aggiungano altri motivi, come per esempio la rigidità nei costi del fattore lavoro, che per la cooperativa non costituisce e non deve costituire fattore di manovra per il raggiungimento di equilibri economici.

All'interno di queste tesi generali, però, occorre compiere delle distinzioni. Infatti, il discorso sulla funzione non primaria dell'autofinanziamento va formulato in termini diversi a seconda dei rami di attività in cui si articola il settore cooperativo: esemplificando si può dire che l'autofinanziamento acquista una rilevanza maggiore per i rami delle cooperative di commercializzazione e trasformazione, rispetto agli altri rami, come può essere quello delle cooperative di produzio-

ne e lavoro o delle cooperative di credito e di assicurazione.

Altra distinzione è da fare tra le cooperative già affermate e le cooperative da poco costituite. Per queste ultime, ovviamente, a proposito dell'autofinanziamento, ancorché parlare di non fondamentale importanza, si deve invece rilevare l'inesistenza del problema: per una impresa appena sorta, infatti, il residuo di esercizio non ha modo di formarsi.

Il profilo sotto il quale si presenta in termini più netti la diversità del ruolo dell'autofinanziamento è quello della dimensione delle imprese cooperative.

Infatti – per le sperimentate leggi economiche – la maggior dimensione può comportare rendimenti crescenti e di conseguenza un più elevato grado di efficienza, cosicché il tasso di rendimento per le grandi cooperative può risultare superiore e consentire margini di esercizio più ampi. Ne discende – sempre per le grandi cooperative – la possibilità di maggiore incremento delle riserve e dei vari fondi di rinnovo quindi una capacità maggiore di riprodurre ed allargare il proprio capitale.

Vediamo più precisamente alcune categorie di autofinanziamento. In primo luogo vi è il potenziamento del capitale sociale, nelle varie forme in cui ciò è possibile. Un'esigenza, in questo senso, è quella di svincolare la partecipazione azionaria del singolo socio dagli attuali livelli in modo da elevarli, controbilanciando almeno il costante processo inflazionistico che si verifica nei valori monetari.

In secondo luogo sembra opportuno prevedere una revisione dei principi sulla mutualità, stabiliti con la legge del 1947 – con la legge cioè di un periodo caratterizzato da condizioni sociali ed economiche profondamente diverse da quelle in cui noi oggi ci troviamo, a motivo del rapido processo di trasformazione che nel frattempo si è verificato. Nella fattispecie, si suggerisce il cambiamento del limite dell'utile distribuibile ai soci in modo da rendere più attraente la partecipazione ad una società cooperativa sia perché i soci già aderenti siano stimolati ad accrescere la propria quota di capitale sociale, sia perché possa esservi una spinta all'ingresso di nuovi soci. Tutto ciò si traduce in una maggiore

dotazione patrimoniale.

Nel rafforzamento patrimoniale, al di là del fatto meramente economico, si può e si deve vedere un fatto educativo, in quanto la maggiore incidenza del capitale versato da parte di ogni singolo socio presuppone una volontà ed un impegno maggiori di partecipare al rischio dell'impresa cooperativa.

Terzo: sono da auspicare delle soluzioni, in termini di autofinanziamento, che seppure non debbano stabilirsi come norma generale, tuttavia – a seconda delle diverse situazioni in cui ogni singola cooperativa viene a trovarsi – possono dare un contributo non indifferente in ordine al problema dell'acquisizione di crescenti capacità finanziarie per le imprese cooperative.

È il caso del ricorso al pagamento dilazionato dei prodotti conferiti dai soci o dell'invito rivolto ai soci stessi di effettuare prestiti individuali alla cooperativa.

A quest'ultimo riguardo va ricordato che l'art. 12 della legge 17 febbraio 1971, n. 127, prevede la possibilità che i soci effettuino prestiti alla propria cooperativa, in aggiunta alla quota di capitale sociale versato, sino a 3 milioni per tipo di cooperativa; per quelle di conservazione, lavorazione, trasformazione ed alienazione di prodotti agricoli e per le cooperative di produzione e lavoro tale limite sale ad 8 milioni.

Tale disposizione legislativa – importante per il contributo che può recare all'autofinanziamento dell'impresa cooperativa, non solo perché determina una riduzione del costo dell'indebitamento evitando nel contempo di accentuare i legami di dipendenza con il sistema creditizio, ma anche perché crea una maggiore integrazione tra la cooperativa e la base sociale –, tuttavia ci sembra debba essere modificata, affinché possa avere pratica utilità, nella parte in cui si vincola la remunerazione del prestito del socio al saggio di interesse legale: occorre invece adottare un criterio flessibile, che secondo noi potrebbe essere quello di ancorare il tasso del prestito individuale ai corsi dei valori obbligazionari.

Infatti questa forma ci sembra in un certo senso assimilabile all'emissione di prestiti obbligazionari ed essa può anzi preludere alla formazione di un vero e proprio mercato

obbligazionario cooperativo, le cui modalità tecniche di ammortamento devono essere adeguate alle peculiari esigenze delle società cooperative.

Sempre in merito alle soluzioni relative al problema dell'autofinanziamento, ve ne sono da auspicare altre, come ad esempio l'uso – con la dovuta cautela – di fondi di previdenza e di ammortamento, che fronteggiano oneri futuri dell'azienda.

Gli accenni che si sono fatti possono sostanzialmente e sinteticamente ricondursi a due forme di autofinanziamento: a) diretto, cioè attraverso l'aumento del capitale sociale e l'accumulo di riserve; b) indiretto, cioè attraverso i prestiti dei soci alla cooperativa.

L'adozione di una di queste forme o di entrambe, dipende dalla valutazione empirica che si deve compiere caso per caso e va riferita a motivazioni che attengono alla psicologia della base societaria della impresa cooperativa e dell'ambiente umano entro cui detta impresa opera.

L'autofinanziamento è certo il modo più economico per raggiungere il rafforzamento patrimoniale e finanziario e su questa strada possono soccorrere strumenti essenziali quali una società finanziaria ed una società di garanzia. L'uno e l'altro mezzo potrebbero partecipare – tramite l'acquisizione di quote sociali – anche al risanamento di quelle imprese cooperative che attraversano particolari situazioni di difficoltà gestionale.

Così come nell'industria si sono create delle società di intervento straordinario, volte a consentire il ripristino dell'equilibrio aziendale (si pensi ad esempio alla Gepi ed al sistema delle partecipazioni statali) parrebbe opportuno che anche il settore cooperativo potesse avvalersi di strumenti di tale natura.

Le fonti esterne di finanziamento

Abbiamo detto che l'autofinanziamento non può costituire la fonte primaria di approvvigionamento di capitali necessari per l'impresa cooperativa.

È un dato di fatto che – nell'attuale fase di sviluppo della

economia nazionale – tutte le imprese (a prescindere dalla loro forma giuridica) tendono a servirsi sempre più dei canali esogeni di finanziamento, sia ricorrendo agli ordinari istituti finanziari, sia ricorrendo ampiamente a stanziamenti ed agevolazioni pubblici.

Anche in considerazione di siffatta tendenza generale, il movimento cooperativo deve programmare una propria politica volta alla ricerca di fonti continue, sufficientemente equiparate ai reali fabbisogni finanziari; in grado di praticare condizioni accessibili; che coprano tutta la gamma dei termini (breve, medio e lungo). Tali fonti poi dovrebbero basarsi su una concezione moderna della distribuzione del credito, la quale si ispiri ad una più esatta percezione della validità delle garanzie personali e si indirizzi su criteri di snellezza operativa.

Diciamo che un sistema di credito alla cooperazione dotato dei requisiti suindicati, in Italia, è ancora tutto da creare.

In quest'ordine di idee si rileva del tutto pregiudiziale il riferimento all'esperienza del movimento Raiffeisen all'estero. Come è stato anche affermato nel documento elaborato dal presidente Malfettani per il consiglio nazionale del gennaio 1971 "fra le varie esperienze cooperative, la più valida e congeniale al nostro movimento appare l'esperienza 'Raiffeisen' che – derivando dall'ambiente agricolo – ha dimostrato in molti paesi ed anche nel nostro, di poter coprire globalmente grandissima parte di tutte le attività cooperative".

Più specificamente – dopo aver notato che i problemi di credito condizionano praticamente tutte le possibilità dello sviluppo economico, da cui discende la necessità di avviarsi alla creazione di un fronte finanziario dei cooperatori – il documento presidenziale tracciava come punti programmatici l'intima compenetrazione del movimento delle Casse Rurali con quello delle cooperative, "in vista della realizzazione del sistema 'Raiffeisen' – basato sulle Casse Rurali – che si pone nel nuovo corso come la spina dorsale dell'organizzazione cooperativa".

Questa indicazione, che recepisce gli apporti di elaborazione forniti circa il ruolo e la tipologia organizzativa che in questi anni – sulla scorta della consonanza ideale con le simi-

lari esperienze della cooperazione di credito nei paesi che si sono ispirati al sistema Raiffeisen – va tradotta in una strategia non solo di medio e lungo periodo, ma deve rappresentare il punto di svolta immediata verso una maggiore integrazione delle Casse Rurali come supporto finanziario e come momento unificante a livello di sistema della nostra organizzazione confederale del mondo cooperativo.

Crediamo che queste siano le linee di forza capaci ad un tempo di far superare una certa crisi di assestamento – dovuta anche al diverso grado di esperienza e di consapevolezza maturate in Italia – e di gettare le basi di un nuovo processo di evoluzione economica e sociale dell'impresa cooperativa.

Non è infatti senza ragione che la via seguita dagli altri paesi nel raggiungere una maggiore incidenza della organizzazione cooperativa nella struttura economica è stata proprio quella di fondare la crescita della cooperazione sulla crescita del Credito Cooperativo: basti pensare che in questi paesi le Casse Raiffeisen rappresentano circa il 48% del totale delle cooperative, mentre in Italia sono appena l'1%.

È dunque indispensabile porsi l'obiettivo di moltiplicare la rete delle Casse Rurali, perché così operando si ristabilisce un quadro più armonico nei confronti degli altri paesi, per quanto riguarda la presenza delle istituzioni di Credito Cooperativo e si contribuisce a rendere il settore cooperativo più autosufficiente e con una forza organizzativa solida ed adeguata ai compiti che la cooperativa è chiamata ad assolvere.

Allo stato attuale esistono i presupposti per rendere operativo il discorso che si è venuto delineando in ordine alla "saldatura" tra Casse Rurali e settore cooperativo, secondo il modello Raiffeisen.

Questi presupposti sono di diversa natura, ma di coincidente effetto. In primo luogo risulta un ampio margine non utilizzato di capacità creditizie da parte delle Casse Rurali, in dipendenza delle limitazioni statutarie che di fatto impediscono una diversificazione degli impieghi data la ristrettezza della loro sfera di operatività; margine che può essere reintegrato – come avviene – nell'Istituto centrale di categoria, che mobilita tali fondi a favore di quelle cooperative, le

cui esigenze finanziarie non possono essere coperte dalla singola Cassa Rurale.

La presenza di Iccrea – in questa prospettiva integrante – vale quindi come elemento catalizzatore delle capacità inutilizzate delle Casse Rurali e come centro dinamico da cui si dipartono i finanziamenti alla cooperazione.

Ciò però implica che l'Istituto ricerchi a livello centrale una strutturazione diversificata a seconda delle varie forme di intervento richieste dalle imprese cooperative e si prospettano quindi, come valide, soluzioni che vadano dalla creazione di apposite sezioni di credito fondiario, edilizio, di miglioramento agrario, alla predisposizione di cooperative di 2° e 3° grado per la gestione consortile di alcuni, fondamentali servizi, alla utilizzazione di una "finanziaria" cooperativa che potenzi e coordini il circuito economico delle cooperative stesse, alla messa in funzione di una società assicuratrice che dia garanzia in ordine agli impieghi.

Accanto ad una siffatta rete di istituti e società di servizi, occorre prevedere il decentramento di alcune attività svolte da Iccrea a livello regionale, mediante la costituzione di uffici di rappresentanza, i quali possano instaurare degli utili raccordi sia con le cooperative esistenti nelle varie circoscrizioni regionali, sia con gli enti regione nelle fasi di attuazione della politica di piano.

Una proficua collaborazione potrà e dovrà concretarsi con la sezione speciale per il credito alla cooperazione presso la Banca nazionale del lavoro, della quale si dovrà tendere alla qualificazione come strumento al servizio del sostegno finanziario dell'impresa cooperativa.

Crediamo che questo collegamento sia naturale, date le finalità della sezione e vista la necessità di conferire a tutto il comparto cooperativo un assetto organico e capace di presentarsi con autosufficienza finanziaria.

Si è detto che oltre alla necessità di avere a disposizione una entità cospicua di mezzi finanziari, la cooperazione abbisogna di una articolata rete di flussi finanziari con tassi connessi ai diversi termini di scadenza. Il problema è di assicurare alle imprese cooperative – dopo aver acquisito gli oppor-

tuni elementi informativi circa le esigenze che vanno dalla gestione quotidiana ai programmi di sviluppo poliennali e dopo, soprattutto, aver preso precise indicazioni sulla capacità manageriale dei quadri direttivi e sulla efficienza degli organi amministrativi – la possibilità di utilizzare il credito selettivamente nel breve, nel medio e nel lungo termine.

In effetti l'impresa cooperativa deve essere messa in grado di finanziarsi sia tramite lo smobilizzo dei propri crediti o per necessità di tesoreria, sia di provvedersi dei fondi di dotazione in modo da aumentare la propria produttività, senza quindi dover scegliere – come attualmente accade – tra il soddisfacimento delle esigenze di gestione e l'aspirazione ad ottenere nuove e più efficienti dimensioni produttive.

Perché nel caso che la scelta si indirizzi solo verso la richiesta di credito a breve per la cooperativa significa rinunziare ad ampliare la propria sfera di attività, rinunciare cioè a nuove attrezzature e ad elevare i propri livelli di produttività, cause queste di inefficienza economica e quindi di ritardo nel piano competitivo rispetto agli altri tipi di impresa.

Mentre nel caso si preferisca l'acquisizione del credito per gli investimenti in capitali fissi, viene a determinarsi un forte impegno nel fronteggiare gli ammortamenti e quindi si ottiene uno squilibrio nell'attività quotidiana, come può essere la deficienza di cassa e la incapacità di essere solvibili di fronte a scadenze immediate.

È innegabile che i requisiti testé analizzati per il credito alla cooperazione sono strettamente dipendenti dalla qualità e quantità delle garanzie che l'impresa cooperativa può offrire. È altrettanto innegabile che la tendenza attuale di gran lunga preponderante è che il credito non sia concesso se non coperto da garanzie reali. Ed è proprio di questa specie di garanzie che sono deficitarie le imprese cooperative.

Dobbiamo prendere atto della scarsa disponibilità degli amministratori a rilasciare fidejussioni in proprio. Dobbiamo altresì prendere atto della riluttanza dei soci a costituire cooperative a responsabilità illimitata e ciò perché alcuni momenti "eroici" di un secolo fa forse oggi non hanno una eco sufficiente. È cresciuta però in pari tempo la tendenza a

far assumere alla cooperativa aspetti tipicamente speculativi, in vista dell'obiettivo di aumentarne il grado di efficienza.

A nostro avviso da questa tendenza – di per sé giusta perché l'impresa cooperativa opera in un mercato concorrenziale e quindi non può sottrarsi ad una logica di confronto in termini di redditività – bisogna prendere l'opportuna distanza, nel senso che non si deve mai confondere la finalità di conseguire ampi margini di utili con quella propria della cooperativa.

Mentre nelle ordinarie imprese a struttura privatistica l'organizzazione dei fattori produttivi è preordinata allo scopo di raggiungere i massimi utili di gestione, nell'impresa cooperativa l'utile non è mai fine a se stesso, ma rappresenta un obiettivo di tipo strumentale, volto in ultima analisi a rendere sempre più efficiente il servizio cooperativo.

Non si tratta di confondere l'efficienza cooperativa con l'efficientismo perché se è indubbio che una impresa cooperativa è inquadrabile nella logica dell'economia di mercato – in cui l'efficienza stessa, i grandi aggregati, il capitale umano rappresentano i termini essenziali per la sopravvivenza delle unità economiche – è altrettanto vero che essa se ne differenzia sul piano sociale e su quello degli scopi statutari, qualificandosi come un organismo che ha sempre e in ogni caso per protagonista il socio cooperatore, sia come soggetto attivo delle scelte e sia come destinatario delle attività della cooperativa.

Ritornando al problema di una insufficienza in genere di garanzie reali, questa deve essere considerata non come fine a se stessa, ma perché incide fortemente sul livello dei mezzi finanziari che si possono ottenere, nonché sul livello dei tassi per i crediti a media e lunga scadenza che le cooperative contrattano sul mercato.

L'attuale schema dell'erogazione del credito strettamente connesso al sistema delle garanzie reali va quindi superato. Bisogna che a questo criterio basato sulla natura oggettiva delle garanzie, si sostituisca il criterio della valutazione soggettiva, che investe il destinatario del credito, le sue capacità economiche e le sue finalità sociali.

A questo proposito, la struttura di un nuovo schema delle garanzie deve richiamarsi ad alcuni criteri principali; in primo luogo deve essere sostituita la garanzia patrimoniale con una garanzia basata essenzialmente sull'attività, sulle capacità imprenditoriali, sulle prospettive di sviluppo; ad integrazione di questo criterio – al fine di dare maggiore sicurezza all'operazione finanziaria – possono soccorrere elementi informativi come la situazione di regolarità contabile e, di rilevante importanza, il parere dell'associazione cui l'impresa cooperativa aderisce.

Si deve anche tener presente che condizione necessaria e sufficiente perché l'impresa cooperativa ottenga la fiducia indispensabile a consentire un decollo economico ed il conseguimento dei "livelli di soglia" minimi è la presenza di *manager* con forti capacità innovative e di ricerca, sia all'esterno per quanto concerne il reperimento dei mezzi finanziari e sia all'interno per quanto concerne l'integrazione delle strutture organizzative aziendali; inoltre occorre la creazione di un atteggiamento nella conduzione amministrativa basato sull'impegno di gruppo, da cui nascano la formulazione degli obiettivi e la delineazione delle strategie necessarie per raggiungerli.

A tutto questo è indispensabile la presenza di una compagine sociale e di amministratori che credano nella formula cooperativa come la più rispondente al soddisfacimento dei propri bisogni economici, senza cioè che di essa se ne faccia un uso strumentale per coprire interessi speculativi che si situano al di là della sfera cooperativa.

In armonia con questa scelta di campo bisogna che gli amministratori adottino la prassi di fortificare l'organismo sociale, attraverso la costituzione e l'ampliamento delle riserve interne come atto di preveggenza e come costume morale. Anche questo è un aspetto peculiare del metodo cooperativo, la cui pratica va generalizzata per contrastare la tendenza – ancor oggi prevalente – alla distribuzione degli avanzi di gestione in un unico esercizio sociale.

Da qui discende che il parametro primario su cui basare il giudizio circa l'affidabilità della cooperativa non deve essere

tanto quello delle garanzie reali, bensì quello che ha riguardo alla caratteristica operativa del *manager* ed alla efficienza – come si è detto – degli organi amministrativi.

Vi è però il problema di aggiungere e di integrare le cennate garanzie con altre che provengano dall'interno del movimento cooperativo, e ciò a testimonianza del fatto che il principio del *self help* come gioca in modo determinante nel momento della costituzione della cooperativa, così dispiega i suoi effetti sul piano delle garanzie.

Ci si riferisce in particolare alla creazione di fondi comuni tra imprese cooperative, con il compito precipuo di servire quale centro di erogazione di garanzie a fronte dei finanziamenti concessi alle cooperative stesse. Riteniamo che questo sia lo strumento capace di far superare la situazione attuale caratterizzata da una difficoltà di ricorso al credito, soprattutto se collegato ad adeguate forme di assicurazione del rischio. Un ultimo, ma non per questo meno importante requisito che auspichiamo acquisisca il credito alla cooperazione, è la tempestività nelle erogazioni: l'intervallo di tempo intercorrente tra la richiesta e l'ottenimento del finanziamento deve essere più breve. Non solo, ma deve essere snellita tutta la procedura necessaria.

La caratteristica della sburocratizzazione e della maggiore razionalità delle procedure acquista importanza rilevante per la impresa cooperativa, in quanto questa – a differenza delle imprese di maggiori dimensioni, le quali si possono avvalere di persone altamente qualificate e di consulenti esterni – hanno un handicap culturale che le pone in una situazione di inferiorità quando occorre tenersi costantemente aggiornati sui vari provvedimenti legislativi di tipo agevolativo e tributario; quando occorre districarsi in mezzo ad una miriade di procedure, norme ed enti; quando, infine, occorre seguire direttamente l'*iter* delle pratiche.

Si tratta in sostanza per le cooperative di superare il *gap* che le separa dalle posizioni raggiunte dagli altri organismi economici. Quello che occorre per dare una moderna concretezza allo stesso concetto di cooperazione è l'inserimento di essa in una strategia di rinnovamento che, partendo da un

diverso configurarsi del Credito Cooperativo, delinei tempi, metodi, strumenti, uomini e strutture idonei a far sì che le finalità sociali perseguite dalla cooperazione siano sostenute dal raggiungimento di elevati livelli di efficienza economica.

In tal modo la funzione sociale acquista un contenuto ben più rilevante perché all'aspetto squisitamente sociale delle iniziative si unisce la forza di conseguire risultati sul piano economico.

L'apporto delle Casse Rurali per la crescita economica e sociale del Mezzogiorno 1973*

Da sempre le Casse Rurali sono state individuate come uno strumento utile a migliorare le condizioni di vita dei ceti meno provveduti, soprattutto nelle zone meno progredite dal punto di vista economico come quelle del Mezzogiorno.

L'origine di questa attitudine, o meglio vocazione, risale addirittura alle prime esperienze che i cattolici meridionalisti – da Sturzo in poi – compirono a favore dell'emancipazione delle popolazioni agricole del Sud; tra molte difficoltà essi riuscirono, superando le forti diffidenze delle autorità pubbliche del tempo, ad organizzare le Casse e le Unioni Rurali.

Nel 1897 don Sturzo, che fu il vero animatore del movimento cattolico della cooperazione di credito (tanto da venire accusato di ridurre la sua attività "ad insegnare la dottrina cristiana o a fondare qualche Cassa Rurale"), costituì una Cassa Rurale a Caltagirone, la terza della Sicilia, mentre a Palermo fu creato un centro propulsore e di coordinamento economico delle varie iniziative tendenti alla diffusione di Casse Rurali.

L'orientamento seguito dall'Opera dei congressi, divenuta in quegli anni promotrice di una vasta rete di organizzazioni cooperativistiche in tutta Italia, impresse certamente a don Sturzo una spinta determinante.

Non bisogna però dimenticare che l'azione di don Sturzo, la quale s'inseriva in un contesto socialmente e politicamente assai differente da quello che caratterizzava l'Italia settentrionale, si configura in termini più complessi e dinamici.

La formazione di un ceto rurale autonomo, libero da vincoli di natura feudale, non è un momento a sé stante dell'at-

* In *Cooperazione di Credito*, 1973, n. 35, pp. 281-292. **[31]**

tività sociale del prete di Caltagirone, ma fa parte di un preciso programma politico: dare, cioè, al Mezzogiorno l'assetto di una società ordinata e progressiva nell'ambito dello stato unitario. Questa prospettiva, mentre contribuiva a potenziare il suo impegno a favore della categoria agricola, suscitava però un'aspra reazione da parte di quei gruppi sociali i cui interessi erano fortemente compromessi dal diffondersi del movimento cooperativistico.

Ma il patrimonio di idee sturziane sulla cooperazione, e in special modo il suo richiamo al concetto di autonomia locale, di libertà intesa come un operare consapevole dei propri rischi entro una visione dinamica e pluralistica della vita pubblica, merita ancora oggi tutta la nostra considerazione se vogliamo assicurare alle Casse Rurali – e quindi alle comunità di cui esse costituiscono l'epicentro non soltanto economico – una costante di rinnovamento e di progresso.

Certo è che le Casse Rurali, le cooperative, le leghe contadine, le autonomie comunali rappresentavano momenti inscindibili della strategia sturziana dello sviluppo del Mezzogiorno, la quale si basava sul fatto di considerare la questione meridionale non solo in termini economici, ma morali, amministrativi, sociali e politici e riguardanti lo stato nella sua struttura storica e nella sua ispirazione ideale.

Nel filone di una tradizione alla quale costantemente ci ricolleghiamo, per il valore di indicazione che ancora può profondamente incidere sul contesto economico attuale, si inserisce il nostro programma che vuole attuare, in un disegno di sviluppo delle Casse Rurali, un'azione interessata in modo prevalente al Mezzogiorno, il quale appare ancor oggi caratterizzato dall'insufficienza di infrastrutture bancarie.

All'assemblea del 7 luglio scorso della Federazione Italiana delle Casse Rurali ed Artigiane abbiamo voluto affermare con particolare energia che "dovremo far giungere il nostro appoggio alle zone meno progredite, sia incrementando i punti di attività che abbracciano tutto il campo delle forze produttive, sia favorendo la formazione di mentalità imprenditive, tramite i programmi di addestramento professionale dei giovani cooperatori da inserire

nel tessuto economico meridionale".

"Al riguardo – si è aggiunto in quella occasione – l'interesse dimostrato dal movimento cooperativo per il problema dello sviluppo del Mezzogiorno deve estendersi fino a considerare la cooperazione di credito come fattore essenziale per l'affermazione di una efficiente imprenditorialità cooperativa, in modo da allentare i vincoli di dipendenza che per la cooperazione ancora sussistono nei confronti delle fonti esterne di finanziamento, sia pubbliche che private".

La dimensione delle Casse Rurali ed Artigiane nel Mezzogiorno ed alcuni problemi nodali dello sviluppo delle aree meridionali

I punti di presenza delle Casse Rurali nel Mezzogiorno sono formati da 120 unità creditizie, con 160 sportelli, che amministrano depositi per 214 miliardi e fanno investimenti per 173 miliardi. Ed è una realtà alla cui crescita contribuiscono con le loro migliori energie 29.435 soci.

Questi dati – se si tiene conto che appena nel 1965 i depositi delle Casse Rurali meridionali ammontavano a 43 miliardi e gli investimenti a 23 miliardi – esprimono con sufficiente chiarezza le potenzialità di espansione operativa che sono insite anche nelle Casse del Sud; ma al tempo stesso, se raffrontati con i dati relativi alla consistenza delle Casse Rurali nelle regioni del Centro Nord, sono una eloquente riprova delle particolari difficoltà di affermazione che il Credito Cooperativo ha incontrato nel Mezzogiorno: contro le 120 Casse del Mezzogiorno, ne operano 546 nel Centro Nord.

Eppure, considerando che il Mezzogiorno è caratterizzato dalla prevalenza delle attività agricole, da una fitta rete di aziende di natura familiare e da una distribuzione della popolazione nei piccoli centri rurali, viene spontaneo affermare che proprio nelle aree meridionali le Casse Rurali avrebbero avuto il loro habitat più favorevole.

Dato che, per ragioni storiche e per congiunture amministrative non positive, la diffusione delle Casse Rurali nel Mezzogiorno è stata rallentata – quando non bloccata – si è

determinata in quell'area una progressiva carenza dell'organismo bancario, che seguendo una sua logica di sviluppo si è espanso verso le zone a più alto contenuto economico, per cui al Sud è venuta meno quella diversificata articolazione creditizia che solamente poteva ad un tempo assicurare una più capillare presenza del sistema bancario e corrispondere alle esigenze finanziarie dei ceti locali.

Nel Mezzogiorno, infatti, su ogni 100 comuni ben 56 sono oggi sprovvisti di sportello bancario e per ogni 100 mila abitanti vi sono appena 14 sportelli, laddove nel Centro Nord esistono 23 sportelli per lo stesso numero di abitanti e 42 comuni – su 100 – sono senza servizio bancario.

Lo spazio lasciato vuoto dal sistema bancario è stato colmato dagli istituti speciali (Isveimer, Irfis, Cis, ecc.), i quali certamente – perché destinati ad assolvere ad altre funzioni – non possono offrire quella gamma di servizi di assistenza creditizia indispensabili alle aziende per far fronte all'avvio della loro prima fase produttiva, per quanto riguarda i prefinanziamenti, le anticipazioni, le aperture di credito, gli smobilizzi.

È indubbio che ad impedire un più adeguato dimensionamento del sistema bancario nel Mezzogiorno e ad arrestare la dinamica espansiva delle Casse Rurali ha avuto un peso determinante la strategia bancaria del regime fascista, che perseguendo obiettivi di stabilizzazione politica diede alle strutture creditizie una impronta nettamente dirigistica, favorendo le concentrazioni ed i consorzi di aziende bancarie. In tale disegno gli istituti che ne fecero le spese maggiori furono le Casse Rurali, sia perché i principi sui quali esse si basavano cozzavano contro le impostazioni di ordine corporativo sia perché il discorso del piccolo credito agrario – che le Casse diffondevano nelle campagne – contrastava con le preferenze che il regime riservava per la grossa rendita fondiaria.

Nasce da questo atteggiamento non solo una premeditata azione di soppressione dell'associazionismo cooperativo – nel Mezzogiorno le Casse Rurali, che all'avvento del fascismo erano 1.299, contro le 1.879 dell'Italia settentrionale e le 532 dell'Italia centrale, vennero falcidiate nell'arco del ventennio – ma si alimenta anche quella mentalità che tuttora ritrovia-

mo in alcuni ambienti amministrativi e che, nella misura in cui non recepisce né consente l'autonoma lievitazione degli organismi dai connotati democratici, crea le premesse di un autoritarismo altrettanto deleterio per la crescita civile delle forze più vive della società italiana.

È questa una barriera che ancora oggi limita la validità del discorso cooperativo ed è uno dei nodi, se si vuol dare concretezza a questo discorso, che bisogna sciogliere.

Non vanno però dimenticate per lo meno due altre conseguenze del passato regime nei riguardi dei problemi di assestamento delle Casse Rurali nel Mezzogiorno in particolare. Una prima conseguenza è ravvisabile nell'aver assuefatto i cittadini ad un conformismo di vita, ad un fatalismo privo di prospettive, dove non avevano possibilità di manifestarsi le attitudini alla vita sociale intesa come dinamismo vivo e responsabilizzante e come riscatto da una condizione di emarginazione. Gli sforzi quindi di don Sturzo e di tanti meridionalisti che puntavano proprio sulla crescita di mentalità imprenditive e di valide coscienze associative per ottenere che il Sud si risollevasse dal suo tradizionale stato di inferiorità, venivano a vanificarsi, a tutto svantaggio di quelle unità produttive di base che servono da tessuto connettivo per uno stabile equilibrio sociale. La seconda conseguenza si è avuta sul piano delle strutture associative delle Casse Rurali, che hanno risentito sia a livello centrale sia in specie a livello regionale dell'assenza di un coordinamento organizzativo, tale da far superare le difficoltà di inserimento delle singole Casse nel contesto economico che era in fase di trasformazione. Non si poteva certo consentire la nascita di organismi di propulsione regionale e il potenziamento degli organismi centrali – che sono gli anelli indispensabili dello sviluppo delle Casse Rurali – nel momento in cui si adottava una politica di eliminazione delle cooperative di credito.

Ma per completezza di cause, dobbiamo far cenno a quelle che abbiamo detto essere le sfavorevoli congiunture amministrative, che hanno anch'esse rallentato il processo di espansione della nostra categoria, congelandone lo sviluppo in precostituite condizioni geo-economiche che hanno finito

con il fare assumere alle Casse Rurali i tratti, per nulla veritieri, di organismi la cui costituzione era da favorire – come stabilisce la delibera del 9 agosto 1962 del Comitato del credito – nelle località non servite da altre aziende di credito e aventi una popolazione non superiore ai 3 mila abitanti.

Si è avuto in questo modo un rallentamento della spinta di ripresa della categoria, la quale ha dovuto subordinare le sue esigenze di crescita alla ricognizione preliminare delle caratteristiche delle zone e del numero di abitanti piuttosto che tener conto delle istanze provenienti dagli aggregati professionali, come manifestazione diretta dell'importanza che si annetteva alla Cassa Rurale.

Dobbiamo anche avvertire che sarebbe stata ben diversa la consistenza della categoria nel Sud del paese se non avessimo incontrato la sospensiva determinata dal provvedimento del 23 giugno 1966 del Comitato del credito e, in secondo luogo, se non ci fossimo imbattuti nelle difficoltà connesse al successivo provvedimento del Cicr del 14 maggio 1971, che come vedremo in appresso, ha fissato criteri estremamente contraddittori, tali cioè da vanificare il suo intendimento che, almeno in linea teorica, era quello di favorire la costituzione di nuove Casse Rurali ed Artigiane.

Ciò che in sostanza non si è ancora riusciti ad ottenere è di far adottare parametri di valutazione nella concessione degli sportelli bancari o nella autorizzazione per la istituzione di nuove aziende di credito che privilegino la localizzazione nel Mezzogiorno, atteso che l'organismo bancario deve avere una funzione non strettamente finalizzata a conseguire utili di gestione, ma nella tutela del risparmio bisogna che tragga opportunità per assolvere ad un compito sociale di stimolo e di assistenza creditizia. Di più, si è riscontrata una assoluta indifferenza rispetto alla matrice cooperativistica, che contraddistingue le Casse Rurali da ogni altra categoria bancaria, per cui anche la costituzione di nuove Casse obbedisce agli stessi meccanismi validi per le aziende di credito che perseguono scopi lucrativi.

Per quel che riguarda l'altra serie di fattori d'impatto frenante la crescita delle Casse Rurali, non si può non far cenno

a determinate strutture della realtà meridionale, che essendo il quadro di riferimento obbligato, rappresentano la chiave di volta per la soluzione anche della questione di una migliore presenza delle Casse stesse e del sistema creditizio.

Riprendiamo in seguito l'argomento degli effetti di tale situazione; ci interessa notare a questo punto come le strutture creditizie riproducano il tipo di sviluppo (e di sottosviluppo) che si ha in determinate aree, il quale a sua volta è il riflesso del differente grado di sviluppo tra regioni settentrionali e meridionali.

Ciò implica che il *take off* del Mezzogiorno avrà bisogno di una più selettiva articolazione del sistema bancario con la programmazione nazionale e con i piani di elevazione globale del Mezzogiorno stesso, e potrà giovarsi della collaborazione della cooperazione di credito per avere uno sviluppo economico che non lasci spazi vuoti alle piccole iniziative produttive e che assicuri l'intervento creditizio a quei cittadini che sinora sono rimasti al margine e non hanno potuto beneficiare in modo esauriente dell'innegabile miglioramento delle condizioni di vita.

In via di ulteriore approssimazione all'identificazione della situazione in cui si trova il Sud, possiamo citare alcuni indicatori desunti dal raffronto fra i censimenti del 1961 e del 1971.

Per quanto attiene alla dinamica globale della popolazione residente, il processo di mutazione del contesto demografico del paese vede la diminuzione – nell'arco di tempo considerato – della popolazione residente nel Sud dal 36,7% del 1961 al 34,8% del 1971, con un aumento di appena l'1,2% di contro al 10% segnato dal Nord e dal Centro.

In termini assoluti la crescita naturale del Mezzogiorno è stata di sole 225.502 unità, anche a causa delle variazioni migratorie.

In dieci anni, infatti, il Mezzogiorno ha visto una migrazione netta di 2.317.840 abitanti, di cui 1.160.790 si sono indirizzati verso il Centro-Nord (con rilevanti spostamenti, però, infraregionali e infra-provinciali, e da comuni a comuni nelle regioni del Sud), e 977.044 unità si sono dirette verso l'estero.

Non è questa la sede per analizzare le cause del fenomeno migratorio: ne conosciamo tutti gli alti costi materiali e morali; frenare tale emorragia con adeguate forme di investimento e di localizzazione industriale è già avviare a soluzione il problema del Mezzogiorno. Ma è tuttavia il caso di ricordare il risparmio degli emigrati: le loro rimesse in valore assoluto ed in rapporto all'ammontare delle entrate delle partite correnti rappresentano oltre il 5% della bilancia dei pagamenti. Tale ricchezza dovrebbe essere privilegiata ed utilizzata nelle zone di origine.

Ci consta al riguardo che alcune regioni, nell'ambito dei loro fini istituzionali, hanno disposto interventi nei riguardi dei lavoratori emigrati con la creazione di una consulta regionale dell'emigrazione e dell'immigrazione e di un comitato che amministra un fondo di solidarietà che può concedere contributi in conto capitale o per pagamento di interessi di mutuo occorrenti per l'acquisto della casa e per l'avviamento di attività commerciali, artigianali o agricole.

Tale impegno va incoraggiato e diffuso, ma, a nostro avviso, esso dovrebbe esser messo in relazione con un sistema di canalizzazione a monte delle rimesse degli emigranti verso le zone di provenienza del lavoratore.

L'andamento, inoltre, nel decennio 1961-1971 della popolazione residente occupata in agricoltura rivela una flessione negativa in termini relativi nel Sud, rispetto al riferimento-base della popolazione attiva addetta all'agricoltura per l'intero paese, che nel 1971 era il 17,3% mentre nel 1961 era il 29,1%.

Nonostante gli agricoltori siano scesi nel periodo '61-'71 di circa un milione di unità per effetto del fenomeno – tipico di tutti i sistemi economici avanzati – della perdita d'importanza del settore primario nei confronti del secondario e del terziario, il Mezzogiorno ha la più alta porzione di occupati nell'agricoltura: 1.700.192 lavoratori pari al 30% del totale della propria popolazione, contro appena l'11,8% del Settentrione.

Per cui può affermarsi che la ruralizzazione relativa del Mezzogiorno è continuata, malgrado l'esodo dai campi e la

ricordata attrazione del terziario sui livelli di occupazione in agricoltura.

Per una politica, dunque, di contenimento dell'esodo e di riconversione produttivistica dell'agricoltura meridionale in chiave di proliferazione dell'associazionismo contadino e di integrazione della rete di cooperative di produzione e di commercializzazione di prodotti agricoli appare auspicabile l'apporto delle Casse Rurali per potenziare economicamente queste categorie, agevolandole con un credito agrario facilmente accessibile e con tassi di incentivazione.

L'indicatore del reddito netto interno al costo dei fattori enuclea una dinamica nel decennio 1961-1971 che per il Mezzogiorno è più negativa di quella del Centro Nord, dove ogni abitante nel 1971 ha superato il milione di reddito all'anno mentre nel Sud il reddito è al di sotto delle 650 mila per abitante, con una differenza di circa 450 mila lire. Questa differenza è di molto aumentata in 20 anni: nel 1951 essa era di 97 mila circa, cioè il divario è aumentato di 4,6 volte.

Il più basso reddito e la richiamata scarsità di sportelli bancari del Mezzogiorno in rapporto alla sua popolazione – la quale, secondo alcune valutazioni, dovrebbe avere altri 1.260 sportelli – determinano un flusso di risparmio proporzionalmente meno elevato.

Al 31 dicembre 1971 ogni abitante del Sud ha risparmiato per lire 542.882, mentre ogni abitante Centro-Nord aveva depositi nelle banche e negli uffici postali per lire 1.315.875.

Si riscontra, invece, come segnalato, nel Mezzogiorno una più alta propensione al risparmio postale dato che il 25,2% dei depositi affluisce alle casse postali, laddove nel Nord ne affluisce in siffatta forma solamente l'11,7%.

Le distorsioni che tale struttura reca sotto il profilo generale della promozione del Mezzogiorno, ed in particolare dell'agricoltura, sono evidenti allorché si pensi che il risparmio delle zone meridionali non viene utilizzato per investimenti in loco ma, tramite gli strumenti pubblici, serve a finanziare i fabbisogni del Tesoro.

Ci rendiamo conto che il risparmio postale adempie ad un'importante funzione per il sostegno dell'economia, ma è

pur vero che la coerenza di una politica meridionalista (come rilevò addirittura nel 1899 l'on. Ferraris che presentò una proposta di legge intesa ad affidare al credito agrario cooperativo ogni eccedenza delle casse postali superiore ai 600 milioni di lire) vorrebbe che si adottassero mezzi più congrui per il decollo del Mezzogiorno.

Un'ulteriore conferma della diversa situazione in cui versa il Mezzogiorno (che è anche la verifica della simmetria esistente fra squilibrio economico e squilibrio creditizio) può essere dedotta considerando la struttura degli impieghi del sistema bancario e il livello dei tassi d'interessi attivi medi praticati.

Su un ammontare di impieghi che al dicembre 1971 era pari a 30.128 miliardi, la quota che le aziende di credito hanno riservato al Sud è stata di appena 4.446 miliardi: per cui si è avuto un drenaggio di risparmio dal Sud alle altre zone equivalente a 3.193 miliardi (che è la differenza tra i 7.639 miliardi di raccolta di pertinenza del Mezzogiorno e il dato afferente gli impieghi) riferito soltanto ai depositi bancari, mentre sommando a tale importo quello del risparmio raccolto dagli uffici postali nel corso del 1971 che è stato di 2.568 miliardi, la perdita complessiva del potenziale di risparmio del Mezzogiorno arriva ai 5.761 miliardi.

Non c'è bisogno di rimarcare che cosa significhi questa perdita agli effetti della industrializzazione del Sud (nel decennio 1961-1971, ad esempio, si sono fatti investimenti industriali per 7.616 miliardi), della eliminazione dei divari reddituali e della attenuazione dei dislivelli economici. Ma è chiaro che anche nel settore del credito occorre attuare una rapida inversione di rotta e un deciso allineamento del sistema bancario alle esigenze della politica governativa tesa al riassetto del Mezzogiorno.

Se si passa ad esaminare la porzione di credito che perviene ad ogni abitante del Sud e del Nord, disaggregando i dati degli impieghi per la popolazione, notiamo che il primo percepisce credito per L. 526.820 e il secondo quasi il doppio: L. 1.113.483.

Tale situazione – caratterizzata da una scarsa quantità di credito – è altresì aggravata del prezzo del credito stesso, il

quale, proprio nel Mezzogiorno, segna il livello più elevato di tutto il paese: alla fine del 1972 nell'Italia meridionale e in quella insulare i tassi bancari attivi erano rispettivamente dell'8,94% e del 10,13%, contro il 7,22% dell'Italia nord occidentale e del 7,27% dell'Italia centrale.

Vale la pena segnalare in proposito che nei tre anni che vanno dal '70 al '72 si è registrato un aumento dei dislivelli dei tassi tra regioni: si è passati a tassi maggiorati, rispetto alle medie italiane, di 1,40 punti percentuali della fine del 1970 sia nel Meridione che nelle Isole. Alla fine del 1972, mentre il Meridione ha mantenuto questa differenza, per le isole questo è salito a 2,5 punti percentuali.

È questo un elemento che gioca in modo negativo per il decollo della imprenditorialità delle forme associative nel Mezzogiorno, le quali hanno bisogno, per sostenere i programmi di investimento, di capitali a tassi convenienti. La diversificazione dei tassi attivi, a prescindere da altre considerazioni sociali, è un fattore che rende ancor più a forbice l'andamento delle condizioni di sviluppo del Sud e del Nord.

Il problema dei tassi attivi alti è un retaggio storico, del resto, del generale stato di sottosviluppo del Mezzogiorno.

Lo stesso Giustino Fortunato, parlando nel 1970 al congresso delle cooperative di credito di Bologna dei tassi praticati nel Sud, avvertiva "il 9% è una provvidenza, là dove il mutuo con prima ipoteca non si ottiene se non all'8%, il mutuo in generale al 25%, il mutuo personale al 50%"[1].

Come si vede rispetto alla realtà attuale le differenze dei tassi sono soltanto un problema di "scala", cioè di dimensioni, atteso che la sostanza della questione è rimasta inalterata.

È, quindi, necessario attivare nel Mezzogiorno dei flussi creditizi a tassi relativamente più bassi: il che presuppone la collaborazione di una più forte presenza delle strutture creditizie a base cooperativa dai connotati autenticamente mutualistici, i quali possono assicurare l'espletamento di un servizio bancario non finalizzato alla massimizzazione dell'u-

[1] G. Fortunato, "Le cooperative di credito nel Mezzogiorno", sta in *Il Mezzogiorno nello Stato italiano*, volume I, p. 58.

tile di gestione, ma rivolto ad appoggiare lo sforzo dei minori gruppi sociali. Un'ultima notazione sulle disarmonie creditizie del Mezzogiorno è quella riferentesi al grado di ripartizione del credito agrario. Al riguardo sembrerebbe ovvia la conclusione che – dato il più alto grado di ruralità del Sud sia negli occupati in agricoltura sia nell'incidenza del reddito proveniente dall'agricoltura – il credito agrario venisse erogato in maggiore quantità nel Mezzogiorno.

Invece se si considera il rapporto credito agrario in essere per occupato in agricoltura, esso era al '71 pari a 872.811 lire al Nord contro le appena 314.652 lire al Sud. E non basta. In 10 anni il divario è aumentato: dal '61 al '71 il suddetto rapporto si è moltiplicato di 6,7 volte nel Centro Nord, mentre nel Sud-Isole di appena 4,9 volte.

Il ruolo delle Casse Rurali come strumento di attuazione della politica meridionalista

Si è dato un quadro di una serie di disfunzioni che il Mezzogiorno sopporta sul piano del credito, nel tentativo di offrire un contributo di stimolo e di analisi all'approfondimento dei nodi della questione meridionale, in quanto vogliamo richiamare l'attenzione delle autorità pubbliche e di tutte le forze sociali ed economiche del paese sul fatto che il riequilibrio del Sud dovrà essere perseguito anche tramite un aggiustamento del tradizionale *modus operandi* dell'apparato bancario.

Vorremmo ora, nel quadro delineato, dare alcune indicazioni sul contributo che le Casse Rurali ed Artigiane potrebbero fornire per la soluzione della questione meridionale.

Da più parti ed in vari convegni e nelle stesse dichiarazioni programmatiche del governo Rumor – esposte al parlamento il 16 luglio – si ribadisce la "centralità" del problema meridionale, segno questo che effettivamente lo sviluppo stesso del paese non può essere concepito se non in rapporto al superamento degli squilibri territoriali, zonali e reddituali che ancora sono da ricomporre, per conferire unitarietà di crescita a tutte le componenti socio economiche.

Affermare la "centralità" nella vita italiana della questione Meridionale – per dirla con le parole del prof. Saraceno[2] – vuoi dire che essa non può essere risolta con le sole misure prese nell'area per quanto incisive esse siano. Vuol dire quindi ritenere che vi è una politica generale del paese che è capace di dare soluzioni al problema, e che vi sono altre politiche che questa capacità non hanno.

Ma queste politiche – che devono essere elaborate nell'ambito della programmazione nazionale, cui le varie programmazioni regionali dovranno armonizzarsi – tendenti ad eliminare il divario tra Nord e Sud, non devono soltanto determinare mutamenti negli assetti produttivi o inserire le aree meridionali negli schemi di sviluppo nella programmazione nazionale, ma soprattutto comportare interventi – perché in fondo questa è la sostanza della questione meridionale – volti a porre l'uomo come destinatario principale nell'azione di promovimento degli organici pubblici.

Se questo è vero nelle sue implicazioni più profonde, bisogna rendersi conto che finora non si sono adeguatamente incrementate quelle forme autonome di autogestione democratica, quali la cooperazione e l'associazionismo in genere, che potevano e possono assicurare uno sviluppo in armonia con le finalità sociali e con gli obiettivi di valorizzazione della persona umana.

Abbiamo notato, non senza una certa sorpresa, come anche nel recente convegno svoltosi verso la fine di giugno a Potenza su "La politica per le aree interne del Mezzogiorno", il problema dell'autogestione nelle sue diverse estrinsecazioni a livello politico amministrativo ed economico, non sia stato neppure sollevato.

Noi invece, in linea col principio secondo cui non vi sarà sviluppo del Mezzogiorno senza il concorso del Mezzogiorno stesso, riteniamo che per innescare questo processo di crescita autopropulsiva, bisogna orientarsi verso quella direzione. E

[2] P. Saraceno, intervento all'incontro svoltosi a Napoli il 18 gennaio 1973 e promosso dalla Camera di commercio di Napoli sui problemi di sviluppo del Mezzogiorno (*Mondo economico*, n. 4, 3 febbraio 1973).

il Credito Cooperativo, nell'accennata strategia, può giocare un ruolo di primaria importanza tra le forme atte a far sprigionare le necessarie energie per rivitalizzare l'economia dei centri meridionali ancora a struttura tipicamente agricola ed artigianale.

Ben più vasta però, e tale da coinvolgere un ripensamento critico dell'attuale politica meridionalista è, a nostro parere, la portata sociale del metodo cooperativo e della "filosofia" cui esso fa riferimento per la preferenza accordata ai valori della persona umana su quelli prettamente economici e di profitto.

Non a caso si sta facendo strada nei paesi occidentali a più alto grado di industrializzazione la coscienza della necessità di ridurre i costi dello sviluppo economico da essi seguito ed i cui risultati sono: il consumismo e la distruzione ecologica dell'ambiente, con grave pregiudizio della stessa civiltà occidentale.

Anche nel nostro paese si avvertono inquietanti segni di uno sviluppo unidirezionale, che non sempre ha saputo contemperare le esigenze di crescita economica con il rispetto di altri valori dell'uomo e del suo habitat naturale. Crediamo, perciò, di dover ribadire che, fino a quando si continuerà a pensare che la marginalità del Mezzogiorno si può risolvere attraverso una serie di misure esterne alla realtà e alla dimensione delle cose, ci si fermerà sempre a metà strada e si perderà il senso autentico di una prospettiva di decollo, che deve invece basarsi sulla mobilitazione delle risorse materiali e sulla utilizzazione delle capacità umane che sono disponibili all'interno dell'area meridionale, come sin dal 1925 teorizzava Dorso.

È chiaro che questa valorizzazione delle forze endogene va correlata e sistematizzata con la politica di sviluppo generale del paese, come ha ben puntualizzato Novacco nel convegno economico del dicembre '72 tenuto a Perugia; ma va anche correlata in modo da tener conto di quei fattori che garantiscono la lievitazione delle categorie produttive locali, le quali sono la struttura portante dell'economia meridionale.

Del resto, oggi non è più pensabile – e neppure auspicabi-

le – che lo sviluppo del Mezzogiorno possa essere realizzato prescindendo dalle piccole e medie unità imprenditive locali, essendo esse la vera piattaforma su cui va edificata l'elevazione del Mezzogiorno, che ha, sì, bisogno di grandi insediamenti industriali, ma che non può fare a meno di una sana ed efficiente imprenditorialità minore, la quale rappresenta l'autentica forza del progresso delle regioni settentrionali.

Vi è un patrimonio di possibilità di utilizzazione della Cassa Rurale che va recuperato secondo una concezione che porta in sé i valori della finalizzazione della persona umana e che persegue lo scopo di fornire a tutti gli operatori e in specie a quelli agricoli, artigianali, commerciali e a tutti i ceti che sono interessati allo sviluppo delle aree in cui vivono, credito non come atto di intermediazione speculativa, ma come atto di fiducia verso le loro qualità umane e le loro capacità imprenditive.

Spesso questa azione di sostegno va al di là del mero aspetto creditizio in quanto il fatto di fare credito sulla base delle qualità personali produce l'effetto di rafforzare la fiducia in se stessi e quindi di incrementare i legami di solidarietà sociale, moltiplicando le motivazioni che inducono l'individuo a migliorare le proprie condizioni di vita, a scommettere sulle proprie capacità di affermazione ed a rompere quel fatalismo che nel Mezzogiorno è ancora oggi difficile da sradicare compiutamente.

La nuova filosofia della Cassa Rurale sta proprio in questo: incrementare con l'aiuto di più persone le energie individuali e proiettare le energie individuali a favore del gruppo. La funzione egemone della Cassa Rurale nel Mezzogiorno è quella di preparare gli uomini ad uno spirito associativo, a vedere i propri problemi in una dimensione generalizzata; condizioni queste necessarie per la formazione di quel vasto panorama di forme associative estese ai più diversi settori, che preparano il terreno al progresso dell'economia meridionale, secondo schemi conformati alla realtà effettiva del Sud.

Oltre a questi elementi, la Cassa Rurale ha un suo modo efficace di contribuire ad elevare la domanda di credito nelle regioni meridionali.

Dall'epoca in cui l'ordinamento creditizio si è dato una

uniforme disciplina, si è avuta una evoluzione delle condizioni economiche che, sia pure in misura diversa, ha investito tutte le zone e le categorie sociali. Abbiamo assistito così all'allargamento della fascia dei consumi di prima necessità ed al crescente soddisfacimento dei cosiddetti consumi voluttuari.

Il processo di elevazione qualitativa della domanda di consumo ha in pari tempo abbracciato la richiesta di credito, tanto da potersi dire che il credito è diventato un "bene" di larga diffusione anche nelle forme più raffinate di utilizzo. Sono però fuori da questa possibilità di usufruire del credito le unità produttive familiari, che si portano appresso una tradizionale diffidenza nei confronti dell'apparato bancario.

Tale diffidenza ha incentivato da una parte la preferenza alla tesaurizzazione improduttiva, come il risparmio postale, e dall'altra ha sempre più allontanato la banca dalle esigenze psicologiche di queste forze, per cui si è venuta determinando una frattura tra le esigenze di un credito "accessibile" e la capacità delle banche di soddisfarle.

Le Casse Rurali possono servire dunque con la loro presenza attiva ed impegnata e con la pratica del metodo cooperativo ad avvicinare il cittadino al credito, togliendogli quella vecchia diffidenza che nutre nei confronti di un apparato di cui non conosce i complessi meccanismi.

Il piccolo operatore, artigiano, commerciante, ma soprattutto agricoltore, quando abbia consuetudine con la istituzione di Credito Cooperativo preferirà rivolgersi ad una Cassa Rurale ed Artigiana perché noterà che gli amministratori ed i dirigenti della Cassa possono meglio conoscere le condizioni che lo spingono ad avanzare una domanda di credito e perciò possono consigliarlo ed esaudirlo tempestivamente, avendo riguardo alle condizioni economiche ed alle garanzie personali.

"La Cassa Rurale, perciò, rappresenta lo strumento ideale per affrontare e risolvere i problemi finanziari della gente modesta. Sollecita l'attività degli operatori economici minori, evitando che rimangano estranei al processo di ammodernamento e di sviluppo. Li rende così partecipi al progresso di miglioramento tecnico e di incremento produttivo della nazione".

I punti salienti per una più qualificata presenza delle Casse Rurali nel Mezzogiorno

Si è accennato al contributo che le Casse Rurali possono arrecare allo sviluppo delle aree meridionali, ma abbiamo anche presente che non si può prescindere dalla realizzazione di alcune condizioni per tradurre in atti concreti tali possibilità di impegno.

Queste condizioni possono considerarsi di duplice natura: quelle dipendenti dalle decisioni degli organi pubblici e che influiscono sulla possibilità di incidenza delle Casse Rurali; e quelle interne alla nostra categoria ma non per questo meno importanti.

Per quanto riguarda le prime, non si può non ribadire la necessità di una revisione del ricordato provvedimento del 14 maggio 1971 del Comitato del credito che limita la crescita delle Casse Rurali; revisione che deve recepire i connotati originali della cooperazione di credito, la quale potrà così svilupparsi secondo la spontaneità delle iniziative dei promotori, con una estensione che non può essere limitata alle zone più marginali, ma deve poter riguardare ogni area geografica ed ogni ceto sociale.

In sostanza desideriamo rivendicare di fronte agli organi pubblici il diritto del cittadino ad associarsi liberamente e spontaneamente con altri cittadini per dar vita ad una intrapresa economica senza fini di speculazione privata e ciò ovunque tali iniziative sorgano e dimostrino di corrispondere alle istanze dei promotori e dell'ambiente. Ci sembra assurdo dunque precludere – così come previsto dalle disposizioni emanate dal Comitato interministeriale per il credito e il risparmio – alle cooperative di credito la possibilità di costituirsi se non in determinate ipotesi restrittive le quali confinano le iniziative dei promotori alle zone più marginali dal punto di vista tecnico-produttivo condizionandole, per di più, alla assenza di altre banche nel luogo in cui si promuove l'insediamento di una Cassa Rurale.

È pertanto al realizzarsi di questa prima condizione che risultano notevolmente ancorate le possibilità di un proficuo

inserimento nel contesto della politica meridionalistica delle Casse Rurali ed Artigiane.

Un'altra condizione della prima specie – la cui risoluzione è pregiudiziale a ogni discorso di sviluppo – risiede nella riforma del Testo Unico delle leggi sulle Casse Rurali ed Artigiane.

Per questo obiettivo la categoria ha da tempo avanzato le sue istanze che trovano ormai concreta espressione nel disegno di legge, presentato in aprile al senato da un nutrito gruppo di parlamentari, a riprova dell'interessamento che negli ambienti politici più responsabili e qualificati si viene manifestando nei confronti dei problemi di adeguamento legislativo e delle prospettive di crescita delle Casse Rurali.

Rimane, infatti, difficile pensare a questioni di ulteriore vitalizzazione delle nostre Casse Rurali con l'attuale codificazione che risale – nel suo nucleo essenziale – a norme del 1932: perciò l'esigenza di un aggiornamento della disciplina legislativa si pone in termini non più dilazionabili.

Un positivo rilancio le Casse, inoltre, potrebbero trarre dal loro inserimento nelle politiche regionali, quali organismi che istituzionalmente mettano a disposizione le proprie risorse tecniche e creditizie per la promozione delle aree in cui operano, e per il finanziamento delle iniziative di carattere propulsivo per l'intera economia regionale.

In particolare, per l'attuazione dei piani zonali le Casse Rurali possono costituire delle vere "unità" zonali di credito in grado di assecondare i progetti di sviluppo territoriale e comprensoriale dell'agricoltura regionale.

Specifica rilevanza assumerebbe, poi, ai fini di un rilancio economico e sociale di alcune zone interne del Mezzogiorno, un ben programmato e coordinato collegamento delle Casse Rurali con le comunità montane per la cui valorizzazione esse potrebbero utilmente operare svolgendo funzioni di perno creditizio e supporto finanziario. Sappiamo che diverse regioni d'Italia hanno già emanato norme sulla istituzione e sul funzionamento delle comunità montane, in attuazione della legge dello stato 3 dicembre 1971 n. 1102 e sappiamo anche che sono in corso consultazioni e proposte di legge in alcune

regioni dell'Italia meridionale.

Dal collegamento comunità montane-Casse Rurali potrebbe sortire un processo di mobilitazione delle risorse finanziarie e una spinta alla formazione di adeguate strutture di difesa e di consolidamento di tali comunità i cui effetti sarebbero senz'altro nel senso di impedire una involuzione che coinvolge persone o gruppi che si trovano in posizione arretrata ed in difficoltà rispetto alle persone o ai gruppi che sono invece responsabilmente inseriti nel processo di sviluppo.

Tra le condizioni, invece, il cui verificarsi abbiamo considerato strettamente correlato alle scelte della categoria, non esitiamo a mettere quella riguardante l'accrescimento dei legami federativi tra le Casse Rurali sia con i loro organismi di vertice a livello nazionale e regionale sia con le società di servizi comuni, in quanto da una più forte coesione finanziaria ed organizzativa può verificarsi il salto di qualità che farà passare le Casse Rurali da "categoria" a "sistema", integrato ed autosufficiente.

Un ulteriore apporto che le Casse Rurali possono dare alla soluzione dei problemi meridionalistici può consistere nell'intensificazione degli sforzi nel settore della qualificazione professionale di nuovi quadri operativi per accrescere e migliorare il potenziale umano di cui dispongono le regioni meridionali.

In tale sforzo, gli organismi centrali della categoria hanno potuto effettuare negli ultimi tempi, interessanti esperienze con la collaborazione della Cassa per il Mezzogiorno, con la quale dovranno stringersi legami sempre più fecondi, così come più incisive relazioni dovranno aversi con gli istituti che svolgono la loro azione a favore dello sviluppo meridionale, quali il Formez e lo Iasm.

A conclusione di queste osservazioni deve ancora una volta sottolinearsi l'impegno delle Casse Rurali per costruire nel Mezzogiorno quel tipo di sviluppo a dimensione dell'uomo quale tutti andiamo auspicando.

Allo stesso tempo si deve evidenziare come la "via maestra" per giungere a questa prospettiva sia costituita dall'espansione delle forme di autogestione democratica, tra le quali la cooperazione

di credito occupa indubbiamente una posizione nodale.

Di fronte a uno sviluppo economico i cui tratti distintivi si fondano su strutture altamente accentrate che fanno sembrare la società civile per molti versi una società "immobile" per quanto riguarda la sua capacità di risolvere vecchi squilibri e di affrontare nuovi fermenti, vi è la crescita della domanda di partecipazione che sale dal basso e nella misura nella quale non trova adeguate forme di manifestazione accentua il distacco fra "società reale" e "società civile".

La cooperazione è in grado di colmare questo steccato e di aprire specialmente ai piccoli ceti meridionali occasioni di aggregazione e ampi spazi di libertà economica, nei quali far alimentare i valori-guida della solidarietà, dell'aiuto reciproco, dell'impegno responsabilizzante che devono essere alla base delle relazioni sociali, perché sono la struttura portante della società democratica.

La funzione della Commissione centrale per le cooperative nel programma di rilancio della cooperazione 1976*

1. I compiti della Commissione centrale ex art. 20 del Dlcps 14 dicembre 1947 n. 1577 e successive modificazioni

Tra i molteplici fattori che hanno provocato un rallentamento o una disorganicità dello sviluppo del movimento cooperativo italiano, esiste anche, con certezza, quello rappresentato dalla mancanza di un centro unitario di impulso e coordinamento – o quanto meno di studio per un impulso e un coordinamento – delle svariate iniziative assunte a livello delle diverse amministrazioni centrali e anche a livello delle stesse associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo, giuridicamente riconosciute.

Tale carenza è stata avvertita dal comitato di studio che, nel predisporre il progetto ministeriale di riforma della legislazione di base della cooperazione, e tenendo anche presente quanto già era considerato nella proposta di legge del sen. De Marzi, ha configurato il Consiglio superiore della cooperazione, massimamente elettivo, in luogo dell'attuale Commissione centrale per le cooperative; e a tale organo ha attribuito, tra gli altri, compiti di natura tipicamente consultiva, anche ricalcanti quelli attuali della Commissione centrale, oltre che il compito fondamentale di "promuovere studi e ricerche per lo sviluppo del movimento cooperativo e per l'evoluzione della legislazione in materia".

E il compito altresì, di "attuare il coordinamento interregionale dell'azione di incentivazione e sviluppo della

* Documento unitario programmatico delle centrali cooperative (Agci, Confcooperative, Lega) presentato nella riunione della Commissione centrale per le cooperative - Roma, 9 giugno 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1976, nn. 51-52, pp. 217-223. **[51]**

cooperazione".

In questo modo il Consiglio superiore della cooperazione verrà ad avere non soltanto le funzioni di un organo consultivo ma sarà un organo capace di iniziative sul piano operativo, ed anzi proprio a quel livello dove si è verificata la carenza sopraddetta.

Il problema è quello di intravedere che cosa sia possibile fare nella stessa prospettiva in attesa che la legge crei tale organo in luogo dell'attuale Commissione.

A ben guardare l'art. 20 del Dlcps 14 dicembre 1947 n. 1577 e successive modificazioni ed integrazioni attribuisce alla Commissione centrale compiti essenzialmente consultivi, tranne che per quanto concerne lo studio della riforma organica e del coordinamento delle leggi sulla cooperazione.

A questo riguardo ha attribuito alla Commissione il potere di iniziative e, come recita la legge, di "proposte" dal momento che si afferma che essa ha il compito "di presentare le relative proposte al ministro per il Lavoro e la previdenza sociale".

Non c'è dubbio che la Commissione può autonomamente determinare nuovi settori di studio nella prospettiva del completamento di quella riforma organica che il progetto già elaborato ha avviato e della quale costituisce la base.

Ma oltre a questo, va detto che lo stesso art. 20 attribuisce alla Commissione centrale una funzione consultiva con formulazione di pareri, su tutte le questioni sulle quali il parere stesso sia prescritto da leggi e regolamenti "o richiesto dal ministro per il Lavoro".

Se dunque si riflette sulle carenze sopra segnalate e si vuole rendere la Commissione centrale più efficacemente rispondente alle attese del movimento cooperativo in questa fase di sviluppo dello stesso e di preparazione della riforma che vedrà operante il Consiglio superiore nella prospettiva innanzi detta, si tratta per la Commissione centrale, così come è attualmente configurata, di individuare i problemi, le iniziative e le forme di azione ed intervento che costituiscano "questioni" sulle quali si renda necessaria o opportuna una presa di posizione e una iniziativa del ministro per il Lavoro, facendo in modo che esso ministro demandi alla Commis-

sione stessa la formulazione di pareri concreti.

In altre parole la Commissione deve essere di fatto lo strumento di suggerimento e stimolazione al ministro per concrete iniziative di tipo legislativo-operativo, sulle quali il ministro ha bisogno di un suggerimento approfondito, approvato dalla Commissione centrale.

Solo facendo così si potrà operare la congiunzione tra l'attuale organo collegiale ed il futuro organo collegiale di vertice del movimento cooperativo. Se allora si tiene presente questo duplice campo di azione si può vedere che per quanto concerne la indiscutibile competenza della Commissione a formulare proposte di legge per la realizzazione della riforma organica della cooperazione, occorre mettere, subito, allo studio i problemi del coordinamento settoriale con la prospettata riforma generale, o meglio della legislazione di base con la specifica normativa dei vari enti cooperativi.

Occorre cioè vedere cosa vi sia da sopprimere, modificare e integrare relativamente alla legislazione di ciascuna delle categorie di enti cooperativi nell'ambito delle rispettive peculiari esigenze, e, soprattutto, della necessità di coordinamento con la nuova legislazione (ad esempio la normativa delle Casse Rurali ed Artigiane, delle banche popolari, delle cooperative edilizie, della pesca e dell'agricoltura, ecc.).

Compito estremamente importante perché se si vuole che la legge diventi operante bisogna predisporre il coordinamento della stessa con le leggi e le esigenze delle singole categorie cooperative.

L'importanza di tale questione è stata anche segnalata dalla Commissione centrale che nel formulare il parere sul progetto elaborato dal comitato ministeriale ha raccomandato che, in sede di emanazione della riforma, sia conferita al governo la delega a provvedere entro 24 mesi alla redazione delle norme di coordinamento tra detta legge generale e le norme che disciplinano le singole categorie di società cooperative.

Quanto invece all'altro aspetto, quello cioè della stimolazione al ministero affinché sia richiesto alla Commissione il parere su determinati problemi da fare oggetto di intervento legislativo e di concrete azioni operative del ministero stesso,

appare opportuno segnalare che questa attività potrebbe essere svolta nella prospettiva di un programma organico di rilancio del movimento cooperativo.

2. Il programma di rilancio e la strategia di crescita del movimento cooperativo

Affinché la Commissione centrale diventi uno strumento per il sostegno e l'affermazione del movimento cooperativo, occorre che il ministro del Lavoro proceda sistematicamente ad interpellare la Commissione stessa su tutte le questioni che interessano la cooperazione.

La Commissione potrà essere organismo attivo e propulsore di iniziative nella misura cioè in cui il ministro del Lavoro rappresenti effettivamente gli interessi del movimento cooperativo, presentandosi come centro di coordinamento e di impulso dello sviluppo del movimento cooperativo.

Il discorso potrebbe addirittura essere meglio specificato in questo senso: la chiave di volta per avere ingresso nelle sedi decisionali politiche, economiche e giuridiche resta, allo stato attuale, l'azione del ministro del Lavoro che però deve essere confortato dal parere espresso dalla Commissione centrale.

Dati i vincoli che si pongono ad una autonoma iniziativa della Commissione centrale, si dovrà necessariamente agire da parte del movimento cooperativo sul piano di un'articolata strategia di crescita.

I punti essenziali del programma di rinnovamento dell'azione che dovrà essere dispiegata dai pubblici poteri nei riguardi della cooperazione – e sui quali il movimento cooperativo verificherà la portata dell'impegno stesso – possono essere individuati:

2.1) nella necessità che le forze politiche e sociali abbiano della cooperazione *una visione organica di crescita,* per modo da abbandonare gli schemi di riferimento episodici e contingenti finora in uso.

Ad interventi frammentari, operati senza una logica d'insieme, deve seguire – anche come modo nuovo di far politica

– un metodo rigoroso di analisi preventiva delle esigenze globali del movimento cooperativo e di inserimento di tali esigenze nel quadro delle linee di politica economica del paese.

Si richiede agli organi pubblici una concezione della impresa cooperativa non risolventesi in settori circoscritti (agricoltura, edilizia, servizi, ecc.), ma che si apra alla considerazione della cooperazione *come settore* a sé stante, come gruppo di imprese, capace di presentarsi nella veste di interlocutore omogeneo nei confronti delle altre componenti private e pubbliche dell'economia.

Affrontare in forma unitaria i problemi della cooperazione nel suo insieme comporterà:

2.1.1) la ristrutturazione delle competenze statali in tema di cooperazione e *l'armonizzazione con le facoltà delle regioni;*

2.1.2) la definizione di priorità a breve, medio e lungo termine del movimento cooperativo nel quadro dei programmi nazionali, regionali, zonali di sviluppo, anche in quelli di cui alla legge 2 maggio 1976 n. 183.

2.2) nella valorizzazione ampia e progressiva del ruolo delle imprese cooperative nell'economia nazionale. La presenza delle cooperative s'estende ormai in tutti i comparti dell'economia: esse vengono incontro ai bisogni dei consumatori attraverso la propria attività commerciale; sono indispensabili all'agricoltura dove si dimostrano le uniche forme d'impresa adatte a garantire i redditi degli agricoltori e gli interessi del cittadino in quanto utente (con le cooperative di commercializzazione); costituiscono il tramite peculiare nei servizi per la loro natura di enti non speculativi. Funzioni di produzione, di distribuzione, di assistenza e di servizio alle minori economie coesistono nelle cooperative insieme con obiettivi sociali, quali la promozione della partecipazione democratica, il fine della ripartizione dei redditi prodotti tra le classi che hanno collaborato alla loro formazione, la diffusione del senso di disciplina e di responsabilità, funzioni ed obiettivi che spetta allo stato di assicurare con tutti i mezzi a livello di politica economica generale, di politica strutturale, congiunturale e sociale, nonché di creare pro-

spettive ed indicazioni alle regioni per interventi di qualificazione del momento cooperativo.

Si tratta anche di:

2.2.1) mettere a punto programmi di intese operative con le imprese a partecipazione statale, precisando, nel contesto della riforma di tali istituzioni, i confini entro i quali, in alternativa, può muoversi ed articolarsi il contributo delle imprese cooperative.

2.3) nella riforma dell'apparato del credito alla cooperazione e nell'incentivazione di forme autonome di reperimento dei capitali finanziari.

L'impresa cooperativa ed i suoi consorzi devono poter contare su flussi creditizi stabili ed accessibili, quanto alle garanzie, date le evidenti diversità strutturali che le distinguono dalle altre categorie di società per le quali è più agevole il potenziamento economico e finanziario attraverso adeguate spinte produttivistiche, e su agevolazioni di tasso da concedersi per la realizzazione di piani di investimento che incrementino l'occupazione o riducano i divari di reddito delle classi sociali più deboli.

2.3.1) in questa azione sono da ricercarsi collegamenti con il movimento cooperativo, lo stato, le regioni per realizzare istituti di garanzia per il credito alle cooperative, aventi il compito, anche tramite il rilascio di fidejussioni, di facilitare l'accesso al credito.

2.3.2) del pari vanno assecondati gli sforzi della categoria delle Casse Rurali ed Artigiane di contribuire al potenziamento finanziario del settore cooperativo. Obiettivo che non può essere conseguito senza una nuova legge che sia più consona alla funzione moderna della cooperativa di credito, e il superamento dei limiti, imposti dal Comitato interministeriale per il credito e il risparmio, alla spontanea costituzione di queste cooperative.

2.3.3) vanno altresì poste nella giusta luce le esigenze di ammodernamento della sezione speciale per il credito alla cooperazione, presso la Banca nazionale del lavoro, che spingono nel senso di una maggiore caratterizzazione cooperativa

di tale organismo. In questo ambito meritano attenta considerazione iniziative tendenti, in attesa di un organico piano di consolidamento finanziario degli istituti per il credito alla cooperazione, alla costituzione presso la sezione speciale per il credito alla cooperazione di un fondo di rotazione per la cooperazione (Foncooper), secondo le linee del noto disegno di legge.

2.4) nell'aiuto pubblico a favore della diffusione della cultura cooperativa.

È troppo noto al riguardo il divario che esiste in termini culturali tra l'Italia e gli altri paesi europei e, persino, tra l'Italia ed i paesi emergenti per doversi soffermare su questo argomento.

Si dovranno perciò prendere iniziative volte:

2.4.1) a rivitalizzare l'Istituto Luzzatti così che divenga, al di fuori di un circoscritto ambito di facoltà universitarie e di direzione collegata ad una cattedra, un istituto nel quale si rispecchino le amministrazioni dello stato e delle forze rappresentative del movimento cooperativo quanto a organizzazione, amministrazione ed elaborazione di obiettivi.

2.4.2) a riprendere la pubblicazione della *Rivista della Cooperazione,* che potrebbe essere "filiazione" dell'Istituto Luzzatti essendone una logica emanazione culturale. La *Rivista della Cooperazione* deve anche essere organo di collegamento e strumento di conoscenza con gli altri paesi, in particolare con quelli in via di sviluppo che tanto guardano all'esperienza italiana.

2.4.3) ad istituzionalizzare l'insegnamento della cooperazione nelle scuole di ogni ordine e grado, predisponendo appositi corsi per la preparazione dei docenti.

2.4.4) al mantenimento e al finanziamento di istituti superiori di ricerca e carattere scientifico sulla cooperazione. Solo muovendosi in direzione degli studi – che è una direzione di lungo respiro – si può agire seriamente nella realtà effettuale e si costruisce una prospettiva per il movimento cooperativo, stabilmente ancorata a principi cooperativi attualizzati dalla cultura e dal portato delle analisi

sistematiche sulla fenomenologia cooperativa.

2.4.5) alla valorizzazione di ricerche individuali sulla cooperazione attraverso l'attivazione di più nutriti mezzi finanziari da riservarsi sotto forma di premi di laurea o di specializzazione post-universitaria a studiosi delle tematiche cooperative.

2.5) nell'azione pubblica a sostegno della formazione professionale dei dipendenti e degli amministratori di cooperative.

Occorre in un settore di così vitale importanza per il movimento cooperativo che si passi dalla formazione professionale effettuata, in modo non ancora compiutamente scientifico, dalle associazioni di rappresentanza nazionali ad una politica seria ed organica di formazione, nella quale siano inseriti i più moderni mezzi di didattica.

In tale rinvigorito contesto potranno trovare spazi di autonoma decisione i dipendenti delle cooperative per quanto attiene alla elaborazione dei programmi di aggiornamento, e alla gestione stessa dei corsi di formazione.

2.6) nel contributo dello stato e degli altri enti pubblici allo sviluppo dell'informazione cooperativa nel duplice senso di libertà di accesso alle fonti e ai gangli della rete informativa (soprattutto ai mezzi radiotelevisivi) e di possibilità di "emettere" nella rete il proprio messaggio.

Il diritto di accesso del movimento cooperativo ai mezzi di informazione di massa – che è uno dei fondamenti sui quali poggia la società pluralistica – non può più essere ritardato.

L'utilizzazione di questi mezzi per far giungere ai cooperatori un messaggio di tipo diverso da quello lanciato da altre "informazioni" costituisce uno strumento indispensabile capace di opporsi alla pubblicità suggestiva, e alla creazione di nuovi bisogni, indotti dai grossi apparati produttivi.

2.7) nell'impegno dei centri pubblici dotati di poteri decisionali ad attuare misure a carattere incentivante della cooperazione, quali:

2.7.1) l'organizzazione di specifici servizi di consulenza

aziendale per le imprese cooperative. Con lo sviluppo economico e tecnico anche alla cooperazione si presentano sempre più spesso problemi la cui soluzione rende necessario l'intervento di esperti che dispongono di maggiore esperienza e di conoscenze specifiche.

In proposito possono costituirsi anche società in comune tra le organizzazioni cooperative e i pubblici poteri.

2.7.2) le analisi di mercato per esaminare, ad utilità delle cooperative, i mercati di vendita e di approvvigionamento, le variazioni congiunturali a breve termine, gli sviluppi strutturali a lungo termine.

Si tratta di predisporre questo servizio in modo da incoraggiare la razionalizzazione aziendale e l'efficienza delle imprese cooperative.

2.7.3) la creazione di un servizio per promuovere la collaborazione internazionale del movimento cooperativo. È, inoltre, opportuno realizzare, nel quadro di detto servizio, un ufficio di documentazione ed informazione di cui tanto spesso si è accertata la mancanza, che potrebbe pubblicare il bollettino d'informazione sulla situazione dei vari paesi con riguardo alle forme di espansione dell'attività cooperativa del nostro paese.

2.7.4) la promozione di iniziative di propaganda del fenomeno cooperativo patrocinando l'organizzazione di "giornate della cooperazione" da tenersi con cadenza annuale.

2.7.5) lo svolgimento della conferenza nazionale della cooperazione come momento di analisi della situazione del settore cooperativo, di approfondimento delle condizioni che non permettono l'effettivo sviluppo del movimento cooperativo, e di prospettazione di organiche politiche che a livello decisionale devono essere attuate al fine di far superare alla cooperazione l'attuale stato di crescita non adeguatamente incentivato.

Tale iniziativa da tanto tempo reclamata dal movimento cooperativo deve formare oggetto di una precisa assunzione di determinazione da parte del ministero del Lavoro o dal governo collegialmente.

2.7.6) la costituzione di una consulta economica per la

cooperazione – aperta a tutte le componenti culturali del movimento cooperativo – che affianchi l'attività della Commissione centrale e la sostenga sul piano dei suggerimenti economici, ma che si ponga – soprattutto – come strumento a disposizione dell'intero movimento cooperativo.

Il complesso delle proposte sopra segnalate si colloca nello schema di una crescita del movimento cooperativo che sia ad un tempo autogestita dall'interno del movimento stesso e assecondata dalle forze politiche. Per cui le proposte rappresentano una base minima di avvio per un serio lavoro di una Commissione centrale che non voglia farsi assorbire da preoccupazioni di *routine* e che miri – pur nella sostanza giuridica dei suoi limiti di intervento – a sollecitare il ministero del Lavoro sui grandi temi dello sviluppo della cooperazione nel nostro paese.

Il movimento cooperativo – attraverso l'azione della Commissione centrale – non rivendicherà posizioni di sostegno ed assistenza dallo stato perché non si considera – e non lo è – un "settore" dello stato assistenziale, che deve essere continuamente protetto sul piano economico ed aiutato con incentivi di natura creditizia e fiscale.

La capacità di impegno economico dei cooperatori, la validità dei risultati ottenuti con il loro spirito di intrapresa, i valori sociali con i quali permeano la loro presenza nell'economia stanno in senso opposto alla logica dell'"assistenza".

Le opzioni, invece, che il movimento cooperativo riverserà alla Commissione centrale affinché su di esse provveda a "sensibilizzare" – qualora ce ne fosse bisogno – il ministro del Lavoro si basano sulla esigenza che lo stato rimuova gli ostacoli di vario ordine che impediscono l'autonoma affermazione del movimento cooperativo, in quanto nei confronti di altre forme d'impresa la cooperativa non si trova in posizione paritetica, dovendo subire le conseguenze di un mercato che non tiene conto – come non può tenerne in effetti – delle differenze di scala e dei più qualificati prodotti dell'attività economica.

Esigenze che, per un altro verso, richiedono che lo stato si dia carico di provvedimenti pubblici di incentivazione della cooperazione, anche nel campo culturale e della formazione,

oltreché in quello economico, nel quale la lievitazione di imprese autogestite in modo democratico, che mirino alla valorizzazione della persona umana e ad offrire un servizio alla collettività, consenta l'estendersi di una "imprenditorialità" più utilizzabile di altre forme ai fini della edificazione di una società che si costruisce e si organizza dal basso e con l'apporto delle sue cellule più sane.

La Confcooperative e il suo impegno oggi 1976*

Sono trascorsi quasi due anni – 21 mesi per l'esattezza – dal congresso nazionale che ha sottolineato la necessità e la volontà di un rilancio politico e organizzativo del nostro movimento cooperativo; sono trascorsi 16 mesi dal consiglio nazionale del luglio '75, nel quale insieme abbiamo definito un programma di azione e di sviluppo a medio termine per la nostra Confederazione.

Questo consiglio è stato voluto per tracciare un bilancio rispetto agli obiettivi che ci eravamo prefissati, per verificare la rispondenza dei nostri orientamenti nei confronti della realtà confederale e della situazione del paese, per stabilire modalità e linee del cammino futuro.

È questa una pausa di verifica e di riflessione che dobbiamo compiere con schiettezza e – se necessario – con crudezza a tutti i livelli di responsabilità, se desideriamo che i nostri sforzi siano produttivi, se vogliamo che la Confederazione assolva al suo ruolo di sintesi politica, culturale ed organizzativa delle strutture centrali e locali del movimento. Il congresso ha segnato una svolta nella vita della Confederazione perché ha rappresentato la presa di coscienza che la cooperazione, pur restando fedele ai suoi principi originali, ha oggi un ruolo nuovo e moderno da svolgere nel mutato contesto sociale ed economico.

Da questa nuova realtà scaturiva automaticamente, per la Confederazione l'esigenza di un rinnovamento delle linee direttrici, delle strutture e dei metodi di azione. L'abbiamo tutti chiaramente avvertito al congresso e l'abbiamo sottolineato negli interventi e nelle mozioni. Ma abbiamo fatto di più: ci siamo impegnati a procedere nel rinnovamento politi-

---

* Relazione svolta al consiglio nazionale di Assisi - 5 dicembre 1976, in *Cooperazione di Credito*, 1977, n. 55, pp. 5-33. **[54]**

co e strutturale. Abbiamo detto, allora, di essere consapevoli che il nostro futuro ce lo saremmo giocato "sulla capacità da parte delle cooperative di diventare a tutti gli effetti imprese di sicura affidabilità economica e sulla frontiera di una Confederazione che da organismo di tutela si tramuti in strumento attivo di intervento, di promozione e di integrazione economica".

"In altre parole" – si continuava – "il salto di qualità che si propone è di passare da associazione ad impresa, caratterizzata per la qualità del prodotto che garantisce e per la validità dei beni che mette a disposizione".

Già al congresso abbiamo subito individuato una prima serie di priorità a cui dedicare tutti insieme la nostra attenzione ed il nostro sforzo.

L'individuazione delle priorità ha raggiunto maggior completezza nei mesi successivi, grazie alla riflessione comune, agli incontri operativi e alle riunioni di lavoro, sino a sfociare nel corso del consiglio nazionale del luglio '75, alla definizione di un programma a medio termine della Confederazione.

Per l'esattezza, subito dopo il congresso ci siamo posti all'opera per assicurare la continuità d'azione della Confederazione, cercando già dai primi giorni di agire rinnovando nel senso scaturito dal Congresso stesso.

Con schiettezza, va detto che abbiamo subito cozzato contro una prima grave difficoltà: l'inconsistenza organizzativa centrale ed, in molti casi, anche periferica della nostra associazione. Per essere più precisi, alla carenza di adeguate strutture spesso si aggiungeva – aspetto ancor più grave – la presenza di una mentalità e di un atteggiamento inclini alla gestione di ordinaria amministrazione della cooperazione intesa alla vecchia maniera; mentalità ed atteggiamento che mal recepivano l'esigenza di rinnovamento, di iniziativa dinamica, di impostazione di un modo nuovo, più imprenditoriale, di organizzarci, per essere al passo con i tempi.

Su questo, che dobbiamo considerare un punto nodale rispetto alle nostre possibilità di sviluppo, avremo occasione di tornare più avanti.

In questo momento, premeva evidenziare subito una delle

maggiori difficoltà incontrate dopo il congresso, nel rilanciare l'attività confederale.

I primi mesi del '75, come tutti voi sapete, sono stati dedicati, nonostante tali difficoltà, oltreché a gestire gli "affari correnti" che pur premevano, a darci un primo urgente assetto organizzativo, a ripescare iniziative valide che rischiavano di andare perdute, ad assicurarci anche quei finanziamenti senza i quali è impossibile costruire e produrre: in sintesi ci siamo sforzati di risalire la corrente nel modo più rapido possibile per riguadagnare almeno in parte il tanto tempo perduto. Questo periodo – se pur convulso ed affannoso – è stato molto importante soprattutto ai fini programmatici ed ideologici.

Come abbiamo già accennato, è stato in questi mesi che insieme, attraverso gli incontri quotidiani, le riunioni periodiche, il confronto continuo con gli aspetti positivi e negativi della realtà, gli accentuati rapporti con le altre componenti della società, abbiamo via via maturato una più precisa linea programmatica della Confederazione, sulla scia e nel rispetto dei nuovi orientamenti emersi al congresso.

Nel consiglio nazionale del luglio '75 tale linea ha trovato la sua concreta e formale definizione; ha trovato altresì la conferma del nostro solidale impegno a portarla avanti.

Credo opportuno per nostra memoria richiamarne qui i punti essenziali ai fini di quella indispensabile verifica che ho proposto sin dall'inizio.

Ravvisammo, allora, anzitutto la necessità di riqualificare l'impegno ideologico della Confederazione, nel suo costante e storico riferimento alla concezione sociale cristiana, come impegno di pensiero e di azione rivolto alla valorizzazione della persona umana, all'applicazione concreta dei principi di solidarietà e fraternità, alla costruzione di una società più giusta, libera, consapevole ed umana.

Sono principi e concetti che tutti sottoscrivemmo e siamo disposti a sottoscrivere ogni giorno perché sono propri della nostra coscienza. Sono connaturati con la nostra mentalità.

Non è proprio questa consuetudine, direi quasi abitudine alla naturalezza del richiamo, che a volte rischia di fare di noi

dei cooperatori cristiani più formali che sostanziali.

La riqualificazione ideologica non va infatti intesa come il rinnovo periodico di un impegno formale, ma come una faticosa conquista quotidiana nella pratica dell'azione.

Non è sufficiente, ad esempio, essere convinti che nessun risultato valido si ottiene senza un'adeguata coscienza associativa, senza un vero spirito cooperativo che restauri i legami tra gli uomini in un unico progetto sociale. È necessario praticare tale convincimento, sforzandosi di realizzarlo nell'azione quotidiana.

Abbiamo tra l'altro tutti convenuto che la "sfida" della cooperazione alle altre forze economiche e sociali si gioca proprio sul terreno del consolidamento nei cooperatori di una loro più convinta coscienza del fatto associativo. Dicevamo allora che anche nel nostro settore esiste il rischio che le tendenze che prevalgono in generale nella società, come la corsa al profitto e al benessere economico che conduce alla uniformità dei comportamenti sociali e all'appiattimento verso i punti più bassi dell'individualità, siano recepite dai cooperatori, perché "è questo il modo tipico di assimilare le spinte generali senza esserne consci" oppure – ancor peggio – "è la scappatoia di chi scopre la furbizia prima della ragione e dei principi morali".

Sino a quale punto siamo riusciti ad allontanare tale rischio da noi, dalla nostra organizzazione, da tutti i nostri cooperatori? È un interrogativo a cui dobbiamo dare una risposta qui, in questo consiglio, perché lo sviluppo futuro del nostro movimento è strettamente condizionato dalla volontà e dalla capacità che abbiamo di portare avanti la riqualificazione dell'impegno ideologico.

Accanto o meglio conseguentemente a tale obiettivo, individuammo una politica di sviluppo, atta a gestire il rinnovamento.

Infatti avevamo insieme convenuto che in una società in continua evoluzione e fermento, stanca dei vecchi modelli e alla ricerca di nuovi ideali e di nuove forme di partecipazione, avremmo rischiato il superamento se non fossimo stati in grado di inserirci nel cambiamento, senza subirlo pas-

sivamente, ma prevedendolo ed indirizzandolo per quanto stava nelle nostre possibilità.

Ne è derivata una strategia globale che partendo appunto dalla riqualificazione ideologica fissava le seguenti priorità: l'accentuazione del ruolo della Confederazione sul piano promozionale, politico, di rappresentanza e di coordinamento; lo sviluppo dei settori e delle aree meno evolute; l'autosufficienza economica e finanziaria confederale; il potenziamento organizzativo.

In altri termini ci siamo proposti di costruire un sistema articolato delle cooperative, dei loro consorzi, delle Federazioni, delle Unioni regionali che tenda, pur nel rispetto delle autonomie, ad un comune obiettivo di fondo. Si tratta di un sistema in cui la personalità, l'autonomia, la libertà di ogni componente vengono tanto più esaltate quanto più attiva, dinamica e continua è la rispettiva partecipazione. Al contrario, rilevammo che diviene quasi inevitabile la emarginazione di quelle componenti che restano passive e chiuse rispetto alla generalità.

Nella costruzione e nella gestione del "sistema" avvertimmo l'esigenza di far ricorso a criteri organizzativi di nuovo tipo, a mezzi tecnici moderni, e segnalammo che avremmo dovuto compiere sforzi di inventiva per superare certi sistemi tradizionali che ormai non rispondono più alle nostre esigenze, nella consapevolezza di vivere i valori ideologici del nostro impegno, che sono il sacrificio, la solidarietà, lo spirito di servizio.

La nostra strategia globale peraltro, fu individuata, in relazione ad una ben precisa realtà sociale ed economica, non solo di carattere generale, ma in particolare riferita alla situazione del paese in cui operiamo.

C'è quindi anche da domandarsi se qualche cosa non sia mutato in tale situazione da richiedere aggiustamenti di rotta. Mi sembra però di poter rilevare che i mutamenti intervenuti dal luglio del '75 abbiano, se mai, accentuato le ragioni che ci hanno indotto ad operare alcune scelte. L'aggravarsi della crisi economica ha infatti determinato l'aumento delle tensioni sociali e conseguentemente accelerato la ricerca di

nuove vie di uscita da un sistema economico che denuncia sempre più i suoi limiti.

Il contesto nel quale è nata la nostra strategia globale resta dunque più che mai valido. Nel luglio scorso non ci siamo limitati ad individuare una linea di sviluppo lungo la quale procedere, ma abbiamo insieme deciso precise priorità, consci di non poter far tutto e subito, e ci siamo posti una serie di obiettivi settoriali, collegati ed inseriti nel quadro organico generale.

Tale articolato sforzo di presenza cooperativa è stato in parte neutralizzato dalla situazione in cui abbiamo trovato la nostra associazione.

Ci siamo in effetti imbattuti in una struttura di facciata, in una organizzazione centrale carente, in una povertà di uomini e di strutture, i cui effetti paralizzanti possono seriamente incidere sullo stesso entusiasmo di azione e di impegno dei nostri quadri.

Fare un esame sintetico e per campioni del nostro lavoro e della situazione vuol dire esaminare e ricercare le ragioni per un nostro difficile spesso, e qualche volta non soddisfacente, decollo.

Le fasi attuative del programma di rilancio della Confcooperative

Cosa si è fatto nell'arco di quasi due anni? È un interrogativo che oggi dobbiamo porci ad un fine preciso. Valutare criticamente il grado di aderenza della nostra azione agli obiettivi prefissati; giudicare della nostra capacità di muoverci come gruppo omogeneo che persegue una linea comune; denunciare le eventuali inefficienze, le manchevolezze, i ritardi, scoprendone le cause.

Tutto questo allo scopo di riaggiustare – qualora ne ravvisassimo la necessità – i termini essenziali della nostra strategia o di modificare i comportamenti che ci avessero impedito di realizzare appieno le attese e gli impegni.

Il bilancio che dobbiamo compiere del lavoro svolto va dunque riferito ai "momenti" programmatici che prima al

congresso e poi nel consiglio nazionale definimmo come decisivi per il decollo della Confederazione e per il potenziamento del suo contributo allo sviluppo della cooperazione del nostro paese.

L'azione svolta sul piano culturale, formativo e informativo

Iniziamo con il considerare quanto si è fatto per il rinvigorimento e la riqualificazione del nostro impegno ideologico e culturale.

Nei nostri programmi si dette il massimo rilievo a questo settore di attività, ritenendo pregiudiziale per ogni serio discorso di prospettiva della politica confederale il trapasso ad una fase in cui il movimento cooperativo si sviluppi seguendo più che l'istinto, gli adattamenti empirici, gli slanci morali come sinora è accaduto, "un disegno logicamente coordinato e frutto di una approfondita analisi della realtà".

Gli strumenti concreti cui affidare un compito siffatto furono principalmente individuati in un centro studi confederale che analizzi gli interessi ed i progetti del settore cooperativo in continuo raffronto con quelli degli altri settori sociali, politici, economici, e in una Fondazione per gli studi e le ricerche sulla cooperazione che tenga i contatti con il mondo accademico e della produzione della cultura, spiando così i movimenti futuri della società, dell'economia, della politica.

La Fondazione è stata costituita, l'ufficio studi sta prendendo corpo ed altre iniziative complementari sono allo studio, come la creazione di un istituto di ricerche.

È indubbio però che i passi compiuti sono pochi e troppo lenti e le conseguenze del ritardo si fanno chiaramente avvertire. C'è subito da dire che il costo di questa scelta ha un peso finanziario notevole: e ci troviamo di fronte a problemi che non conoscono i mezzi termini. Più che un onere è un investimento ma i suoi termini sono oggi certamente gravosi.

Lo stentato avvio dell'ufficio studi determina tra l'altro una carenza di indicazioni circa la collocazione del modello cooperativo nella struttura produttiva del nostro paese – oggi divisa tra l'iniziativa privata e l'iniziativa pubblica – e non per-

mette di individuare con assoluta precisione una scelta strategica di alleanze, costringendo la Confederazione ad uno sviluppo autonomo ed endogeno di più incerto e faticoso decollo.

Altro obiettivo fondamentale dei nostri programmi l'investimento in capitale umano.

Si ebbe a dire al congresso che i problemi cui possono attribuirsi i ritardi e le deficienze della cooperazione italiana e delle sue strutture organizzative potrebbero considerarsi risolti nella loro quasi totalità se il movimento cooperativo potesse contare su quadri tecnicamente efficienti e professionalmente qualificati e su amministratori non solo preparati, ma "impegnati" in misura finalmente adeguata allo svolgimento delle loro delicate mansioni.

Urgeva dunque creare le strutture in grado di portare avanti l'azione sul piano dell'educazione cooperativa e della formazione professionale dei cooperatori e dei dirigenti; azione non limitata soltanto all'ambito aziendalistico, ma che assicurasse una continuità di insegnamento e di preparazione attraverso l'indispensabile educazione scolastica, la successiva educazione professionale e la contemporanea educazione socio-culturale che i normali sistemi educativi tendono a trascurare.

Già dal luglio 1975 l'Inecoop – l'Istituto nazionale per l'educazione cooperativa – entrava in funzione.

La sua attività è stata intensa. Tracciamone un primo bilancio.

Ha organizzato seminari di studio e corsi di qualificazione per un numero complessivo di 4.684 giornate presenza.

Particolare attenzione è stata dedicata dall'Inecoop all'approfondimento ed alla divulgazione dei principi e del metodo cooperativi, apprestando tra l'altro idonei strumenti per il conferimento di premi giornalistici sulla cooperazione agricola e per l'assegnazione di cinque borse di studio a laureati che abbiano discusso le loro tesi su argomenti concernenti il tema suddetto.

Avendo riguardo a questo aspetto si deve segnalare l'iniziativa assunta dall'Inecoop volta ad interessare alla cooperazione il mondo della scuola, attraverso la realizzazione di incontri di studio con docenti di istituti tecnici professionali

e la pubblicazione di un volume destinato alle scuole delle zone rurali.

Sono infine interessanti le prospettive apertesi per i collegamenti che abbiamo instaurato con il centro Mancini di Foligno e con la scuola di formazione di Cura di Vetralla, gestita dalla Federazione nazionale della cooperazione agricola.

La valutazione sulla mole e anche sulla qualità del lavoro svolto dallo Inecoop in questi poco più di sedici mesi di vita non può dunque che essere positiva. Ma è certo un fatto, e lo dobbiamo sottolineare con la massima evidenza: creare le strutture centrali idonee al conseguimento degli obiettivi non è sufficiente. Anche in questo settore ciò che necessita ed urge è il coinvolgimento di tutte le migliori energie, in ogni sede, a tutti i livelli.

Riscontriamo invece che sul piano della collaborazione tra le iniziative dell'Inecoop e le nostre articolazioni periferiche si sono registrate difficoltà non indifferenti.

Tale collaborazione è sinora risultata assai scarsa.

Non basta la sensibilità che in linea generale viene manifestata nei confronti di un problema – come quello della educazione e della formazione cooperative – così essenziale per il nostro movimento.

Occorre qualcosa di più. Occorre l'impegno di tutte le strutture periferiche che devono fare del momento formativo un loro obiettivo di concreto ed indilazionabile intervento.

Pur imbattendoci in difficoltà non dissimili da quelle ora sottolineate, anche l'azione nel campo informativo ha dato esiti soddisfacenti.

Gli obiettivi che ci eravamo prefissati sotto questo profilo consistevano anzitutto nel far affermare all'interno ed all'esterno del nostro mondo una nuova immagine della Confederazione, che fosse lo specchio del suo rinnovamento radicale.

Rilevammo al congresso due grossi impedimenti allo sviluppo della cooperazione italiana ed alla esplicazione di un ruolo più incidente da parte dell'organizzazione confederale: la scarsa conoscenza che delle nostre iniziative – e più in generale della nostra problematica – si aveva all'esterno; la mancanza anche all'interno di una adeguata comunicazione

intersettoriale, che contribuiva a rendere meno vitale la nostra organizzazione in quanto il dinamismo di questa va anche messo in rapporto con la circolazione delle comunicazioni e con la loro diffusione.

Lanciare dunque la nuova immagine. Stabilimmo per questo di conferire una spinta vigorosa e contenuti aggiornati alla nostra politica dell'informazione, in modo da destare l'interesse del paese attorno alla formula cooperativa e da ottenere su di essa una conoscenza più diffusa ed approfondita. Stabilimmo di utilizzare più adeguatamente i *mass media* e cioè la grande stampa, la radio, la televisione ed ogni altro efficace canale; di potenziare o creare strutture e strumenti informativi, sia per la proiezione esterna, sia per mettere in moto dei meccanismi di intercomunicazione in seno al nostro movimento capaci di alimentare ed accelerare un processo di maturazione dello spirito associativo e dei livelli di cultura cooperativa.

I nemmeno due anni di approccio a questi problemi sono senz'altro pochi per un tipo di azione che può sortire effetti di consistente valore solo nel medio e lungo periodo. Ma almeno per quanto concerne determinati aspetti possiamo dire di aver conseguito progressi significativi.

Alcune strutture di base hanno preso forma. Così il servizio stampa, che dovrà certamente essere ancora rafforzato e che tuttavia ha sinora risposto alle esigenze.

L'editrice è di prossima costituzione. L'attività editoriale, affidata in via transitoria all'organismo delle Casse Rurali operante in questo settore, si è concretata in una prima serie di interessanti iniziative. Sono state create in tal maniera le premesse per l'avvio dell'editrice confederale.

Da questi presupposti organizzativi risolti positivamente, anche se talvolta – come nel caso dell'editrice – in misura tuttora parziale, è stato possibile far scaturire alcune importanti realizzazioni:

- l'ideazione ed il lancio dell'emblema confederale. In proposito dobbiamo tuttavia riconoscere che del marchio non si è saputo fare – almeno da alcune cooperative o consorzi – un uso ancora efficace e rispondente. È necessario che se

ne intuisca appieno l'importanza e se ne sfruttino meglio le potenzialità promozionali;

- l'organizzazione e l'attuazione di una intensa campagna stampa, sviluppatasi tra il giugno ed il novembre del corrente anno. Ciò è valso tra l'altro a produrre un interesse nuovo e durevole nei giornalisti, che della cooperazione e della nostra organizzazione avevano cognizioni del tutto insoddisfacenti;
- al di fuori della suddetta campagna-stampa, il conseguimento di un sempre più elevato grado di presenza sulla grande stampa nazionale e sulla stampa periferica (attraverso un sistema tempestivo di diramazione dei comunicati e lo sviluppo dei contatti con qualificati giornalisti) e nelle trasmissioni radiofoniche e televisive (attraverso interviste a nostri esponenti e servizi sulle nostre iniziative). Nuove prospettive si apriranno nel campo della stampa parlata con l'applicazione del diritto di accesso, per il quale abbiamo già avviato le pratiche necessarie;
- la graduale trasformazione del settimanale confederale *L'Italia Cooperativa*. Si è cominciato con l'ammodernamento della veste grafica, passando anche dal formato "quotidiano" al formato *tabloid*; si è sveltita ed aggiornata la impostazione redazionale, arricchendo tra l'altro la rete dei collaboratori esterni; si è dato avvio ad una diversificazione sempre più ampia dei contenuti e delle rubriche per interessare una fascia via via meno ristretta di lettori. Abbiamo pensato di rispondere alle esigenze di informazione tecnica e settoriale, al cui soddisfacimento era prima prevalentemente rivolta *L'Italia Cooperativa*, mediante la formula dei supplementi periodici: *Agricoltura e Cooperazione* per la giunta agricola, *Distribuzione e Cooperazione* per la giunta distribuzione, *Lavoro e Cooperazione* per la giunta lavoro, *Credito e Cooperazione* per le Casse Rurali (in sostituzione della vecchia testata di *Ruralcasse*).

In sostanza miriamo a fare del nostro settimanale uno strumento che penetrando capillarmente nella base sociale del nostro movimento ne alimenti gli impulsi partecipativi, ne promuova lo sviluppo conoscitivo e culturale, favorisca il sor-

gere di uno spirito di aggregazione. Il suo nuovo destinatario non deve essere più soltanto l'azienda cooperativa, ma la famiglia del cooperatore.

Un programma che per essere attuato richiederà un ulteriore grosso sforzo sul piano redazionale e contemporaneamente un'azione massiccia di diffusione. Abbiamo lanciato per il 1977 la campagna dei centomila abbonamenti. Occorre però avere ben presente che intanto questa campagna potrà avere successo – ed è del resto un obiettivo irrinunciabile in rapporto alla stessa filosofia di coinvolgimento e corresponsabilizzazione che sta alla base del nostro modo di concepire l'agire da cooperatori – in quanto da parte di tutte le nostre strutture periferiche si riveli la più completa disponibilità alla collaborazione.

In conclusione, per quanto riguarda l'informazione verso l'esterno abbiamo già realizzato buona parte dei programmi previsti. Bisogna perfezionare certi strumenti, crearne di nuovi come l'agenzia di stampa. Ma siamo sulla buona strada. Meno positiva la situazione relativa all'informazione interna. La campagna di lancio de *L'Italia Cooperativa* non ha ancora dato esiti rassicuranti.

Si avverte la necessità di altre forme di scorrevole comunicazione tra il centro, le articolazioni periferiche, la base.

Inoltre è del tutto aperto ed irrisolto il problema del coordinamento degli strumenti informativi a livello regionale e provinciale. Problema affrontato con il seminario sulla stampa e informazione cooperativa dell'aprile '76. Sarà necessario assumere altre iniziative in tal senso, per pervenire ad una migliore uniformità del linguaggio e dei contenuti, per garantire la qualificazione professionale delle strutture informative periferiche. Anche in questo caso appare pregiudiziale una collaborazione sempre più stretta tra i servizi centrali, le Federazioni di settori, le Unioni regionali, le altre nostre articolazioni organizzative.

L'impegno "politico"

Rientrava nei nostri piani di prioritaria importanza sviluppare e migliorare i rapporti con i pubblici poteri, con le altre forze sociali, sindacali, professionali, cooperative.

Con i poteri pubblici per garantire alla cooperazione oltre che il conseguimento di specifici e particolari obiettivi (quali la riforma della legislazione cooperativa, la razionalizzazione dei meccanismi di agevolazione finanziaria e fiscale, l'impulso all'educazione cooperativa), la possibilità di una diretta partecipazione agli organismi della programmazione e alle istituzioni rappresentative cui spettano le decisioni circa l'intervento pubblico in campo economico.

Con le altre forze sociali – soprattutto con quelle di comune ispirazione – con il fine di individuare risposte e soluzioni adeguate alla gravita dei problemi attuali e di espandere nel paese la presenza operativa ed organizzativa della cooperazione.

Nel delineare una sintesi di quanto si è realizzato sotto questo profilo occorre fare riferimento a due risultati di grande rilievo: lo svolgimento del convegno nazionale della Confederazione e delle Casse Rurali del novembre 1975 e l'ottenuta promozione – da parte del ministero del Lavoro – della Conferenza nazionale della cooperazione per l'aprile 1977.

Il convegno dell'Eur ci ha consentito di dare una prova della forza organizzativa del nostro movimento e di richiamare l'attenzione delle autorità politiche e dell'opinione pubblica sui problemi, sui programmi e sulle istanze della cooperazione e sul ruolo che il movimento cooperativo di ispirazione cristiana è in grado di assolvere per il superamento della difficile crisi in atto nel paese e per l'affermazione di un nuovo modello di sviluppo sociale ed economico.

Non si può disconoscere che il successo del nostro convegno abbia fortemente contribuito – assieme agli sforzi parallelamente compiuti dalle altre centrali cooperative – a sensibilizzare il mondo politico e quindi a preparare il terreno per la convocazione della Conferenza nazionale della cooperazione.

Dobbiamo comunque dare atto al presidente del consiglio Andreotti ed al ministro del Lavoro Anselmi della prontezza con cui hanno raccolto la sollecitazione.

La conferenza dovrà rappresentare l'apertura di una nuova fase contraddistinta da un ben più incisivo inserimento delle strutture cooperative nei vitali settori della vita sociale, economica, politica, culturale.

Naturalmente il nostro impegno all'indomani della manifestazione del novembre '75 si è sviluppato attraverso tutta una serie di azioni articolate, concentratesi in particolare sulla intensificazione dei rapporti con il governo, il parlamento, il partito che ideologicamente ci è più vicino.

Ricordiamo le nostre prese di posizione in vista della anticipata consultazione elettorale. Avemmo occasione di ribadire la non estraneità del movimento cooperativo alle fasi e ai momenti decisivi della vita nazionale e la sua volontà di porsi come interlocutore costante delle forze cui sono affidate le fondamentali scelte di conduzione politica del paese.

Quando nell'aprile di quest'anno il ministro dell'Agricoltura si accinse a varare le proposte di riforma dell'agricoltura, ricevendo i tre presidenti delle organizzazioni cooperative, prese avvio una consultazione permanente fra pubblici poteri e cooperazione che in seguito è stata ufficializzata con l'incontro avuto dagli stessi dirigenti cooperativi con il presidente Andreotti nell'ottobre scorso in vista dell'adozione dei provvedimenti di "stretta" creditizia e fiscale.

Rientrano in questa ottica i due incontri che abbiamo promossi con i parlamentari "amici della Confcooperative".

Il primo subito dopo la proclamazione degli eletti e quindi alla vigilia dell'inizio dell'attività legislativa; il secondo prima della riapertura delle Camere, dopo la pausa estiva ed alla vigilia del seminario di studi parlamentari organizzato dalla Dc e nel quale ampio spazio ha trovato anche una attenta considerazione del fenomeno cooperativo. Con il concorso delle altre due centrali cooperative contiamo di dare una struttura più incisiva alla Commissione centrale per la cooperazione di cui sono stato eletto presidente.

Una delle prime iniziative assunte dalla Commissione è

stata quella di promuovere una riunione della "consulta economica", nel corso della quale – attraverso un dibattito cui hanno partecipato qualificati economisti di varie tendenze – si è delineato l'apporto che la cooperazione può arrecare per la definizione di una politica di stabile ripresa economica.

Nonostante la maturazione di condizioni nuove e promettenti nei rapporti con i poteri pubblici e con le forze politiche, non siamo ancora riusciti ad ottenere le riforme tanto attese dal movimento. Giunte ad un punto avanzato prima dello scioglimento dalle Camere, quando il senato dibatteva in sede redigente la proposta De Marzi, si sono bloccate per l'interruzione della legislatura. Di recente sono state ripresentate al parlamento e c'è da auspicare che la crescente disponibilità manifestata dai partiti e dal governo consenta finalmente di accelerare l'iter legislativo sia per la riforma della disciplina sulla cooperazione e per la revisione del Testo Unico delle Casse Rurali, sia per l'ampliamento dei fondi a disposizione della sezione speciale per il credito alla cooperazione presso la Banca nazionale del lavoro, che dovrebbe essere portato a 150 miliardi, dopo che nel 1976 è stato incrementato di 45 miliardi.

Un cenno deve essere riservato alla linea che abbiamo adottato per la definizione dei rapporti tra cooperazione ed enti regione. È nostra convinzione che nel momento in cui nell'ambito regionale si dà l'avvio alle prime leggi-quadro di programmazione, lo spazio che alla cooperazione si apre consiste nel sostegno all'imprenditoria minore, secondo quello che è il moderno disegno strategico del movimento cooperativo: la crescita dell'imprenditoria minore agricola, artigiana, distributiva e via dicendo.

Le richieste della cooperazione alle singole amministrazioni regionali volte a sollecitare incentivi per lo sviluppo delle strutture orizzontali cooperative non significano dunque una sterile ricerca di contributi e sussidi, ma la finalizzazione degli interventi regionali allo sviluppo di una organizzazione più razionale, più efficiente ed in forma associata delle minori economie aziendali.

Quanto ai rapporti con le altre forze sociali, essi sono

andati estendendosi e intensificandosi, oltre che sui problemi di carattere generale anche per quelli settoriali.

Di massima possiamo ritenerci soddisfatti, pur se non mancano difficoltà ed aspetti che richiederanno un lungo lavoro di approfondimento e chiarificazione. La strada che abbiamo prescelto è quella di un colloquio continuativo. Proprio per questo è però necessario da parte nostra qualificare in modo inequivocabile le nostre posizioni, per evitare ogni sorta di confusione e per intessere di converso rapporti collaborativi pratici, convergenze operative, iniziative comuni.

È con questo spirito che sono stati ripresi gli incontri del comitato nazionale dell'"intesa" dove desideriamo recare un contributo costruttivo secondo i deliberati del congresso, cercando quello spazio per il movimento cooperativo che in Italia rispetto alla Comunità europea è ancora carente.

Il problema dell'incontro con le due altre centrali cooperative va inquadrato nel nuovo corso nato con il nostro congresso.

Tra il '75 ed il '76 abbiamo più volte avuto occasione di precisare il nostro atteggiamento al riguardo, mentre sul terreno concreto si sono moltiplicati i contatti e le azioni in comune. Le differenti formazioni cooperative radicano le loro origini nella storia politica, sociale ed economica del nostro paese. Non lo si può negare e non lo si deve dimenticare. Le differenze trovano una loro giustificazione soprattutto nella sfera ideologica. Al di là di esse, è però importante che i vari movimenti si incontrino per portare avanti il discorso dello sviluppo della formula cooperativa in un contesto non ancora del tutto sensibilizzato.

Siamo comunque consapevoli che non ci si può fermare a tali enunciazioni di principio di fronte ad una realtà in rapidissima evoluzione e ciò che dobbiamo proporci è di sottoporre ad una analisi più accurata le prospettive che sul piano generale e su quello pratico-operativo si stanno profilando per l'interconnessione tra le diverse organizzazioni. Abbiamo inoltre avvertito il ruolo centrale che la Confcooperative può recitare nell'incontro con le altre forze sociali che si raccolgono sotto il comune denominatore di "cattolico". La scuola sociale cristiana, il cui contributo per le risoluzioni delle que-

stioni sociali del nostro paese è ancora tutto da riscoprire, ha lasciato un profondo solco da cui sono germogliate iniziative le più varie. Oggi nel nostro vivere quotidiano l'incontro con gli amici della Cisl o dei coltivatori diretti, delle Acli e del Mcl, degli artigiani e dei commercianti, e via via con le organizzazioni che si riconoscono impegnate in una comune ispirazione religiosa trova la nostra Confederazione sensibile, aperta, convinta che il metodo cooperativo ha bisogno di tutti per essere insegnato e capito prima, per essere protagonista poi di soluzioni nuove e stimolanti. Ed in questo spirito di aperta e convinta possibilità di incontro va visto il nostro costante sforzo di colloquio con l'Unci. Non disperiamo che la nostra Confederazione possa essere il punto unificante di chi, come noi, crede che il metodo cooperativo è una strada ancora tutta da giocare nel nostro paese e che, uniti, si possono raggiungere traguardi più consistenti e validi per la base. Di essa in particolare dobbiamo costantemente sentirci al servizio: la periferia, la base sociale non ci perdonerebbe scelte sbagliate unicamente perché l'orgoglio personale o di parte l'hanno vinta sull'interesse generale.

Circa gli sviluppi della collaborazione con le organizzazioni estere del movimento cooperativo e con gli organismi internazionali si deve evidenziare la nostra attiva partecipazione al 26° congresso dell'Aci del settembre-ottobre scorsi.

È stata una occasione importante di confronto tra esperienze diverse che ci ha permesso di riscontrare la validità di certe nostre impostazioni – d'integrazione orizzontale di consistenti settori di produzione e di servizi – che si va facendo strada in molti paesi, con ripercussioni sull'Alleanza stessa.

L'attenzione maggiore riservata alle prospettive dei rapporti internazionali si è concretata tra l'altro nella riorganizzazione – a partire dall'aprile del corrente anno – dell'ufficio rapporti internazionali che dovrebbe fungere da strumento di stimolo e coordinamento delle iniziative di settore, da strumento di comunicazione e di rappresentanza esterna, da sede di riflessione e di ricerca di nuovi sbocchi ed opportunità.

Il momento organizzativo e finanziario

Affrontando l'argomento del potenziamento organizzativo della Confederazione e delle sue strutture economiche e finanziarie – quale si è venuto perseguendo dal congresso ad oggi – è opportuno ancora una volta richiamarsi agli indirizzi che in sede congressuale furono accolti e sanciti.

Primo indirizzo: conferire alle strutture centrali confederali un grado elevato di efficienza organizzativa, in modo da renderle "corrispondenti alle esigenze della società contemporanea in rapida trasformazione" e ciò attraverso la risistemazione e riqualificazione dei servizi e degli uffici.

Secondo indirizzo: valorizzare il momento regionale come cardine del nostro sistema mediante il rafforzamento delle Unioni periferiche e la responsabile partecipazione delle Federazioni nazionali di categoria al discorso associativo.

Terzo indirizzo: muoversi verso la autosufficienza finanziaria del sistema cooperativo per annullare quella subordinazione alle altre forze economiche che lo limitano nelle sue possibilità di sviluppo e ciò favorendo l'integrazione finanziaria con le cooperative di credito e la costituzione di strutture consortili a carattere finanziario di secondo e terzo grado.

Su questi punti abbiamo profuso il massimo delle nostre energie, ma assieme ad alcuni avanzamenti dobbiamo registrare tutta una serie di difficoltà e di ostacoli che hanno reso il cammino molto più faticoso del prevedibile e soprattutto molto più lento ed incerto.

Dirò in via preliminare che l'attuazione di un disegno coerente di ammodernamento della Confederazione richiede ormai una revisione del nostro statuto sociale. Abbiamo costituito una commissione dandole l'incarico di proporre quelle modifiche che risultino necessarie per adeguare ai nuovi tempi la nostra organizzazione, razionalizzando l'articolazione dei servizi ed i collegamenti tra i diversi centri e livelli di operatività.

Un altro problema che ci si è venuto ponendo in termini di sempre maggiore urgenza è quello del rafforzamento dei quadri e della loro qualificazione professionale.

Nel solo 1976 sono state effettuate 43 nuove assunzioni e non abbiamo ancora coperto le nostre più urgenti necessità.

Inoltre occorre saper scegliere gli uomini, preoccuparsi di addestrarli ai compiti – ed ogni tirocinio professionale richiede del tempo –, individuare con precisione i servizi che devono essere potenziati e preporvi dei dirigenti capaci, ai quali bisogna assicurare compensi adeguati se vogliamo che accettino di restare con noi.

Qualsiasi iniziativa, ricca o povera di mezzi, più o meno valida, in prospettiva, convincente o no ideologicamente, per esistere e svilupparsi ha prima di tutto bisogno di uomini.

Si è proceduto alla riorganizzazione del servizio rapporti internazionali, che per le incombenze che gli abbiamo affidato e per la convenienza di imprimere un altro ritmo ai contatti del movimento cooperativo soprattutto nell'ambito comunitario necessita di un immediato, ulteriore rafforzamento. È stato risolto il problema del responsabile del servizio legislativo, mentre resta aperto l'analogo problema per il servizio bilancio, al quale si dovrà preporre un dirigente a tempo pieno.

Anche l'espletamento delle funzioni da parte del servizio revisione statistiche e rilevamenti registra notevoli difficoltà, da riconnettersi in particolare con il problema dal decentramento di buona parte di queste funzioni alle nostre articolazioni periferiche.

Difficoltà riscontrabili per lo stesso servizio di assistenza, che dovrebbe dedicare ogni propria attività alle esigenze dell'organizzazione centrale, decentrando alle Unioni regionali l'assistenza a livello locale.

L'azione di decentramento è però proseguita a rilento ed il servizio ha dovuto continuare ad impegnarsi per sostenere le poche articolazioni regionali funzionanti e le singole cooperative aderenti, spesso anche per problemi marginali.

Tra il lavoro più proficuamente svolto da questo servizio va segnalata la collaborazione prestata al ministero delle Finanze per far conseguire alle cooperative edilizie il rimborso di rilevanti importi di Iva – rimborso per il passato sempre rifiutato dal ministero stesso – e quanto è stato fatto per l'ap-

plicazione di tariffe Enel agevolate alle cooperative agricole.

Il servizio programma – pur tra le difficoltà originate da una labile struttura organizzativa – ha operato per creare tutte le premesse di un organico sviluppo economico del nostro mondo imprenditivo, cercando di ottemperare alle direttive formulate dal consiglio nazionale del luglio dello scorso anno, che volevano fare del servizio il cardine di una rinnovata intelaiatura economica centralizzata e pur rispettosa delle esigenze periferiche e regionali della nostra struttura.

Compito questo di non facile soluzione, data la grave crisi recessiva di questi anni, e tuttavia indifferibile perché la razionalizzazione economica e produttiva delle nostre cooperative rappresenta il presupposto obiettivo per la sussistenza della Confederazione come un qualcosa di unitario ed omogeneo e quindi capace di incidere con pari titolo e pari energia di altre forze sociali nel complesso fluttuare della vicenda italiana in un tempo di svolta.

L'attività validamente svolta dal servizio programma – e lo si rileverà successivamente, prendendo in considerazione le iniziative realizzate per la promozione delle strutture finanziarie e consortili – avrebbe comunque avuto ben altra efficacia e consistenza se vi fosse stato il sostegno di un efficiente ufficio studi e se avesse potuto contare su una collaborazione più aperta e tempestiva da parte delle realtà organizzative periferiche.

Da quanto si è detto emerge chiaramente l'importanza sempre maggiore che – anche per l'attività dei servizi confederali – viene acquisendo la realizzazione del nostro programma di elaborazione elettronica dei dati, affidato alla Coopeld.

Il progetto Sedacoop oltre a raccogliere ed elaborare i dati delle singole aziende cooperative, consentirà una elaborazione su scala nazionale in grado di verificare la reale incidenza del movimento cooperativo nei vari settori economici. Nel corso del 1976 la Coopeld ha impiantato sette centri comprensoriali nelle città di Padova, Bari, Roma, Bologna, Ancona e Trento (due impianti), superando la previsione iniziale di quattro impianti.

Entro la fine del 1977 si conta di realizzare la meccanizzazione integrale del sistema delle Casse Rurali e di iniziare il processo di meccanizzazione di tutto il restante settore cooperativo, da concludere nell'arco di 5-6 anni.

Restando nell'ambito degli sforzi compiuti per rilanciare le strutture confederali a livello centrale dobbiamo rilevare che ci si è mossi secondo queste direttive di fondo:

- l'ampliamento della rete delle Federazioni nazionali di categoria, per garantire uno strumento specifico di tutela a nostre cooperative associate che ne erano ancora sprovviste;
- la sollecitazione ad un rafforzamento organizzativo per le Federazioni nazionali di categoria già esistenti;
- l'accentuazione dell'impegno per favorire tra le Federazioni la coordinazione delle attività e delle iniziative.

Nell'aprile scorso è così sorta la Federazione nazionale delle cooperative culturali, che raggruppa le cooperative operanti nel settore del cinema, del teatro, dell'informazione, dell'editoria, dell'animazione culturale. La sua nascita è stata sollecitata da varie espressioni del mondo cattolico allo scopo di portare un contributo originale al mondo della cultura avvalendosi di uno strumento peculiare della tradizione dei cattolici, quale la cooperazione. Ulteriori scelte dovremmo operare in questo settore così vitale per il nostro mondo per occupare quegli spazi che richiedono una presenza cooperativa.

In novembre, poi, si è proceduto alla costituzione del comitato promotore della Federazione del turismo, con il compito di studiare e preparare lo statuto dell'organismo nazionale che dovrà promuovere, tutelare, assistere e coordinare le cooperative turistiche, alberghiere e ricreative.

Con particolare attenzione ed interesse abbiamo guardato al movimento giovani cooperatori e al movimento femminile, che dopo positive esperienze su base per lo più provinciale o regionale si è desiderato di veder coordinati a livello centrale, anche per renderne più incisiva l'azione e più determinante il contributo alle scelte del movimento nel suo complesso. Vogliamo qui sottolineare come – attraverso l'appoggio fornito alla realizzazione di una tavola rotonda di rilevanza nazionale ed allo studio di idonei programmi per

combattere, sulla scorta delle indicazioni governative, il grave fenomeno dell'inoccupazione giovanile – si sia da parte nostra inteso corrispondere ad una spinta ideale, che ci vuole paladini degli interessi di coloro i quali, come appunto i giovani e le donne, devono lottare strenuamente per conquistare un loro spazio in una società che si dice pluralista ma che il più delle volte oppone secchi rifiuti a chi chiede il diritto ad una partecipazione.

Bisogna denunciare che le giunte di coordinamento non hanno trovato quel ritmo necessario per dare un impulso rilevante ai settori di loro competenza.

È proprio qui che bisogna amaramente constatare quanto sia difficile l'incontro all'interno nostro e come metodi e procedimenti "vecchia maniera" siano ancora fortemente radicati. Come fare per rompere la logica del proprio feudo sarà un impegno preciso per tutti. È questo un discorso che verrà ripreso più avanti. Per il momento, relativamente alle giunte, occorre arrivare ad una più esatta definizione del ruolo e della natura di questi organismi, nonché della loro operatività, attraverso una regolamentazione che attualmente manca, nel senso tra l'altro che bisogna precisare con maggiore puntualità quale relazione deve esistere tra le giunte, la segreteria confederale, le Federazioni ed i consorzi di settore.

Tra Federabitazione – che ha necessità, per i propri sodalizi, di imprese in grado di rispondere sollecitamente e senza speculazioni alle loro esigenze di costruzione degli alloggi per i soci – e Federlavoro – che riunisce in cooperative di primo e secondo grado quanti svolgono la loro attività nell'ambito dell'edilizia – c'è la possibilità di una convergenza ampia.

I ripetuti incontri che la giunta agricola e la giunta distribuzione hanno avuto per agevolare l'accesso al mercato dei prodotti delle cooperative agricole aderenti e, al tempo stesso, un più agevole rifornimento delle cooperative di consumo e di quelle fra dettaglianti, indicano che questa è la strada da percorrere, senza volersi nascondere le difficoltà insite in un disegno del genere che va comunque perseguito nell'interesse delle singole componenti e del movimento

cooperativo nel suo insieme.

Il disegno organizzativo aveva indicato nell'Unione regionale la scelta di fondo nel nostro discorso periferico. Era ed è una scelta determinata dalla nuova realtà amministrativa del nostro paese. Possiamo dire che questo obiettivo è entrato nella convinzione di tutti? Certamente no.

Come prima conseguenza di quella scelta abbiamo provveduto a trasferire alle Unioni regionali le incombenze relative alla revisione e alla contribuzione. La strada del decentramento di tali funzioni – come pure di quella per la vigilanza sulle Unioni provinciali – era stata imboccata con la certezza che proprio la responsabilizzazione degli organismi regionali potesse consentire l'attuazione concreta di un metodo nuovo.

Ma questo processo di decentramento denota un ritmo di sviluppo assai meno rapido di quanto sarebbe auspicabile.

Altro aspetto che va portato all'attenzione del consiglio nazionale è quello dell'impegno contributivo.

La forza di una associazione si riconosce anche dalla serietà con cui i singoli soci sanno amministrarsi, sanno cioè imporsi il dovuto da ciascuno. Sembra che la costante italiana di evadere le tasse sia riscontrabile ovunque. Questo discorso andrà ripreso ed approfondito: certo è che ancora una volta dobbiamo constatare con amarezza che anche nel nostro interno se si può evadere al pagamento dei contributi non si hanno scrupoli di sorta. Un solo concetto vorrei oggi sottolineare: i contributi associativi non sono un'oblazione, una elargizione benefica, sono un costo per il singolo perché sono il "dovuto" all'associazione che assolve compiti di rappresentanza degli interessi generali.

Parallela al decentramento della revisione e del servizio di riscossione dei contributi è l'altra innovazione organizzativa introdotta negli ultimi mesi, tendente a promuovere la creazione – nell'ambito delle Unioni regionali – di associazioni o federazioni di settore, per una migliore tutela ed una più efficace rappresentanza degli interessi delle cooperative dei diversi settori. Per quanto infine concerne le azioni condotte dal congresso ad oggi nel settore finanziario e delle iniziative consortili, era naturale che il primo passo consistesse nella

costituzione della nostra finanziaria Ific – che va ora coordinata con la Fincra, finanziaria delle Casse Rurali – la quale deve divenire la holding di tutto il nostro gruppo.

A dire il vero l'attività dell'Ific poteva essere più consistente, ma la mancata sottoscrizione delle azioni sociali da parte delle nostre cooperative nella misura programmata è un fatto grave che ci deve fare attentamente riflettere.

Il passo successivo doveva necessariamente vedere la creazione dei consorzi nazionali di settore come premessa indispensabile ad una razionalizzazione di tutto l'apparato produttivo del nostro mondo.

Dobbiamo denunciare purtroppo che non tutti hanno recepito con la dovuta sensibilità questa linea tanto evidente.

È prevalso in alcuni uno spirito corporativo e qualche volta di "chiesuola" talché le direttive emanate dal servizio programma sono apparse più un inutile orpello che uno strumento – con cui certamente confrontarsi in uno spirito di libertà e di critica costruttiva – posto in essere nell'interesse di tutti e da una dirigenza che non deve essere costretta di volta in volta a richiedere la legittimazione o l'avallo del proprio operato in periferia a corporazioni di interessi neghittose ed anarcoidi.

È indispensabile dunque che le Federazioni ed i loro consorzi siano più sensibili ai raccordi con gli organismi centrali.

È indispensabile dunque che le Federazioni completino la costituzione dei consorzi e che soprattutto, una volta costituiti i consorzi, mettano da parte ogni tentazione di prescindere dal loro coordinamento organizzativo e politico. Nel campo del consumo e della distribuzione va considerato positivamente l'ingresso del Sigma nella nostra organizzazione perché è evidente il ruolo che nella ristrutturazione della rete distributiva del nostro paese possono avere i dettaglianti associati.

Occorre però che il Sigma diventi consorzio nazionale riuscendo a penetrare nel Sud; obiettivo quest'ultimo che deve essere raggiunto anche dal Conitcoop trovando opportuni raccordi economici ed operativi con il Sigma.

La Confcooperative guarda al Sud con grande interesse e

con un interesse del tutto speciale per quanto riguarda la distribuzione.

Tra l'altro una forte rete distributiva sorretta dal Conitcoop e dal Sigma può consentire l'avvio di nuove ed interessanti forme di vendita quali le commissionarie cooperative che per il loro valore solidaristico e mutualistico e per la grande economicità di gestione noi guardiamo con grande simpatia.

La giusta omogeneizzazione tra queste diverse esperienze anche sotto il profilo economico è un obiettivo che va raggiunto presto e bene ma che suppone senso di disciplina e di disponibilità che io vi chiedo e vi sollecito in nome dei comuni fini che vogliamo raggiungere. In altri settori siamo riusciti a dar vita in questi mesi a quattro società tutte importanti e attive.

La società Transcoop che attraverso le tre sedi di Roma, Bologna e Milano può assicurare oggi un importante servizio quale quello del trasporto per le nostre cooperative, ma che in prospettiva deve divenire il punto di raccordo dell'import-export dei nostri prodotti ed il punto di riferimento dei nostri servizi ausiliari e terziari.

La Coop Consult che sta egregiamente operando in Africa nel campo della acquacoltura e della pesca.

La Sosvizoo che opera nel campo dell'importazione e macellazione di bovini in collegamento con consorzi sorti nel Mezzogiorno e che deve presto e bene coordinarsi con il nostro consorzio nazionale di macellazione Cimaco.

L'Italagri, creata per portare servizi e ausilio a tutto il nostro mondo rurale e di cooperazione agricola.

Una qualche soddisfazione può essere manifestata anche nel campo dei consorzi nazionali.

Accanto a consorzi già presenti da tempo nel nostro mondo come il Consorpesca (che però va profondamente ristrutturato) e l'Unolcoop – consorzio degli oleifici cooperativi – che sta crescendo se pure tra difficoltà, va registrata la nascita di nuovi importanti consorzi: il consorzio per il vino, che unificando le forze delle nostre cantine sociali ha dato grande impulso alla commercializzazione dei nostri vini; la

Conservitalia, consorzio nato dalla crisi recente del pomodoro ma che ha già raggiunto dimensioni e soprattutto prospettive che superano il singolo episodio; il Conacof-consorzio della Federlatte in via di costituzione, che può fare moltissimo nel settore lattiero-caseario. Ed il Cerac-consorzio nazionale per gli approvvigionamenti in agricoltura, che già recita un ruolo non secondario fra le nostre cooperative agricole.

Tuttavia una cosa è certa, che il cammino da fare è ancora molto. Tra l'altro dobbiamo immaginare e scontare in qualche modo il nostro futuro e coprire ritardi di decenni.

In questo contesto c'è da seguire con vivo interesse il tentativo che sta elaborando il servizio programma per dar vita ad un grosso consorzio nazionale di quarto grado tra consorzi di produzione e consorzi di distribuzione.

Infatti, nonostante tre importanti convegni organizzati sulla materia, l'incontro tra distribuzione e consumo stenta ad avviarsi. Né miglioramenti sostanziali ci sono stati da quando si è in qualche modo principiato a razionalizzare i due settori. Occorre dunque trovare una linea alternativa adeguata, quale può essere proprio la costituzione di un consorzio siffatto di quarto grado. Il problema è aperto così come è aperto il problema di entrare in settori chiave in cui siamo purtroppo ancora assenti come nel campo assicurativo. Creare una nostra bandiera nel campo assicurativo è ormai una questione improcrastinabile.

Accenniamo per ultimo a due problemi la cui importanza si commenta da sola.

Il settore turistico alberghiero, dove la cooperazione ha un avvenire certo e dove è veramente urgente che l'Unihotels, che ha così bene operato a livello regionale, assuma la dimensione di consorzio nazionale iniziando la penetrazione in tutte le regioni, specie al Sud, dove viva è la domanda di cooperazione turistica ed alberghiera.

Il settore dell'edilizia e produzione e lavoro, dove pari deve essere la crescita dei consorzi regionali e del consorzio nazionale per l'abitazione ed il Conapro (consorzio nazionale per la produzione lavoro).

Concludiamo questa panoramica con un riferimento all'e-

spansione puramente quantitativa della nostra organizzazione. Gli enti cooperativi aderenti alla Confederazione sono aumentati nel biennio in tutti i settori ed in maniera più rilevante in quelli: agricolo, dell'abitazione, della produzione e lavoro.

Il quadro è il seguente:

- enti cooperativi aderenti alla data del congresso (gennaio 1975) n. 11.721
- incremento nel 1975 n. 924
- incremento al 20 novembre 1976 n. 838
- cancellati nel 1976 n. 92
- totale enti aderenti al 20 novembre 1976 n. 13.391.

Le adesioni provengono da tutte le regioni, con punte minime in Liguria, Abruzzo e Basilicata e punte massime in Lombardia, Campania e Sicilia.

Le condizioni di base per la ripresa organica della Confcooperative

Cari amici, gli accenni in precedenza fatti in ordine all'importanza e al significato del nostro congresso e dell'impostazione ideologico-programmatica che ne è discesa con il consiglio nazionale del 24 luglio, danno a sufficienza conto della vastità del nostro impegno, della complessità della proposta cooperativa che portiamo avanti e del ruolo che siamo chiamati a ricoprire nella società contemporanea.

Elementi questi che dovrebbero condurci alla constatazione della positività della nostra azione e rafforzarci circa il conseguimento delle prospettive di sicuro avanzamento e consolidamento della cooperazione, per cui se dovessimo misurare in astratto la rispondenza dei nostri fini alle analisi obiettive sulla dinamica della realtà socio-economica, non v'è dubbio che il bilancio sarebbe soddisfacente. Ma non è possibile soffermarci solamente al livello "teorico" pur importante per quello di innovativo, aggregante e vitale che ha rappresentato per la riproposizione dell'azione della Confcooperative, essendo necessario entrare più nei particolari operativi del nostro disegno.

Tale verifica ci viene sollecitata anche dalla rassegna delle iniziative attuate, del lavoro svolto dalle nostre articolazioni centrali, regionali e di settore, e dal processo continuo di applicazione a risolvere i numerosi problemi di organizzazione che vi abbiamo detto.

Entrambe le fasi – quella programmatica generale e quella operativa – non ci soddisfano appieno; anzi il concreto porsi delle questioni reali ci spinge a perplessità, ad amarezza personale che collima con la incertezza attorno alle scelte di fondo che ognuno di noi ha fatto – come singolo e come organizzazione – all'atto di assumersi le responsabilità richieste dall'incarico.

In questo arco di tempo di quasi due anni ci siamo trovati ad assistere a un fatto di per sé emblematico: la crescita della domanda di cooperazione da parte della società civile che evidenziava l'esigenza di ricercare moduli associativi di base agibili da tutti i gruppi sociali, e l'affermarsi di contro-valori alternativi al profitto dell'impresa capitalistica e alla logica del verticismo burocratico tipico dell'impresa pubblica o a partecipazione pubblica, che erano identificati nel dilemma profitto come proiezione della persona umana o stato assistenziale con compiti di intervento falsamente sociali o generali, ma di fatto finalizzati al criterio di alimentare un metodo di sclerosi amministrativa e di ridimensionamento degli apporti individuali.

A questo fatto di crescita delle attese sulla cooperazione (che in parte ha avuto i caratteri di una "rivoluzione delle aspettative") che noi abbiamo provocato anche attraverso la originalità delle proposte, la capacità di abnegazione e l'intensità del lavoro, non si è innestato uno sforzo di pari mole delle nostre articolazioni, di essere capaci di gestire il cambiamento nella società che avevamo contribuito a determinare insieme alle altre forze sociali. Proprio quando dovevamo esprimere la nostra legittimazione non tanto a svolgere una funzione nella società perché essa si impone e nasce dai bisogni economici che rappresentiamo, ma – soprattutto – a indirizzare il cambiamento, a coordinare le sollecitazioni in direzione del metodo cooperativo, abbiamo segnato il passo,

ci siamo cioè attestati sulla vecchia frontiera del "particularismo" di guicciardiniana memoria.

Credevamo che il congresso e il consiglio nazionale avessero rappresentato un punto di non ritorno, e che le scelte effettuate a favore di una politica del nostro gruppo omogenea e vivificata dall'apporto della base fossero impostazioni sulle quali non bisognasse più ritornare.

È successo invece che esse hanno costituito dei punti mobili che si avvicinavano o si allontanavano a seconda delle esigenze particolari che ciascuna nostra articolazione manifestava come prioritarie in rapporto a se stessa.

Paradossalmente possiamo dire che alla rivoluzione delle aspettative cooperative della società, ha fatto *pendant* una contro-rivoluzione degli egoismi di settore o di gruppo o di apparato.

Da qui lo sfasamento complessivo che indicavo prima, lo scollamento tra finalità e azioni, la frattura tra programmi e strumenti di attrazione.

Occorre operare una saldatura tra tali momenti della nostra evoluzione perché proseguendo senza un'accertata verifica e senza un accentuato impegno di coscienza e di volontà ci allontaneremmo sempre più dalle ipotesi aggregative che abbiamo formulato.

La saldatura però passa a nostro avviso attraverso l'accettazione di due presupposti fondamentali: la politica di gruppo e il modulo associativo. Con la denominazione di "gruppo" intendiamo riferirci all'esistenza del gruppo delle nostre cooperative e cioè richiamare l'attenzione sul mutamento qualitativo che abbiamo fatto passando da un insieme di microrealtà cooperative a un sistema di cooperative, di Federazioni di settore, di consorzi di secondo e terzo grado, di società di servizi, che delineano un vero e proprio "sistema" di cooperative.

Se riflettiamo adeguatamente attorno alle questioni salienti della dottrina cooperativa non si può non imbattersi nella teoria della cooperazione come fenomeno associativo globale, come fenomeno cioè che per essere inteso in tutte le sue implicazioni non può essere esaminato in chiave esclusivamente di singola azienda cooperativa, ma anche in quella che

– giustamente – vede trasferire ai livelli di integrazione superiore gli elementi peculiari delle cooperative.

Peraltro siffatte concezioni hanno una chiara coincidenza con le iniziative del movimento cooperativo che ha sempre espresso la tendenza ad essere "gruppo", sistema di imprese, autosufficiente nel soddisfare i suoi bisogni, quando non autonomo rispetto ad altri comparti economici, e disposto a risolvere nel suo interno ogni problema di efficienza economica, di autocontrollo, di educazione e formazione culturale, e di solidarietà internazionale.

Tale formula di aggregazione per livelli di intervento si spiega tenendo conto, da una parte, delle motivazioni che spingono i gruppi sociali ad unirsi per superare lo stato di emarginazione in cui sono relegati e che impone una strutturazione di "resistenza" adeguata alla posizione delle altre forze economiche, e dall'altra parte, delle esigenze da cui promana la volontà di formare una cooperativa che sono quelle dell'"auto-aiuto".

Il principio dell'"auto-aiuto" che impernia di sé non solo la cooperativa di base ma le articolazioni collegate ed espresse dalla cooperativa stessa è essenziale nel nostro discorso di gruppo, e significa che non può esserci coerenza del disegno cooperativo se non ci si organizza come gruppo.

Intendiamoci: il disegno cooperativo di gruppo proposto non è un'operazione di piccolo cabotaggio; esso comporta concentrazione di sforzi, difficoltà ricorrenti a causa dei non sopiti egoismi, comportamenti più meditati e finalizzati, ma è l'unico strumento in grado di dare effettivo respiro alla nostra presenza cooperativa.

Si tratta, a ben vedere, solo di essere consapevoli fino alla logica conclusione del fatto che in tanto ci sarà uno sviluppo della cooperazione in quanto gli egoismi singoli (superati dal cooperatore allorquando aderisce ad una cooperativa ed accetta le regole del gioco democratico) non ricompaiono – ancor più paralizzanti per una sorta di trasposizione miope – sul piano della cooperativa come società.

Un'azione cooperativa, che si risolva a tutelare il proprio spazio o le proprie "particolari" attribuzioni intende i legami

di gruppo solo come momento di pressione politica o come una zona "neutra" nella quale bisogna passare per conquistare ulteriori privilegi, avviterebbe al basso il nostro modulo associativo.

Si innesterebbe un processo regressivo di assestamento al punto più negativo delle spinte ideologiche e delle motivazioni sociali che pur hanno nutrito i nostri migliori entusiasmi di cooperatori e finiremmo con l'assolvere a mere funzioni di coagulo di interessi.

Per uscir fuori da una situazione come l'attuale che non consente iniziative veramente efficaci sotto un profilo generale, essendo ancora prevalenti le sollecitazioni corporative, occorre riprendere coscienza dell'importanza di subordinare gli interessi particolari a quelli generali, adottare la prassi della programmazione per obiettivi, intensificare gli sforzi per produrre una "politica unitaria del gruppo" della Confcooperative, potenziare i legami federativi, accentuare i mezzi finanziari disponibili al nostro interno, e soprattutto appare indispensabile accettare il metodo dell'autonomia coordinata.

L'"autonomia coordinata" è il principio in base al quale tutte le nostre articolazioni devono trovare riferimento e ritrarre indicazioni univoche di evoluzione.

Con tale formula si vuole mettere l'accento sulla necessità che la nostra crescita deve avvenire preservando ed esaltando l'aspetto dell'autonomia di gestione, amministrativa ed operativa della cooperativa, di consorzi, delle Unioni, delle Federazioni di settore, delle società di servizio, perché senza autonomia – che vuol dire anche partecipazione, responsabilità, consenso – non può esserci un progresso qualitativo delle nostre strutture.

Allo stesso tempo, però, si intende affermare l'esigenza del coordinamento delle attività, della programmazione razionale dei compiti, e l'esistenza di una serie di obiettivi intermedi che possono essere raggiunti solamente accentrando a un livello superiore le iniziative.

Se il "gruppo" costituisce il presupposto e le finalità della nostra azione cooperativa, il metodo dell'autonomia coordi-

nata rappresenta lo strumento con il quale si portano avanti le politiche generali e settoriali della cooperazione.

Indipendentemente da altre considerazioni, vale la pena di osservare che a volte nel nostro lavoro quotidiano è mancata la fase del coordinamento, spesso sono ritornati sistemi operativi di routine che parevano abbandonati, a volte ancora l'autonomia ha sconfinato nell'indipendenza a tutto svantaggio delle nostra credibilità.

Consenso, credibilità, efficienza del nostro movimento cooperativo non riposano sulla capacità delle singole articolazioni di produrre determinati risultati, ma stanno nella sintesi superiore che sapremo operare tra autonomia e responsabilità di gruppo, tra libertà e rispetto delle scelte generali, tra interessi particolari ed istanze sociali.

Questi connotati sono, fra l'altro, imposti dallo stesso tipo di sviluppo della comunità economica, per il quale ogni gruppo che non si colleghi adeguatamente al suo interno, che non abbia il consenso della base, e che non esprima univocamente il consenso in termini organizzativi, è destinato a svolgere ruoli sempre più marginali.

Rivendicare il nostro intento di essere dei protagonisti della ripresa socio-economica del paese – ribadire cioè la validità della idea vincente di cui siamo portatori – vuol dire non rassegnarsi al ruolo passivo di un movimento timido nei suoi legami di gruppo, ma acquisire la consapevolezza che la forza ideale da cui traiamo ispirazione esige una compattezza operativa di tutto rispetto. Naturalmente le difficoltà sopra segnalate nascono anche da fatti che non dipendono dalla nostra volontà, dato che la cooperazione ha sofferto per troppo tempo di "indifferenza" politica, di "neutralità" dei tecnici, di insensibilità della cultura.

Gli strumenti giuridici, legislativi, operativi che potevano assicurare un elevato sviluppo della cooperazione sono stati utilizzati male con una dispersione di interventi e con un'incoerenza di fondo che appare a distanza di anni colpevole.

Ricordando i dibattiti sulla cooperazione, le dichiarazioni programmatiche dei governi per quanto riguarda il settore cooperativo, e pensando alla conoscenza che i centri decisio-

nali pubblici e privati hanno avuto della cooperazione, c'è da rimanere sconcertati per la provvisorietà delle concezioni, per la casualità delle politiche sulla cooperazione e per il generale pressapochismo che ne era alla base.

Queste carenze le abbiamo scontate sotto il profilo dell'incoerenza della nostra azione cooperativa e, poiché nelle cose c'è sempre una logica interna, le sollecitazioni che richiedevano di più una maturazione culturale hanno trovato un terreno poco fertile di alimentazione.

Il travaglio che ha avuto il nostro istituto finanziario, Ific, le difficoltà riscontrate nella diffusione de *L'Italia Cooperativa*, ed in genere la "freddezza" che ha accompagnato le nostre iniziative per le società di servizi, o più ancora il non avvenuto decollo dei nostri consorzi nazionali dimostrano chiaramente la vischiosità in cui ci siamo trovati anche per difetto di elaborazione culturale, di non coordinamento delle informazioni e per mancanza di appoggio delle cooperative.

È sfuggita al riguardo l'importanza del ruolo "strategico" che noi affidavamo ai consorzi nazionali e alle società di servizi.

Forse per un difetto di approfondimento o di collegamento dialettico con la base si è vista la costituzione dei primi come una sovrapposizione centralistica delle attività economiche e non come strumento di integrazione produttivistica, imposta dalle realtà del mercato nazionale ed internazionale.

Peraltro la formula di crescita cooperativa come noi la concepiamo – e diremo di più: come dovrebbe rettamente intendersi – non può prescindere dall'ampliamento delle dimensioni d'impresa attraverso il ricorso ad organismi finanziari di seconda o terza linea.

Sarebbe controproducente che problemi di efficienza comportanti investimenti, *management*, tecniche sofisticate di *input* finanziario, fossero risolti con il sistema della combinazione ottima dei fattori produttivi all'interno dell'impresa, dato che si determinerebbe un equilibrio economico tipico dell'impresa capitalistica.

Cioè si sacrificherebbero ad una presunta efficienza le ragioni della cooperazione quale impresa a prevalente fattore umano, e dimensionata sulla partecipazione del soggetto.

In altri termini il consorzio sia esso di secondo o terzo grado non è una forma qualunque di raccordo economico-finanziaria, ma è la sola via percorribile se si vuole che la cooperazione cammini lungo il tracciato di una crescita omogenea ai suoi fini.

Del resto la dilatazione dei termini economici a livello di impresa capitalistica non appare più, togliendo dal richiamo concettuale determinate imprese di primaria importanza che beneficiano spesso di situazioni oligopolistiche, un valido criterio di gestione aziendale, preferendosi la diversificazione produttiva e la costituzione di strumenti consortili.

Per le società di servizi che abbiamo creato e che dobbiamo ancora creare per coprire settori vitali del nostro sviluppo, superando carenze strutturali dell'assetto organizzativo che pregiudicavano una nostra presenza qualificata, converrà sottolineare che neanche esse hanno avuto la necessaria considerazione.

In proposito preme segnalare che le ragioni per le quali siamo stati indotti a dar vita alle predette società di servizi si collocano nel quadro dell'autosufficienza economico-finanziaria del nostro gruppo, condizione che è indispensabile alla attuazione dei nostri piani di evoluzione.

Rimanere tributari di società private o pubbliche per certi servizi, essere costretti a pagare il peso della intermediazione ai soggetti economici che dispiegano attività simili a quelle che noi abbiamo realizzato (e che forse non sono più capaci di noi), mentre nel nostro gruppo c'è bisogno di prestazioni e servizi del tipo di quelli approntati in forma societaria da noi, sarebbe stato un atto di imprevidenza tecnica e di miopia politica.

Nella realizzazione di tali società abbiamo fatto riferimento non a formule societarie rigide perché la nostra era una posizione carente – e quindi contrattualmente non paritetica – ma a forme di compartecipazione nella quale fosse possibile acquisire *management* e professionalità per utilizzarli a favore del potenziamento della nostra presenza economica.

Se avessimo avuto nel nostro interno uomini, società e strutture alla altezza delle nostre potenzialità di espansione,

ovviamente non avremmo avuto bisogno della professionalità esterna. Ma il discorso qui ruota sui "se" e i "ma" con i quali non si fa storia né interventi concreti a sostegno del nostro movimento cooperativo.

Va anche ribadito il ruolo strategico di siffatti strumenti finanziari affinché non si confonda il fine con il mezzo.

Le fonti del reddito sulle quali possiamo contare sono esigue in quanto da una parte abbiamo i contributi dei soci che rappresentano una variabile scarsamente utilizzabile, dall'altra parte possiamo far affidamento sulle entrate di derivazione pubblica, anche esse non congrue nel presente e forse nel futuro proporzionalmente meno attivabili a motivo dei livelli di indebitamento del bilancio statale.

Che la somma di queste fonti reddituali sia insufficiente lo evidenzia a chiare lettere (o a chiari numeri) il deficit di 850 milioni per il 1976 del nostro bilancio.

Per cui il ricorso ai nostri mezzi interni come i consorzi, le società di servizi, costituisce il solo modo per continuare a svolgere la nostra azione con una vera autonomia, poiché non subiamo condizionamenti sul piano finanziario. Si tratta cioè di utilizzare il profitto che le nostre società realizzano a beneficio anche delle attività culturali di studio, di formazione e di assistenza che di per sé non possono trovare immediatamente un rapporto positivo tra costi e benefici che producono.

Finché le nostre articolazioni non vedranno e apprezzeranno certe attività come "servizi" utili al pari degli altri per dare prospettive al nostro processo evolutivo, o fintanto che gli studi, la formazione e l'assistenza non si imporranno per una loro intrinseca vitalità, occorrerà che essi siano finanziati anche con i mezzi ritraibili dalle attività economiche delle società di servizi.

L'appoggio che è richiesto a tali società deve concretarsi in attivi comportamenti e in coerenti convinzioni perché il loro andamento soffre di due elementi che potrebbero rallentare e abbassare la presa del nostro "discorso".

Il primo è che vi è sempre all'inizio una difficoltà di organizzarsi non solamente ascrivibile alla "durezza" delle origini,

ma soprattutto riveniente dalla "specialità" dell'attività posta in essere e dei rapporti da instaurare con le articolazioni del nostro gruppo.

La difficoltà di combinare determinate attività con il tipo di realtà cooperativa esistente e anche con le varie mentalità cooperative.

Il secondo rallentamento nasce – e non potrebbe essere altrimenti – dalla circostanza che le nostre società operano in concorrenza con altre società e quindi sono soggette alla logica del mercato che tende a dare prevalenza a chi è più competitivo.

In sostanza i nostri sforzi di essere autosufficienti economicamente rischiano di essere annullati, qualora la spinta che deve provenire dalle nostre articolazioni sia timida o impacciata o in ogni caso non proporzionata ai nostri fini.

L'adesione di tutti a questi programmi è pertanto la condizione del rilancio della nostra presenza economica, mentre la eventuale permanenza di riserve mentali in ordine alle nostre società di servizi deve condurci obiettivamente ad accettare una situazione di ridimensionamento di obiettivi e perciò della Confcooperative nel suo complesso nella società italiana.

La serietà del nostro impegno e la onestà intellettuale vogliono che questo nodo si espliciti fino in fondo affinché ognuno di noi si assuma la responsabilità del caso e tragga sul piano personale le conclusioni che la sua coerenza morale gli ispira.

Altre condizioni risolutive per la nostra affermazione risiedono nell'impegno nel settore ideologico-culturale.

Più volte abbiamo sottolineato che, senza una qualificazione ideologica, l'azione nelle realtà cooperative perde di significato ideale, si esaurisce nelle prassi contingenti, si scolora nella routine.

Invece dalla dottrina cooperativa bisogna estrarre il suo enorme potenziale di insegnamento che è univocamente nel senso di puntare sull'uomo come soggetto iniziale dell'intrapresa e come oggetto finalistico del risultato economico, e nella direzione della costruzione di un'impresa autogestita in

forma democratica che si definisce per gli aspetti sociali e non economici.

La cooperativa è, infatti, l'unica forma di impresa "collettiva" conosciuta dalla storia in cui i partecipanti adottano un meccanismo di sviluppo diverso: l'umanizzazione delle tecnologie, la produzione operata per processi continui di partecipazione e non per prodotti, lavori di gruppo e non settorializzati, scambio di mansioni e non divisioni rigide di compiti.

Per questo la cooperazione è l'unica forma di iniziativa economica privata a cui la Costituzione riconosce una "funzione sociale", meritevole cioè di essere sostenuta e protetta dallo stato, il quale – implicitamente – valuta la cooperazione conforme ai fini che la Costituzione stessa pone alla società nazionale e quale strumento per la sua realizzazione.

Non si può prescindere da siffatte acquisizioni altrimenti perderemmo il nostro più genuino patrimonio ideale.

Il patrimonio, dunque, della nostra cooperazione è ricco e vitale.

Basta pensare all'impegno dei cattolici alla fine del 1800 e fino all'avvento del fascismo, per la cooperazione, per la nascita di Casse Rurali, per le autonomie locali e per la promozione delle formazioni sociali.

Per non andare troppo lontano, si rifletta sul contributo che gli onorevoli Dominedò e Cimenti che si ispiravano ai principi della scuola sociale cristiana hanno dato all'approvazione dell'articolo 45 della Costituzione, il primo sostenendo il valore della cooperazione di solidarismo "che porta alla redenzione del lavoro e all'elevazione umana", ed il secondo giudicandola strumento di "emancipazione della condizione proletaria".

Rafforzare le nostre basi culturali deve comportare un'operazione di recupero del patrimonio fondamentale dei cattolici, che al tempo stesso si innesti in una vivificazione di contributi culturali e si proietti nel futuro come supporto dottrinario indispensabile a connotare la nostra presenza. Questa azione è fondamentale perché il lavoro più proficuo e nei tempi lunghi è quello che fa leva sulla estensione dell'area del consenso, che può essere acquisito anche attraverso lo

strumento culturale; è quello che utilizza la cultura non come sapere mummificato o di copertura alla realtà ma per comprendere meglio la realtà e per trasformare in positivo le condizioni di vita dell'uomo.

Abbiamo una mole di indicazioni culturali da far valere: è cultura il nostro modo di intendere la vita come sacrificio e non come sopraffazione; è cultura il senso di umiltà che abbiamo, lo spirito di "parte" che ci pervade, e non la spocchia presunzione di chi pretende di rappresentare il tutto; è cultura il rifiuto della ricchezza come criterio di vita e l'esaltazione della povertà come stato permanente dello spirito; è cultura il rispetto del prossimo perché alla base c'è un modo di riconoscere negli altri il proprio essere; è cultura infine l'attenzione che riserviamo al mondo contadino di contro all'appiattimento anonimo delle città.

Si pensi all'approccio da "rapina" culturale con cui oggi si guarda al mondo contadino: un misto di supponenza e di indifferenza condito da appelli alla mitica età agricola scomparsa.

Il contadino è in questa visione un sopravvissuto, un relitto che la società industriale non ha ancora assorbito.

Niente di più falso perché la cultura contadina, dalla quale la cooperazione si vanta di ricavare gran parte della sua matrice più autenticamente popolare, è viva e vitale nascendo dai bisogni e sostanziandosi in modi diretti ed immediatamente espressivi.

Solidarietà, coesione sociale, permanenza di valori fondamentali dell'uomo, responsabilità e libertà originano da quella cultura che dovremo di più inserire nella nostra cultura nazionale che è purtroppo rimasta ancora un fatto elitario e non popolare.

Da qui il contributo che noi cooperatori cristiani dovremo dare alla rivitalizzazione ideologica e culturale dei nostri soci e di noi stessi in uno sforzo continuo teso a migliorarci come individui.

Accentueremo, inoltre, l'impegno nel settore della formazione e dell'informazione, proseguendo l'attuazione di quei programmi che vi abbiamo indicato nella parte precedente.

Siamo un movimento fondato sulle capacità umane, tendiamo a essere sempre più inseriti in progetti di rinnovamento generale della società (l'occupazione, il Mezzogiorno, i settori più depressi, i giovani con i loro problemi di inserimento produttivo, la questione femminile), ci poniamo come forza attrattiva per nuovi assetti futuri, ma tutto ciò ha come unico elemento il fattore umano.

Per corrispondere a tali compiti occorre seriamente attivarsi a tutti i livelli di responsabilità affinché la formazione dei nostri quadri, la qualificazione degli amministratori e la sensibilità dei soci diventino il punto focale dei nostri piani di sviluppo.

Si tratterà di precisare i rapporti tra Unioni regionali, Inecoop e attività dispiegate dalle Federazioni di settore nel comparto della formazione, procedendo ad una identificazione di metodi didattici, programmi ed esperienze applicative più acconce ai fini dell'unitarietà del nostro progetto formativo. Sarà necessario anche intensificare le azioni volte a convincere di più le nostre articolazioni sull'esigenza di un continuo aggiornamento.

Perciò sarà utile l'opera che con la nostra stampa potremo effettuare, alla quale però assegniamo il ruolo complesso ed articolato di diffondere la nostra visione di problemi e il nostro modo concreto di concepire la vita ed il metodo cooperativo.

Ribadiamo in questa sede in sintesi la nostra volontà di arrivare quanto prima, oltre che alla diffusione di 100 mila copie de *L'Italia Cooperativa*, a conseguire l'obiettivo di avere una "stampa cooperativa" in grado di gestire l'immagine dei nostri ideali, dei nostri sacrifici e della nostra etica.

Al fronte organizzativo – che sarà un versante di confine per la nostra evoluzione – dovremo riservare le migliori energie nella consapevolezza che l'organizzazione nazionale rappresenta, come rilevammo al nostro consiglio nazionale del 24 luglio, un fattore di stimolo e un elemento di cambiamento.

I termini del nostro impegno sono chiari: partecipazione determinante delle nostre articolazioni in tutte le fasi dei

processi organizzativi; valorizzazioni delle Unioni regionali come tramite obbligato delle politiche confederali; responsabilità delle Federazioni nella messa a punto dei piani settoriali e nel controllo "coordinato" degli stessi.

Non rimane che combinare questi termini con il massimo di apporto personale e di adesione all'assetto confederale come risulta delineato dalla sua struttura e dall'adozione del modulo dell'autonomia coordinata nell'ambito del gruppo. Se riusciremo a potenziare gli aspetti ideologici, formativi, finanziari ed operativi della Confederazione come è doveroso fare, potremo assumere effettivamente il ruolo di sintesi politica, ideologica ed organizzativa di tutte le nostre articolazioni e porci in concreto come strumento di attuazione delle linee di sviluppo della cooperazione.

La sintesi cui aspiriamo è la valorizzazione più ampia dei contributi settoriali, è la necessità di esplicare la funzione di indirizzo generale che unifica le nostre realtà e dà sbocchi unitari all'autonomia dei singoli soggetti.

Il ruolo di guida del nostro gruppo non può essere sottovalutato o sostituito con interventi settoriali o territoriali, dato che esso richiede per sortire effetti positivi di risonanza, una sede centrale di impulso e di pressione. Peraltro affinché il ruolo in parola sia efficace occorre che dietro ci sia tutta una struttura omogenea e un'organizzazione funzionale.

Dobbiamo di più essere sensibili a questo ruolo per corrispondere anche a specifiche richieste dei nostri settori.

Per esemplificare solamente con riguardo a una realtà come le Casse Rurali che hanno raggiunto nel loro interno sufficienti livelli di integrazione istituzionale e finanziaria, converrà ricordare la funzione positiva da svolgere per sostenere la posizione di non soggezione nella quale si trovano le Casse nei confronti della Banca d'Italia.

Denunciare l'apertura tra l'evoluzione di fenomeni sociali (dei quali la cooperazione è parte) e l'ottica o gli strumenti con i quali si guarda e si controlla siffatti controlli, e sollecitare l'attenzione sulle esigenze di adeguamento è un'operazione direttamente collegata al momento di sintesi politica della Confcooperative.

Per troppi anni la cooperazione ha sofferto della mancanza di un peso politico adeguato, ha sofferto di non agire come "gruppo di pressione" nonostante lo fosse in pratica per consentirci pause inutili.

Vogliamo recuperare questo terreno perduto soprattutto per essere in grado di assecondare la nostra legittima aspirazione di contare sempre di più nella società italiana.

La Confcooperative nella realtà degli anni '80 e i programmi del movimento cooperativo

È indubbio che la società del domani avrà sempre più bisogno di cooperazione che da strumento di autodifesa dei gruppi emarginati è divenuta anche metodo attivo di partecipazione alla costruzione di rapporti economici e sociali più giusti tra gli uomini e i gruppi organizzati.

Un metodo agibile da tutti i ceti sociali e attivabile in ogni comparto produttivo.

Senza soffermarsi ad esplicitare le motivazioni analitiche da cui ricaviamo queste convinzioni perché esse sono in buona sostanza quelle evidenziate nella reazione al consiglio nazionale del 24 luglio dello scorso anno, e dando per scontato il fatto che la cooperazione si aprirà sempre più a tutte le espressioni organizzate della società economica, civile e culturale in quanto ciò è già una realtà di un certo peso, vorremmo in sintesi indicare le condizioni che riteniamo essenziali alla continuazione del nostro disegno insieme con i programmi che vogliamo realizzare.

In primo luogo appare pregiudiziale sapere se ci presentiamo all'esterno come gruppo o come tante facce parziali di una stessa immagine.

Se la nostra concezione dello sviluppo del movimento cooperativo è giusta, è chiaro che la capacità di incidenza sul tessuto socio-economico della cooperazione è il riflesso diretto dell'essere gruppo.

Di fronte ai compiti impegnativi che ci attendono non possiamo permetterci di non essere uniti nel nostro insieme.

Di conseguenza occorre sempre che il gruppo – ed è la

seconda condizione – formuli una sua definita strategia unitaria.

La complessità delle questioni contemporanee e le relazioni che legano istituzioni, enti e soggetti, le pressioni corporative e settoriali tipiche del nostro modello di crescita economica richiedono l'esistenza di una prospettiva generale ordinatrice e orientativa o più in termini: una strategia che dia coerenza alle soluzioni operative e respiro ampio alle politiche contingenti.

Per questo, intensificheremo i nostri programmi per coinvolgere di più e meglio la base affinché essa dia il suo contributo alla delineazione della strategia e il suo apporto nelle fasi applicative.

Contemporaneamente ci muoveremo per potenziare il comparto culturale in più direzioni: dalle università, alle scuole di ogni ordine e grado, dai centri di ricerca, dai collegamenti esteri con istituti culturali, dall'Istituto Luzzatti, dalla nostra Fondazione per le ricerche sulla cooperazione, dall'ufficio studi della Confcooperative. Cercheremo di attivare un circuito culturale e una produzione di idee capaci di porsi come polo di attrazione di rinnovati interessi culturali.

Non potrà esservi quell'effettivo pluralismo culturale, a noi tanto caro, fintantoché la cultura cooperativa non diverrà alimento quotidiano per molta parte della nostra popolazione.

Un serio lavoro del genere non potrà essere sganciato dall'esigenza di preservare il metodo cooperativo da inquinamenti di vario genere.

Sia gli uomini – e qui sta la forza moralizzatrice che dovremmo estendere nel paese – che operano nel settore cooperativo sia le unità cooperative (di base come di vertice) è necessario che siano sani moralmente e corretti sul piano dell'adesione ai principi della cooperazione mutualistica.

Quello di cui il nostro movimento cooperativo certamente non ha bisogno è la presenza di falsi cooperatori o la proliferazione di cooperative spurie; per cui la presa esterna della Confcooperative dipende anche dalla "sanità" che ha nel suo interno.

Mentre sotto il profilo che attiene ai metodi di gestione

occorrerà che la democrazia di base e la partecipazione responsabile siano accertati veicoli di promozione del socio e non formule di astratta codificazione.

Infine dovremo far sì che l'impresa cooperativa si differenzi, proprio per quei connotati detti sopra di cultura, etica e metodo cooperativo, sempre più dall'impresa capitalistica e da quella pubblica.

Tra profitto privato e burocraticismo pubblico c'è spazio e prospettiva per la nostra "proposta" cooperativa.

Abbiamo segnalato l'importanza di tracciare un solco profondo tra queste due prevalenti forme di impresa, perché la tendenza ad una confusione generale di ruoli è incombente e i confini sono molto labili.

È in tale azione di "specificità" cooperativa che passerà la coerenza dei nostri programmi.

In particolare vogliamo potenziare il nostro intervento nei settori più deboli dell'economia (agricoltura, servizi, artigianato e settori produttivi in crisi) poiché è lì che maturano e si consumano le tensioni sociali, le situazioni di ingiustizia e gli squilibri più difficili da ricomporsi in una logica di sviluppo programmato.

Senza entrare nel merito delle politiche che ogni nostro settore ha elaborato per corrispondere meglio alle sue finalità di espansione, mette conto solamente premettere che il quadro generale del nostro programma mira a definirsi per gli obiettivi di servizio che si dà, per il suo porsi come strumento della cooperazione e perciò con una finalizzazione precisa. Operiamo nell'economico per contribuire a rendere i meccanismi e le strutture esistenti più vive ed articolate: dall'agricoltura ai servizi, dal comparto industriale a tutte le altre forme associative, il filo che lega il nostro impegno è quello di non isolare i problemi in rivendicazioni di gruppo, ma di ricostruire le tessere musive di un disegno globale, andato purtroppo perduto ma la cui validità di fondo va tenuta presente.

In questa logica, la nostra "vocazione" meridionalistica e il nostro intento di attuare programmi ad hoc per il Mezzogiorno sono punti fermi. Oltre che effettuare investimenti a favore dello sviluppo del Mezzogiorno con tutti i

mezzi interni che come gruppo cooperativo disponiamo, dovremo attivarci per trovare un inserimento adeguato nel contesto degli interventi per il Mezzogiorno previsti per il quinquennio 1976-1980 dalla legge del maggio di quest'anno.

Siamo convinti che la cooperazione – e non per aggiungere parole al torrente di parole che in 25 anni si sono dette sullo sviluppo del Mezzogiorno – costituisce per le aree meridionali un potenziale di crescita notevole in quanto imprenditorialità, sistemi "sociali" di gestione dell'impresa economica, dimensione economica delle imprese stesse incentivate dall'associazionismo, e cultura cooperativa estesa sono tasti mai toccati dallo strumentario delle politiche meridionalistiche in questi ultimi anni.

Infatti i criteri finora adottati per il Mezzogiorno ruotanti attorno ai grandi lavori pubblici, ai contributi a fondo perduto, agli sgravi fiscali, al credito agevolato, e facenti capo all'abbattimento del fattore "capitale" si sono rivelati controproducenti rispetto alle esigenze dell'occupazione, della parificazione dei redditi, della proliferazione della piccola imprenditorialità e della cooperazione.

La revisione di siffatti criteri troverà, dunque, il movimento cooperativo in prima linea ad operare stabilmente per la evoluzione economica e sociale del Mezzogiorno.

Come saremo in prima linea nella sede primaria di formulazione degli obiettivi che è quella legislativa.

Con il funzionamento del nostro servizio legislativo crediamo di aver colmato una grossa lacuna e di aver fatto una scelta importante per la cooperazione.

Il lavoro di sensibilizzazione, impulso e coordinamento che si dovrà dispiegare nei riguardi della sede legislativa centrale e regionale non è di poca lena, ma se vogliamo pesare di più nella società la cooperazione deve essere oggetto di opzioni legislative più sostanziali che nel passato.

Servirà da stimolo per i pubblici poteri l'occasione della prossima conferenza nazionale governativa sulla cooperazione dell'aprile 1977.

Un evento quasi "storico" per il movimento cooperativo e al quale dobbiamo prepararci con il massimo di impegno e di

consapevolezza.

Si sono già avuti contatti insieme con le altre centrali cooperative con il ministero del Lavoro ed è indubbio che il nostro sforzo sarà gravoso a tutti i livelli.

Ma cercheremo di ribadire chiaramente di fronte all'opinione pubblica del paese la nostra richiesta fondamentale: e cioè che il governo, il parlamento e le altre forze politiche e sociali definiscano una strategia per il movimento cooperativo.

Nel momento in cui siamo pronti ad assumere come movimento cooperativo tutte le nostre responsabilità e siamo disposti a fare il possibile per ristrutturarci in termini più positivi, non possiamo ammettere che le sedi competenti ignorino o abbiano – ancora – una visione per settori limitati della cooperazione.

Cari amici, prima di concludere mi si passi una notazione personale. In questi due anni che ho avuto la fortuna di lavorare più direttamente nel movimento cooperativo ho ricavato una enorme soddisfazione morale che si è tradotta in un arricchimento personale.

Dall'incontro con voi, con i cooperatori e con quanto di più vitale essi rappresentano, ho maturato un'esperienza lavorativa irripetibile.

Con i miei collaboratori ho sperimentato la forza attrattiva dell'"utopia" cooperativa, la funzione "pratica" delle idee quando esse hanno un contenuto esaltante, e la vasta mole di insegnamenti derivante dagli incontri con le forze più emarginate della nostra società.

A volte l'amarezza per non essere all'altezza dei compiti che ci siamo prefissi fa velo ad un completo e pieno senso della consapevolezza di spendere la propria vita nel modo migliore e al servizio di un ideale.

Ci ha sempre guidati in realtà la consapevolezza che in quanto uomini del nostro tempo abbiamo il dovere di contribuire a dissipare le zone di ombra nelle quali possono crescere le ingiustizie e a edificare giorno per giorno, con fatica, una società diversa in modo da avere nuovi sistemi di vita e nuovi modelli di comportamento più aderenti alle nostre aspirazioni. E la cooperazione è la risposta a tutto questo.

Quali privilegi?
1977*

Sono decenni – per riferirci solo alla nostra storia più recente – che la cooperazione dà un suo contributo fattivo ma silenzioso al progresso sociale, per ristabilire all'interno di un sistema ancora travagliato da sperequazioni e dislivelli di classe un maggior grado di giustizia.

La cooperazione vera è del resto, anzitutto e soprattutto, un fatto di base popolare, cioè di uomini consci della limitatezza delle proprie forze economiche individuali che cercano di risolvere i problemi del vivere quotidiano praticando fra loro la solidarietà.

Questo comporta, tra l'altro, un guardare alle cose sotto l'aspetto pratico, concreto ed un atteggiamento psicologico che rifugge dai clamori e dalla pubblicità.

È colpevole tuttavia che in una società alla ricerca di migliori equilibri – una ricerca perfino affannosa in fasi come quella che il nostro paese sta attraversando – le forze politiche su cui ricade la responsabilità di trovare le vie più efficaci per realizzarli e tutte le altre espressioni di forze organizzate che si professano interessate ad un avvenire autenticamente democratico non si accorgano o fingano di non accorgersi che esiste una formula semplice e per l'appunto autenticamente democratica – come la cooperazione – in grado di fornire soluzioni efficaci.

I riconoscimenti non vengono. Vengono ad esempio, e giustamente, per lo spirito di intrapresa e di rischio dei capitani d'industria, capaci di creare dal niente strutture economiche efficienti che danno lavoro e producono ricchezza sociale; anche se poi se ne contesta la molla speculativa e dell'esasperato tornaconto personale. Vengono, e giustamente, per l'azione ed il ruolo del sindacato, che lotta per una ripartizione più equa

---

* In *L'Italia Cooperativa*, 1977, 1° aprile, pp. 1-16. **[58]**

delle risorse e per conferire la dignità dovuta al lavoratore; anche se può essere criticato il modo spesso corporativo – e quindi foriero di ulteriori ingiustizie – disattento riguardo alle necessarie condizioni per la sana esistenza dell'impresa, con cui le battaglie rivendicative sono condotte.

Non è che la cooperazione abbia bisogno di vedersi pubblicamente riconosciuti i suoi meriti. Solo che, non riconoscendoglieli, non si dà risalto alla sua funzione, non la si valorizza. Così – ed è quel che conta – non se ne facilita la conoscenza tra la gente e non se ne promuove la diffusione. L'indicazione espressa nella Carta costituzionale è rimasta lettera morta.

Tutto questo nuoce al paese.

Ma la cooperazione – silenziosamente, giorno per giorno – è ugualmente cresciuta, accumulando esperienze, affrontando difficoltà, costruendo imprese economicamente efficienti e caratterizzate dagli elementi di forza propri del metodo cooperativo: l'autogestione democratica, la coincidenza tra imprenditore e prestatore di lavoro, il senso di responsabilità individuale e la solidarietà tra i membri, che si combinano con lo spirito di iniziativa, il gusto per il rischio, la capacità di sacrificio.

Sono elementi che spiegano la resistenza maggiore con cui le imprese cooperative hanno mostrato di saper fronteggiare una congiuntura difficile, per cause non esclusivamente economiche, come l'attuale.

È cresciuta anche perché ha imparato ad estendere la pratica della solidarietà oltre i confini prettamente aziendali: la cooperativa di credito si è collegata con le altre cooperative di credito; la cooperativa di consumo con le altre cooperative di consumo; la cooperativa agricola con le altre cooperative agricole; e così via. Ed i diversi comparti – a loro volta – hanno ricercato ed attuato collegamenti intercooperativi.

A questo punto il movimento si è reso conto appieno di quale potenzialità di energie organizzate fosse coagulo; di quali e quante istanze di progresso democratico fosse portatore; del valore della sua proposta alternativa al modello di sviluppo corrente; di avere quindi la possibilità ed il dovere di intervenire e di incidere sul processo di formazione delle scelte di vita del paese.

Di poter dire una parola nuova per indirizzare in modo diverso la politica di sviluppo dell'agricoltura, la politica del credito, la politica dell'intermediazione commerciale, la politica della casa.

Si è offerta l'occasione dell'Immobiliare. L'abbiamo affrontata con questo spirito e con questi intendimenti.

È accaduto allora il miracolo: la cortina di "indifferenza" attorno alla cooperazione si è per la prima volta infranta. Politici, economisti, esponenti del mondo imprenditoriale e di quello sindacale, la grande stampa di opinione, si sono d'improvviso accorti che anche la cooperazione esiste.

Una scoperta tardiva; utile – comunque – per i motivi cui accennavo. Ma da qualche ambiente – e mi riferisco principalmente alla grande industria – a questo "apparire" della cooperazione sulla ribalta delle forze che contano è stata data una certa interpretazione e l'operazione immobiliare è stata definita come la manovra di un settore economico concorrente per conquistare potere e per sottrarre spazio all'iniziativa privata di stampo capitalistico e non la si è voluta intendere come il tentativo messo in atto dal movimento cooperativo per determinare attraverso la trasformazione dell'Immobiliare un cambiamento di rotta nelle finalità e nel funzionamento di uno degli strumenti più efficaci per indirizzare su nuovi canali la politica edilizia del paese.

Sono cominciate le rimostranze, le lamentele, le preoccupazioni. La stampa confindustriale se ne è fatta portavoce. Preoccupazioni per il rischio che la cooperazione – entrando in apparati di carattere capitalistico – possa snaturarsi. Senza considerare due fatti: che alla partecipazione in queste iniziative non sono chiamate direttamente le cooperative di base e che quindi – fintantoché alla base la cooperazione resta quello che è sempre stata – il rischio è inesistente e che piuttosto sono quegli apparati a correre un rischio (se rischio si può chiamare): di dover accettare di venire a patti con una logica operativa socialmente finalizzata.

Lamentele per l'occhio di riguardo che da parte dello stato – e degli istituti creditizi chiamati a facilitare l'intervento della cooperazione per il recupero di imprese in difficoltà – si avrebbe. Senza considerare che in ogni caso, come è suc-

cesso in numerose altre circostanze, lo stato ha dovuto prima o poi attivarsi e se lo deve fare è bene che lo faccia tempestivamente, dando la preferenza a soluzioni che corrispondono all'interesse pubblico.

Rimostranze per i privilegi di cui la cooperazione fruirebbe, dimenticando che il legislatore costituzionale ha assunto per conto dello stato un impegno di difesa e promozione delle forme di associazionismo non lucrativo in considerazione della loro matrice sociale e degli scopi che perseguono. Dimenticando altresì che tale azione del potere pubblico è stata sinora assai carente e che in ogni modo quanto più la cooperazione crescerà e si consoliderà, tanto meno avrà bisogno di essere protetta.

Si cade poi nell'assurdo, quando – come per esempio è successo in questi giorni – il quotidiano della Confindustria accusa le Casse Rurali di voler mantenere dei presunti grossi privilegi e al tempo stesso di pretendere di essere messe in condizione di operare alla stregua delle altre banche. E si accusa il loro Istituto centrale di volersi "ritagliare nuove aree di rendita" e di voler ridurre le Casse Rurali a propri sportelli con scarsa autonomia.

In cosa consistono i privilegi che vengono contestati e che sarebbero stati concessi – è stato scritto così – dall'ordinamento repubblicano? Nella generosità della Banca d'Italia che consentirebbe alle Casse Rurali di moltiplicarsi "senza tante formalità" (dal 1945 ad oggi le Casse Rurali sono diminuite di circa 200 unità e non quindi aumentate e ciò – certamente – non per mancanza di richieste di nuove costituzioni, che sono numerose); nel fatto che le Casse Rurali non sono tenute al versamento della riserva obbligatoria in contanti presso la Banca d'Italia (disposizione sancita dal Testo Unico delle Casse che – come è noto – risale al 1937 e che peraltro si giustifica data la disciplina ben più restrittiva per gli investimenti delle Casse rispetto a quella delle altre banche); nel fatto che le Casse Rurali sono escluse dal vincolo di portafoglio instaurato recentemente dall'autorità monetaria come misura transitoria della politica anti-inflazionistica (a parte la transitorietà del vincolo, che può essere sempre revocato, l'esclusione è da mettersi in rapporto alla esistenza di

disposizioni generali che tengono fuori da questi provvedimenti Casse Rurali e monti di credito di seconda categoria).

Questi i privilegi? E per questi privilegi – che privilegi non sono – noi dovremmo rinunciare a batterci perché le Casse Rurali abbiano una legge più moderna che permetta loro di rispondere meglio alle esigenze dei soci, delle piccole e medie imprese, delle cooperative, delle classi meno abbienti, delle comunità locali oggi così mutate – nella loro struttura produttiva e sociale – rispetto al tempo in cui il Testo Unico. vigente fu concepito ed andò in vigore? Che le parifichi – solo sul piano operativo – alle altre banche?

Quanto a Iccrea, affermare che stia surrettiziamente realizzando un progetto di centralizzazione dei poteri e di mortificazione delle autonomie decisionali vuol dire ignorare la nostra storia, le ragione della rapida crescita dell'Istituto, la sostanza dei nostri programmi, ma soprattutto la sua struttura statutaria, dalla quale si evince che "padroni" di Iccrea sono le Casse Rurali e che queste non potranno mai voler perdere il requisito che le fa cooperative: l'autonomia di azione.

Tra il ricercare – con Iccrea – un coordinamento organizzativo delle attività che le potenzi e il farsi vittime di meccanismi di integrazione c'è una grande differenza.

Ma perché questo mondo, proprio in questo momento, si accorge della cooperazione e lancia avvertimenti, denuncia il profilarsi di nuove minacce per l'area privatistica?

Perché – e la vicenda Immobiliare è considerata un grosso campanello d'allarme – si ha paura che nel gioco tra le tradizionali forze in campo si faccia avanti un nuovo protagonista, in parte sconosciuto, ma che certamente si ispira ad una "filosofia" diversa.

Un errore di valutazione – forse storico, se vi si persevererà – che il neocapitalismo, quello sano, che non concepisce la propria funzione solo in termini esasperatamente speculativi, può compiere.

Si dovrebbe capire che in fondo la cooperazione – per i valori di cui è impregnata e dai quali non può prescindere – è di presidio ad una società pluralistica, libera, democratica, dove vi è spazio per ogni forma di organizzazione e di iniziativa.

L'integrazione delle Casse Rurali con il movimento cooperativo 1977*

Con la Conferenza nazionale, la cooperazione, per la prima volta nel nostro paese, è entrata nel vivo delle tematiche nazionali uscendo dall'area della marginalità cui è stata per tanto tempo relegata; è diventata materia di dibattito serio ed articolato; è stata oggetto di precise indicazioni programmatiche.

Riflettere sull'importante significato che ha avuto la Conferenza è quindi un atto non solo dovuto, ma costituisce un impegno che la cooperazione, e quella di credito in particolare, deve assumere come una costante della sua attività.

Alle Casse Rurali, infatti, sono state assegnate funzioni rilevanti e finalità che appaiono in tutta la loro portata innovativa allorché esse siano messe in relazione alla insufficiente attenzione che sempre si è data al loro sviluppo.

Possiamo dire che le Casse Rurali sono uscite esaltate dalla Conferenza, che ha segnato un'inversione di tendenza per la nostra categoria: da piccole componenti del sistema bancario siamo passati fra i protagonisti della crescita della cooperazione; elementi per una sua dinamica espansiva e parte integrante di un sistema di valori alternativi in grado di contribuire alla ripresa sociale, civile ed economica e, insieme, alla affermazione di un modello di società più armonico, più sano e più indirizzato a risolvere in forme solidaristiche i numerosi problemi rimasti aperti.

A cominciare dalle dichiarazioni rese dal presidente del consiglio, on. Andreotti, che nel suo intervento ha sottolineato come una espansione di autentica cooperazione potrebbe rimuovere condizioni critiche e disfunzioni e che "in una società che lamenta l'alto costo del denaro, una presenza maggiore delle Casse di Credito Cooperativo sarebbe

* In *L'Italia Cooperativa*, 1977, 13 maggio, p. 1. **[61]**

certamente giovevole", per finire con il discorso del ministro del Lavoro che, effettuando una valutazione di sintesi delle giornate e delle istanze generali emerse, ha dedicato ampio spazio alle questioni del Credito Cooperativo e della cooperazione di credito incentrando il programma di rilancio della cooperazione in Italia sull'"esigenza di un potenziamento delle forme di Credito Cooperativo quali le Casse Rurali".

Ma indipendentemente da questi due momenti, che hanno registrato autorevolmente il ruolo delle Casse Rurali e del loro Istituto centrale, c'è stata una presenza organica delle nostre tematiche, una valorizzazione di quello che siamo e siamo stati fra tante difficoltà ed incomprensioni, in questi anni, e una presa d'atto complessiva che il futuro della cooperazione è un progetto che passa anche attraverso la cooperazione di credito; come abbiamo avuto la conferma che l'ipotesi-guida dell'evoluzione delle Casse Rurali è univocamente in direzione del modulo cooperativo e nella integrazione con il restante settore cooperativo.

Se vogliamo, veramente, contare nella società, se siamo disposti ad impegnarci a favore dei gruppi deboli o soccombenti, se siamo convinti che le idee di un Credito Cooperativo e mutualistico possano trovare sempre più circolazione e apprezzamento, bisogna procedere con rinnovato entusiasmo sulla strada della cooperazione.

Anche se le spinte devianti possono essere forti o gli egoismi di gruppo risultano non facili da superare e integrare in una logica cooperativa, appare con evidenza che è all'interno del sistema cooperativo che le Casse Rurali trovano il loro spazio autonomo, vivo, valido, congeniale.

La scelta cooperativa non è un'acquisizione dell'ultima ora: da questa constatazione e dalla consapevolezza del compito da assolvere, dobbiamo ricavare il massimo di sollecitazione per impegnarci a migliorare i legami con il mondo della cooperazione e a coordinare all'interno del gruppo le iniziative per rendere le nostre strutture più adatte ai nuovi obiettivi.

Sindacato e cooperazione per una gestione democratica delle imprese 1977*

Cari amici della Cisl,

desidero anzitutto ringraziare gli organizzatori di questo congresso per aver previsto nell'intenso programma dei lavori un mio intervento.

Sentivo come un dovere il venire qui per portare il saluto degli oltre tre milioni di cooperatori che si riconoscono nella Confederazione cooperative italiane.

Un saluto ed un augurio non formali, in quanto esprimo l'interesse diretto e concreto della cooperazione che rappresento per l'avanzamento nel nostro paese dell'impegno e del ruolo dei sindacati e, in specie, per l'impegno e per il ruolo della vostra organizzazione.

Al tempo stesso noi riteniamo ormai improcrastinabile una collaborazione più stretta, incisiva ed organica del movimento sindacale per l'affermazione e la crescita del movimento cooperativo. Ciò a beneficio di coloro nel cui interesse il sindacato e la cooperazione si battono: i ceti popolari, la classe lavoratrice.

Non è solo una nostra convinzione. Lo ha chiaramente dimostrato il segretario generale Macario nel suo intervento d'apertura, quando ha detto in che misura e per quali compiti la Cisl individua nella cooperazione una delle chiavi di risoluzione di alcuni fondamentali problemi di sviluppo del paese.

È per ribadire, per sottolineare tale esigenza – così esplicitamente manifestata da Macario – che ho sentito di dover prendere oggi la parola.

Voglio in primo luogo richiamare la vostra attenzione su

---

* Intervento al congresso della Cisl, in *L'Italia Cooperativa*, 1977, 17 giugno, pp. 1-17. **[63]**

un fatto: movimento sindacale e movimento cooperativo hanno in Italia una comune origine, storica e sociale. Sorgono e si consolidano organizzativamente nella stessa fase evolutiva del paese; incontrano le stesse gravi difficoltà nel ventennio fascista; rifioriscono con la nuova stagione democratica. Ma soprattutto sono – l'uno e l'altro – il prodotto della volontà di riscatto delle classi più deboli, emarginate ed oppresse dai meccanismi di sviluppo; sono la loro risposta alle ingiustizie di un sistema economico fondato sullo sfruttamento; gli strumenti per la difesa dei loro interessi, per la difesa della loro dignità umana.

Oggi – in una società che se è pervenuta a più equi assetti principalmente lo deve all'azione dei sindacati e di forze come la cooperazione – sindacati e cooperazione hanno ancora un ruolo coincidente da svolgere: quello di rendere i lavoratori protagonisti della vita politica, economica, sociale; di consentire alla base popolare una attiva e responsabile partecipazione ai processi di formazione delle scelte.

Ma voglio in particolare ricordarvi l'interconnessione ideale ed operativa tra il sindacalismo e la cooperazione che si ispirano ai valori sociali cristiani: interconnessione manifestatasi sin dalle primissime esperienze, come testimoniano significativi episodi.

Quello, ad esempio, che vide alcune Casse Rurali ed Artigiane scontare una cambiale ad Achille Grandi e Giovanni Gronchi per finanziare una iniziativa che i due sindacalisti cattolici condussero a tutela dei lavoratori del settore tessile. Cambiale – dirò per inciso – che fu puntualmente onorata.

Una intesa che ha ricevuto probanti conferme negli anni '50, quando venne creata la Cisl. Cisl e Confcooperative hanno fatto da allora molta strada insieme. Quel che più conta, però, è rilevare la ripresa – nella fase recente – di concreti e proficui collegamenti; a livello centrale anzitutto, attraverso i contatti tra le segreterie; ma anche a livello delle strutture periferiche, quantunque a quest'ultimo proposito ci sembra possano e debbano realizzarsi programmi di maggior consistenza e di più penetrante collaborazione.

Deriviamo da una comune matrice di valori. Io credo che in un momento di crisi profonda del paese, che è anche di grave sbandamento morale, riacquistare piena coscienza dei propri fondamentali valori di riferimento ed aggregare le forze per la loro difesa può rappresentare un possente stimolo per l'azione sia vostra che nostra nella società e l'unico modo per indirizzarla con coerenza verso gli obiettivi della salvaguardia e del consolidamento della democrazia e dell'affermazione di un nuovo modello di sviluppo.

La conferenza nazionale sulla cooperazione lo scorso aprile ha posto in tutta evidenza il ruolo importante, decisivo, che la cooperazione può svolgere per aiutare il paese ad uscire dall'attuale stato di crisi e per fargli superare molti dei suoi squilibri strutturali. Ne ha individuato con precisione anche i contributi in termini settoriali:

- per il rilancio dell'agricoltura e della pesca;
- per l'incentivazione dell'edilizia economica popolare;
- per la ristrutturazione della rete distributiva e la difesa del salario reale (attraverso la valorizzazione delle esperienze compiute dalle cooperative di consumo e dalle "commissionarie d'acquisto");
- per il rafforzamento della rete delle infrastrutture creditizie locali;
- per assicurare al mondo della scuola, dell'informazione, della cultura forme efficaci di organizzazione e dinamizzazione pluralistica;
- per il sostegno ed il rinvigorimento dell'imprenditoria minore;
- per il mantenimento e lo sviluppo dei livelli occupazionali.

A quest'ultimo riguardo vi è da fare una osservazione: mentre alle sue origini e negli anni dell'immediato secondo dopoguerra il sindacato era convinto promotore delle cooperative di produzione e lavoro, riconoscendo in esse una valida soluzione per incoraggiare forme di autogestione operaia, tale linea è stata praticamente abbandonata – se non osteggiata – a partire dagli anni '60.

A noi sembra che il sindacato – e la Cisl in particolare – debba reinterrogarsi su questo problema. Non fosse altro per-

ché nel paese si sta moltiplicando la domanda di gruppi di operai, i quali vogliono essere messi in grado di gestire direttamente l'azienda che l'imprenditore ha "mollato" o intende abbandonare.

Su tale questione ci siamo fatti parte attiva. Come Confcooperative abbiamo sollecitato il parlamento ad assumere una iniziativa legislativa del tipo di quella annunciata dal governo francese, richiedendo l'intervento dello stato mediante contributi che triplichino il capitale sociale sottoscritto dagli operai per rilevare l'impresa e trasformarla in cooperativa.

È comunque soltanto uno degli aspetti, sia pure tra i più qualificanti, che specificano la positiva funzione del movimento cooperativo per la soluzione dei problemi che interessano il mondo del lavoro.

In via più generale, di fronte a quello che possiamo considerare il problema di fondo dell'attuale momento storico – e cioè *come uscire dalla crisi salvaguardando e, se possibile, rafforzando i livelli di libertà che il nostro paese si è conquistato* – la cooperazione ha da dire la sua. In quanto la cooperazione cerca di introdurre, nel campo economico – che è il più ostico – metodi di gestione democratica delle imprese, impegnandole a distribuire il reddito prodotto non in base al capitale in esse investito, ma in rapporto alla intensità di partecipazione di coloro che vi lavorano.

Camminando in tale direzione sappiamo di poter contare sull'appoggio e la collaborazione delle forze sindacali. Sappiamo – soprattutto – di avere la Cisl al nostro fianco.

Una Cisl che dai lavori di questo congresso auguro possa trarre ulteriore motivo di compattezza ed efficacia di pensiero e di azione.

Affinché possa accrescere il suo peso nella società, potenziare il suo apporto al miglioramento delle condizioni dei lavoratori, perseguire con rinnovato slancio l'obiettivo, che anche la cooperazione si prefigge, di far avanzare il paese lungo una linea di vero progresso democratico.

Cooperazione, partecipazione ed autogestione 1978*

Risulta difficile dar conto, in un quadro necessariamente sintetico, delle implicazioni che legano i concetti di cooperazione, partecipazione ed autogestione, delle differenze di impostazione metodologica che sottendono alle varie interpretazioni, e dei punti di analisi sui quali convergere, abbandonando la moda dei riferimenti tutti esteriori ed indulgenti alla uniformità dei consensi.

Una prima osservazione che va fatta è quella che attiene alla constatazione che, raramente, nel dibattito che si è avuto in Italia – soprattutto a partire dalla pubblicazione del *Libro verde* sulla partecipazione dei lavoratori alle decisioni delle società, effettuata nel dicembre del 1975 dalla Commissione delle Comunità Europee, e proseguito nelle sedi nazionali per così dire (e provocatoriamente) "istituzionali", il sindacato e la Confindustria – si è usciti dall'area circoscritta dell'allocazione della problematica circa la eventuale partecipazione operaia ed impiegatizia ai consigli di amministrazione delle società.

La formula cooperativa non è mai – finora – entrata a pieno titolo, sia quando si discuteva di crisi della democrazia industriale, sia allorché si studiavano le nuove forme di partecipazione dei cittadini alla gestione dei fatti economici, sociali ed istituzionali, nell'ambito delle tematiche partecipative.

Ne è scaturita, pertanto, una logica di indagine condizionata dall'elemento "cultura industriale".

Sin dagli anni '30 si cominciò a evidenziare che nella grande industria si affermava la separazione tra proprietà e controllo (Berle e Means); attraverso le teorie manageriali di Baumol e Williamson la grande impresa diventa in parte lo

---

* Intervento a un simposio internazionale tenuto a Roma su: "La partecipazione nel quadro dell'economia mondiale", in *Cooperazione di Credito*, 1978, nn. 65-66, pp. 173-180. **[76]**

strumento per l'allargamento del potere-controllo dei dirigenti; con le tesi di Galbraith la macro dimensione diviene terreno privilegiato per la tecnostruttura che costituisce la essenza più determinante dell'attività produttiva.

Naturalmente accanto a tali dottrine viene prendendo corpo un discorso di critica della capacità del sistema industriale di assicurare la partecipazione, il consenso, la democrazia dei rapporti in un sistema gerarchico-funzionale; si alimentano processi di decentramento istituzionale (le regioni, prima; e poi per effetto di leggi nazionali – la 382 e i decreti 616, 617, 618 – e di numerose deliberazioni regionali, le articolazioni del territorio regionale si sono moltiplicate: dai distretti scolastici alle comunità montane, dai comprensori alle aree socio-economiche; dalle unità locali dei servizi socio-sanitari alle circoscrizioni ed ai consigli di quartiere, ecc.) che poggiano sulla partecipazione e sul recupero della dimensione partecipativa orizzontale negli assetti del potere statuale.

Si è passati, quindi, per la partecipazione dall'aspetto "democrazia industriale" a quello "istituzionale", senza soffermarsi sulla soglia del civile o del sociale.

In altri termini la partecipazione non può essere solamente un riflesso della crisi della società industriale che ha perso il controllo del proprio processo e la credibilità esterna della sua razionalità, né può consistere in una risposta alla cristallizzazione delle istituzioni quasi ad instaurare una relazione che privilegi la democrazia partecipante alla democrazia rappresentativa: la partecipazione la si intende nella dinamica della sua accezione storica se essa assume il valore di obiettivo e non di mezzo.

La partecipazione è, infatti, qualcosa di più che un requisito di giustizia e di eguaglianza (cui è sufficiente garantire reticoli di rappresentatività) perché è entrata nella struttura delle finalità primarie, quale modo di conciliazione tra l'individualismo e la società e sintesi elevata tra libertà ed intervento per lo sviluppo della persona umana e della società[1].

È necessaria, se si accetta una visione "centrale" della par-

[1] A. Fanfani, *Capitalismo, socialità, partecipazione*, Mursia, Milano 1976.

tecipazione che supera lo stretto angolo visuale della cultura industriale e delle relazioni industriali (la Mitbestimmung in Germania, e come si pone negli altri paesi industriali, Francia, Gran Bretagna, Svezia), una riconsiderazione generale della cooperazione, della sua carica di innovazione partecipativa e della sua funzione sociale, perché da tale analisi potrà aversi un contributo non superficiale alla delineazione dell'istituto della partecipazione.

Essa inoltre ci introduce ad una ulteriore precisazione circa la esigenza che la partecipazione-obiettivo possa e debba concretizzarsi su una serie di azioni preventive rivolte alla "formazione alla partecipazione".

Il che è quanto dire: se la partecipazione richiede uomini più responsabili, informati e preparati, condizioni atte a consentire l'espletamento di funzioni di partecipazione attiva, istituzioni capaci di assicurare il tasso di partecipazione, non si può prescindere da quegli strumenti che a monte "preparano" la "fruibilità" della partecipazione.

Cooperazione e partecipazione

La cooperazione costituisce una forma di organizzazione sociale ed economica nella quale la partecipazione non solo si manifesta come presupposto iniziale dell'impresa (se i soci non partecipano alla creazione della società non si ha attività operativa in comune), ma come finalità stessa della azione economica e sociale.

Riguardando la cooperativa sotto l'aspetto sociale – prescindendo cioè da connotati economici e giuridici che, pure, sono in linea con il primo – appare evidente che gli elementi tipici del metodo cooperativo sono:

1) *il principio della libertà,* in base al quale si ha la possibilità di associarsi, liberamente, di esplicare gli effetti economici della propria azione sulle parti e i soggetti sociali, in un contesto di autonomia dal pubblico, inteso come apparato statale delle istituzioni e dell'economia.

Il principio in parola si qualifica anche per la apertura che ha nei confronti di soggetti che volessero successivamente

entrare nella cooperativa e per la volontarietà dei rapporti socio-cooperativa (la facoltà cioè di non fare più parte della cooperativa).

2) *il principio dell'affermazione della persona umana.* Al riguardo si può fondatamente affermare – tanto c'è una generale concordanza di studiosi e teorici della cooperazione – che la finalità stessa della cooperazione sta nell'avveramento di questo principio.

Si può partire da diverse premesse ideologiche o politiche o culturali o economiche per creare la cooperativa, ma essa non si alimenta e non si sviluppa coerentemente con le ragioni primarie della cooperazione se tutta la sua attività ed organizzazione non hanno come obiettivo la valorizzazione della persona umana.

I modi con i quali si articola siffatto principio sono:
- l'auto-aiuto;
- l'auto-governo;
- la responsabilità diretta;
- il criterio dell'eguaglianza.

Con il primo si esalta il carattere della solidarietà all'interno di un gruppo omogeneo che si sostiene non per una supposta superiore valenza dell'interesse collettivo su quello individuale, ma per una intrinseca esigenza di riconoscere che i problemi individuali si risolvono con una sintesi tra sforzi dei singoli e sinergia democratica del gruppo nel suo insieme.

Con il secondo viene sottolineato il ruolo della cooperativa di impresa auto-gestita dagli stessi proprietari ed il suo requisito di essere funzionalizzata al soddisfacimento dei loro bisogni economici e morali, situandosi, così, in una "zona" differenziata rispetto all'impresa capitalistica e a quella pubblica.

Una struttura d'impresa che non ha, dunque, l'obiettivo di conseguire il massimo di profitto, data una certa combinazione dei fattori produttivi, e posto il mercato come luogo di verifica delle convenienze ottime, ma che persegue lo scopo di rendere "servizi", prestazioni di beni ed occasioni di lavoro per il gruppo sociale cooperativo.

La responsabilità di gestione in capo agli stessi soggetti cooperatori è poi una conseguenza dello spirito impren-

ditoriale, il "gusto" del rischio che è la molla spontanea senza la quale è difficile pensare di poter operare nel campo economico e di emanciparsi dai condizionamenti assistenziali e burocratici.

Si rifiutano con il metodo dell'autogoverno responsabile dei propri bisogni le tentazioni sempre ricorrenti di cadere nella deresponsabilizzazione individuale – tipica del modo di produrre capitalistico – o nelle aspettative passive inerenti alla presenza assoluta dello stato nell'economia, o nella stagnazione psicologica causata da politiche di *welfare state* generalizzate che non puntano sulla promozione dell'impegno individuale.

Attraverso il criterio dell'eguaglianza che nella cooperativa vuol dire:

- parità sostanziale di tutti i soci nella formazione delle decisioni ("una persona-un voto");
- partecipazione di tutti alle fasi della gestione dell'impresa;
- controllo continuo della base sul vertice in virtù, proprio, della parità dei soggetti nella diversità delle funzioni;
- rispetto della persona umana, perché risiede nella eliminazione di condizioni ostative alla libera esplicazione della potenzialità il principale fattore di valorizzazione degli apporti individuali;

3) *il principio dell'educazione-formazione cooperativa*. Lo sviluppo della cultura e della conoscenza tra i soci è un punto molto importante della cooperazione: maggiore conoscenza nei processi economici, sociali e gestionali significa maggiore opportunità di partecipazione attiva e, quindi, un ampliamento della democrazia.

In ogni caso vale la correlazione inversa e cioè che minori ed insufficienti conoscenze si congiungono a minore autonomia di giudizi ed, in definitiva, si accompagnano ad un tipo di partecipazione insufficiente e passiva.

4) *il principio della tolleranza*. Esso discende dalla struttura democratica, aperta, responsabile ed egualitaria della cooperazione, in quanto per reggere le fila di un complesso di valori, di principi e di attività, imperniato sulla persona umana e sulla sua partecipazione, occorre far leva sulla estensione

della tolleranza affinché le diversità di opinioni non degenerino in metodi sopraffattori e la democrazia possa svolgersi correttamente.

5) *il principio del valore strumentale del capitale.* Nella cooperativa il capitale dei soci e i loro apporti monetari hanno una funzione strumentale perché servono a raggiungere la finalità di prestarsi reciprocamente assistenza e servizi.

A fronte delle società per azioni (il cui obiettivo è l'ottenimento di utili da ripartire), e della impresa pubblica (che è preordinata al raggiungimento di finalità collettive), la società cooperativa si qualifica come società di partecipazione umana.

6) *il principio della mutualità* è una attuazione pratica dei principi precedenti; e si sostanzia sia nella finalizzazione dell'attività d'impresa a favore dei soci, sia nella ripartizione tra gli utenti del relativo risultato economico, proporzionato al grado di intensità della partecipazione del socio.

Appaiono chiare le relazioni-integrazioni tra partecipazione e cooperazione, una volta che si accetti il riferimento alla partecipazione effettuato con una pluralità di obiettivi e di contenuti (di democrazia economica, di formazione culturale, di strumento di responsabilità e di eguaglianza tra gli uomini).

Il problema "centrale" della partecipazione in una società "bloccata" dall'erosione progressiva di consenso subita dai modelli di politica economica fondati alternativamente sullo statalismo (partecipazioni statali) e sul liberismo (imprese capitalistiche) non si risolve appieno se non acquisendo la consapevolezza che privilegiare in modo eccessivo la dimensione economica di grande scala a svantaggio delle istanze motivazionali dei soggetti e strumentalizzare, per converso, tale istanza in chiave meramente consumistica crea un accumulo di dissenso tra società civile, sfera economica e società politica che non può essere recuperata con fughe istituzionali del tipo di quelle attuate con il decentramento del potere a livello locale.

In merito ha ragione Ardigò quando sottolinea che la "matrice reale della nostra crisi non è solo o tanto di ra-

zionalità economica bensì di tipo socio-culturale".

"Sono le istituzioni socio-culturali a non produrre più le motivazioni individuali all'impegno nel lavoro, ad accettare il rischio per l'espansione produttiva e occupazionale, ad un consenso che sia capace di ottenere condizionamenti perequativi e sacrifici per tutti e non solo di un consenso subordinato a rivendicazioni collettive, corporative o di classe"[2].

Per cui la tenuta del sistema la si gioca validamente, fra l'altro, su due piani: spostando, da una parte, il baricentro delle politiche socio-economiche in direzione del recupero delle dimensioni umane e partecipative del corpo sociale (puntando cioè sulla centralità della partecipazione-obiettivo ben oltre, quindi, l'area della partecipazione-associazione dei lavoratori alle decisioni aziendali, o della partecipazione-decentramento istituzionale); estendendo, dall'altra, le forme cooperative nella struttura economica in quanto in tal modo aumenta la capacità di intrapresa dei soggetti organizzati che operano come "imprenditori sociali", e cresce il dinamismo delle istituzioni grazie alla coesione partecipativa che la cooperazione genera.

In questo senso la cooperazione si propone come tipica articolazione pluralistica dell'assetto sociale, attraverso la quale la partecipazione esce da ambiti al tempo stesso troppo ristretti od ampi per contribuire alla ridefinizione dei rapporti sociali nei paesi avanzati, e alla partecipazione popolare al processo economico.

Cooperazione e autogestione

L'analisi fin qui condotta non sarebbe esaustiva, pur nella sinteticità dell'esposizione, se non si affrontasse il problema dell'autogestione e della sua rilevanza nell'ambito delle tematiche della partecipazione e della cooperazione.

Fra cooperazione ed autogestione vi sono rapporti non inquadrabili solamente con l'assunzione di canoni schematici.

---

[2] A. Ardigò "Partecipazione e cooperazione", relazione al convegno di Napoli della Confederazione cooperative italiane del 16-18 marzo 1977.

Per successive approssimazioni si può dire che l'autogestione costituisce un sistema di organizzazione delle attività economiche e sociali che si svolge con la cooperazione di più persone; è un meccanismo in base al quale le decisioni relative alla conduzione e alla gestione vengono prese direttamente da tutti coloro che vi fanno parte, e ciò in quanto si riconosce l'attribuzione del potere decisionale alle collettività definite da ogni specifica struttura (impresa, scuola, quartiere), e rappresenta un modo di superare la distinzione tra chi prende le decisioni e chi le esegue.

A ben vedere l'autogestione è una specie di categoria generale nella misura in cui esprime la gestione diretta dell'impresa da parte di chi vi lavora e l'eliminazione di intermediari nel collocamento del prodotto.

Per cui l'autogestione è uno dei connotati della cooperazione[3] più percepibili in alcune cooperative (come quelle di produzione e lavoro ove il prodotto dell'attività è sicuramente riservato ai terzi), rientra in senso lato nel concetto di autogoverno dei produttori, di responsabilità e di eguaglianza dei soggetti che partecipano alla stessa organizzazione d'impresa.

Trasferendo il concetto di autogestione sul piano politico-sociale occorre procedere per ulteriori specificazioni, dato che vi è differenza tra unità economica autogestita in un sistema economico non autogestito e tra unità economica autogestita in un sistema economico autogestito.

La prima differenza riguarda la possibilità-realtà di imprese autogestite in forma cooperativa (come è avvenuto, ad esempio, per la Lip in Francia e per la Texerose in Italia) nell'ambito del pluralismo economico e sociale del sistema di mercato; la seconda è tipica di esperienze di autogestione nel contesto di un sistema economico centralizzato (ci si riferisce

[3] Per una disamina del problema dell'autogestione vedasi *L'autogestione in Italia*, De Donato, 1975, e *L'autogestione*, a cura di M. La Rosa e M. Gori, Città Nuova Editrice, 1978; e per le differenze con l'istituto cooperativo vedasi P. Verrucoli "Cooperazione e autogestione", relazione al convegno di Napoli della Confcooperative, marzo 1977; e il saggio di T. Botteri *Cooperazione e partecipazione*, Roma 1977.

all'esperienza jugoslava e alle teorizzazioni della scuola cecoslovacca: Ota Sik, Vanek, ecc.).

In questo caso l'autogestione diviene il centro di risoluzione di questioni quali la determinazione degli obiettivi del piano e l'autonomia delle imprese con riflessi sui rapporti mercantili di scambio, sulla relazione tra salari e profitti, sulla ripartizione degli utili, sulla funzione degli incentivi economici, e, infine, sulla compatibilità generale degli aggregati economici autogestiti con la "coerenza" finale del piano.

Un tentativo interessante sulla via della chiarificazione delle prospettive inerenti all'autogestione è stato realizzato da un gruppo di esperti della Comunità[4] che ha situato la autogestione tra le forme di auto organizzazione sociale, identificando nella coesistenza di essa con altre forme il modello della nuova società europea che viene caratterizzata per la socializzazione del potere economico, per il governo pianificato di unità produttive competitive ed efficienti, per la canalizzazione delle diversità sociali in ambiti autonomi di libertà, disponibilità, di controllo dal basso degli apparati di potere.

Riportando l'asse delle problematiche autogestionarie sui confini denotati dall'attuale situazione socio-istituzionale, si possono avanzare alcune osservazioni.

Il limite della cooperazione in quanto autogestione sta nella insuscettibilità di essere utilizzata come strumento *tout court* di politiche economiche, nella inidoneità a fungere da organismo che prelude all'estensione di un modello autogestionario, e nella sua originaria connotazione di mezzo attraverso il quale si manifesta la partecipazione democratica e spontanea degli individui e dei gruppi alla conduzione dei fatti economici.

Infatti per quanto concerne il primo aspetto, è da evitare l'analogia tra cooperazione e municipalizzazione che può sorgere se si accentuasse la "derivanza" politica su quella di autonomia dell'istituto cooperativo[5] o se si puntasse sull'impresa

[4] Nuove caratteristiche dello sviluppo socio-economico. Un progetto per l'Europa.
[5] Tesi cara, per esempio, ad un giurista come F. Galgano.

cooperativa come alternativa alla struttura oligopolistica rappresentata dalle grandi imprese[6]; ovvero se si dilatassero le dimensioni economiche ed operative in modi tali da rendere le istanze di partecipazione dei soci difficili da conciliare con le tecniche manageriali di gestione.

In ordine al secondo aspetto bisogna tener presente che l'affidare alla cooperazione compiti "ideologici" di superamento di un determinato assetto sociale, oppure obiettivi di transizione verso ipotesi di riforma dell'apparato istituzionale, è un errore tipico di chi non ha maturato, né recepito la lezione cooperativa, che è sempre un fatto di libera associazione di uomini, generato da carenze ed insufficienze alle quali si vuole ovviare per ritrarre maggiori vantaggi per se stesso, e non per la collettività.

Che ci sia – o debba esservi – una confluenza tra esigenze mutualistiche dei cooperatori e opzioni di sviluppo della società è una condizione "esterna" alla cooperazione, sufficiente per la "linfa" democratica che la permea, ma non necessaria alla sua componente di vitalità.

Certamente nella misura in cui si affermerà la finalità sociale della cooperazione, si affinerà la spinta verso l'aggregazione di gruppo delle cooperative, e si potenzierà la tendenza a farsi "movimento" e quindi interprete di sollecitazioni generali, la cooperazione potrà costituire un settore particolare tra l'impresa privata e quella pubblica, avendo dell'uno e dell'altro qualche attributo, ma non esaurendo il pluralismo economico della nostra economia e società.

Per quel che attiene all'aspetto della partecipazione – elemento strutturale e funzionale della cooperazione – non sono inutili talune avvertenze circa il modo di porsi della partecipazione nei confronti dell'autogestione, avendo visto, in precedenza, come essa si pone per la cooperazione.

Si ha concretamente partecipazione nell'autogestione quando la scelta di mettersi insieme è fatta da un determinato

---

[6] Vedasi in argomento Diego Cuzzi "Prospettive di sviluppo della cooperazione nel quadro dell'intervento pubblico dell'economia", in Economia Pubblica, nn. 11-12, 1972.

gruppo, il quale stabilisce le condizioni della attività economica, assumendosene il relativo rischio, in posizioni di autonomia dalle componenti pubbliche.

La formula gestionale per tale tipo di partecipazione è la cooperativa o se si vuole l'autogestione cooperativa, che in alcuni casi subentra alla crisi delle aziende.

Questa forma di autogestione cooperativa – in Francia regolamentata da una nuova legislazione ad hoc[7] – dovrebbe anche da noi essere oggetto di un'ampia considerazione, non fosse altro perché testimonia un effettivo interesse dei lavoratori al mantenimento dei livelli di occupazione attraverso l'adozione di schemi di assunzione del rischio imprenditoriale, di esborso finanziario personale, e di coinvolgimento della struttura del Credito Cooperativo in alternativa ai meccanismi dell'intervento statale in chiave di mero erogatore di provvidenze e quindi con l'alleggerimento dei vincoli di spesa pubblica.

Si ha, infine, una diversa partecipazione nella autogestione allorché essa avvenga a seguito di un controllo esterno all'auto-organizzazione, e le cui modalità di esplicazione sono orientate da centri pubblici.

Sia pure con differenze di contenuto, la partecipazione in parola rientra tra le espressioni della partecipazione-mezzo e non della partecipazione-obiettivo sulla cui importanza strategica ci siamo soffermati in precedenza.

Il quadro dei rapporti-integrazioni tra partecipazione, cooperazione, ed autogestione, delineato offre lo stimolo per una avvertenza conclusiva.

La cooperazione è una realtà diffusa, in ispecie, in tutti gli stati europei della Comunità Economica che hanno conseguito più ampi spazi di libertà economica e di assetti civili, grazie anche all'incidenza della formula cooperativa.

In Italia, comparativamente, la cooperazione è di gran lunga al di sotto dei livelli di quelle realtà europee.

---

[7] Legge n. 763 del 18 giugno 1978 relativa allo statuto delle società cooperative operaie di produzione.

La ricerca delle ragioni che ne hanno ostacolato la crescita riducendo, di conseguenza, il respiro della nostra democrazia in quanto ogni problema di coinvolgimento associativo è un problema di democrazia, è un'operazione utile per conoscere chi in sostanza vuole lo sviluppo delle basi democratiche e partecipative della nostra società.

Cooperazione e forme decentrate di potere istituzionale 1979*

Nel nuovo assetto del potere locale, la cooperazione deve ricercare gli spazi necessari a un'azione che voglia essere aderente alla nuova realtà decentrata dello stato italiano, anche perché, la normativa – legislativa e regolamentare – che può e deve riguardare la cooperazione, sotto vari aspetti, non è più solo di produzione statale.

In tale contesto i problemi essenziali della cooperazione si riferiscono ai suoi rapporti con la regione, con il comprensorio, con il comune, con le comunità montane.

I rapporti relativi alla regione riguardano principalmente la formazione professionale che è materia di stretta competenza regionale, alla stregua dell'art. 117 della Costituzione; e si tratta di materia di fondamentale importanza e di enorme delicatezza insieme.

L'indirizzo che riguarda specificatamente la cooperazione è quello che si riferisce non alla preparazione professionale in senso stretto, ma alla formazione ed educazione cooperativa.

Va da sé, infatti, che formare un cooperatore, nei vari comparti della cooperazione, non è certo la stessa cosa che formare un normale lavoratore, che deve essere messo in possesso dei mezzi tecnico-professionali necessari per assolvere alle sue proprie mansioni, nel contesto di una cultura di base.

La formazione del cooperatore esige di più: che cioè nei suoi confronti si metta in atto un'attività che non si esiterebbe a definire di fondamento anche etico oltre che metodologico, intesa a formare una coscienza cooperativa nel senso di educare a un equilibrato rapporto del singolo con la collettività.

---

* In *Programmazione regionale e interventi pubblici nell'economia a livello locale in Italia ed in altri paesi europei*, atti del seminario organizzato da Istituto regioni (Cnr) e Università di Bologna, Stem Mucchi, Modena 1979, volume I, pp. 165-169. **[84]**

Pare innegabile che l'essenza della dottrina cooperativistica debba ricercarsi proprio nella capacità di una adeguata impostazione del predetto rapporto, perché da esso deve nascere la consapevolezza della identità di interesse fra cooperatore e cooperativa, vale a dire fra singolo e gruppo, nel quale per ragioni socio-economiche si integra.

Altro aspetto dell'attività regionale particolarmente interessante per la cooperazione è, si direbbe ovviamente, quello relativo al sostegno finanziario che le regioni possono e vogliono porre in essere in favore della cooperazione.

Non si tratta certo di invocare usuali legislazioni di favore e superate politiche incentivanti, quanto soprattutto di chiedere che le regioni, nella propria autonoma produzione legislativa, tengano conto dell'alta ed incidente funzione sociale della cooperazione, che, per questa ragione, deve essere agevolata nello svolgimento dei suoi compiti e non vuole essere considerata una forma imprenditiva privilegiata.

Ad esempio, nel campo della occupazione giovanile – nel quale la tanto discussa e discutibile legge 285 stenta a dare i frutti auspicati e nel quale la predetta medesima legge fa non trascurabile spazio alla cooperazione – il ruolo delle regioni appare fondamentale.

Si tratta di porre a disposizione delle cooperative fra giovani disoccupati, i necessari mezzi finanziari perché esse possano concretamente avviarsi ad opere, senza di che è non solo inutile ma profondamente ingiusto attendersi una qualche possibile realizzazione dalla cooperazione in questo campo, per essere pronti poi ad addebitarle colpe insussistenti.

Un ultimo punto relativo ai rapporti fra regioni e cooperazione è quello che si riferisce alla vigilanza sulle cooperative che, come è noto, viene esercitata dalle riconosciute associazioni nazionali di rappresentanza e tutela del settore.

Secondo uno dei progetti di riforma della legislazione cooperativa, e precisamente secondo il progetto Di Marino, le regioni dovrebbero avere un ruolo, per così dire, di supervisione della vigilanza, svolta dalle predette associazioni nazionali, oltre che esser titolari di un'azione propria, autonoma e diretta in materia. Secondo qualche tesi cosiddetta regionali-

sta, si vorrebbe sostenere, da un lato che, operando la cooperazione in vari settori di competenza regionale – agricoltura, artigianato, turismo, ecc. – da ciò deriverebbe, per connessione, l'esigenza che la regione eserciti una sua vigilanza sulle cooperative, operanti nei predetti settori; d'altro lato – e con evidente contraddittorietà – che la regione dovrebbe esercitare l'azione di vigilanza sulle cooperative, in via di attività delegata da parte dello stato, titolare delle competenze originarie in materia e al quale resterebbero comunque affidati i poteri di indirizzo e coordinamento riservandosi alla regione un ruolo pressoché solo esecutivo.

La tesi è del tutto infondata perché non deve farsi confusione fra competenze regionali e attività di vigilanza o di controllo sugli operatori dei settori, cui si riferiscono quelle competenze.

D'altra parte non può nemmeno ammettersi che la regione gestisca la materia in via delegata. E ciò sia perché la delega di funzioni amministrative da parte dello stato deve essere comunque connessa all'attività legislativa regionale – e si è detto ora che non vi è rapporto fra vigilanza sulle cooperative e competenza legislativa nei loro settori di attività – sia perché la delega in esame comporterebbe, per le regioni, compiti meramente esecutivi. E questo quindi intralcerebbe e potrebbe addirittura sopraffare il ruolo, che, in materia, compete alle riconosciute associazioni nazionali di rappresentanza e tutela del movimento cooperativo, con evidente lesione del principio di autocontrollo.

Per quanto riguarda i rapporti fra cooperazione e comprensorio, a parte l'ovvia osservazione che il comprensorio non è ancora istituito, in via generale, come sede di potere locale, e lasciando da parte la problematica relativa al rapporto fra comprensorio e provincia (la quale ultima non avrebbe alcuna ragion d'essere), vi è da rilevare che il comprensorio dovrebbe essere organo di programmazione e, nel quadro di tale sua attività, si pone il ruolo da riconoscere alla cooperazione, soprattutto per quanto attiene ai servizi sociali.

Il medesimo discorso può riferirsi al comune. È noto, infatti, che tanto la normativa relativa alla riforma sanitaria,

quanto il disegno di legge per la riforma dei servizi sociali ed il dibattito teorico sorto rispetto ai poteri locali e circa la collocazione dei servizi sociali sul territorio, si fondano sul ruolo del comune e delle articolazioni comunali delle varie attività; unità sanitaria locale, unità locale dei servizi sociali, ecc.

Correlativamente, nella riforma della legislazione cooperativa si prevede l'unità cooperativa e da qui nasce l'esigenza del raccordo fra queste varie articolazioni locali a livello comunale.

Questo discorso riguarda quasi esclusivamente il settore dei servizi sociali e parasanitari nei quali, come è noto, largo spazio può trovare la cooperazione.

Ma il rapporto fra cooperazione e comune si deve riferire anche al settore dell'agricoltura, particolarmente in relazione ai problemi dell'occupazione giovanile, per il ruolo di promozione e sostegno della cooperazione, che i comuni possono svolgere, mettendo a disposizione i terreni del demanio comunale suscettibili di conduzione agricola e che, in larghe parti di Italia, non sono quantitativamente trascurabili.

Infine l'ultimo aspetto dei rapporti fra cooperazione ed enti locali è quello relativo alle comunità montane.

Come è noto le comunità montane sono anche esse organo di programmazione socio-economica e territoriale, in dimensioni più ristrette e specifiche, rispetto a ciò che dovrebbe essere il comprensorio.

Può darsi che, in tema di potere locale, si rischi una sovrabbondanza istituzionale, che finisce per irretire il cittadino nelle maglie di diverse e sovrapposte competenze, a tutto danno, quindi, di una diffusa partecipazione alle scelte.

In ogni modo le comunità montane possono, nell'attuale contesto legislativo, farsi carico della cooperazione nello specifico settore dell'agricoltura di montagna e nel settore forestale, nei quali deve riconoscersi, da un lato, che la cooperazione stenta a diffondersi e, dall'altro, che si tratta di settori del tutto trascurati, pure avendo o potendo avere essi una rilevanza economica non trascurabile.

In conclusione – se è vero che, in sede centrale, si devono ancora sciogliere nodi fondamentali per la cooperazione,

dalla riforma della legislazione cooperativa ai problemi della cooperazione industriale, dalle necessarie modifiche della legge sull'occupazione giovanile ai problemi della vigilanza, soprattutto riguardo alle cooperative non aderenti alle riconosciute associazioni nazionali del settore, dai problemi della cooperazione di credito a quelli del credito alla cooperazione e così via – è anche vero però che, in sede locale, possono concretamente determinarsi, oppure no, le reali condizioni per la migliore e più efficace attività della cooperazione.

Le Casse Rurali possono creare il terreno di coltura per i "Brambilla" del Mezzogiorno 1980*

DOMANDA. Vent'anni fa, le Casse Rurali amministravano appena lo 0,5% delle risorse bancarie. Oggi sono arrivate al 3%, con depositi per 6 mila miliardi. Qual è il segreto di questa ascesa?

RISPOSTA. Ci sono, secondo me, soprattutto due fattori che spiegano la crescita delle Casse in questi anni. Il primo è stato la scelta di darsi un'organizzazione di gruppo, prima con le Federazioni regionali, poi con la Federazione nazionale e infine con la creazione di Iccrea. Siamo riusciti, cioè, a dare una voce unitaria a centinaia di Casse che, prese una per una, non potevano mai sperare di farsi ascoltare. L'altro fattore strategico che ha fatto progredire le Casse è stata la loro rivendicazione cooperativa.

D. Ossia?

R. Alludo al fatto che le Casse hanno riscoperto le loro origini e sono tornate fondamentalmente a comportarsi secondo i principi che, un secolo fa, favorirono la loro grande diffusione in tutto il mondo: fare del credito in forma cooperativa significa, cioè, anzitutto rendere un servizio alla comunità, essere una banca diversa dalle altre.

D. In che modo si è manifestata questa diversità?

R. La svolta è avvenuta intorno al 1970. In quel periodo, il cartello interbancario, cioè l'intesa tra tutti gli istituti di credito nazionali, decise di non calcolare più i tassi d'interesse in base al tempo, ma in base alla quantità. In altri termini, si cominciò a remunerare di più non chi, ad esempio, vincolava un libretto per alcuni anni, ma chi depositava grosse somme.

---

* Intervista a *La Discussione*, in *L'Italia Cooperativa*, 1980, 14-21 gennaio, p. 3. **[101]**

Tanto è vero che se andiamo a guardare oggi i bilanci delle banche troviamo che il grosso della raccolta avviene soprattutto con i conti correnti, mentre le Casse Rurali raccolgono ancora per oltre la metà sotto forma di depositi a risparmio.

D. Voi, insomma, siete andati controcorrente.

R. Sì. Nel '70 ci siamo staccati dal cartello interbancario, proprio perché la maggior parte dei nostri clienti sono piccoli e piccolissimi risparmiatori, che portano i due, i tre o i venti milioni, ma mai il miliardo. Restando nel cartello, saremmo stati obbligati a remunerarli al livello più basso dei tassi. Ma proprio lo spirito cooperativistico ci obbligava a non penalizzare le classi meno abbienti che, da noi, hanno invece continuato ad avere lo stesso trattamento di prima.

D. Di fatto però, quando il costo del denaro è cominciato a salire e anche gli interessi pagati dalle banche sono aumentati, voi siete rimasti un po' indietro e tuttora remunerate di meno i depositi. Come spiega che, invece di perdere clientela, l'avete aumentata?

R. Perché il piccolo risparmiatore che viene da noi accetta un interesse leggermente più basso sapendo che, quando ha bisogno di un prestito, lo trova a condizioni nettamente più favorevoli che altrove. Mentre i grandi "soloni" del sistema bancario affermano che il credito va fatto solo a chi dà garanzie, noi proclamiamo il "diritto al credito" per tutti. Di qui la scelta di concedere prestiti in base a garanzie personali e senza troppe formalità: il piccolo artigiano che va in una cassa a cercare i 15 milioni per rinnovare le sue attrezzature, sa che non sarà preso per la gola e non dovrà ipotecare la bottega. Nell'Ottocento ci battevamo contro l'usura e oggi continuiamo a batterci contro le discriminazioni in base al censo.

D. Dai risultati conseguiti pare che la battaglia vi sta andando bene. Perché, allora, lei sembra così prudente nel cantare vittoria: semplice tattica, scaramanzia o che altro?

R. Io non nego i risultati raggiunti, ma è un fatto che il sistema delle Casse Rurali in Italia è ancora lontano dalle dimensioni che esso ha altrove e che può avere anche da noi.

In Europa siamo il fanalino di coda e non abbiamo ancora recuperato lo spazio perduto durante il fascismo: all'inizio degli anni '20, le cooperative di credito erano 3 mila 600, oggi sono 650 e la loro densità è soddisfacente solo in alcune zone, come il Trentino-Alto Adige. Intendiamoci, che le Casse conseguano utili mi va bene, purché non si dimentichi che il fine di una cooperativa non è il lucro, ma lo sviluppo della comunità in cui opera. Per questo mi sembra importante che il sistema delle Casse si accresca soprattutto sul piano numerico.

D. E che cosa impedisce che questo avvenga?

R. Ci sono dei freni di natura legislativa, tanto per cominciare. Lei pensi che, ancora oggi, in base al Testo Unico vigente, i soci di una Cassa Rurale devono essere al 75% contadini o artigiani. Tuttora, poi, si possono costituire Casse Rurali solo nei comuni dove non esistono sportelli bancari e dove la popolazione è inferiore ai 5 mila abitanti, cioè in pratica in quelle zone dove è difficile di per sé fare attività creditizia o si può fare del credito solo di serie B.

D. A Roma, allora, come avete fatto?

R. La Cassa di Roma è nata 25 anni fa in una zona che non era ancora città, una borgata al 19° chilometro della via Casilina, tanto è vero che originariamente si chiamava Cassa Rurale dell'Agro Romano. In generale, però, oltre alle leggi, c'è tutta una serie di disposizioni amministrative restrittive, dettate dal comitato interministeriale del credito, che rendono molto difficile ogni nuova iniziativa. Per questo chiediamo una riforma che lasci maggiore libertà di dar vita a una Cassa, anche perché la Costituzione prevede che la cooperazione deve essere incentivata.

D. Purché però non abbia fini di lucro, come diceva prima.

R. Ma infatti gli utili di gestione delle Casse vengono costituiti in riserva indivisibile o utilizzati per opere di utilità sociale. E poi non dimentichiamo che oggi l'usura si è spostata dalle campagne alle città, che ci sono larghe fasce di lavoratori dei centri urbani per i quali l'accesso al credito, alle

condizioni correnti, è interdetto e che invece, come soci di una cooperativa di credito, troverebbero un'alternativa allo strozzinaggio.

D. Lei ha parlato di servizio alla comunità. All'inizio di questo mese, il rapporto del Censis sulla situazione sociale del paese ha denunciato il pericolo che la vitalità dell'economia sommersa venga soffocata da difficoltà creditizie. Non crede che anche nel settore dei "Brambilla" voi possiate rendere un servizio utile?

R. Ma questo è quanto abbiamo sempre fatto. Ci sono aree economicamente importanti del paese in cui la presenza originaria delle Casse Rurali ha senz'altro giocato un ruolo importante. Prendiamo il caso delle iniziative turistiche invernali in alcune zone alpine: a Cortina d'Ampezzo, per fare un nome famoso, la Cassa è stata la prima a dare il via alle iniziative di valorizzazione turistica. Ma direi che, più in generale, il ruolo delle cooperative di credito è "prebrambilliano". Anche nei confronti del Mezzogiorno, per parlare di un altro problema strategico dello sviluppo nazionale, quando siamo presenti le cose cambiano rispetto alla norma; abbiamo constatato che, nelle zone dove opera una Cassa, l'emigrazione o non esiste o è molto contenuta. Il Sud ha soprattutto bisogno, secondo me, di strumenti che stimolino la nascita di piccole iniziative, che insegnino il gusto del rischio proprio a livello di base: quello di aprire la piccola officina o la trattoria, per intenderci.

D. Una domanda in chiave politica. La Lega, il movimento cooperativo di ispirazione marxista, dopo aver tentato a lungo di "entrare" nelle Casse Rurali, ha cominciato a crearne alcune per proprio conto. Temete la concorrenza?

R. Non la temiamo per il semplice motivo che non la consideriamo concorrenza. Mentre ci opponevamo al tentativo di ricreare all'interno dei consigli di amministrazione delle Casse dei "parlamentini" che ne avrebbero paralizzato il funzionamento, sostenendo che una cooperativa deve essere basata su una certa omogeneità di intenti, riteniamo che la formazione di nuove iniziative sia un fatto positivo, da qua-

lunque parte vengano. Speriamo, anzi, di trovare nuovi alleati nella nostra battaglia per consentire una liberalizzazione delle norme sulla cooperazione di credito.

D. L'impennata del tasso di sconto e la stretta creditizia che si profila potranno crearvi delle difficoltà?

R. Non credo, anche perché il nostro punto di riferimento classico nella politica dei tassi è sempre stato quello dei libretti postali. I nostri costi di gestione, inoltre, sono ormai di gran lunga inferiori a quelle medi del sistema bancario e penso che, ancora una volta, potremo garantire una certa stabilità di trattamento ai nostri soci e ai nostri clienti.

La cooperazione nell'epoca delle multinazionali 1980*

Il rapporto su "La cooperazione nel 2000" che il prof. Laidlaw ha presentato al 27° congresso dell'Alleanza cooperativa internazionale ha affrontato un tema di viva attualità per le cooperative di tutto il mondo, ed a maggior ragione per quelle dei paesi industrializzati, che si trovano ad operare in aree nelle quali spazi sempre più ampi vengono occupati dalle multinazionali.

Agendo nell'ambito di un paese che appartiene a detta categoria, ci sentiamo particolarmente sollecitati ad approfondire il discorso in materia ed a svolgere, pertanto, alcune considerazioni sulla posizione del movimento di fronte al fenomeno, appunto, delle multinazionali. La prima considerazione, di carattere generale, è abbastanza ovvia.

La cooperazione, intesa come gruppo organizzato di imprese basate sull'autogoverno dei soci, ha subito una naturale evoluzione da quando nel 1843-1844 i probi pionieri rochdaliani costituirono la prima cooperativa. L'evoluzione è stata imposta, soprattutto a livello di movimento, da un dinamismo economico accelerato che la cooperazione, per la posizione che occupa nel mercato nazionale e, per alcuni settori, in quello internazionale, non può certamente ignorare. Cerchiamo, dunque, di inquadrare il problema, considerando anzitutto che il processo evolutivo segnato dalla cooperazione nel corso della sua storia non può essere efficacemente racchiuso nelle seguenti formule:

a) nel dilemma tra fedeltà alle origini o adesione alle tematiche dello sviluppo contemporaneo. Così posto, l'argomento rischia di creare un'alternanza di piani: quello dei principi o delle origini (se si vuole: lo "spirito" delle origi-

---

* In *Rivista della Cooperazione*, 1980, n. 5 nuova serie, ottobre-dicembre, pp. 41-52. **[112]**

ni del fenomeno cooperativo) e quello della realtà effettuale che richiede il continuo aggiornamento dei metodi delle gestioni, delle combinazioni dei fattori produttivi, per dislocare in avanti gli equilibri della impresa cooperativa, anche a costo di accantonare i valori cooperativi di riferimento.

Il dilemma è, perciò, in buona sostanza mal posto, perché lo specifico del metodo cooperativo è la simmetria tra ciò che la cooperativa e la cooperazione sono per caratteri peculiari e per differenze tipiche rispetto agli altri tipi di impresa – private e pubbliche – e la forma che esse assumono nelle fasi storiche della crescita;

b) Nella improbabilità di un rapporto di contrapposizione – almeno concettuale, ancorché emblematicamente avanzato – tra l'esigenza di uno sviluppo e le motivazioni, supposte, di involuzione, qualora nell'ipotesi che qui ci occupa si procedesse ad una netta divaricazione tra la "cooperativa tradizionale" e la "cooperativa multinazionale".

Anche su questo versante la questione è, nello stesso tempo, più sfumata e più sagomata. È più sfumata, dato che la situazione della attuale configurazione del movimento cooperativo è da una parte non più "cooperativa tradizionale" (nel senso di cooperativa che preordina la sua attività esclusivamente a vantaggio del socio e del gruppo sociale omogeneo di cui questi è espressione) e dall'altra non ancora "cooperativa multinazionale" (nel significato – concettualmente ambiguo o ambivalente – di cooperativa che opera ai livelli transnazionali, mirando così alla conquista di aree economiche e di settori produttivi che possono prescindere dagli interessi dei soci e di fatto prescindono), attesa la rilevanza "esterna" ai soci che hanno le opportunità di investimento.

Tale condizione – o soglia di incertezza – coglie obiettivamente una situazione che sembra solo apparentemente di contraddizione tra natura dell'istituto cooperativo e sua suscettività di evoluzione economica al pari degli organismi privati e pubblici di impresa, essendo tale situazione, invece, più pertinentemente, un problema di rapporti tra la cooperativa come ente singolo e il movimento cooperativo quale

fatto di autogestione degli indirizzi politici che la cooperazione può assumere.

La questione è poi più sagomata perché l'accettazione di obiettivi di sviluppo della cooperazione anche in forme "multinazionali" non costituisce di per sé un elemento contrario alla crescita della cooperazione, posto che quello che conta in termini cooperativi, una volta accettata la logica del movimento cooperativo come sistema d'impresa, non è che tale sviluppo avvenga, ma "come" avvenga; cioè con "quali" meccanismi decisionali elabori la sua strategia, di quali strumenti di attuazione si serva per verificarla e quali finalità, in definitiva, esso persegua.

In sintesi, la questione è rappresentata dal "sistema degli obiettivi" del movimento cooperativo, dallo "speciale" modo di corrispondere ad esigenze che non appartengono solamente ai soci, ma al movimento cooperativo nel suo complesso.

Premessi questi aspetti d'inquadramento, occorre ora esaminare, anche se sinteticamente, taluni profili argomentativi che renderanno più chiare le implicazioni della impostazione qui adottata.

La cooperativa e i suoi caratteri distintivi

La cooperativa – come è storicamente conosciuta – si caratterizza per essere una forma d'impresa economica del tutto differente da quella privata e pubblica.

Dall'impresa privata e pubblica si differenzia per il fatto che le cooperative non hanno come fine la realizzazione di un utile (differentemente dalle società di capitali), ma la prestazione di un servizio ai soci (al contrario delle imprese pubbliche o municipalizzate, le quali assolvono funzioni che attengono alla collettività di utenti).

Come tali, le società cooperative sono imprese economiche, estrinsecazione dell'autonomia privata dei soggetti partecipanti, i quali assumono direttamente il rischio della gestione, eliminando le fasi di intermediazione speculativa, per soddisfare un determinato bisogno d'impresa (la cosiddetta gestione mutualistica).

Oltre a questi elementi di finalizzazione diversa della società cooperativa e di particolarità di funzionamento dello strumento d'impresa, la cooperativa si specifica ulteriormente per gli aspetti di socialità "progressiva" che essa reca con sé in modo pregnante.

La socialità "insita" nella cooperativa consiste in un concetto fondamentale: la valorizzazione della persona umana, la quale diventa, appunto, il centro organizzativo e istituzionale della cooperativa.

La partecipazione alla gestione, l'eguaglianza sostanziale di tutti i soci, l'autonomia e la spontaneità di prestazioni del socio alla cooperativa, basate sul principio della volontarietà del rapporto e sul metodo del consenso di base, che denota il grado di cooperativismo da una parte e la funzionalità dell'attività cooperativa nei confronti dei soci (il cosiddetto "obiettivo promozionale" della cooperativa) dall'altra parte, rendono la cooperativa anche un'associazione di uomini che persegue fini non totalmente economici, ma di sviluppo delle migliori capacità umane: la solidarietà, la democrazia partecipativa, l'allargamento degli spazi di autoregolazione dei fenomeni associativi ad un livello più alto della pura difesa di interessi categoriali o corporativi.

La socialità "progressiva" della cooperativa che si innesta in quella insita e di cui ne è la continuazione, ma a cui, ovviamente, non può sostituirsi, sta nel duplice obiettivo:

a) di sviluppare anche l'impegno a favore del gruppo, del ceto di appartenenza dei soci (è il caso delle politiche cooperative di incentivazione dell'agricoltura verso assetti razionali e più produttivi come proiezione dell'interesse primario verso il socio agricoltore; delle iniziative tese alla difesa del consumatore come integrazione della funzione calmieratrice delle cooperative di consumo; è, infine, il caso delle cooperative di credito, che mirano ad abbassare il tasso di intermediazione dell'attività creditizia nel perseguimento del loro compito di "servizio" nei confronti dei soci);
b) di incrementare l'azione verso quelle aree di servizi e di prestazioni generalizzate di funzioni che ricadono in un

settore intermedio tra il cittadino e lo stato: quello delle formazioni sociali che nell'ambito dell'autonomia privatistica espletano attività a carattere socio-economico.

Sono, queste, funzioni che hanno un effetto regolatore sul mercato, in quanto, accanto all'impresa privata di grosse dimensioni o all'impresa pubblica, alimentano un settore dell'economia: il "privato-sociale", che è un comparto a metà tra il mercato e le istituzioni, dove si giocano le possibilità di un effettivo sviluppo dei corpi intermedi e degli organismi rappresentativi del pluralismo degli interessi economici e sociali.

L'individuazione dei "livelli di presenza" degli obiettivi della cooperativa: 1) verso i soci; 2) verso il gruppo sociale omogeneo; 3) verso la collettività in termini di socialità, se amplia i confini del fenomeno cooperativo, introduce inevitabilmente la tematica della fissazione degli obiettivi stessi che non possono non competere per il primo alla cooperativa di base e per il secondo e il terzo al movimento cooperativo come sintesi politico-programmatica della serie aggregata di cooperative.

Si tratta di un primo dato di riferimento per rispondere alla dicotomia – apparente o reale – di cooperativa "tradizionale" o di cooperativa "multinazionale".

I principi cooperativi e il movimento cooperativo

Un ulteriore approccio al problema dello sviluppo della cooperazione è fornito dal ruolo che i principi cooperativi hanno nella dinamica concreta.

È noto, infatti, che i probi pionieri di Rochdale nel formare la prima cooperativa di consumo, come risposta economica ad una situazione di emarginazione economica e sociale, non si limitarono a strutturare un'organizzazione di "resistenza produttiva", ma vollero stabilire dei principi istituzionali al loro operare, fissandoli nel loro statuto.

I principi e le regole ai quali si ispirarono, e che ancora formano il tessuto connettivo ideale delle cooperative, si basano, nella loro essenza, sull'autogestione, sul controllo demo-

cratico, sulla funzione sociale della cooperazione, sull'intercooperativismo e sulla diffusione della cultura cooperativa, sulla partecipazione attiva dei soci a tutte le fasi della vita della cooperativa.

Da tali principi emerge chiaramente un'indicazione di moralità insita nella pratica di sviluppo del movimento cooperativo, e cioè che occorre evitare di perseguire modelli evolutivi della cooperazione risolti solamente in dati quantitativi, senza un agganciamento ai valori cooperativi.

Se, infatti, la struttura cooperativa richiede che il legame bilaterale cooperativa-socio sia indissolubile dal tasso di partecipazione personale e dalla crescita dell'idea cooperativa tra i soci stessi e nella collettività (è l'anelito al proselitismo della cooperazione), non vi può essere estensione della cooperazione che avvenga al di fuori di siffatti requisiti.

È anche evidente che la coesistenza nella cooperativa di due piani, il sociale e l'economico, può essere composto in sintesi dal movimento cooperativo, al quale, come ricordato, compete la fissazione di strategie nelle quali il momento di richiamo alla natura ideale della cooperazione trovi adeguato componimento con i programmi di sviluppo della cooperazione.

Dipende in sostanza dalle scelte che si praticano a livello di movimento cooperativo. Se in base a tali scelte:

- si privilegerà il principio della valorizzazione della persona umana o il metodo del consenso partecipato quanto ai meccanismi gestionali, rispetto alle istanze di gruppo economico-finanziario o di *holdings* polisettoriali o alle tecniche di decisionalità che puntano sulla verticalità;
- si accentuerà l'apparato socio-culturale della cooperazione o se questo verrà dopo l'occupazione e l'estensione degli spazi di mercato;
- si preferirà, infine, orientare il *trend* sullo spontaneismo di base della cooperazione, nei confronti del coordinamento, della programmazione e del controllo effettuato a livello centrale; si avrà allora un determinato modo di essere del fenomeno cooperativo che inciderà sul dilemma sviluppo o involuzione della cooperazione.

In altre parole: lo sviluppo della cooperazione non è una

questione solo di aumento quantitativo del peso della cooperazione nel sistema economico, ma un problema a più variabili: una endogena al sistema stesso, che è data dalla "coerenza" con i principi ispiratori della propria azione e con le finalità proprie dell'istituto cooperativo, una esogena, dipendente dalla posizione della cooperazione verso la società e, quindi, dal collegamento con le sue aree di vitalità.

Al contrario può esservi involuzione quando lo schema originario della cooperazione è forzato oltre un certo limite di elasticità intrinseca per farne una struttura di riferimento che sfugge sia alla volontà dei cooperatori di base, sia alla autonoma determinazione del movimento cooperativo organizzato.

Dimensione della cooperativa e livelli di aggregazione

Un'altra angolatura per puntualizzare la relazione tra lo sviluppo e l'involuzione (o fra cooperativa "tradizionale" e cooperativa "multinazionale") è quella fornita dall'esame della "dimensione" agli effetti della crescita.

Anche ragionando in via di sintesi, si deve convenire che, se la cooperazione è – come è – quella formula di impresa privata a contenuto sociale, essa comporta un rapporto molto stretto tra l'aumento delle dimensioni d'impresa ed il mantenimento dei connotati cooperativistici nei confronti dei soci.

I casi delle cooperative di consumo che in Germania si sono trasformate in società per azioni in dipendenza dell'ampliamento del loro giro d'affari; i casi, ancora, di grosse cooperative che, in ispecie nel campo dell'agricoltura, in Francia stentano a rimanere nel modulo cooperativo; i casi, infine, di alcune banche popolari italiane che si muovono sul piano delle aziende di credito ordinario sia per i depositi raccolti sia per il numero dei soci e sia per la peculiarità della loro azione bancaria, e di altre cooperative che nel settore della produzione e lavoro o nel consumo tentano una difficile mediazione tra sviluppo delle condizioni operative e assetti d'impresa in termini cooperativi, rendono esplicito l'assunto che al di là di certe dimensioni non può esservi cooperazione, la quale, sempre, postula il "nesso cooperativo" con i soci.

Il nesso in parola è formato dalla partecipazione personale del socio, dalla gestione per consenso, dallo sviluppo delle politiche di formazione ed educazione cooperativa, dalla finalizzazione delle attività della cooperativa a vantaggio del socio stesso.

Per cui è evidente che laddove vi è la dilatazione delle dimensioni di base subentrano criteri di gestione accentrati e non orientati sulla promozione del socio, si impongono scelte aziendali di tipo produttivistico a scapito della resa del servizio ai soci, si attua una frattura tra organismi tecnici di direzione della cooperativa e possibilità di controllo della base sociale (le cosiddette "tecnocrazie cooperative").

Questa incompatibilità tra dimensioni, gradi e schema cooperativo di riferimento non significa, però, che al movimento cooperativo sia inibito – e di fatto non lo è – il processo di crescita.

Vuol dire semplicemente che lo sviluppo della cooperativa deve avvenire attraverso:

1) la costituzione e il potenziamento di organismi consortili per ciò che attiene agli aspetti economici;
2) il funzionamento degli enti associativi di categoria anche al fine del mantenimento dei principi ispiratori della cooperativa, oltreché per l'assistenza tecnica indispensabile e per i servizi;
3) l'intensificazione del ruolo delle cooperative di credito nel settore della cooperazione, le quali possono dare un sostegno finanziario esterno alla cooperativa, ma interno al circuito cooperativo, diminuendo così le sollecitazioni sia verso un eccessivo grado di patrimonializzazione sia verso un pesante indebitamento bancario che incide sui livelli delle prestazioni delle cooperative;
4) la funzione traente dei movimenti cooperativi nazionali di porsi quali organismi di autogestione del fatto cooperativo, di programmazione della sua evoluzione e di garante del mantenimento e del consolidamento dei valori cooperativi e nel "gruppo" che esso coordina e nella società.

L'accettazione di tale modello di crescita pone, a mio avviso, il dilemma cooperativa "tradizionale"-cooperativa "multinazio-

nale" nella prospettiva esatta, che è quella di una cooperativa che di per sé non si pone l'obiettivo di essere una multinazionale, ma un movimento cooperativistico che ad una fase del proprio processo di evoluzione si assegna anche, ma non esclusivamente, obiettivi di investimenti o di lavori in altri paesi perché ritiene questa scelta compatibile con i piani cooperativi di sviluppo.

Di tutt'altro tipo è, poi, la questione degli strumenti: se cioè per operare nei mercati esteri sia più opportuna una struttura consortile o una società finanziaria *ad hoc*.

La collaborazione cooperativa internazionale

Posta, quindi, la questione in questi termini, il punto centrale dell'argomento che ci interessa diventa la "direzione" dello sviluppo che il movimento cooperativo organizzato traccia per le cooperative sul piano della collaborazione internazionale.

La collaborazione tra le cooperative nell'ambito nazionale come in quello internazionale fa parte dei principi cooperativi e della tradizione dei movimenti cooperativi, sancita dall'art. 8 dello statuto dell'Aci, e come tale rappresenta una fase in un certo senso "obbligata" del cammino della cooperazione.

In Europa le cooperative, come è noto, hanno creato delle "multinazionali": l'Intercoop, il Naf, la Federazione internazionale delle cooperative di assicurazione, la Banca internazionale cooperativa.

Ci troviamo già di fronte ad una indicazione-tendenza che ha trovato le prime forme risolutive che si allargano anche oltre l'area europea, comprendendo le relazioni tra le cooperative produttrici di cereali degli Stati Uniti e del Canada, le quali stanno per realizzare accordi con le cooperative europee per vendere i prodotti facendo a meno degli intermediari capitalisti.

Rispetto, però, al nostro campo di analisi, l'impostazione dei rapporti commerciali che possono concretizzarsi in politiche cooperative multinazionali – cosa che non ha nulla a che fare con una "cooperativa multinazionale" – se da una

parte sviluppa in estensione il campo di attività del movimento cooperativo, dall'altra rischia di non intensificare in profondità l'area dello specifico "cooperativo".

Si vuol dire che il puro avvio o l'accettazione di rapporti commerciali tra le cooperative a livello internazionale non significa granché sul piano della essenza cooperativa, dato che siffatte relazioni possono essere forme necessarie, ma non sufficienti all'acquisizione ed al mantenimento dei caratteri cooperativi.

Per restare nel contesto europeo si possono notare le seguenti circostanze:

- differenze di inquadramento dei connotati di base del fenomeno cooperativo (non esiste, infatti, uno statuto di caratteri ancorché minimi della società cooperativa);
- carenze legislative a livello dei singoli ordinamenti per quanto attiene alla individuazione dei tratti distintivi del metodo cooperativo;
- mancanza di un progetto globale di taglio europeo adottato dagli organi della Comunità per la cooperazione;
- debolezza degli organismi rappresentativi delle istanze delle cooperative nei confronti dei centri decisionali;
- diversità di organizzazione e di articolazione dei vari settori cooperativi, la cui conseguenza più immediata la si riscontra per quel che riguarda gli aspetti di ordine commerciale e finanziario, che risultano così far premio sulle esigenze di armonizzazione dei messaggi sociali della cooperazione.

Né a considerazioni perfettamente inserite nello schema cooperativo si perviene qualora si rifletta sulle condizioni che richiede la cosiddetta "cooperativa multinazionale".

Perseguendo una logica di mera concorrenza con le altre imprese, private e pubbliche, il movimento cooperativo non potrà non spingere la sua strutturazione verso un modello accentrato di organizzazione a meno di non avere un'articolazione a fasi alternate: un settore rivolto alla collaborazione dinamica internazionale, un settore appesantito da grandi problemi di crescita nazionale.

Il modello accentrato rivolto alla collaborazione internazio-

nale, a parte lo "scostamento" rispetto ai compiti promozionali verso i soci, alla partecipazione democratica, alle tecniche cooperative di gestione dell'impresa, rischia di far uscire la cooperazione dall'alveo cooperativo – dell'autonomia privata dell'impresa cooperativa, dell'autoaffermazione della persona umana, delle finalità sociali dell'attività economica – per immetterla in una condizione che sta a metà tra la *holding* polisettoriale e le imprese ad economia collettiva.

I pericoli di tali deviazioni, però, possono essere attenuati o ridotti nella misura in cui il movimento cooperativo porta avanti il suo "sistema di obiettivi", dosa i suoi programmi tra gli interessi dei soci e le ragioni di crescita delle strutture, tra la partecipazione dei soci e la verticalità delle decisioni, tra la formazione dei cooperatori e la qualificazione manageriale dei suoi quadri, tra il meccanismo delle scelte all'interno della cooperativa e i livelli di coagulo delle determinazioni imprenditoriali.

Una conclusione dell'alternativa, quindi, cooperativa "tradizionale" o cooperativa "multinazionale" è nel senso che entrambe le ipotesi fanno parte di una coppia incompleta di concetti, per cui non basta contrapporli per avere una soluzione di ottimo cooperativo, come non è sufficiente esorcizzarli eliminando o l'una o l'altra per riappropriarsi di una visione cooperativisticamente corretta.

Occorre, cioè, riassumere a livello di movimento cooperativo la strategia e la "direzione" dello sviluppo della cooperazione, e lì verificare se le finalità che si vogliono raggiungere siano o no coessenziali alla natura e al ruolo della cooperazione nella società contemporanea.

La cooperazione negli anni 2000

L'affidamento di compiti di politica cooperativa e di definizione del "sistema degli obiettivi" al movimento cooperativo organizzato delimita già l'assetto di gruppo che la cooperazione dovrà confermare e articolare più congruamente negli anni futuri.

Intanto è da osservare che l'assestamento a gruppo del movi-

mento cooperativo è la "dimensione" permanente dello sviluppo della cooperazione, essendo la condizione in grado di imprimere la direzione unitaria di marcia delle cooperative.

Senza addentrarsi in esercitazioni di previsioni circa lo sviluppo della cooperazione nei prossimi anni, perché lo "scenario" degli eventi economici, politici e sociali è estremamente mutevole, è possibile stabilire alcuni traguardi che ci sembrano conseguibili da parte della cooperazione.

Un dato di sicuro riferimento è fornito dalla crescita di cooperazione in tutti i ceti sociali: operai, agricoltori, ceti medi; nei settori produttivi e nelle attività dei servizi, nelle aree geografiche del paese: dal Nord, dove si afferma una cooperazione collegata all'industria e rivolta all'attuazione di forme cooperative ausiliarie, nonché di sostituzione di imprenditorialità per le aziende rilevate dagli stessi operai; al Centro, dove si denota una presenza cooperativa nell'edilizia e nel terziario; al Sud, nel quale la presenza delle cooperative assume connotati direttamente consoni – nell'agricoltura e nei servizi – al tipo di economia.

In sostanza può dirsi che ogni settore dell'economia e ogni articolazione della società è titolare di una proposta di organizzazione cooperativa.

Si alimenta anche il ricorso alla cooperazione da parte delle forze emarginate, i disoccupati, i giovani, e da parte di soggetti che vedono nell'associazionismo cooperativo la possibilità di soddisfare un "bisogno di partecipazione" ai fatti sociali che non riesce ad esprimersi nelle realtà consolidate.

A questa domanda di cooperazione che, peraltro, si conforma alle istanze delle autonomie locali, provinciali, comprensoriali e regionali, fa riscontro un ruolo politico-rappresentativo della cooperazione del tutto insufficiente.

Vi è una sorta di frattura tra l'aumento delle cooperative e dei loro soci, il peso economico che esse hanno e lo spazio di attenzione dei pubblici poteri che ancora non hanno elaborato una strategia per il settore cooperativo, il quale deve acquisire la stessa attenzione riservata all'impresa privata e all'impresa pubblica.

Ciò è tanto più grave in quanto:

- la crisi delle imprese private, di grandi dimensioni, e delle

imprese a partecipazione statale;
- le difficoltà della nostra economia di recuperare un'efficienza nell'uso delle risorse e nella loro allocazione più razionale;
- l'esigenza di un diverso sviluppo che richiederà la situazione della lievitazione delle fonti energetiche e delle materie prime

mettono in primo piano il contributo della cooperazione ai fini del superamento dei numerosi vincoli al nostro sviluppo.

Questa potenzialità e multiformità di utilizzazione che va dall'economico al sociale, passando, sempre, sulla valorizzazione della persona e dei gruppi economicamente più deboli, va incentivata con adeguate politiche legislative, amministrative e finanziarie, le quali, nella salvaguardia dei caratteri tipici della cooperazione, siano atte a fornire i presupposti per la crescita.

Resta il problema dello sviluppo della cooperazione che ogni movimento cooperativo si pone e la cui esistenza è un fattore di arricchimento e di stimolo producente per la cooperazione nel suo complesso e per l'irrobustimento del pluralismo del nostro ordinamento istituzionale.

Per quello che riguarda il movimento cooperativo che si richiama ai valori cristiani e che nella Confcooperative ha il suo centro di aggregazione e di impulso, intendiamo procedere lungo la via del rispetto e dell'esaltazione del ruolo del singolo socio nella cooperativa, della preservazione del metodo democratico, dello sviluppo della cooperazione come fattore di crescita umana e culturale; di una cooperazione, insomma, che sia ad un tempo servizio verso i soci-persone e strumento di azione coordinata, ma autonoma, degli individui organizzati nel sociale.

Come cooperatori siamo consapevoli che il senso del nostro passato è sul piano morale e che il significato del nostro futuro sta nella qualità – umana, civile e culturale – del nostro impegno nel presente.

È nella saldatura di questi due piani che noi vediamo la "nuova" dimensione della cooperazione negli anni proiettati verso il Duemila.

Autogestione e cooperazione 1981*

Abbiamo seguito, con particolare attenzione, i lavori del congresso nazionale della Cisl. Esiste, infatti, tra il nostro movimento e questa confederazione una comunanza di principi e valori ispiratori, un identico modo di "pensare" per realizzare un preciso modello di società, pluralista, libero e democratico, e uno sviluppo economico, che abbia al suo centro l'uomo, con la salvaguardia dei suoi valori di fondo, delle sue istanze, dei suoi bisogni. Vi è, inoltre, una concordanza sugli obiettivi di fondo, anche se vi sono strategie diversificate, sul terreno operativo, tendenti ad affermare i valori della solidarietà, dell'uguaglianza, della giustizia sociale: la Cisl nell'azione sindacale e noi nello sviluppo del metodo cooperativo.

Esistono, infine, costanti rapporti tra le nostre due organizzazioni, resi ancora più saldi in questi ultimi anni, pur nella salvaguardia delle rispettive caratterizzazioni e dei propri ambiti di autonomia. Ed è l'insieme di questi aspetti che ci porta a riconfermare, rispetto ai nostri rapporti col movimento sindacale, la nostra scelta preferenziale per la Cisl.

Abbiamo seguito con grande interesse il dibattito che si è sviluppato nella Cisl, un'organizzazione che, come ha sottolineato Carniti nella sua relazione, non rinuncia a misurarsi con i profondi mutamenti avvenuti nella società e si sforza di dare risposte adeguate alle questioni oggi sul tappeto, a partire da un'efficace lotta all'inflazione, e sulle quali non ci pare esista uguale sensibilità e capacità propositiva da parte delle altre componenti sindacali.

La Confcooperative condivide, in particolare, la proposta della Cisl per la costituzione del fondo di solidarietà, le

---

* Intervento al 9° congresso nazionale Cisl, in *L'Italia Cooperativa*, 1981, nn. 36-37, ottobre, p. 3. **[120]**

indicazioni per affrontare i nodi della crisi, per combattere l'inflazione e per dare nuove positive prospettive alla vita democratica.

E non certo solo per ragioni di vicinanza ideale ed operativa, ma perché ne abbiamo colto la forte validità rispetto ai problemi che angustiano il nostro paese e la loro profonda capacità innovatrice.

Vi è un tema, che è stato ampiamente dibattuto nei congressi di categoria e territoriali e che il segretario generale della Cisl, Pierre Carniti, ha ripreso nella sua relazione: l'autogestione. Non è da oggi che la Cisl batte su questo tasto. Ma adesso la proposta si precisa e viene posta come componente essenziale della sua strategia per gli anni '80.

Siamo anche noi pienamente convinti, alla luce della nostra lunga esperienza, che l'autogestione, che si è poi realizzata storicamente, almeno fino ad oggi, nel modello cooperativo, non possa essere vista come la panacea di tutti i mali. È, però, una risposta valida, sul piano economico e sociale, per quanti, come noi, rifiutano sia l'asfissia disumanizzante del capitalismo che quella del collettivismo.

Non ci sfugge il fatto che l'enfasi della Cisl sull'autogestione è rivolta soprattutto al settore industriale. La nostra organizzazione, in questi ultimi anni, ha fatto delle esperienze quanto mai valide e positive. Ed è una strada su cui vogliamo proseguire il nostro impegno, pur consci delle rilevanti difficoltà che si incontrano lungo il percorso. A breve, ci siamo proposti di puntare ad esperienze quantitativamente limitate, ma con una forte caratterizzazione di qualità, in modo da porre nelle diverse aree del paese dei momenti concreti ed emblematici di riferimento, da cui partire per realizzare ulteriori iniziative.

E le difficoltà non nascono solo per i delicati aspetti, pur importanti, di carattere finanziario, di managerialità, di organizzazione produttiva, ma dal fatto che l'autogestione – cosa molto diversa dalla cogestione – presuppone un forte tasso di solidarietà, un'attiva partecipazione, la ricerca costante, a volte faticosa, ma necessaria, del consenso, della disponibilità da parte dei più bravi e capaci di porsi al servizio degli altri. E ciò

è tutt'altro che facile. Non vi è dubbio, però, che l'autogestione rappresenta una battaglia di grande significato politico, che va portata avanti, come risposta seria ed originale per affrontare, in modo positivo, anche segmenti importanti della crisi.

Ma l'autogestione non è solo una risposta sul piano economico. La sua potenzialità, e la Cisl lo ha evidenziato, si estende al fronte sociale e può costituire un valido argine ai processi di lacerazione produttiva efficace ed efficiente, che riesce a coniugare le tecniche di una corretta gestione aziendale con i bisogni più autentici dell'uomo.

Lo slogan, che la Cisl ha assunto a motivo conduttore del suo congresso, "capire il nuovo, guidare il cambiamento", è quanto mai indicato per un'organizzazione aperta, che si vuole misurare con la sfida del presente, con un forte spirito pragmatico, senza rinunciare ai valori ed ai principi originari, con un grande stimolo ideale. Del resto, per aggredire i problemi che travagliano il nostro paese, non è sufficiente una miope politica tutta fondata sul contingente; bisogna avere la capacità di andare oltre – come ha dimostrato di voler fare la Cisl – per aprire gli spazi a nuove prospettive e ad una nuova speranza.

La Cisl ha queste capacità e le conclusioni del suo congresso hanno indicato obiettivi e strategie, che condividiamo, per rendere più forte il sindacato: nella conquista di sempre migliori condizioni per i lavoratori e nel suo autonomo contributo per la crescita economica e civile, nella libertà e nella democrazia, di tutta la società italiana.

Un circuito locale del credito 1982*

Il mio contributo a questo incontro nasce dall'esperienza del sistema delle Casse Rurali ed Artigiane, sull'apporto che esso ha dato per la crescita delle economie locali, sulle potenzialità che la formula cooperativa nel settore del credito può sprigionare per lo sviluppo economico e sociale di vaste aree del paese.

Debbo premettere che un rilancio, lento ma progressivo, del sistema delle Casse Rurali ed Artigiane si è avviato solo negli anni '60. Ma già negli anni '70 si avevano risultati tangibili e soprattutto significativi perché conseguenti ad un modo di raccogliere il risparmio e di gestire il credito che lega strettamente i due momenti dell'attività bancaria, in un contesto economico sociale ben definito: la comunità locale.

Questa, da sempre, è stata una nostra precisa scelta portata avanti nonostante un clima non favorevole, caratterizzato da una diffidenza iniziale della stessa Banca d'Italia, dalla tendenziale emarginazione da parte del sistema bancario e da un certo grado di disattenzione delle forze politiche.

Con riferimento ai soli dati del 1980, la massa fiduciaria pari a 8.826 miliardi è cresciuta del 21,4% rispetto al 1979; mentre la sua incidenza è passata dall'1,81% del 1970 al 3,37% del 1980.

Gli impieghi delle Casse pari a 4.683 miliardi a fine 1980 hanno registrato, rispetto al 1979, un incremento del 34,1%.

Va ricordato che a fine 1980 il rapporto impieghi-depositi toccava il valore medio del 52,5% mentre sino al 1970 era intorno al 22%. Ciò merita una positiva sottolineatura, perché la sua crescita si è accompagnata ad una notevole espansione della raccolta e perché rappresenta un segnale del livel-

---

* Intervento al convegno Dc: "Quale finanza per una economia aperta", Milano, 7 febbraio '82, in *L'Italia Cooperativa*, 1982, nn. 7-8, febbraio, p. 5. **[124]**

lo di copertura del fabbisogno finanziario espresso da famiglie, da imprese locali e dall'agricoltura.

Questi positivi risultati sono il frutto di una nostra precisa scelta strategica, che pone la Cassa Rurale come "banca cooperativa locale".

Oggi si è scoperto che il sistema produttivo italiano è un arcipelago di tante economie, ognuna con le proprie tradizioni e specificità e si è messa in luce la grande vitalità della imprenditoria minore. Rispetto a questo fenomeno le CRA non sono state dei soggetti passivi, in quanto hanno saputo sviluppare un efficace ruolo di stimolo e di sostegno. È una direzione su cui occorre proseguire per recuperare, ad un organico disegno di sviluppo economico e civile del paese, tutte le potenzialità ancora inespresse, anche attraverso una adeguata organizzazione creditizia, che sappia valorizzare le risorse presenti nelle diverse realtà.

In questa sede sono stati posti diversi interrogativi. Mi limiterò, alla luce della nostra esperienza, a delineare possibili soluzioni per alcuni di essi.

Noi, rispetto alla raccolta del risparmio, abbiamo meno problemi di altri. E ciò perché la CRA è una cooperativa ed è essa stessa espressione di una convergente volontà di componenti sociali attive, la cui operatività è fondata sul rapporto personale, sul rispetto e la conoscenza reciproca, e quindi è più facile la canalizzazione del risparmio. Ma vi è un altro fatto, ugualmente importante, ed è che noi abbiamo garantito l'accesso al credito di tutte le componenti della comunità locale. La gente sa, infine, che i risparmi sono impiegati là dove si formano, attraverso un effettivo controllo, tanto nella fase di raccolta che di gestione, che viene svolto direttamente dai soci. La politica degli impieghi si realizza attraverso l'azione della CRA ed il reinvestimento da parte dell'Istituto centrale di categoria (Iccrea) delle liquidità che provengono dalle singole associate, nelle aree di operatività della Cassa.

Una incentivazione al risparmio può derivare, in particolare, nella realtà delle CRA, dove il circuito raccolta-impieghi è più immediato, da una revisione delle norme troppo drastiche ed indiscriminate sul plafonamento, almeno per i presti-

ti alle famiglie ed ai piccoli operatori, artigiani ed agricoli. Ciò, tra l'altro, consentirebbe di non mettere in difficoltà le imprese produttive minori, che rappresentano una importante componente del sistema economico.

In relazione all'esigenza di avviare un nuovo processo di sviluppo, rispetto alla necessità di poter disporre delle rilevanti necessarie risorse per gli investimenti produttivi, ci poniamo il problema del ruolo dei lavoratori nella formazione e nella gestione dell'accumulazione. Tra le tante vie, noi abbiamo sperimentato, e con successo, quella della cooperazione di credito. In essa sono i soci, e quindi i lavoratori, i veri protagonisti, sia nel momento dell'accumulazione che in quello del suo utilizzo.

Per quanto concerne il Mezzogiorno, giustamente nello stimolante invito a riflettere sui relativi problemi, si pone soprattutto l'accento sul "tipo" di finanziamenti idonei a favorire lo sviluppo di quelle regioni. L'esperienza che stiamo facendo nelle zone meridionali, in cui esistono ed operano cooperative di credito, ci suggerisce che il decollo socio-economico è legato anche ad un importante fattore: la capacità di determinare, da un lato, la valorizzazione delle risorse locali, dall'altro, di sollecitare ed incoraggiare l'iniziativa degli individui al rischio.

Ebbene, la Cassa Rurale riesce ad incoraggiare l'imprenditorialità sia familiare che associata, in aderenza con le risorse locali, siano esse agricole, artigianali, di piccola e media imprenditorialità. Si determina così, attorno alla Cassa Rurale, un microsistema economico intessuto di iniziative imprenditoriali, modeste per le dimensioni, ma vitali perché tra loro complementari e, in qualche modo, collegate ad un disegno comune di crescita socio-economica locale.

Ciò non significa che non occorrano apporti finanziari esterni al Mezzogiorno; ma l'attivazione di un circuito di risparmio e di reinvestimento locale appare indispensabile da ogni punto di vista.

Purtroppo, e non per ragioni imputabili al movimento, nelle regioni Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata, Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna operano soltanto 155 Casse

Rurali, con 193 sportelli, mentre le piazze non coperte da servizio bancario sono ben 1.331.

Le Casse Rurali sono state, sono e vogliono restare banche "povere", come ha ricordato in altra occasione lo stesso ministro Andreatta, nel senso che non hanno dei complessi apparati burocratici.

Intendono, però, ed occorre favorire questa tendenza, essere sempre più banche a valenza generale in grado di assicurare, per la loro organizzazione in "gruppo", i necessari servizi, anche i più sofisticati, tenendo basso il costo dell'intermediazione.

Un altro quesito, posto da questo incontro, è quello se sia opportuna la costituzione di un Fondo di garanzia ai fini della tutela del risparmio.

Il sistema delle Casse Rurali ha costituito sin dal 1977, su iniziativa della Federazione italiana, un Fondo centrale di garanzia, alimentato da contributi proporzionali ai depositi, in applicazione del principio della mutualità, ed ha già operato diversi interventi con esito positivo.

Ciò ha contribuito a rafforzare la credibilità esterna del nostro sistema, nei confronti dei risparmiatori nonché delle autorità di vigilanza.

Da questi elementi si può cogliere che lo sforzo fatto dal sistema delle Casse Rurali è stato frutto delle sinergie espresse dall'insieme delle Casse, in una gestione di "gruppo", coordinata, a livello centrale, dalla Federcasse italiane e da Iccrea.

La debolezza e la forza del sistema delle Casse Rurali è data dalla vocazione locale, che ne condiziona la dimensione, ma che permette di rispondere alle esigenze delle aree servite.

Credo opportuno ricordare che, negli altri paesi della Comunità europea, la cooperazione di credito, per l'alto grado di diffusione raggiunto e per le ampie possibilità operative di cui gode, rappresenta un supporto finanziario fondamentale – spesso il principale – dell'agricoltura, dell'artigianato e della piccola imprenditoria.

A proposito della Comunità, non dimentichiamo inoltre che l'applicazione delle direttive in materie di liberalizzazione bancaria accentuerà notevolmente la concorrenza nel set-

tore. I conseguenti effetti potranno meglio essere assorbiti, date le loro caratteristiche, proprio dalle Casse Rurali.

La Democrazia cristiana, per dare una risposta complessiva all'interrogativo di fondo, posto in questo convegno, deve elaborare una sua politica del credito, in coerenza con il proprio bagaglio culturale, che valorizzi tutte le potenzialità di una politica del territorio e tenda a superare la rigidità delle categorie del nostro sistema bancario, privilegiando le possibilità operative, in un quadro di garanzie e di certezze giuridiche e politiche, di tutte le componenti del nostro sistema bancario.

Del resto, a questo obiettivo voleva rispondere la battaglia lungimirante, portata avanti con successo dai cattolici, per l'approvazione degli artt. 45 e 47 della Costituzione, rispettivamente sulla cooperazione e sul credito. A quelle indicazioni si deve oggi rifare la Democrazia cristiana per realizzare un organico progetto di politica economica, che si sappia misurare con i nodi del presente ed aprire al paese nuove prospettive di crescita economica e civile.

I programmi di sviluppo negli anni '80 delle Casse Rurali ed Artigiane 1981*

I principi e gli ideali che 100 anni fa animarono i fondatori delle prime cooperative e delle prime Casse Rurali mantengono inalterata la loro validità.

Il richiamo alle origini non è retorico; la riflessione che ci accingiamo a compiere sugli adeguamenti delle nostre strutture e del nostro operare è infatti finalizzata a meglio interpretare, nella realtà che ci circonda, la genuinità del messaggio cooperativo; messaggio che si sostanzia nella pratica e nella diffusione sociale della solidarietà.

Con l'odierno incontro, ci proponiamo di proiettare il discorso in avanti, più che attardarci sul passato, perché, se abbiamo commesso errori, sono convinto che i medesimi non riguardano le scelte di fondo.

Occorre prendere atto che la società e le condizioni in cui essa opera sono mutate e stanno rapidamente evolvendo. Ne consegue la necessità di un ripensamento operativo, ma nella ferma fedeltà ai principi originali.

Per semplicità di sintesi possiamo considerare due ritmi di evoluzione della società, tra loro interdipendenti: a medio ed a breve periodo. Nel medio periodo il fatto saliente è rappresentato dal passaggio, tuttora in corso, da una economia industriale a quella postindustriale, caratterizzata da un notevole sviluppo del terziario. Si tratta di una evoluzione che sta avvenendo a ritmi assai più rapidi di quelli che hanno seguito la transizione dall'economia agricola a quella industriale.

Sempre nel medio periodo si è poi, sul piano sociale, verificato un processo di "imborghesimento di massa" nel senso che il

---

* Relazione tenuta in un incontro degli esponenti delle Casse Rurali ed Artigiane, Napoli, 11-12 dicembre 1981, in *Cooperazione di Credito*, 1982, n. 86, pp. 237-248.
"La replica al dibattito", pp. 318-319. **[133]**

"proletariato" di un tempo si è gradualmente elevato, sia nella condizione economica, che nel settore e nel modo di vita.

Le mutazioni di breve periodo, quelle cioè riguardanti di anno in anno il comportamento della società, sono rese più celeri dall'incalzare dello sviluppo tecnologico e dalla crisi economica, che, tra tanti aspetti negativi, ne ha almeno uno positivo: quello di sollecitare l'ingegno e la creatività nella ricerca di nuovi metodi e di nuovi strumenti di organizzazione economica e sociale.

Si sono, così, verificati uno sviluppo molecolare e diffuso di imprenditorialità minore sul piano industriale ed artigianale, e la crescita di peso nella dimensione locale, anche attraverso forme spontanee e circoscritte di solidarietà collettiva. Queste ultime, se si fa eccezione delle imprese cooperative, si manifestano prevalentemente in settori extraeconomici, ove sono richiesti minore professionalità e minore impegno continuativo; sono tuttavia indicative di una volontà di stare e di fare insieme che non deve sfuggire all'attenzione di chi, come noi, opera seppure in campi più professionali, nello stesso segno della solidarietà.

La maggior parte di questi fenomeni, accanto al segno positivo di vitalità e di capacità di reazione della società, denuncia tuttavia un comune segno negativo; si limita, cioè, ad uno sviluppo orizzontale. Manca la dimensione "verticale", il senso della strutturazione piramidale, che rappresenta il momento di coagulo di tante energie sparse, la loro congiunta finalizzazione e quindi la piena estrinsecazione di potenzialità che diversamente restano per larga parte inespresse. Noi abbiamo, dunque, visto giusto, quando, a suo tempo decidemmo di strutturarci in "gruppo"; un gruppo non gerarchico, ma organizzato, un gruppo di unità autonome, ma coordinate, un gruppo dalle molteplici e multiformi energie, finalizzate ad un comune obiettivo.

La transizione verso il terziario e quindi il considerevole sviluppo del settore servizi, correlato alla crescita di importanza e di potere della dimensione locale, così come lo sviluppo diffuso di microimprenditorialità, richiedono, in generale, partecipazione: partecipazione per la gestione diretta di

imprese, in forma cooperativa, partecipazione e collaborazione tra più imprese omogenee, per la gestione in comune di servizi di *marketing*, di commercializzazione, di ricerca e così via.

Ma richiedono anche cooperazione nella gestione dei mezzi finanziari, poiché un tessuto socio economico dalle caratteristiche sopradescritte ha bisogno di un credito particolare, un credito più di qualità che di quantità, un credito accessibile, agile e duttile rispetto alle specifiche caratteristiche del richiedente, un credito che non è costituito solo dal denaro, ma anche da una efficiente e soprattutto rapida offerta di servizi parabancari, così come di assistenza economico-finanziaria: in definitiva, un credito a misura di uomo. In tale contesto le Casse Rurali sono le banche più omogenee ad esigenze così peculiari. Conseguentemente ci si pongono con immediatezza tre obiettivi: essere pronti ad aprire ed a gestire nuove Casse Rurali nelle regioni in cui meno diffusa è la nostra presenza, specie nel Mezzogiorno; dilatare, a certe condizioni, l'operatività territoriale di quelle esistenti; potenziare ed estendere per qualità e per quantità la gamma dei servizi prestati.

Si tratta di direttrici impegnative, le quali presuppongono anzitutto una solidarietà ed una partecipazione di "gruppo" sempre più accentuate ed efficienti.

Presuppongono altresì, anche forme di collaborazione intercooperativa, cioè di rapporti e di programmi coordinati con gli altri comparti cooperativi.

Ho l'impressione che a proposito dell'intercooperazione siano sorti equivoci e malintesi, proprio perché non abbiamo sufficientemente approfondito il discorso. Allora, primo punto da sottolineare: proprio le caratteristiche di una società frammentata, la suddivisione del potere in tanti poli, non solo centrali ma anche periferici, in presenza di una crisi economica e politica che non conosce ancora stabili vie risolutive, espongono gli "isolati" a gravi pericoli. In questo senso, la solidarietà del "gruppo" con gli altri comparti del più ampio movimento cooperativo appare il primo elementare modo di difesa e rappresenta una importante condizione per la nostra presenza.

Non si tratta di confondersi, di annullarsi, di perdere la propria identità, che anzi deve risultare esaltata, ma di collaborare insieme.

I problemi di crescita delle aree economico-sociali locali possono essere risolti in modo più adeguato e soddisfacente per tutti sulla base di "progetti integrati". In altri termini, perseguire la costituzione di nuove Casse Rurali e l'ampliamento territoriale e operativo di quelle esistenti, diviene meno rischioso e più producente se la Cassa Rurale si colloca al centro di altre forme di aggregazione socioeconomica.

Ciò premesso, è importante entrare nella prospettazione più dettagliata dei possibili ed opportuni orientamenti del nostro agire in prospettiva.

Proprio per calare valori e opzioni nel vivo della realtà, abbiamo realizzato un assetto organizzativo costituito da organismi di varia natura, ai diversi livelli, a partire dalle Federazioni regionali, dalla Federazione Italiana, a Iccrea, alle varie società di servizi.

Nel nostro progetto di sistema integrato, che salvaguarda rigorosamente i rispettivi ambiti di autonomia delle diverse istanze, abbiamo posto come centro propulsore la Federazione Italiana che, soprattutto dopo lo scioglimento dell'Ente Nazionale, è divenuta il momento unificante del movimento ai vari livelli, nel rispetto dello statuto dei diversi organismi.

In questa prospettiva, non vi è dubbio che un ruolo ancora più incisivo deve essere svolto dalla Federazione, la cui funzione non può limitarsi alla sola attività di contrattazione sindacale, né tanto meno ad una azione meramente notarile. I suoi compiti sono molto più complessi ed articolati; la Federazione deve rappresentare il crogiuolo in cui avvengono i processi di elaborazione delle linee programmatiche e degli orientamenti che debbono guidare tutto il "gruppo", in uno sforzo continuo tendente ad allargare ed a consolidare il confluire ed il determinarsi del "consenso", senza il quale ogni disegno, anche il più limitato, sarebbe inevitabilmente condannato all'insuccesso.

Del resto, nella nostra società, anche perché così abbiamo

deciso di operare e di comportarci, non è assolutamente ipotizzabile una sorta di centralismo democratico, con decisioni che si riversano a pioggia dal vertice alla base degli associati. È un metodo, tra l'altro, che ripugna alla nostra coscienza di uomini liberi e democratici e di cooperatori. Sarebbe forse un metodo più semplice per risolvere i problemi, ma abbiamo scelto, e giustamente, la via faticosa della permanente ricerca della partecipazione più lenta e più laboriosa, ma sicuramente più consona al nostro modo di essere e più sicura per la conquista degli obiettivi che il movimento si è posto.

Di conseguenza, Federcasse rappresenta la "coscienza critica" del movimento che si realizza nella capacità di saper raccogliere le diverse istanze della nostra base, e di ricondurle ad una efficace sintesi operativa.

Pertanto l'azione di Federcasse, si deve sviluppare su alcune linee di fondo, che riguardano:

- l'area culturale;
- l'area promozionale;
- l'area sindacale;
- l'area revisionale;
- l'area di assistenza operativa.

Si tratta di aspetti indissolubilmente intrecciati che costituiscono le condizioni di base per consolidare la realtà del "gruppo" e per aprire nuovi obiettivi di "qualità" al nostro ulteriore sviluppo.

Area culturale

Non a caso è stata posta, quale prima area di riferimento, quella culturale, perché siamo convinti, in una visione fortemente pragmatica, che vi sono ritardi che dobbiamo rapidamente recuperare, allargando gli spazi di ricerca, di approfondimento, di informazione.

L'impegno nel settore culturale rappresenta non solo un investimento altamente produttivo, ma indispensabile, pena l'isterilirsi della nostra stessa operatività.

Dobbiamo mettere a punto un organico progetto culturale, di studio e di elaborazione, anche in collaborazione con le

università ed i centri di ricerche e di studio.

In questo impegno occorre intensificare il rapporto con le realtà del Credito Cooperativo degli altri paesi: non per importare a scatola chiusa modelli altrui, ma per cogliere stimoli utili al nostro progetto.

In questa direzione un buon lavoro è stato avviato dal Censcoop. Occorre proseguire su questa strada, ponendosi due urgenze: la finalizzazione di studi e di ricerche agli obiettivi della politica del movimento, la dotazione di mezzi adeguati allo scopo.

Senza supporto culturale, senza una elaborazione costante delle nostre tematiche, anche l'azione formativa e quella informativa rischiano di esaurirsi, perché condannate alla ripetitività.

La formazione rappresenta un momento decisivo per un salto di qualità della nostra presenza e della nostra azione.

In linea generale, occorre programmare considerando tre aspetti fondamentali: la maggiore disponibilità di formatori all'altezza del compito, l'aggiornamento costante dei quadri esistenti, la preparazione di nuovi quadri per consentire l'ampliamento della nostra rete. Per collegare, infatti, l'attività di formazione agli obiettivi ideali e pratici delineati nella nostra strategia, non ci possiamo affidare esclusivamente all'esperto esterno in questa o quella disciplina, nel senso che è necessario che quanti sono impegnati in questa attività debbono saper calare le proprie conoscenze nella dinamica complessiva del nostro movimento.

Identico discorso va fatto per i responsabili regionali della formazione. Anche essi vanno preparati in modo idoneo, in quanto devono costituire il veicolo per affermare, sempre di più nel concreto dell'operatività quotidiana, la realtà della cooperazione di credito, in cui il personale, oltre che bancario, deve sentirsi, anche, cooperatore. Altrimenti, ogni nostra indicazione, tendente a qualificare la Cassa Rurale come strumento di servizio per le comunità locali, che vuole piegare le leggi dell'intermediazione finanziaria in senso sociale, resta una sterile declamazione di principio.

Occorre, perciò, prevedere che chi è delegato alla forma-

zione, anche nelle Federazioni regionali, sia impegnato "a tempo pieno", evitando che questo compito finisca per essere residuale rispetto ad altri incarichi di lavoro.

Un elemento importante, per rinvigorire lo spirito di interdipendenza nel "gruppo", è l'informazione, che deve completare il proprio circuito nelle due direzioni: dal vertice nazionale alla realtà di base e viceversa, per una più adeguata conoscenza delle rispettive esperienze, che altrimenti, anche quando sono altamente positive, rischiano di consumarsi in clandestinità.

Per fissare un primo obiettivo, in proposito, è opportuno che ogni Cassa Rurale si proponga di far pervenire, a tutti gli amministratori e a tutto il personale, il settimanale *L'Italia Cooperativa* ed il mensile *Credito e Cooperazione*. Quest'ultimo verrà ulteriormente arricchito per meglio corrispondere alla esigenza, largamente avvertita, di tempestiva e più completa informazione.

Affideremo, invece, alla riedizione di *Ruralcasse* una funzione non tanto di informazione per i quadri, quanto di *marketing* e di immagine, destinata ai soci ed alla clientela.

Area promozionale

Ogni obiettivo di consolidamento e di ulteriore sviluppo del nostro movimento presuppone quale condizione di base uno stretto coordinamento fra la Federazione Italiana e le Federazioni regionali.

La scelta regionale, da noi fatta prima ancora che lo stato italiano realizzasse l'istituto delle regioni, è valida e storicamente giusta. Il problema che ci sta di fronte non è certo quello di mettere in discussione quella scelta, ma di operare, insieme, per evitare che interpretazioni ed applicazioni erronee provochino fughe disgreganti con la conseguenza di indebolire il gruppo.

Non si tratta di ridurre gli ambiti di autonomia che vanno anzi garantiti e rafforzati, ma di evitare situazioni di isolamento e di chiusura in se stessi, che contrastano con i principi dell'autonomia coordinata.

Definita la linea generale, con il concorso di tutti, emerge allora un importante aspetto del ruolo delle Federazioni regionali; quello di assicurarne il rispetto e l'adozione generalizzata, con gli opportuni adeguamenti alle diverse realtà locali.

Non si può, infatti, pensare a comportamenti in tutto e per tutto identici dal Trentino alla Sicilia, poiché le condizioni, economiche e sociali, sono profondamente diversificate, così come diversificati possono essere mezzi e metodi da impiegare. L'importante è che i comportamenti siano riconducibili in una cornice, entro cui il movimento, tutto insieme, ha scelto di muoversi.

Nel delineare il nostro processo di sviluppo, vanno chiariti alcuni aspetti ed operati alcuni aggiustamenti.

Nella dinamica evolutiva della società italiana, oggi occorre rimeditare sul modello di Cassa Rurale a struttura monocellulare. La Cassa Rurale deve poter allargare la propria operatività, attraverso la costituzione di filiali e sportelli, ma a condizione che ciò non porti alla snaturazione del suo carattere di banca locale e cooperativa. La dinamica espansiva deve sempre avere, come irrinunciabile punto di riferimento, l'omogeneità economica e sociale dell'area di riferimento, che non è detto coincida sempre con i confini amministrativi.

Ma la nostra strategia di sviluppo deve puntare soprattutto alla costituzione di nuove Casse Rurali, per moltiplicare la nostra presenza nel Mezzogiorno ed in quelle regioni dove ancora siamo assenti: Liguria e Sardegna. In quest'ultima regione ove inizierà ad operare, con il prossimo anno, la prima Cassa Rurale, si aprono interessanti prospettive di crescita.

Al fine di conquistare nuovi spazi e per sostenere, secondo un corretto metodo cooperativo, le nuove Casse Rurali, abbiamo bisogno di adeguate risorse. È giusto propagandare la solidarietà; ma è ancor più giusto e logico applicarla concretamente, a partire dal nostro gruppo.

A questo fine, è auspicabile che ogni Cassa Rurale destini una quota del proprio bilancio per investire risorse a sostegno della strategia di sviluppo di tutto il gruppo.

Area sindacale

Un'altra area è quella sindacale. Questo settore di attività non può essere visto da Federcasse in termini tradizionali di controparte, che esaurisce i suoi compiti nell'attività negoziale con i sindacati. L'azione nell'area sindacale rappresenta, per noi, un necessario e fondamentale supporto della strategia di "gruppo". Il contratto di lavoro è stato ed è certamente uno strumento di aggregazione e alcuni suoi contenuti di avanguardia hanno contribuito a delineare un modo più consapevole di intendere la prestazione lavorativa.

Il contratto e le relazioni sindacali sono infatti componenti di una più generale politica per il personale.

Dobbiamo, perciò, essere capaci di allargare gli spazi di partecipazione, di coinvolgere nella nostra strategia i dipendenti, i quali, oltre che avere una adeguata e specifica professionalità nello svolgimento del loro lavoro bancario, si devono sentire cooperatori. È una condizione di base per dare una concreta attuazione a quel legame professionalità-impegno nel sociale, che costituisce un dato caratterizzante delle Casse Rurali.

Il coinvolgimento non può avvenire su vaghe e generiche indicazioni di principio. Occorre far partecipare attivamente i dipendenti alla vita complessiva della Cassa Rurale, dando loro anche la possibilità di diventare "soci". Non è una rivoluzione copernicana, quanto piuttosto un modo coerente di dare soluzioni positive ad alcuni problemi di fondo.

Area revisionale

È un comparto di supporto indispensabile, con compiti delicati, che la Federazione Italiana deve essere in grado di assolvere nei confronti delle Federazioni regionali e queste, a loro volta, nei confronti delle Casse Rurali.

Anche tale attività va svolta con persone qualificate in uno spirito di servizio nei confronti delle diverse istanze del "gruppo", ed in un quadro nel quale Federcasse fissa obiettivi e metodologie, forma ed aggiorna i revisori, e le Federazioni

regionali effettuano la revisione stessa. La nostra linea di comportamento, anche in questo campo, non è solo quella di cogliere eventuali deficienze, quanto soprattutto di assicurare alle associate, con gli opportuni suggerimenti e sostegni tecnici, di sviluppare la propria operatività in modo corretto. E, dunque, un'azione in positivo a tutela delle aziende e dei loro amministratori che ci deve portare, anche, nello spirito di "gruppo", ad avere con immediatezza, attraverso le elaborazioni comparabili effettuate da ciascuna Cassa Rurale, i dati di rischio e quindi un quadro puntuale delle diverse situazioni. A questo fine emerge l'esigenza del supporto dell'informatica, che deve trovare espressioni omogenee; supporto che rappresenta la base dell'organizzazione creditizia di oggi e soprattutto di domani.

Area di assistenza operativa

In questo comparto Federcasse continuerà a trattare problemi di carattere legale, tributario e tecnico-bancario, raccordandosi con gli organismi centrali tipo Abi e ministeri competenti, ma spostando il suo campo d'azione su un piano più generale, essendo, nel contempo, emersi specificità ed ambiti dei servizi resi alle Casse dalle Federazioni locali.

Dovremo semmai affrontare nuovi settori, come il *marketing* e la organizzazione aziendale, in termini più professionali.

Ciò che si impone, in particolare, per la Federazione è il coordinamento di veri e propri supporti di incentivazione dell'operatività delle Casse Rurali – da realizzare nell'ambito delle Federazioni locali – che riescano a saldare, in modo più efficace, il circuito finanziario all'interno del gruppo e gli interventi dell'Iccrea nelle zone di competenza delle Casse Rurali stesse.

Ciò vale anche per le società di servizi e specialmente nel settore del parabancario.

Bisogna poter, per quanto possibile, coordinare, ai fini della valorizzazione dello sforzo di ciascuno, anche iniziative particolari. Alludo, tanto per esemplificare, ad operazioni di *marketing* e di pubblicità a livello regionale e nazionale, così

come all'importanza, ai fini dell'immagine, che nelle relazioni annuali delle Casse Rurali, delle Federazioni regionali e degli organismi centrali appaiano, sistematicamente, alcuni temi e motivi comuni.

Questi spazi di azione di Federcasse costituiscono il nucleo per una riprecisazione e per un rilancio del suo ruolo. Sono indicazioni di sviluppo di settori fondamentali, le quali pongono l'esigenza di dotare la Federazione Italiana di un vero e proprio *trust* di cervelli e di adeguate risorse finanziarie.

In questo lavoro, articolato per aree, occorre il sostegno di tutte le istanze del movimento e, in particolare l'impegno degli amministratori. Un utilissimo contributo, inoltre, può venire, e lo auspichiamo, dalla conferenza dei direttori, istituita proprio nell'intento di operare con il metodo della partecipazione attiva.

Accanto ai compiti già indicati, si impone, per Federcasse, anche un ruolo di controllo dell'efficienza del sistema.

La complessità del suo raggio d'azione evidenzia l'esigenza di reperire uomini e mezzi finanziari da destinare al perfezionamento delle sue strutture.

È opportuno riflettere su alcune linee propositive, cui bisognerebbe dare soluzioni pratiche, con riferimento alle esigenze che:

1) Federcasse, nell'immediato, abbia una sua articolata autonomia di uomini e di mezzi finanziari;
2) si determini al più presto una strategia della partecipazione e della distribuzione con le Federazioni locali;
3) si attui una migliore azione di coordinamento di Federcasse sulle società di servizi, attraverso varie forme, che vanno dalla determinazione da parte della medesima di linee di orientamento preventivo ad una più sistematica e puntuale informativa da parte delle società nei confronti della Federazione;
4) si esaminino in modo approfondito le conseguenze derivanti dalle direttive comunitarie e le connessioni con il Fondo di garanzia, in rapporto alla costituzione di nuove Casse;
5) anche per assicurare un maggiore e tempestivo flusso di

informazione all'interno del nostro "gruppo", si studi e si metta in pratica, il più rapidamente possibile, uno specifico sistema informativo del "gruppo";

6) si valorizzi il ruolo delle Federazioni regionali e si precisino le modalità della loro azione, anche attraverso interventi che sostengano le Federazioni più deboli o quelle dove più numerosi sono i casi di costituzione di Casse Rurali. Occorre dare costante significato positivo all'organizzazione locale, favorirne lo sviluppo, ma evitando ogni tentazione individualistica e centrifuga;
7) si collabori non solo alla definizione della linea politica del movimento, ma anche alla sua gestione, offrendo contributi di idee, di esperienze e di concreta operatività.

Per rilanciare il ruolo di Federcasse occorre che essa abbia un proprio organigramma e una sede idonea, di proprietà, che si può realizzare attraverso la capitalizzazione del Mocra. Oggi, questa società, in cui la Federazione ha una partecipazione azionaria dell'85% ed il Ciscra del restante 15%, rappresenta solo il braccio operativo nel settore delle assicurazioni. Il Mocra potrebbe invece diventare la *holding* del "gruppo", anche per risolvere l'esigenza della sede. Il Mocra potrebbe essere il punto di incontro finanziario di tutte le Federazioni regionali, le quali, di conseguenza, devono capitalizzarsi, per avervi una sostanziosa partecipazione. Così, il Mocra potrebbe realizzare una più ampia partecipazione del "gruppo" in Assimoco ed acquisire quote adeguate di partecipazione in altre società, per conto di Federcasse e delle Federazioni regionali, particolarmente nel parabancario. Sempre attraverso il Mocra il "gruppo" potrà aumentare la propria partecipazione nell'Ific.

Una riflessione particolare va sviluppata sul Fondo di garanzia di cui si devono aumentare i fondi e modificare il regolamento, per renderne più efficaci gli interventi, anche in sintonia con l'attuazione delle direttive Cee. Si pone, in proposito, l'esigenza di una scelta politica, oltre che tecnica, nel senso che, proprio come "gruppo", nella nostra autonomia, dobbiamo essere in grado, con un adeguato rifinanziamento del Fondo, di far fronte anche alle necessità delle

nuove Casse Rurali che costituiremo. Sul piano della gestione, i tempi sono ormai maturi perché il Fondo operi come sezione autonoma dell'Istituto o da esso indipendente, come società a se stante.

È opportuno che anche Iccrea diventi socio del Fondo di garanzia.

L'esperienza positiva fatta dal movimento delle Casse Rurali, attraverso la politica fondata sull'"autogestione coordinata", deve portare ad ulteriori sviluppi di un sistema integrato, dal quale si possa trarre la maggiore sinergia possibile, per far fronte alle nuove e non piccole difficoltà interne al sistema bancario e al sistema economico italiano.

Le società di servizi dovranno muoversi in questa ottica. Nel rispetto del loro statuto, esse dovranno essere stimolate a porsi traguardi non solo compatibili con le loro finalità istituzionali, ma che siano anche il frutto di una politica per progetti, la cui impostazione sia stata inserita nella prospettiva generale del movimento.

Per quanto riguarda l'Istituto, il medesimo, nel rispetto dell'autonomia coordinata su cui si fonda il nostro sistema integrato, dovrà conseguire la massima efficienza possibile anche in relazione alle nuove facoltà operative concesse dalla Banca d'Italia: cioè la costituzione di filiali; l'acquisizione di depositi da terzi; l'ampliamento della operatività nel settore del credito agrario di miglioramento, derivante dalla facoltà di emettere obbligazioni.

Questi tre punti vanno sviluppati in coordinamento con la Federcasse e con le Federazioni regionali.

Dovranno inoltre svilupparsi azioni in comune per quanto concerne la riconversione degli impieghi, le operazioni in *pool*, le accettazioni bancarie, il comparto dei crediti a medio e a lungo termine, il credito di miglioramento, il servizio estero e le tesorerie in *pool*.

Vanno pure analizzate tutte le potenzialità insite nella progettata costituzione delle filiali regionali dell'Istituto.

Su questo problema è necessario l'impegno congiunto dell'Istituto, di Federcasse e delle Federazioni regionali.

L'attuazione di tali proposte potrà consentire al nostro

gruppo, in un rinvigorito spirito associativo, di percorrere il cammino, contando su proprie strutture ed affidando agli ideali cooperativi, presenti in ognuno di noi, la funzione di indicare a tutti gli ulteriori traguardi da conseguire.

Nonostante alcuni limiti, il nostro "gruppo", in questi ultimi anni, si è andato consolidando. Le posizioni conseguite, con il concorso ed il sacrificio di tutti, possono, però, rappresentare qualche rischio.

Il forte sviluppo ha creato in molti casi condizioni di opulenza.

Stiamo attenti, perché la ricchezza stimola l'egoismo e genera spinte centrifughe e disaggreganti, facendo perdere il gusto dello stare insieme.

Ebbene, dobbiamo avere, tutti, coscienza, a partire dai consiglieri di amministrazione e dai direttori, che la nostra forza sta proprio nella capacità di essere "gruppo". Se ci presentiamo in modo disarticolato, ognuno per proprio conto, diventiamo fragili e vulnerabili e ben difficilmente riusciremo a superare le difficoltà che ci stanno di fronte.

Siamo riusciti a risalire la corrente ed a porci, anche nel sistema bancario, come banche di serie A. Non è un caso, ad esempio, che l'Imi abbia scelto di costituire con noi la società di *factoring* e di *leasing* e che ulteriori occasioni di collaborazione possano realizzarsi.

Ma il campionato, se mi consentite questo riferimento sportivo, è tutt'altro che chiuso, nel senso che in questa sfida i pericoli di una retrocessione, anche per la concorrenza agguerrita e non sempre leale, non vanno sottovalutati.

Ci dobbiamo, anzi, impegnare, ancora più a fondo, per consolidare e rafforzare ulteriormente la nostra presenza ed il nostro peso specifico. Prima eravamo solo clienti "ricchi" nei confronti degli altri istituti di credito. Oggi siamo dei *partner* forti e credibili. E lo saremo anche di più, se daremo seguito alle nostre scelte, a partire da un rafforzamento di Iccrea, che è l'Istituto di tutti, facendovi confluire le risorse delle Casse Rurali.

Non dimentichiamo che la futura applicazione delle direttive Cee relative al sistema bancario ci porterà, e non soltan-

to nei grandi centri, la diretta concorrenza delle banche degli altri paesi comunitari.

Conseguentemente maggiore e proiettato nel futuro deve essere il grado di conoscenza della posizione del movimento nei confronti del sistema bancario, interno ed internazionale, per aver ben presenti le opportunità da cogliere, ma anche le difficoltà da superare, in modo da presentarci, nel paese, come gruppo che sa costantemente offrire servizi bancari in una logica di servizio sociale tutto peculiare.

E dobbiamo portare questa nostra "specificità" anche all'interno dell'Abi. La nostra adesione come Federcasse a tale associazione rappresenta un aspetto significativo del processo di crescita del gruppo, attraverso il quale abbiamo conseguito un ruolo ufficiale all'interno del sistema bancario. Anche in questa sede dobbiamo portare avanti con coerenza e decisione le nostre linee politiche e strategiche.

Occorre ricordare infine il netto miglioramento dei rapporti con la Banca d'Italia, sia a livello centrale che periferico, che abbiamo conseguito, con un lavoro lungo e paziente. Oggi registriamo un apprezzamento positivo di ciò che facciamo così come il positivo recepimento del nostro modulo organizzativo, che pone come punto di riferimento le Federazioni regionali.

È necessario, infine, affinare le nostre conoscenze e la nostra consapevolezza in ordine ad una realtà sociale in costante e decisivo movimento, cui fanno da sfondo la crisi economica ed una instabile condizione politica.

Di conseguenza dobbiamo affrettarci ad adeguare strutture ed azione alla nuova realtà, ben sapendo che non basta la crescita del parabancario, pur necessario, a mantenere a livelli apprezzabili lo sviluppo del nostro sistema.

Dopo il rilancio degli anni '60 dobbiamo costruire insieme la strategia degli anni '80, per la quale occorre tanta intelligenza, dedizione, professionalità e volontà e poca improvvisazione, superbia ed egoismi personali e di gruppo.

La replica al dibattito

Considero questo incontro molto positivo. Al dibattito ciascuno ha portato il proprio contributo di esperienze e di suggerimenti per mettere a fuoco un nuovo progetto, capace di rendere più incisivo il nostro ruolo. I nostri lavori non si concludono in questa sede, in quanto gli organi statutari, in particolare il consiglio nazionale di Federcasse, saranno chiamati ad esaminare i problemi e le proposte che qui sono emersi ed a mettere a punto programmi ed iniziative adeguate, che insieme poi verificheremo in ulteriori incontri.

Voglio sottolineare l'enfasi che giustamente è stata posta su alcuni aspetti importanti:

1) il ruolo di base delle CRA;
2) le nuove funzioni delle Federazioni regionali;
3) Federcasse come guida politica del movimento;
4) l'autonomia coordinata: per stare insieme, per essere "gruppo".

Nello stare insieme è stato giustamente sottolineato che un ruolo centrale devono svolgere le Federazioni regionali, che vanno potenziate, perché attraverso la loro attività si costruisce il "gruppo" e si dà armonia allo stesso principio dell'autonomia coordinata, anche perché esse rappresentano il punto d'incontro tra il centro e la base.

Nella strategia di "gruppo", una funzione decisiva deve essere svolta da Iccrea, supporto fondamentale per far crescere tutto il "gruppo". Da ciò l'esigenza di un suo rafforzamento patrimoniale per ulteriori e più ampie partecipazioni, anche per una eventuale creazione della "banca agricola", in cui dobbiamo essere presenti ed in modo qualificato. Se questa iniziativa decolla, è un altro terreno d'impegno per noi, che scaturisce da una riscoperta del ruolo centrale dell'agricoltura, nel contesto economico e sociale, che pone l'esigenza di strumenti creditizi che oggi non ci sono.

Nel 1981, nell'attività dell'Istituto, si sono fatti dei progressi importanti e ci dobbiamo, oggi, attrezzare per risolvere, in modo adeguato, i problemi che derivano, in particolare, dalle filiali regionali, dalle modalità per il credito agrario

di miglioramento, dalla raccolta dei depositi da terzi, dal servizio estero, dall'amministrazione dei titoli.

In questo nostro convegno abbiamo messo a punto una serie di progetti: è necessario che, attraverso un esame più particolareggiato, da attuare in ulteriori momenti di incontro, si metta meglio a fuoco ciascuno di essi, anche in relazione al ruolo e alla strategia di ogni nostra società.

Dobbiamo, inoltre, realizzare, per rendere più pregnante la realtà di "gruppo", un circuito di informazione interna, che faciliti una più adeguata conoscenza di ciò che si fa ai diversi livelli del nostro movimento. È un fatto importante che ci aiuta a stare ed a operare insieme.

Ritengo necessario, infine, dare continuità a questo convegno di Napoli, con ulteriori incontri, per verificare, insieme, obiettivi e risultati e per fare il punto sui programmi che ci siamo dati.

Il programma strategico della Cassa Rurale ed Artigiana di Roma 1991-1994 1991*

Come tre anni fa anche quest'anno il consiglio di amministrazione della Cassa, eletto nell'assemblea dell'aprile scorso, ha discusso ed approvato, a maggio, un programma operativo dal 1991 al 1994, indicando dei ragionevoli obiettivi da raggiungere nel corso dei prossimi tre anni. Il documento è stato illustrato e commentato a tutti i dirigenti e funzionari dal prof. Carlo Pace, nostro socio ed ordinario di Politica economica all'Università "La Sapienza" di Roma.

La pianificazione è un processo organizzativo-politico che serve a razionalizzare il comportamento di una impresa, dando alle diverse articolazioni aziendali – e di conseguenza a tutto il personale – degli obiettivi da raggiungere. È chiaro che il disegno del comportamento aziendale deve avere due requisiti: attendibilità e possibilità di modificare il suo ritmo in presenza di fatti straordinari non prevedibili. Per il resto gli obiettivi ed i relativi comportamenti nascono su uno scenario prevedibile entro le linee di sviluppo dell'economia nazionale ed anche comunitaria e, nel caso nostro, interessano l'intreccio delle relazioni bancarie tra noi, le famiglie, le imprese, i soci nelle aree dove sono installate le note agenzie. La strategia che il piano indica nasce prima di tutto dal nostro statuto e quindi dall'essere noi una cooperativa, senza fini di lucro, con l'impegno di diffondere il diritto al credito fra i soci e fra i soggetti più deboli e meno abilitati a stringere rapporti con aziende bancarie. La solidarietà è per noi un principio che nasce dalla fede cristiana, punto fermo della nostra Cassa, e che si matura nel nostro impegno sociale.

Articolarsi in agenzie nell'area periferica romana è stata una nostra scelta ed in questa direzione dovrà proseguire lo sviluppo della Cassa Rurale di Roma. Combattere l'usura

---

* In *Credito Cooperativo*, 1991, nn. 3-4, pp. 4-5. **[158]**

palese o camuffata e nascosta in molteplici presenze, è istituzionalmente la nostra linea ed il nostro essere cooperativa. Fissare obiettivi per i prossimi tre anni e verificarne periodicamente, prima nel consiglio di amministrazione, poi nel comitato di direzione ed infine nell'assemblea dei soci, la rispondenza con l'azione quotidiana ci è richiesto dalla nostra responsabilità di amministratori e dall'autorità monetaria. La nostra cooperativa di credito è una azienda che deve tuttavia produrre reddito: prevederne gli indici rispettando la nostra natura è il compito del piano strategico. E tanto più le previsioni saranno confortate dai risultati conseguiti, con scarti in più o in meno percentualmente minimi, tanto più il nostro piano sarà apprezzato e valido.

Nel "piano" il consiglio di amministrazione ha posto come momento essenziale per il progresso della nostra azienda il personale. La direzione, il *management* direzionale, i dipendenti tutti sono il più importante capitale dell'azienda. Dal loro comportamento e dalla loro azione dipende non solo il successo della Cassa, ma la qualità del prodotto offerto. E pertanto nel programma è prevista una particolare attenzione a tutti i dipendenti, la loro formazione, il loro aggiornamento. Dobbiamo migliorare la qualità dei prodotti e migliorare il modo di offrirli. Ecco perché il personale diventa un punto strategico nel nostro piano. Professionalità, educazione, stile e sorriso, accompagnati da tecnica e mestiere, personalizzano ogni nostro rapporto con i soci ed i clienti. Infine la politica del personale deve continuare a correre sulla idea di fare gruppo. Sentirsi uniti ed orgogliosi di essere dipendenti della Cassa Rurale di Roma.

Subito dopo il piano prevede il rafforzamento patrimoniale: con il 1994 la Cassa dovrà avere oltre 200 miliardi di patrimonio. L'aumento dei mezzi propri, obiettivo del passato triennio, costituisce ancora una linea primaria da perseguire per guardare con serenità al futuro. Nel momento in cui ribadiamo la nostra natura cooperativistica, pensiamo che l'unico metro di riferimento rimane il mercato e questo selezionerà le banche che avranno saputo organizzarsi e potenziarsi patrimonialmente, dalle altre il cui destino è più incerto.

Il piano prevede che la nostra articolazione territoriale, con il 1994, salirà a 31 agenzie distribuite nella maggior parte nelle zone periferiche dell'area metropolitana. La nostra presenza sul territorio sarà rafforzata anche dall'inaugurazione della nuova sede, inaugurazione che abbiamo fissato per il giugno del 1993. Anche questo obiettivo, per il quale lavoriamo già da tempo, è un mezzo sia per razionalizzare, unendole in un'unica sede, le direzioni centrali della Cassa, sia per offrire ai soci ed ai clienti un aspetto della serietà e della solidità con cui ci muoviamo. È chiaro che la conquista di nuovi spazi è accompagnata dal potenziamento e dal miglioramento dei servizi. Utilizzando gli strumenti tecnologici che l'informatica continuamente ci propone dovremmo snellire e facilitare tutte le operazioni, rendendo più favorevole il rapporto costo-prestazioni. Con la nuova sede è prevista l'installazione di un nuovo centro contabile. Sarà un'operazione molto delicata che richiederà più anni e che dovrà portare alla Cassa sicurezza e capacità di misurarsi ad armi pari con le aziende bancarie che operano nel nostro territorio. L'aumento dell'automazione accentua l'esigenza di una riqualificazione dei dipendenti con corsi di aggiornamento e di formazione, ed a tal fine è già stato predisposto un ampio e complesso programma di corsi per tutti i settori e le aree dell'azienda.

Il "piano" inoltre prevede uno sviluppo consistente del comparto "estero", lo sviluppo del servizio di gestione dei patrimoni mobiliari di intermediazione in titoli, nonché di consulenza finanziaria e lo sviluppo di nuovi servizi complementari ed integrativi rispetto a quelli tradizionali. Aumenteranno i mezzi raccolti direttamente o indirettamente ed aumenteranno gli impieghi. Gli obiettivi che si è posto il consiglio di amministrazione, per i tre anni previsti dal piano, sono: 1.700 miliardi di raccolta diretta, 1.000 miliardi di raccolta indiretta, 850 miliardi di impieghi economici. Per quanto riguarda, infine, gli aspetti reddituali il suo consolidamento potrà essere ottenuto con un severo controllo delle spese e con un più accentuato ritorno dai servizi. Accompagnato dal contenimento delle "sofferenze" e dal loro ammortamento nel corso del triennio dopo l'incorporazione di Cori.

Personale, solidità patrimoniale, efficienza operativa ed organizzativa sono gli obiettivi-chiave che la nostra cooperativa si impegna a realizzare nei prossimi anni non solo per gestire in maniera decisa il proprio spazio, conquistato sul mercato, ma anche per rafforzare la nostra immagine di banca cooperativa, che affonda i propri principi nella solidarietà e nella partecipazione e ci rende partecipi della crescita, non solo economica, delle aree di nostra competenza operativa.

La costante verifica del nostro passo verso gli obiettivi fissati sono la garanzia del nostro successo. Programmando la nostra presenza abbiamo risposto ad un preciso mandato ricevuto dall'assemblea generale dei soci. E proprio nell'assemblea che si svolgerà tra tre anni vorremmo leggere i conseguenti risultati.

Bilancio economico, bilancio sociale 1993*

Siamo in periodo di bilanci. Il bilancio serve per fare il punto sull'attività di una impresa, serve per dare notizia dei fatti più importanti ai soci ed ai consumatori interessati all'attività dell'impresa stessa, serve per confrontare gli ultimi risultati con quelli dell'anno precedente e così via.

Il bilancio è una foto istantanea scattata al 31 dicembre di ogni anno. La foto però, per quanto perfetta, non può esprimere, se non in piccolissima parte i contenuti etici ed imprenditoriali di un anno di attività.

Parlare di contenuti etici può sembrare uno straripamento dall'ordine aritmetico del computo economico. Non è così. Anche le imprese, tutte quante, hanno un contenuto morale e lo esprimono con atti conseguenti nel tempo. Le cooperative, in particolare, hanno sempre avuto principi ispiratori di valore morale. Nascono come difesa del più debole, vivono sostenute dalla solidarietà che lega tra loro i soci, si inseriscono nei processi economici per portare ritorni a chi altrimenti non ne avrebbe. Tutto questo in un preciso quadro di impresa, cioè la cooperativa deve muoversi per realizzare profitti, deve pensare a rafforzare e consolidare il proprio patrimonio, deve agire in un contesto dove ricavi e costi giocano la loro partita come in ogni altra società per azioni. Con in più un alto valore etico.

Questa è storia della cooperazione. Con la legge del 31 gennaio 1992 è fatto obbligo agli amministratori ed ai sindaci di società cooperative di indicare nelle rispettive relazioni i criteri seguiti nella gestione per il conseguimento degli scopi statutari, in conformità con il carattere cooperativo della società.

È stata, cioè, approvata una legge per indicare alle coope-

---

* In *Credito Cooperativo*, 1993, n. 1, pp. 4-5. **[165]**

rative quanto il sottoscritto da oltre trent'anni dice alle Casse Rurali: misuratevi su due fronti, uno economico ed uno sociale. Che vuol dire bilancio sociale? Vuol dire che un bilancio non si esaurisce nel consuntivo delle attività patrimoniali asetticamente e globalmente enunciate.

Dobbiamo ogni anno misurarci sul dettato del nostro statuto che all'art. 2 indica come oggetto sociale quello di favorire i soci nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche dei soci stessi e, pertanto, promuovendo lo sviluppo delle località ove è presente la Cassa. La nostra Cassa, pur nelle alterne vicende che ha vissuto nel passato, ha avuto sempre l'obiettivo di rendere un servizio. E ciò indica il suo spessore sociale. Perciò quest'anno, in virtù della suindicata legge, dobbiamo illustrare nella relazione al nostro bilancio oltre all'aspetto economico anche quello sociale, come ci siamo sforzati di fare negli anni passati.

Il 1992 si chiude per la Cassa positivamente. L'utile netto è oltre i 41 miliardi. I mezzi amministrati (raccolta diretta + raccolta indiretta + riserve e fondi) sono oltre i 3.000 miliardi. Le agenzie operanti sono 26. Il personale è oltre i 500 dipendenti. Tutte le richieste della Banca d'Italia sono state rispettate. Quindi con i numeri possiamo essere soddisfatti della nostra impresa cooperativa e possiamo rafforzare ancora di più il nostro patrimonio.

Ricordiamoci che in qualsiasi impresa la forza che incide in maniera decisiva nell'azione quotidiana è il valore netto del patrimonio. Più consistente è questo valore, meglio si muove l'organizzazione e più facilmente si raggiungono gli obiettivi statutari che non sono solo espressione numerica.

Infatti nel 1992 la nostra Cassa ha proseguito nella sua azione tesa a promuovere ricchezza nelle zone dove opera, a facilitare il credito a chi ne aveva necessità, a contenere i costi del credito stesso in misura nettamente inferiore a quella di mercato. Abbiamo controllato i ricavi, ma abbiamo anche controllato le spese. Soprattutto continuiamo a personalizzare il rapporto con i soci ed i clienti, superando di slancio gli ostacoli che può creare la burocrazia, sempre in agguato in

organismi in crescita, sottoposti necessariamente a vincoli organizzativi, superando con entusiasmo le difficoltà che quotidianamente sorgono o per il difetto delle linee telefoniche o per la mancanza di energia elettrica o per l'assenza di qualcuno o per l'improvviso silenzio del centro elettronico.

Sono tante le circostanze che possono frenare, sospendere, deviare il flusso del lavoro quotidiano per cui il nostro servizio potrebbe risultare opaco. Ma tutti noi, lavorando a squadra compatta, ce la mettiamo tutta per soddisfare le molte richieste e rendere il rapporto con la banca per ciascuno, socio o cliente, un rapporto privilegiato. Sono queste le ragioni che qualificano il nostro operare sul piano sociale oltre che su quello economico. Siamo convinti che la presenza di uno sportello bancario sul territorio agisca positivamente nell'ambiente locale, contribuisca al suo sviluppo. Lo abbiamo verificato insediando le nostre filiali nei quartieri periferici. La Cassa diviene un punto di riferimento, un fattore di sollecitazione dell'economia di quartiere.

È questo sicuramente un modo per combattere l'usura ed un incentivo per creare risparmio. Risparmiare significa aver fiducia nel futuro, fiducia che si costruisce intorno alla famiglia ed ai suoi valori. La fiducia accompagnata con l'ottimismo sono alla base dell'attività di ogni impresa. In particolare della nostra che è anche cooperativa.

La fiducia, però, richiama alla responsabilità ed al sacrificio le attuali generazioni come dettava duemila anni or sono S. Paolo ai Corinti: "Non spetta ai figli mettere da parte, ma ai genitori per i figli". Questa funzione ci responsabilizza ad impegnarci per l'impiego non speculativo in aderenza al nostro carattere cooperativo.

Bilancio economico e bilancio sociale della nostra Cassa chiedono non solo attenzione al risparmio ma altrettanta attenzione nell'impiego. Dobbiamo conoscere personalmente l'imprenditore che si rivolge a noi e non è sufficiente studiare e valutare i bilanci suoi o della sua impresa. La conoscenza deve estendersi alle esigenze personali dell'imprenditore, alle sue necessità familiari, al suo comportamento nel lavoro, a quelle dei suoi dipendenti e dei suoi collaboratori.

Dobbiamo essere capaci di ascoltare per poter poi sviluppare una attenta politica di raccolta e di impiego, rendendo così attiva la nostra presenza sul versante del sociale.

Abbiamo scritto che il bilancio 1992 si chiude per la Cassa positivamente. Per il futuro dobbiamo continuare con il ritmo di ieri, puntando ad offrire una sempre più attenta risposta globale alle esigenze del territorio, ma al tempo stesso cercando di rendere un servizio alla persona, nel convincimento che non sia possibile scindere l'economico dal sociale. In questo senso il bilancio di una cooperativa o di una Cassa Rurale non è soltanto il risultato di semplice contrapposizione tra poste contabili che sintetizzano l'attività di un esercizio. È un bilancio sociale perché è il frutto dell'applicazione dei nostri principi che sono principi universali della convivenza umana: la solidarietà.

Ut unum sint
1993*

L'inaugurazione della sede sociale della nostra Cassa Rurale rappresenta per tutti non solo un punto di certezza del nostro modo di fare banca, ma disegna ancora una volta con precisa coerenza la possibilità per il Credito Cooperativo di crescere e rafforzarsi in un'area metropolitana come è quella di Roma.

Siamo nati quarant'anni fa come cooperativa, lo siamo ora, e ci proponiamo nello spirito e nella realtà di esserlo domani, anche se i numeri che ci riguardano: soci, mezzi amministrati, patrimonio, aumentano anno dopo anno. Siamo un'impresa cooperativa dove la solidarietà unisce dipendenti, soci e clienti in un volontario atto di partecipazione che ha come punto di riferimento "il prossimo" e che tende a rendere la gestione del denaro a misura d'uomo.

Il pericolo che il mondo contemporaneo corre è quello di vivere in una società che si nutre quasi esclusivamente del quotidiano e che perciò sembra condannata ad esaurirsi nel semplice scambio economico su binari essenzialmente materiali, avendo come obiettivo unico il benessere, un benessere effimero che si pensa di raggiungere bruciando consumi su consumi.

Procedendo in questa direzione la nostra società rischia di autoconsumarsi perché giorno dopo giorno perde il riferimento ai valori di sempre: la famiglia, l'amicizia, la solidarietà.

Stiamo perdendo il gusto di parlare in famiglia, fra gli amici, abbiamo perso il gusto dello scrivere per comunicare per corrispondenza. Il quotidiano è una *routine* di silenzi occupati dalla televisione, di calcoli per sopraffare il vicino, di smarrimento nel labirinto della ricerca del benessere immediato.

Lo sviluppo di una società, di un'impresa, di una comu-

---

* In *Credito Cooperativo*, 1993, n. 2, pp. 4-5. **[166]**

nità, richiede partecipazione responsabile di ogni individuo a costruire secondo la propria capacità ed i propri talenti un ordinato equilibrio morale ed economico, dove ciascuno possa trovare la dimensione etica del proprio essere.

Gli attori di questo processo sono la famiglia, la scuola, la chiesa, l'impresa. La famiglia è cellula della società, ma è anche il punto di riferimento per i processi di produzione, perché è l'anello di trasmissione tra il sistema dei valori e quello del lavoro in forma organizzata. L'aver considerato scisse le due sfere, quella etica e quella di produzione, ha comportato la semplificazione di considerare l'impresa come il luogo di produzione e la famiglia come quello del consumo. Abbiamo in questi anni perso, disimparando a parlare e correndo su binari esclusivamente materiali ed egoistici, la dimensione della solidarietà e dell'amicizia. Invece famiglia ed impresa sono l'insieme inscindibile su cui basare lo sviluppo della nostra società. La famiglia, momento vivo della comunità che si riconosce nel "prossimo"; l'impresa, quale garanzia di funzionamento della democrazia economica che genera il mercato. La pluralità di imprese e la pluralità di famiglie sono garanzia di libertà di iniziativa economica e, quindi, momento di autentica democrazia e di reale progresso. Ho avuto occasione più di una volta di indicare la nostra differenza come impresa cooperativa rispetto alle altre banche: siamo una banca diversa perché crediamo nei valori di sempre. Nel libero mercato, nel mondo della concorrenza, nella ricerca del profitto, nello sforzo di rendere un servizio: c'è in noi una componente di carattere etico che fa la differenza.

La mutualità nasce agli albori della società industriale per dare una risposta non rivendicazionista e violenta al disagio sociale che si stava diffondendo per l'affievolimento dei valori tradizionali, all'emergere dei problemi dovuti alla concentrazione del lavoro nelle grandi fabbriche, in sintesi per tutelare i soggetti più deboli ed esposti. Oggi sotto molti aspetti viviamo una situazione analoga che richiede una spinta di concreta solidarietà, un effettivo impegno di servizio.

L'inaugurazione della nuova sede sociale rappresenta tutto questo: il valore della mutualità per un'impresa che

opera in una realtà complessa ed articolata come quella romana si esprime ancora nel monogramma che vede l'intreccio delle due "C" Credito Cooperativo. Oltre trent'anni fa quando lanciai il nostro simbolo dissi che le Casse Rurali intendono esprimere attraverso il loro emblema l'idea della solidarietà che è fondamento della cooperazione. Le due "C" di Credito Cooperativo sono gli anelli di una salda catena che unisce e fortifica gli individui nella lotta quotidiana per la vita e nello sforzo per la propria elevazione materiale e morale.

Abbiamo già scritto nell'insegna della nuova sede "Credito Cooperativo": perché non solo siamo un'impresa che ha nell'etica la base per le sue scelte, ma perché crediamo nella solidarietà e desideriamo dare testimonianza della nostra presenza. Una scultura di Pomodoro è stata collocata nel piazzale antistante l'ingresso della sede. Una stele di bronzo per rappresentare la forza che nasce nello stare uniti. Lo squarcio lungo la stele raccoglie e lega tanti soggetti con robusti segmenti. Nella base della stele ho fatto scrivere "*ut unum sint*": "Fa' o Signore che siamo tutti una sola cosa". È la nostra testimonianza per l'intero movimento del Credito Cooperativo: solidarietà ma per essere uniti.

Etica e banca
1993*

Gli eventi del 1992, pur caratterizzati dal rafforzamento dell'unità economica europea, hanno dimostrato che basare la crescita di un nuovo soggetto sovranazionale sull'economico concentrandosi sull'aumento dei consumi non comporta automaticamente un vero progresso. La grande costruzione europea è apparsa infatti vacillare dinanzi alla difesa dei particolarismi nazionali e alla diffusione di atteggiamenti speculativi. Quando al concetto di Comunità, che è denso di significati etici e di implicazioni sociali, si sostituisce quello di mercato concorrenziale e si punta a realizzare l'unità su questa base, la risposta del sociale rischia di essere conflittuale. Così ai primi segnali di difficoltà un intero sistema ha rischiato e può rischiare ancora di vacillare perché non ancorato a valori profondi. L'esigenza di un'etica che guidi l'attività economica e soprattutto renda compatibili la qualità dei servizi e dei prodotti, i rapporti tra gli attori economici salvaguardando il giusto margine di profitto, si è fatta in questo scenario allargato e complesso più pressante sollecitando l'apertura di un dibattito articolato.

Il mio convincimento sull'importanza dell'etica nell'impresa ha un'origine lontana. Già venti anni fa parlavo dell'esigenza di una "ecologia dell'uomo" legata alle condizioni di vita e di relazione nella comunità sociale, come condizione per raggiungere l'obiettivo di una migliore qualità della vita. Sono, questi, convincimenti che trovano oggi nuove ragioni dato che l'uomo non esiste solo per se stesso, ma anche come componente di una famiglia e membro di una comunità. Un'impresa che non abbia consapevolezza ed attenzione per tutto ciò è un'impresa con scarse attitudini all'eticità.

Nel settore bancario questo interesse per l'etica è emerso

---

* In *Credito Cooperativo*, 1993, n. 3, pp. 4-5. **[167]**

di recente con maggiore forza riflettendo sul percorso attraverso il quale realizzare più elevati livelli di qualità nella gestione del servizio.

La prima domanda che ci siamo posti è se questo sia un traguardo che si possa raggiungere migliorando la rapidità delle prestazioni e l'efficienza degli uffici e ci siamo resi conto come il problema non sia tanto tecnico quanto sostanziale, ovvero relativo alla qualità dei comportamenti e delle relazioni che la banca intrattiene sia al suo interno sia nel rapporto con l'ambiente esterno.

In definitiva, se l'atteggiamento della banca è improntato a "comportamenti etici" si ottiene un miglioramento, un beneficio per la qualità complessiva del servizio.

Naturalmente, parlare di comportamento etico di una impresa e di una banca in particolare, richiede in premessa la definizione di alcuni criteri fondamentali.

Innanzitutto è opportuno cercare di definire le procedure etiche nei confronti della clientela. Esse sono legate ad un principio fondamentale: la conoscenza e la fiducia reciproca. I rapporti con i clienti sono il vero patrimonio di una banca; la conoscenza diretta, l'esistenza di un rapporto consolidato crea delle aspettative di atteggiamenti convergenti da entrambe le parti. Ovviamente una simile ricerca richiede la definizione di un quadro di comportamenti chiari e trasparenti sia da parte del cliente che della banca, ma soprattutto a quest'ultima richiede una grande volontà di interpretazione e di conoscenza delle esigenze, del ruolo e delle prospettive dei propri utenti. Codificare e rendere noti i comportamenti della banca costituisce un ottimo deterrente, ad esempio, nei confronti di chi pratica l'usura considerato che molto spesso si è costretti ad una soluzione illecita perché si ignorano le condizioni favorevoli che una banca potrebbe offrire. Questi sono esempi che mi confortano nella convinzione della opportunità, anzi della necessità, di un comportamento etico da parte della banca. Per arrivare a realizzarlo pienamente è determinante un cambiamento di visione del suo ruolo all'interno del sistema economico: la banca deve superare la mentalità prevalentemente burocratica e garantista per arrivare ad

una cosciente propensione al rischio d'impresa.

Il primo passo verso questo nuovo ruolo della banca deve aversi allora nei confronti della preparazione del personale, nella sua motivazione su programmi di sviluppo, su proposte e offerte chiaramente delineate e soprattutto sulla promozione di uno spirito di servizio da trasferire nel lavoro quotidiano di assistenza e informazione alla clientela.

L'esperienza diretta dimostra inoltre che un altro fattore importante per raggiungere un elevato livello di qualità dei servizi, associato all'eticità dei comportamenti, consiste nell'ampliamento e nella capillarità della rete di sportelli sul territorio, poiché l'estensione della gamma dei servizi alla popolazione è fattore di socialità, di qualità nelle funzioni di interesse sociale. Non si tratta di favorire comportamenti paternalistici che sarebbero contraddittori e limitati in partenza. Il problema è invece quello di una sufficiente attenzione alla complessità dell'ambiente nel quale si opera e dunque dell'importanza dei fattori umani accanto a quelli economici.

Agire sul territorio significa anche e soprattutto avvicinare e supportare la piccola e media impresa e la stessa famiglia nella sua funzione di centro di produzione e non solo di consumo. La famiglia è una cellula non solo della società, ma anche dei processi di produzione, perché è l'anello di trasmissione tra il sistema dei valori e quello del lavoro in forma organizzata. L'etica della banca dunque non è da vedersi come una questione astratta bensì come definizione di un insieme di comportamenti visibili e coerenti che postulano relazioni chiare tra banca, impresa e clientela nel suo insieme.

La cultura della solidarietà
1995*

Il 1994 è stato un anno difficile per l'intero sistema bancario e meno brillante anche per la nostra Cassa. Il 1995 dovrà essere l'anno della riscoperta dei nostri valori.

Nel novembre 1994 abbiamo insieme celebrato il quarantennale della nostra cooperativa di credito: esso ci ha offerto una importante occasione per riflettere con alti rappresentanti delle istituzioni e della economia sul ruolo presente e futuro delle Banche di Credito Cooperativo e sui valori che sono alla radice della cooperazione.

In questi mesi di travaglio sociale, oltre che economico, ci siamo spesso confrontati, anche al nostro interno, con interpretazioni e tendenze, che attribuiscono un significato riduttivo alla cooperazione, svalutandone il profondo senso etico.

Si tratta di modi di pensare diffusi, che riscontriamo nel nostro paese e nelle altre democrazie occidentali e che si compendiano in una eccessiva fiducia nel mercato, quale meccanismo di regolazione dei rapporti sociali, oltre che di quelli economici. Tale fiducia mal riposta rischia di far passare decisamente in secondo piano il riferimento a principi ideali come la solidarietà, che sono il vero fondamento della convivenza civile e costituiscono l'orizzonte ineludibile dal quale scaturisce l'urgenza di una "profonda ecologia dell'uomo".

Il 1995 deve rappresentare per noi un momento di lotta contro la tendenza a supervalutare il mercato, enfatizzato dai *mass media*, che spesso trasmettono una immagine della realtà dietro cui non c'è alcuna sostanza, una immagine (appunto) virtuale piuttosto che reale.

L'invito a tutti è che nel 1995 si possa riflettere sulla cultura della solidarietà. Questo valore fa centro sull'uomo e sulla famiglia. L'uomo è l'essere vivente più importante nel

---

* In *Credito Cooperativo*, 1995, n. 1, pp. 4-5. **[175]**

mondo, a lui dobbiamo rivolgere le nostre attenzioni.

Ci sono oggi movimenti, associazioni, partiti politici che hanno come loro scopo la tutela di alcune specie di animali (balene, orsi, babbuini, ecc.) e dell'ambiente dove vivono. Ma l'uomo non è forse l'animale più importante? Non dobbiamo pensare a tutelare l'ambiente anche morale dove l'uomo, quale persona, cresce, si sviluppa e matura? Vi siete resi conto che, con l'ingresso sempre più prepotente della televisione in famiglia, a pranzo o a cena, non si parla più? Il colloquio è scomparso. La comunione non esiste. Il telecomando regola il nostro comportamento in casa. Lo stare insieme, genitori e figli, è sempre più raro e sempre più superficiale. I luoghi dove viviamo, quartiere, scuola, parrocchia, associazioni sono ogni giorno più povere di valori, hanno un minor patrimonio da distribuire. Il rumore ci distrae ed i rapporti degli uomini tra loro tendono ad essere sempre più deboli.

La *caritas*, quella a cui S. Paolo ha innalzato un inno, ha rare testimonianze. Riscopriamo l'uomo e così il gusto e la necessità di stare insieme. Costruiamo l'ecologia dell'uomo sul comandamento evangelico "ama il prossimo tuo come te stesso". Ecco perché scriviamo ed affermiamo che il 1995 deve essere l'anno della cultura, della solidarietà; la cooperazione è uno strumento per realizzare il progetto.

Ecologia dell'uomo per ritrovarci insieme, per vivere uniti, per scoprire gli orizzonti dell'amore. Vivere insieme e, superando l'egoismo e l'avidità della speculazione, insieme realizzare obiettivi che diano effettiva dignità all'uomo.

La cultura della solidarietà assume particolare valenza per il Credito Cooperativo. Nel 1995 tutte le Casse avranno un abito nuovo: il nuovo statuto che ci cambia anche il nome, Banche di Credito Cooperativo, e ci detta nuove norme per il rapporto con i soci e con l'ambiente. Ci auguriamo che il 1995 possa essere anche l'anno per riaffermare i nostri valori etici, per riscoprire gli orizzonti della solidarietà che è amicizia, stimolo ad incontrare l'altro, i più modesti, i giovani.

Puntare sull'ecologia dell'uomo e per l'uomo nelle nostre società cooperative è un messaggio che desideriamo lanciare dalle nostre pagine. Vorremmo essere testimoni che il nuovo

statuto non è solo un vestito nuovo, ma un vestito con un taglio profondamente umano, perché poniamo il socio al centro delle nostre attenzioni. L'uomo è il riferimento della nostra azione: la sua crescita culturale e morale il nostro obiettivo, la sua realizzazione, come persona, il nostro impegno.

Indice dei nomi

Andreatta, Beniamino, 290
Andreotti, Giulio, 52, 206, 243
Anselmi, Tina, 206
Ardigò, Achille, 254

Badioli, Alessandra, 21
Badioli, Chiara, 21
Badioli, Francesco, 21
Badioli, Giovanna, 21
Badioli, Marco, 21
Baffi, Paolo, 39, 40 e n.
Baldini, Iolanda, 19, 21
Baumol, William, 249
Bausi, Luciano, 22
Benedetti, Pietro, 95
Berle, Adolph, 249
Bernabei, Ettore, 22
Berto, Gian Paolo, 16
Braccesi, Roberto, 22

Carli, Guido, 19, 28n., 90, 134
Carniti, Pierre, 284, 285
Cerutti, Luigi, 102
Cimenti, Fiorenzo, 229

De Biagi, Ennio, 22
De Carli, Giovanna, 20
De Marzi, Fernando, 182, 207
Di Marino, Gaetano, 262
Dominedò, Francesco Maria, 229
Dorso, Guido, 175

Ferraris, Maggiorino, 171
Ferri, Alfredo, 17
Ferri, Aurelio, 21
Foresi, Palmiro, 17, 18, 19, 23, 44, 83
Forlani, Arnaldo, 22
Fortunato, Giustino, 172

Galbraith, John Kenneth, 250
Gargiulo, Ernesto, 23, 95
Gelli, Licio, 54
Giovanni Paolo II (Karol Wojtyla), papa, 15, 16
Gnassi, Amelia, 21
Grandi, Achille, 246
Gronchi, Giovanni, 246

Longinotti, Giovanni Maria, 19

Macario, Luigi, 245
Malfettani, Livio, 154
Mattioli, Caterbo, 23
Means, Gardiner, 249
Menichella, Donato, 17, 18, 19

Nardini, Bruno, 22
Natali, Lorenzo, 95
Novacco, Domenico, 175

Pace, Carlo, 309
Paolo VI (Giovanni Battista Montini), papa, 113
Pennati, Alessandro, 19
Pomodoro, Arnaldo, 14, 17, 60, 319
Pratesi, Sandro, 22

Ranocchi, Secondo, 20
Rumor, Mariano, 92, 173

San Paolo, 315, 324
Saraceno, Pasquale, 174
Siglienti, Stefano, 139
Sturzo, Luigi, 162, 166
Taviani, Paolo Emilio, 17, 23
Tovini, Livio, 44

Williamson, Oliver, 249
Wollemborg, Leone, 102

Volumi già pubblicati nella collana
Documenti • Testimonianze

Banche con l'anima. Testimonianze sulle Banche di Credito Cooperativo da Wollemborg a Ciampi. 1883-2003, a cura di Sergio Gatti, 2003

Storie minime. Per ricordare i principi cooperativi, Alfredo Ferri, 2004

Badioli, cooperatore e banchiere. Scritti scelti (1962-1995), a cura di Pietro Cafaro, 2005

© Ecra srl
Edizioni del Credito Cooperativo
Via Massimo d'Azeglio, 33 - 00184 Roma
Tel. 06.47.41.157 - Telefax 06.48.26.503
www.ecra.it
info_ecra@ecra.bcc.it
Progetto grafico e copertina: Studio Adinolfi

Finito di stampare
nel mese di aprile 2005
da Ciscra spa
Villanova del Ghebbo - Rovigo