



La cooperazione agroalimentare in Emilia-Romagna: una storia di successo, un futuro di sfide



**La cooperazione agroalimentare
in Emilia-Romagna:
una storia di successo, un futuro di sfide
di Giuliana Bertagnoni**

Pubblicazione a cura dell'Assessorato Agricoltura Caccia e Pesca, Regione Emilia-Romagna

Coordinamento del progetto

Giancarlo Cargioli, Luciana Finessi, Francesca Ponti, Paolo Pirani

Curatela editoriale

Silvia Galli

Hanno collaborato alla realizzazione:

Antonio Ferraguti e Davide Pieri, Confcooperative Emilia-Romagna

Cristian Maretti e Roberta Trovarelli, Legacoop Emilia-Romagna

Ersilia Di Tullio, Nomisma

Referenze fotografiche

Archivio Apofruit; Archivio Comune di Gualtieri, Re; Archivio Confcooperative di Modena; Archivio fotografico Clai; Archivio fotografico del Movimento Cristiano Lavoratori di Bologna; Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna; Archivio Granarolo Spa; Archivio storico Camera dei deputati; Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia; Archivio storico del movimento cooperativo, sindacale e socialista molinellese; Biblioteca comunale Manfrediana di Faenza; Biblioteca Malatestiana di Cesena; Bim, Biblioteca comunale di Imola; Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna; Centro Ricerca etnografica dei Musei, Carpi, Mo; Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna; Fondo fotografico Ersal, Fototeca Ibc; Fototeca della Biblioteca Panizzi di Reggio Emilia; Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna; Istoreco, Reggio Emilia; Museo civico del Risorgimento, Istituzione Bologna Musei; Museo civico di storia naturale di Ferrara - Eredi Cavalieri.

Si ringraziano gli archivi, le biblioteche e i musei per la collaborazione nella ricerca iconografica e per la concessione delle immagini contenute nella pubblicazione.

Indice

Introduzioni	11
---------------------	----

PARTE I

Emilia-Romagna terra di cooperazione (1854-1945)

1. Una risposta innovativa alle trasformazioni economiche	16
2. Radici culturali della rappresentanza cooperativa	18
3. La cooperazione agricola emiliano-romagnola fra braccianti e contadini	26
4. Crisi agraria e nuovi equilibri produttivi	44
5. Modernizzazione e vocazioni territoriali	52
6. Il fascismo e l'agricoltura	58
7. La cooperazione agricola si specializza	64
8. L'agroalimentare italiano nel contesto europeo, una lenta partenza	76

PARTE II

L'agroalimentare cooperativo nel secondo dopoguerra

1. La rinascita cooperativa del dopoguerra	80
2. Riforma agraria e cooperazione cattolica	88
3. La sinistra fra vecchio e nuovo	94
4. L'approdo all'agroalimentare	100
5. Le campagne nel secondo dopoguerra	106
6. Cambia il paesaggio agrario	112
7. I consorzi territoriali	120
8. La grande trasformazione	128
9. Nuovi paradigmi di sviluppo	134

PARTE III

Le filiere della cooperazione agroalimentare

1. Il radicamento territoriale	140
2. La cooperazione molitoria, di servizi, conduzione terreni e "mista"	144
3. La cooperazione saccarifera	152
4. La cooperazione lattiero-casearia	156
5. La cooperazione vitivinicola	162
6. La cooperazione ortofrutticola	168
7. La cooperazione nel settore carni	176

PARTE IV

Dalla storia al futuro: la parola ai operatori

1. La cooperazione fra cooperative 182
2. L'intergenerazionalità: spazio ai giovani 188
3. Economie di scala e di scopo 191
4. La difesa del territorio 195
5. Innovare per competere 197
6. L'internazionalizzazione 199
7. Comunicare il brand Italia 202
8. Affrontare uniti il mercato 204

Bibliografia

207

La storia della cooperazione agroalimentare in Emilia-Romagna parte da lontano e ci racconta un percorso di emancipazione, fatto dell'impegno di generazioni di agricoltori, allevatori e pescatori che, con il loro lavoro ed accumulando patrimoni indivisibili, hanno costruito un modello che è alla base del successo di questo settore e del suo grande ruolo nell'economia regionale.

Già sul finire dell'800 la nostra regione vedeva nascere le prime associazioni mutualistiche e consortili. Fenomeni che, pur in forme diverse, erano espressione di quella vocazione a "lavorare insieme" che poi negli anni è diventata uno dei tratti distintivi di questa terra.

L'Emilia-Romagna di allora era molto diversa da quella attuale: povertà e arretratezza dominavano nelle campagne. La scelta cooperativa si rivelò determinante ed è stata negli anni uno degli strumenti fondamentali dell'emancipazione del mondo rurale e della crescita complessiva - sociale ed economica - della regione.

Oggi l'Emilia-Romagna è una delle realtà più avanzate d'Europa, con un'agroalimentare moderno, di cui le cooperative sono parte rilevante, che investe in ricerca, innovazione, internazionalizzazione. Un primato che non è solo economico. Penso a quell'idea del bene pubblico, del buon governo, dell'impegno civile, della solidarietà che tanta parte ha nella storia di questa terra e che ancora oggi ne rappresenta un tratto distintivo.

Con la pubblicazione *La cooperazione agroalimentare in Emilia-Romagna: una storia di successo, un futuro di sfide* la Regione ha scelto di ripercorrere questo cammino e ha scelto di farlo, non a caso, nell'anno di Expo 2015.

Si tratta di non perdere la memoria del nostro passato e della nostra identità e, su questa base, di agire nel nuovo contesto globale, per continuare a crescere in efficienza, qualità, capacità di competere, ma senza dimenticare l'equità, che è elemento di democrazia e giustizia sociale irrinunciabile.

In un mondo dove l'acuirsi della disuguaglianza ha provocato una crisi economica gravissima da cui solo ora stiamo uscendo, l'esperienza cooperativa, peraltro diffusissima su scala planetaria, specie in ambito agricolo, può insegnare molto e rappresenta ancora un modello di riferimento per la crescita e lo sviluppo sostenibile dell'agricoltura e delle comunità rurali, come ha attestato l'Onu in occasione dell'Anno Internazionale della Cooperazione celebrato nel 2012.

Credo quindi che questo volume debba essere letto con uno sguardo il più possibile ampio, guardando anche ai Paesi in via di sviluppo, alle tante sfide sociali e ambientali che abbiamo di fronte per nutrire il pianeta in modo sostenibile e pensando a quali sollecitazioni ci possono arrivare ancora oggi da quelle esperienze passate, da quelle modalità di organizzazione del lavoro e dell'attività economica che mettono al centro le esigenze delle persone e non il profitto e che accumulano patrimoni che si trasmettono fra le generazioni.

Simona Caselli

Assessore regionale all'Agricoltura, caccia e pesca

Il cuore dell'Italia agricola, della tradizione cooperativa ed agroalimentare è rappresentato da sempre dall'Emilia-Romagna, espressione di saperi, storia, tradizioni e culture politiche che nella dedizione e nella professionalità di tantissime persone ha trovato una sinergia per uno sviluppo territoriale tra i primi in Europa.

In Emilia-Romagna il settore agroalimentare è caratterizzato da un'ampia e radicata presenza della cooperazione nelle fasi di produzione, trasformazione e commercializzazione e da filiere controllate e certificate, per la valorizzazione dei prodotti conferiti dai soci coltivatori ed allevatori, "dal campo alla tavola", con un forte legame con le tradizioni ed il territorio e nel contempo un'importante proiezione verso i mercati esteri.

La cooperazione, attraverso il proprio modello d'impresa democraticamente partecipata, dal dopoguerra ad oggi ha interpretato lo spirito dei produttori agricoli fatto di solidarietà e di ideali. Unendosi in cooperative, i produttori hanno messo insieme le forze, in un patto intergenerazionale, per valorizzare i frutti del proprio lavoro, mantenendo la tutela del paesaggio rurale e il rispetto dell'ambiente quali punti di forza dello sviluppo.

Un'esperienza umana che ripaga l'impegno ed i sacrifici indispensabili di chi, assumendosi la responsabilità di autogestire l'impresa, ha condiviso opportunità di crescita professionale ed imprenditoriale, fornendo risposte non solo economiche.

Oggi la cooperazione agroalimentare è un sistema produttivo con una presenza diffusa e radicata. Rilevante è la percentuale di prodotto controllato dalle cooperative che oltrepassa in tutti i principali settori il 50% della produzione regionale complessiva.

Questa è l'Emilia-Romagna, una regione dove la particolare conformazione del territorio, nell'alternarsi di pianure colline e montagne, favorisce la produzione di una gamma di prodotti estremamente diversi, che l'hanno portata a detenere il primato nazionale con 41 prodotti Denominazione Origine Protetta e Indicazione Geografica Protetta.

Invitiamo quindi i lettori ad immergersi nelle pagine della pubblicazione che conducono in un viaggio appassionante alla scoperta di storia, culture e tradizioni per stimolarli a visitare le nostre terre, facendo tappa presso le nostre tante eccellenze cooperative.

Giorgio Mercuri
Presidente
ACI agroalimentare

Giovanni Luppi
Co-Presidente
ACI agroalimentare

Gianpaolo Buonfiglio
Co-Presidente
ACI agroalimentare

La cooperazione agroalimentare esprime oggi un grande protagonismo non solo nelle economie dei territori in cui opera, contribuendo alla sicurezza alimentare delle comunità, ma anche nelle sfide poste dalla globalizzazione, come la lotta alle povertà, o la generazione di sviluppo nei Paesi terzi. La storia racchiusa in queste pagine si dipana intorno a un interrogativo: come nasce e si evolve il primato di presenza cooperativa che la regione Emilia-Romagna detiene in un settore che oggi è ritenuto così strategico nella nuova cultura dello sviluppo sostenibile?

La I delle quattro parti in cui si articola il volume racconta le radici identitarie della cooperazione agricola emiliano-romagnola, stimolata dall'abbondanza di braccia e dalla carenza di lavoro, che hanno indotto le ideologie ottocentesche a favorire, attraverso la cooperazione bracciantile, soluzioni pratiche a questo bisogno. Parallelamente, l'introduzione di nuove colture e l'intensificarsi dei rapporti con l'industria hanno fatto nascere esigenze associative anche nei produttori agricoli, per la trasformazione e la commercializzazione, coinvolgendo inizialmente soprattutto l'associazionismo padronale.

Nella II parte si tematizza la grande spinta verso la cooperazione del secondo dopoguerra, di matrice prevalentemente popolare, in un contesto di grande partecipazione democratica in reazione alla dittatura. Parallelamente, lo Stato promuove la piccola proprietà contadina, che si afferma come il modello prevalente nelle campagne della regione. In questo contesto, la cooperazione si radica in uno spazio diverso rispetto alla proprietà dell'impresa, che rimane del singolo produttore, il quale si associa per la gestione di alcune fasi della produzione, per operare la trasformazione dei prodotti, per la commercializzazione. Questo processo di aggregazione permette ai piccoli produttori di acquisire una capacità competitiva sul mercato che come singoli non avrebbero potuto raggiungere, offrendogli l'opportunità di continuare un'attività che diversamente avrebbero dovuto abbandonare. Il legame persistente con le ideologie politiche, che promuovono la cooperazione come esempio di democrazia economica perché è il lavoro che gestisce l'impresa e non il contrario, consolida in questa regione il successo del modello, costruendo attorno ad esso la solidarietà fra produttori (nelle campagne) e consumatori (nelle città), che è la ragione profonda del radicamento territoriale.

La III parte ricostruisce, con esempi concreti, le caratteristiche delle filiere, nonché i percorsi di sviluppo intrapresi, dai quali si evince il legame con i territori, che ha consentito la valorizzazione delle produzioni locali e, conseguentemente, tracciabilità e sicurezza alimentare. Parimenti, si evidenziano alcuni nodi problematici attuali, come l'annoso dualismo fra crescita dimensionale *versus* partecipazione democratica alla governance.

Nella IV parte, infine, i fili della narrazione storica si intrecciano alle riflessioni condotte dai operatori, che individuano le sfide del futuro, in un contesto di variabili apparentemente opposte: radicamento locale e internazionalizzazione, attenzione verso i soci e riconoscimento di una leadership, tradizione e innovazione, sostenibilità e business, tutela del produttore e del consumatore, qualità e convenienza, valori etici e cultura economica, dimensione sociale e imprenditoriale.

La narrazione è strutturata su tre livelli, coordinati e paralleli: il percorso storico sulla parte sinistra della pubblicazione; sulla parte destra schede di approfondimento; un ricco apparato fotografico, che consente di cogliere meglio i tratti evolutivi di questo rilevante settore economico. Tale scelta risponde alla volontà di favorire una lettura personalizzata che stimoli un pubblico eterogeneo ad approfondire gli aspetti soggettivi di maggior interesse.

Giuliana Bertagnoni

Storica della cooperazione, Università degli studi di Bologna

PARTE I

Emilia-Romagna terra di cooperazione (1854-1945)

1. Una risposta innovativa alle trasformazioni economiche

Nella sua lenta ma inesorabile avanzata dal nord Europa, la rivoluzione industriale varcò la barriera alpina nella seconda metà dell'800, estendendo all'Italia settentrionale le contraddizioni che la mancanza di una legislazione a tutela del lavoro avevano già fatto esplodere negli altri paesi europei.

L'Italia partecipò attivamente al dibattito internazionale sulle diverse forme di impresa studiate per favorire lo sviluppo industriale nel nuovo contesto economico. Fra i diversi modelli elaborati per individuare un'alternativa alla ditta individuale, che si mostrava troppo fragile per sostenere la crescita nel lungo periodo, quello cooperativo era il più innovativo e avanguardistico. Proponeva infatti il superamento della divisione fra imprenditori e salariati, dando al lavoratore (oppure al produttore, al consumatore, al fruitore di un servizio, eccetera) la possibilità di associarsi per dare vita e gestire collettivamente e alla pari un'impresa finalizzata a fornire ai soci un lavoro (oppure un bene o un servizio) a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle che avrebbero ottenuto qualora avessero agito singolarmente. Alla base di questo tipo di impresa, dunque, vi era il principio dell'uguaglianza fra gli associati, della libera adesione, la cosiddetta "porta aperta", e della collaborazione reciproca per il soddisfacimento di un bisogno comune, che in gergo è lo scopo mutualistico dell'impresa.

Le società cooperative curavano l'interesse dei soci in tre direzioni: 1) quella dei prezzi, che significava tenere più alti i salari nell'ambito della produzione, più bassi i prezzi nell'ambito del consumo, più contenuti i tassi di interesse nell'ambito bancario-assicurativo, eccetera; 2) quella della previdenza in caso di infortuni, malattie o vecchiaia; 3) quella tesa a migliorare il capitale umano, che si traduceva, presso tutte le cooperative, nella istituzione di corsi di formazione professionale, nella creazione di biblioteche per acculturare gli analfabeti, di circoli ricreativi in alternativa alle osterie contro la piaga dell'alcolismo, eccetera.

Pur essendo portatori di sostanziali differenze culturali, tutti i padri fondatori ritenevano che un'attività costruita sulle esigenze degli uomini e non del profitto economico, soprattutto per i ceti popolari, rappresentasse una possibilità di riscatto anche sociale dal continuum secolare di povertà, sfruttamento e privazioni, in un contesto in cui il miglioramento delle condizioni materiali andava di pari passo all'innalzamento morale. Si superava così il principio paternalistico della beneficenza e si cominciavano a vedere tutti i cittadini lavoratori come depositari di **diritti inalienabili**, in particolare quelli di salute e istruzione, e a sviluppare, di conseguenza, il concetto della mobilità sociale, di cui il riconoscimento di quei diritti erano prerequisiti, mescolando in senso democratico le differenze di classe.

Per riassumere, la forma cooperativa di impresa era l'unica che accompagnava la remunerazione monetaria con la crescita culturale e sociale dei lavoratori, dei consumatori e dei soci in generale, rappresentando una risposta moderna e di avanguardia, sul piano economico e sociale, alle contraddizioni e ai problemi posti dalla rivoluzione industriale. In questo genere di innovazione stavano le radici profonde del suo iniziale radicamento.



Foto esposta all'interno dell'Istituzione Villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna



Foto esposta all'interno del MET - Museo degli usi e costumi della gente di Romagna Santarcangelo di Romagna, Rn
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

Emancipazione e diritti

Al momento dell'Unità d'Italia (1861) le campagne dell'Emilia-Romagna erano caratterizzate da un generale stato di arretratezza. Solo il 56% della superficie territoriale era coltivata a seminativo, tutto il resto era ricoperto da rocce e sassi, da boschi, pascoli, praterie, da gerbidi, acquitrini e paludi.

Circa tre quarti della popolazione era dislocata in campagna, dove in gran numero viveva in poderi a conduzione mezzadrile, mentre l'ultimo gradino della scala sociale era occupato dai braccianti. L'inchiesta agraria del 1881 raccontava come i braccianti imolesi abitassero in case "luride" e "antigieniche", che quelli modenesi avessero una "peggior salute che gli animali"; che l'alimentazione in provincia di Bologna si limitasse a polenta e acqua; che, più in generale, in regione erano diffusissime pellagra, scorbuto, tifo. Date queste premesse, al limite della sopravvivenza, la vita media era di 34,2 anni in provincia di Bologna e di 32,5 a Ravenna.

La sopportazione di condizioni materiali così precarie induceva spesso alla disperazione e all'alcolismo; ma più in generale prevaleva il senso di dignità umana, che portò il bracciante ad organizzarsi, attraverso la guida della Federazione nazionale fra i lavoratori

della terra (Federterra, nata nel 1901), per rivendicare alcuni diritti inalienabili, in primo luogo quello al lavoro e ad una equa retribuzione. Inoltre, non c'erano norme che regolassero l'orario, il minimo salariale, condizioni igieniche-sanitarie, per non parlare delle tutele in caso di malattia, invalidità, maternità, e via dicendo.

Nel suo percorso di emancipazione, il movimento dei lavoratori delle campagne diede vita a molte altre forme associative di *self-help*, per favorire l'alfabetizzazione, la formazione professionale, l'assistenza, eccetera, che facevano capo alle Camere del lavoro e alle Case del popolo.

Questo processo di emancipazione nel lavoro e nella vita quotidiana, grazie a una maggiore autonomia culturale, andava di pari passo con la conquista della rappresentanza politica. Il progressivo allargamento del suffragio elettorale, infatti, portò al governo centrale e soprattutto locale diversi esponenti socialisti, anche di estrazione popolare.

Cominciava così il lento percorso di inserimento dei ceti meno abbienti nei luoghi decisionali del potere politico ed economico, interrotto dal fascismo e conquistato definitivamente solo nel secondo dopoguerra.

2. Radici culturali della rappresentanza cooperativa

Correva l'anno 1854 quando l'Associazione generale degli operai aprì a Torino la prima cooperativa di consumo; nel 1856 alcuni vetrai di Altare (Sa) fondarono la prima cooperativa di produzione e lavoro; nel 1864 sorse a Lodi la prima Banca Popolare. Nei decenni successivi le realizzazioni cooperative ebbero un tale seguito che, nel 1886, alcuni esponenti di un'élite culturale cittadina delle regioni del nord (Lombardia, Piemonte, Liguria, Emilia) decisero di creare una struttura associativa nazionale non solo per svolgere una funzione di rappresentanza presso lo Stato, ma anche per precisare l'identità statutaria di un modello di impresa ancora acerbo, che aveva bisogno di consolidare le proprie strategie di crescita. Nacque così la Federazione nazionale delle cooperative, poi Lega nazionale delle società cooperative italiane (1893), l'attuale Legacoop.

La riflessione italiana in materia cooperativa fu molto fertile anche per la ricchezza culturale di cui erano espressione i **padri fondatori**, per lo più intellettuali, che avevano intrapreso percorsi formativi di stampo europeo e si muovevano nell'alveo di tre correnti di pensiero: liberale, socialista e cattolica. Le diverse anime culturali delle origini diedero vita a organizzazioni di rappresentanza cooperativa e a strategie di impresa differenti, ognuna con una propria ragione storica che ha reso il quadro italiano da una parte articolato e ricco di stimoli; dall'altra complesso e dipendente da fattori extraeconomici.

La Lega delle cooperative rappresentava il pensiero laico. La componente più illuminata della borghesia liberale e i primi embrioni del socialismo avevano collaborato condividendo l'esperienza delle Società di mutuo soccorso, organizzate sulla base del mestiere e finalizzate alla difesa e all'assistenza dei soci. Di natura interclassista, erano state le prime associazioni ad articolazione nazionale in cui era presente pure la classe lavoratrice.

Mentre i liberali salutavano la cooperazione come un mezzo per superare la lotta sociale, con la nascita del Partito operaio italiano (1882), poi Partito socialista italiano (1892), e la crisi economica del 1889-1890, che provocò alti indici di disoccupazione, il quadro politico italiano si radicalizzò: nacquero le Leghe di miglioramento o di resistenza, organizzate per articolazione professionale, e le Camere del lavoro, un soggetto unitario di classe ma che dialogava con il padronato. Queste, che alla fine dell'800 confluirono le une nelle altre, trasformandosi in moderne organizzazioni sindacali, promuovevano la cooperazione come uno strumento di emancipazione economica delle classi subalterne, legata all'azione rivendicativa e sindacale, in contrapposizione alla pace sociale auspicata dai liberali. All'inizio del '900, quando lo scontro si radicalizzò e crebbe la rilevanza delle cooperative operaie e contadine, operanti nei settori del consumo e della produzione e lavoro, all'interno della Lega prevalsero i dirigenti socialisti. Nel 1905 questa centrale associava 1.297 cooperative, che nel 1920 erano salite a 8.000, di cui 3.600 di consumo, 700 agricole, 2.700 di produzione e lavoro, 1.000 altro (Menzani, 2009).

La cooperazione cattolica, che si radicò sul territorio attraverso le Unioni agricole, nel 1898 diede vita alla Federazione delle unioni cattoliche cooperative agricole, con funzioni di coordinamento; solo nel 1919 nacque una vera e propria centrale con funzioni di rappresentanza: la Confederazione cooperativa italiana. Anche la cooperazione cattolica ebbe una crescita significativa: nel 1904-1905 le cooperative erano circa 1.538 (compreso il credito); nel 1920 erano salite a 7.448 unità produttive, di cui 3.200 di consumo, 2.000 di credito, 600 agricole, 1.148 di produzione e lavoro, 500 altro.

I padri fondatori della cooperazione

Fra i teorici della cooperazione di matrice liberale e laica che facevano parte di una élite colta dai tratti cosmopoliti ricordiamo Francesco Viganò, Ugo Rabbeno, Luigi Luzzatti, Leone Wollemborg, dai quali trassero ispirazione le cooperative soprattutto nel settore del credito e delle distribuzioni, con basi sociali radicate per lo più nella classe media. Dagli scritti di Wollemborg e Rabbeno emerge con chiarezza il ruolo di pacificazione sociale ed elevazione morale attribuito da questi pensatori alla cooperazione.

Per quanto riguarda i teorici del pensiero cattolico, ricordiamo Giuseppe Toniolo, Ercole Chiri, Luigi Sturzo, Lorenzo Guetti, Ambrogio Portaluppi e Nicolò Rezzara, che promossero soprattutto la diffusione delle casse rurali nelle campagne. Nei loro scritti emerge con chiarezza il ruolo attribuito alla cooperazione nel superamento della distinzione fra salariati e capitale a favore dell'allargamento del ceto medio.

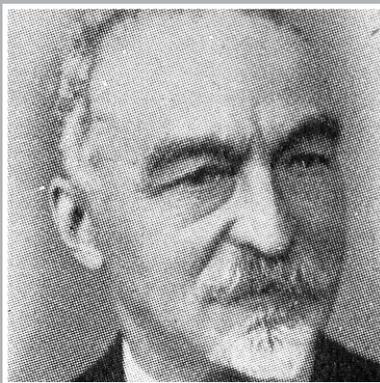
Fra i padri fondatori di ispirazione socialista vanno annoverati i nomi di Andrea Costa, Nullo Baldini, Antonio Vergnanini, Camillo Prampolini, secondo i quali la cooperazione era il primo tassello per la trasformazione completa dell'economia e della società.

«[La cooperazione contribuisce] al risveglio del sentimento morale e della fiducia in se stessi negli abitanti, i quali sanno che ognuno, purché onesto e capace di un utile lavoro, può senz'altro aspirare all'ingresso nel sodalizio e al beneficio del credito. A suffragare l'asserzione valgono tra gli altri questi fatti. Ventotto degli attuali appartenenti al sodalizio impararono a fare almeno il loro nome per potere firmare il libro dei soci. Parecchi fecero solenne promessa di voler mutare la propria viziosa condotta e tennero l'impegno. Infine vi fu chi, respinto perché compreso nell'elenco dei sussidiabili dalla locale congregazione di carità, ripresentò la domanda dopo aver diretto istanza al pio istituto per essere cancellato dai suoi registri "non avendo più bisogno de carità" e fu accettato»
(Wollemborg, 1884)

«La società cooperativa di produzione [...] si propone di eliminare l'antagonismo che attualmente esiste nella produzione, modificando la forma dell'impresa in modo da non aver più tale divisione di imprenditori e di salariati, in modo da togliere al lavoro quella disgraziata qualifica di "merce", che ora gli compete, e restituiregli la sua indipendenza economica, garantendogli in pari tempo una giusta retribuzione, e ripristinando nella produzione l'equilibrio, che fra i suoi elementi è venuto a mancare»
(Rabbeno, 1889)

«Si tratta, per mezzo della cooperazione, di rialzare il proletariato agricolo o industriale al grado di capitalista, di sorreggere le piccole imprese in faccia alle grandi. [...] Tale soluzione mira non tanto ad accrescere di qualche soldo il salario del lavoratore di campagna o di città, quanto a restringere al limite del possibile il salariato stesso, erigendo in mezzo ad esso un forte e crescente nucleo di piccole e medie imprese nelle quali il capitale si concentrerebbe nelle mani del lavoratore medesimo. E pertanto il grande compito della cooperazione dell'avvenire diviene quello della ricostruzione organica di una nuova classe sociale»
(Toniolo, 1900)

«La cooperazione, di fronte alla resistenza pura, rappresenta il passaggio da una fase unilaterale di opposizione a una fase positiva di ricostruzione. Parecchie delle nostre cooperative sono sorte appunto quando l'agitazione operaia nel campo della resistenza ebbe a rivelarsi impotente o insufficiente, e quando gli operai si trovarono a dover combattere non contro la resistenza padronale, ma contro un nemico più terribile e nascosto: la mancanza di lavoro. [...] Colle cooperative di lavoro, produzione e consumo le classi lavoratrici [...] attaccano il capitalismo dentro le sue stesse trincee [...] creando nuovi centri di vita commerciale e industriale [...]. Il lavoro organizzato sulla base della cooperazione muove guerra contro la speculazione privata, non solo per ottenere miglioramenti nelle sue condizioni di dipendenza, ma per cominciare, con una azione pratica e diretta, a contendere il monopolio economico della società»
(Vergnanini, 1907)



Archivio storico
Camera dei Deputati

Gregorio Agnini

Mo 1856-Rm 1945

Nato a Finale Emilia, di famiglia benestante, diplomato alla Scuola superiore di commercio di Genova, organizzò i braccianti nella bassa modenese, fondando, nel 1886, l'Associazione finalese dei braccianti, e operando per la diffusione della cooperazione come strumento dei lavoratori alternativo alla società capitalistica. Deputato dal 1890 al 1926, segretario del gruppo parlamentare socialista dal 1893 al 1898, fece parte anche della direzione del partito. Quale decano in età, aprì, nel 1945, la Consulta nazionale.

Di umili origini, ma legato a tradizioni garibaldine, conseguì il diploma tecnico, aderendo, giovanissimo, al socialismo italiano, prima internazionalista, poi riformista. Creò la prima cooperativa agricola italiana tra i braccianti di Ravenna (1883), quindi (1901) la Federazione delle cooperative della provincia. Deputato dal 1919 al 1924, fu esule in Francia durante il fascismo.



Archivio fotografico Federazione delle
cooperative della provincia di Ravenna

Nullo Baldini

Ra 1862 - Ra 1945



Archivio storico
Camera dei Deputati

Alberto Calda

Pc 1878 - Bo 1933

Prendendo parte, giovanissimo, alla guerra di indipendenza greca in una formazione garibaldina, si laurea in legge ed entra nel partito socialista. Deputato dal 1909, nel 1914 è anche nel Consiglio comunale e provinciale di Bologna. Membro del consiglio direttivo ai congressi della Lega delle cooperative; in rappresentanza legale della Federazione dei lavoratori della terra, realizzò un accordo con gli agrari bolognesi fra i più avanzati del periodo.



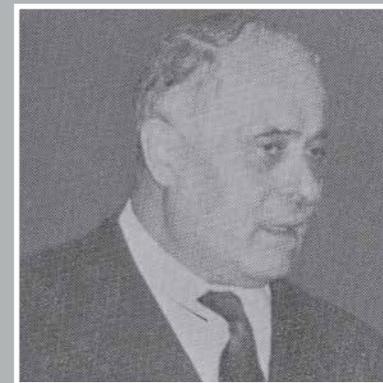
Centro italiano di documentazione sulla
cooperazione e l'economia sociale

Alberto Basevi

Mo 1882 - Rm 1956

Di origini ebraiche, entrò nella cooperazione, nominato nel 1914 segretario del nuovo Istituto nazionale del credito per la cooperazione e poi direttore di numerose filiali. Le leggi razziali lo obbligarono a dimettersi, e a tornare alla vita pubblica solo nel dopoguerra, contribuendo alla rifondazione della Lega delle cooperative e alla elaborazione del decreto legislativo "Provvedimenti per la cooperazione", più noto come legge Basevi, che costituì il principale strumento per l'espansione del movimento cooperativo del dopoguerra.

Di famiglia liberale, laureato in giurisprudenza, nel 1875 il suo nome si lega, con Sidney Sonnino e Leopoldo Franchetti, alla famosa inchiesta in Sicilia. Dal 1878 fu pubblicista, specialista di problemi del mondo agricolo, consulente del Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio. Fu presidente fino al 1906 della Federazione italiana dei consorzi agrari, che contribuì a fondare (Piacenza, 1892) e, considerato tra i maggiori esperti di organizzazione cooperativa, ebbe l'incarico di redigere lo statuto della costituenda Lega nazionale delle società cooperative italiane.

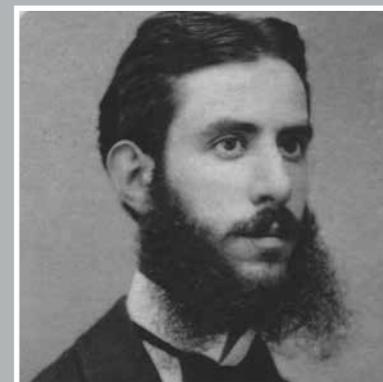


Morsiani, 1959

Giovanni Braschi

Fo 1891- Ra 1959

Nato a Mercato Saraceno, laureato in legge, fu fra i fondatori del Partito popolare italiano, caratterizzando la sua azione nella promozione del movimento cooperativo e sindacale romagnolo. Deputato dal 1921, fu un punto di riferimento per l'antifascismo cattolico, partecipando alla Resistenza e rappresentando la Dc nel Cln di Forlì. Membro della consulta nazionale, nel 1946 fu eletto deputato alla Costituente.



Museo civico di storia
naturale di Ferrara - Eredi Cavalieri

Enea Cavaliere

Fe 1848 - Rm 1929



Wikipedia libera da diritti

Andrea Costa

Bo 1851 - Bo 1910

Nato a Imola, pioniere del movimento operaio italiano, negli anni giovanili fu seguace delle idee anarchiche di Bakunin e dopo il 1871 organizzò sezioni dell'Internazionale in Romagna. Costretto all'esilio, emigrò in Francia, dove cominciò il suo avvicinamento al socialismo evoluzionistico. Al suo ritorno, nel 1879, annunciò in una famosa lettera agli amici di Romagna la sua conversione al socialismo. Fondò il settimanale «Avanti!» (Imola, 1881), fu deputato dal 1882, tra i fondatori del partito socialista, nel 1892. Nel 1908 fu eletto vicepresidente della Camera.

Romeo Galli

Bo 1872 - Bo 1945

Nato a Imola da una modesta famiglia, seguace di Andrea Costa, compie studi tecnico-commerciali e lavora in biblioteca, dove entra in contatto con gli intellettuali locali, elaborando una posizione teorica originale ed autonoma inscrivibile nel filone del socialismo riformista. Le sue principali formulazioni riguardano l'istituto cooperativo; fu animatore e dirigente di molte cooperative imolesi. Convinto antifascista, dopo la caduta del regime fu nuovamente tra i principali dirigenti della ricostruzione del movimento a Imola.



Bim Biblioteca comunale di Imola

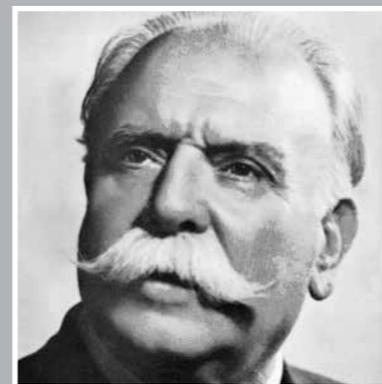


Archivio storico del movimento cooperativo, sindacale e socialista molinellese

Giuseppe Massarenti

Bo 1867 - Bo 1950

Nato a Molinella da famiglia contadina di modeste condizioni, laureatosi in farmacologia, fu fra i fondatori del partito socialista, nel 1892. Costituì a Molinella la locale sezione socialista, la Lega di resistenza bracciantile, la Società cooperativa di consumo (1896), eletto in Consiglio comunale, poi sindaco (1906), imprimendo all'amministrazione comunale un marcato carattere di sostegno istituzionale al movimento dei lavoratori e facendo di Molinella la città-simbolo del socialismo riformista. Fu perseguitato dal fascismo.



Camera dei Deputati, 1977

Giuseppe Micheli

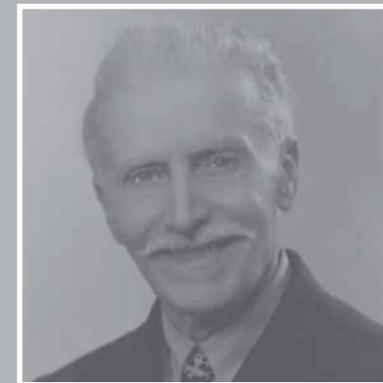
Pr 1874 - Rm 1948

Di famiglia agiata, laureato in giurisprudenza, partecipò alla fondazione della Federazione universitaria cattolica italiana (Fuci) con Romolo Murri. Entrato in contatto con Giuseppe Toniolo, fondò a Parma la sezione giovani dell'Opera dei congressi (1892), divenendo una guida riconosciuta di numerosi circoli cattolici e casse rurali. Dal 1902 deputato fino al 1926 (decaduto perché aventiniano), fu ministro dell'Agricoltura con Nitti e Giolitti (1920-21), dei Lavori pubblici con Bonomi (1921-22) e, dopo il crollo del fascismo, della Marina militare (1946-47). Deputato democristiano alla Costituente (della quale fu anche vicepresidente), fu nominato senatore di diritto nel 1948.

Gioacchino Napoleone Pepoli

Bo 1825 - Bo 1881

Marchese, nipote di Gioacchino Murat, sposatosi con la cugina del re di Prussia, tuttavia fu fautore di idee liberali, che affermò con la partecipazione al Risorgimento italiano, ricoprendo incarichi politici prima dell'Unità d'Italia, e come deputato e senatore del Regno. Ministro d'Agricoltura nel gabinetto Rattazzi (1862), al rientro a Bologna, dove morirà prematuramente, si dedicò con passione allo sviluppo dell'associazionismo popolare, ricercando la «conciliazione vera, profonda, fra capitale e lavoro».



Biblioteca comunale Manfrediana di Faenza

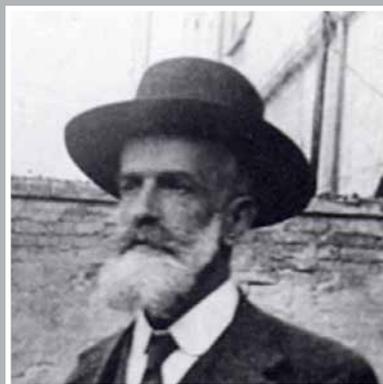
Antonio Medri

Ra 1876 - Ra 1959

Nato a Faenza, cominciò giovanissimo a impegnarsi nel movimento cattolico. Segretario dal 1895 del comitato diocesano di Faenza dell'Opera dei congressi, nel '900 svolse l'attività politica in ambito prevalentemente sindacale, organizzando i mezzadri e i fittavoli. Dal 1901 al 1953 fu prima segretario poi direttore della succursale faentina del Piccolo credito romagnolo, di cui aveva curato l'apertura. Si ritirò dalla vita pubblica con l'avvento del fascismo.



Museo civico del Risorgimento, Istituzione Bologna Musei



Istoreco, Reggio Emilia

Camillo Prampolini

Re 1859 - Re 1930

Socialista di orientamento riformista, svolse un'intensa attività di organizzatore sindacale e contribuì allo sviluppo del movimento cooperativo della sua città. Instancabile propagandista politico, nel 1886 fondò il periodico «La Giustizia. Difesa degli sfruttati», di cui fu direttore fino alla chiusura (1925). Deputato dal 1890, fu tra i fondatori del partito socialista (1892), al quale aderì fino al 1922, quando, con Filippo Turati e Giacomo Matteotti, fondò il Partito socialista unitario. Durante il fascismo si ritirò dalla vita politica.

Ugo Rabbeno

Re 1863 - Re 1897

Economista italiano, morto in giovane età, poco dopo la nomina a professore all'università di Modena. Si occupò soprattutto di problemi concreti e a lui si devono studi coscienziosi e in parte originali sulla cooperazione e sul protezionismo: L'evoluzione del lavoro (1883); La cooperazione in Inghilterra (1885); La cooperazione in Italia (1886); Le società cooperative di produzione (1889); Protezionismo americano (1893).



Basevi, 1953



Cavallaro, 1965

Giovanni Raineri

Pr 1858 - Pr 1944

Nato a Borgo San Donnino in una famiglia della media borghesia, si laureò in scienze agrarie, assumendo l'incarico di segretario del Comizio agrario di Piacenza, nel 1883, poi Consorzio agrario. Nel 1892, alla sua nascita, fu il primo direttore generale della Federconsorzi (Federazione italiana dei consorzi agrari). Deputato dal 1905 al 1923, fu ministro dell'Agricoltura industria e commercio (1910 e 1916-1917) e ministro delle Terre liberate (1920-1922). Con l'avvento del fascismo si ritirò dalla scena politica.



Istoreco, Reggio Emilia

Pietro Tesauri

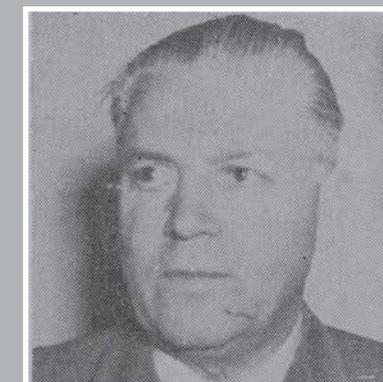
Re 1882 - Te 1945

Proveniente da una modesta famiglia mezzadrile di Cavriago, frequenta il Seminario di Reggio Emilia ed è ordinato sacerdote nel 1905, diventando un organizzatore di circoli giovanili cattolici e, dal 1909, un promotore dell'associazionismo e della cooperazione. Fra i promotori della nascita del Partito polare italiano a Reggio, nel 1920 assume la direzione dell'Unione del Lavoro e viene nominato parroco a Correggio. Entrato in conflitto con il fascismo, la nomina a vescovo di Isernia e Venafrò lo costringe a trasferirsi.

Alberto Trebbi

Bo 1892 - Bo 1975

Socialista fin da ragazzo, nel 1920 diresse la Fiom bolognese durante l'occupazione delle fabbriche, dove lavorava come operaio metallurgico. Tenace antifascista, nel 1926 fu confinato a Lipari, nel 1942 partecipò alla ricostituzione del partito socialista bolognese. Nel 1943 fu deportato nel lager di Dachau, da dove ritornò nel 1945, riprendendo la militanza politica. Fu poi nominato direttore della Cooperativa Fornaciaci e presidente del Consorzio provinciale delle cooperative di produzione, lavoro e trasporti di Bologna.



Onofri, 1965

Antonio Vergnanini

Re 1861 - Rm 1934

Di famiglia benestante, frequentò la facoltà di Lettere a Bologna, dove si avvicinò alle idee socialiste. Nel 1901 divenne segretario della neonata Camera del lavoro di Reggio Emilia, dedicandosi attivamente all'organizzazione e alla promozione del movimento cooperativo reggiano e maturando l'idea, condivisa con Prampolini, della cosiddetta «cooperazione integrale». Nel 1912 venne eletto segretario generale della Lega delle cooperative (carica che mantenne sino al suo scioglimento, nel 1926) e direttore de «La cooperazione italiana».

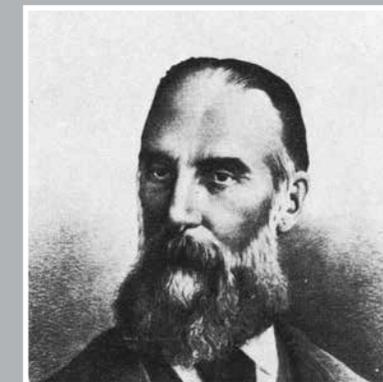


Fototeca della Biblioteca Panizzi di Reggio Emilia

Aurelio Saffi

Fc 1819 - Fc 1890

Nato a Forlì, avvocato, di idee liberali, accolse con entusiasmo le prime iniziative riformatrici di Pio IX ma, deluse le aspettative riposte nel pontefice, si avvicinò a Mazzini. Divenuto sostenitore della causa repubblicana, fu l'estensore del manifesto, volto a rivendicare la Costituzione, approvato dai circoli popolari e patriottici della Romagna, nel 1848. Figura di spicco nel prosieguo del Risorgimento italiano, fu deputato per brevi periodi all'inizio degli anni '60. Dal 1867, pur mantenendo il proprio impegno politico, si dedicò agli studi storici, lanciando, al primo Congresso dei cooperatori italiani, il manifesto della Cooperazione sociale.



Archivio storico Camera dei deputati

3. La cooperazione agricola emiliano-romagnola fra braccianti e contadini

Sul finire dell'800 l'Emilia-Romagna andava affermandosi come terra di cooperazione per antonomasia, diventando agli inizi del '900 la regione con maggior presenza di cooperative in rapporto agli abitanti e al numero di comuni; nel 1914 strappava il primato alla Lombardia anche in termini assoluti, con 1.575 cooperative.

In generale, le realizzazioni cooperative, che operavano per la salvaguardia dei ceti popolari in una delle regioni più toccate dalle trasformazioni capitalistiche, si moltiplicarono in ogni settore. Forza centripeta di questo reticolato che si dipanava nel territorio era la cooperativa di consumo, che più di ogni altra impresa operava per la salvaguardia dei ceti popolari nel contesto sia urbano sia rurale, calmierando i costi dei consumi dei soci attraverso il meccanismo del ristorno. Una delle prime cooperative di consumo della regione fu quella di **Molinella**, fondata da Giuseppe Massarenti nel 1896, che, trovandosi in una delle aree più interessate dalla diffusione delle risaie, fu un supporto economico fondamentale per i lavoratori delle campagne scesi in sciopero.

In campo agricolo, negli ultimi decenni del secolo, con l'incalzare della crisi agraria, particolare diffusione ebbe la cooperazione bracciantile che gestiva in appalto le opere pubbliche, effettuava il trasporto di materiali, l'arginatura, lo sterro, la spaccatura delle pietre, la realizzazione di canali, e così via. Di matrice prevalentemente socialista, era sostenuta anche dall'iniziativa della borghesia filantropica, che la riteneva utile per allentare i conflitti sociali, come l'Associazione fra gli operai braccianti del mandamento di Budrio, nel bolognese, fondata nel 1885, che nel 1894 aveva 1.366 soci.

La prima e più importante cooperativa bracciantile fu l'Associazione generale dei braccianti agricoli di Ravenna, esclusivamente operaia, fondata nel 1883 da Armando Armuzzi e Nullo Baldini, che ottenne lavori anche fuori regione, come l'appalto di importanti opere di bonifica a Roma, e segnò significativi traguardi, raggiungendo i 2.240 soci nel 1894. Quando, nel 1884, prese in gestione un vasto podere, nacque anche la prima cooperativa agricola italiana.

La cooperazione bracciantile, dunque, si sviluppò intorno a due anime: una legata ai lavori di sistemazione del territorio, in particolare inerenti la bonifica, l'altra di conduzione agricola.

A sua volta, nella conduzione agricola a inizio secolo fece la sua comparsa l'affittanza collettiva, che avrebbe avuto la massima diffusione nel cosiddetto "biennio rosso", il periodo 1919-1920 caratterizzato da uno scontro sociale diffuso e radiale. Ed ecco come le differenze ideologiche cominciarono ad avere un peso sulla cultura dell'impresa: mentre in ambito socialista l'affittanza collettiva era la sola forma di conduzione agricola praticata dalle cooperative, la cooperazione cattolica prediligeva un altro tipo di contratto agrario, l'affittanza a conduzione divisa, cioè l'assunzione di ampie tenute che venivano poi suddivise fra i soci per la gestione. Questo si sposava con i desiderata sia della base sociale sia della dirigenza del movimento cattolico, incentrati sulla realizzazione della piccola proprietà volta a trasformare braccianti e mezzadri in contadini.

Il caso di Molinella

Molinella, nel bolognese, fra '800 e '900 fu teatro di uno scontro durissimo, che unì braccianti e mezzadri, per governare il quale fu più volte necessario l'intervento dell'esercito, che mise il paese in stato d'assedio. Figura carismatica di questo movimento fu Giuseppe Massarenti, fra i fondatori del partito socialista nazionale, nel 1892, di cui aprì subito una sezione a Molinella. Promotore della Lega di resistenza, contribuì a fondare la cooperativa di consumo, nel 1896, una delle prime a livello regionale, e a rilanciare la cooperativa agricola, sorta nel 1905. Nel 1906 venne eletto sindaco e, nel 1908, consigliere provinciale. Rieletto sindaco nel 1920, sarà allontanato dallo squadristo fascista. L'esperienza sindacale e cooperativa rimase comunque profondamente radicata nelle coscienze collettive. Infatti Molinella oppose strenua resistenza al fascismo, tanto che il regime nel 1926 fu costretto a deportare in massa circa 300 famiglie di "irriducibili", trasferendole in altre regioni.

Come a Molinella, anche nel resto della regione la cooperazione bracciantile si diffuse in stretto collegamento con la resistenza sindacale, poiché consentiva di distribuire le giornate di lavoro

disponibili a un numero voluto di lavoratori che coltivavano collettivamente la terra. Alcuni imperativi ideologici renderanno nel tempo difficile l'equilibrio con le necessità economiche d'impresa, in particolare quello di utilizzare l'affittanza dei campi, anziché l'acquisto, nella convinzione che la classe contadina avrebbe finito con il conquistare e collettivizzare la terra; e la necessità di assegnare lavoro ad un alto numero di soci, spesso superiore al numero occorrente.

Il punto focale era l'autonomia dei lavoratori dai ceti sociali più abbienti. La legislazione sugli appalti del governo Giolitti diede la possibilità alle imprese cooperative di ottenere nuove attività anche attraverso lo sviluppo dei lavori pubblici e delle bonifiche. La rete di relazioni costruita fra Lega sindacale, cooperative, associazionismo assistenziale, culturale e ricreativo, Comuni socialisti, favorì l'affermazione di una nuova moralità, basata sull'orgoglio collettivo, pur tra difficoltà e contraddizioni, e su speranze utopiche; una nuova stabilità (per non dire un "contromondo") che divenne un'alternativa all'esodo di quanti sfuggivano dalle condizioni di miseria delle campagne.



Gruppo di mondine al ritorno dal lavoro. Tutt'attorno campi di riso mietuto, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna

La cooperazione agricola a conduzione collettiva nasceva dalla strategia sindacale elaborata per rispondere ai bisogni dei braccianti. Il problema fondamentale emiliano e romagnolo era la sovrabbondanza di braccia rispetto alla terra, per cui era difficile avere forza contrattuale per costringere il padronato agrario a concedere condizioni di lavoro migliori e remunerazioni adeguate. La lotta nelle campagne era molto aspra e risoluta. Le organizzazioni sindacali bracciantili della sinistra, organizzate nella Federterra, cercavano di garantire a tutti la sussistenza attraverso la distribuzione egualitaria del lavoro agricolo. Per questo il movimento dei lavoratori voleva gestire il collocamento di mano d'opera e imporre un tetto minimo di assunzioni ("imponibile di manodopera"), specie nei mesi invernali, nei quali si potevano svolgere migliorie ai terreni, che, oltre a produrre giornate lavorative, avevano l'effetto di aumentare la produttività e con questo le occasioni di lavoro anche future.

Il tentativo di ottenere il monopolio del lavoro da parte della Federterra da una parte intaccava il potere degli agrari, che si opponevano risolutamente ad ogni concessione che potesse cambiare lo status quo dei consueti rapporti di produzione, dall'altra rendeva difficile il contatto con i mezzadri, che erano conduttori interessati alla produttività, e, contemporaneamente, dipendenti dalla volontà del proprietario, il quale attraverso l'istituto dell'escomio, cioè la disdetta del contratto, li teneva in pugno con la minaccia di farli precipitare nella condizione di braccianti senza terra. L'azione sindacale della Federterra era volta a tenere insieme gli interessi di questi diversi lavoratori della campagna, cercando di spezzare il fronte padronale con un impegno unitario e realizzando, contemporaneamente, le cooperative di affittanza collettiva.

Accanto all'esperienza di Ravenna e di Molinella nel bolognese, all'inizio del '900 si svilupparono altre importanti realizzazioni della cooperazione bracciantile, come quelle di Santa Vittoria e di Fabbriano, nel reggiano, dove una trentina di braccianti (ma erano ammessi anche affittuari e mezzadri) diede vita, nel 1901, alla Società anonima cooperativa di miglioramento fra lavoratori della terra di Fabbriano, prendendo in affitto un fondo per alleviare i problemi di occupazione dei braccianti, ma anche per resistere alla lotta ingaggiata coi proprietari sulla determinazione delle tariffe per i lavori agricoli, e realizzando un esperimento di **"cooperazione integrale"**.

La "cooperazione integrale"

L'esperienza cooperativa più rilevante del reggiano fu quella di Santa Vittoria, che era un borgo di braccianti poveri, in cui prevaleva la proprietà terriera di carattere nobiliare, facente capo soprattutto ai conti Greppi di Milano. Qui nacque, nel 1890, una cooperativa di lavoro per acquisire appalti, che fra il 1900 e il 1902 divenne anche cooperativa agricola per l'affittanza collettiva dei terreni, con risultati non solo positivi, ma fortemente innovativi. Dopo un fallito tentativo della cooperazione cattolica, nel 1908-1909, di istituire nella ex tenuta Greppi un'affittanza da condurre in forma divisa, a fronte di una fase difficile dettata dalla venuta meno del supporto del Comune nel quale i socialisti avevano perso la maggioranza, nel 1911 la cooperativa fece un salto di qualità: costituì una cooperativa agricola per acquistare la tenuta Greppi, ammontante a circa 346 ettari, con il palazzo signorile, realizzando una struttura che si avvicinava al modello di cooperazione integrale propugnato da Antonio Vergnanini, il fondatore della Camera del lavoro di Reggio. Una parte del lavoro dei soci era pagata non in denaro, ma in natura o in buoni da utilizzare presso la locale cooperativa di consumo, della quale erano soci tutti i capifamiglia della cooperativa agricola. La realtà cooperativa si estendeva anche al mulino, al macello e al caseificio, tutte collocate nel palazzo Greppi e integrate in modo da rendere il villaggio autosufficiente nella produzione e nella disponibilità dei beni alimentari essenziali. Le diverse realtà cooperative rappresentavano quasi un'unica "cooperativa sociale", in cui ogni lavoratore era insieme creditore per le ore di lavoro prestate e debitore per i consumi effettuati, senza

differenze salariali tra direzione ed esecuzione. Si può parlare di "cooperazione integrale" per la prima fase della vita della cooperativa agricola, che fu lo stimolo per il successo di un'impresa tanto temeraria da acquistare una grande tenuta, sostenendo spese di avviamento, introducendo innovazioni tecniche, acquistando macchine, senza una dotazione di capitale iniziale. L'integrazione con la Federazione provinciale delle cooperative agricole e con le altre cooperative locali, che permetteva di raggiungere l'autosufficienza nel paese, garantiva lo sbocco di mercato. La cooperativa aveva istituito per statuto un fondo collettivo "per gli eventuali infortuni di campagna" e un fondo di mutua assistenza "per inabilità dovuta a vecchiaia o malattia".

Nel 1913 i soci erano 490, che coltivavano 552 ettari, nel 1915 erano 602 e i braccianti 451. Tutti i soci della Braccianti erano anche soci dell'Agricola e i capifamiglia delle due cooperative erano iscritti anche alla cooperativa di consumo.

La forma cooperativa e la gestione democratica, la comunanza ideologica, la sfida verso gli avversari, la volontà di dimostrarsi all'altezza della gestione di un'impresa senza la presenza del padrone fornirono la coesione necessaria per affrontare anni di grandi sacrifici e sofferenze di bilancio, rafforzando la cooperativa e preparandola a sopravvivere a oltre cento anni di storia.

Con un nome diverso, assunto nel 1979 dall'unificazione delle cooperative agricole di Santa Vittoria e Novellara, la Cila (Cooperativa intercomunale lavoratori agricoli) è oggi una completa filiera agroalimentare.



Cooperatori davanti all'ex Palazzo Greppi durante la battitura del grano con la macchina a vapore, Gualtieri, Re, 1914
Archivio Comune di Gualtieri, Re

Le ragioni della straordinaria evoluzione della cooperazione in Emilia-Romagna si intrecciavano con una "mentalità collettiva" in cui avevano spazio valori quali la solidarietà, lo spirito di collaborazione, il senso civico, che permisero l'emergere da una parte del riformismo cattolico, che poteva contare sulle reti parrocchiali, dall'altro facilitò il radicamento e la diffusione del socialismo. I partiti di sinistra, che si trovarono a svolgere nella regione un ruolo politico-amministrativo di lungo periodo (tutto il secolo, ad esclusione del ventennio fascista), stabilirono fin dall'origine con la cooperazione un legame sinergico. Comune-Lega sindacale-Cooperazione divennero elementi di un sistema diffuso nel quale sviluppo cooperativo ed emancipazione contadina andavano di pari passo. La cooperazione, infatti, favoriva l'autonomia dei ceti popolari grazie a una risposta concreta ai bisogni materiali e immateriali, in modo da sgretolare i secolari **vincoli di subalternità** ai ceti padronali e alle figure simboliche della gerarchia sociale (il parroco, il medico o il farmacista, il maestro, eccetera), alle quali gli strati subalterni erano costretti a rivolgersi per la soddisfazione di ogni genere di necessità.

Subalternità e paternalismo

La mancanza di autonomia rendeva molto umiliante la condizione dei mezzadri, costretti per il soddisfacimento di ogni bisogno a rivolgersi al padrone, il quale rispondeva alle richieste come benevola concessione, anziché come rispetto dell'accordo in essere. Particolarmente gravoso era poi l'istituto delle "regalie", sancito a livello contrattuale, in base al quale il mezzadro era tenuto a fare regali di varia natura e di non piccola entità al padrone (polli, uova, ecc.). La testimonianza che segue descrive l'impatto di questo rapporto di subalternità impresso nella memoria di una donna, bambina all'epoca dei fatti, negli anni intorno alla guerra, che da adulta avrebbe fatto la scelta del lavoro cooperativo come risposta ad un bisogno di emancipazione.

«Io ricordo il babbo - e questo mi faceva ribellare da piccola - che a Natale andava a chiedere: "signor padrone, io avrei bisogno di soldi in prestito", ma non stava chiedendo un prestito, stava chiedendo il salario che veniva dato durante l'anno come acconto. Doveva documentare il perché chiedeva questi soldi - perché doveva comperare le scarpe a me oppure a mia cugina o a sua moglie - doveva documentare che cosa doveva fare con quei soldi. Queste cose mi sono rimaste molto impresse come delle ingiustizie. Fare delle regalie voleva poi dire portargli anche della roba. Oppure il

fatto che la mamma una volta al mese andava a lavare le lenzuola nella casa del padrone, naturalmente gratis. Loro però erano felici perché andavano a vedere le cose bellissime che loro non avevano mai visto, queste ville con mobili antichi. Io mi ricordo la signora Maria, io me la ricordo come una cosa deliziosa, vestita di bianco, questa donna che era buona, che ci portava le caramelle, ci vedeva svestiti o scalzi, chissà quanta compassione le facevamo, perché noi andavamo scalzi e lei era sempre vestita di bianco, con il cappello bianco grande, a falde larghe. Io vedevo una persona elegante solamente quando veniva la signora perché non mi ero mai mossa da lì. Ed è per questo che io poi dopo mi sono trovata a lavorare nella cooperazione, secondo me per fare qualcosa anche per me, per la gente che stava come me che aveva dei problemi e quindi doveva crescere, doveva evolversi, non doveva pensare "lavoro e poi devo andare a chiedere un prestito al mio datore di lavoro, se lavoro mi devono dare il mio avere e poi devo avere il diritto di scioperare". Quindi lavorare alla cooperazione per me voleva dire lavorare in un posto dove intanto potevo esprimermi, potevo dire cose che erano sicuramente proibite nelle fabbriche oppure nei posti di lavoro di tipo diverso allora» (Orianna Rinaldi di Modena, citata in Nava, 1992).



Gruppo di lavoratori intento alla spannocchiatura del granoturco nell'aria di una casa rurale, ca 1915-1918
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna

Mentre sul piano delle relazioni sociali gli ideali cooperativi esprimevano un contenuto progressista, come abbiamo visto, promuovendo un processo di emancipazione e l'innalzamento morale dei ceti popolari, lo stesso percorso innovativo nel primo '900 stentò a partire sul piano delle relazioni di genere. L'approvazione del Codice del commercio del 1882, che rappresentò un primo ordinamento giuridico anche per le cooperative, avallava un atteggiamento discriminatorio fondato sulla consolidata prassi di affidare ai soli capi famiglia la qualità di «socio», sorretto dal Codice civile del 1865 che stabiliva che le donne erano incapaci di contrattare, al pari dei minori, degli interdetti e degli inabilitati; che «la moglie non può donare, chiedere beni immobili, sottoporli a ipoteca, contrarre mutui, cedere o riscuotere capitali, costituire società [...] senza l'autorizzazione del marito». Il Codice del commercio, inoltre, stabilì che la donna, «senza un'autorizzazione speciale del marito o del Tribunale» non poteva entrare in società commerciali e che tale autorizzazione era soggetta «in ogni tempo» ad essere revocata.

Questa legislazione pregiudicò per un cinquantennio alle **donne** la possibilità di partecipare al movimento cooperativo, fino all'approvazione di un diverso indirizzo legislativo, nel 1919, che stabilì nuove norme circa la capacità giuridica della donna e abolì quegli articoli del Codice civile e di Commercio, che avevano inibito la partecipazione femminile a molteplici ambiti della vita civile, fra i quali c'era quello cooperativo.

Nonostante le dichiarazioni di principio espresse dalla Lega a seguito di questa evoluzione, allorché l'Alleanza cooperativa internazionale promosse un'inchiesta statistica per conoscere se nei singoli paesi esistesse qualche organizzazione speciale di donne cooperatrici, nel 1921, dall'Italia non giunse risposta; e l'«Almanacco dei cooperatori» del 1922 sosteneva che, in rapporto a quanto era avvenuto all'estero, «in Italia ben poco si è fatto per promuovere la formazione di nuclei femminili cooperativi».

Le donne in campagna

Le donne erano una componente essenziale della manodopera agricola: oltre a compiere insieme agli uomini gran parte delle attività dei campi (zappavano, seminavano, mietevano), si facevano carico della conduzione della casa, della maternità e dell'allevamento dei figli. Le mezzadre lavoravano a fianco degli uomini, spesso svolgendo la stessa attività, ad esclusione dei lavori di vanga e aratro, considerati troppo faticosi. I lavori tradizionalmente di competenza femminile erano la raccolta della frutta, la lavorazione del lino, alcune fasi della lavorazione della canapa, l'allevamento del baco da seta. Ma le donne, fin da piccole, si rendevano utili in molti altri modi, anche in sostituzione delle bestie da soma per il trasporto di carichi pesanti, come la provvista di acqua o legna. L'unica figura femminile che non svolgeva incarichi agricoli era la reggitrice, che aveva il compito di mandare avanti la casa e di prendersi cura di figli e vecchi. Seguiva, inoltre, alcune attività produttive minori, come l'allevamento degli animali da cortile e la conduzione dell'orto, i cui proventi derivati dalla vendita venivano poi utilizzati per bisogni particolari della famiglia.

A inizio del '900 il bracciantato femminile era in espansione, soprattutto in alcune aree della provincia di Bologna, Ferrara e Ravenna, anche a causa del minore salario percepito rispetto

all'uomo, a parità di lavoro. Le donne intervenivano anche nelle attività più faticose, come la battitura del granturco e il trasporto della paglia, contribuendo così in maniera determinante al reddito familiare. Il lavoro in risaia, in particolare, diede identità sociale alle donne, incaricate in particolare della monda, che doveva essere svolta per molte ore al giorno a mollo in acqua melmosa e malsana, con la schiena ricurva, e richiedeva un elevato numero di lavoratrici in un periodo concentrato dell'anno. Dalla fine dell'800 divenne rilevante il flusso migratorio delle risaiole emiliane verso altre regioni. Nel 1905 il 37% delle donne lavoratrici nelle risaie proveniva dall'Emilia, soprattutto Piacenza, Reggio, Modena. Il soggiorno offerto nelle risaie era in luoghi malsani, dove facilmente ci si ammalava di malaria.

In un quadro che le vedeva sempre in primo piano, le braccianti e le mondine emiliano-romagnole furono le più attive negli scioperi agrari fra '800 e '900, con una tradizione di lotta bruscamente interrotta dagli attacchi squadristi del fascismo. Negli anni '30 il cosiddetto coefficiente Serpieri inquadrava la remunerazione dell'attività lavorativa femminile al 60% di quella maschile, tanto che le donne in campagna furono spesso costrette ad affiancare il lavoro esterno al lavoro a domicilio, che fu un lavoro tipicamente femminile.



Gruppo di contadini, San Vittore di Cesena, ca 1930-1932
Fondo Lelli Mami, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Componenti di 150 famiglie di operatori discendenti dei bonificatori ravennati di Ostia in occasione dei Congressi nazionali delle Cooperative di produzione e lavoro e Cooperative agricole e coltivate, 12 novembre 1928
Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Portantini addetti al trasporto dei covoni di riso, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Trebbiatura sull'aja Budrione di Carpi, attività agricola inizio '900
Foto Pietro Foresti, Centro Ricerca etnografica dei Musei, Carpi, Mo



Preparazione ed affondamento mediante sassi delle zattere formate da fasci di canapa per la macerazione, Bentivoglio, Bo, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Alfonsine, via Borse. Magazzino dell'Associazione cooperativa fra operai braccianti [1917-1918]
Foto Parigina, Ravenna, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna

Come dicevamo, accanto alla cooperazione di conduzione terreni si sviluppò la cooperazione bracciantile legata ai lavori di sistemazione del territorio. Questo genere di cooperazione si rafforzò nel primo decennio del '900, grazie alle aperture del governo Giolitti che determinarono una legislazione favorevole per un'altra organizzazione tipica della cooperazione emiliano-romagnola, che avrà un ruolo determinante nel corso del secolo: i consorzi cooperativi. La legge stabiliva le modalità di partecipazione delle cooperative ad appalti pubblici, in modo da incoraggiare la costituzione di strutture cooperative di secondo livello, cioè associazioni di imprese cooperative.

Questo permise il consolidamento del movimento cooperativo, che poté affrontare sfide straordinarie, come la costruzione del Canale sulla destra del Reno da parte della Federazione delle cooperative di Ravenna di Nullo Baldini attraverso un appalto ottenuto nel primo decennio del '900. Sotto la direzione tecnica del Genio civile, la Federazione lottizzò i lavori da compiere e ne affidò l'esecuzione alle cooperative ad essa aderenti: alcuni scavi furono eseguiti dalla Cooperativa braccianti di Ravenna, altre opere lungo il fiume Senio dalla Cooperativa braccianti, muratori, carrettieri ed affini di Faenza, e via dicendo.

La possibilità di concorrere ad appalti pubblici fu poi estesa anche a consorzi fra cooperative agricole, quali le affittanze collettive, i consorzi agrari, i granai cooperativi ed ogni altra impresa cooperativa avente scopi di produzione agricola, che potevano costituirsi per la realizzazione di opere pubbliche, miglorie fondiari, iniziative nell'agricoltura.

Mentre la Lega delle cooperative si concentrava su questo genere di realizzazioni, il movimento cattolico dava vita a cooperative di affittanza divisa, in cui la famiglia contadina gestiva un podere come proprio; oppure a cooperative di servizi, in cui i produttori si associavano per l'acquisto condiviso di attrezzatura e macchine. Spesso i due tipi di cooperative, di braccianti e di contadini, convivevano in realtà locali piccolissime, entrando facilmente in conflitto, come nel caso di **Conselice** nel ravennate.

Bracciantato e contadini a Conselice

Conselice, nel ravennate, era la roccaforte socialista della bassa Romagna, una zona di risaie e bonifiche dove il bracciantato era numeroso e combattivo, sotto la guida di Nullo Baldini, che aveva fondato la prima cooperativa braccianti e, poi, la Federazione delle cooperative di Ravenna. Ciononostante, accanto alla cooperazione bracciantile, anche in zone in cui il conflitto politico e sociale era così acuto, la cooperazione dimostrava la sua duttilità: il 2 agosto del 1908 una trentina di coloni fondò la Società anonima cooperativa agricola di Conselice, per «migliorare progressivamente la condizione economica e morale dei lavoratori della terra» e gestire in società alcune macchine trebbiatrici che erano la grande novità della meccanizzazione agricola. Nel 1911 la società possedeva due trebbiatrici Garrett, due sguasciatrici di semi per granoturco e un apparecchio per la trebbiatura del riso, ponendo la cooperativa all'avanguardia nel panorama agricolo dell'epoca. Un maestro elementare svolgeva le mansioni di contabile.

La cooperativa aderì alla Federazione autonoma, una centrale cooperativa repubblicana di carattere locale, che si contrapponeva alla Federazione delle cooperative di Baldini. I romagnoli avevano una lunga tradizione politica repubblicana, che aveva rapporti conflittuali con la Chiesa, a seguito della vicenda risorgimentale e del ruolo esercitato dal papato nel processo di unificazione italiana. I mezzadri della Società anonima di Conselice, tuttavia, erano per lo più legati alla parrocchia.

In contrapposizione a questa realizzazione, i socialisti conselicesi diedero vita alla Cooperativa coloni, piccoli proprietari e piccoli affittuari del comune di Conselice, diretta da Paolo Fabbri, aderente alla Federazione, che si occupò della vendita collettiva di materiali agricoli.

La sede della cooperativa repubblicana divenne un punto di riferimento paesano e il contraltare della Casa del popolo, che era punto di riferimento della cooperativa socialista. La conflittualità fra le due realtà, divenuta molto acuta nella cosiddetta settimana rossa del 1914, si stemprò con l'insorgere del regime totalitario e con la fascistizzazione della cooperativa, che nel 1944 fu sciolta e, nel 1962, ricostituita con il nome di Cooperativa coltivatori diretti di Conselice, confluendo, nel 2008, nell'attuale Cesac (Centro economico servizi agricoli), attiva oggi nei settori della cerealicoltura, orticoltura, vinificazione, ferramente, mangimistica, agroforniture e impiantistica per l'agricoltura.



Contadini che preparano il pranzo, ca 1910-1920
Fondo Lelli Mami,
Biblioteca Malatestiana di Cesena

Il mondo cattolico aveva anche espresso la propria tradizionale tensione all'associazionismo e al solidarismo nella promozione delle casse rurali: la prima nacque nel Veneto nel 1883.

È bene sottolineare che i primi passi della cooperazione in Italia si snodarono nel contesto del Risorgimento (l'Unità nazionale è del 1861), e in un momento politico molto complesso, non solo per le prime sperimentazioni di governo da parte dei liberali e per la genesi del partito socialista, ma anche per la chiusura della Chiesa alla vita socio-politica del Regno in seguito alla conquista di Roma (1870), sancita dal *Non expedit*. In ambito cattolico si sarebbe dovuta aspettare la *Rerum novarum*, l'enciclica che nel 1891 dava forma alla dottrina sociale della Chiesa, per intraprendere iniziative di solidarismo in campo economico. L'enciclica, ribadendo l'avversione al socialismo e il carattere naturale della proprietà privata, incoraggiava, in nome del solidarismo cristiano, l'accordo reciproco tra lavoratori e datori di lavoro, condannava come ingiusta una eccessiva sperequazione della ricchezza, ammetteva l'intervento dello Stato a tutela dei lavoratori (riposo festivo, limitazioni dell'orario di lavoro e via dicendo) e riconosceva la liceità delle organizzazioni operaie. Elaborata in un momento in cui in Europa si andavano rafforzando il movimento socialista e quello sindacale, l'enciclica fu accettata come programma di base da tutte le tendenze politiche "cattoliche" e ne costituì l'elemento comune, che sdoganava il protagonismo cattolico in questo campo.

Le casse rurali, di matrice borghese, ebbero un ruolo determinante per il sostegno di mezzadri, affittuari e piccoli proprietari, i più toccati dalle trasformazioni prodotte dall'economia capitalistica. Il capitale versato singolarmente in queste banche era puramente simbolico, mentre il patrimonio sociale che generava credito era costituito dai pochi beni individuali posseduti dai soci; per questo si affermarono lentamente, ma diedero un contributo fondamentale nel convogliare il prestito verso aree e settori che non avrebbero mai potuto ottenere altre forme di **credito bancario**.

Il credito bancario

La prima delle forme cooperative di credito che si sviluppò in Italia fu la Banca popolare, la quale si ispirava al modello elaborato dal banchiere tedesco Hermann Schulze Delitzsch incentrato sull'idea di facilitare l'accesso al credito del ceto medio e polare urbano, per favorirne la crescita economica e per ridurre il ricorso all'usura. Attraverso la forma cooperativa si raccoglieva il capitale sociale necessario ad avviare l'attività di credito che veniva riservata ai soci, ai quali spettava a fine anno una parziale distribuzione degli utili realizzati. Le banche popolari ebbero un immediato successo e un comportamento dinamico, che aggregò artigiani, commercianti, imprenditori e agricoltori, ma bassa fu l'adesione delle classi popolari.

Molto diverso fu il ruolo delle casse rurali, che si ispiravano alle idee di Raiffeisen, un pastore protestante originario della Prussia renana, il quale ideò un modello di banca che consentiva ai contadini associati di accedere al credito necessario ai piccoli acquisti di animali e di strumenti di lavoro garantendo con i propri beni. Questa idea di base presupponeva altre condizioni: un elevatissimo livello di fiducia e di conoscenza reciproca fra gli associati, la comune appartenenza a un medesimo contesto territoriale, la condivisione di ideali culturali e spesso religiosi. La finalità sociali delle casse rurali le rendevano economicamente fragili, dipendenti dal prestito interbancario, per cui si affermarono con difficoltà, spesso grazie all'intervento diretto dei gruppi parrocchiali delle piccole comunità. Si può dire (Battilani, 2005) che all'origine si ponessero come erogatrici più di fiducia che di credito vero e proprio, poiché i prestiti venivano da altri istituti bancari. In questa profonda necessità di fiducia sta la giustificazione di tipo economico alla selezione dei soci su base religiosa, che spesso veniva effettuata in questo genere di cooperative.



Buoni di lavoro per la cooperativa di consumo di Santa Vittoria
Archivio Comune di Gualtieri, Re

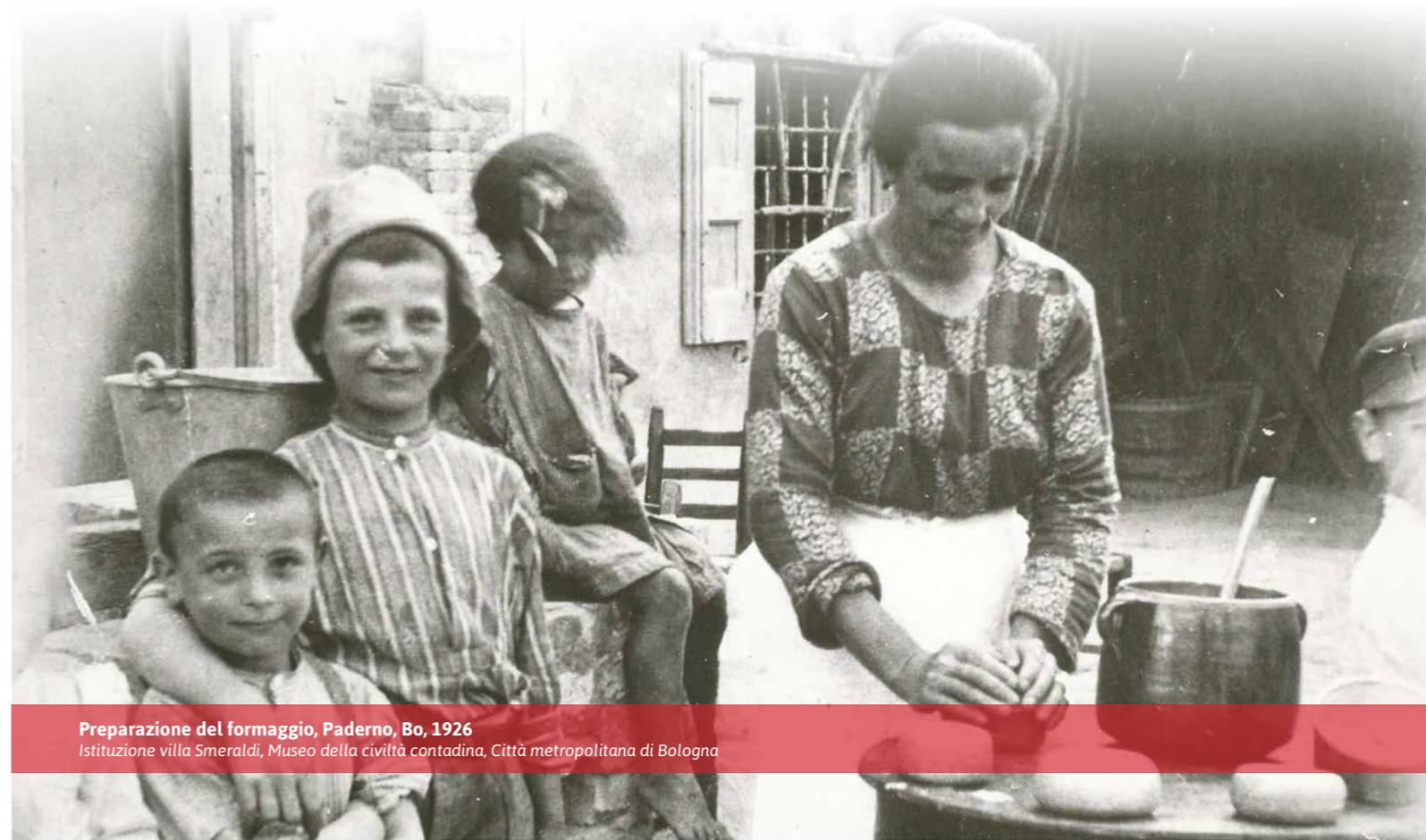
Accanto al credito, che sostenne le attività agricole dei soci, nel movimento cattolico assunse poi importanza la cooperazione di conduzione terreni, le cantine sociali e le latterie. Nel corso del '900 il **comparto lattiero-caseario** fu interessato dall'espansione della formula cooperativa. La stalla creava le condizioni per una dimensione di imprenditorialità parcellizzata ma diffusa che trovava nella sperimentazione cooperativa una naturale evoluzione. Infatti, mentre il capitale bestiame doveva essere equilibrato alle possibilità di nutrizione del podere e alle necessità lavorative per la coltivazione dei terreni, grazie ai quali i conduttori (fossero essi piccoli proprietari, affittuari o mezzadri) avevano la garanzia della sopravvivenza della famiglia (e la perdita di questo capitale retrocedeva il conduttore allo status di bracciante); i prodotti della stalla prendevano quasi esclusivamente la strada del mercato e in questo settore, che non metteva in discussione la sua sopravvivenza, il conduttore poteva rischiare e sperimentare cercando di conseguire maggiori guadagni. Si svilupparono così le latterie sociali, nelle quali i produttori mettevano in comune non solo la lavorazione del latte, ma anche la commercializzazione dei derivati, rendendo possibile investimenti in moderni impianti e in manodopera specializzata, in grado di migliorare la forza contrattuale della produzione sul mercato. Questa esperienza, che vide il socio direttamente coinvolto nell'andamento dell'azienda, fu la prima (anche per l'alta deperibilità del prodotto che obbligava a studiare precocemente tecniche per la conservazione del latte, come la pastorizzazione) che fece sperimentare al produttore come fosse utile la forma associativa per fare crescere imprese che si collocavano fra agricoltura e industria, costituendo un modello per gli altri comparti dell'agroalimentare in fase di evoluzione: il vino e l'ortofrutta (in particolare la barbabietola e il pomodoro).

Il comparto lattiero-caseario

Nella seconda metà dell'800 le latterie turnarie, evoluzione dell'antica "prestanza del latte" in uso nelle valli alpine, si radicarono nella Pianura Padana, cedendo presto il passo alle latterie sociali, più propense per la loro organizzazione all'avvio di un processo di tipo industriale. Nelle latterie turnarie i soci mettevano in comune solo il latte, che veniva lavorato a turni giornalieri da ognuno, dividendo la spesa per i materiali e il tempo di lavorazione mentre i rischi attinenti la commercializzazione dei derivati restano a carico dei singoli soci; nelle latterie sociali, invece, erano svolte in comune anche le attività di lavorazione e di commercializzazione dei prodotti,

rendendo possibile l'uso di moderni impianti e di manodopera specializzata, permettendo agli associati, più in generale, di avere maggiore forza contrattuale sul mercato. Per questo si ritiene che la lavorazione cooperativa del latte costituirà per l'agricoltura di pianura una novità forse più significativa dell'acquisto e della produzione in comune di concimi, macchine e attrezzi produttivi, in quanto fu l'espressione di una volontà di difesa dei redditi agricoli mediante la loro partecipazione a un sistema di rapporti agroindustriali più strutturato ed evoluto. In questo modello di imprese il produttore esercitava un ruolo attivo, dal momento che in qualità di socio era direttamente in-

teressato all'azienda sociale ed era quindi indotto a seguirne accuratamente l'andamento, assumendone le cariche sociali, vigilando sul casaro e sui soci. Dal 1900 la forma cooperativa si affermò definitivamente in varie regioni, fra cui l'Emilia, dimostrando nel lungo periodo la vitalità di un sistema organizzato su un alto numero di piccole aziende che oggi hanno dato vita ai più importanti distretti italiani, quelli del Parmigiano Reggiano e, anche se in misura minore, del Grana padano. Accanto a questa imprenditorialità cooperativa diffusa, tuttavia, alcune cooperative raggiunsero grandi dimensioni, come la Latterie cooperative riunite di Reggio Emilia (poi Giglio), nata nel 1934.



Preparazione del formaggio, Paderno, Bo, 1926

Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna

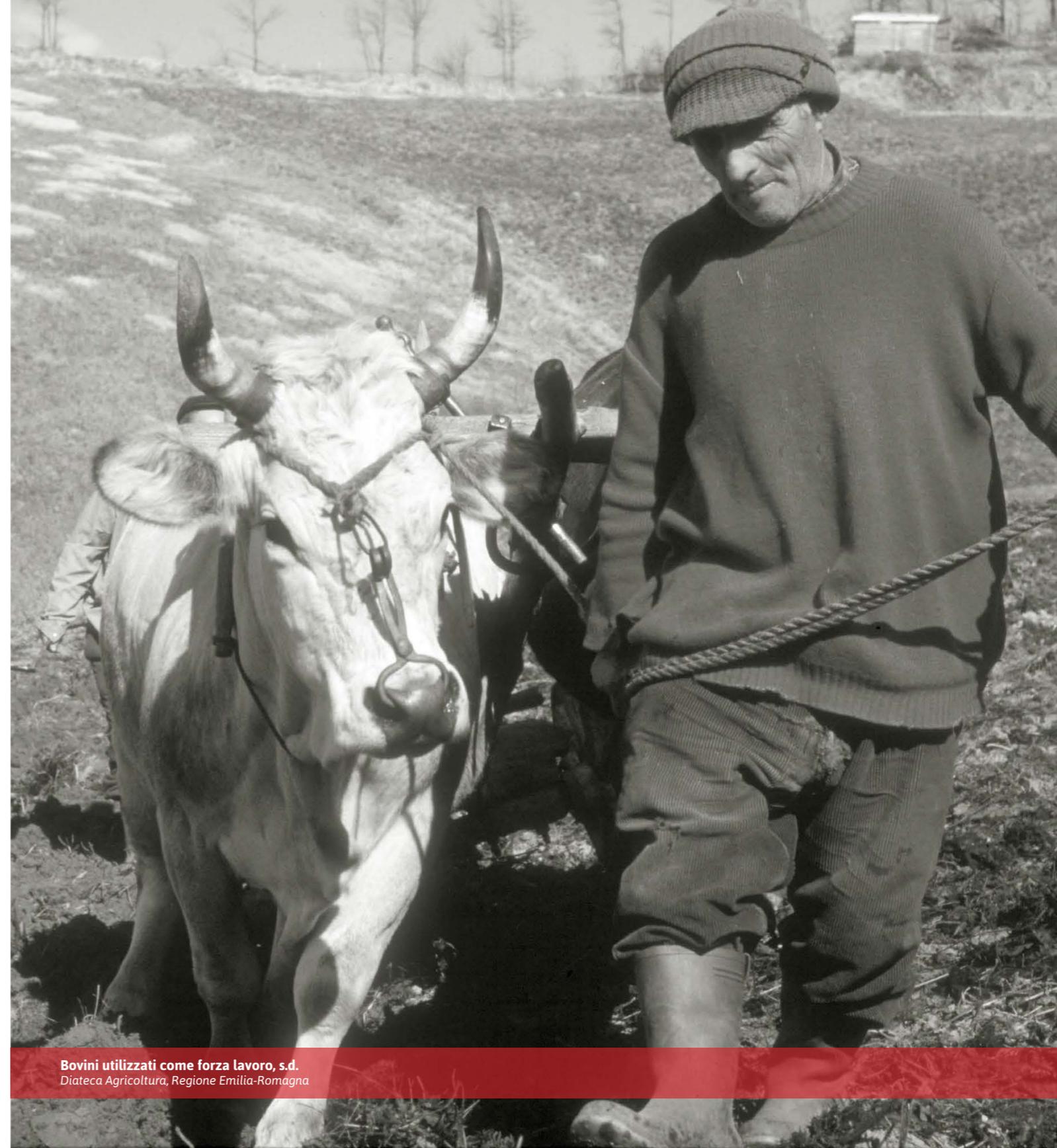
4. Crisi agraria e nuovi equilibri produttivi

Il connubio fra lavoro agricolo e operaio, tipico della cooperazione bracciantile emiliano-romagnola a cavallo fra '800 e '900, era dovuto all'importanza che il lavoro manuale aveva assunto nell'approntamento della terra alla coltivazione.

La regione, che è uno spicchio triangolare di territorio che dalla Pianura Padana risale gli Appennini a sud, tuffandosi nel mare a est, ospita un sistema reticolare di affluenti del Po, che taglia a nord l'Emilia con un altro fiume importante, il Reno. Dopo l'Unità d'Italia, soprattutto l'area nord-orientale era caratterizzata dall'abbondante ma disordinata presenza di acqua, che aveva caratterizzato così profondamente il territorio che i suoli coltivati a risaia sfiorarono il tetto dei 25.000 ettari (Cazzola, 1997). Paludi e acquitrini venivano di mano in mano bonificati per rendere la terra disponibile all'agricoltura e riorganizzati con sapienti canalizzazioni per valorizzare il ruolo dell'acqua funzionale alla prosperità dei campi. Come abbiamo detto, la cooperazione in questo processo giocò un ruolo rilevante, introducendo anche innovazioni tecniche, come il sistema meccanico di sollevamento delle acque nelle opere di bonifica, che segnò l'avvio di un nuovo periodo di trasformazioni agrarie.

Nell'area montana, che occupa circa un quarto del territorio, l'agricoltura viveva in complementarietà fra arativo, bosco e allevamento, ma la pressione demografica e i seminativi fin troppo estesi mettevano a rischio l'equilibrio ambientale e non consentivano la stabilità economica delle aziende agrarie, fornendo alle popolazioni prodotti di diretto consumo: frumento, mais e patate in primo luogo, ma anche fave, ceci e altri legumi.

Nella porzione più ampia della regione, il paesaggio agrario era tradizionalmente dominato dalla presenza del podere cerealicolo-canapicolo, tipico della pianura bolognese, ferrarese e cesenate, con rotazione a granturco. Era il frutto di un secolare adattamento ai vincoli imposti dall'ambiente, dalle risorse energetiche disponibili e dalla necessità di fornire contemporaneamente alimentazione per la famiglia contadina e una rendita monetaria per il padrone della terra. Al di fuori di quest'area, il frumento manteneva comunque un primato, con una rilevanza crescente mano a mano che dalle province occidentali si andava verso il mare, mentre la caratteristica produzione di foglie di gelso per l'allevamento del baco da seta continuava in alcune aree collinari, specie romagnole, ma aveva perso la rilevanza che aveva avuto per secoli.



Bovini utilizzati come forza lavoro, s.d.
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

Alla fine dell'800, era già molto elevata la produzione di vino, presente quasi dappertutto, specie in pianura, nella forma di coltivazione promiscua intercalata. Il vino era destinato all'autoconsumo, generalmente scadente e poco commerciabile. Nella zona di Sorbara nel modenese, nelle prime colline bolognesi e soprattutto nelle colline forlivesi e piacentine il vino cominciava a costituire una produzione non destinata al solo consumo locale. In tempi a noi vicini la scelta dei vitigni e dei terreni più adatti alla coltivazione della vite ha fatto emergere un settore vitivinicolo, che mantiene un'elevata produzione quantitativa di uve e vini con caratteristiche adatte al mercato nazionale e internazionale.

Il sistema agrario permetteva di alimentare il bestiame da lavoro, la più importante forza motrice dell'epoca, con una superficie minima di terra destinata alla produzione foraggera. Biomassa aggiuntiva per nutrire i bovini proveniva dalle fitte alberature di olmo e acero poste a separazione dei campi e collegate fra loro dalla vite tenuta alta (la piantata). In caso di necessità si ricorreva ad apporti esterni provenienti dalle zone paludose della bassa pianura. La priorità data al lavoro frenava lo sviluppo dell'allevamento bovino da latte, tuttavia nella seconda metà dell'800 alcuni territori cominciarono a valorizzare la risorsa bestiame: le province di Parma e Reggio aumentavano gli stabilimenti di lavorazione del latte. Mentre a Modena andava sviluppandosi l'allevamento di suini in relazione al caseificio e all'industria dei salumi.

La crisi alla fine del XIX secolo tuttavia ebbe anche effetti positivi sulla modernizzazione della campagna, accelerando alcuni cambiamenti dell'agricoltura e stimolando la ricerca di nuovi equilibri. Una delle trasformazioni più importanti riguardò il concetto dell'autosufficienza produttiva del podere agricolo, che gli agricoltori emiliano-romagnoli furono costretti ad abbandonare sia sul piano della produzione sia su quello della vendita. La stretta relazione tra agricoltura e industria, che nel secondo dopoguerra diventerà caratteristica di tutta la cooperazione agricola, cominciò, qui, divenendo già all'inizio del '900 una delle caratteristiche dominanti della regione, per il vorace consumo da parte delle campagne di prodotti quali concimi chimici e macchine, pompe e centrifughe per la lavorazione del latte, semplici trinciaforaggi e sgranatoi a mano per il granoturco, complesse e costose trebbiatrici, aratri funicolari mossi dal vapore, fino al moderno trattore.

Le **Cattedre ambulanti di agricoltura**, legate alle Facoltà di agraria, cercavano di promuovere il cambiamento e di formare i produttori agricoli per metterli in grado di affrontare i nuovi scenari.

Le Cattedre ambulanti di agricoltura

Le Cattedre ambulanti erano istituti di divulgazione della tecnica agronomica nel mondo rurale e nacquero dall'esigenza di disporre di un sistema che permettesse di avvicinare la scienza agricola al mondo rurale della produzione, portando l'insegnamento direttamente nelle campagne.

I primi tentativi di Cattedre ambulanti furono realizzati da agricoltori associati affiancati dalle amministrazioni provinciali di Ascoli Piceno (nel 1863) e di Rovigo (nel 1870). Nell'ultimo decennio dell'800, l'idea della Cattedra ambulante di agricoltura prese forma più definita, diffondendosi in tutta Italia (le prime in Emilia-Romagna furono a Bologna nel 1893 e a Rimini nel 1896). Il movimento si realizzò grazie all'iniziativa privata sostenuta dai contributi degli enti locali.

Compito delle Cattedre ambulanti era quello di "diffondere l'istruzione tecnica fra gli agricoltori, di promuovere in ogni ramo il progresso in agricoltura". L'insegnamento aveva una duplice valenza: informare i proprietari terrieri, molti dei quali aperti al progresso nel fervore dell'unificazione della nazione e formare le masse contadine analfabete, composte da fittavoli, mezzadri, salariati giornalieri, piccoli proprietari. Fu la prima volta che un'organizzazione pubblica o parapubblica andava loro incontro direttamente sul campo per insegnare nuove tecniche agricole.

L'iniziativa sollevò molte aspettative e dette anche concreti risultati. Il successo delle Cattedre ambulanti si deve soprattutto alla competenza ed alla motivazione degli insegnanti itineranti, al sistema organizzativo per lungo tempo decentrato ed al contatto diretto con il mondo rurale. Tutti i settori produttivi, soprattutto la cerealicoltura e la zootecnia, beneficiarono di questo movimento in un diretto, reciproco contatto tra la ricerca e il mondo agricolo.

Durante il fascismo, si sbiadì gradualmente la funzione didattica delle Cattedre, che divennero un servizio pubblico e aumentarono i compiti amministrativi legati alla bonifica, alla colonizzazione, alla politica degli ammassi, eccetera, fino a diventare articolazioni del Ministero dell'Agricoltura e delle Foreste.



Gruppo di partecipanti ad una scuola di mungitura ritratto davanti ad una stalla, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Cooperativa di produzione e lavoro fra lavoranti in canapa, San Giorgio di Piano, Bo, [1939]
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Distribuzione delle piantine di riso per il trapianto, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Mietitura del riso a mano, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Gruppo attorno ad un maiale macellato pronto per il sezionamento e la lavorazione, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Lavoratori della fabbrica di conservazione della carne in scatola Casaralta, Bologna, ca 1915-1918
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna

Con il nuovo secolo cambiò visibilmente l'aspetto dei campi coltivati. I prati di foraggio da piccoli fazzoletti cominciano ad estendersi, segno dell'avvenuto ingresso delle campagne emiliane nella rivoluzione agronomica. La conversione foraggera dei terreni, probabilmente favorita dalla conflittualità delle campagne che spinse i proprietari agrari a indirizzarsi verso colture meno bisognose di manodopera, favorì la specializzazione nella produzione zootecnica, soprattutto nel reggiano, dove si superarono le attitudini miste con l'adozione delle razze lattifere selezionate, e nel ravennate, dove la crisi delle risaie e la caduta dei prezzi cerealicoli spinsero gli agricoltori a una conversione foraggera, con beneficio della razza bovina locale, la romagnola.

All'inizio del nuovo secolo fece la sua comparsa la barbabietola da zucchero, specialmente nelle zone di Ferrara, Bologna e Ravenna, che, per le sue proprietà rinnovatrici del terreno e nutrizionali per il bestiame, sostituì nella rotazione agraria il binomio grano-canapa e grano-mais. Poiché l'industria saccarifera era l'unico sbocco di mercato per il prodotto, il radicamento della barbabietola stimolò l'integrazione fra agricoltura e industria che si estese presto all'intera regione, anche per merito della promozione operata dalle Cattedre ambulanti di agricoltura.

All'inizio del nuovo secolo comparvero altre tre colture: il pomodoro, il tabacco e la frutticoltura specializzata. Il pomodoro da conserva si affermò con estrema rapidità nel parmense. La produzione di concentrato, oltre a stimolare attività legate alla produzione di recipienti di latta, realizzando un ulteriore stimolo all'integrazione fra agricoltura e industria, iniziò ad espandersi anche in altre aree della regione, favorita dall'abbondanza di forza-lavoro stagionale, superando brillantemente anche la crisi agraria degli anni '30.

La grande novità del '900 fu la frutticoltura specializzata, che iniziò a contrassegnare la fisionomia di una parte sempre più vasta della regione. Il mercato interno considerava la frutta un bene di lusso, ed era condizionato dall'offerta prodotta in orti familiari e nell'ambito della coltivazione promiscua delle campagne. Inoltre, altri problemi rallentarono il radicamento di questa produzione: conservazione, trasporto, lunga attesa che l'investimento desse dei frutti. Il primo nucleo produttivo fu quello di **Massa Lombarda** del 1902, pioniere della frutticoltura intensiva. Nel cesenate, destinato a diventare uno dei fulcri propulsori, i ciliegi e poi i peri cominciarono a sostituire gli olmi. Mantenendo un carattere promiscuo, la ciliegia sarebbe diventata il primo prodotto la cui commercializzazione fu affidata a una società cooperativa per la vendita della frutta, poi trasformata nel 1908 in Società anonima cooperativa per l'esportazione dei prodotti agrari di Cesena. Dalla Romagna, la frutticoltura andrà espandendosi nei decenni successivi anche nelle province di Ferrara e Bologna, con propaggini significative nel modenese, dove il ciliegio diventerà coltura primaria e tipicizzata a Vignola.

Alla vigilia della prima guerra mondiale, si era ormai conclusa la fase più rilevante del processo di modernizzazione del sistema produttivo agrario della regione. Le "vocazioni" agricole erano delineate e pronte a stimolare l'espansione del mercato interno ed estero, grazie anche all'aumentato indice di produttività per merito della meccanizzazione e chimizzazione dell'agricoltura e all'evoluzione dei rapporti di produzione, in particolare la mezzadria, che cominciava a superare il concetto dell'autosufficienza del podere. Ruolo importante in questo processo avevano avuto, come abbiamo detto, le cooperative di trasformazione e i consorzi di acquisto fra proprietari, di produzione e lavoro e di affittanze collettive fra i lavoratori.

Massa Lombarda capitale della frutticoltura

Dalla fine dell'800 alla metà del secolo scorso Massa Lombarda è stata la patria della frutta, sul versante sia della produzione sia della lavorazione, prima ad opera delle imprese mezzadrili, poi delle cooperative di produttori. Questo processo ha contribuito alla modernizzazione della comunità locale, anche grazie all'offerta di occupazione alle donne, impegnate nella selezione qualitativa del prodotto. Per l'attività, che aveva un fiorente mercato anche all'estero, venivano utilizzati materiali promozionali molto sofisticati per l'epoca (come quello qui riprodotto), sia per grafica sia per i colori, realizzati da esperti pubblicitari.



Foto esposta all'interno del Museo della frutticoltura "A. Bonvicini",
Massa Lombarda, Ra
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna



La frutta nel podere Bartoletti a San Mauro di Cesena, ca 1920-1930
Fondo Dellamore, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Lavori agricoli nel podere Bartoletti a San Mauro di Cesena, ca 1920-1930
Fondo Dellamore, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Cesena, magazzino della frutta, lavorazione delle pesche, ca anni '30
Fondo Manuzzi, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Foto esposta all'interno del Museo del prosciutto di Langhirano, Pr
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna



Festa degli alberi, Roversano, 17 marzo 1912
Fondo Lelli Mami, Biblioteca Malatestiana di Cesena

6. Il fascismo e l'agricoltura

Il ventennio fascista sembrò segnare una sospensione del peso della campagna nella vita economica nazionale. La politica autarchica del regime, inaugurata con la "battaglia del grano", soddisfaceva i conservatori legati alle colture tradizionali, ma preoccupava chi aveva investito nelle produzioni più pregiate e promettenti. Tuttavia il cambiamento avviato nella specializzazione territoriale in alcune colture e produzioni agricole si dimostrò inarrestabile.

Nel modenese e nel reggiano i redditi provenienti dall'allevamento, dal latte, dalle foraggere e dalla viticoltura avevano assunto un rilievo che rendeva impensabile un ritorno alla cerealicoltura e al grano. Nel 1934 a Reggio Emilia, come effetto della caduta dei prezzi del latte sul mercato locale, i produttori si riunirono in un organismo consortile; mentre 19 caseifici sociali della provincia diedero vita alla Latteria cooperative riunite. Nel 1937 la provincia di Modena era diventata la prima produttrice di latte dell'Emilia-Romagna, ed aveva potenziato l'allevamento non solo dei bovini, ma anche dei suini.

La specializzazione in frutticoltura rallentò la sua corsa e le colture promiscue, con le legnose intercalari, continuarono a dominare il paesaggio, con l'eccezione di Cesena, ma anche di Bologna e Ferrara. Fra le fruttifere spiccavano il pesco e il susino, più lenta fu l'affermazione del melo e del pero, per la quale bisognerà aspettare il secondo '900.

Nel 1936, quando oltre la metà della popolazione faceva parte di famiglie con a capo un addetto all'agricoltura e la Regione contribuiva per il 12% alla produzione agraria nazionale, il 45% di tale produzione lorda era rappresentato da colture industriali (barbabietola, canapa, tabacco, eccetera), segno evidente del progressivo radicarsi dei cambiamenti in atto.

In questa fase di incertezza la cooperazione agricola subì una profonda trasformazione, consolidandosi definitivamente nel comparto della trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, e radicandosi in fasce sociali meno bisognose di tutela e più motivate sul piano imprenditoriale.



Macchine a vapore per la trebbiatura, ca 1920
Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo



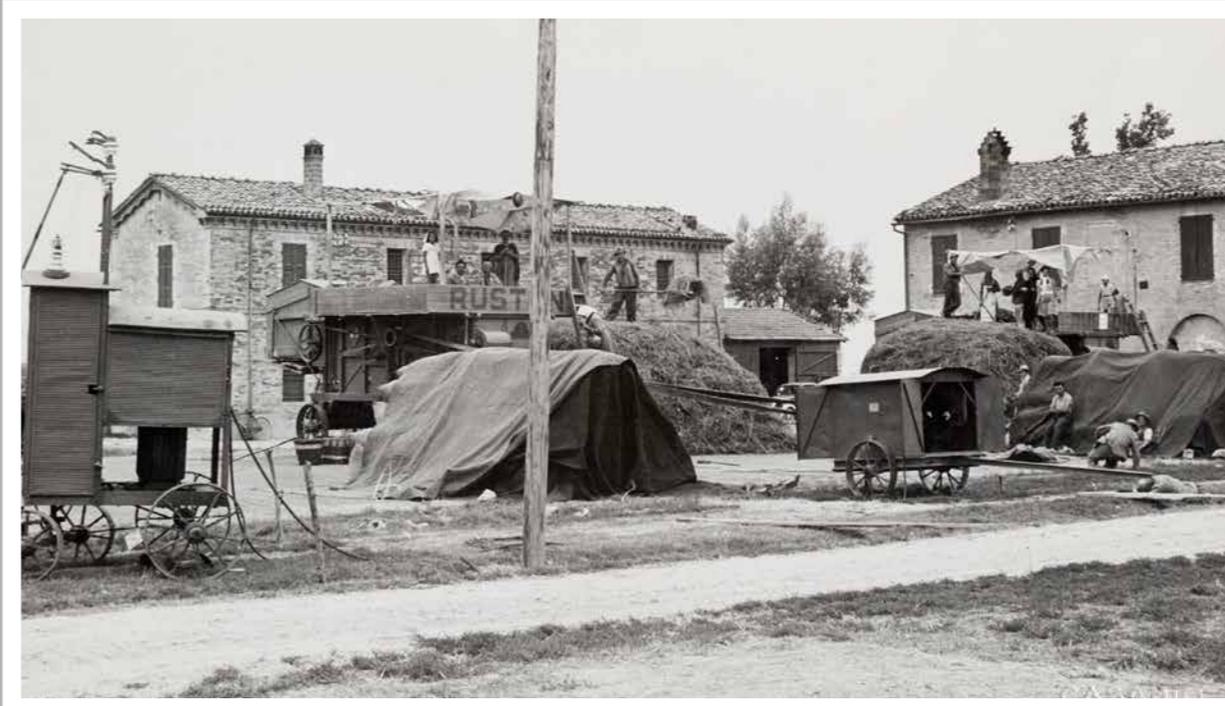
Sant'Alberto. Sagra del riso. Accoglienza al federale Luciano Rambelli, 18 settembre 1938
Alvaro Casadio, Ravenna, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Alvaro Casadio, Funicolare di trazione o aratro Fowler: sistema a due motrici, Ravenna, 1940
Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Momento di pausa durante la prova delle trattrici Cassani, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Trebbiatura in una corte (la trebbiatrice è azionata dalla corrente elettrica), 1940
Alvaro Casadio, Ravenna, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Mostra di frutticoltura alla Loggetta Lombardesca: inaugurazione del ministro dell'Agricoltura Edmondo Rossoni, Ravenna, 20 settembre 1936
Alvaro Casadio, Ravenna, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna

7. La cooperazione agricola si specializza

Nell'arco temporale delimitato dalle due guerre mondiali, l'agricoltura europea conobbe una profonda trasformazione a seguito della transizione da un contesto eminentemente locale a un circuito più ampio e strutturato. E fu proprio nel settore agricolo che la cooperazione italiana nel corso di quel ventennio crebbe maggiormente.

Infatti, il regime fascista, sciolse la Lega e la Confederazione, operò l'«epurazione» dalla cooperazione degli elementi antifascisti, fatto che determinò la perdita del primato delle cooperative di produzione e lavoro, che, soprattutto in Emilia-Romagna, erano più legate al movimento socialista. Questo comportò anche l'indebolimento dei consorzi fra cooperative, che erano stati uno dei fattori innovativi nel primo '900. Si fermò inoltre la crescita della cooperazione di consumo, che si polarizzò al nord; e della cooperazione nel comparto del credito, per effetto della crisi delle banche popolari e delle casse rurali. L'unico settore in ascesa fu quello agricolo, che tuttavia spostò il suo baricentro. Infatti, il sistema che si reggeva sulle affittanze collettive aveva conosciuto una crescita intensa fra il 1918 e il 1921 (con 400 cooperative socialiste di conduzione terreni e ca 50.000 ettari di terreno; 310 cooperative cattoliche e 50.000 ettari di terreno; 10 cooperative repubblicane e 10.000 ettari di terreno), anche per il legame organico con il movimento di emancipazione contadina in un rapporto virtuoso stabilito fra la cooperazione (che, insieme all'associazionismo più in generale, emancipavano i ceti popolari dalla dipendenza al padrone), le Leghe di resistenza sindacale (che aiutavano a conquistare condizioni lavorative più dignitose) e l'Amministrazione comunale (che promuoveva l'istruzione e la sanità pubblica, agiva sul fisco locale, e via dicendo).

A Modena, per esempio, di 11 cooperative di affittanze collettive che si registravano nel 1925, 8 erano nate nel 1919, evidentemente spinte dal fermento sociale di quel periodo.

Con il consolidamento del regime fascista, che ridusse al silenzio le rivendicazioni bracciantili e mezzadrili, anche il modello cooperativo delle affittanze collettive fu in gran parte affossato.

Affittanze collettive

	1925			
	Numero	Soci	Proprietà (sup. in ettari)	Affitto (sup. in ettari)
Bo	16	6.817		1.079
Fe	6	1.372	73	845
Mo	11	596	341	1.011
Pc	3	218		405
Pa	8	1.144		1.665
Re	5	1.541	599	1.193
Ra	26	8.809	4.514	5.138
ER	75	20.497	5.527	11.336
Italia	126	25.078	5.986	19.144

Fonte: De Carolis, 1927, citato anche in Menzani, 2009.

Cantine sociali

	1924			1937			1940		
	Numero	Soci	produzione media di vino in ettolitri	Numero	Soci	lavorazione annua materie prime q.li	Numero	Soci	Totale quantità uva lavorata q.li
Bo				1	66	5.300	1	62	6.447
Fo				2	210	24.280	2	352	50.380
Mo	17	1.740	182.000	17	2.475	450.000	16	2.653	463.082
Re	3	380	35.000	26	1.654	250.000	34	2.020*	317.127*
Ra				1	44	42.000	1	84	25.000
ER		2.120	217.000	47	4.449	771.580	54	5.171*	862.036*
IT			476.000	164	19.902	1.591.319	144	20.320*	1.814.730*

*Di 12 imprese di Reggio Emilia non si conosce il dato

Fonte: De Carolis, 1927; Ente nazionale fascista della cooperazione, 1937, 1940. Elaborazione dell'autrice.

Al contrario, crebbe invece in modo significativo la cooperazione nel campo della trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, grazie al diffondersi della media e piccola borghesia rurale che costituiva la base sociale di questo tipo di cooperative e che era guardata con favore dal fascismo nel tentativo di consolidare la sua base di consenso. Così come i salariati, nelle aree caratterizzate da una intensa tensione sociale, erano stati i principali protagonisti dell'istanza cooperativa nella regione, ora il baricentro si spostava sulle organizzazioni imprenditoriali a carattere eminentemente contadino, che il fascismo tentava di fare proprie e rilanciare con una funzione stabilizzatrice nelle campagne.

La cooperazione fra contadini aveva cominciato a diffondersi nel primo dopoguerra, ma non era particolarmente significativa in relazione al numero effettivo delle aziende agrarie. Nel 1927 il loro numero era salito a 8.490 unità, comprese le casse rurali (5.973 al nord, 1.025 al centro, 750 al sud e nelle isole). Circa la metà erano cooperative agroindustriali, cioè caseifici, cantine, centri zootecnici o molitori. Si registravano poi 1.325 sodalizi per gli acquisti collettivi, 331 cooperative di "manodopera rurale" e 1.141 società di altro genere, principalmente di servizi, (ma comprendevano anche le mutue rurali). Alla fine degli anni '30 la crescita risultava soprattutto qualitativa, passando dalle lavorazioni tradizionali all'utilizzo di macchinari e procedimenti industriali, per una produzione molto più ampia che interessava una base sociale più consistente (Menzani, 2009). Nel 1939 erano censite 3.514 cooperative di trasformazione (3.225 latterie e caseifici, 176 cantine, 26 oleifici, 21 molini, 66 essiccatoi di bozzoli).

Caseifici, latterie

	1926	1937		
	Numero	Numero	Soci	lavorazione annua materie prime q.li
Bologna	3	15	355	34.500
Ferrara		22	557	32.288
Modena	181	255	7.229	568.000
Piacenza	2	16	350	56.761
Parma	24	67	1.489	200.000
Reggio	154	252	7.500	1.200.000
ER	364	627	17.480	2.091.549
IT	2.077	3.288	191.369	8.018.944

Fonte: De Carolis, 1927; Ente nazionale fascista della cooperazione, 1937. Elaborazione dell'autrice.

Cooperative regionali iscritte all'Ente nazionale fascista della cooperazione (1937)

	Distillerie			Esercenti macchine agricole			Essiccatoi tabacchi			Conservate vegetali			Coop fra produttori per vendite e acquisti collettivi	
	N.	Soci	qli annui di materia prima lavorata	N.	Soci	qli annui di materia prima lavorata	N.	Soci	qli annui di materia prima lavorata	N.	Soci	qli annui di materia prima lavorata	N.	Soci
Bologna				8	1.088	218.995								
Ferrara							1	56	676					
Forlì							3	62	2.256					
Modena	1	32	128.000							4	717	140.000		
Ravenna				50	4.000	400.000				1	18	21.103		
ER													23	34.205
IT			228.572	154	11.394	1.140.953	49	4.914	64.375	8	986	165.488	391	270.776

Fonte: Ente nazionale fascista della cooperazione, 1937. Elaborazione dell'autrice.

I cambiamenti descritti toccavano particolarmente l'Emilia-Romagna. Nel 1937 fra le cooperative regionali iscritte all'Ente nazionale fascista della cooperazione venivano censite anche 7 cooperative ortofrutticole distribuite fra Bologna, Ferrara, Reggio e Ravenna; una distilleria a Modena; 8 esercenti macchine agricole a Bologna e 50 a Ravenna; un essiccatoio tabacchi a Ferrara e 3 a Forlì; 4 imprese di conserve vegetali a Modena e 1 a Ravenna.

Orto Floro Frutticolo			
1937			
	Numero	Soci	lavorazione annua materie prime q.li
Bologna	1	31	7.300
Ferrara	2	300	28.000
Reggio	1	15	7.500
Ravenna	3	255	64.066
ER	7	601	106.866

Fonte: Ente nazionale fascista della cooperazione, 1937. Elaborazione dell'autrice.

Il comparto agroalimentare che emerge dai numeri aveva una connotazione cosiddetta “padronale”. Le organizzazioni cooperative non coinvolgevano, se non marginalmente e in maniera subordinata, le fasce deboli della campagna, come i mezzadri o la piccola e piccolissima proprietà, ma erano imperniate sul ceto agrario, sostenitore del fascismo e diviso fra la percezione di una rendita e l’attitudine imprenditoriale. Fra le cooperative censite dall’Ente fascista comparivano anche i Consorzi agrari che, raggruppati nel 1892 nella Federazione dei consorzi agrari (meglio nota come Federconsorzi), svolsero un ruolo importante per l’agricoltura italiana, assumendo ben presto una fisionomia lontana dalla loro origine cooperativistica. I **Consorzi agrari** ebbero subito una chiara impronta padronale, associando i proprietari agricoli per l’acquisto in comune di prodotti e attrezzature, passando poi alla vendita, all’esercizio del credito agrario, alla formazione dei magazzini generali, alla promozione dell’istruzione professionale e ad altre attività a sostegno dell’agricoltura. Il fascismo fece della Federconsorzi il perno della propria politica corporativa nelle campagne, anche nel contesto del razionamento dei consumi che si instaurò con l’economia di guerra. Includendo i Consorzi agrari, la cooperazione italiana di commercializzazione, se valutata nel contesto europeo, alla vigilia della seconda guerra mondiale aveva acquisito un certo rilievo, con una media di soci che era la più elevata in Europa.

I Consorzi agrari

La cooperazione italiana, ed emiliano-romagnola in particolare, assunse le caratteristiche di una forma d’impresa adattabile a diversi contesti economici, dalla ricca possidenza agraria alla poverissima massa bracciantile. Anche gli agrari, infatti, compresero l’importanza dell’associazionismo e si organizzarono in forma associata, sia per fornire assistenza e servizi all’agricoltura, sia per intraprendere un’azione coordinata in risposta alle rivendicazioni contadine.

Sotto lo stimolo dell’introduzione dei concimi chimici, del successo delle sementi di barbabietola e delle foraggere e poi della comparsa delle macchine, la borghesia liberale diede vita al Consorzio agrario, società anonima cooperativa a capitale illimitato, con prevalente finalità di «impresa commerciale cooperativa di consumo produttivo». Nel 1892 a Piacenza fu costituita la Federazione italiana dei consorzi agrari, presieduta da Enea Cavaliere e poi da Giovanni Raineri, che promuoveva e tutelava le società affiliate, acquistava per conto proprio, dei soci e dei terzi; vendeva prodotti per conto dei soci, dava in prestito o in affitto macchinari e attrezzi. Chiedeva il pagamento in contanti e restituiva i profitti netti ai soci, svolgendo anche un’importante azione di calmieramento. Il consorzio agrario rappresentò, sul piano sociale, l’incontro fra le forze capitalistiche più dinamiche ed evolute della campagna, mentre sul piano economico introdusse fattori di imprenditorialità e di modernizzazione, nella ricerca costante di una collaborazione con l’industria di trasformazione e di sbocchi all’esportazione, nonché nella diffusione di una adeguata cultura agronomica. In particolare, la presenza della Federconsorzi a Piacenza esercitò un’influenza non occasionale sull’evoluzione delle campagne emiliane, a lungo sottovalutata.



Foto di famiglia, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina,
Città metropolitana di Bologna



Gruppo di ragazze di campagna, ca 1930-1935
Fondo Lelli Mami, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Cesena, magazzino della frutta, lavorazione di ciliege, ca anni '30
Fondo Manuzzi, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Gruppo di lavoro formato da ragazze guidate dal "sostituto caporale", il ragazzo con il bastone, Altedo di Minerbio, Bo, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della Civiltà Contadina, Città Metropolitana di Bologna



Cesena, magazzino della frutta, arrivo dei cesti di pesche raccolte dai contadini, ca anni '30
Fondo Manuzzi, Biblioteca Malatestiana di Cesena



Gruppo di coloni di Castel Maggiore, Bologna, s.d.
Istituzione Villa Smeraldi, Museo della Civiltà Contadina, Città Metropolitana di Bologna

8. L'agroalimentare italiano nel contesto europeo, una lenta partenza

La storia che siamo venuti raccontando non era avulsa dal contesto europeo, all'interno del quale, lo abbiamo detto, si era originariamente sviluppata. I principi cooperativi, cui tutta la cooperazione mondiale ancora oggi si ispira, formulati dai Probi pionieri di Rochdale (un sobborgo di Manchester, in Inghilterra) che, nel 1844, diedero vita alla prima cooperativa di consumo, furono fatti propri dall'Alleanza cooperativa internazionale, nata a Londra nel 1895, che tuttora rappresenta l'intero movimento cooperativo.

Nelle altre nazioni europee la cooperazione agricola ebbe un iniziale radicamento disomogeneo. Segnaliamo in particolare i movimenti cooperativi francese (che si sviluppò nella vendita dei prodotti agricoli; negli acquisti e vendite collettive; nella fornitura di servizi; nella conduzione unitaria di terreni), belga e olandese perché furono, come quello italiano, storicamente caratterizzati dalla compresenza di forti elementi politico ideologici. Il caso tedesco, dove le cooperative agricole, che erano fortemente sostenute dalle cooperative di credito (la vera forza del movimento), entrarono nell'orbita nazista con l'avvento di Hitler.

Fra i Paesi nordici, particolarmente significativi furono il caso danese, dove la cooperazione agricola e agroalimentare rappresentò un punto di partenza per l'imprenditoria cooperativa anche in campo manifatturiero e distributivo, promuovendo l'adozione di nuove tecnologie e l'espansione sui mercati stranieri; il caso finlandese, dove la cooperazione agricola ed agroalimentare era fiorentissima e si caratterizzava per gli acquisti e le vendite collettive, il credito agrario, la lavorazione e la commercializzazione del latte; e il caso svedese, dove, contrariamente ai principali modelli europei, la maggior parte delle cooperative di consumo aveva un rapporto molto stretto con la cooperazione agricola, che si era organizzata per vendere direttamente al consumatore i propri prodotti. È l'esempio al quale anche l'Italia aspirò, come vedremo proseguendo la lettura.

In questo contesto, alla vigilia della seconda guerra mondiale, l'Emilia-Romagna affrontava la grande prova della completa riorganizzazione dei consumi imposta dall'economia di guerra avendo ormai avviato il processo di modernizzazione del sistema produttivo agrario. Infatti, abbiamo visto come la crisi di fine '800 avesse messo in crisi l'autosufficienza del podere e indotto l'agricoltore ad affacciarsi al mercato, facendo scelte produttive volte alla specializzazione. In questo processo il legame fra agricoltura e industria acquisì un ruolo importante, sia sul piano della produzione (l'industria dei concimi, la meccanizzazione dell'agricoltura), sia sul piano della trasformazione (con la coltura della barbabietola e del pomodoro). L'agricoltore aveva sperimentato l'efficacia del modello cooperativo nel settore del latte, riuscendo ad essere più competitivo sul mercato grazie alla messa in comune di alcune fasi della produzione e della commercializzazione, che avrebbero richiesto investimenti troppo gravosi per il singolo. Con la cooperazione il produttore difendeva il suo reddito partecipando attivamente al sistema di rapporti agroalimentari, anziché limitarsi a produrre e a vendere all'industria privata.

Questa strada, intrapresa dall'agricoltura e dalla cooperazione, che si era sviluppata a latere dell'agricoltura tradizionale e della cooperazione di conduzione dei terreni, nel periodo fascista ebbe una battuta d'arresto, perché le scelte del regime valorizzarono le colture storiche, ma contemporaneamente si consolidò, perché nel movimento cooperativo il legame con l'agroalimentare continuò a radicarsi, in attesa di riprendere vigore. È quanto avverrà nel secondo dopoguerra.

Cooperative agricole di commercializzazione dei prodotti in Europa			
Stato	Anno di rilevazione	N. coop	Media soci
Austria	1937	143	n.d.
Belgio	1937	2.533	50
Danimarca	1941	3.080	52
Finlandia	1937	471	626
Francia	1937	20.673	85
Germania	1941	3.623	120
Gran Bretagna	1941	151	503
Italia	1935	701	1.070
Norvegia	1941	2.000	34
Paesi Bassi	1937	500	130
Spagna	n.d.	n.d.	n.d.
Svezia	1941	770	77

Fonte: International Labour Office, *Co-operative Organisations and Post-War Relief*, citato in Menzani 2009, p. 174



Gruppo di mondine e braccianti ritratto durante un momento di pausa, s.d.
[ma secondo dopoguerra come si evince dalla donna in primo piano con il pugno alzato]
Istituzione villa Smeraldi, Museo della Civiltà Contadina, Città Metropolitana di Bologna

PARTE II

L'agroalimentare cooperativo nel secondo dopoguerra

1. La rinascita cooperativa del dopoguerra

La Costituzione italiana, dopo un lungo e controverso dibattito, diede un riconoscimento ufficiale ai valori e ai fini sociali della cooperazione con l'articolo 45, che era un'enunciazione di principio alla quale la legislazione ordinaria cercò di dare nel tempo concreta attuazione, istituendo meccanismi di vigilanza, sostegno e promozione.

Il valore che la Costituzione dava all'istituto cooperativo nasceva dal riconoscimento dei **principi** di questa forma di impresa: un'associazione di persone, fisiche o giuridiche, che si riuniscono per il soddisfacimento di un bisogno comune, in un contesto di collaborazione, mutualità e solidarietà. Cardine del sistema cooperativo sono i soci, uniti per la generazione di un utile economico come condizione operativa indispensabile per garantire la loro crescita sociale ed economica. Alla base della cooperativa sta la comune volontà dei suoi membri di tutelare i propri interessi di produttori, lavoratori, consumatori, o altro, per i quali la gestione comune dell'impresa diviene uno strumento per non trovarsi in uno stato di inferiorità nei confronti di chi detiene una posizione di forza sul mercato.

Lo Stato italiano rinacque su basi unitarie, avendo i principali partiti nazionali condiviso le responsabilità di governo provvisorio durante la Resistenza e nel primo biennio della Ricostruzione. Anche il sindacato mantenne una organizzazione unitaria fino al 1948. Il movimento cooperativo, invece, malgrado alcune sollecitazioni iniziali, si rifondò separatamente, evidenziando il riemergere delle diversità legate all'identità e alle appartenenze.

La Lega nazionale delle cooperative e mutue si ricostituì cercando di raccogliere tutte le forze politiche (ma non riuscì ad aggregare la cooperazione cattolica, che preferì dare vita a una struttura autonoma) e, mentre nel primo biennio fu governata dal riformismo socialista e repubblicano, dal 1947 la sua leadership fu conquistata stabilmente dal partito comunista. La Lega delle cooperative si articolò a livello territoriale in federazioni cooperative (Federcoop).

La Confederazione cooperativa italiana, che si strutturò a livello territoriale in Unioni cooperative, nacque nell'alveo della Democrazia cristiana, si ispirava ai principi della "scuola sociale cristiana", poteva contare su una tradizione di lungo periodo legata alla Chiesa e alla rete delle parrocchie, e propugnava un interclassismo che ben si prestava ad aggregare una vasta varietà di gruppi sociali. Con il passaggio della direzione della Lega dai riformisti ai socialcomunisti, nel 1952 dalla centrale uscirono parte della componente repubblicana e parte dei socialdemocratici, che diedero vita alla terza centrale cooperativa, l'Associazione generale delle cooperative italiane (Agci), legalmente riconosciuta solo nel 1961 per avere raggiunto la quota minima di 1000 aderenti richiesti dalla legge.

I principi fondanti della cooperazione nell'Italia Repubblicana

Nel suo percorso di vita ultra centenario, la cooperazione è andata affermando alcuni principi di base, che costituiscono oggi la caratteristica distintiva di questa forma di impresa, comune a tutta la cooperazione che si riconosce nell'Alleanza cooperativa internazionale.

Una testa un voto. La cooperativa è l'unica forma imprenditoriale che non consente la concentrazione in poche mani della proprietà di una società. Qualunque sia la quota di capitale posseduta, il valore del voto del socio cooperatore in assemblea è sempre uguale a uno.

La partecipazione. Sono i soci che amministrano la cooperativa: il consiglio d'amministrazione deve essere composto in maggioranza da soci cooperatori.

La natura mutualistica. Il fine di una cooperativa non è il lucro individuale, ma quello di realizzare gli scambi mutualistici con i soci, cioè fornire beni o servizi od occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle che si otterrebbero sul mercato.

La natura non speculativa. Nel momento dello scioglimento, i soci non possono dividersi il patrimonio della cooperativa, né possono vendere la società nel suo complesso. Oggi la legge consente una tassazione

agevolata degli utili, a condizione che siano reinvestiti per lo sviluppo della cooperativa stessa.

La porta aperta. La cooperativa è una struttura aperta. Chiunque ne condivida i principi mutualistici può chiedere di farne parte ed essa può accettare tale richiesta purché sia in grado di soddisfare il bisogno di lavoro o di servizio.

La solidarietà intergenerazionale. Per effetto della propria natura non speculativa, la cooperativa tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future, alimentando un circuito virtuoso d'investimento e innovazione e il trasferimento delle competenze e abilità fra soci anziani e giovani.

La solidarietà intercooperativa. Condividendo gli stessi principi, tra le cooperative si attuano forme di solidarietà sia nello sviluppo, sia nel consolidamento sul mercato. Ciò consente a qualunque impresa di essere parte integrante di un movimento che vuole affermare valori di efficienza e di solidarietà.

La mutualità verso l'esterno. Tra le missioni delle cooperative vi è quella di favorire, con contributi diretti e indiretti, la nascita di nuove cooperative. A questo fine tutte le cooperative destinano il 3% dei propri utili a un fondo mutualistico finalizzato alla promozione e allo sviluppo della cooperazione.



Enrico De Nicola firma l'atto di promulgazione della Costituzione della Repubblica italiana
Archivio storico della Camera dei deputati, Fondo fotografico del Cerimoniale

La collaborazione fra le forze politiche che avevano sconfitto il nazifascismo in Italia fu di breve durata. I due maggiori partiti antifascisti, Democrazia cristiana (Dc) e Partito comunista italiano (Pci), nel 1947 ruppero l'intesa, mentre l'Europa stava precipitando nella Guerra fredda. Tali eventi provocarono una forte rottura tra il governo centrale del Paese, che rimase saldamente in mano alla Dc, e molte periferie territoriali, i cui Comuni erano guidati da giunte comuniste e socialiste. Le Regioni, previste dalla Costituzione, nacquero solo nel 1970, ma le elezioni amministrative del 1946 mostrarono con evidenza che in alcune aree, come l'Emilia-Romagna, le sinistre avevano un forte radicamento, assumendo la leadership territoriale.

Questo quadro politico ebbe profonde ripercussioni sul mondo dell'**associazionismo** che culturalmente era diviso fra lo schieramento del centro cattolico e la compagine della sinistra socialcomunista; e determinò un'accesa conflittualità fra le cooperative dei due schieramenti, che fino agli anni '70 vissero una competizione ricca anche di elementi extraeconomici.

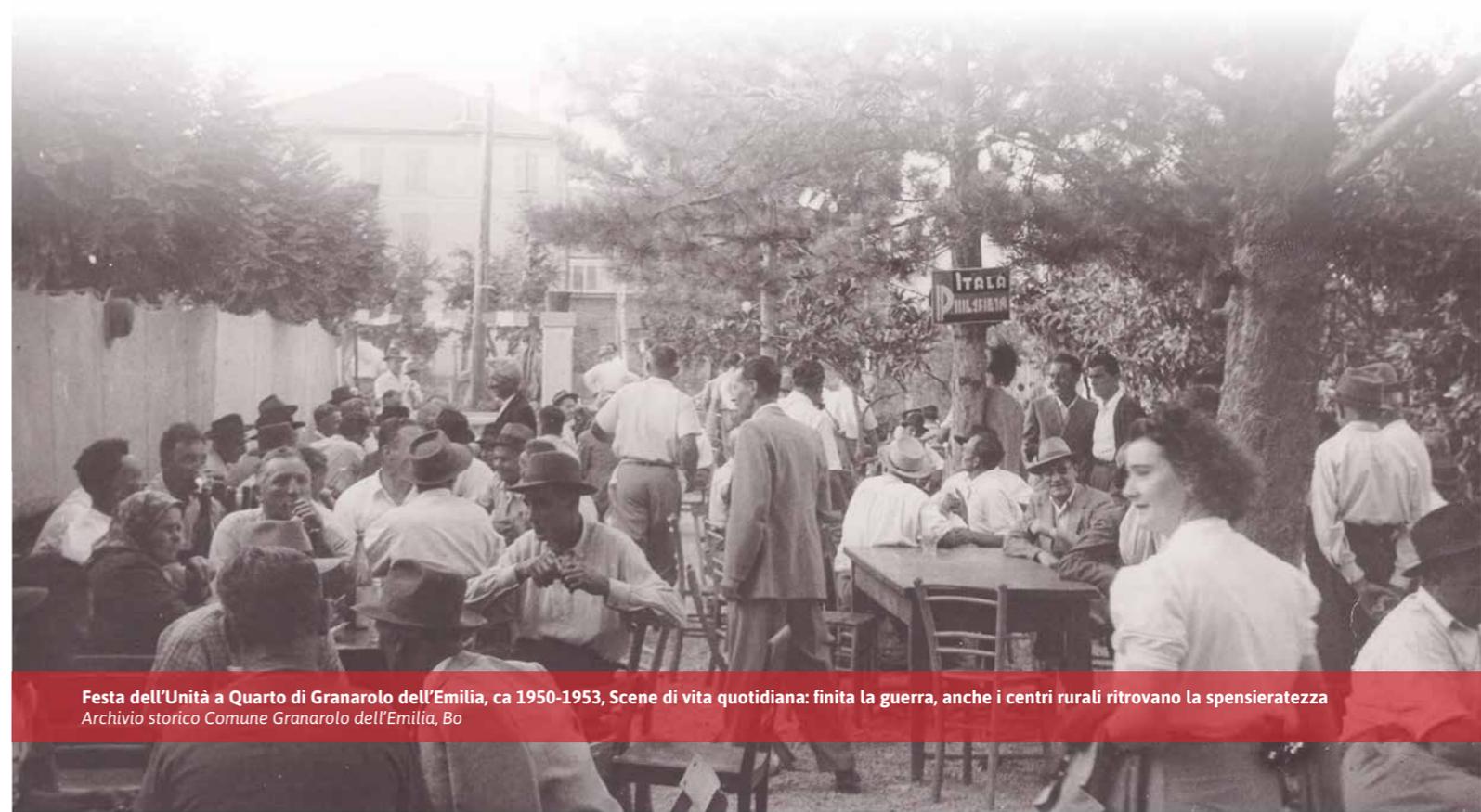
Le diverse appartenenze e identità alimentavano differenze di radicamento territoriale e di rapporti con la politica, che erano per Confcooperative più strette a livello statale, per la Lega più incisive a livello locale. Infine, anche sul piano organizzativo diedero origine a modelli di imprese diversi.

Politica e associazionismo

Alla sua nascita, nel 1946, la Repubblica italiana, era un ordinamento nuovo per gli italiani. Dopo 20 anni di dittatura, la popolazione era stata sollecitata dall'occupazione nazifascista del territorio e dalla Resistenza alla partecipazione alla vita pubblica e alla solidarietà sociale. Nel dopoguerra questo fermento trovò sfogo e si organizzò in una articolata rete associativa, che divenne la protagonista del consolidamento della democrazia nazionale.

Dei due principali partiti, la Democrazia cristiana (Dc) era il partito di governo, si appoggiava alla Chiesa cattolica ed era un punto di riferimento per il ceto medio, gli imprenditori, gran parte del mondo agricolo; il Partito comunista italiano (Pci) si rivolgeva ai lavoratori e ad alcuni segmenti di ceto medio. Dc e Pci costruirono la propria identità di partiti di massa sul modello della "democrazia partecipata" (incentrato sulle garanzie e protezioni sociali), piuttosto che di "democrazia rappresentativa" (incentrato sull'individuo-cittadino come cardine dei diritti), costituendo, in un'Europa fortemente condizionata dalle ideologie, un punto di riferimento ideologico e valoriale anche per il mondo dell'associazionismo. Il movimento cattolico e quello dei lavoratori perseguivano una molteplicità di obiettivi che andavano dalla volontà di educare e formare politicamente la popolazione a quella di fornire tutela e assistenza, oppure rispondere alla domanda di alfabetizzazione e cultura. Lo scopo ultimo restava comunque sollecitare la partecipazione alla vita democratica della collettività e formare alla cittadinanza attiva uomini e donne che uscivano da un ventennio di dittatura.

La cooperazione condivideva con i movimenti sociali e politici dell'epoca visioni culturali e istanze etiche, divenendo uno dei nodi delle reti sociali di quel periodo storico.



Festa dell'Unità a Quarto di Granarolo dell'Emilia, ca 1950-1953, Scene di vita quotidiana: finita la guerra, anche i centri rurali ritrovano la spensieratezza
Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo



Manifestazione contadina, Granarolo dell'Emilia, ca 1960
Foto Pasquali, Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo



Manifestazione di allevatori e bieticoltori, Bologna, 1969
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Donne carpigiane, 1948, Scene di vita quotidiana, la popolazione torna alla normalità dopo la guerra
Foto Gasparini, Centro Ricerca etnografica dei Musei, Carpi, Mo



Processione della cooperativa Bosco della Saliceta, Modena, 1959
Archivio Confcooperative di Modena



Manifestazione per la riforma agraria, Granarolo dell'Emilia, Bo, 1960

Sui cartelli è scritto, da sinistra: "Vogliamo i finanziamenti per la cantina", "Elevare i minimi di pensione ai mezzadri e ai coltivatori diretti", "I soldi dello stato ai contadini"

Foto Pasquali, Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo

2. Riforma agraria e cooperazione cattolica

All'indomani della fine della guerra la cooperazione conobbe un momento di crescita entusiastica: non c'era città o paese emiliano-romagnolo, grande e piccolo che fosse, che non avesse dato vita a una rete di cooperative, a partire da quella agricola, collegata alla cooperativa di consumo, che mantenne un ruolo strategico nella riorganizzazione dei consumi post bellici.

Nel 1950 il governo varò la riforma agraria, per colpire latifondo e rendita. In particolare, la legge stralcio interessava l'Italia settentrionale nel comprensorio del Delta del Po, dove furono toccati dal piano di esproprio 23 comuni delle province di Venezia, Rovigo, Ferrara e Ravenna. Qui cominciò a operare l'Ente per la colonizzazione del Delta Padano. La "riforma agraria" non solo rafforzò la piccola proprietà contadina, ma favorì anche lo sviluppo della cooperazione, incoraggiando fortemente gli assegnatari delle terre espropriate a gestire in forma associata gli acquisti, i servizi e il collocamento dei prodotti, e mettendo a loro disposizione un piano di fornitura di servizi, di aiuto tecnico e di intervento creditizio, attraverso la Cassa per la piccola proprietà contadina già istituita nel 1948, con il compito di finanziare l'acquisto delle unità poderali e la concessione di mutui a lungo termine a tasso agevolato.

La cooperazione cattolica, che aveva una vasta rete di relazioni negli organismi pubblici e presso il Ministero dell'Agricoltura e che aveva un collegamento consolidato con le banche popolari e le casse rurali, usò le opportunità della riforma agraria come strumenti di sostegno all'ingresso sul mercato di aziende cooperative. In Emilia-Romagna, l'azione politico-sindacale dei cattolici si indirizzò ai soggetti più deboli, ragionando in una logica interclassista che interloquiva con tutte le categorie agricole. **Confcooperative** proponeva il superamento dello status di bracciante e il passaggio a quello di contadino, piccolo proprietario del podere, in un modello di cooperazione nel quale la terra non veniva coltivata dal lavoratore insieme o a rotazione, ma veniva assegnata alle famiglie, per l'appoderamento e la costruzione della casa colonica. Modena e Faenza furono il nucleo originario di questo modello, che poi si propagò a Reggio Emilia, a Bologna e a Ferrara. Il sistema faceva perno sulla necessità di operare in un regime cooperativo ad adesione chiusa, contrapposto alla struttura aperta propugnata dalla Lega; e aveva un carattere più imprenditoriale, incoraggiando le famiglie all'acquisto della terra reso possibile dalle agevolazioni legislative. Nel disegno di Confcooperative, i nuovi contadini proprietari avrebbero poi dovuto dare vita a cooperative di servizio, unendo alcune funzioni per gestire meglio le lavorazioni e risparmiare sui costi unitari. La criticità stava nella debolezza della cultura associativa presente in questo modello, per cui c'era chi non aveva la propensione alla gestione imprenditoriale e abbandonava il percorso, contrapposto a chi acquistava le quote che si rendevano disponibili, quando questo fu permesso, e, terminato il processo di appoderamento, si ritirava dalla forma associativa. Sta di fatto che entrambi uscivano dal movimento cooperativo, senza alimentare il sistema con altre strutture associative, cioè: facilmente i braccianti diventavano contadini, ma più difficilmente diventavano operatori.

Valori e organizzazione di Confcooperative

La cooperazione cattolica si sviluppò nell'alveo della dottrina sociale della Chiesa, che si fondava sui principi cardine del cristianesimo. L'ideale di impegno e passione civile guidava l'iniziativa cattolica, che considerava la cooperazione uno strumento di libertà, di riscatto, di crescita e di conquista di protagonismo da parte di tutti i ceti agricoli, secondo questi indirizzi: la difesa della piccola proprietà individuale collegata a forme di solidarietà cooperativa, per favorire l'evolvere verso questa condizione; il rispetto della piccola e media dimensione delle imprese per garantire l'effettiva reciproca conoscenza tra i soci; il forte richiamo a costruire una vivibilità della società locale per tutti; il riconoscimento della centralità della persona umana, con l'obiettivo di miglioramento economico, ma anche morale, civile e politico; il rispetto del metodo democratico e la centralità della partecipazione. Come amava dire Giovanni Bersani, uno dei protagonisti della cooperazione cattolica: «Si sentirà parlare spesso di buone o di false cooperative, ma non si sentirà parlare di buone o cattive società per azioni, perché c'è una logica morale nelle società cooperative che non esiste nelle società per azioni».



L'on. Luigi Gui a Ravenna in visita alle opere di bonifica realizzate dall'Ente Delta Padano, 10 maggio 1953
Fondo fotografico Ersu, Fototeca Ibc

Sul piano concreto, la cooperazione cattolica fu promossa da diverse organizzazioni sindacali, a seconda della presenza nei vari territori. Ora il legame era forte con l'Associazione dei lavoratori cattolici (Acli), nata come rete di circoli operai, che nel dopoguerra ebbe grande slancio; ora con la Confederazione italiana sindacato lavoratori (Cisl), nata nel 1950 in seguito alla scissione sindacale del 1948; ora con la Coldiretti, che era un'associazione nata per rappresentare e difendere gli interessi dei contadini proprietari.

La Coldiretti, in particolare, aveva uno stretto legame con la Federconsorzi, che era la società nata nel 1892 per raggruppare i Consorzi agrari, che aveva assunto una funzione strategica nella politica corporativa rurale durante il fascismo, e che nel dopoguerra continuò il suo ruolo al servizio dei produttori agricoli associati. Formalmente sottoposta alla vigilanza del Ministero dell'Agricoltura, la Federconsorzi controllava l'acquisto e la vendita del grano, gli ammassi agricoli, la redistribuzione dei prestiti, l'allocazione di molti impianti e servizi (attrezzi, macchine, fertilizzanti), con una funzione fra pubblico e privato che rimase anomala e la portò lontana dalle origini cooperative.



Corso del Ministero dell'Agricoltura per dirigenti cooperativi all'Hotel Pineta, Pieve Pelago, 1963
Archivio Confcooperative di Modena



Corso popolare della scuola dell'Ente Delta Padano di Jolanda di Savoia, Fe, 1953-1954
Fondo fotografico Ersu, Fototeca Ibc



Assegnazione di terreni ad Argenta (Fe) da parte dell'Ente Delta Padano, 5 luglio 1953
Fondo fotografico Ersu, Fototeca Ibc



Contadini
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna (donna); Foto Pasquali, Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo (uomo)



Convegno per la costituzione del Comitato regionale Unioni cooperative.
Da sinistra Vittorino Carra, Ermanno Gorrieri, Giovanni Bersani, Dario Mengozzi, Bruno Serafini, 1965
Archivio Confcooperative di Modena

3. La sinistra fra vecchio e nuovo

A livello nazionale, la Lega non sfruttò subito le possibilità create dalla riforma agraria, ma assunse una posizione di difesa e relativo isolamento, accusando il governo di promuovere un modello di cooperazione che, per favorire la crescita della piccola proprietà contadina, rinunciava ad alcuni principi fondamentali delle origini, come la “porta aperta”, assumendo un carattere incompatibile con le norme e le finalità della cooperazione.

La conduzione terreni era l'impresa nella quale cattolici e sinistre manifestarono esplicitamente le proprie differenze identitarie, che avevano dato vita fin dal primo '900 a modelli sostanzialmente diversi. Le cooperative bracciantili aderenti alla Lega fondavano la propria strategia economica sulla duplice attività: il lavoro agricolo su un appezzamento di terra coltivata in comune, e il lavoro di manovalanza estraneo alla campagna, consistente nella manutenzione, lo sterro, eccetera. Come all'inizio del '900, l'obiettivo di queste realtà era rispondere al bisogno di lavoro dei soci, con un salario adeguato e un'equa ripartizione del lavoro. In questa prospettiva, più sindacale che imprenditoriale, il principio cooperativo della “porta aperta” fece lievitare in modo esponenziale le adesioni di soci, che avevano aspettative di lavoro e guadagno non sempre realistiche. Venivano così impegnate risorse in sovrannumero rispetto alle necessità, oppure accettati appalti non remunerativi. Sorsero inoltre altri problemi, come la cronica mancanza di capitali, il disordine organizzativo determinato dal carattere promiscuo dell'impresa, la scarsa preparazione tecnica dei dirigenti, il peso dell'ideologia su certe scelte strategiche (come preferire i contratti di mezzadria, partitanza e affitto, che si portavano dietro dinamiche conflittuali con la proprietà, piuttosto che l'acquisto dei terreni, nella convinzione che i braccianti avrebbero prima o poi conquistato la terra con la lotta). Tutti questi elementi, alla fine degli anni '50, determinarono la crisi del modello bracciantile, con il fallimento di molte realtà.

Tuttavia, nella **Lega** emiliano-romagnola era già in corso una strategia politica più ampia, con l'obiettivo di sottrarre le categorie rurali intermedie (mezzadri, coltivatori diretti, piccoli affittuari) all'egemonia dei grandi proprietari o al giro di interessi delle imprese industriali, promuovendo la realizzazione, oltre che di cooperative di gestione terreni, anche di aziende per la trasformazione dei prodotti agricoli. Questo indirizzo, in linea con la politica del Partito comunista che in quegli anni, abbandonata l'ipotesi rivoluzionaria, stava elaborando l'idea di un “partito nuovo” che mirava a guadagnare consensi nei ceti medi e a combattere il cosiddetto “grande monopolio” privato, poneva la cooperazione emiliano-romagnola in una posizione di avanguardia rispetto al resto del Paese.

La cooperazione di conduzione terreni uscì dagli anni '50 con un ruolo decisamente ridimensionato. Le cooperative braccianti più dinamiche svilupparono da una parte il filone lavori edili e civili, con attività ancora oggi fiorenti ma lontane dal settore agricolo. Altre si specializzarono nel lavoro della terra, irrobustendosi attraverso fusioni che permisero di svilupparsi e raggiungere risultati ragguardevoli e duraturi: si tratta di cooperative ancora oggi attive sul mercato, che operano in rami di attività misti, dall'agricoltura, all'allevamento, alla fornitura di servizi all'esterno. Ma nel panorama agroalimentare regionale, da allora ai nostri giorni, questo genere di esperienza associazionistica non ha rappresentato la chiave di volta dell'innovazione agricola regionale, come era sembrato nel primo decennio del dopoguerra

I valori della Lega

Giustizia sociale, partecipazione dei lavoratori all'impresa, solidarietà di classe e mutualità, egualitarismo e reciprocità fra i soci, lotta ai grandi monopoli erano i valori che accomunavano le imprese cooperative ai movimenti nei quali esse si riconoscevano. Il legame con i partiti e i sindacati della sinistra non era utilitaristico: in comunità locali in cui la mobilità sociale era stata storicamente bloccata da rigide barriere di ceto, si sperava che la cooperazione consentisse veramente l'emancipazione operaia e contadina, con l'inserimento nei processi decisionali, politici ed economici, dei ceti subalterni.

Questo insieme di valori e di ideali finiva per condizionare anche i parametri all'interno dei quali si costruiva la cultura dell'impresa cooperativa: l'idea di giustizia sociale si ripercuoteva sulle remunerazioni equivalenti per operai e dirigenti; l'obiettivo di combattere i “monopoli privati” stimolava invece soluzioni strategiche miranti al raggiungimento della grande o per lo meno della media dimensione; la partecipazione dei soci influenzava profondamente il rapporto fra manager e lavoratori da un lato e fra impresa e comunità locali dall'altro.

All'interno della cooperativa la partecipazione veniva garantita attraverso l'annuale assemblea dei soci, prevista da tutti gli statuti, ma anche attraverso la creazione di numerosi comitati che consentivano la circolazione sia delle informazioni sia delle proposte e delle idee. Molto spesso i soci condividevano una parte del proprio tempo libero. Profondo era anche il legame fra le cooperative e il territorio. Per esempio era frequente che le cooperative aderenti a Legacoop portassero cibo agli operai in sciopero durante le vertenze sindacali oppure che si facessero carico di interventi a sostegno di situazioni di bisogno, come la solidarietà portata alle popolazioni colpite da calamità naturali, oppure ai lavoratori di altri settori in condizioni di difficoltà lavorativa.

Tale funzione è ben spiegata in questo documento, che si trova negli Archivi del Pci:

Si deve comprendere che gli utili delle cooperative sono la somma dei sacrifici, dei contributi dei soci, dei clienti, dipendenti, attivisti e quindi è giusto che essi ritornino in parte trasformati sotto forma mutualistica e di attività sociali, le più differenziate [...]: possono consistere nell'invio di bimbi alle colonie marine, e montane, nel doposcuola, nella distribuzione dei quaderni, nei pacchi dono per la befana, in asili nido, in corsi di taglio, di ripetizione per le scuole medie, di economia domestica, biblioteche, nei circoli ricreativi e sportivi, nelle gite turistiche, lotterie, scampagnate, corsi professionali, borse di studio, ecc. È indubbio che ciò comporta [...] la creazione nel socio e nel lavoratore della coscienza e della consapevolezza che la cooperativa è strumento di solidarietà e di educazione sociale.



Colonia marina della cooperazione di Ferrara, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Le mamme durante le ore di sosta si intrattengono con i loro piccoli nell'asilo nido della cooperativa braccianti, s.d., Castelfranco Emilia, Mo
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



La befana cooperativa per i bimbi dell'Appennino bolognese, 1960
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Befana cooperativa, Bologna, 1954
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Attività sportive della cooperazione a Bologna, 1958
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Attività sociali. Due ragazze del corso di taglio organizzato dalla Cooperativa di Consumo del popolo, Bologna
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna

4. L'approdo all'agroalimentare

Con il progressivo ridimensionamento della cooperazione di conduzione agricola, andò delineandosi la solidità dell'azienda contadina dei piccoli proprietari e affittuari, che avevano bisogni di carattere commerciale: forniture, vendita dei prodotti agricoli, noleggio delle macchine.

L'agroalimentare ha rappresentato il punto di svolta e la chiave del successo della cooperazione agricola. Per percorsi storici diversi, cattolici e socialcomunisti avevano sempre visto la cooperazione come risposta ai bisogni di emancipazione dei ceti più poveri delle campagne, mentre la cooperazione di trasformazione prodotti era nata come prosecuzione dell'azienda agricola, per fornire servizi complementari. Un annoso dibattito, poi, alla luce dell'esperienza di qualche cooperativa di consumo che gestiva direttamente piccole attività di produzione, indicava il futuro della cooperazione nella possibilità di integrazione fra produzione e consumo: cooperazione fra braccianti, che alimentava la cooperazione agroalimentare, che dava vita alla cooperazione di consumo. Questa sfida, che partiva dalla cooperazione integrale del primo '900, era tornata di grande attualità nel dopoguerra, anche perché in Europa la cooperazione di consumo aveva creato imprese di produzione e si presentava come una grande realtà integrata con le imprese alimentari e agroalimentari.

L'Italia, invece, avrebbe costruito un modello di filiera dal produttore al consumatore diverso e originale, perfettamente inserito nel sistema economico atipico che si stava sviluppando nel nord-est del Paese, quello distrettuale, che aveva in Emilia-Romagna uno dei suoi fulcri propulsivi e che, nell'agroalimentare, coniugava la tradizione agricola con quella meccanica, che era l'altro punto di forza della regione. La cooperazione agricola seppe infatti elaborare un percorso di sviluppo nel quale il processo di trasformazione industriale rimase in capo alla produzione, in linea con il modello locale, che integrava le piccole e medie imprese, specializzate per fasi interconnesse di lavorazioni. Il nuovo ceto piccolo imprenditoriale della campagna, fatto di proprietari ed affittuari, diede vita alle cooperative di lavorazione e trasformazione industriale ortofrutticole, vitivinicole, lattiero-casearie, molitorie, in qualità di conferente di prodotti e, contemporaneamente, ebbe la possibilità di accedere ai servizi dei consorzi provinciali delle cooperative. Nella rete di attività agroalimentari e commerciali, che era stata costituita dalle cooperative agricole tradizionali, facevano il loro ingresso i singoli produttori, che ne divennero i protagonisti. Questo passaggio rappresentò una svolta epocale e comportò la trasformazione economica del mondo rurale, con il predominio dell'agricoltura a fini commerciali che ha completamente soppiantato quella di sussistenza.

L'iniziativa dei piccoli produttori, sostenuti dalle organizzazioni sindacali e cooperative di riferimento, si è incontrata con la forza propulsiva del **mercato**, rappresentando la chiave di volta della modernizzazione della cooperazione agricola in Emilia-Romagna, e determinandone l'attuale successo, con imprese leader a livello nazionale ed europeo. D'altro canto, la cooperazione ha dato un contributo sostanziale alla determinazione della fisionomia e dell'identità del settore agroalimentare emiliano-romagnolo attuale.

I valori del "marchio" cooperativo

Negli anni della Guerra fredda la competizione economica fra Confcoop e Lega seguiva l'esempio della rivalità politica, per cui consumare e vendere (per i negozi) i prodotti dell'uno e dell'altro schieramento convalidava fedeltà politiche e rafforzava identità ideologiche, Se Confcooperative, per dare risposta ai bisogni dei soci, promuoveva le sue cooperative nelle parrocchie e attraverso le reti di solidarietà, per il mondo della Lega, invece, ebbe fondamentale importanza la conflittualità sociale e sindacale degli anni '50: in città gli operai lottavano per difendere il posto di lavoro e ottenere condizioni migliori, in campagna lo scontro si focalizzò sui patti agrari che regolavano la mezzadria e su altre rivendicazioni sindacali. L'agricoltore si prestava bene a simboleggiare il conflitto che la cooperazione realmente impersonava: cioè la lotta del piccolo produttore contro il "grande monopolio", del lavoro contro il capitale. Questo consentiva di creare intorno al progetto cooperativo un'ampia solidarietà che univa città e campagna, il ceto operaio/contadino e quello medio, coinvolgendo il consumatore. In alcuni casi, l'iniziale successo dell'impresa fu determinato dalla capacità di veicolare attraverso il prodotto questo messaggio politico-sociale di emancipazione operaia e contadina, esplicitando nel concetto di "qualità" – sul quale si puntò per favorire i produttori – il contenuto simbolico che con il prodotto si voleva vendere e che veniva acquistato. In questo modo, i valori ideali si facevano valori economici,

rappresentati da alcuni marchi che cominciavano ad affermarsi insieme alle prime forme di promozione, in un percorso molto innovativo, che è stato definito una sorta di via emiliana al marketing.

I canali utilizzati per la diffusione di questo messaggio furono i giornali specializzati, i volantini, il passaparola, le riunioni politiche, le feste e gli eventi pubblici, la visita agli stabilimenti, il sostegno agli operai in sciopero, e così via. In altre parole il canale di promozione del prodotto diventò la grande rete delle associazioni culturali, sociali, dei sindacati e dei partiti che si riconoscevano nei valori della sinistra italiana di quegli anni, utilizzati con modalità molto simili a un moderno socialnetwork.

Su questo insieme di potenziali clienti venne fatta un'opera di fidelizzazione intensa. Quando tra fine anni '60 e primi anni '70, un'azienda come la Granarolo cominciò a penetrare nei mercati delle vicine località balneari, lo fece nell'ottica di seguire il suo cliente anche nelle destinazioni turistiche, proponendosi come la marca che non li lasciava mai soli, nemmeno in vacanza.

Questo percorso, che permise negli anni della Guerra fredda la conquista di un mercato anche molto competitivo, combinava la logica di aiuto e protezione del lavoro con la strategia di sviluppo del mercato, in modo da favorire la mobilità sociale degli agricoltori e da completare il processo di inclusione del ceto popolare nei luoghi decisionali del potere economico, che era cominciato all'inizio del '900.



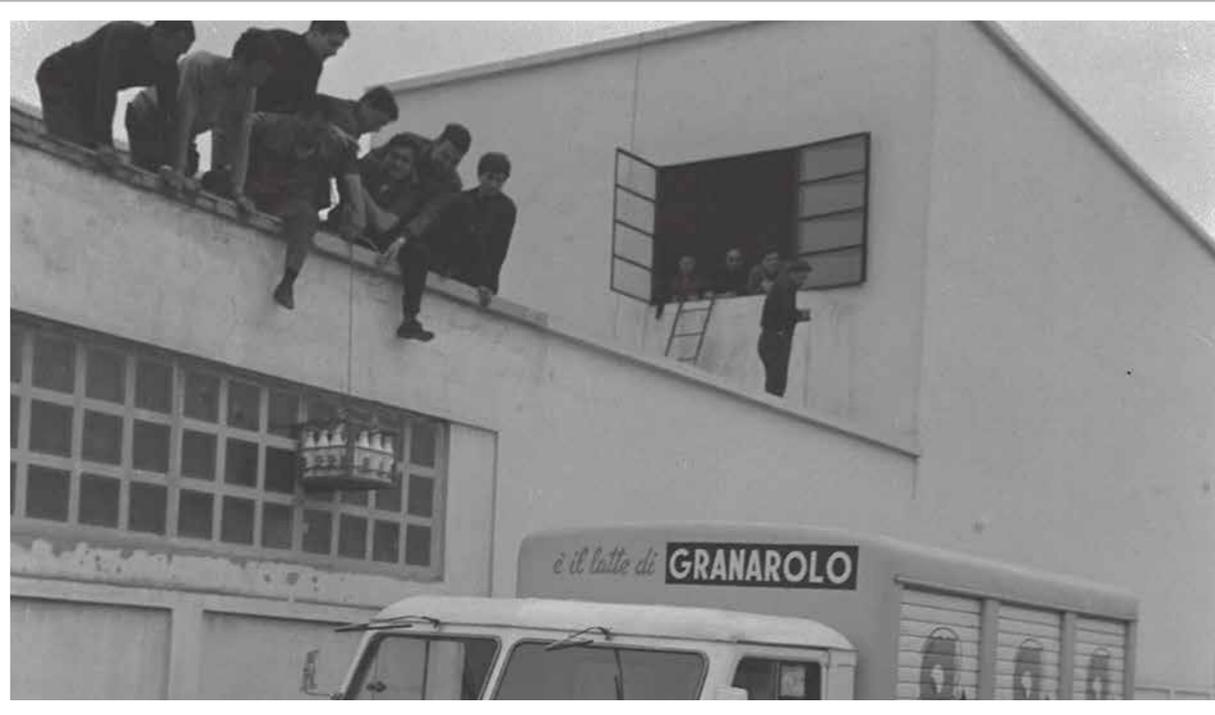
Prime testimonial Granarolo
Foto Pasquali, Archivio Granarolo Spa



Una carovana pubblicitaria. L'abitudine di fare circolare gli automezzi aziendali in "cortei" promozionali era diffusa nella cooperazione di sinistra
 Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Cooperativa di consumo del popolo di Massa Fiscaglia, Ferrara, s.d.
 Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Distribuzione gratuita di latte agli operai scioperanti da parte della cooperativa Granarolo, Bologna, 1964
 Foto Pasquali, Archivio Granarolo Spa



Cooperativa di consumo del popolo La Bolognese. Esposizione vini, Bologna, s.d.
 Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Allestimento della cooperativa di consumo di Mirandola in occasione della Festa dell'Uva, Modena, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna

5. Le campagne nel secondo dopoguerra

Nel secondo dopoguerra il mondo agricolo emiliano-romagnolo subì cambiamenti profondi. Il territorio era uscito provato dalla guerra, essendo stato per molti mesi diviso a metà dal fronte e avendo subito l'aspetto più virulento dell'occupazione nazifascista. In particolare, l'esercito tedesco in ritirata aveva cercato di lasciarsi alle spalle terra bruciata, arrecando danni ingentissimi al patrimonio agricolo e zootecnico.

Nella ripresa economica della regione il settore agricolo giocò un ruolo di primo piano. Agli inizi degli anni '50 l'occupazione nel settore primario rappresentava il 55% dell'occupazione in regione, ma presto i tempi furono maturi per un cambiamento epocale, tanto che alla fine degli anni '80 questa percentuale era calata al 12%. Apice del **cambiamento** furono gli anni '60, gli anni del "miracolo economico" italiano. In questa fase città e campagna moltiplicarono i legami reciproci, con una rete di piccole e piccolissime imprese caratteristica dei distretti industriali che si andavano costituendo nell'Italia del centro e del nord-est. La mezzadria scomparve e le famiglie multiple, tipiche di questa forma di conduzione della terra, si disgregarono. In alcuni casi abbandonarono la campagna, in altri acquistarono piccoli appezzamenti coltivati dai più anziani, mentre i giovani fornivano manodopera all'industria e forza lavoro agricola solo part time, in altri ancora si modernizzarono e diedero vita a fiorenti aziende competitive sul mercato agroalimentare.

Lo spostamento dell'occupazione dall'agricoltura ad altri settori raggiunse l'apice negli anni '60, mentre fu più graduale nei decenni successivi, e interessò soprattutto i lavoratori indipendenti (coltivatori e coadiuvanti familiari), proprio in relazione alla scomparsa della mezzadria. I bassi redditi e le condizioni di vita delle famiglie agricole nelle campagne furono elementi importanti nel favorire l'uscita dal settore di questi lavoratori. Coerentemente, in questi anni cambiò radicalmente l'assetto proprietario dei terreni della regione, tanto che l'Emilia-Romagna fu uno dei territori con la più alta percentuale di superfici che cambiarono proprietà. Il processo fu così significativo anche per l'attività dell'Ente per la colonizzazione del Delta Padano, istituito, nel 1951, per espropriare e appoderare migliaia di ettari di terra nel ferrarese e in parte del ravennate.

In un contesto agricolo in cui andava affermandosi la piccola o media azienda contadina, con terreni di proprietà o in affitto, e più raramente a mezzadria, con un basso numero di salariati e un impegno lavorativo non della totalità del nucleo familiare, la cooperazione ridefinì i propri tratti e si adattò all'ambiente socio-economico con soluzioni decisamente originali, coinvolgendo gli imprenditori agricoli in molteplici esperienze estranee alla conduzione della terra, che era stata l'anima della cooperazione prefascista, ritagliandosi un ruolo trainante in regione.

Politica agraria comunitaria

Uno dei fattori che determinò i cambiamenti significativi delle campagne fu la Politica agraria comunitaria (Pac), che nacque nel secondo dopoguerra per contrastare l'arretratezza dell'agricoltura e i problemi della sicurezza alimentare. I progetti di integrazione hanno portato, a partire dal 1948, alla creazione di un mercato comune agricolo allargato a un numero sempre maggiore di Paesi, che ha contribuito a modificare anche lo scenario mondiale. Fino agli anni '90, l'impegno della Pac fu quello di sostenere i prezzi agricoli. Con la riforma del 1992 si indirizzarono le risorse per aiutare i redditi dei produttori.

L'Italia, che non riuscì ad ottenere una politica strutturale di ammodernamento né delle aziende, né delle imprese di trasformazione dei prodotti agricoli, non si è avvantaggiata della politica di sostegno dei prezzi e dei mercati, che hanno privilegiato i prodotti delle agricolture continentali (cereali e seminativi, latte, carni bovine e suine). Ancora oggi, alle colture mediterranee, che rappresentano circa il 25% della produzione agricola dell'Ue, vanno solo il 12% del totale della spesa (Fanfani, 2012).

La politica dei prezzi e il progresso tecnologico determinarono l'aumento della produzione agricola, che raggiunse l'apice negli anni '80, in coincidenza

con una forte riduzione dei consumi alimentari, dando origine al fenomeno delle eccedenze: prima di grano, orzo, zucchero e burro, poi cereali, latte, carni, frutta e ortaggi. La Pac introdusse allora dei provvedimenti restrittivi dei prezzi, assegnò le quote di produzione, elaborò programmi specifici per l'abbattimento delle vacche, per l'estirpamento dei vigneti, e, più di recente, per il ritiro dei seminativi dalla produzione (set-aside).

Tutti questi provvedimenti, che erano accompagnati da incentivi per la riconversione o la chiusura delle imprese poco produttive, favorirono l'abbandono dei fondi agricoli non solo da parte dei produttori più piccoli, ma anche da parte di aziende che avevano cominciato il processo di modernizzazione, sempre più gravati dai costi di produzione, dalla mancanza di un ricambio generazionale, dall'impegno costante richiesto dal lavoro agricolo. Nel 1984, per esempio, in Emilia-Romagna furono abbattute oltre 60.000 vacche a seguito di un premio di riconversione delle bovine da latte, per cui si indennizzavano gli allevatori che smettessero definitivamente la produzione lattiera. Tale provvedimento interessò anche allevamenti con produzioni nella media europea, che in quegli anni era di 35 capi ad azienda, contro i 9 capi dell'Italia.



I produttori di frutta associati alla Cooperativa ortofrutticola di San Pietro in Campiano (Ra) protestano contro l'Azienda di Stato per gli interventi nel mercato agricolo (Aima) per il mancato ritiro della frutta, Ravenna, 1971

Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Manifestazione contadina per la crisi nel settore ortofrutticolo, Lugo, Ra, 1963
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



L'allevamento di anatre di una famiglia assegnataria dell'Ente Delta Padano a Jolanda di Savoia, Fe, ca 1956
Fondo fotografico Ersu, Fototeca Ibc



Cooperativa agricola braccianti di Bagnocavallo, irrigazione dei terreni [1947-1950]
Foto Zauli, Bagnocavallo, Ra, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Cooperativa frutticoltori di Massa Lombarda: operai caricano colli ripieni di mele su un carro [1960-1961]
Pasquali e Zeppiroli, Medicina, Bo, Archivio fotografico Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Cooperativa Cof. Foto di gruppo dei dipendenti, anni '60
Archivio Apofruit

6. Cambia il paesaggio agrario

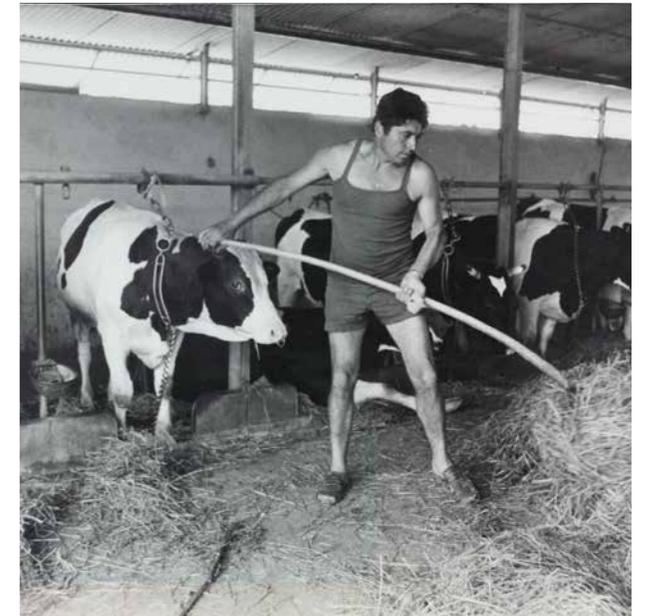
La **scomparsa della mezzadria** seguì di poco il forte incremento produttivo agricolo, reso possibile, a partire dagli anni '50 e '60, dall'impiego di mezzi chimici (concimi e antiparassitari), dallo sviluppo della meccanizzazione, dal miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie negli allevamenti zootecnici, con il progressivo distacco dell'alimentazione animale dalla produzione di foraggi aziendali e con l'introduzione di mangimi industriali. L'intensificazione produttiva raggiunse il picco negli anni '50, per poi calare negli anni '60 e ridursi progressivamente nei decenni successivi.

Conseguentemente, nello stesso periodo, si affermava la tendenza alla specializzazione, sia nelle produzioni arboree, con un incremento annuo dei vigneti di oltre l'8,5% e della frutticoltura del 4% negli anni '50 e '60, sia negli allevamenti, con un saggio medio di sviluppo più costante, intorno al 3,5%, leggermente accentuato, anche in questo caso, negli anni '50 e '60 (Fanfani, 1992). Le coltivazioni erbacee nel lungo periodo sono state quelle meno dinamiche a livello regionale, con uno sviluppo del 2%, nonostante alti e bassi legati alle colture ortive e alle situazioni eccedentarie verificatesi con il mercato europeo. Negli anni '80 la specializzazione, che aveva portato al concentrarsi in regione di una parte rilevante di alcune produzioni (per esempio il 50% di barbabietole da zucchero, circa il 60% di pere ed il 40% di pesche e susine, mentre la produzione di carne e latte rappresentava un quarto ed un quinto della produzione nazionale), e l'intreccio con l'industria di trasformazione agricola, diffusasi sul territorio e spesso a carattere cooperativo, crearono delle aree in cui il sistema agricolo-industriale assunse caratteristiche analoghe e quelle dei "distretti industriali".

Lo spopolamento delle campagne

Lo spopolamento delle campagne fu determinato dall'abbandono e dalla mancanza del ricambio generazionale: negli anni '70 i giovani preferivano il lavoro operaio/impiegatizio al lavoro dei campi, che a quell'epoca era ancora molto impegnativo e richiedeva l'asservimento completo del nucleo familiare, senza lasciare spazio alla vita privata. L'agricoltore bolognese Rino Ricci racconta: «Vedo che qua da noi dei gran giovani in agricoltura non ce n'è più, ce n'è pochissimi, perché poi al venerdì sera vengono a casa e son già liberi, e ritornano a lavorare il lunedì mattina, fanno le sue otto ore, poi alla sera quando vengono a casa son liberi. Perché con la stalla tutte le mattine alle cinque bisognava alzarsi, non c'era mai una sera che ci fosse l'orario per dire alle otto ho finito».

In alcune aree, però, nel corso del tempo la situazione ha cominciato a cambiare. Gualtiero e Ivano Francia, due fratelli allevatori di Loiano, nel bolognese, spiegano: «Una cosa è certa, che lo spopolamento ha avuto dei rovesci della medaglia ma un davanti l'ha avuto, perché c'è rimasto spazio per chi è rimasto. C'è stato un periodo, attorno a fine anni '80, inizio '90, che le aziende piccole che non riuscivano a far reddito hanno chiuso, tra chi andava in pensione e chi se la vedeva grigia... Una svolta direi significativa è stata nel '92-93, cioè queste poche aziende che erano rimaste si sono trovate di fronte a un bivio: "Chiudiamo, oppure rimaniamo?". Allora c'è stato il primo fenomeno nuovo dei giovani che sono rimasti, gente che cominciava anche dal niente, però c'è stato il cambiamento di rotta. Poi un'altra cosa: fino a dieci anni fa gli agricoltori non si sposavano quasi, sembra una stupidaggine ma negli anni '60-70 era un problema serio! Cioè una donna che doveva scegliere di sposare un agricoltore conoscendo la fatica di quel tipo di vita, diceva: "No, assolutamente!". Adesso è diverso, perché si lavora molto però ci son delle donne che son titolari di aziende e fanno tranquillamente il lavoro che fa l'uomo, non solo l'amministrazione, ma anche, ad esempio, alimentare gli animali, oggi si fa con le macchine, la pulizia delle stalle è automatica, basta spingere il bottone, lo può fare chiunque. Una volta l'agricoltore doveva essere un omone e se non era uno e novanta e se non era con due braccia così non ci riusciva, insomma. Oggi è diverso. Poi c'era da fare il pane, il formaggio, gli animali eccetera. Oggi invece il pane me lo porto a casa, il formaggio lo vai a comprare al supermercato, fai la spesa in città ogni quindici giorni».



Stalla sociale di Albareto, Modena, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione
e l'economia sociale di Bologna

Il radicamento dell'agroalimentare, che tendeva a concentrarsi nelle aree di pianura e a marginalizzare quelle collinari e montane, determinò trasformazioni fondiari e aziendali così profonde da cambiare completamente il paesaggio agrario. Il podere mezzadrile, che agli inizi degli anni '50 occupava quasi la metà della superficie agricola regionale, nel censimento del 1961 era già passato al 35%, per poi calare al 12% nel '70 e al 4% nel 1982. Al suo posto si erano affermate aziende condotte da salariati e cooperative, che nel 1982 corrispondevano al 23% della superficie regionale (il 5% del totale regionale erano cooperative). Ma preponderanti erano le aziende a conduzione familiare, passate da poco più del 40% della superficie agricola regionale agli inizi degli anni '50 al 45% nel 1960, al 61% nel 1970, al 72% nel 1982. Queste erano caratterizzate da una dimensione media modesta (di meno di 5,5 ettari) e avevano diversità interne profonde, raggruppabili in tre tipologie: aziende sempre **meno imprenditoriali**, condotte da persone anziane, che rappresentavano il 15-16% di tutte le imprese a conduzione diretta regionali, collocate soprattutto in collina e in montagna; aziende in cui nessun familiare lavorava più di 150 giornate all'anno, occupato in prevalenza in altro tipo di attività, sviluppatasi soprattutto dalla seconda metà degli anni '70, piccole e piccolissime, che negli anni '80 erano il 57% del totale regionale delle imprese a conduzione diretta, ma occupavano solo il 37% della superficie; infine aziende professionali, condotte da giovani, più grandi della media, con redditi e livelli occupazionali soddisfacenti. Queste, in aumento dagli anni '60, negli anni '80 erano il 30% di tutte le imprese a conduzione diretta regionali, occupando il 50% della superficie, soprattutto in pianura.

La funzione sociale della cooperazione

Nella fase di crisi delle campagne, di esodo e chiusura delle attività agricole, la cooperazione svolse anche un importante ruolo di ammortizzatore sociale, aiutando gli agricoltori in difficoltà, sostenendoli nelle ristrutturazioni delle imprese, dando loro assistenza per innovare tecnologicamente le aziende, a volte anche con propria dotazione di macchinari necessari alla produzione; laddove non c'erano le condizioni di ripresa, l'agricoltore veniva accompagnato nel passaggio alla dismissione, continuando a ritirare il prodotto conferito anche quando non c'era convenienza economica, grazie alla solidarietà espressa dalla base sociale nel suo complesso, affinché la transizione ad altra attività avvenisse in modo non traumatico.

Ricorda Silvano Zannini, dirigente della cooperativa cattolica Felsinea latte: «Avevamo anche una forte sviluppo e compito sociale, perché noi andammo a raccogliere il latte in montagna dove nessun altro ci andava, se no c'era gente che avrebbe chiuso la stalla, se pur modesta, dieci anni prima, perché a San Benedetto Val di Sambro nessuno andava a prendere il latte, o a Camugnano, non conveniva sotto il profilo economico, ma l'operazione assolveva anche un compito sociale. Perché se lei pensa che a quei tempi la raccolta veniva a costare venticinque lire al litro come media, certi posti ne spendevamo quarantacinque! Devo dire che però la base sociale accettava, insomma, accettava di buon grado, perché io ricordo che, quando si ventilò di differenziare il pagamento del latte, c'era un consigliere di Castel Nuovo che faceva trenta quintali di latte al giorno, e diceva: "No, la cooperativa è venuta a prendere il latte quando noi avevamo bisogno, la cooperativa è cooperativa per chi ne ha un quintale e per chi come me ne ha trenta, quindi il latte va pagato tutto allo stesso modo", ecco, per dire, persone che capivano». In questo modo, la base sociale della cooperativa accettava di redistribuire fra tutti i soci i costi di raccolta maggiori dei soci in crisi, che avevano stalle periferiche e poco produttive.

114

115



Centro raccolta latte cooperativa Felsinea, ca 1969
Foto Pasquali, Archivio Granarolo Spa



Ravenna. Azienda Raspona (proprietà della Federazione delle Cooperative), carico d'innesti, [1947 - 1950]
Umberto Trapani, Ravenna, Archivio fotografico della Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna



Gruppo di anziani, s.d.
Istituzione villa Smeraldi, Museo della civiltà contadina, Città metropolitana di Bologna



Scavi, s.d.
Centro Ricerca etnografica dei Musei, Carpi, Mo



Casggiato Santa Brigida, Granarolo dell'Emilia, Bologna, anni '50
Foto Pasquali, Archivio storico Comune Granarolo dell'Emilia, Bo



Parco macchine Clai: trattore Porsche diesel, presse raccogliatrici Sgorbati, mietitrebbiatrici Claeys e furgone Volkswagen, Imola, Bo, 1964

Archivio fotografico Clai

7. I consorzi territoriali

I consorzi provinciali delle cooperative agricole, che nel fascismo erano stati egemonizzati dagli agrari, nel dopoguerra, attraverso il voto democratico delle basi sociali, tornarono sotto l'influenza della Lega, che fu la prima centrale cooperativa a riorganizzarsi. Tali realtà intendevano effettuare gli approvvigionamenti e le vendite collettive degli enti consorziati, assistendoli e promuovendo una più efficace organizzazione, specie in relazione alla tecnica agraria, alla meccanizzazione, alle conoscenze. Miravano quindi allo sviluppo e al potenziamento delle cooperative agricole, intervenendo nei confronti delle imprese più deboli, risanandone i dissesti finanziari e fornendo un indirizzo comune agli associati. Il consolidamento dei consorzi passava per l'allargamento delle funzioni commerciali, per cui oltre all'acquisto delle sementi, all'affitto di alcune macchine agricole, alla vendita di qualche prodotto delle associate, si cominciarono ad introdurre nuovi tipi di attività, come le gestioni di carburanti, mangimi e riso. In un processo che avrebbe portato questi consorzi a cambiare completamente funzione (Menzani, 2007). In questa prospettiva, soppiantarono i vecchi consorzi a Modena e a Bologna l'Alleanza provinciale delle cooperative agricole (Apca) e, a Reggio Emilia, il Consorzio provinciale delle cooperative agricole (Cpca), che ebbero molta rilevanza per la crescita del settore.

L'Agci diede vita, nel 1953, al Consorzio contadini di Ravenna, successivamente noto come Consorzio cooperative produttori dell'agricoltura (Ccpa), che si sviluppò entro i confini della Romagna.

L'evoluzione naturale della cooperazione agroalimentare portò alla costituzione delle cooperative di conferimento, che assunsero anche il ruolo di promozione e assistenza prima riservati ai consorzi provinciali delle cooperative agricole, i quali ancora una volta cambiarono funzione.

I consorzi di Ravenna e di Modena fecero da apripista e costituirono un modello regionale.

La Federazione provinciale delle cooperative di Ravenna, che nel 1945 aveva compiti consortili tradizionali, negli anni '60 aveva completamente cambiato volto, sviluppando un'attività di concessione crediti e garanzia per l'accesso al credito, che la portarono ad essere il puntello finanziario del movimento cooperativo ravennate, grazie anche al patrimonio posseduto, dal momento che la Federazione aveva tradizionalmente preferito acquistare la terra coltivata, piuttosto che affittarla. L'Apca di Modena, a metà degli anni '60, intraprese un processo di fusione con altri tre consorzi, incorporando poi le principali cooperative agricole socie e arrivando a gestire direttamente la conduzione agricola, certi servizi correlati e alcune "gestioni separate": il molino di Ganaceto, la produzione mangimi di Sorbara, la selezioni sementi di Carpi, alcuni macelli di polli, allevamenti di vitelloni e suini, l'ufficio tecnico macchine, i concimi e antiparassitari. Nel 1971 l'Apca incorporò anche la Cooperativa frutticoltori modenesi e il Consorzio riproduzione e allevamento suini. L'operazione, che consentiva economie di scala e felici sinergie, come l'abbinamento fra produzione mangimistica e assistenza veterinaria, trasformò l'Apca da consorzio fra cooperative agricole a consorzio agrario con mansioni agroalimentari, direttamente impegnato nella gestione, richiedendo anche l'acquisizione di competenze manageriali prima non necessarie.

Questa sperimentazione di successo fu un modello anche per altre realtà, come il Cpca di Reggio Emilia, che incorporò i molini cooperativi ed altre società minori. L'elemento innovativo era che i consorzi da strutture di servizio per le associate, che furono incorporate direttamente, divennero enti al servizio dei singoli agricoltori, espressione di una imprenditoria rurale di origine popolare che si era molto evoluta rispetto alla vecchia categoria del padronato terriero.



Molino e pastificio. Ganaceto, Modena, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e
l'economia sociale di Bologna

Anche Confcooperative e Agci organizzarono le proprie associate intorno ai consorzi agricoli. Nel 1949 le cooperative cattoliche di Savigno, di Sala Bolognese, di Molinella, di sant'Agata Bolognese, di Vergato e la Cooperativa industria lattiero-casearia e affini di Crevalcore, diedero vita al Consorzio interprovinciale delle cooperative agricole (Cica), una struttura di servizio e assistenza che negli anni '50 ebbe un ruolo importante nella gestione delle macchine per conto delle affiliate e per l'accesso alla proprietà della terra da parte dei braccianti riuniti in cooperativa, grazie alle opportunità offerte dalla Cassa per la piccola proprietà contadina. Fallito il tentativo di attrarre l'Associazione Quadri nell'Unione di Modena (che era una struttura originata dal corporativismo fascista e legata all'Associazione agricoltori, particolarmente attiva nei servizi per l'agricoltura, con una corposa base sociale), il Cica divenne il perno di tutta la cooperazione agricola regionale di ispirazione cattolica, diventando il centro propulsore di iniziative imprenditoriali importanti, come, nel 1960, il primo zuccherificio cooperativo di Minerbio, nel bolognese.

Giovanni Bersani e la promozione cooperativa in agricoltura

Il capoluogo regionale rappresentò per la cooperazione cattolica un caso-pilota di promozione cooperativa in agricoltura, con implicazioni anche sui modelli organizzativi e promozionali, per la presenza di un leader come Giovanni Bersani. Ex partigiano, fu fra gli organizzatori del movimento cattolico del dopoguerra, legato alle Acli, deputato democristiano per sei legislature, noto anche per avere fondato negli anni '70 il Cefa (Comitato europeo per la formazione e l'agricoltura), una organizzazione non governativa di cooperazione internazionale allo sviluppo. Di recente il Cefa ha sviluppato il progetto Africa Milk Project, sostenuto dal Gruppo Granarolo con contributi economici, corsi di formazione e assistenza tecnica in loco. Intorno alla Njombe Milk Factory - una latteria situata in uno dei distretti più poveri della Tanzania - è nata così una micro filiera del latte, in grado di produrre latte alimentare e distribuirlo alle famiglie e alle scuole, assicurando al contempo cibo, lavoro e un'attività economica.

Nella fase del dopoguerra, le Acli furono un laboratorio di elaborazione per la cooperazione cattolica, da cui ebbe inizio l'esperienza di integrazione in campo agricolo attraverso i consorzi. Il Cica è la prima sperimentazione consortile di Confcooperative, che poi imposterà sulle realizzazioni di secondo e terzo livello (cioè consorzi fra cooperative e consorzi fra consorzi) la sua strategia di

sviluppo nelle campagne, ritenendo in questo modo di preservare il legame della cooperazione con il territorio, dando prospettive produttive e reddito alle aziende socie meglio che attraverso le fusioni, che fu invece lo strumento verso cui si indirizzò la Lega.

I consorzi, sia Lega sia Confcooperative, svolgevano nei confronti degli associati un'azione di formazione tecnica, di aggiornamento sull'innovazione, di accompagnamento nei processi di crescita delle imprese molto incisiva, sull'onda di una tradizione che partiva dalle ottocentesche Cattedre ambulanti in agricoltura. Nella cooperazione cattolica, questa azione fu svolta in modo particolarmente articolato nel modenese, per la ricchezza del "capitale sociale" presente in quell'area, fatto di reti di fiducia e solidarietà, che è uno dei fattori distintivi e competitivi delle comunità locali.

Il programma dell'Unione di Modena nei primi anni '60 si dipanava in quattro direzioni: l'azione di sensibilizzazione e formazione svolta la sera, nelle osterie e nelle parrocchie, per incontrare i potenziali operatori, con un'azione di penetrazione costante e continua; l'assistenza tecnica autogestita, essenziale per quel cambiamento di mentalità che avrebbe portato a sperimentare esperienze cooperative fortemente innovative; i consorzi per il risanamento del patrimonio zootecnico; i viaggi di studio per conoscere le realtà cooperative più avanzate.



Giovanni Bersani, s.d.
Archivio fotografico del Movimento Cristiano Lavoratori di Bologna



Conferenza sull'aia della cooperativa agricola Giuseppe Massarenti di Molinella, parla Guido Fanti, presidente giunta regionale Emilia-Romagna, Bologna, 1972
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



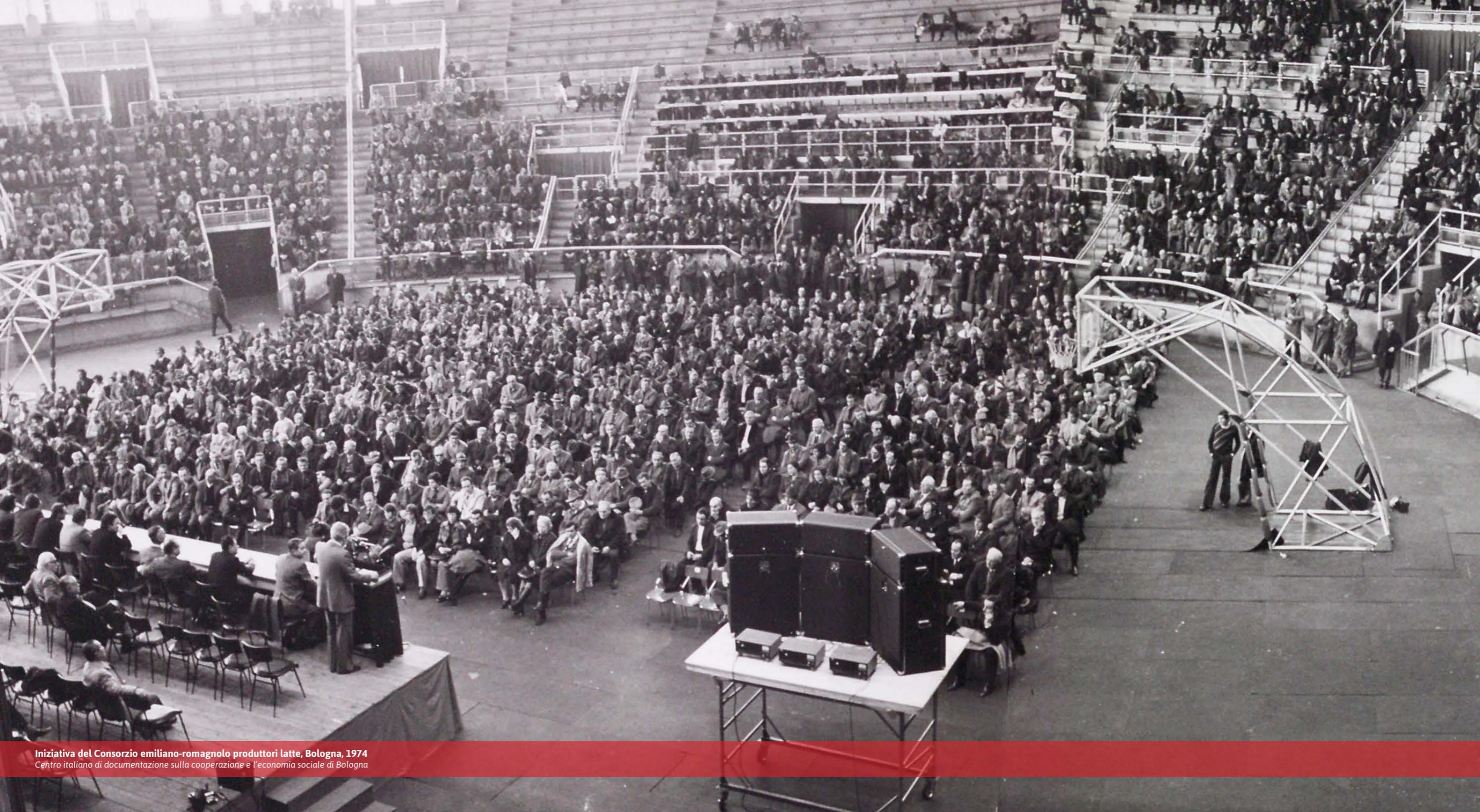
Inaugurazione della Saloc (oggi in Agrintesa) alla presenza del ministro Franco Restivo, Castelfranco Emilia, Mo, 16 ottobre 1967
Archivio Confcooperative di Modena



Assemblea dei produttori di patate di Castel D'Aiano, Bologna, 1964
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Inaugurazione della Copar (oggi in Conserve Italia), alla presenza di Giovanni Marcora, Ravarino, Mo, 15 novembre 1975
Archivio Confcooperative di Modena



Iniziativa del Consorzio emiliano-romagnolo produttori latte, Bologna, 1974
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna

8. La grande trasformazione

Dalla seconda metà degli anni '80 la cooperazione cominciò a risentire del fermento determinato dalla prospettiva della liberalizzazione di capitali prevista per il 1992 all'interno dell'Unione europea. Si imponevano importanti salti dimensionali alle imprese italiane, per sostenere la competizione con la concorrenza straniera, che avrebbe potuto entrare in modo massiccio sul mercato.

Il tessuto cooperativo emiliano-romagnolo nel settore agroalimentare era formato da imprese di produttori conferenti, che realizzavano la raccolta, la manipolazione, lo stoccaggio e la vendita. Si erano raggiunti buoni risultati in campo microeconomico, ma si trattava di una realtà molto frammentata, mentre il mercato finale era rimasto nelle mani di altri operatori che determinavano prezzi e politiche. La nuova situazione costringeva quindi alle ristrutturazioni, razionalizzazioni ed integrazioni interne, per diventare più concorrenziali e attrezzarsi meglio sul piano imprenditoriale. Il sistema di imprese cooperativo regionale doveva organizzarsi secondo un modello in cui, pur mantenendo un radicamento territoriale, bisognava uscire dai confini locali per raggiungere dimensioni economiche, produttive, organizzative tali da competere con le multinazionali allo stesso livello, investendo nella ricerca e nella programmazione, nell'innovazione tecnologica e di mercato, nelle politiche di marca e di comunicazione, nella standardizzazione della qualità ai livelli richiesti. In particolare, in produzioni fondamentali come il vino, la frutta, il Parmigiano c'era bisogno di conquistare fette di mercato disponibili, soprattutto all'estero.

Le risposte messe in campo furono da una parte iniziative che rimanevano interne al movimento cooperativo (e questa linea fu sposata in particolare da Confcooperative), con la costruzione di un sistema consortile di secondo grado (per integrare le cooperative di trasformazione dei prodotti), e di terzo grado (i consorzi nazionali per la commercializzazione). Al fine di favorire questo processo nacquero anche le associazioni fra i produttori agricoli, unitarie, per aumentare il potere contrattuale e la capacità di programmazione: nel 1981 in Emilia videro la luce le associazioni di produttori interprovinciali nei settori lattiero-caseario, vitivinicolo e delle carni bovine e suine; per l'ortofrutta funzionava invece Conecor. Oppure, d'altra parte (e questo percorso fu intrapreso con più convinzione dalla Lega), le realtà più strutturate diedero vita ad articolazioni societarie complesse, nella logica di Gruppo, in cui l'anima cooperativa esercitava il controllo, attraverso la maggioranza azionaria, su Società per azioni che svolgevano con meno vincoli le funzioni imprenditoriali sul mercato. Non fu un passaggio indolore. Negli anni '60 e '70 la condivisione di valori e prospettive della cooperazione facilitò fusioni e aggregazioni societarie per dare vita a realtà imprenditoriale più stabili. Negli anni '80 e '90 entrò in crisi la capacità degli ideali cooperativi di trasformarsi in valore economico: la necessità di acquisire una visione manageriale, di articolare le imprese in Gruppi con diverse funzioni di impresa, rese sempre più attuale il problema di governance nelle realtà medio-grandi, con il rischio di uno scollamento di queste ultime dalla rete del movimento. Cominciò un annoso dibattito, mai completamente sopito, sulla ridefinizione della **funzione dei soci** dell'impresa cooperativa, sollevando la necessità di individuare strumenti di supervisione sull'operato dei manager, in modo da superare la crisi di fiducia determinata anche dal fallimento di alcune realtà storiche, come il latte Giglio o Parmasole.

Da autodidatti...

Cresciuti nel regime totalitario fascista, in cui alti erano gli indici di analfabetismo popolare, i primi gruppi dirigenti della cooperazione provenivano dai ceti meno abbienti, erano poco scolarizzati, assolutamente digiuni di qualsiasi nozione di comunicazione commerciale. Alcuni avevano combattuto la lotta partigiana nella Resistenza, e nel dopoguerra si erano formati nelle scuole cui i partiti e le parrocchie diedero vita, per educare e formare i propri attivisti alla democrazia, facendo militanza politica e sindacale o nel mondo dell'associazionismo. Da questa esperienza avevano imparato i linguaggi della propaganda (strumenti, simboli, relazioni con il territorio, i temi del conflitto generato dalla Guerra fredda) che in certi casi utilizzarono anche nella promozione dei prodotti cooperativi in un ordine di piani sovrapposti, tanto che nelle cooperative della Lega l'ufficio addetto alle pubbliche relazioni, ricerche, programmazione si chiamò per molti anni "Servizio acquisti, stampa e propaganda", che era un'espressione mutuata direttamente dall'"Organizzazione stampa e propaganda" del partito comunista.

Va da sé che, all'interno delle imprese, tutti i lavoratori cooperativi, anche se non erano soci, contribuirono all'accumulazione di capitale mettendo al servizio dell'impresa molte ore di lavoro volontario, nella convinzione di operare un cambiamento sociale, o di agire per la realizzazione dei valori cristiani. Per quanto i salari non fossero gerarchizzati (come i funzionari di partito e sindacato, i dirigenti prendevano quanto un operaio specializzato), tuttavia l'allettamento del denaro guadagnato nel privato nei primi anni non sottraeva alla cooperazione i quadri migliori; anzi, la monetizzazione offendeva la natura "militante" dell'azione professionale. Dai testimoni comunisti, il lavoro svolto in cooperativa veniva descritto come "un credo", il gruppo dei colleghi un "grande collettivo di gente che si metteva a disposizione in qualsiasi momento".



8 marzo delle cooperatrici modenesi, anni '50
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione
e l'economia sociale di Bologna



Corso di caseificio cooperativo, Bologna, 1954-1955
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Iniziativa delle cooperatrici, anni '50
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Corso di dattilografia organizzato a cura del Comitato di coordinamento cooperative di Baricella, Bo, 1953
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Scuola provinciale per operatori, Codigoro, Fe, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Con l'aumento della complessità del mercato agroalimentare e l'ingresso dei gruppi internazionali, negli anni '90 si cominciarono anche ad elaborare concetti che per noi oggi sono entrati nella quotidianità, come quello di rintracciabilità dei prodotti e di filiera controllata. La cooperazione era l'impresa dei produttori, che si erano uniti per migliorare la propria condizione di vita e di lavoro, in un contesto che dava valore alla solidarietà. Quest'idea, che faceva parte della "qualità" dei prodotti e che ben si prestava a catturare la fiducia dei consumatori, aveva favorito nel corso degli anni l'affermazione anche dell'immagine di alcune importanti cooperative agroalimentari, e ora, nel contesto economico legato a una nuova cultura dei consumi, poteva aiutare queste imprese a impostare un'efficace politica di marchio basata sulla qualità, che era l'elemento decisivo della competizione internazionale. Questo andava, ovviamente, accompagnato a un'operazione di **innovazione**, che invece nell'impresa cooperativa incontrava alcuni ostacoli e richiedeva il superamento di qualche tabù.

Il primo era dato dalla difficoltà a razionalizzare il personale nelle fasi di crisi. Per ragioni evidenti, il licenziamento dei lavoratori in esubero rappresentava una sorta di tabù: la lotta alla disoccupazione e alla miseria era stata uno degli elementi fondanti del mondo cooperativo; la necessità di ridurre il personale si infrangeva contro questo fondamentale valore etico. In molte realtà i processi di ristrutturazione furono così rinviati fino a renderli improcrastinabili, pena il fallimento dell'impresa stessa. In caso di licenziamenti, si cercò comunque di ridurre il danno sociale, ricorrendo ai prepensionamenti o alla cassa integrazione e cercando l'accordo con i sindacati.

Il secondo ostacolo da superare riguardava la patrimonializzazione: la cooperazione era nata come alternativa alla speculazione privata e per garantire un prezzo equo ai produttori agricoli, ma l'obiettivo di ben remunerare i soci conferenti aveva avuto conseguenze negative sulla capitalizzazione delle aziende. Il perdurare della gestione a costi e ricavi aveva impedito l'accumulazione di capitale proprio. Per ripristinare l'equilibrio finanziario, negli anni '80 si rese necessario il ricorso a piani di capitalizzazione straordinari, spesso accettati a malincuore dai soci.

L'ultimo elemento di debolezza riguardava le barriere e gli steccati ideologici che non solo sopravvivevano, ma influenzavano ancora le scelte strategiche fondamentali. Malgrado alcuni tentativi di avvicinamento, rappresentati per esempio dall'unione di Granarolo-Felsinea, nel settore del latte fresco, le divisioni fra il mondo Confcooperative e quello Lega permanevano. Non si riuscivano a realizzare, così, progetti di accorpamenti strategici a causa della mancanza di fiducia fra le diverse componenti culturali.

Concludendo, prima di passare in rassegna le filiere, nel secondo dopoguerra la cooperazione agricola emiliano-romagnola, malgrado l'iniziale entusiasmo per la cooperazione bracciantile e di conduzione terreni, proseguì lo sviluppo della cooperazione di servizi e, soprattutto, di trasformazione prodotti, dopo la falsa partenza del primo '900, il cui slancio era stato bloccato dal fascismo, ma che aveva continuato a radicarsi. Negli anni '80 e '90 l'affermazione di queste realtà era completata, tanto da rendersi necessaria una ristrutturazione radicale per sostenere la competizione con il mercato internazionale. Vedremo quindi, passando in rassegna le filiere, come la nascita dei distretti industriali e l'espandersi dei mercati di riferimento rappresentarono lo stimolo, ma anche la necessità di elaborare nuove strategie per difendere il reddito dei produttori.

...a manager

Negli anni '80 e '90 il coinvolgimento valoriale perse l'intensità, anche perché si era esaurito il ruolo di democratizzazione e modernizzazione del Paese, avendo la cooperazione contribuito a determinare i meccanismi di inclusione delle masse popolari nei processi decisionali generali e a favorire il protagonismo di ceti prima ai margini della cultura civica. Alla guida delle cooperative ai padri autodidatti si sostituirono i figli diplomati e laureati, in maggior parte ancora provenienti dal ceto popolare ma protagonisti dell'agognata ascesa sociale.

La nuova generazione di manager, più competente e formata, si rivolse con decisione al mercato, mirando alla crescita dimensionale e all'acquisizione di competenze specifiche (efficienza, razionalizzazione, riqualificazione, diversificazione, controllo di gestione, direzione finanziaria, informatizzazione, quadri specializzati, e così via), puntando a un nuovo paradigma che valorizzasse il socio come imprenditore (la debolezza del prestito sociale e della capitalizzazione nelle imprese cooperative era ritenuto indice di questo scarso coinvolgimento del socio come imprenditore), piuttosto che come lavoratore subalterno e bisognoso di tutele. La cultura economica portata avanti da questa nuova coorte appena entrata nella cooperazione era in conflitto con alcuni valori identitari. In particolare fu necessario mediare sul principio dell'uguaglianza per introdurre meccanismi meritocratici nella divisione del lavoro e nella sua retribuzione, e superare la visione operaista per dare spazio nella direzione aziendale ai tecnici e ai manager.

Questo passaggio culturale piuttosto difficile, fu meno traumatico per la cooperazione cattolica, che aveva una cultura dell'impresa diversa, più disponibile a dialogare con logiche di mercato e meno schierata sul fronte della lotta di classe. Inoltre, Confcooperative, nella sua strategia di crescita attraverso i consorzi di secondo e di terzo livello, promuoveva la selezione di management proveniente dalle imprese, piuttosto che manager di professione, ritenendo che anche questo fosse un importante elemento distintivo per facilitare la governance cooperativa.



Il ministro dell'Agricoltura Giovanni Marcora posa la prima pietra dello stabilimento Orogel, Cesena, 2 giugno 1975
Archivio Orogel



Corso per dirigenti cooperatori organizzato dalla Federcoop di Bologna, Castel Maggiore, Bo, 1955
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



Cantina sociale Paf, il presidente Giuseppe Albonetti e il ministro Mario Ferrari Aggradi visitano le attrezzature, Faenza, Ra, anni '60
Foto pubblicata in Banzola, 2004, p. 119



Corso per venditori, rappresentanti e concessionari del Consorzio Interprovinciale vini, Civ. Vidiciatico, Bo, 1971
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna



6° Congresso Unione cooperative al Teatro Storchi (da sinistra Dario Mengozzi, Ermanno Gorrieri, Giuliano Vecchi, Neri, Bruno Serafini), 16 maggio 1965
Archivio Confcooperative di Modena

PARTE III

Le filiere della cooperazione agroalimentare

1. Il radicamento territoriale

Perché la cooperazione ha attecchito in Emilia-Romagna all'inizio del '900 e ha conservato questo primato fino al presente? Gli studi mostrano che, alla nascita della cooperazione, c'era una relazione diretta fra la diffusione delle imprese solidaristiche e l'alta "spesa sociale" di quest'area, termine con il quale si intende l'insieme dei sussidi e degli interventi finanziati dagli enti locali, dalle società di mutuo soccorso, dalle opere pie per fare fronte alle situazioni di bisogno dei cittadini, come malattia, disoccupazione, vecchiaia (Battilani, 2005). Questi interventi avrebbero creato una mentalità collettiva favorevole al radicamento dei valori di collaborazione cooperativa. A livello storico, dunque, le politiche dell'ente pubblico territoriale, specie in Emilia-Romagna, hanno sempre avuto un legame stretto con la cooperazione, soprattutto creando una cultura solidaristica, rispondendo ai bisogni locali, alimentando reti di fiducia.

La cooperazione forestale è un esempio calzante di questo percorso. Alla sua nascita, nel 1970, la **Regione Emilia-Romagna** emanò diversi provvedimenti per dare risposta alle difficoltà delle Comunità montane, e scelse di farlo valorizzando la cooperazione all'interno di una politica di interventi volti al rimboschimento, al riassetto idrogeologico e culturale dell'ambiente, anche in relazione alla difesa idraulica della pianura. Infatti con il passaggio del patrimonio boschivo e del personale dallo Stato alla Regione, si decise, per gestirlo, di favorire la nascita di società cooperative, ad opera degli operai forestali stagionali che erano qualche migliaia concentrati nell'area montana forlivese, bolognese e modenese. Alla fine degli anni '70, risultavano operanti sul territorio regionale 18 cooperative forestali, che impegnavano, nel complesso, circa 3.350 soci. Oggi la cooperazione forestale, oltre a curare il territorio con interventi fondamentali per la pianura, costituisce una risorsa di grande valore per l'economia della montagna. L'attenzione per l'ambiente, stimolata pure dalla legislazione comunitaria e regionale, ha determinato anche nelle cooperative della pianura la nascita di nuove attività, volte al ripristino di zone umide e maceri, boschi e boschetti, secondo una nuova tendenza che assegna alla biodiversità una funzione importante nelle politiche di sostenibilità. Il ruolo di tutela del lavoro in situazioni di difficoltà, che la cooperazione continua a esercitare, realizzando nel lungo periodo percorsi dinamici e forme avanzate di impresa, è solo un lato della medaglia. La cooperazione, come qui vedremo, è oggi molto di più.

Abbiamo visto nel capitolo precedente come l'evoluzione della proprietà agraria nella regione privilegiasse il formarsi della piccola e media azienda agricola, e come alcune produzioni, in particolare quelle zootecniche e ortofrutticole, abbiano faticato ad affermarsi come linea di specializzazione e fonte di reddito principale per la famiglia contadina. Poiché questi settori necessitavano di investimenti significativi in termini sia economici sia di tempo, alla specializzazione si era storicamente preferito tenere qualche capo di bestiame e qualche albero da frutta a latere delle produzioni classiche. La specializzazione cominciò piano piano, e si sviluppò anche grazie alla formula cooperativa. Infatti, solo l'associazionismo ha consentito ai produttori: la vendita di piccole produzioni, che messe insieme sono

Regione Emilia-Romagna e cooperazione

La Regione Emilia-Romagna ha sempre riconosciuto l'utilità dell'istituto cooperativo, disciplinando gli interventi volti alla promozione, allo sviluppo e alla qualificazione dell'impresa cooperativa.

A metà degli anni '80, probabilmente sulla spinta della legge Marcora (DR 49/85), che aveva istituito il Fondo per la cooperazione, una proposta di legge, avanzata dagli assessori Emilio Alfonso Severi, Radames Costa e Giorgio Ceredi, aveva cercato di dare ordine alla frammentarietà degli interventi regionali (la legge all'epoca in vigore era la 17 dell'80), prevedendo, fra le altre cose, l'istituzione di un Albo. L'iniziativa, salutata con favore dalle centrali cooperative, non ebbe seguito fino al 1990, quando la legge 22 promosse la costituzione del sistema informativo sulla cooperazione regionale, con la creazione di un consorzio fidi regionale tra imprese cooperative per agevolare l'accesso al credito. Nel 2006 la legge 6 ha riformato la funzione della Regione, che è stata chiamata a gestire l'Osservatorio, a coordinare la Consulta, e a partecipare a una Fondazione per la cooperazione emiliano-romagnola, con l'obiettivo di effettuare studi e ricerche. Dato questo orientamento di massima, i provvedimenti regionali nel settore agricolo hanno tenuto sempre in considerazione la cooperazione. Abbiamo detto dell'attenzione per la promozione cooperativa nei provvedimenti inerenti le politiche ambientali della montagna. Incentivi economici furono previsti da diverse leggi a sostegno delle aziende e delle cooperative agricole (LR 20/73), per lo sviluppo della proprietà coltivatrice diretta, singola o cooperativa (LR 26/74), per Interventi straordinari nel settore della cooperazione agricola (LR 2/91). Altri provvedimenti, che guardavano con favore l'impresa cooperativa, prevedevano interventi straordinari settoriali, a sostegno della zootecnia o di colture particolari, come la barbabietola da zucchero.

Nel 1977 era stato istituito l'Ente di sviluppo agricolo dell'Emilia-Romagna, Ersu, lo strumento operativo della Regione nel settore agricolo, che gestiva anche la materia cooperazione. La sua

funzione andò decrescendo con l'istituzione dei fondi strutturali, il primo dei quali interessò il quinquennio 1988-1992. Parallelamente all'integrazione politica europea, la Regione Emilia-Romagna andò sviluppando la Promozione dei servizi di sviluppo al sistema agroalimentare (LR 28/98) per migliorare la qualità dei prodotti, la sicurezza dei processi produttivi, la tutela dell'ambiente e della salute, nonché Interventi per lo sviluppo dei sistemi agroalimentari (LR 39/99) rivolti alle imprese agroalimentari. Le cooperative erano fra i beneficiari dei provvedimenti.

Questi interventi procedevano in parallelo alla legislazione europea, che con la riforma della Pac del 1999 consolidava le modifiche apportate nel 1992 e individuava quali obiettivi prioritari la sicurezza dei prodotti alimentari, la difesa dell'ambiente e la promozione di un'agricoltura sostenibile.

Questo percorso approdò a due provvedimenti che hanno determinato un profondo rinnovamento del mondo agricolo e della cooperazione agroalimentare. Il primo è la legge regionale 24 del 2000, che ha preceduto analoghe leggi nazionali (DL 228/01 e DL 102/05) e anticipato l'attuale normativa comunitaria, stabilendo modalità per rafforzare gli strumenti di organizzazione e concentrazione dell'offerta agricola attraverso lo sviluppo delle Organizzazioni di produttori (OP), in modo da aumentare il potere negoziale dei produttori e favorire tutti i processi di miglioramento gestionale, di qualificazione del prodotto e di innovazione. Questi principi, che sono alla base dell'attuale riforma della Pac, ben si conciliano con l'associazionismo, tanto che le OP hanno avuto uno sviluppo particolarmente positivo in Emilia-Romagna, a partire soprattutto dal contesto cooperativo.

Il secondo provvedimento rilevante è stata la formulazione dei concetti di rintracciabilità e filiera, con la legge regionale 33 del 2002, pietra miliare dell'agroalimentare in un contesto culturale che era ancora lontano da questo linguaggio, facendosi interprete di una rivoluzione di grande portata.

diventate quantità competitive sul mercato; la possibilità dell'uso di tecnologie innovative che il singolo non avrebbe potuto permettersi; la consulenza e la formazione da parte di personale tecnico di alto profilo, in grado di indirizzare gli agricoltori verso scelte più proficue e utili; la flessibilità del sistema, che un modello basato sul coinvolgimento democratico e sulla partecipazione dei soci alla governance dell'impresa è capace di generare.

Questo processo non solo ha consentito a tanti piccoli produttori di costruire, uniti, una massa critica in grado di avere forza contrattuale sul mercato, ma ha portato gli agricoltori a diventare protagonisti anche del processo industriale, di trasformazione dei prodotti, e della fase commerciale, di vendita al consumo, che si è identificata sempre più con la grande distribuzione.

La formula cooperativa, d'altra parte, ha consentito alla produzione agroalimentare di rimanere in capo all'impresa emiliano-romagnola, che ha assunto la dimensione nazionale prima e adesso internazionale. Infatti il confronto con il mercato ha determinato la costruzione di un sistema basato sull'integrazione, sotto forma sia di unificazioni sia di reti, che si è realizzata a livello geografico, "politico", settoriale. Vedremo infatti come le fusioni o/e le creazioni di consorzi e gruppi abbiano avuto una dimensione geografica ampia, che oggi comprende tutto il territorio nazionale; abbiano attualmente unito appartenenze e identità dissimili, superando storiche differenze culturali; abbiano seguito una logica di filiera, con economie di scala e di scopo derivate da sinergie in attività aziendali diverse ma complementari e coordinate.

Ne è uscito un sistema in grado di reggere la competizione globale perché flessibile e dinamico ai diversi livelli cooperativi e ai molteplici gradi consortili (tra aziende e cooperativa e tra movimento associativo di base, cooperativa di trasformazione, impresa di produzione e commercializzazione da una parte, e industria alimentare, settore commerciale, grande distribuzione dall'altra).

In questa dimensione la cooperazione ha sperimentato percorsi integrativi diversi: Confcooperative ha seguito con più decisione la via della creazione di consorzi, Legacoop ha realizzato anche articolazioni societarie complesse, cercando di crescere con fusioni e accorpamenti fra cooperative prima, e poi, in anni più recenti, ha seguito anche la via delle acquisizioni di privati.

Di questo contesto piuttosto complesso daremo qui conto con un breve quadro di sintesi, per dare un'idea solo di massima di cosa sta dietro i numeri delle 15 principali cooperative regionali. Ognuna delle quali ha seguito una linea sua propria all'interno di un sistema di imprese in cui la proprietà e la governance continuano ad essere in capo ai soci, anche laddove la catena decisionale è snellita e velocizzata. Un modello in cui la virtù etica della cooperazione – sostengono gli studiosi di modelli economici (Zamagni, 2009) – si traduce oggi nella capacità di affrontare i problemi risolvendo il conflitto fra interessi individuali e collettivi, perseguendo gli interessi propri e quelli degli altri insieme e coordinando gli sforzi fra i soggetti coinvolti, con una mutua responsabilità e sostegno, e un risultato che è una somma unitaria in cui è impossibile scindere i singoli contributi individuali.

Cooperazione agroalimentare italiana associata in Emilia-Romagna: dimensioni economiche per settore (2013)

Settore	Imprese		Fatturato		Dimensioni medie (mln € / imprese)
	numero	% su totale	mln €	% su totale	
Zootecnia da carne	42	6%	4.199	32%	100,0
Ortoflorofrutticolo	103	15%	3.432	26%	33,3
Lattiero-caseario	261	37%	2.167	16%	8,3
Servizi	168	24%	1.413	11%	8,4
Vitivinicolo	43	6%	1.381	11%	32,1
Altri settori	14	2%	407	3%	29,1
Conduzione e forestali	70	10%	144	1%	2,1
Emilia Romagna	701	100%	13.143	100%	18,7

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Le principali 15 cooperative dell'Emilia-Romagna per fatturato

	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore	Provincia
1	CONSORZIO GESCO ⁽¹⁾	1.499,1	Carni avicole	FC
2	GRANLATTE - GRANAROLO	1.007,6	Lattiero-caseari (prev. latte e prodotti freschi)	BO
3	CONSERVE ITALIA	962,9	Ortofrutta trasformata	BO
4	GRANDI SALUMIFICI ITALIANI SPA ⁽²⁾	656,1	Carni suine	MO
5	CANTINE RIUNITE & CIV SOCIETA	534,9	Vino	RE
6	UNIPEG	475,3	Carni bovine	RE
7	PROGEO	335,2	Servizi (mangimi, cereali, ecc.)	RE
8	COPROB	334,8	Zucchero	BO
9	CAVIRO	320,6	Vino	RA
10	OROGEL	281,7	Ortofrutta trasformata	FC
11	CONSORZIO GRANTERRE - PARMAREGGIO	276,4	Lattiero-caseari (prev. prodotti stagionati)	MO
12	AGRINTESA	249,3	Ortofrutta fresca	RA
13	APO CONERPO	227,1	Ortofrutta fresca	BO
14	APOFRUIT ITALIA	226,2	Ortofrutta fresca	FC
15	CLAI	215,7	Carni suine	BO

⁽¹⁾ La cooperativa gravita nell'orbita del Gruppo Amadori.

⁽²⁾ Grandi Salumifici Italiani spa è stata inserita in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

2. La cooperazione molitoria, di servizi, conduzione terreni e “mista”

Uno dei primi settori interessati dalla cooperazione di trasformazione fu quello della macinazione dei cereali per la produzione delle farine alimentari. I coltivatori che operavano in questo significativo comparto portavano grano e orzo o frumento in uno dei cento mulini disseminati per la regione, in modo da realizzare le farine destinate all’autoconsumo, all’alimentazione del bestiame o al commercio. Dopo il raccolto, il frumento subiva un calo di prezzo, poiché la maggior parte prendeva subito la via del mercato, dovendo i produttori coprire le spese di coltivazione. Chi poteva permettersi di ritardare i tempi di commercializzazione realizzava guadagni molto più consistenti.

Alla fine della seconda guerra mondiale, la complessità del mercato alimentare nel sistema razionato dei consumi accentuò il carattere speculativo dell’industria molitoria, che si trovava in una situazione di sostanziale monopolio e approfittava dell’incertezza del momento, anche con comportamenti scorretti o addirittura dolosi nella restituzione del prodotto lavorato. Nel 1945 i contadini del comprensorio di Masone, nel reggiano, affittarono un impianto e costituirono la prima cooperativa molitoria della regione. Era l’inizio di un innovativo sviluppo della cooperazione fondata sul conferimento. Il fenomeno si diffuse rapidamente in gran parte della pianura reggiana, interessando anche il modenese e il bolognese. Il contadino, tendenzialmente piccolo proprietario, mezzadro o affittuario, dava il suo prodotto al mulino, il quale gli versava subito un 50% del suo valore, e il saldo ad esaurimento dell’ammasso, calcolati i costi e i ricavi della trasformazione e della vendita. La possibilità di ritardare la commercializzazione delle farine consentiva il graduale rincaro del prezzo, rendendo il produttore più forte sul mercato. Il problema principale era l’ottenimento di credito, che la solidarietà degli ambienti della sinistra reggiana aiutò all’inizio a risolvere, con prestiti personali o bancari.

Negli anni ‘60 i molini cooperativi ebbero uno straordinario sviluppo: alla fine di un approfondito dibattito e molte indecisioni, fu votato l’accorpamento dei molini di Fabbrico e Masone nel Cpca, che cambiava la sua natura da consorzio di servizi a base cooperativa, a struttura che associava migliaia di produttori. Con l’accorpamento di altri molini e l’allargamento della base sociale agli agricoltori piacentini, parmigiani, mantovani e cremonesi, nei primi anni ‘70 l’impianto di Masone era una delle strutture più grandi ed avanzate di tutta l’agroindustria italiana. Nel lungo periodo, il percorso di affermazione continuò, favorita dallo sviluppo di due indirizzi: la produzione industriale di mangimi accanto alla macinazione e commercializzazione delle farine, e la fusione fra molini per ottenere economie di scala. Nel 1992, dall’unificazione delle tre principali cooperative di servizio all’agricoltura esistenti a livello nazionale, il Cpca di Reggio Emilia e le APCA di Modena e Bologna, nacque Progeo, che oggi associa singoli agricoltori e società di varia natura operanti nella produzione agricola e zootecnica. Per conto dei propri soci, raccoglie cereali, colture oleaginose e proteiche che valorizza attraverso la trasformazione nei propri impianti industriali o la vendita diretta sul mercato. La mission aziendale è orientata alla promozione e valorizzazione delle filiere necessarie alle produzioni italiane di qualità. Questo avviene attraverso i soci e una rete commerciale di società controllate, che forniscono anche assistenza tecnica.

Un altro esempio è Cerac, Consorzio economico rurale acquisti collettivi fondato nel 1970, di terzo grado, nazionale, che non sopravvisse alla congiuntura degli anni ‘90. Gli subentrò, attraverso consorzi territoriali di acquisti collettivi, Agriteam che attualmente fornisce servizi e svolge una funzione di interfaccia per l’approvvigionamento di antiparassitari, concimi, sementi.

Le prime 10 cooperative del settore Servizi

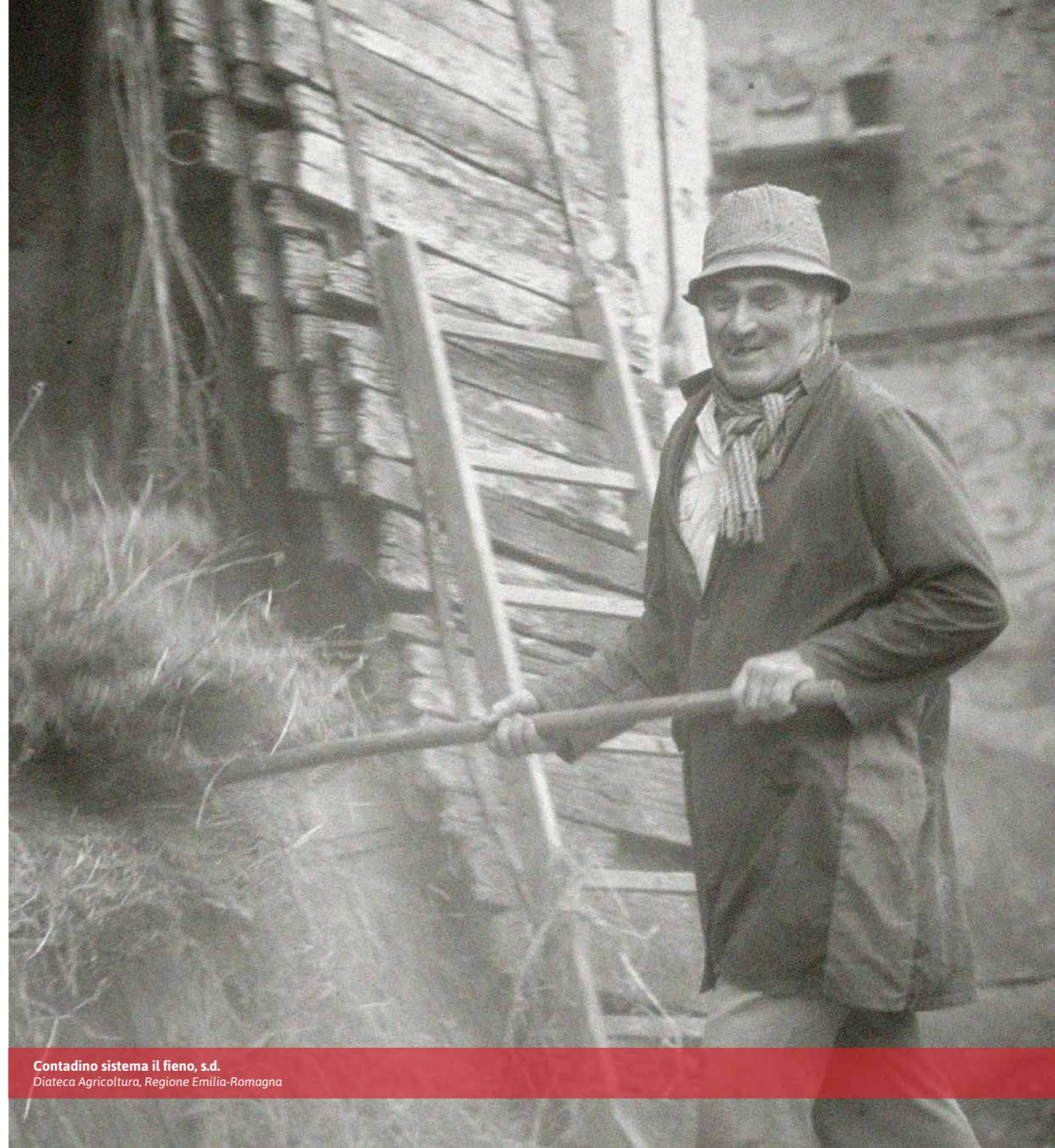
	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore prevalente	Provincia
1	PROGEO	335,2	Mezzi Tecnici	RE
2	CONSORZIO AGRARIO ADRIATICO	178,6	Consorzi agrari	FC
3	COOPERATIVA TERREMERSE	164,3	Mezzi Tecnici	RA
4	CONSORZIO AGRARIO DI RAVENNA	109,2	Consorzi agrari	RA
5	CONSORZIO AGRARIO DI FERRARA	76,1	Consorzi agrari	FE
6	CONSORZIO AGRARIO DI PARMA	64,5	Consorzi agrari	PR
7	CPR SYSTEM	43,8	Logistica	BO
8	CENTRO ECONOMICO SERVIZI AGRICOLI	40,8	Mezzi Tecnici	RA
9	COPERATIVA AGRICOLA CESENATE - C.A.C.	28,6	Sementi	FC
10	COOPERATIVA MAISCOLTORI BASSO FERRARESE SOC. COOP. AGRICOLA	19,5	Cereali e proteoleaginose	FE

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Accanto all'evoluzione della cooperazione molitoria, nel corso del tempo si trasformarono pure le storiche cooperative di conduzione terreni: nei processi di fusione e aggregazione che tutta la cooperazione intraprese nel suo lungo percorso di crescita, nacquero cooperative che avevano ruoli misti, come la conduzione di terreni, di proprietà collettiva o divisa, e attività commerciali o di servizio, per cui la stessa cooperativa svolgeva la coltivazione della terra e/o la gestione del parco macchine e/o l'acquisto all'ingrosso di concimi e anticrittogamici e/o la collocazione sui mercati dei prodotti agricoli, eccetera. Nel tempo queste cooperative si sono ritagliate un settore di interesse principale, pur conservandone molteplici. Vediamo alcuni esempi.

La Cooperativa coltivatori diretti di Conselice, gravitante nell'alveo della Coldiretti e della Federconsorzi, era sorta nel 1962 dalle ceneri della Società anonima Cooperativa agricola di Conselice, fondata da un gruppo di coloni nel 1908 e sciolta nel 1944, di cui abbiamo detto nella parte I. Scartata l'idea di cimentarsi nel comparto ortofrutticolo, nel quale operavano già altre realtà, i cooperatori della Conselice scelsero di attivarsi nel settore vitivinicolo. Nel 1976, diedero vita al Cesac, Centro economico servizi agricoli, per realizzare l'acquisto di macchine necessarie alla coltivazione della barbabietola e di agroforniture, che nel 1993 incorporava il Consorzio bolognese acquisti collettivi (Conbac) e incentrava il suo core business sulla produzione cerealicola (grano, granturco, sorgo, soia, orzo), procedendo anche al salvataggio della storica cooperativa Tre Spighe. Nel 2008 la Conselice, persi molti soci che avevano usufruito degli incentivi per abbattere i vigneti, si fuse per incorporazione con il Cesac, prendendo il nome di Cesac e cantina s.c.a. Cesac è oggi una cooperativa agricola multi settoriale che comprende il settore orticolo, la grande distribuzione e i prodotti di IV gamma (cioè i prodotti ortofrutticoli pronti per il consumo), il settore cerealicolo, il settore vitivinicolo, le forniture di agrofarmaci, di concimi e di sementi, una ferramenta, una specializzazione nella microirrigazione, un mangimificio e l'assistenza tecnica. Sviluppa un fatturato oltre i 50 milioni di euro, con 1.200 soci conferenti su 8 stabilimenti dislocati in tre province dell'Emilia-Romagna: Bologna, Ravenna, Ferrara.

La cooperativa Libertà e Lavoro nacque nel 1950 da un gruppo di mezzadri e di braccianti di Castiglione di Ravenna, che si riconoscevano nei valori della solidarietà cristiana. La cooperativa mosse i primi passi in un contesto difficile, per la conflittualità sociale animata dal movimento contadino socialcomunista. Nei primi anni costruì un centro aziendale bovini, un centro essiccatoio e magazzino riso, un caseificio per la produzione del Grana padano, una porcilaia, un capannone con ricovero macchine e attrezzatura, una chiesa parrocchiale, un acquedotto, un elettrodotto e un impianto di irrigazione; mentre nei 140 ettari di terreno furono costruite sedici case coloniche, date in affitto e poi acquistate dai soci, grazie alla Cassa per la formazione della piccola proprietà contadina. Dopo avere superato una grave crisi, la cooperativa ha mantenuto un andamento costante, preservandosi fino al presente. Oggi Libertà e Lavoro gestisce circa 650 ettari di terreno agricolo in proprietà, un centro zootecnico di oltre un migliaio di bovini con produzione di 50.000 quintali annui di latte di alta qualità, un impianto biogas da liquame e un impianto fotovoltaico. Un altro esempio della parabola di una cooperativa di conduzione terreni di stampo cattolico è la Foscherini di San Martino in Spino, una frazione di Mirandola, nel modenese. Nata nel 1948 grazie alla presenza di un parroco particolarmente attivo, che aiutò la nascente struttura sindacale della Libera Confederazione del lavoro italiana (LCisl) a organizzare i lavoratori delle campagne, la Foscherini, i cui fondatori erano tutti braccianti, passò i primi anni con bilanci sofferenti, anche per la difficoltà dei soci a calarsi nello spirito cooperativo. Poi l'acquisto della prima tenuta (600 ettari demaniali) e gli investimenti fondiari conseguenti



Contadino sistema il fieno, s.d.
Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

hanno fatto crescere l'impresa. La proprietà indivisa della terra e dei beni posseduti ne hanno garantito la sopravvivenza fino al presente, al contrario di cooperative coeve, come la tenuta Bosco di Camposanto, che aveva chiuso dopo che la terra era stata divisa fra i braccianti divenuti proprietari.

Oggi la cooperativa ha ricreato l'ambiente originale delle zone umide, quindi boschi, stagni e laghetti; e continua la coltivazione di frumento, mais, barbabietole da zucchero, pomodori, soia, sorgo e cipolle, meloni e cocomeri. Svolge inoltre l'attività di agriturismo.

Le storiche cooperative agricole di Santa Vittoria e di Novellara, nate nel reggiano nei primissimi anni del '900, nel 1979 diedero vita a Cila, Cooperativa intercomunale lavoratori agricoli. Questa, aderente a Legacoop, è una delle cooperative di conduzione terreni che ha saputo non solo sopravvivere, mentre molte altre cooperative nate con le stesse finalità statutarie sono fallite, ma che ha dimostrato grande capacità di adattamento, diversificando la sua attività e ritagliandosi una nicchia di sviluppo. Oggi la Cila si estende per una superficie di circa 1.200 ettari di terreni con produzioni di cereali e foraggi che, macinati nel mulino aziendale, producono mangimi destinati all'alimentazione degli animali. L'allevamento, infatti, costituisce la principale attività della cooperativa, con 2.600 bovini per il Parmigiano Reggiano e 10.000 suini destinati alla produzione del prosciutto di Parma. L'azienda è una completa filiera agroalimentare, dalla conduzione dei terreni per arrivare al prodotto finito: latte, carni, salumi. Il valore della produzione del 2013 ammontava a circa 14 milioni di euro.

Accanto a queste realtà, ce ne sono molte altre di diverse dimensioni, che hanno avviato processi di innovazione tecnologica e produttiva.

La società cooperativa agricola Il Raccolto è nata dalla fusione di due grandi storiche realtà cooperative del bolognese, la Onorato Malaguti di San Pietro in Casale e la Luciano Romagnoli di Baricella, a loro volta derivate da varie fusioni avvenute nel tempo tra le cooperative bracciantili costituite sin dall'immediato dopoguerra. Oggi la cooperativa coltiva una superficie di circa 2.000 ettari (di cui 1.374 in proprietà), producendo grano, orzo, mais, sorgo, soia, girasole, erba medica e colture per produzioni agroenergetiche. Cooperative di questo genere nel nuovo millennio hanno sviluppato attività innovative collaterali. Il Raccolto, ad esempio, recependo vari regolamenti comunitari e direttive regionali, ha destinato estese superfici agricole al ripristino di zone umide, prati, complessi macchia e radura, boschetti e boschi permanenti, che hanno consentito il potenziamento della biodiversità locale. Svolge anche l'attività di agriturismo.

Nel ravennate le Cab, Cooperative agricole braccianti, avevano un radicamento capillare, che è rimasto tale malgrado le fusioni e gli accorpamenti. La Cab di Campiano, per esempio, nata nel 1907, ha aggregato nel corso del tempo le Cab di Ghibullo, Carraia e San Pietro in Vincoli, San Bartolo, San Zaccaria e Santo Stefano; la Cab del comprensorio di Cervia, a 17 chilometri di distanza, è sorta nel 1992 dalla fusione di quattro realtà: La Cab di Cervia, Castiglione di Cervia, Castiglione di Ravenna e Savio.

La società cooperativa Agrisfera, nata alla fine di un lungo processo di aggregazione di cooperative agricole di braccianti, la prima delle quali era del 1907, è oggi una delle più grandi cooperative agricole ravennati, con circa 280 soci (di cui 129 attivi), 4.000 ettari di terreno in proprietà tra le province di Ravenna e Ferrara, un totale ricavi di circa 12 milioni di euro. La superficie agricola è coltivata in parte a colture erbacee (cereali, mais, erba medica, barbabietole, girasole eccetera), con il metodo della difesa integrata, in parte a frutteto e vigneto, con il metodo della difesa integrata avanzata. Anche Agrisfera ha ripristinato 342 ettari di terreno in siepi, boschetti, maceri, prati umidi, per preservare la biodiversità del territorio.



L'azienda ha inoltre un allevamento di bovini, un agriturismo nel parco del Delta del Po, un impianto di energie rinnovabili (Biogas).

Costituita nel 1991, la Cooperativa Terremerse è il risultato dell'integrazione di diverse cooperative, sul ceppo originario della Coras, nata nel 1981 dalla Capsc, che affondava le proprie origini nella Cooperativa servizi a coloni, piccoli proprietari e affittuari di Massa Lombarda, fondata nel 1911. La Coras, che era stata protagonista negli anni '80 della lotta agli antiparassitari, gestiva gli ammassi cerealicoli, e il comparto mangimistico e zootecnico. Nel corso del tempo molteplici esperienze cooperative, in maggioranza Legacoop, ma anche Agci e Confcooperative, in provincia di Ravenna, Ferrara e Imola, in diversi settori, hanno convogliato le proprie risorse e le proprie esperienze in Terremerse, come la Cooperativa frutticoltori di Massa Lombarda, nata nel 1922, la Cooperativa ortofrutticoltori di Mezzano (Com, 1956), quella ravennate di Lavezzola (Cor, 1961), quella di Savio (Cos, 1962), la Cora, poi Cor, Consorzio ortofrutticolo ravennate, nato nel 1961 per la distribuzione all'estero. Infine anche la Pempa, Cooperativa fra piccoli e medi produttori agricoli, nata nel 1953 a Imola, che era stata una delle principali cooperative ortofrutticole della regione, assumendo anche un ruolo di assistenza nei confronti degli associati, e che, dopo una storia di successi, era entrata in una profonda crisi, nel 2002 fu integrata in Terremerse, che è oggi una realtà consolidata nel settore agroalimentare, nelle aree di mercato dei cereal-proteici, dell'ortofrutta, delle agroforniture, delle macchine e attrezzature agricole, dell'irrigazione, impiantistica e drenaggio e delle carni.

La storia di queste imprese costituisce un esempio della flessibilità della formula cooperativa, che ha permesso la convivenza, in un unico sistema, della grande dimensione e della media o piccola azienda, all'interno di un fitto reticolato di cooperative, che conferiscono le produzioni per il mercato ad altre cooperative.

Nel settore molitorio la dimensione cooperativa garantisce la possibilità di ammasso delle produzioni, e di vendita costante, bloccando processi speculativi.

Il comparto dei servizi è uno dei meno interessati dell'agroalimentare, alla pressione della grande distribuzione. Nella catena del valore, questo settore interviene a monte, facendosi carico della qualità delle produzioni, monitorando il rispetto dei disciplinari in merito all'utilizzo di concimi, prodotti fitosanitari, e via dicendo, a salvaguardia delle produzioni tipiche e del biologico, che, da prodotto di nicchia, è diventato alimento di largo consumo. Che questa funzione faccia carico a un'impresa di produttori associati, che sarebbero i più danneggiati da un comportamento scorretto, è di per sé una garanzia anche per il consumatore.

In questo contesto, le cooperative di servizio hanno dato un contributo alla creazione di una cultura attenta alla qualità degli alimenti e alla salute dei consumatori, intervenendo sugli agricoltori con una azione di accompagnamento alla modernizzazione, indirizzandoli alla lotta integrata e biologica ad esempio con l'esperienza di Bioplanet, un'azienda di Cesena che alleva gli insetti utili all'agricoltura, per il controllo biologico.



Concimazione
Fabrizio Dell'Aquila, Dioteca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

3. La cooperazione saccarifera

La barbabietola era un prodotto delicato, facilmente deperibile e fortemente stagionalizzato, ma anche potenzialmente redditizio. Nel secondo dopoguerra il settore dello zucchero era controllato dalle concentrazioni capitalistiche dei maggiori gruppi industriali del nord, che lasciavano poca autonomia ai produttori. Mentre in Europa (Germania, Francia, Olanda, Belgio) la cooperazione aveva riequilibrato il rapporto di forza tra agricoltura e industria saccarifera, in Italia sembrava una sfida impossibile: si trattava di un mercato molto competitivo, con alte barriere all'entrata per gli investimenti iniziali richiesti. Date queste premesse, per il nucleo storico di produttori, collocato in una delle aree non solo più vocate alla coltivazione delle barbabietole da zucchero, il bolognese, ma anche di maggiore spinta all'associazionismo, la possibilità di tutelare il reddito con la cooperazione assunse un valore simbolico.

Con il sostegno dell'Ente di colonizzazione del Delta Padano, nel 1962 si costituì la Cooperativa produttori bieticoli, Coprob, per prendere in gestione lo zuccherificio di Minerbio realizzato nel 1960 dal Consorzio Cica. Le normative comunitarie provocarono la crisi del settore e la concentrazione delle imprese, che fra il 1965 e il 1975 passarono da 79 a 51, con una situazione di oligopolio dei più grandi gruppi, i quali poi entrarono a loro volta in difficoltà. Tuttavia, malgrado i problemi, la cooperativa era riuscita a crescere, passando da una capacità di lavorazione giornaliera di 20.000 quintali di barbabietole, ai 40.000 nel 1969 e ai 60.000 nel 1976; la produzione di zucchero era salita dagli iniziali 100.000 quintali ai 210.000 del 1969 e ai quasi 300.000 del 1977.

Negli anni '80, che furono quelli delle ristrutturazioni societarie, per acquisire organizzazioni flessibili e dimensioni adatte ai nuovi mercati sempre più influenzati da fattori nazionali e internazionali, Coprob beneficiò degli interventi di rilancio statale al settore. Nacque Ribs, Risanamento industriale bieticolo saccarifero, una finanziaria per sostenere le ristrutturazioni aziendali del comparto, che rimase nella base sociale di Coprob per una ventina d'anni.

Il problema, divenuto cocente negli anni '90, era quello della continua necessità di rinegoziazione delle quote assegnate, in un mercato regolamentato e contingentato, nel quale l'unica possibilità per lo sviluppo dimensionale era comprare impianti già in essere. Questo processo di crescita per acquisizioni avvenne prima nel contesto cooperativo, nel 1990, con l'acquisizione di Coproa, l'altro zuccherificio cooperativo che era in crisi; poi, nel 1999, attraverso l'acquisto di quote di zucchero sul mercato (dagli stabilimenti di San Pietro in Casale, passato da Eridania a Sfir, e di San Giovanni in Persiceto), salvaguardando i livelli di produttività dei coltivatori locali, aumentando la propria stabilità e arrivando finalmente alla quota di 1,2 milioni di quintali di zucchero producibili, che era un tetto che ci si era prefissato da tempo. In un contesto nazionale nel quale il numero degli zuccherifici si era ulteriormente ridotto, passando da 25 nel 1992, a 19 nel 2006 (7 di proprietà Coprob, 7 di Eridania Sadam, 4 di Sfir e 1 di Zuccherificio del Molise), fra il 2007 e il 2009 l'ammodernamento degli impianti di Minerbio e Pontelungo portò a un fortissimo indebitamento; in concomitanza, viene operata una ristrutturazione aziendale con l'incorporazione di Italia Zuccheri. Nel nuovo corso Coprob ha diversificato la sua produzione nel campo dell'energia da fonti rinnovabili, diventando, nel settore zucchero, l'unico produttore cooperativo in Italia e leader nel settore bieticolo saccarifero, con una filiera certificata "100% italiano" dello zucchero prodotto.



Autorità statali in visita allo zuccherificio di Codigoro (Fe) degli Stabilimenti Riuniti Colombani Pomposa dell'Ente Delta Padano, ca 1955
Fondo fotografico Ersu, Fototeca Ibc

In un campo come quello saccarifero, che assorbiva tutta la produzione bieticola locale, la formula cooperativa si è dimostrata la più indicata per difendere il reddito dei produttori, perché rompeva la storica divisione fra due ruoli: quello dell'industria che tradizionalmente deteneva la titolarità della conduzione imprenditoriale ed economica, e quello dell'associazionismo agricolo, cui veniva attribuita la fornitura della materia prima. La competizione con gruppi industriali così strutturati, però, imponeva una gestione molto prudente, incentrata sull'innovazione tecnologica e sul controllo di gestione, con un abbandono precoce della formula a costi e ricavi, per creare risorse finanziarie necessarie alla patrimonializzazione, e con lo studio di strategie per incentivare il prestito sociale.

Il successo dell'impresa, dunque, è stato determinato dal sostegno convinto dei soci, che hanno investito sulla propria azienda, tanto da farla diventare una realtà che oggi produce 284.000 tonnellate di zucchero (pari al 56% della quota nazionale), con 36.000 ettari di bacino bieticolo tra Emilia-Romagna e Veneto e 5.700 aziende associate nel 2013.

154



Raccolta barbabietole
Massimo Fornaciari, Dioteca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

4. La cooperazione lattiero-casearia

Le latterie sociali in Emilia-Romagna, che oggi rappresentano la maggior parte del comparto rispetto ai caseifici privati, costituiscono un tessuto frastagliato di piccole imprese che hanno dimostrato una notevole vitalità, grazie ai rapporti intrattenuti con la produzione agricola locale, dando vita a uno dei più importanti distretti agroalimentari italiani, quello del Parmigiano Reggiano, prodotto apprezzato fin dall'antichità, oggetto di massiccia esportazione a partire dall'800. Più in generale, la produzione del Parmigiano Reggiano coinvolge l'Emilia alla sinistra del fiume Reno, cioè le province di Reggio Emilia, Modena, Parma e in parte il bolognese, dove viene fabbricato solo il prodotto tipico, mentre l'area del Grana padano coinvolgeva tutta la Romagna, parte del bolognese e la provincia di Piacenza, e qui potevano essere confezionate anche altre varietà, quali il provolone, il gorgonzola o le crescenze.

La cooperazione cattolica, negli anni '60, aveva dato vita ai consorzi zionali tra i caseifici, come il Consorzio zona tipica per la stagionatura del formaggio Parmigiano Reggiano, con le prime realizzazioni nei comprensori di montagna a partire dal 1967. Il risultato più importante fu la costituzione dell'Uprofor (Unione produttori formaggi), un consorzio provinciale per la stagionatura e la vendita del Parmigiano Reggiano, che sarebbe diventata la struttura economica di riferimento della cooperazione lattiero-casearia regionale e nazionale. Nei primi anni '80, da Uprofor nacque il Consorzio lattiero caseario italiano (Clci), che, con il marchio Antica Formaggeria, si occupava della stagionatura e della vendita della produzione dei caseifici sociali.

Queste strutture non sopravvissero alla congiuntura critica degli anni '90, che imprese un forte stimolo alla concentrazione sia nella compagine di Confcooperative, sia in quella della Lega. Nel 1991 la prima rappresentava 438 cooperative regionali (10 Bo, 1 Fe, 4 Fo, 138 Mo, 29 Pc, 148 Pr, 0 Ra, 108 Re); alla seconda, invece, aderivano 139 cooperative regionali (1 Bo, 0 Fe, 2 Fo, 0 Mo, 3 Pc, 17 Pr, 0 Ra, 116 Re). Tuttavia la forza della cooperazione cattolica nel settore perdurò. Nel contesto della montagna, particolarmente colpito dai flussi migratori verso la città e la pianura, il caseificio sociale è ancora oggi un soggetto importante, attorno al quale ruota l'economia dei piccoli paesi. Per valorizzare questo importante ruolo, nel 2008 è nato il consorzio Terre di montagna, che associa realtà produttive attive da più di mezzo secolo situate in territorio montano tra Modena e Bologna.

Il processo di concentrazione delle imprese interessò soprattutto la cooperazione aderente a Legacoop, che diede vita ad aggregazioni societarie articolate. È il caso del Gruppo Granterre, originato alla fine degli anni '90 dal Consorzio dei caseifici sociali, Ccs, nato nel modenese nel 1959 per la lavorazione di burro e formaggio e entrato nella compagine sociale della Granarolo latte nel 1982. Da Ccs e Granarolo fu creata, all'inizio degli anni '90, Unigrana Spa, la quale alla fine degli anni '90 passò sotto il controllo del Ccs divenuto Consorzio Granterre, e, nel 2004, assunse la partecipazione di maggioranza di Parmareggio. Oggi il Consorzio Granterre è una cooperativa che associa 60 produttori singoli e 36 caseifici in rappresentanza di circa 1.000 imprese agricole; l'acquisizione di Parmareggio ha segnato un cambio nelle strategie commerciali e nell'immagine (nel 2006 è partito un progetto con il preciso intento di creare una marca nel mondo indifferenziato del Parmigiano Reggiano), a cui si aggiunge il lancio di una nuova gamma di prodotti (porzionati in piccole grammature, come cubetti, scaglie, eccetera). La nascita di Unigrana, come dicevamo, avvenne per scorporo del ramo di azienda relativo all'acquisizione e commercializzazione del formaggio Grana da parte della Granarolo.

Le prime 10 cooperative del settore lattiero-caseario

	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore prevalente	Provincia
1	GRANLATTE - GRANAROLO	1.007,6	Latte alimentare e derivati del latte	BO
2	CONSORZIO GRANTERRE - PARMAREGGIO	276,4	Derivati del latte	MO
3	CASEIFICIO SOCIALE 4 MADONNE	19,5	Derivati del latte	MO
4	COOPERATIVA CASEARIA CASTELNOVESE	19,3	Derivati del latte	MO
5	CASEIFICIO RAZIONALE NOVESE	18,0	Derivati del latte	MO
6	SANTA VITTORIA	17,7	Derivati del latte	PC
7	CASEIFICIO SOCIALE DI NEVIANO DEGLI ARDUINI	17,0	Derivati del latte	PR
8	ALBALAT SOCIETÀ COOPERATIVA AGRICOLA	14,4	Derivati del latte	MO
9	LATTERIA SOCIALE DEL FORNACIONE SOCIETÀ COOPERATIVA AGRICOLA	13,3	Concentrazione latte	RE
10	LATTERIA SOCIALE SAN GIOVANNI DELLA FOSSA	13,2	Derivati del latte	RE

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Il Consorzio bolognese produttori latte (Cbpl), più noto con il marchio Granarolo, nacque nel 1957 dalle cooperative di raccolta organizzate dai produttori della destra Reno che si erano riuniti per ottenere migliori prezzi del latte venduto nelle stalle ai privati (Ala-Zignago e Polenghi-Lombardo). La cooperativa partiva con una forte caratterizzazione politica, non fosse altro che per la lotta ingaggiata dagli agrari che sequestrarono i camion per impedire che il latte fosse conferito alla cooperativa, forti del fatto che i patti agrari davano al proprietario il titolo di produttore di latte, mentre il mezzadro era un semplice mungitore. Anche per l'abilità dei dirigenti cooperativi l'iniziativa ebbe successo, tanto che si pensò di mettere i produttori nella condizione di controllare il processo di trasformazione del latte dalla raccolta alla lavorazione industriale e imbottigliamento, alla commercializzazione. Il consorzio registrò sin dai primi anni insperati risultati e alla fine degli anni '60 la stessa Polenghi-Lombardo fu costretta al ritiro dal mercato bolognese.

Fra il 1969 e il 1970 fece la comparsa un'altra cooperativa, la Felsinea latte, allo scopo di lavorare il latte in precedenza raccolto dalla Polenghi-Lombardo, patrocinata dalla Confcooperative e dalla Coldiretti, con il sostegno dell'Ente Delta Padano. L'iniziale concorrenza fra Granarolo e Felsinea, arricchita da elementi extraeconomici quali la diversa appartenenza ideologica e politica, fu superata dall'intuizione dei dirigenti, che intrapresero un processo di aggregazione per garantire, con una dimensione più competitiva, reddito a tutti i produttori emiliano-romagnoli. Nacque così, nel 1972, il Consorzio emiliano-romagnolo produttori latte (Cerpl), con il marchio Granarolo-Felsinea, che univa cooperative regionali associate alla Lega e alla Confcooperative, rappresentando un esempio unico e di forte impatto per tutto il movimento cooperativo (Domenico Campeggi, allevatore della Felsinea latte, ricorda: «Quando ci fu l'unione tutti mi dicevano "Ci hai venduto ai comunisti!"»). Erano anni in cui la contrapposizione politica fra il partito di centro e le sinistre era ancora accesa e l'operazione di aggregazione fra la Granarolo e la Felsinea fu molto complessa. I dirigenti ottennero comunque la benedizione del cardinale di Bologna Giacomo Lercaro, mentre il presidente della Repubblica, Sandro Pertini, nel corso di una visita allo stabilimento, disse: «Qui avete realizzato l'unità nazionale».

158



Addetta alle analisi del latte nel laboratorio del Cbpl-Granarolo, Bologna, 1968
Foto Pasquali, Archivio Granarolo Spa

Negli anni '80, tutto il settore lattiero-caseario fu il più interessato dalla ristrutturazione dell'agroalimentare, impegnato ad acquisire una solidità dimensionale necessaria ad affrontare un mercato sempre più competitivo. Il bisogno di fusioni e accorpamenti procedette preferibilmente per via cooperativa, come nel caso Granarolo-Felsinea. In tutto il movimento cooperativo le strutture consortili (Giglio, Granarolo e Ccs) divennero stabilmente il punto di riferimento per le associate, anche per l'assistenza e il coordinamento, al posto dei vecchi consorzi e delle federazioni provinciali. La crisi del settore degli anni '90, che portò al fallimento la Giglio (le storiche Latterie riunite, nate nel 1934, leader nel mercato del latte a lunga conservazione, producendo anche Parmigiano Reggiano e burro, dopo un tentativo di integrazione con la stessa Granarolo, furono acquisite da una grande impresa privata, la Parmalat), rappresentò un momento critico per la stessa Granarolo, che concentrò l'anima cooperativa in Granlatte (1998), alla quale rimasero associati i produttori che ancora oggi hanno il controllo sul Gruppo attraverso la maggioranza azionaria di Granarolo Spa, la quale rappresenta l'anima industriale e commerciale. Oggi il Gruppo Granarolo ha intrapreso processi di diversificazione e di internazionalizzazione, rafforzando settori produttivi che hanno dato nuove prospettive ai distretti, e promuovendo la produzione agroalimentare italiana nel mondo.

Abbiamo diffusamente spiegato, nella parte I, come le latterie sociali, nelle quali il produttore metteva in comune non solo la lavorazione, ma anche la commercializzazione del latte, siano un modello che ha stimolato la trasformazione del produttore da contadino a imprenditore. La nascita delle cooperative di raccolta latte, poi dell'azienda di trasformazione e commercializzazione ampliò enormemente il ruolo dei produttori, consentendogli la difesa del reddito, attraverso lo stimolo alla modernizzazione dell'impresa, grazie all'assistenza zootecnica costantemente svolta dai tecnici cooperativi, alla formazione quotidiana volta al perfezionamento della qualità del latte, contribuendo a creare una cultura che inquadra le produzioni animali come alimenti.



Addetta al laboratorio di analisi della Granarolo latte, Bologna, 2014
Archivio Granarolo Spa

5. La cooperazione vitivinicola

Nel dopoguerra, la produzione enologica era caratterizzata dall'associazionismo di stampo moderato o conservatore nato all'inizio del '900, che era stato favorito dal fascismo. Negli statuti di queste strutture, mezzadri e piccoli coltivatori erano esclusi dalla gestione delle cantine, che erano governate da pochi grandi imprenditori agricoli. Ancora negli anni '60 molte cantine sociali non accettavano fra i soci i mezzadri, che pure per legge potevano liberamente disporre della loro quota di prodotto. Anche in questo comparto, le centrali cooperative si organizzarono per portare i produttori delle cantine sociali ad acquisire più forza contrattuale sul mercato. Nel giro di pochi anni, le cooperative organizzate nel reggiano e modenese, e nel ravennate e forlivese, che prevedevano un funzionamento a costi e ricavi, realizzando prezzi più competitivi degli enopoli padronali, passarono da qualche decina di soci a varie centinaia di conferitori per lavorazioni di migliaia di quintali di uva. Grazie a questo sforzo, il tessuto di piccole imprese vitivinicole emiliano-romagnole ha dato vita a un distretto produttivo che oggi rappresenta circa tre quarti della produzione regionale.

In seno alla Lega, nel 1959 la Cantina sociale di Castelfranco Emilia fu la prima a sperimentare, oltre alla vinificazione, anche l'imbottigliamento, ponendosi in contatto diretto con il commercio al dettaglio. Questo modello, che consentiva margini di guadagno più consistenti riducendo gli operatori commerciali coinvolti, fu poi adottato dal Consorzio cantine cooperative riunite della provincia di Reggio Emilia, che era nato nel 1950 sul modello delle Latterie cooperative riunite. Gli agricoltori conferivano l'uva alle cantine sociali che, dopo la vinificazione, portavano il prodotto al consorzio che provvedeva al confezionamento e all'immissione sul mercato. Questa realtà, destinata a diventare nel giro di mezzo secolo una delle principali aziende mondiali del settore, in pochi anni dalla costituzione lavorava 10.000 quintali di vino e poteva essere un esempio da imitare in altri contesti. Nel 1962 a Castelfranco Emilia veniva fondato anche il Consorzio interprovinciale vini (Civ), più noto con il nome assunto nel 1984 di CIV & CIV, che intendeva gestire il confezionamento e la commercializzazione del vino conferito dalle cantine aderenti, distribuite fra Modena e Bologna, nonché lavorare i sottoprodotti della vinificazione.

Nel 1962 nacque pure la prima cantina sociale aderente all'Agci, a San Bartolo di Ravenna.

Contemporaneamente, negli anni '60, a Lugo di Ravenna prendeva vita il Centro vinicolo cooperativo, Cevico, ad opera di una compagine sociale fra cui comparivano anche cinque cooperative di braccianti, che, per superare l'intermediazione, volevano mettere il prodotto direttamente al consumo mediante un unico centro di confezionamento e commercializzazione. Il polo romagnolo di Cevico rappresenta oggi una realtà che associa oltre 5.000 viticoltori, gestisce 23 marchi, con diversi segmenti di mercato (da vini di qualità, alle produzioni biologiche, al brik Sancripino), con un imbottigliamento annuo che supera i 650.000 ettolitri di vino. Le cantine sociali aderenti (fra cui la Cantina dei Colli Romagnoli e Le Romagnole, presso le quali ci sono anche gli impianti di produzione del vino) ricevono l'uva dai produttori associati per la vinificazione.

In questo percorso evolutivo intrapreso dalle cooperative di raccolta e imbottigliamento, si rafforzarono i rapporti con le cantine e con i produttori, grazie ad un'attività di consulenza volta all'ammodernamento tecnologico e all'innovazione produttiva, con l'introduzione di figure tecniche nell'organigramma aziendale. Passi avanti furono fatti anche nella cultura commerciale: si superò la

Le prime 10 cooperative del settore vitivinicolo

	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore prevalente	Provincia
1	CANTINE RIUNITE & CIV	534,9	Vitivinicolo	RE
2	CAVIRO	320,6	Vitivinicolo	RA
3	GRUPPO CEVICO	117,0	Vitivinicolo	RA
4	LAVORAZIONE SOCIALE VINACCE DI MODENA	68,9	Vitivinicolo	RA
5	CANTINA FORLI PREDAPPIO	37,1	Vitivinicolo	FC
6	LE ROMAGNOLE	32,1	Vitivinicolo	RA
7	CONSORZIO LE ROMAGNOLE DUE	31,3	Vitivinicolo	RA
8	CANTINA DI CARPI E SORBARA	25,0	Vitivinicolo	MO
9	WINEX	23,9	Vitivinicolo	RA
10	CANTINA DEI COLLI ROMAGNOLI	23,5	Vitivinicolo	BO

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

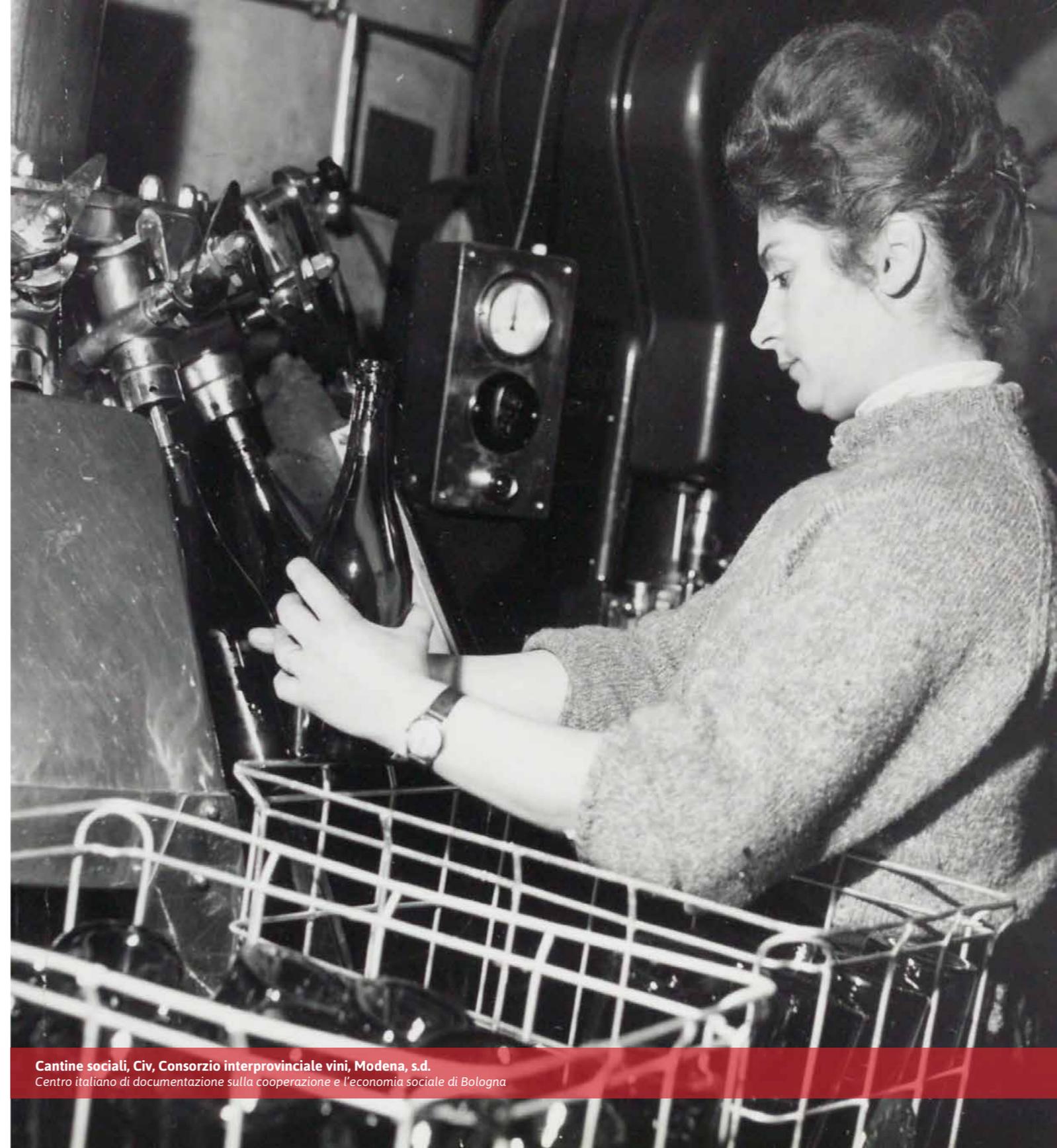
tendenza a imbottigliare tutto il vino conferito, anche a costo di venderlo a prezzi non remunerativi, cominciando a valutare pure la possibilità dell'esportazione in mercati esteri per un pubblico di massa. La ripresa di Cantine Riunite, precipitata in una grave crisi nel 1965, passò attraverso la conquista dei consumatori tedeschi e statunitensi. Il dirigente dell'epoca è ricordato dai cooperatori reggiani come colui che fece bere agli americani un miliardo di bottiglie di Lambrusco come se si trattasse di una Coca-Cola italiana (Menzani, 2007).

Le cooperative vitivinicole cattoliche erano collegate al circuito delle Acli o del sindacato Cisl, e trovavano appoggio nelle neonate cooperative agricole, come la Cantina sociale di Sasso Morelli, fondata nel 1951 nell'imolese; oppure, più raramente, furono generate da "gestioni separate" di cooperative collegate alle Unioni provinciali, per poi irrobustirsi grazie all'adesione di produttori, come le cantine sociali di S. Carlo e Cate-Vincooper, create rispettivamente dalla Cooperativa agricola di Castelguelfo e dalla Cooperativa produttori agricoli (Copra) di Bagnacavallo.

Nel 1966, nove cooperative romagnole associate a Confcooperative fondarono la società Cooperativa agricola vitifruttilcoltori italiani riuniti organizzati, Caviro, nazionale, con sede a Faenza, che fino al 1973 non si interessò dell'imbottigliamento, quanto della distillazione dello scarto producendo liquori di fascia bassa. Si trattava di una produzione senza rischi, grazie alle politiche di sostegno alle distillerie in corso in quegli anni. Nel 1985, con la fusione di Caviro con Corovin, che era un consorzio regionale con sede a Forlì per l'imbottigliamento del vino, la cooperativa cambiò completamente il suo core business. Oggi, grazie a quella fusione, il suo prodotto di punta, in Tavernello, ha reso Caviro uno dei principali consorzi enologici italiani. Infatti Corovin aveva intrapreso un percorso innovativo e coraggioso, come quello di sperimentare l'uso di contenitori diversi dal vetro per il vino. Abbandonare il confezionamento tradizionale per il Tetrapak sembrava una pazzia, ma l'esperimento, coordinato dall'Università di Bologna, ebbe immediato successo, seppure non salvò Corovin, che entrò in crisi. Caviro, che aveva un prodotto sicuro e un mercato di nicchia, dovette superare resistenze interne notevoli alla fusione con Corovin, anche per un acceso campanilismo fra forlivesi e ravennati, ma l'operazione di salvataggio rafforzò il successo dell'impresa.

Dagli anni '70, le centrali cooperative elaborarono l'idea di incorporare le cantine sociali nei consorzi, cominciarono a orientarsi verso produzioni di qualità e a guardare con più attenzione ai mercati internazionali. In questa logica, nel quadro economico più generale della necessità di concentrazione dell'impresa agroalimentare, continuò il processo di accorpamento e di crescita dei consorzi di imbottigliamento e commercializzazione, sperimentando anche percorsi inediti.

Nel 1970 la cooperazione cattolica diede vita al Consorzio emiliano-romagnolo viticoltori associati, Conervit, promosso dalle principali organizzazioni enologiche di secondo grado della regione. Poi, nel 1978 Confcooperative diede vita anche al Consorzio cantine sociali emiliane, il Ccse, al servizio dei produttori delle province di Reggio e di Modena, commercializzando produzioni di buon livello anche all'estero (soprattutto Gran Bretagna, Stati Uniti e Canada). Nel 1989 il Ccse raggruppava 10 cantine sociali per un totale di 4.500 soci, ed esportava fino all'Australia e all'Estremo Oriente. Infine, nasceva anche l'Unione cantine sociali, Ucs. Negli anni '90 lo sviluppo prese altre strade, concentrando, oltre alle cantine, anche le strutture di imbottigliamento e commercializzazione. Il Ccse si fuse con Cantine



Cantine sociali, Civ, Consorzio interprovinciale vini, Modena, s.d.
Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna

riunite, che divenne unitario, mentre l'Ucs fu posto in liquidazione.

Infatti Confcooperative, che aveva puntato con forza sui consorzi di secondo e di terzo grado, ritenuti strutture più adatte a preservare il legame con il territorio e alla conservazione della democrazia nei processi di governance cooperativa, a metà degli anni '90 cominciò a parlare di politica di gruppo, di concentrazione delle imprese per la realizzazione di poli agroalimentari, di sviluppo di alleanze imprenditoriali di tipo verticale ed orizzontale, di strategie reticolari fra le imprese cooperative, affermando la centralità dell'impresa e la necessità del superamento del modello classico basato sui consorzi nazionali di settore (La Rosa, 1994).

Nell'alveo della Lega, nel 1969 Civ assorbì le cantine di Carpi, Ganaceto, Sorbara, Castelvetro e Castelfranco, per un totale di 3.879 soci (solo la Pempa di Imola, che a metà degli anni '60 aveva aperto una cantina, rimase socia conferitrice). I vantaggi di questa razionalizzazione furono anche superiori alle attese, tanto che, con altri tempi e strategie, seguì questo modello pure Cantine riunite, che oggi ha 1.500 soci ed è fra i maggiori esportatori di vino nel mondo.

A metà degli anni '90 Legacoop lanciava un progetto di concentrazione basato su due poli: da una parte Coltiva, un consorzio di gestione tra CIV & CIV e Cevico, dall'altra Cantine Riunite, cercando di coinvolgere nel progetto le Cantine Ronco di Forlì (Cattabiani, 1995). In questo modo si intendeva rafforzare la struttura e fargli acquisire le dimensioni per competere sul mercato italiano ed estero, garantendo ai produttori di mantenere un ruolo nelle attività e nelle decisioni strategiche ed operative del settore.

Non tutti i progetti messi in campo in quegli anni ebbero un respiro di lungo periodo, ma il comparto continuò sulla via della concentrazione: nel 2008 Cantine Riunite e CIV & CIV si sono associate in un unico consorzio, con oltre 2.000 soci conferitori delle province di Modena e Reggio Emilia.

Anche a livello di base, le cantine sociali, soprattutto nell'ultimo decennio, si sono accorpate, seguendo anche percorsi unitari, e indirizzate a produzioni di qualità. Il giro di boa fu il 1986, dopo che una partita di vino prodotta in una cantina privata di Cuneo fu adulterata con il metanolo (una sostanza usata per alzare il tasso alcolico, non nociva se assunta in piccole dosi) e provocò danni permanenti gravissimi e casi di morte. Superata la tendenza a mantenere una cantina in ogni frazione, gli accorpamenti hanno consentito di intraprendere percorsi di crescita anche qualitativa delle produzioni. Fra gli esempi più recenti, ricordiamo la Cantina dei Colli Romagnoli, che è nata nel 2008 dalla fusione di molte cantine romagnole, non solo aderenti a Legacoop, ma anche a Confcooperative, sull'asse della via Emilia; oppure la Cantina di Carpi e Sorbara, che è nata nel 2012 dalla cantina di Sorbara, fondata nel 1923 e cresciuta assorbendo realtà sociali della zona, e dalla cantina di Carpi, fondata nel 1903, la più antica fra le cantine sociali ancora in attività, che ha accorpato le cantine della Pioppa, di Rovereto di Carpi, di Concordia, eccetera.

Recentissima (2014) è pure la costituzione di Emilia Wine, il nuovo polo del vino reggiano, che unisce le tre storiche cantine sociali di Reggio Emilia: Arceto e La Nuova di Correggio (Confcooperative), Prato (Legacoop); e associa oltre 700 produttori, concentrando il 30% della produzione vitivinicola di Reggio Emilia, pari a 350.000 quintali di uve lavorate.

In conclusione, ognuno di questi soggetti economici ha trovato una propria strada, ritagliandosi una collocazione in un comparto particolarmente sensibile alle fluttuazioni dei mercati internazionali, offrendo un prodotto ad alto contenuto di innovazione tecnologica. In questo contesto, la cooperazione ha permesso al singolo produttore emiliano-romagnolo, anche piccolo o medio, di continuare ad esprimere il proprio protagonismo nel settore.



Uva da vino

Fabrizio Dell'Aquila, Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

6. La cooperazione ortofrutticola

Il settore ortofrutticolo si sviluppò successivamente rispetto al settore molini, lattiero-caseario, vitivinicolo, e forse per questo le due principali centrali cooperative hanno agito con le stesse tempistiche di sviluppo. Nell'ortofrutticoltura sono nate numerose cooperative associate alla Lega, a Confcooperative, ad Agci o a nessuna centrale; generalmente si tratta di realtà volte alla commercializzazione di frutta e ortaggi, freschi o surgelati, alla trasformazione per le fabbriche di succhi, conserve alimentari e altri prodotti in scatola.

La cooperazione in questo comparto risale alla prima metà del '900, per lo più di matrice padronale, localizzata nella fascia orientale della Romagna, nel triangolo fra Cesena-Imola-Massa Lombarda, dove avevano trovato più radicamento le coltivazioni ortofrutticole: la frutticoltura si stava sviluppando principalmente in Romagna e nelle province di Bologna e Ferrara; l'orticoltura era inserita in gran parte della regione e delle province, in particolare le specie del pomodoro, della patata e dell'asparago.

Le prime società cooperative si costituirono nell'ambito del commercio più che della trasformazione: società cui si conferiva il prodotto per lo stoccaggio, venduto poi all'ingrosso o per una produzione. L'investimento necessario alla società era quello del "frigor", secondo il linguaggio del tempo. L'obiettivo era quello di eliminare la catena di intermediari tra produzione e vendita al dettaglio, in modo da contenere i costi di transazione a beneficio del consumatore e del produttore. Furono le imprese cooperative che già prestavano assistenza ai soci e gli fornivano servizi che acquistarono un frigorifero e cominciarono a gestire la vendita dei prodotti.

Alla fine degli anni '50, quando il frigorifero divenne una tecnologia diffusa, si moltiplicarono le cooperative ortofrutticole, che dovettero superare qualche difficoltà gestionale legata alla scarsa managerialità nell'organizzazione cooperative dell'epoca, ed economica, dovuta ai problemi di accesso al credito. Emersero comunque alcune realtà leader, come la Cooperativa ortolani di Imola (confluita nel 1996 nella Cofri), nata nel 1893, che nel 1947 esportava i fragoloni nel Centro Europa e si era specializzata nella vendita all'estero di altri tipi di frutta. La cooperativa, che nello statuto ottocentesco già parlava di volere realizzare «l'esclusiva vendita ed esportazione dei prodotti che i Soci ricavano dai singoli orti condotti in affitto e mezzadria», puntò soprattutto sulla coltivazione di pomodoro e di fragole. Nel 1946 vendeva sia in Italia che in Europa, specie in Svizzera, Germania e Inghilterra; negli anni '50 le esportazioni arrivarono a coprire il 70% della produzione.

Anche in questo comparto la cooperazione rispose all'evoluzione dei mercati con processi di integrazione sempre più accentuati, che, come abbiamo già detto, seguì dapprima la strada della realizzazione dei consorzi di secondo e terzo grado, per poi sposare la strategia di reti e/o gruppi di imprese integrati in linea verticale o orizzontale.

Le prime 10 cooperative del settore ortofrutticolo

	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore prevalente	Provincia
1	CONSERVE ITALIA	962,9	Ortofrutta trasformata	BO
2	OROGEL	281,7	Ortofrutta fresca e trasformata	FC
3	AGRINTESA	249,3	Ortofrutta fresca	RA
4	APO CONERPO	227,1	Ortofrutta fresca	BO
5	APOFRUIT ITALIA	226,2	Ortofrutta fresca	FC
6	OROGEL FRESCO	156,2	Ortofrutta fresca	FC
7	CONSORZIO AGRIBOLOGNA	135,1	Ortofrutta fresca	BO
8	FRUTTAGEL	128,5	Ortofrutta trasformata	RA
9	NATURITALIA	91,7	Ortofrutta fresca	BO
10	ALEGRA	84,0	Ortofrutta fresca	RA

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

La Ortolani Cofri oggi fa parte della compagine sociale di Apo Conerpo (Associazione fra i produttori ortofrutticoli del Consorzio emiliano-romagnolo fra produttori ortofrutticoli), un Gruppo ortofrutticolo di rilevanza europea, originato dall'evoluzione di Conecor. Il Consorzio emiliano cooperative ortofrutticole, Conecor, nato nel 1967 in ambito Confcooperative, a metà degli anni '70 si costituiva di 38 cooperative ed era una delle principali realtà consortili italiane del settore, con la funzione di commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli freschi e di coordinamento delle attività delle associate. Divenuto Conerpo, poi Apo Conerpo, oggi associa 6.700 produttori e 44 cooperative.

Nella compagine sociale di Apo Conerpo vi è oggi anche l'esito di un altro processo di concentrazione, realizzato dall'aggregazione di cooperative storiche: Agrintesa, che è nata agli inizi del 2007 dalla fusione tra Intesa, storica realtà faentina, Agrifrut Romagna, realtà di punta della cooperazione ortofrutticola cesenate e la cooperativa Emilia Frutta di Castelfranco Emilia, fiore all'occhiello della frutticoltura emiliana, che è il risultato di numerosi processi di unificazione che hanno coinvolto dal '90 in poi 20 cooperative di base. Agrintesa, con un conferimento di produzioni ortofrutticole e uva che supera i 4 milioni di quintali, è una delle più grandi cooperative di primo grado italiane.

Mentre nel ferrarese la cooperazione cattolica si era organizzata intorno alle cooperative dell'ex Delta Padano (il gruppo Deltafrutta, il Consorzio interprovinciale ortofrutta Delta, Ciod, oggi confluite nella cooperativa Patfrut), in Romagna verteva intorno alla Cooperativa agricola fra produttori ortofrutticoli di Cesena, alla Cooperativa fra produttori agricoli faentini, Paf, e alla Cooperativa produttori agricoli, Copra, di Bagnocavallo. Paf, Copra e Solar di Godo, Fe nel 1966 costituiscono Calpo, Cooperative associate lavorazione prodotti ortofrutticoli, un organismo di secondo grado che associava le imprese ortofrutticole romagnole e che si occupava della trasformazione dei prodotti. Calpo acquisì gli stabilimenti della società Valfrutta, nel 1972, per trasformare direttamente la frutta, e proseguì la vendita con questo marchio che sarebbe diventato uno dei più conosciuti della cooperazione alimentare. Si realizzava in questo modo un'importante integrazione verticale: dall'azienda agricola fino al mercato dei prodotti finiti, utilizzando le produzioni che non potevano entrare nel circuito del fresco.

Nel 1976 Calpo e altre società costituirono il Consorzio cooperative Conserve Italia, di cui facevano parte Covalpa, operante a Modena nella trasformazione degli ortaggi da industria e della frutta, Copar, attiva a Modena nella lavorazione del pomodoro, poi nei surgelati e nei succhi, Copador, di Parma, che associava cooperative di produttori di pomodori delle province di Piacenza, Parma e Reggio. Conserve Italia acquistò i marchi Valfrutta, Monjardin, fino ai più recenti Derby, Yoga e Jolly, Colombani e allo storico marchio Cirio, tanto da essere oggi una delle principali imprese europee agroalimentari. La missione per cui nasceva Conserve Italia era di valorizzare sui mercati i prodotti delle aziende socie attraverso un'azione che mettesse in comune le eccellenze di ciascuna e superasse la situazione concorrenziale esistente. Con molta attenzione alla grande distribuzione, ai marchi, alle strategie di marketing, si realizzava un forte orientamento al mercato, finalizzato al miglioramento del reddito dei produttori agricoli, fino ad allora scarsamente presenti nella fase di commercializzazione dei prodotti. I successi dei primi anni consolidarono il progetto, tanto che al Consorzio venne affidata anche la progettazione in comune degli impianti produttivi per omogeneizzare gli standard dei prodotti finiti, l'adozione e la diffusione di comuni sistemi di gestione e di assicurazione della qualità, e, infine, la gestione del credito bancario per i soci. Iniziò contemporaneamente il processo



Cooperativa ortofrutticoltori Cor, Altedo, Bo, s.d.

Centro italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale di Bologna

COOP. ORTOF. ALTEDO (BO)

di internazionalizzazione, con la creazione a Londra, nel 1983, della Società Mediterranean Growers Ltd per la commercializzazione dei prodotti in Gran Bretagna e in Irlanda. Anche l'integrazione con le cooperative socie si è evoluta nel tempo. La svolta si concretizzò negli anni '90, quando da consorzio di terzo grado (cioè consorzio di consorzi di imprese) che commercializzava i prodotti finiti, conferiti dalle cooperative di trasformazione associate, Conserve Italia passò a gestire direttamente gli stabilimenti e si trasformò in un consorzio di secondo grado (cioè consorzio di imprese) cui venne affidata tutta l'attività sia industriale sia commerciale. I soci del consorzio sono oggi le 49 cooperative di primo grado che conferiscono le materie prime destinate alla trasformazione industriale. Il fatturato è andato aumentando, in una progressione costante e senza strappi.

In merito alle tecnologie applicate all'ortofrutta, un grande peso occupa anche la cooperazione nel campo dei surgelati. Nel 1969 nacque a Cesena, in seno a Confcooperative, il Consorzio di secondo grado Fruttadoro di Romagna costituito dalle cooperative Copa, Capor, Apora, Apa, che a metà degli anni '70 allargava la sua attività a nuovi comparti agroalimentari, in specie quelli appena apparsi sul mercato come la surgelazione e la liofilizzazione. Nel 1978 lo sviluppo del Consorzio Fruttadoro, graduale ma continuo, rese opportuna la costituzione di Orogel come Società di produzione, di vendita e di distribuzione dei prodotti surgelati ottenuti nello stabilimento di Cesena. Nel 1995, con lo sviluppo ulteriore dell'attività e la nascita di altre società operative, il Consorzio Fruttadoro assunse il ruolo di holding di gruppo. Oggi Orogel è la prima azienda italiana nei surgelati vegetali ed è la seconda azienda di marca, preceduta solamente da una multinazionale, nel mercato del sottozero. Nel settore degli ortaggi e delle erbe aromatiche Orogel è leader sul mercato nazionale.

Negli anni '50 l'Agci diede vita a Grovura, Gruppo ortofrutticolo Ville Unite di Ravenna (poi confluito nel Gruppo Apofruit), e a Grolara, Gruppo ortofrutticolo Lamone di Ravenna.

Il movimento romagnolo che si riconosceva nella Lega si articolò in una prima fase lungo tre principali cooperative dislocate nel ravennate: la Com, Cooperativa ortofrutticoltori di Mezzano, nata nel 1956, la Cor, Cooperativa ortofrutticoltori ravennati di Lavezzola, e la Cos, Cooperativa ortofrutticoltori di Savio. All'inizio degli anni '70, queste, unitamente alla storica Cooperativa frutticoltori di Massa Lombarda, nata nel 1922, riunivano oltre 2.000 agricoltori romagnoli oggi, insieme ai soci Pempa sono confluiti in Terremerse.

Poco distante, nel cesenate, nel 1960 nasceva la Cof, una cooperativa di ortofrutticoltori fra mezzadri e coltivatori diretti, con lo scopo di lavorare e vendere sul mercato le produzioni dei soci, dalle cui evoluzioni sarebbe nata, nel 1991, Apofruit. Nel 1986 Cof, Cofa (nata nel 1962 a Forlì), Cobar nata a Gambettola, Fc, nel 1964, diedero vita ad Agrosole, una cooperativa di trasformazione cui aderirono direttamente i loro soci, e, nel 1988, lanciarono il marchio Almaverde, che avrebbe contraddistinto per anni la produzione integrata del Gruppo Apo. Nel 1991 Cof, Cobar, Cofa e Agrosole si fusero dando vita ad Apofruit, che, nel 1995, avrebbe incorporato la storica Poa, una cooperativa locale di area repubblicana, cresciuta in stretta concorrenza con la Cof. L'evoluzione successiva seguì poi la strada regionale, aggregando alcune realtà ravennati e modenesi, consolidandosi a livello nazionale. Oggi Apofruit ha un'organizzazione produttiva basata su 12 stabilimenti sul territorio nazionale e 6 strutture per lo stoccaggio dei prodotti.



A partire dal dopoguerra, la strategia di crescita del settore non prese sempre strade lineari. La Lega cercò di collegare la cooperazione agricola a quella di consumo, nella logica di integrazione di filiera e di valorizzazione di produttori e consumatori. In nome di questo tentativo, sul quale la Lega periodicamente tornava (sull'onda dell'esempio europeo, tentativi analoghi erano stati fatti anche in altri comparti), furono portate avanti sperimentazioni che ebbero un avvio stentato (e che non diedero i risultati sperati), come il Cora, Consorzio ortofrutticolo ravennate, che aveva funzioni commerciali, organizzative e di assistenza, e il Conor, Consorzio ortofrutticolo bolognese, che associava cooperative agricole e di consumo. A partire dagli anni '70, ci si orientò verso l'irrobustimento dei consorzi provinciali, che contribuirono all'innovazione tecnologica del settore, e allo sviluppo delle strategie commerciali unitarie.

Accanto al bolognese Conor e al ravennate Cora, si costituì la cooperativa per la commercializzazione, Agra, che operava fra Modena e Reggio, e si condusse nel movimento l'Associazione interprovinciale produttori cocomeri ed ortofrutticoltori (Aiproco). Conor, nata nel 1964 dall'esigenza di centralizzare gli acquisti di ortofrutta, senza passare dai mercati ortofrutticoli, nel 1973 stimolò la nascita della prima cooperativa fra agricoltori del Mercato ortofrutticolo di Bologna. Fra il 1973 e il 1986 su questo modello si costituirono sei cooperative: Cobo, Quadrifoglio, Copa, Primavera, Cona e Progresso. Nel 1989 queste cooperative costituirono il consorzio Agribologna, con la sola funzione di rappresentanza, per poi assumere, nel 1998, un ruolo organizzativo, di programmazione e commercializzazione dei prodotti conferiti dai soci. Nel 2006, le cooperative si sono fondate per incorporazione nel consorzio, che è diventato cooperativa di primo grado. Oggi Agribologna associa 135 aziende agricole medio grandi, che esprimono una disponibilità di 2.750 ettari (ca 20 ettari di media) distribuiti fra la provincia di Bologna, Ravenna, Rimini, Modena e fuori regione (Veneto, Lazio, Puglia), e tassi di specializzazione elevati.

Nel comparto dei surgelati associata a Legacoop si muove Fruttage, un'azienda nata nel 1994 ad opera di numerose cooperative agricole prevalentemente del territorio ravennate, per rilevare lo stabilimento di trasformazione di Alfonsine a seguito delle fortissime difficoltà in cui versava la Cooperativa Parmasole, a sua volta subentrata nel 1983 ad AlaFrutta. Nel 1996 l'assetto societario venne completato e rafforzato con l'ingresso di Coind, cooperativa industriale con sede nel bolognese che opera nel campo della distribuzione, costituendo un caso unico di integrazione fra produzione e distribuzione, che esercita la governance del Gruppo.

Quelli sopra delineati sono i principali esempi della vitalità che assunse il settore, in un complesso di associazioni e consorzi, che sarebbero cresciuti e avrebbero assunto un ruolo rilevante, rendendo l'Emilia-Romagna una delle regioni europee più dinamiche in questo comparto.

La propensione all'innovazione di prodotto e di processo, sotto la pressione delle trasformazioni della distribuzione, è stata, all'origine, la molla che ha spinto le compagini agricole, con una mentalità tradizionale ma cresciute attorno a modelli moderni, a plasmare gli agricoltori-imprenditori e renderli in grado di governare un'importante fetta della catena del valore generato dal proprio lavoro, diminuendo il numero delle transazioni commerciali. Il protagonismo dei soci operatori si è anche esplicitato nella loro partecipazione ai processi decisionali delle proprie imprese, attraverso strumenti di governance nei confronti dei quali la cooperazione ha mostrato sempre grande attenzione.



Pesche nettarine

Fabrizio Dell'Aquila, Diateca Agricoltura, Regione Emilia-Romagna

7. La cooperazione nel settore carni

La cooperazione nel settore carni, che prese una fisionomia compiuta nei tardi anni '70, sviluppò una strategia unitaria, che vide la collaborazione delle due principali centrali cooperative, soprattutto in risposta alla crisi, prima congiunturale poi strutturale, nella quale versava il settore. In Emilia-Romagna il bestiame tradizionalmente era usato per il lavoro dei campi e per l'autoconsumo familiare (soprattutto suino ed avicolo). Con la meccanizzazione, l'apertura delle fattorie al mercato e la trasformazione dei poderi autosufficienti in aziende agricole, il bestiame divenne disponibile ad altre forme di utilizzo. All'origine, dunque, si trattava di una produzione molto frazionata, che, tendenzialmente, partecipava solo per una piccola parte alla formazione del reddito dell'agricoltore, che non aveva forza contrattuale perché non gestiva grandi quantità. Da qui la necessità di unirsi in forma cooperativa conferendo gli animali stessi o i prodotti dell'allevamento (uova o latte) per la trasformazione industriale e la commercializzazione, in modo da eliminare l'intermediazione e migliorare la redditività degli agricoltori.

Negli anni '70 sorsero anche le stalle sociali. Si trattava di imprese nelle quali il lavoro era svolto da personale salariato, mentre lo scambio mutualistico avveniva fra i soci produttori che coltivavano e conferivano i prodotti per l'alimentazione degli animali. Questa forma di impresa, nella quale le centrali cooperative, soprattutto la Lega, credevano molto, non diedero mai, nei fatti, i risultati sperati, precipitando in una crisi senza ritorno negli anni '80. Uno dei problemi principali di queste strutture era che il foraggio conferito dai soci copriva una piccola parte del fabbisogno complessivo, e creava difficoltà gestionali. Inoltre affermano i conduttori dell'epoca: «le stalle sociali, aperte negli anni '70, hanno fallito perché non hanno raggiunto i livelli produttivi che si erano prefissati, perché la gestione dell'azienda agricola lasciata in mano solo alle strutture operative non funziona. Pur con tutti gli interventi dell'ente pubblico, le stalle sociali e le porcilaie hanno chiuso tutte; quelle fatte dalla Coldiretti, quelle della Lega: chiuse. Cioè il materiale vivente vuole vivere con una persona che la accudisca in simbiosi perfetta. Altrimenti, se uno pensa di lavorare per il salario, e l'altro crede di essere a posto per avergli dato dei giusti consigli, è una struttura che non funziona» (Onorio Zotti, tecnico dell'Ente di sviluppo agricolo).

Questo problema non si presentava nelle stalle collocate nelle cooperative di conduzione terreni, che divennero alternative alle stalle sociali e si affermarono in modo permanente laddove investirono nella costruzione della stalla. L'esempio più calzante è quello della Cooperativa lavoratori agricoli imolesi (Clai), che nacque a Imola nel 1962 nell'alveo dell'Azione cattolica e delle Acli (di cui la sigla Clai è un anagramma). I giovani, che erano i veri promotori di questa iniziativa, avevano percepito che il mondo dell'agricoltura stava cambiando, e cercavano una realtà d'impresa che li rendesse protagonisti e non succubi della trasformazione in atto. L'attività iniziale riguardò il campo dei servizi ausiliari ed integrativi per la conduzione dei terreni e l'allevamento zootecnico tradizionale, in favore degli agricoltori associati. Venne promosso l'allevamento di galline ovaiole e sperimentato l'allevamento diretto di suini, cosa che cambiò la natura dell'impresa, ma anche il rapporto mutualistico fra i soci, compartecipi diretti dell'attività imprenditoriale. Negli anni '70 la cooperativa si orientava con più decisione nel comparto della macellazione e trasformazione delle carni. A tal fine si dotava di un centro zootecnico che, negli anni '80, verrà ampliato nel salumificio. Frattanto, aumentava il numero di spacci aperti come scelta strategica.

Le prime 10 cooperative del settore carni

	Ragione sociale	Fatturato 2013 (mln €)	Settore prevalente	Provincia
1	GESCO CONSORZIO COOPERATIVO ⁽¹⁾	1499,1	Carni avicunicole	FC
2	GRANDI SALUMIFICI ITALIANI SPA ⁽²⁾	656,1	Carni suine	MO
3	UNIPEG	475,3	Carni bovine	RE
4	CLAI - COOPERATIVA LAVORATORI AGRICOLI IMOLESI	215,7	Carni suine	BO
5	MA.GE.MA.	156,1	Carni	RA
6	POLLO DEL CAMPO	132,1	Carni avicunicole	FC
7	C.A.F.A.R.	90,4	Carni avicunicole	FC
8	RIPROCOOP	82,7	Allevamenti avicunicoli	FC
9	COOPERATIVA PRODUTTORI ROMAGNOLI AVICOLI - COPRA	66,2	Carni avicunicole	FC
10	ASSER - ORGANIZZAZIONE DEI SUINICOLTORI DELL'EMILIA-ROMAGNA	19,2	Consorzi tutela	RE

(1) La cooperativa gravita nell'orbita del Gruppo Amadori.

(2) Grandi Salumifici Italiani Spa è stata inserita in quanto joint-venture con rapporto paritetico privato-cooperazione.

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Nel 2007 Clai ha partecipato, con la cooperativa 3C, alla gestione del reparto carni fresche a Conselice. Nel 2012 si è diversificata con la produzione di biogas. Oggi la cooperativa opera sia nel settore dei salumi, con una particolare specializzazione nel segmento del salame e in quello delle carni fresche bovine e suine. Fanno parte della cooperativa 283 soci, sia allevatori che conferiscono il bestiame (relativamente alle carni suine, i soci debbono essere integrati nel circuito delle Dop del prosciutto di Parma e di San Daniele), sia soci lavoratori che svolgono la loro attività nei vari settori dell'impresa. Sono occupati 440 lavoratori; il fatturato 2014 ha superato i 220 milioni di euro. I prodotti dell'azienda sono presenti nei canali di vendita di tutte le regioni Italiane e all'estero, soprattutto nel comparto dei salumi.

Parallelamente a questa evoluzione, nei caseifici cooperativi presero corpo progetti di integrazione di attività casearie e di allevamento di suini, che diedero vita a scrofaie consortili che si affermarono soprattutto in montagna e non in modo capillare in regione, anche per i problemi ambientali legati a questo genere di strutture e alla legislazione restrittiva.

Negli anni '60 nel settore della macellazione e del mercato delle carni si imponeva una ristrutturazione degli impianti per consentire imprese efficienti dal punto di vista tecnico ed economico, igienico e sanitario. In Emilia-Romagna Confcooperative e Lega lavorarono, mettendo in campo le prime forme di collaborazione, per integrare le singole cooperative a livello regionale, cercando un'intesa con gli enti locali per la realizzazione di moderni macelli pubblici, che potessero essere gestiti dalle cooperative di produttori. Questo portò, a metà del decennio, a un'intesa con il comune di Modena per la macellazione e la vendita diretta di carni gestito dai produttori, dando vita al Consorzio carni di Modena (Ccm), unitario fra Confcoopartive e Legacoop. Sempre nel modenese, il settore avicolo si avvantaggiò della costituzione del Consorzio cooperativo provinciale avicolo (Coprav), che gestiva, per conto del consorzio nazionale avicolo, un centro di raccolta, selezione, qualificazione e commercializzazione delle uova conferite dai soci.

Nel 1948, in seno a Legacoop, erano nati: Ciam, Cooperativa interprovinciale alimentari Modena, con l'obiettivo di fornire prodotti di qualità ad un prezzo accessibile anche alle fasce economicamente più deboli della popolazione, che poi si trasformò in cooperativa agricola; e, a Reggio Emilia nel 1946, Acm, Azienda cooperativa di macellazione, prima di carne bovina, poi anche suina, che associava gli allevatori, più nota con il nome del marchio Asso.

Confcooperative aveva tre consorzi: il Consorzio italiano macelli, Cimaco, nato nel 1968 per coordinare i macelli a livello nazionale e offrire servizi alla zootecnia degli associati; il Consorzio avicunicolo Conav, nato a Forlì nel 1981, che associava macelli e cooperative di produttori di uova per coordinare l'attività di vendita; il Consorzio regionale zootecnico, Corezoo, nato nel 1981 e impegnatosi nel campo tecnico e sperimentale dell'alimentazione animale, operando come mangimificio.

Negli anni '80, la crisi del settore zootecnico (sia latte sia carne) divenne strutturale, le zone coinvolte nella produzione di latte, piuttosto che di carne, furono più penalizzate dalla politica di incentivi europei agli abbattimenti di capi, ma la fase di difficoltà coinvolse parimenti la cooperazione di conduzione terreni, le stalle sociali, i macelli cooperativi.



Stabilimento Clai, laboratorio di produzione salumi, Sasso Morelli, Bo, primi anni '80
Archivio Clai

La ricerca di soluzioni alla crisi veniva ormai cercata insieme alle centrali cooperative e alle associazioni professionali agricole. Si ristrutturò la rete dei macelli, chiudendo quelli che non soddisfacevano le richieste del mercato, che si erano fatte più articolate, non indirizzandosi più solo verso la macellazione, ma anche la porzionatura. Gli esiti della crisi sarebbero stati diversi nella zootecnia da latte e da carne, che non si sarebbe più risolledata, con un epilogo negativo per le sorti delle cooperative interessate (anche per l'invecchiamento della base sociale e la cessazione dell'attività).

Il punto di approdo di questo percorso sarebbe stato la concentrazione del comparto in poche strutture unitarie, in particolare in Emilia, la limitazione della cooperazione alle fasi di trasformazione e commercializzazione. L'obiettivo della ristrutturazione globale della zootecnia emiliana fu quello di arrivare ad un'aggregazione delle strutture di macellazione e lavorazione carni bovine e suine, per accrescere la loro forza sul piano della commercializzazione; ciò sarebbe stato realizzato in una logica unitaria negli anni '90, a livello sovra-provinciale, da Confcooperative e Lega con la creazione di un polo cooperativo incentrato sulla costituzione di due consorzi interprovinciali per la macellazione di carni bovine, Italcarni, e suine, Unicarni, dove sarebbe poi confluito il Consorzio unitario Ccm.

Mentre Italcarni oggi non è più attiva, Unicarni si è fusa con la cooperativa Pegognaga, dando vita a Unipeg, nel 2004, che è diventata oggi la prima azienda cooperativa nel settore delle carni bovine in Italia, con oltre 1.000 soci, più di 600 persone occupate e un fatturato di oltre 400 milioni di euro. Nel 2011 Unipeg ha acquisito l'azienda Castel Carni, che ha trasformato in AssoFood nel gennaio 2013, il quale ha sviluppato il settore dei porzionati di carne e degli elaborati.

Parallelamente, nel 1991 le due cooperative Acm e Ciam si fusero, dando vita a Unibon, nota anche con il marchio Casa Modena, un grande Gruppo cooperativo operante nella macellazione, lavorazione, trasformazione e commercializzazione di carni, suine e bovine, e di salumi. Nel corso degli anni '90 Unibon si è specializzata sempre di più sul core business "salumi" (producendo anche il prosciutto di Parma, Modena e San Daniele), delegando a due consorzi che raccoglievano la base sociale della cooperativa la gestione della macellazione. Nel 2000 dalla joint venture con il Gruppo Senfter è nato Grandi Salumifici Italiani, a forte vocazione internazionale.

Da segnalare anche la presenza del Gruppo Amadori, nella cui orbita gravitano i consorzi regionali Gesco, Avicoop, Consorzio produttori bionature, che aggregano le cooperative aderenti a Confcooperative vocate alla produzione avicunicola.

Il comparto carni, che conclude questo quadro sintetico sui settori, è un esempio ancora diverso, rispetto agli altri, della capacità del modello cooperativo di adattarsi a situazioni eterogenee con percorsi originali e specifici in un preciso contesto, territorio, compagine sociale. Il punto fermo che accomuna tutte queste realtà è, ancora oggi, garantire un reddito adeguato alla base sociale, rendendola protagonista dell'impresa, in un contesto democratico che valorizzi la sostenibilità.



Stabilimento Clai, salumificio, laboratorio prodotti tradizionali, Sasso Morelli, Bo, 2012
Archivio Clai

PARTE IV

Dalla storia al futuro: la parola ai cooperatori

1. La cooperazione fra cooperative

La globalizzazione del nuovo millennio ha profondamente modificato non solo l'assetto dei mercati, ma anche la catena distributiva e gli usi e le abitudini dei consumatori, ponendo sfide sempre nuove all'agroalimentare, che ha beneficiato dell'adozione di una strategia unitaria delle tre principali centrali come elemento strategico di sviluppo, sollecitato anche dalla crisi economica.

Nel 2011 infatti, in seguito ad un processo di integrazione graduale, che fa i conti con i nodi storici del movimento cooperativo, nasce l'Alleanza delle cooperative italiane, che unisce Legacoop, Confcooperative e Agci in un nuovo soggetto che, come ricorda il presidente nazionale di quegli anni, Giuliano Poletti: «possa interpretare al meglio le necessità dei cittadini consentendo loro di essere protagonisti della propria vita e mettendo la grande storia della cooperazione al servizio della nazione e del suo sviluppo».

L'Assemblea costitutiva dell'Alleanza cooperative italiane Emilia-Romagna (7 giugno 2013) nel recepire l'indicazione nazionale parte proprio da alcuni interrogativi, che come si legge negli atti sono: «i modelli di governance, la democrazia interna e la partecipazione, la cultura organizzativa, il rapporto con il socio e la sua reale valorizzazione, il rapporto con la finanza e quello con la politica, la mutualità prevalente, le dimensioni aziendali, il grado di apertura delle cooperative (il cosiddetto principio della "porta aperta"), ecc.».

Il contesto nel quale la cooperazione agroalimentare si muove, quello della grande distribuzione, è oggi caratterizzato dal potere attingere prodotti da fornitori di tutto il mondo, grazie all'apertura dell'Unione europea e al libero mercato per tutte le *commodities*, soprattutto agricole. La produzione si trova sottoposta a una pressione del prezzo mai verificatisi prima. Da una parte diventa sempre più necessario e, contemporaneamente, difficile, promuovere la produzione locale, a beneficio non solo degli agricoltori, ma anche dei consumatori che, diversamente, perderebbero la tracciabilità. Una ricerca di Legacoop del 2011 evidenzia come le cooperative siano molto sensibili sulle questioni energetiche e ambientali, con pratiche aziendali eccellenti, ma come a ciò non corrisponda un'adeguata "consapevolezza sistemica" e, soprattutto, un'adeguata politica di comunicazione. Per cui, in un contesto in cui ogni genere di impresa tratta le questioni ambientali come aspetti essenziali delle sue politiche, proprio le attività agricole non le utilizzano per presentare la propria identità ai consumatori. Il paradosso è che la grande distribuzione si pone a salvaguardia dell'ambiente e della salute, nei confronti di un fornitore che, implicitamente, dovrebbe avere bisogno di questa attività di controllo. Si tratta, naturalmente, di un atteggiamento originato dalla difficoltà dei marchi cooperativi a definire con chiarezza la propria identità distintiva e l'universo valoriale che rappresentano. Probabilmente questo gap comunicativo è originato dalla naturalezza con cui tali politiche si

sviluppano nella cooperazione, nel quadro di un patrimonio genetico ritenuto ovvio, senza bisogno di presentazioni o di enfattizzazioni. Sarebbe necessario, al contrario, avere consapevolezza che si tratta di aspetti fortemente distintivi.

D'altra parte la pressione del mercato sui produttori spinge questi ultimi alla competizione esasperata e, dunque, alla crescita dimensionale, che nelle cooperative pone un chiaro problema di governance. E questa è un'annosa questione alla quale Confcooperative e Legacoop hanno dato nel corso del tempo delle risposte diverse, come abbiamo avuto modo di vedere.

Ma come si traduce oggi questo nel tessuto cooperativo emiliano-romagnolo?

Dallo specchio sulla distribuzione regionale delle cooperative (Tab. 1) emerge con chiarezza il primato che l'Emilia-Romagna ha mantenuto, dall'inizio del '900, sia come numero di imprese sia per fatturato.

Tab. 1 - Cooperazione agroalimentare italiana associata: distribuzione regionale di cooperative e fatturato 2013

Regione	Imprese		Fatturato	
	numero	% su totale	mln €	% su totale
Emilia-Romagna	701	14%	13.143	36%
Veneto	317	6%	6.753	19%
Trentino Alto Adige	211	4%	3.735	10%
Lombardia	273	5%	3.563	10%
Piemonte	297	6%	1.057	3%
Sicilia	764	15%	921	3%
Marche	130	3%	874	2%
Puglia	430	9%	852	2%
Friuli-Venezia Giulia	188	4%	774	2%
Abruzzo	143	3%	660	2%
Toscana	232	5%	648	2%
Campania	191	4%	605	2%
Valle D'aosta	177	4%	598	2%
Lazio	258	5%	532	1%
Sardegna	250	5%	482	1%
Umbria	77	2%	282	1%
Calabria	160	3%	221	1%
Basilicata	104	2%	220	1%
Molise	52	1%	149	0%
Liguria	69	1%	79	0%
Italia	5.024	100%	36.147	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Le aziende hanno una dimensione media più alta che nelle altre regioni (Tab. 2), sono diversamente distribuite nelle province (Tab. 3), si compongono di molte realtà piccole, che rappresentano un fatturato ridotto, e poche grandi, che realizzano il fatturato più consistente. Il 50% delle imprese realizza meno di 2 milioni di Euro di fatturato (che rappresenta il 2%), il 7% delle imprese realizza l'82% del fatturato (Tab. 4).

Tab. 2 - Cooperazione agroalimentare italiana associata, distribuzione per aree geografiche di cooperative e fatturato: il ruolo dell'Emilia-Romagna (2013)

	Imprese		Fatturato		Dimensioni medie (mln € / imprese)
	num.	%	mln €	%	
Nord	2.233	44%	29.702	82%	13,3
di cui Emilia Romagna	701	14%	13.143	36%	18,7
Centro	697	14%	2.335	6%	3,4
Sud e Isole	2.094	42%	4.109	11%	2,0
Italia	5.024	100%	36.147	100%	7,2

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Tab. 3 - Indicatori economici per provincia (2013)

Province	BO	FE	FC	MO	PR	PC	RA	RE	RN	Emilia-Romagna
Imprese (n.)	73	47	83	118	121	31	74	135	19	701
Fatturato (mln €)	3.279	402	3.598	1.613	481	175	1.785	1.767	43	13.143

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

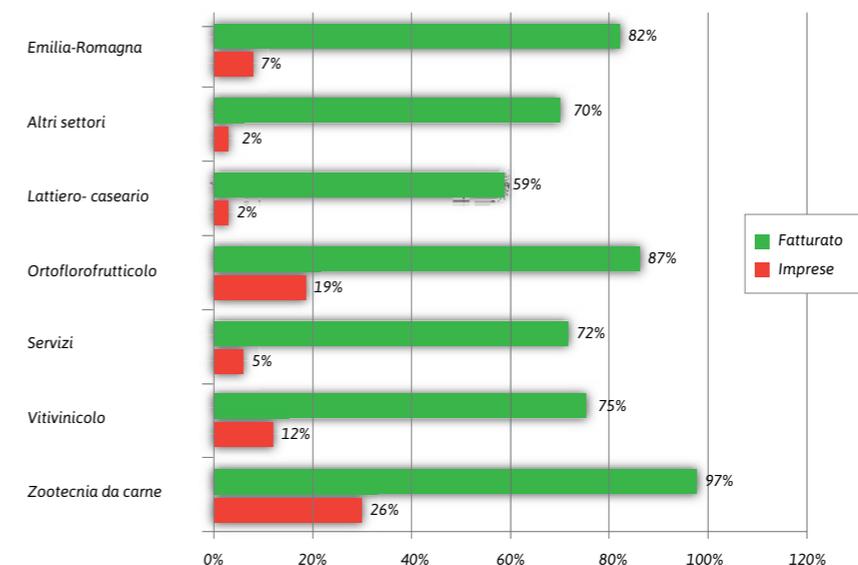
Tab. 4 - Cooperazione agroalimentare italiana associata in Emilia Romagna: distribuzione di imprese e fatturato per classi di fatturato (% 2013)

Classe fatturato su tutti i valori 2013	<2 milioni	2-7 milioni	7-40 milioni	>40 milioni	Totale di gruppo
Imprese	349	200	101	51	701
Fatturato	2%	6%	10%	82%	100%
	50%	29%	14%	7%	100%
	218	790	1.339	10.796	13.143

Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

Osservando le cooperative all'interno della filiera, si notano alcuni comparti molto parcellizzati, come il lattiero-caseario e i servizi (Tab. 5).

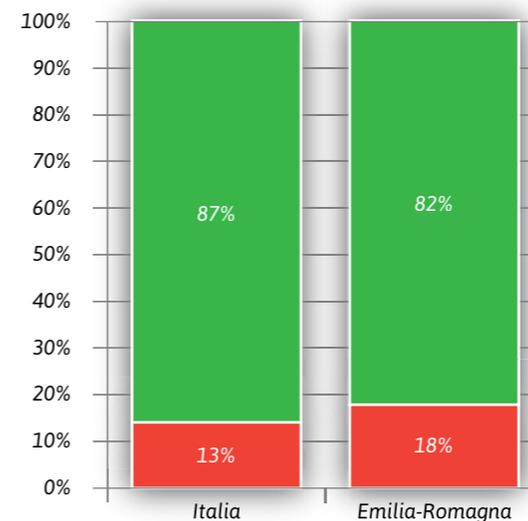
Tab. 5 - Cooperazione agroalimentare italiana associata in Emilia Romagna: peso delle imprese di dimensioni superiori ai 40 milioni di € e quota fatturato generato per settore (% 2013)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.

La cooperazione emiliano-romagnola incide sull'esportazione per il 18% di tutta la produzione agroalimentare regionale esportata; mentre il 23% della produzione cooperativa esportata dall'Italia è emiliano-romagnola (Tab. 6 e 7).

Tab. 6 - Cooperazione agroalimentare italiana associata in Emilia Romagna: peso dell'export cooperativo sull'export totale (2012)



■ Imprese cooperative ■ Imprese di capitali

Tab. 7 - Cooperazione agroalimentare italiana associata: peso dell'Emilia-Romagna sull'export cooperativo italiano (2012)



Fonte: elaborazioni Osservatorio della Cooperazione Agricola Italiana su dati Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative, Legacoop Agroalimentare e Unicoop.



Come si è mostrato nei capitoli precedenti, l'equilibrio è stata una delle caratteristiche del movimento cooperativo, che non è stato interessato da stravolgimenti o svolte troppo radicali. Questo sviluppo lineare e la tipologia del mercato in cui ha operato, ci consentono una maggiore facilità in fatto di riflessioni; in particolare prenderemo in considerazione una serie di variabili e di sfide cruciali che probabilmente interesseranno questo comparto nel prossimo futuro.

Quanto segue è il risultato di una riflessione svolta in comune con alcuni operatori, esponenti del mondo delle imprese e delle organizzazioni di rappresentanza. In base agli spunti emersi, abbiamo cercato di sviluppare un discorso organico, legato al filo della storia tracciata finora.

Hanno partecipato alla riflessione: Vincenzo Alberti (Fruttage), Stefano Andraghetti (Cesac), Alessandro Bezzi (Confcooperative Reggio Emilia, Settore Lattiero Caseario), Marina Cabassi (Unipeg), Antonio Ferraguti (Confcooperative agroalimentare Emilia-Romagna), Giovanni Giambi (Agrisfera), Cristian Maretti (Legacoop Agroalimentare Emilia-Romagna), Paolo Mariani (Agribologna), Eros Gualandi (Coop Il Raccolto), Carlo Piccinini (Cantina Sociale di Carpi e Sorbara), Davide Pieri (Confcooperative agroalimentare Emilia-Romagna), Marco Pirani (Progeo), Ruenza Santandrea (Cevico), Roberta Trovarelli (Legacoop Emilia-Romagna), Davide Vernocchi (Apoconerpo), Mirco Zanotti (Apofruit Italia).

2. L'intergenerazionalità: spazio ai giovani

La mortalità delle imprese è spesso legata a fattori di carattere generazionale. Soprattutto nel capitalismo italiano, dove c'è una forte impronta familiare, il passaggio della direzione aziendale dai padri ai figli e dai figli ai nipoti ha spesso portato a declini più o meno manifesti. La storia delle grandi dinastie - i Falck, i Feltrinelli o i Breda, solo per citare alcuni nomi - è ricca di casi di questo genere, ma anche la microstoria che si è interessata alle attività artigianali o ai distretti industriali ha riportato vari esempi in tal senso.

L'impresa cooperativa non ha la caratteristica di una dimensione familiare - salvo qualche caso nelle aree del sud Italia - ma vive comunque il problema di un ricambio generazionale. Si tratta, peraltro, di una questione che non riguarda solamente le figure apicali dell'impresa, ma evidentemente tutti i soci, che presto o tardi sono destinati al pensionamento e dunque ad essere sostituiti.

Per questa ragione, le ditte si attrezzano a gestire questi avvicendamenti con corsi di formazione, affiancamenti preventivi e tutta una serie di strumenti che rendano il ricambio meno traumatico. Nell'impresa cooperativa c'è un aspetto ulteriore, e cioè il problema di trovare dei soci giovani che non solo abbiano le competenze tecniche per svolgere le mansioni dei pensionandi, ma che abbiano pure un bagaglio valoriale in sintonia con lo spirito cooperativistico e che siano disposti ad accettare le regole e il funzionamento della cooperativa.

Attualmente, in Italia, le cooperative danno lavoro a circa un milione di persone, il che significa che nei prossimi anni alcune centinaia di migliaia di giovani saranno assunti per rimpiazzare chi si pensiona o comunque cessa il rapporto di lavoro per un qualche motivo. In buona parte di queste cooperative, i neoassunti potrebbero essere prima o poi chiamati a diventare soci, e quindi co-proprietari della compagine sociale.

Il comparto agroalimentare rientra pienamente in questa casistica, per cui si trova nella condizione di dover gestire un ricambio generazionale che non è solamente un avvicendamento tecnico nelle varie mansioni, ma è anche un mutamento della proprietà dell'impresa. A tutto ciò si aggiungono altre difficoltà, perché l'attività agricola è spesso considerata poco redditizia e con uno scarso riconoscimento sociale. Fino a 30 anni fa, chi era perito o laureato in agraria spesso faceva altri mestieri, mentre chi sceglieva di fare l'agricoltore faceva fatica a «trovare la morosa», perché lavorare in campagna era poco apprezzato. Da qui l'abbandono dei poderi, di cui abbiamo detto.

Negli ultimi anni, questa professione è stata oggetto di un processo di valorizzazione, e si è assistito a una vera e propria inversione di tendenza. Complice la crisi e la crescente disoccupazione, molti più giovani si sono dedicati all'agricoltura, magari rilevando l'azienda agraria o zootecnica del padre o del nonno. Il lavoro rurale ha riacquisito considerazione e autorevolezza.

Le cooperative sono caratterizzate dalla intergenerazionalità, ossia dall'essere un **patrimonio economico, di competenze, di valori** che resta radicato sul territorio e a disposizione della comunità e che vive attraverso di essa. Le persone si fanno socie delle cooperative, il tempo passa e loro si pensionano o muoiono. Ma le cooperative non muoiono con loro, perché nel frattempo sono state alimentate da nuove generazioni che hanno perpetrato il **patto associativo**.

Non avendo una natura speculativa, ma reinvestendo gli utili nel rinnovamento dell'impresa, la cooperazione ha l'obiettivo di conservarsi nel tempo per le generazioni future. Questa "missione transgenerazionale" continua ad essere una sfida che i operatori hanno ben presente, che si traduce prima di tutto nel lasciare un'azienda migliore in termini non solo di asset patrimoniali, ma soprattutto di **asset qualitativi**, in particolare in tema di fertilità: «noi non pensiamo mai a breve, pensiamo sempre a medio-lungo termine, avendo una scadenza che ci auguriamo essere infinita».

Nei confronti dei giovani, un grande sforzo viene operato anche nella **formazione**, ognuno con pratiche specifiche, legate al proprio settore di attività. Alcune cooperative vitivinicole, per esempio, hanno investito su progetti innovativi fra pubblico e privato, ristrutturando le cantine vecchie e obsolete di alcuni istituti scolastici agrari, in modo da recuperare strutture esistenti e produrre vino mettendo a disposizione dei giovani uno spazio laboratoriale (la cantina), tecnologicamente avanzato, che diversamente mai avrebbero potuto permettersi.

Se ci chiedessimo chi sono i proprietari delle cooperative, la risposta più ovvia sarebbe i soci; tuttavia, per darne una più esauriente, bisognerebbe aggiungere che i proprietari non sono solo i soci di oggi, ma anche i soci di domani. Infatti, in questo tipo d'impresa il capitale azionario non è predeterminato e soggetto ad un mercato, ma è illimitato. Chiunque può fare domanda di diventare socio, versando la quota prevista dallo statuto, che va così ad implementare il capitale sociale. Non c'è qualcuno che vende e qualcuno che compra, ma solo qualcuno che si associa. È una differenza fondamentale.

All'unisono i operatori lamentano un ritardo nel ricambio generazionale ai vertici delle cooperative, dove rimane alta la presenza di vecchi gruppi dirigenti che hanno contribuito al consolidamento delle imprese e che conservano la fiducia della base sociale, all'interno dei quali, però, i giovani faticano a ritagliarsi uno spazio. L'associazionismo cooperativo ha sempre organizzato percorsi formativi per aumentare la consapevolezza che associarsi sia un vantaggio non solo economico. La sfida dei

prossimi anni in questo ambito sarà quella di individuare strumenti più incisivi per trasmettere alle nuove generazioni il **patrimonio valoriale cooperativo**, finalmente unitario, in modo da portarli a realizzare, a tutti i livelli delle imprese, il **“passaggio del testimone”**.

3. Economie di scala e di scopo

Un modello che preservi l'**essenza cooperativa** pur con la necessità di dotarsi di una **struttura manageriale**: questa è la sfida che i cooperatori hanno affrontato a partire dagli anni '90.

Sfida che tuttavia ha percorso la strada già intrapresa, dopo che la legge n. 72 del 19 marzo 1983, detta «Visentini-bis», ha stabilito per la prima volta che le cooperative potessero costituire o essere azioniste di società di capitali. In questa maniera, si apriva la porta alla cosiddetta **“ibridazione”**, con cooperative che avrebbero controllato e partecipato a società di scopo in forma non cooperativa.

E i fatti dimostrano che la cooperazione agroalimentare ha fatto ampio ricorso all'ibridazione, giungendo anche a modelli originali e innovativi.

Granlatte Granarolo, ad esempio, è una cooperativa di produttori che controlla una Spa di trasformazione e commercializzazione; aderisce alle tre centrali cooperative ed è ritenuta un modello che funziona e che ha dimostrato la propria validità.

Ci sono poi aziende che hanno seguito strade diverse, come Fruttigel, che è un'azienda atipica nel panorama cooperativo perché i soci sono in parte agricoltori, ma la **governance** dell'azienda è in mano a Coind, che opera nel settore della distribuzione. Il legame con la distribuzione, che tende a trasferire le sue necessità di economie e fatturato sui fornitori, è ovviamente strategico.

Conservas Italia, nata come consorzio preposto alla commercializzazione di prodotti finiti, è diventata consorzio di secondo grado, assumendo direttamente la gestione industriale e commerciale: in questo modo la cooperativa ha inteso preservare il protagonismo dei soci nella governance della cooperativa, salvaguardando il legame con il territorio proprio nel momento in cui si conquistava un posizionamento internazionale.

I cooperatori vitivinicoli, analogamente, sottolineano l'importanza della grande dimensione d'impresa nel mercato del vino, perché le tecnologie attuali sono molto sofisticate e hanno bisogno di investimenti importanti; inoltre esportare è complicato, perché i compratori esteri necessitano di grandi quantità e hanno bisogno di continuità, ovvero di garanzie che una piccola produzione non può dare. Perciò la formula cooperativa in questo settore è vincente, perché in un territorio come l'Emilia-Romagna, in cui la media degli appezzamenti di uva è molto piccola (2 ettari, anche se negli ultimi anni si registra la tendenza alla concentrazione e alla specializzazione), non sarebbe possibile la viticoltura senza le grandi dimensioni raggiunte dai consorzi o dai gruppi cooperativi che seguono la trasformazione e la commercializzazione. Cantine riunite, Caviro, Cevico - per non citare che i più noti - hanno la forza per sostenere **investimenti tecnologici**, per garantire grandi quantità, per fornire assistenza ai soci e seguirli in modo curato e approfondito. Non a caso le principali aziende italiane del vino sono cooperative; così come circa l'80% del vino emiliano-romagnolo proviene da circuiti cooperativi.

Negli ultimi anni i consorzi vitivinicoli e le cantine sociali sono stati oggetto di importanti trasformazioni, che hanno sostanzialmente ridefinito il modello. In certi casi si sono avute delle fusioni, con i consorzi che hanno incorporato le cantine, in altri invece è rimasta la medesima architettura ma con una differente ripartizione dei compiti fra i vari anelli della filiera. In generale, però, si è registrata un'accelerazione notevole ed è cambiata la natura del **modello** prevalente, che una volta verteva

intergenerazionalità

passaggio
del testimone

formazione

patto
associativo

patrimonio
valoriale

competenze

asset
qualitativi



sul consorzio preposto all'imbottigliamento, mentre attualmente assumono scelte sull'imbottigliamento anche le cantine, quando raggiungono una certa dimensione, fermo restando che l'input è quello di garantire il reddito ai produttori.

In generale, i percorsi sono molteplici, non c'è un modello unico, ma le imprese agiscono in piena autonomia, e sperimentano le strade che ritengono più consone. Il minimo comun denominatore è rappresentato per tutte dalle economie di scala e di scopo, che sono evidentemente cruciali per il settore agroalimentare, così come lo è la massa critica data dal sistema cooperativo nel suo complesso, in grado di incidere su determinate scelte e di orientare in maniera convincente le produzioni, a seconda delle richieste del mercato. Affinare questa capacità di mix tra polso della situazione e sguardo rivolto al futuro, tipico del **management** cooperativo, è cruciale per garantire **competitività** al sistema a livello nazionale e internazionale e costituisce una nuova sfida per il futuro.

struttura manageriale
governance
essenza cooperativa
management
economia di scala e di scopo
ibridazione
modello
investimenti tecnologici
competitività

4. La difesa del territorio

Un valore aggiunto della cooperazione agroalimentare è certamente quello di avere consentito a migliaia e migliaia di piccoli produttori di parlare con una voce sola nel mercato. Ma questo è stato possibile perché spesso le varie cooperative hanno voluto sviluppare una **logica inclusiva**, opposta a quella - viceversa, esclusiva - di alcune organizzazioni imprenditoriali concorrenti. In pratica il movimento cooperativo ha svolto una funzione sociale e perequativa, accettando nuovi soci dislocati in zone di difficile accessibilità, magari fra le aree acquirinose della bassa padana o sulle pendici impervie delle valli appenniniche.

E così si sono inclusi coltivatori e allevatori altrimenti condannati a rimanere fuori dai tradizionali circuiti commerciali agroalimentari. Questo ha comportato che la cooperazione si facesse portatrice di un'istanza di difesa del suolo, valorizzando gli insediamenti storici e il **radicamento locale**, per dare prospettive a interi bacini produttivi (ortofrutta, vino, lattiero-caseario), contrastando il fenomeno dell'abbandono dei poderi periferici. Basti pensare al legume che nel lungo periodo si è instaurato con le aziende zootecniche dell'Appennino emiliano centro-occidentale, oggi divenute un importante anello nella filiera del Parmigiano Reggiano.

Non si tratta di un fenomeno né scontato, né banale, perché là dove il territorio non è abitato, ma abbandonato all'incuria, è spesso soggetto a forme di degrado. Particolare interesse suscita il modello delle **cooperative di comunità**, imprese nate in piccoli comuni a forte rischio di spopolamento, che si pongono l'obiettivo di creare nuove opportunità di lavoro, specie per i **giovani**, svolgendo molteplici attività: turistiche, commerciali e agricole, fino ai servizi socio-assistenziali, di tutela ambientale e di pubblica utilità.

Questa "manutenzione" del territorio rappresenta all'unisono una necessità, per contrastare il fenomeno dell'abbandono, e una opportunità per i nuovi diplomati o laureati, che possono apportare idee ed energie in un contesto potenzialmente ricchissimo di sviluppi. In tal senso, le istituzioni pubbliche giocheranno un ruolo importante.

In altri casi, come nel settore vitivinicolo, la cooperazione ha permesso di **preservare** alcuni vitigni autoctoni, e dunque di conservare alcune **specificità del territorio**. Negli anni '80, infatti, il mercato richiedeva prevalentemente alcuni vini internazionali, come lo Chardonnay o il Petit Verdot, per cui c'era la tendenza a produrre solo quelli. La cooperazione, invece, ha sempre portato avanti una politica che sosteneva la necessità di salvaguardare la specificità del territorio, quindi sono stati salvati (e di recente rilanciati) alcuni vini che erano diventati di nicchia, come il Trebbiano, il Sangiovese, l'Albana, e il Lambrusco. Per il Pignoletto, invece, che cominciava a venire imitato, è stato creato un consorzio di tutela. Oggi, gli agronomi della cooperazione seguono i vigneti dei soci, consigliando cosa piantare in riferimento al terreno e al mercato, e selezionano, in base alla qualità, le produzioni destinate al DOP, all'igp o alla tavola.

Inoltre, come già si è anticipato in precedenza, un grande valore aggiunto della cooperazione agroalimentare emiliano-romagnola è stato quello di puntare su produzioni di **qualità certificata** (DOP, igp), così da occupare una fascia di mercato in grado di soddisfare i consumatori e di garantire i redditi dei singoli produttori.

Questo binomio - salvaguardia della specificità del territorio e produzioni di qualità certificata - possibile anche grazie all'efficienza della filiera e al buon collegamento con la grande distribuzione organizzata, ha consentito al sistema agroalimentare cooperativo di radicarsi nei gangli dell'economia regionale. La sfida per il futuro sarà quella di proseguire nel solco già tracciato, ma, in parallelo, implementare anche il rapporto e il proficuo scambio con le realtà territoriali, siano esse cooperative di comunità, cooperative forestali, o anche cooperative sociali.

196 *Dalla storia al futuro: la parola ai cooperatori*

radicamento
locale

difesa del territorio

cooperative
di comunità

qualità

turismo

logica
inclusiva

giovani

preservare
specificità
paesaggio

5. Innovare per competere

Come si è in parte anticipato, la questione della sostenibilità è strettamente legata all'**innovazione**. La diffusione di tecnologie che hanno consentito di sfruttare l'energia eolica o solare, e dunque di ridurre l'impiego di fonti energetiche non rinnovabili è forse l'esempio più classico.

Attualmente, l'innovazione è un contenuto importante in tutti i comparti del settore agroalimentare, ma più in generale si può dire che ne ha caratterizzato tutta la storia novecentesca. L'introduzione di **nuove tecniche colturali, di prassi fitosanitarie, di metodi di conservazione, di tecnologie per il lavoro agricolo** sono tutti esempi che rendono bene l'idea di come le nostre campagne siano state sensibili al tema del continuo aggiornamento, e quindi siano state interpreti di una **evoluzione** profonda e incisiva. Ebbene, la diffusione di queste nuove conoscenze è spesso avvenuta grazie all'azione di informazione e consulenza delle organizzazioni cooperative, capaci di convincere anche i contadini più "testardi" che occorre **modernizzare** l'azienda agricola. Ancora oggi, il movimento cooperativo agroalimentare svolge un imprescindibile ruolo in tal senso.

Per esempio, la cooperazione di conduzione terreni, ma anche quella molitoria e di servizi all'agricoltura, cura una parte poco visibile ma assolutamente cruciale, intervenendo perché un certo cereale possa diventare pane e pasta, o un determinato vitigno possa essere ben sfruttato dal punto di vista enologico, o perché un qualche tipo di fieno possa essere proficuamente impiegato nella preparazione del Parmigiano Reggiano. Siccome tutta la filiera cooperativa fa parte di un sistema integrato, a monte e a valle, i vari anelli di questa catena si preoccupano di tenere alti gli standard delle produzioni. Laddove la dimensione dell'impresa consente degli investimenti tecnologici più consistenti, l'innovazione è stata utilizzata in tre differenti direzioni, e cioè: migliorare la qualità dei prodotti, abbattere i costi o migliorare la resa, introdurre criteri di sostenibilità.

Nelle carni, invece, esiste il problema della conservazione e quindi, se il prodotto non è congelato, è necessario elaborare delle tecnologie che permettano di prolungargli la vita: il confezionamento in atmosfera protetta ha una certa scadenza (che va dai 7 ai 12 giorni), che con un sottovuoto si può ampliare (arrivando fino a 20 giorni, e in certi casi anche a 40).

Il tema della progressiva **meccanizzazione** dei vari comparti e processi appartiene alla storia del movimento cooperativo da diversi decenni, e si tratta di un percorso che non è ancora concluso perché sono numerose le fasi di lavorazione che in futuro potranno essere automatizzate. Ancora una volta, la grande dimensione cooperativa diventa cruciale, dato che permette ai soci un facile accesso a macchinari e impianti che nessun agricoltore in autonomia si potrebbe permettere. È ipotizzabile che le tecnologie agroalimentari interverranno sempre più a implementare i tradizionali controlli sulla sicurezza degli alimenti, a garanzia della qualità finale dei prodotti.

Nella filiera del latte, le stalle meccanizzate permettono ormai di essere in contatto diretto con le bovine e monitorarne in tempo reale lo stato di salute; in quella del vino, si ritrovano i macchinari sempre più sofisticati per la raccolta e la selezione dei chicchi, nonché per la valutazione del loro livello di maturazione: ciò ha velocizzato la vendemmia, in modo da eliminare la possibilità di una fermentazione incontrollata, garantendo il freddo, la filtrazione efficiente, ecc. In sintesi, la meccanizzazione diminuirà ulteriormente i costi del lavoro e migliorerà sensibilmente la qualità. E siccome in Italia i costi del lavoro e di energia incidono più che all'estero, è auspicabile un impegno comune per

una maggiore automazione produttiva.

Un altro genere di innovazione riguarda l'introduzione di **nuove colture**, fenomeno che ha già interessato l'agricoltura emiliano-romagnola ed italiana in genere. Nel primo '900, la canapa e il riso erano due produzioni tipiche, oggi scomparse. Così come se si fosse mostrato un kiwi a un mezzadro o a un bracciante degli anni '50, probabilmente avrebbe dichiarato di non averlo mai visto prima, mentre oggi l'Emilia-Romagna produce annualmente 60.000 tonnellate di kiwi, i cui alberi occupano circa 3.000 ettari. Verosimilmente, quindi, il nostro territorio potrebbe ospitare produzioni agricole oggi diffuse solo all'estero, o anche varietà attualmente semi-sconosciute dal consumatore.

Infine, il settore agroalimentare ha progressivamente sviluppato **produzioni di nicchia** rivolte a consumatori specifici. Uno dei casi più noti è quello degli alimenti per celiaci, in conseguenza della grande diffusione su tutto il territorio nazionale di questa patologia. Si stima che oggi in Italia più di 100.000 persone soffrano di celiachia, e attualmente il solo rimedio efficace è l'eliminazione del glutine dalla dieta. La Cooperativa lavoratori agricoli imolesi (Clai), che opera sia nel settore dei salumi, con una particolare specializzazione nel segmento del salame, che in quello delle carni fresche bovine e suine, è stata la prima azienda in Italia a riadattare i processi e le ricette dei propri salami eliminando totalmente il glutine, a tutela dei propri consumatori celiaci, per fare sì che non debbano rinunciare a certi piaceri della tavola.

In conclusione, i cooperatori raccontano che quando sono stati fatti esperimenti volti a comunicare l'innovazione di prodotto ai consumatori i risultati sono stati buoni, per cui la sfida del futuro è senz'altro l'innovazione, ma con una spinta più forte verso i consumatori e gli altri stakeholder.

meccanizzazione
evoluzione
nuove colture
produzioni di nicchia
innovare
tecnologie
modernizzare
conservazione
metodi di

6. L'internazionalizzazione

Puntare sui mercati esteri per i cooperatori è la grande **sfida** del futuro per vincere la quale è in corso un ampio dibattito che evidenzia come la logica **unitaria**, entro l'Alleanza delle cooperative italiane, sarà indubbiamente la chiave di volta.

Un passo importante è stato fatto per contenere l'ingresso nel mercato italiano di operatori concorrenti, sfruttando il proprio radicamento locale e valorizzando la **distintività** del prodotto ottenuto dalla filiera, il cui controllo in tutte le fasi offre al consumatore **sicurezza alimentare** e qualità al giusto prezzo.

In riferimento alle opportunità generate dall'integrazione dei mercati, le cooperative si sono trovate incoraggiate a percorrere due strade, differenti ma non alternative l'una rispetto all'altra. La prima è quella dell'**esportazione**, per ampliare il proprio fatturato portando i prodotti emiliano-romagnoli sui mercati esteri. La seconda, invece, è stata quella dell'**ampliamento** della compagine sociale con sezioni soci in Paesi stranieri, per cercare forme di radicamento locale fuori dai confini nazionali. Si tratta di due piani che non vanno confusi e che quindi affronteremo in maniera distinta. Per quanto riguarda l'esportazione, alcune cooperative agroalimentari avevano iniziato ad esportare con successo fin dagli anni '60 e '70, e alcune altre anche in precedenza. Tuttavia, la presenza sui mercati esteri delle cooperative italiane è un fenomeno che riguarda ancora un numero limitato di imprese, e lo stesso si può dire per le cooperative francesi, per quelle tedesche, per quelle statunitensi, e via dicendo. Le cooperative sono infatti caratterizzate da una forte connotazione locale; spesso le strategie di penetrazione in nuovi mercati, come pure le partnership strategiche con partner stranieri, sono percepite come attività troppo lontane da quella ordinaria e troppo rischiose.

Naturalmente, le eccezioni non mancano. Basti pensare che nel segmento enologico l'esportazione è molto elevata, con punte del 60% del fatturato in Cantine riunite CIV & CIV.

Vari testimoni evidenziano come, per iniziare l'attività di esportazione, siano necessari grossi **investimenti**, per cui la maggior parte ricorre a grossisti, oppure a catene, ad accordi commerciali, o a società di scopo, che spesso non sono cooperative. Le risorse economiche necessarie a sostenere operazioni fuori dall'Italia sono comunque molto importanti e c'è un altissimo rischio, per cui l'invito è alla prudenza. Paesi come la Cina, così lontani fisicamente e culturalmente da noi, presentano molte criticità, per superare le quali bisogna trovare gli interlocutori giusti. I mercati per l'esportazione vanno preparati nel tempo, con un processo di avvicinamento che richiede la collaborazione del mondo politico. Bisogna che il sistema Paese creda in alcune sfide, che nascono dall'esigenza delle imprese, aiutate dalle loro organizzazioni: raggiungere uno Stato con milioni di abitanti è un obiettivo importante, ma va costruito *step by step*.

Inoltre alcuni Paesi non sono affidabili: nel settore del vino, per esempio, ci sono Nazioni che si sono dimostrate sensibili alle politiche di penetrazione delle multinazionali di bevande alcoliche e birra, che combattono la concorrenza del vino italiano con il supporto di provvedimenti governativi a loro favorevoli. In questi casi, l'appoggio politico dello Stato è molto importante, ma, mentre in Paesi come la Francia c'è un'attenzione particolare nel sostenere la penetrazione della produzione vinicola all'estero, in Italia questa sensibilità deve ancora essere costruita.

Si dovrebbe cercare di istituire, anche attraverso le autorità impegnate a promuovere la presenza all'estero delle imprese italiane, un coordinamento che ottimizzi gli strumenti accessibili a piccole e grandi cooperative; che promuova la circolazione delle informazioni sul quadro normativo e sulle opportunità, che individui risorse umane e finanziarie.

Ci sono altri comparti, come quello dei cereali, in cui la competizione internazionale è praticamente impossibile per un territorio come quello italiano, perché i produttori hanno basse rese produttive rispetto agli altri Paesi e prezzi che sono influenzati da fattori esterni che hanno poco a che fare con la produzione locale: dipendono dal fatto che in Russia si produca molto o poco, che negli Stati Uniti piova o non piova, e così via.

Nelle cooperative di servizio l'internazionalizzazione viene realizzata attraverso le filiere, perché si cerca di guidare la produzione dei soci anche, ad esempio, nell'utilizzo di concimi, dei prodotti fitosanitari, in modo adeguato ai disciplinari e alla qualificazione delle produzioni tipiche emiliano-romagnole; così lo sviluppo si realizza attraverso la valorizzazione delle imprese e della produzione locale, con molta attenzione alle nicchie di mercato: piccole produzioni caratteristiche, che si differenziano da quelle più importanti, come il Parmigiano Reggiano e il prosciutto di Parma.

Ancora una volta si segnala la necessità di sfruttare le economie di scala ed essere competitivi sul mercato estero, di aumentare la media ponderale delle imprese italiane (8 ettari in Italia, contro i 24 in Spagna, i 50-60 in Francia, e via crescendo), che penalizza anche le grandi imprese integrate nel sistema.

Per queste aziende, l'unica possibilità all'internazionalizzazione è quella di agire in modo aggregato per raggiungere una massa critica, e per acquisire professionalità, perché è parimenti importante agire con efficienza burocratica, in modo da evitare di ritrovarsi dei container bloccati in Cina o negli Stati Uniti per un timbro, «cosa che può capitare», poiché gestire ogni disguido in Paesi così lontani è molto problematico.

In questo panorama, la necessità di collaborazione e unità si allarga all'Europa. I operatori segnalano infatti la necessità di costruire percorsi comuni con i colleghi di altri Paesi per fare **lobbying** di tipo sindacale nei confronti «di una Commissione europea che si mostra distante dai problemi delle imprese», che si muove con i tempi della politica e non dell'economia, per fare valere il peso della cooperazione.

A fianco dell'esportazione, la seconda strada percorribile nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese è quella dell'ampliamento della compagine sociale nei Paesi stranieri, associando produttori, e realizzando, per intenderci, una sorta di **"multinazionale"** cooperativa. Se con l'esportazione le imprese utilizzano un intermediario (l'importatore), che di fatto detiene le fette di mercato, per azienda internazionalizzata si intende un'impresa che detiene quote dirette di mercato o personalmente, o tramite proprie società collegate o controllate. È il caso, per esempio, di Conserve Italia, che ha un'esperienza internazionale radicata ed esprime la sua presenza attraverso società controllate, in Francia, in Germania, in Spagna e in Inghilterra. Ma per la maggioranza delle realtà cooperative questa prospettiva, inevitabile per acquisire una dimensione veramente internazionale alla pari delle *big corporations*, appare particolarmente complessa, soprattutto per la vocazione territoriale di cui si diceva.

Da un po' di tempo il movimento cooperativo italiano, insieme a quelli di altri Paesi dell'Unione euro-

pea, sta lavorando all'elaborazione di un modello di **Società cooperativa europea** (Sce) in grado di operare in tutta l'Unione europea con un'unica personalità giuridica e stesse regole, per favorire la creazione di nuove cooperative di persone fisiche o giuridiche su scala europea. Tuttavia ad oggi, pur se la base normativa pare convincente, è mancata la traduzione delle ipotetiche potenzialità in un'azione proattiva su larga scala e ad ampio raggio, bloccata da una serie di problemi che sembrano esplicitare una immaturità dei tempi.

In conclusione, anche in tema di internazionalizzazione le sfide per il domani non mancano, sia in termini di **competizione** nei mercati esteri, sia in termini di vera dimensione internazionale delle imprese. E al movimento cooperativo, come abbiamo ampiamente raccontato parlando di consorzi, reti e altro, non manca certo l'esperienza in termini di elaborazione di modelli organizzativi capaci di adattarsi ai più vari contesti e rispondere alle diverse esigenze, anche a quelle di un produttore che, in futuro, potrebbe non essere più solo italiano, senza perdere il legame territoriale e la **dimensione partecipativa**.



7. Comunicare il brand Italia

Nell'agroalimentare il brand Italia, all'estero, è sinonimo di qualità ed **eccellenza**, ma la sfida del futuro è per i cooperatori cambiare strategia di comunicazione, abbandonando quella incentrata sulle specificità territoriali, difficilmente comprensibili nei mercati extraeuropei. È necessario puntare invece a un brand Italia capace di comunicare la centenaria **storia enogastronomica**, collegata alla **cultura**, all'**arte**, al **territorio**, ognuna declinabile in una complessità di articolazioni locali ma anche sociali ed umane, all'interno di un unicum che evochi le nebbie della pianura, il sole del meridione, il verde delle colline e il bianco delle montagne, il volto di tanti uomini e tante donne che hanno sopportato con amore tenacia e competenza il duro lavoro nei campi e nelle stalle.

Uno dei problemi da superare è la polverizzazione delle produzioni, che non permette una comunicazione precisa e riconoscibile.

Il Trebbiano è un vitigno romagnolo antichissimo (noto fin dai tempi dei romani), sopravvissuto alla selezione naturale perché è molto resistente, ha lunga vita e produce moltissimo. Data la sua facile reperibilità, è sempre stato trattato in un modo banale. In realtà ha qualità ottime per la spumantizzazione, per cui può essere valorizzato e avere ampio mercato.

In Italia il vino da tavola è molto costoso, perché i costi di produzione italiani sono i più alti in Europa, per cui c'è bisogno di un elemento distintivo, di una denominazione di origine, non potendo competere sul prezzo. In Emilia questo percorso è stato fatto per il Lambrusco. Poi ci sono i singoli marchi aziendali, ma rappresentano una piccola parte del vino prodotto. Le pubblicità valorizzano le produzioni da tavola, mentre in futuro ci vorrebbe più coraggio per presentarsi con una **identità** che esalti la qualità che oggi la cooperazione vitivinicola ha raggiunto.

Alcune criticità sono comuni ad altri settori. In ambito zootecnico, per esempio, gli allevamenti cooperativi rispettano complessi disciplinari qualitativi e sanitari, che regolano diversi fattori, dal benessere animale al contesto ambientale. In questo modo si cerca di dare risposte anche etiche alle esigenze dei consumatori in un comparto nei confronti del quale l'opinione pubblica mostra particolare sensibilità. Ma tali attività rischiano di rimanere in ombra, per la difficoltà a valorizzare le proprie specificità di cui si diceva, anche quelle poste a **tutela del territorio** e per la **sostenibilità della filiera**. Le carni scontano il fatto di essere un alimento particolare, e anche in questo comparto la sfida per il futuro si gioca sul piano comunicativo.

Un esempio virtuoso è quello di Almaverde bio, che è un marchio che è diventato sinonimo di prodotto biologico, grazie a un consorzio che ha investito molto per una pubblicità televisiva; ed è un esempio di collaborazione fra imprese che hanno condiviso un progetto, per cui ognuno è indipendente dal punto di vista gestionale, ma è collettiva la valorizzazione della produzione biologica.

Accanto alle specificità settoriali, però, è il marchio cooperativo che i cooperatori lamentano di non valorizzare ancora a sufficienza. Come argomentato nel corso di tutta questa narrazione, in una cooperativa agricola l'interesse principale della proprietà, cioè dei soci, non è la massimizzazione del profitto, ma la **valorizzazione del reddito** all'interno di un sistema che preservi la **qualità** della produzione e di salubrità del territorio e dei suoi abitanti. In un contesto in cui i consumato-

ri sono sempre più attenti e consapevoli, in futuro il prezzo non sarà l'unico parametro, ma si cercherà anche la qualità e il prodotto etico, dunque sostenibile, certificato, interprete di certi valori; tutto ciò in collegamento con la **fiducia** nei confronti di chi produce, che rispetti l'ambiente, i contratti di lavoro, e via dicendo. In sostanza: **etica** e qualità saranno sempre più un fattore di **business**.

Dunque, un'altra delle molteplici sfide che attendono la cooperazione in futuro sarà valorizzare la propria peculiarità, uscire dal pudore che la contraddistingue e ripensare le proprie forme di comunicazione, inquadrando l'aspetto etico non solo come elemento della propria **identità**, ma anche come leva commerciale, per arrivare a comunicare con forza come il marchio cooperativo rappresenti il **valore** del prodotto agroalimentare cooperativo quale elemento di **garanzia** per il consumatore.



8. Affrontare uniti il mercato

La capacità di far fronte alle difficoltà, dall'800 ad oggi, è sempre stata la grande forza che ha animato il mondo cooperativo. Nati per essere uniti e cresciuti rafforzando quell'unità, allora come oggi i soci cooperatori sanno, e ogni giorno sperimentano, che qualsiasi problema, se affrontato insieme, può essere risolto con i migliori risultati.

Elaborare strategie innovative coinvolgendo i diversi stakeholder, guardare al futuro rimanendo ancorati alla concretezza delle situazioni, puntare con fiducia all'internazionalizzazione differenziandosi dagli altri, intraprendere con più decisione il processo unitario, saper comunicare in maniera più efficace, investire sulla propria struttura organizzativa e produttiva, sul proprio capitale umano attraverso percorsi formativi in grado di dotare il movimento di figure professionali competenti e adeguate a governare in futuro, sono tutte sfide che si profilano all'orizzonte e non certo di poco conto.

Per vincere queste sfide sarà importante cogliere i nessi tra dimensioni apparentemente opposte. Vale a dire che bisognerà tenere obbligatoriamente insieme il radicamento locale con l'internazionalizzazione, l'attenzione verso i soci con il riconoscimento di una leadership, la tradizione con l'innovazione, la sostenibilità con il business, la tutela del produttore con quella del consumatore, la qualità con la convenienza, i valori etici con la cultura economica, la dimensione sociale con quella imprenditoriale.



BIBLIOGRAFIA

Aerca

1990 - *Assemblea regionale delle cooperative agro-alimentari*, Bologna, 3 maggio.

1992 - *Assemblea congressuale*, Bologna, 11 novembre.

1995 - *Assemblea congressuale Aerca-Lega. Vita democratica e democrazia economica, cooperative agroalimentari a congresso*, Bologna, 18 dicembre.

1996 - *Profilo della cooperazione agroalimentare*, Bologna, Aerca.

2000 - *Analisi del sistema associativo della cooperazione agroalimentare aderente ad Anca Emilia-Romagna. Atti del convegno*, Bologna, 1 giugno.

Alleanza delle cooperative italiane Emilia-Romagna

2013a - *Assemblea costitutiva Alleanza cooperative italiane Emilia-Romagna*, Bologna, 7 giugno.

2013b - *Documento istitutivo dell'Alleanza delle cooperative italiane dell'Emilia-Romagna*, 7 giugno.

Apofruit

2010 - *Le immagini di cinquant'anni di storia*, s.l., Arti grafiche Ramberti.

L. Arbizzani, L. Casali, B. Dalla Casa, P.P. D'Attorre, P. Furlan, M. Mezzetti, N.S. Onofri, A. Preti, F. Tarozzi

1988 - *Il sindacato nel bolognese. Le camere del lavoro a Bologna dal 1893 al 1960*, Bologna, Ediesse.

L. Arbizzani, N.S. Onofri, G. Ricci Garotti

1990 - *L'unione dai mille strumenti. Storia della cooperazione bolognese dal 1943 al 1956*, Bologna, Editrice Emilia Romagna.

S. Banzola

2014 - *Giuseppe Albonetti, un protagonista della cooperazione bianca (Faenza 1914-1974)*, Faenza, Tipografia Faentina.

P. Barberini, F. Farinelli

2009 - *Cab Campiano: cent'anni di cooperazione bracciantile a sud di Ravenna*, Reggio Emilia, Diabasis.

A. Basevi

1953 - *Ugo Rabbeno*, Estratto da "La rivista della cooperazione", Roma.

P. Battilani

2005 - *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla seconda guerra mondiale*, in E. Mazzoli, S. Zamagni (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino.

P. Battilani, G. Bertagnoni

2015 - *The use of social networks in marketing: the Italian cooperative experience*, in «Journal of Historical Research in marketing», vol. 7, n. 1.

P. Battilani, G. Bigatti (a cura di)

2002 - *Oro bianco. Il settore lattiero-caseario in Val Padana tra Ottocento e Novecento*, Lodi, Giona.

P. Battilani, H.G. Schröter (a cura di)

2013 - *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, Bologna, Il Mulino (ed. or. *The cooperative Business Movement, 1950 to the Present*, New York, Cambridge University Press, 2012).

G. Bertagnoni

2004 - (a cura di) *Una storia di qualità. Il Gruppo Granarolo fra valori etici e logiche di mercato*, Bologna, Il Mulino.

2005 - *Uomini donne valori alle radici di Camst*, Bologna, Il Mulino.

2007 - *Lavoro e valori: i cooperatori del nuovo millennio*, in P. Battilani e G. Bertagnoni (a cura di), *Competizione e valorizzazione del lavoro. La rete cooperativa del Consorzio nazionale servizi*, Bologna, Il Mulino (2° ed. 2008).

2011 - *L'industrializzazione del latte alimentare in Italia: criticità e ritardi visti attraverso un case study locale*, in «Storia e Futuro», n. 27, 2011 (www.storiaefuturo.eu).

C. Bonini, L. Paganelli

2002 - *Un paese una cooperativa un uomo*, Modena, Mucchi e SIAS.

Camera dei Deputati

1977- *Discorsi parlamentari di Giuseppe Micheli*, Roma, Graf. Ed. Romana.

G. Canali, W. Williams

2008 - *Nuove opportunità commerciali per le imprese cooperative agroalimentari*, Milano, Franco Angeli.

M. Canella, R. Garruccio (a cura di)

2008 - *Dove va a finire la fatica: storie di vita e di lavoro in CMB, Cooperativa muratori e braccianti di Carpi*, Milano, Mondadori.

Q. Casadio

1996 - *Uomini insieme. Storia della cooperazione imolese*, I volume, Imola, La Mandragora.

P. Cattabiani

1995 - *Socio imprenditore, agricoltura professionale, impresa efficiente: la cooperazione strumento essenziale nella filiera agroalimentare*, Bologna, Aerca.

V. Cavallaro

1965 - *Artefici del primo movimento cooperativo. Giovanni Raineri*, Estratto da "La rivista della cooperazione", Roma, Istituto poligrafico dello Stato.

F. Cazzola

1997 - *La ricchezza della terra. L'agricoltura emiliana fra tradizione e innovazione*, in R. Finzi (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. L'Emilia-Romagna*, Torino, Einaudi.

G. Cesarini

s.d. - *Nascita dell'assistenza tecnica agricola in Italia: evoluzione storica e riflessioni concettuali*, in <http://www1.inea.it/ssa/index.html>.

E. Checcoli

2002 - *Filo della memoria*, Editrice Consumatori.

2005 - *Un lungo viaggio nella cooperazione ferrarese*, Imola, Grafiche Galeati.

A. Colli, G. Stupazzoni

1980 - *Il caseificio cooperativo*, Bologna, Edagricole.

Confcooperative

1991 - *La cooperazione piacentina tra storia e futuro*, Bologna, Graficolor.

2005 - *Identità e progetto nella storia della Confcooperative in Emilia-Romagna*, Bologna, Confcooperative Emilia-Romagna.

1984; 1985; 1986; 1988; 1989; 1992; 2004; 2008; 2012 - *Guida delle cooperative*.

1994; 1995 - *Monitoraggio delle imprese cooperative*, 1994; 1995, Bologna, Graficolor.

2009 - *Immagini di cooperazione, obiettivo su persone, valori, attività, 1949-2009*, Ravenna.

Cooperativa agricola Libertà e lavoro

2000 - *50° anniversario di costituzione*, Ravenna.

2010 - *60° anniversario 1950-2010*, Even comunicazione.

L. Cottignoli (a cura di)

2002 - *Scatti di memoria dall'archivio della Federazione delle Cooperative della Provincia di Ravenna*, Ravenna, Longo.

G. Dall'Olio, L. Tormena

2013 - *50 anni della Cantina dei Colli Romagnoli. Dalla CO.P.A. ai nostri giorni*, s.l., Sunset.

C. De Carolis

1927 - *La cooperazione agraria in Italia*, Roma.

M. Degl'Innocenti, G. Bonfante, Z. Ciuffoletti

1981 - *Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi*, a cura di Giulio Sapelli, Torino, Einaudi.

Ente nazionale fascista della cooperazione

1937 - *Cooperative agricole iscritte al 31 dicembre*.

1940 - *Le cooperative inquadrare nell'Ente nazionale fascista della cooperazione. Riepilogo statistico generale*.

F. Fabbri

1986 - *Ruolo e presenza delle donne nella storia del movimento cooperativo italiano (1886-1925)*, in Aa.Vv., *L'audacia insolente. La cooperazione femminile 1886-1986*, Venezia, Marsilio.

2011 - *L'Italia cooperativa. Centocinquanta'anni di storia e di memoria*. 1861-2011, Roma, Ediesse.

R. Faben

2012 - *Zucchero italiano. Una storia nobile, una sfida nuova*, Roma, Donzelli.

2013 - *Il Consorzio Agrario dell'Emilia. Tra storia e futuro (1901-2013)*, Rastignano (Bo), Litosei.

R. Fanfani

1992 - *Il rapporto agricoltura-industria tra passato e presente*, in P.P. D'Attorre, V. Zamagni (a cura di), *Distretti imprese classe operaia. L'industrializzazione dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.

2004 - *L'agricoltura in Italia*, Bologna, Il Mulino.

2012 - *La politica agraria comunitaria. Lezioni di Politica ed economia agroalimentare*, Università degli Studi di Bologna, a.a. 2012/2013, www2.stat.unibo.it/fanfani/

R. Fanfani, R. Pieri (a cura di)

2014 - *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2013*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.

2015 - *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2014*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.

R. Fanfani, E. Ricci Maccarini (edited by)

2009 - *The role of cooperatives in the european agri-food system*, Bologna, Bononia University Press.

P. Ferrari

s.d. [1970 c.a.] - *L'industria del latte in Italia*, Piacenza, Camera di commercio, industria e agricoltura di Piacenza.

E. Fileni

1927 - *Sviluppo delle cattedre ambulanti di agricoltura in Italia. Comunicazione al XIII Congresso internazionale di agricoltura*, Roma.

M. Fornasari, V. Zamagni

1997 - *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze, Vallecchi.

M. Garuti

2007 - *La terra e l'acqua. Storie di pianura e di montagna fra il Reno e il Panaro*, Bologna, Minerva.

P. Ginsborg

1989 - *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi. Società e politica 1943-1988*, Torino, Einaudi.

1998 - *L'Italia del tempo presente. Famiglia, società civile, Stato. 1980-1996*, Torino, Einaudi.

G. Giovagnoni

2013 - *Da contadino a imprenditore. Memorie di una vita*, a cura di Anna Maria Martinuzzi, s.l.

Granarolo Spa

2000 - *40 anni di latte Granarolo*, Bologna, Homina.

R. Guarnieri, L. Levrini, D. Leoni

2008 - *100 anni di Cila: una storia che guarda avanti*, Correggio, Centro culturale L.L.Radice.

E. Guerra

2004 - *Molte voci una storia. La cooperazione ravennate negli anni '50-'70*, Ravenna, Longo.

F. Landi

1998 - *Storia di una cooperativa. Braccianti imprenditori del comprensorio di Cervia. 1904-1970*, Ravenna, Longo.

M. La Rosa

1994 - *Monitoraggio delle imprese cooperative*, Bologna, Confcooperative.

Legacoop Agroalimentare

2011- *Rapporto sociale 2011*.

M. Maggiorani

2003 - *Storia di uomini e foreste. Economia e società nell'Appennino forlivese dal fascismo all'istituzione del Parco Nazionale*, Bologna, Clueb.

T. Menzani

2007 - *La cooperazione in Emilia-Romagna. Dalla Resistenza alla svolta degli anni settanta*, Bologna, Il Mulino.

2009 - *Il movimento cooperativo fra le due guerre. Il caso italiano nel contesto europeo*, Roma, Carocci.

2011 - *Cent'anni di trasformazioni. Le radici di Terremerse nella storia della cooperazione agroalimentare ravennate, ferrarese e imolese (1911-2011)*, Ravenna, Grafiche Morandi.

G. Micheli

1977 - *Discorsi parlamentari di Giuseppe Micheli pubblicati per deliberazione della Camera dei Deputati*, Roma, Camera dei Deputati/Graf. Ed. Romana.

M. Montanari, G. Mantovani, S. Fronzoni (a cura di)

2002 - *Fra tutti i gusti il più soave... Per una storia dello zucchero e del miele in Italia*, Bologna, Clueb.

D. Morsia

2000 - *Cinquant'anni di cooperazione piacentina. Uomini, idee, progetti, per un secolo di associazionismo cattolico*, Piacenza, Confcooperative, Eurograf.

G.B. Morsiani

1959 - *Commemorazione del senatore Giovanni Braschi*, Imola.

P. Nava

1992 - *Vivere in cooperativa. Le cooperative agricole modenesi aderenti alla Lega Provinciale di Modena dal dopoguerra ad oggi*, Carpi, Nuova grafica.

N.S. Onofri

1965- *I socialisti bolognesi nella Resistenza*, Bologna, Steb, Edizioni la Squilla.

Ortolani Cofri Società Cooperativa Agricola

s.d. - *Informazione storiche*, <http://www.unioncamere.gov.it/>

Osservatorio della cooperazione agricola italiana

2015 - *Rapporto 2014*, Roma, Agri Rete Service.

L. Paganelli (a cura di)

1999 - *L'Unione cooperative di Modena nella storia della cooperazione di ispirazione cristiana (1860-1950) e nella celebrazione del cinquantesimo della fondazione (1948-1998)*, Modena, Mucchi e Sias editori.

L. Paganelli, M. Rodolfi

1992 - *Le origini della cooperazione cattolica e la «Rerum Novarum» a Modena 1875-1900*, Modena, Mucchi e Sias editori.

E. Pezzi (a cura di)

2014 - *Futuro presente. Storie di lavoro ricreato*, Bologna, Confcooperative.

F. Pirazzini

2010 - *I cinquantaquattro anni della cantina sociale di Russi: 1944-1998*, Russi, Proloco.

U. Rabbeno

1889 - *Le società cooperative di produzione*, Milano, Tipografia F.lli Dumolard.

F. Renzi

2014 - *Il vino, il grano e la tavola. Cinquant'anni di cooperazione fra i coltivatori diretti a Conselice: la cantina sociale, la Cooperativa Consumatori 3C e il Centro Economico Servizi Agricoli (Cesac) (1962-2012)*, Ravenna, PubliStampa edizioni.

2013 - *Le mani nella terra. La Cab Massari nella storia della cooperazione conselicese (1890-2004)*, Imola, Bacchilega.

R. Ropa, C. Venturoli

2010 - *Donne e lavoro un'identità difficile 1860/1960 lavoratrici in Emilia-Romagna*, Bologna, editrice compositori.

A. Rubattu

2001- *Le cooperative degli agricoltori europei. Un viaggio nella cooperazione agricola dell'Unione Europea*, Ancona, Clua.

P. Scheuermeier

2013 - *La Romagna dei contadini. 1923-1931*, Imola, La Mandragora.

Speed (a cura di)

2015 - *Dossier Agroalimentare. Dalla frutta alla stalla, dai campi ai trattori: le storie, le aziende e i numeri di Emilia-Romagna e Marche*, supplemento a «Il Resto del Carlino», 30 giugno.

G. Toniolo

1900 - *L'avvenire della cooperazione cristiana*, discorso di chiusura del Congresso internazionale delle casse rurali e operaie, Parigi.

M. Tozzi Fontana, M. Montanari (a cura di)

2000 - *Il latte. Storia, lessici, fonti*, Bologna, Tipografia Moderna.

Unci

1994 - *La cooperazione nel sistema agroalimentare: analisi ed indagini strutturali delle imprese cooperative dell'Unci*, a cura di G. di Genova, Roma.

A. Varni (a cura di)

1990 - *Emilia-Romagna terra di cooperazione*, Bologna, Eta edizioni.

A. Vergnanini

1907 - *Cooperazione integrale*, Relazione al VII Congresso internazionale dell'Alleanza cooperativa internazionale (Cremona, 23-24-25 settembre), Reggio Emilia, Cooperativa lavoratori tipografi.

Viaggio nei distretti industriali/65

1992 - *Reggio Emilia, parmigiano superdoc*, in «Il Sole-24 ore», 11 aprile.

S. Williams

2012 - *Il caso Tavernello. Un successo del mondo imprenditoriale cooperativo*, Homeless Book.

W. Williams

2009 - *La cooperazione di ispirazione cristiana a Modena nel secondo dopoguerra (1950-1989)*, Modena, Mucchi editore.

2012 - *Clai cinquant'anni di vita. Una singolare esperienza cooperativa*, Imola, La Mandragora.

2013 - *Coprob. Cinquant'anni di zucchero cooperativo italiano*, Bologna, Minerva.

L. Wollemborg

1984 - *L'ordinamento delle Casse dei Prestiti*, Conferenza tenuta il 24 novembre 1884 all'Associazione agraria friulana, in R. Marconato, *La figura e l'opera di Leone Wollemborg*, Treviso, La vita del popolo.

V. Zamagni, E. Felice

2006 - *Oltre il secolo. Le trasformazioni del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio*, Bologna, Il Mulino.

R. Zangheri, G. Galasso, V. Castronovo

1987 - *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega nazionale delle cooperative e mutue 1886-1986*, Torino, Einaudi.

L. Zannoni

2000 - *Il centro lattiero caseario. Mezzo secolo di storia*, Reggio Emilia.

P. Zucco, S. Pezzoli, I. Fabbri (a cura di)

2011 - *Terre nuove. Immagini dell'archivio fotografico dell'Ente Delta Padano*, Bologna, Compositori.

Progetto grafico e impaginazione
Simmetrie and Partners S.r.l.

Stampa
Labanti e Nanni Industrie Grafiche Srl

finito di stampare in agosto 2015

© Copyright Regione Emilia-Romagna
Tutti i diritti riservati



