

# Ripensare la cooperazione. Intervista ad Adriano Turrini

di Giacomo Bottos

02-03-2021

Adriano Turrini ha lavorato nel mondo della cooperazione per oltre quarant'anni, ricoprendo numerosi e importanti incarichi quali: Presidente di Coop Alleanza 3.0, Presidente di Legacoop Bologna, Presidente della Confederazione Italiana Agricoltori e Presidente di Impronta Etica, associazione attiva nella promozione e nello sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa. Oggi è membro della Direzione di Legacoop Bologna e Consigliere di Unipol Gruppo Spa. In questa intervista ci siamo interrogati sui principali cambiamenti affrontati dal mondo cooperativo, sulla sua capacità di dare risposta ai bisogni emergenti nelle diverse fasi storiche - anche alla luce della crisi del 2008 e delle conseguenze dell'attuale pandemia - e su alcuni temi caratterizzanti per il mondo cooperativo quali il mutualismo, il legame col territorio e l'intergenerazionalità.

Nel suo percorso lavorativo ha avuto modo di ricoprire molti ruoli e incarichi diversi nel mondo della cooperazione. Guardando retrospettivamente a questo percorso, pensando alle sue fasi iniziali e confrontando la situazione del mondo cooperativo con quella attuale, quali le sembrano le principali differenze e quali le continuità? Quali sono stati i principali cambiamenti tra il mondo cooperativo di allora e quello di oggi?

Adriano Turrini: Credo di avere avuto una grande fortuna perché, a differenza di tanti altri colleghi, ho avuto l'opportunità, in quasi quarant'anni, di vivere molte esperienze diverse, che non si sono svolte in un unico luogo. Questo mi ha restituito una visione più ampia e mi ha dato la possibilità di mettermi spesso in discussione. È stata una fortuna. Quando ho iniziato ero giovanissimo e il mondo della cooperazione era una rete formata da una miriade di cooperative che cominciavano allora o, in alcuni casi, completavano delle fasi di concentrazione, legate ad economie di scala di un mercato che procedeva in un certo modo, ma restavano anche molto ancorate a un sistema valoriale nel quale le cooperative erano nate e si erano sviluppate. Nel complesso credo che la cooperazione abbia perso un po' quel carattere di rete. Le singole imprese si sono spesso molto ingrandite, ma si è creata una maggiore distanza nella relazione e nel rapporto fra cooperative. Si sono costruite delle imprese eccellenti, che però hanno un rapporto più tenue con la loro missione, pur rimanendo ancorate ai valori e ai principi sulla base dei quali sono nate. Questo è avvenuto sull'onda di un'esperienza imprenditoriale che è cresciuta e si è sviluppata nel quadro di un mercato che stava cambiando e, soprattutto, di una società che ha conosciuto trasformazioni diffuse. Il forte sviluppo imprenditoriale ha quindi generato volumi importanti e maggior occupazione. La crescita quantitativa non ha però trovato sempre rispondenza nell'innovazione sociale e nella capacità di interpretare e governare fermenti e nuove istanze. La cooperazione, quella tra consumatori ma non solo, nasce per dare risposte ad una società e per mettere in discussione "un modello di sviluppo" che ha creato, e crea, disuguaglianze profonde: era vero nel 1850 e lo è ancora oggi. Non un tratto ideologico quindi ma un tratto etico. Questo è per me l'elemento essenziale di cambiamento assieme, come detto, al venir progressivamente meno di "una rete" di tanti soggetti che, tra l'altro, consentiva l'applicazione di un importante principio cooperativo: "cooperare tra cooperative" o, se si vuole, operare nella propria missione per favorire la promozione di nuova cooperazione. In questo periodo sto studiando la cooperazione nel mondo dove si osservano esperienze molto significative,

---

anche dal punto di vista della democratizzazione. Se guardo al futuro, con l'occhio un po' distaccato di chi si sente comunque corresponsabile di ciò che è stato, e vedendo i punti di forza e di debolezza delle realtà che sono nate, cresciute, andate in crisi o ripartite nel mondo della cooperazione - e anche di chi ha invece deciso altri percorsi, rinunciando ai requisiti mutualistici -, vedo importanti questioni aperte e punti di debolezza per il mondo cooperativo italiano.

Posto che, a un livello essenziale, la cooperazione come forma di impresa nasce per rispondere ai nuovi bisogni che emergono nelle varie fasi storiche, pensando al suo percorso, in particolare all'interno di Coop Alleanza 3.0, quali sono state le tendenze e i cambiamenti che ha osservato negli ultimi anni a partire, ad esempio, dalla crisi del 2008? Come sono cambiate le esigenze e le aspettative dei consumatori dal suo punto di osservazione?

Adriano Turrini: Bisogna partire da una premessa semplice ed essenziale: ogni cooperativa ha una missione, ovvero uno scambio mutualistico a cui adempiere. Nella mia formazione, quarant'anni fa, qualcuno mi insegnò che si deve pensare ogni giorno a quello che si è fatto per adempiere a questa missione. La cooperazione di consumo nasce per sviluppare, all'interno di una società, l'organizzazione dell'acquisto dei prodotti. La prima riflessione che va fatta è che oggi organizza la vendita, non l'acquisto. Non lo dico per evidenziare un limite ma come constatazione della naturale evoluzione a cui è andata incontro la cooperazione di consumo nel suo complesso nel mondo. Questo, però, introduce una riflessione nuova sulla missione, sui compiti e sulla forma di scambio mutualistico della cooperativa. Una cooperativa nasce e si sviluppa per garantire alle persone prodotti sostenibili, da ogni punto di vista, rispetto alla filiera di realizzazione di quel prodotto, ma soprattutto per fornire qualità al giusto prezzo e per garantire ai soci dei vantaggi esclusivi nel momento in cui entrano nel rapporto mutualistico. È evidente che il cambiamento della società e dei bisogni non è un fatto marginale: c'è necessità di stare al passo con i tempi. Dal punto di vista strettamente imprenditoriale, Coop diventa leader in Italia nel momento in cui rinnova la rete, ma soprattutto gli assortimenti con il forte sviluppo del Prodotto Coop e nel rapporto con la produzione. Lo fa anticipando la legislazione e lavorando con produttori-partner. In quella fase è già leader per volumi ma lo è soprattutto nei contenuti distintivi. A metà degli anni Ottanta decide poi di fare un salto di qualità importante rispetto alla propria storia e si conferma, rafforzandosi, un vero leader: nel momento della diffusione degli ipermercati in Italia, che iniziano però a vedere protagonisti attori d'oltralpe, Coop decide di entrare nel nuovo format, in cui prima non era presente e che, nel resto d'Europa, esisteva già da 20 anni. L'esperienza mi ha insegnato che non si deve mai rimanere ancorati, perché la risposta ai bisogni del socio si dà innovando costantemente l'offerta - non la missione -. Nel mondo dei consumi si è sicuramente assistito, da un quindicennio, a fenomeni di intensa ricerca da parte del consumatore, di condizioni diverse, ispirate ai criteri di prezzo e opportunità. Pur dichiarando nelle interviste l'attenzione alla sostenibilità e la disponibilità a spendere di più per un prodotto più sano, alla prova dei fatti questo non accade. Questo ha una serie di conseguenze. Tende in questa fase a venire meno quell'elemento, su cui si sono basate anche altre imprese del mondo della distribuzione, non solo cooperativa, di riconoscimento e di fidelizzazione tra il cliente e l'impresa. La forza di Coop sta nella distintività. Per essere distintivi bisogna essere radicali, fare necessariamente delle scelte che portano a riconoscere un valore aggiunto, ma anche fare i conti con il fatto che c'è chi mantiene dei pregiudizi. Coop ha raggiunto risultati importanti: con i suoi prodotti a marchio ha sviluppato una sintesi tra tutela dell'elemento valoriale, garantendo un prodotto sano ed eccellente, e convenienza, assicurando al tempo stesso una filiera controllata. Ha promosso la trasformazione del settore agricolo: trenta anni fa, nel 1988, con i Prodotti con Amore si è rivoluzionata l'agricoltura nazionale, introducendo la lotta integrata, eliminando gli estrogeni nella produzione delle carni. Questo impegno continua anche oggi con i prodotti allevati senza antibiotici, con il progetto "filiera", ma con meno energia, almeno

comunicativa. Sono convinto che se Coop vuole aderire alla società in cui è inserita, anche solo per modificarne parti, deve insistere molto sul tratto della distintività. Questo in termini generici, ma molto concretamente, facendo di questo la sua storia, la sua narrazione e il suo essere. Siamo in una fase in cui distinguere il marketing dall'azione realmente sostenibile è difficile: tutte le aziende stanno investendo sulla cosiddetta brand reputation. Altrimenti si rischia di agire correttamente, ma di essere identificati come uguali agli altri. In chiave comunicativa è più efficace l'annuncio di Amazon di aver acquistato 100.000 camion elettrici per le consegne, tacendo le particolari condizioni di vantaggio fiscale che rendono possibile il suo modello di business.

Si accennava prima alla fase in cui si è diffuso il modello-ipermercato. Adesso siamo in una fase di ulteriore cambiamento - legato ai processi di digitalizzazione - delle filiere di vendita e di distribuzione. C'è stato effettivamente un tentativo di confrontarsi con questo insieme di problemi? E se sì con che successo?

Adriano Turrini: Lo storico israeliano Harari ipotizza che saranno le macchine a governare l'uomo e che pochi uomini controlleranno le leve del governo. Poche imprese hanno già, in parte, cambiato il mondo e lo faranno ancora di più in futuro, ma non saranno effettivamente in grado di governarlo: non ne vorranno la responsabilità. Non si può quindi non presidiare la dimensione digitale, ma in questo ambito è molto difficile competere. Amazon è diventato talmente potente che anche avere una propria piattaforma e-commerce non fa la differenza. Il punto di forza di Amazon è nell'informazione, non nella vendita del prodotto. Occorrerebbe una riflessione nel mondo cooperativo su come una cooperativa deve agire nella dimensione digitale. Due temi sono importanti. Il primo è la commercializzazione del prodotto. Occorre sapere che utilizzare il digitale come canale di vendita costa di più rispetto ai canali di distribuzione tradizionali. Questo perché i meccanismi di cargo e distribuzione sono diversi, e la dimensione della competizione è completamente differente. La vendita online richiede che ci si occupi spasmodicamente del servizio prima che del prodotto. Una cooperativa - o il cooperare in genere - non può però trascurare di occuparsi di tutta la filiera: oggi, se consideriamo la dimensione più semplice della presenza digitale in questo settore, l'e-commerce, parliamo di un servizio che non sarà mai sostitutivo dei canali fisici, ma occuperà quote di mercato molto significative. Questo però determina nuovi lavori, dove l'essere umano tende ad avere un ruolo subordinato rispetto alla macchina. I nuovi lavori sono di per sé ordinari e ripetitivi - pensiamo a chi lavora all'interno di un magazzino. Una cooperativa non si può occupare di questo aspetto. Non si tratta di un problema di sfruttamento in sé. Il problema riguarda da un lato il valore assegnato al lavoro nella forma cooperativa, e dall'altro la dinamica di mercato che porta all'eliminazione di tanti altri produttori e fornitori. Per stare su questo mercato occorre occuparsi di questi problemi con una propria distintività. Quantomeno provarci. Chiamare al tavolo il meglio "del pensiero" per un grande brainstorming che ci veda fuoriuscire da quella quota di autoreferenzialità che ci appartiene in negativo. Il secondo elemento che richiede una riflessione riguarda la partecipazione democratica tramite i canali digitali. In passato ho tentato di introdurre, a fianco degli organismi della governance classica di Coop Alleanza 3.0, i comitati dei portatori interesse. La riflessione partiva dal voler dare, cooperando nella cooperativa, risposte a problemi legati alla salute, alla fame di cultura e ad altre importanti esigenze. Ma partiva anche dalla domanda su come i soci potessero gestire i propri dati, immaginando la rivoluzione che sarebbe innescata da un insieme aggregato di consumatori che si organizza, che ha il controllo e la facoltà di gestire propri dati, anche da un punto di vista commerciale. Insieme a Cooptech e altri soggetti avevamo immaginato la prima piattaforma che andava in questa direzione, ma ci furono opposizioni da parte della grande distribuzione e quando il garante europeo si è pronunciato a favore, due anni dopo, ormai il progetto non era più sostenibile. È comunque un'intuizione che, a mio avviso resta valida, e che potrà essere ripresa da altri. Magari un gruppo di ragazzi in un'autorimessa. Resta la

---

speranza che prendere in considerazione anche lo strumento cooperativo per realizzarla. Ma al di là del singolo progetto resta l'istanza di trovare le modalità con cui il cittadino si possa organizzare per declinare con consapevolezza la propria presenza nel mondo digitale. Nel complesso vedo grandi prospettive per una cooperazione che guardi con attenzione a ciò che sta cambiando nel mondo. Occuparsi di questi temi non vuol dire uscire dal core business cooperativo. L'obiettivo primario resta, infatti, pensare ai consumatori. Vendere i prodotti viene dopo.

La crisi dell'anno scorso è stata un ulteriore punto di grandissima rottura e riorganizzazione che ha accelerato alcune tendenze, introducendone di altre. Dal suo osservatorio precedente e attuale, quali pensa siano stati e, in prospettiva, quali pensa potranno essere gli impatti più rilevanti sul mondo cooperativo?

Adriano Turrini: Penso che la pandemia di Covid-19 ci abbia messo di fronte a prove inedite. C'è stato un forte impatto, che ci ha costretto a riflettere e che ha prodotto una serie di elementi. Non si è trattato della classica crisi, nella quale prima o poi le cose si risistemano. Il dato di fondo che emerge è che siamo di fronte ad un modello di sviluppo che sta mostrando la corda, è obsoleto e non è in grado di dare spazio a percorsi nuovi. Non è detto, però, che la situazione in cui ci troviamo, di per sé, ci metta in grado di cambiare i paradigmi su cui si basa il nostro mondo. Con il Covid-19 si sono modificati i comportamenti, realizzando, ad esempio, che è possibile andare a fare la spesa meno frequentemente. Ma questo non si accompagna necessariamente ad una spesa più intelligente. Se il movimento cooperativo ha sempre tentato di utilizzare le fasi di crisi per rinnovarsi, adesso la crisi sembra prevalere. Non si tratta di una semplice crisi finanziaria. Negli ultimi mesi i prezzi delle materie prime sono cresciuti a dismisura, perché i Paesi stanno ricostituendo loro scorte. Pensare che questo non cambi l'approccio relativamente al valore del prodotto e al trattamento di una filiera di percorso è sbagliato. In prospettiva ci si potrebbe trovare in una situazione in cui molte persone perdono il lavoro, avendo un potere di acquisto molto limitato, ma al tempo stesso si potrebbe registrare un costo di produzione che incrementa in modo significativo, creando una contraddizione di base. Per quanto riguarda il prezzo al consumo si aprono delle opportunità per la cooperazione, che ha sviluppato su questo tema una relazione molto importante con la filiera.

Guardando all'economia cooperativa nel suo complesso, abbiamo assistito negli ultimi anni a una tendenza per la quale alcuni temi e parole d'ordine, che nel passato erano proprie della cooperazione, si sono diffuse in maniera molto ampia anche in altre forme d'impresa. Anche in relazione a questo, in prospettiva, quali direzioni pensa dovrebbe prendere il mondo cooperativo?

Adriano Turrini: L'approccio può essere metodologico o pragmatico. Per quanto riguarda il tema delle piattaforme digitali, la cooperazione deve non solo pensare a scenari futuri ma fare la sua parte già oggi. In molti hanno fatto della sostenibilità il proprio punto di forza, ma bisogna fare attenzione. In molti casi si può trattare di operazioni di superficie. Non si può dimenticare che, pur essendo stato il mondo cooperativo un pioniere in questo ambito, tra i primi bilanci di responsabilità sociale non cooperativa - pluripremiati da diversi istituti - vi furono quelli delle imprese di Cragnotti e Tanzi. Più in generale c'è un tema di difesa del marchio e della reputazione. In questo momento assumere la narrazione della sostenibilità risulta vincente, o quantomeno innocuo, e dunque tutti tendono ad omologarsi. La narrazione, al tempo degli influencer, rischia di diventare più importante dei comportamenti. Occorre uscire da questa situazione e capire che si è leader del mercato non semplicemente per la quota di vendite, ma per la capacità di portare il consumatore a cambiare i propri comportamenti attraverso un percorso virtuoso. Se la sostenibilità fosse un orientamento reale ed effettivo, la cooperazione sarebbe leader di mercato e sarebbe protagonista del pezzo di storia che stiamo vivendo. Rispetto a questo, per guardare al futuro, non posso non guardare al

---

presente, constatando che uno dei maggiori problemi della cooperazione è la mancanza di una rete. Leggendo dei bellissimi report sulla cooperazione di consumo statunitense, ci si rende conto di come in Italia ci si sia dimenticati di un principio fondamentale, la cooperazione tra cooperative. Nonostante i tentativi che vanno in questa direzione, spesso le implicazioni di questo principio non sono sviluppate fino in fondo per via di esigenze di mercato di corto respiro.

Un altro aspetto che recentemente si è molto diffuso, quantomeno sul piano del discorso, anche in un perimetro più ampio di imprese, riguarda il legame dell'impresa con il territorio. Anche in questo caso parliamo di un tema che è caratterizzante per il mondo cooperativo. Rispetto a questo qual è stato il contributo della cooperazione e quali pensa siano gli elementi fondamentali e le finalità di un rapporto virtuoso tra azienda e territorio?

Adriano Turrini: Un'impresa, ogni impresa, è parte integrante di un territorio e di uno Stato e contribuisce alla formazione della loro ricchezza. Per la cooperazione, questo assunto, è parte integrante del suo essere: solo se il territorio è ricco di opportunità e di fermenti l'impresa ha un forte impulso ed è quindi naturale che, in un volano teoricamente continuo, l'impresa dà perché riceve e viceversa. Da sognatore disilluso ho tentato mille volte di "far narrare Coop" per come si rapporta al territorio e su quali ricadute genera sul medesimo e non solo sui propri dati economici. Debbo però constatare che quello che potrebbe essere un grande punto di forza, in cui la cooperazione e Coop si mettono a "disposizione" col proprio "capitale sociale" per arricchire un territorio, non fa notizia e l'informazione mainstream tende a dare per "conosciuto e poco interessante" questo argomento. La differenza tra Coop/cooperazione e il resto del sistema imprenditoriale non si misura mai sulla "beneficienza" nei confronti del bisogno reale: è importante ma casuale e, a volte, pura operazione tattica. Si misura, e per Coop è un tratto fondante e ragione di vita, per gli impegni che si assume, per la partecipazione a progetti complessi, per l'ascolto alle sollecitazioni che gli stakeholder, pubblici e del privato sociale, ti rivolgono. Deve o dovrebbe essere una forma laica di rappresentazione e di relazione virtuosa che rende trasparente, ad esempio il rapporto tra un'impresa, un'associazione di rappresentanza, il privato sociale e, appunto, il pubblico e il governo della cosa pubblica. La cooperazione bolognese, emiliano-romagnola e nazionale deve poter affermare, a voce alta e con la testa ritta, che il proprio sistema di relazioni è questo e si finalizza a questi obiettivi. Assistiamo invece spesso, credo più per comodo che per scelta, a narrazioni mediatiche fantasiose, datate e frutto, nella migliore delle ipotesi, di ignoranza. Si tende a rappresentare, come via di comodo, una realtà verosimile ma non vera. Figlia di logiche e appartenenze vecchie di un secolo, che spingono a raffigurare "blocchi di potere" che, esistiti nel lontano passato, oggi potrebbero essere derubricati a "leggenda metropolitana". Mi piacerebbe, come iperbole, che arrivasse a Bologna un alieno che, dopo aver letto le cronache cittadine degli ultimi dieci anni, confrontasse queste con la percezione che misura un "osservatore terzo" e non coinvolto. Probabilmente si chiederebbe perché esiste una distanza abissale tra la narrazione mediatica, frutto spesso di opinioni spacciate come altro, e i fatti reali e percepibili. La cooperazione in un territorio è quella che ha sviluppato i progetti di "Vene Creative", che ha promosso "Molteplicità" che ha creato, per poi esportare "il format" in Italia e ora nel mondo, la prima grande maratona di lettura "Ad Alta Voce", che oggi promuove Vico - Visioni Cooperative. Un'altra iniziativa molto importante promossa negli ultimi anni è stata la Biennale della Cooperazione. Mi piacerebbe poi si sapesse che Coop e la cooperazione tutta, sempre esemplificando su Bologna, ha reagito come attore sociale nella fase del Covid-19 (purtroppo ancora in corso) perché, a differenza dell'approccio casuale, il rapporto quotidiano con Caritas, col volontariato laico e con circa 80 associazioni è elemento strutturale e non casuale: tutti i giorni partono dai negozi di Coop tonnellate di alimenti destinate ai soggetti citati per alleviare le forme di indigenza; tutti i giorni sono centinaia di volontari, soci di Coop, che ricevono gli ordini, assemblano e portano la spesa a casa di centinaia di

---

cittadini impossibilitati, per ragioni di natura fisica o psicologica, alla mobilità. Non è un servizio: è vicinanza. Mi si creda, potrei continuare per ore ma non dovrebbe essere necessario. Forse è colpa di Coop e di Legacoop e ACI - Alleanza Cooperative Italiane il non essere in gradi di "narrarsi" (il termine "narrazione" andrebbe però associato ad azioni meno nobili e per difendersi dalle quali, appunto, "si narra una storia"). Mi piacerebbe che questo marziano di cui parlavo, dopo aver finito il suo girato scrivesse quello che ha visto. Forse avrebbe audience e ascolto.

Per concludere, ogni impresa - ma più in generale ogni società - deve affrontare il tema del ricambio generazionale e, più in generale, del rapporto tra generazioni. Come ritiene che il mondo cooperativo abbia affrontato questo tema?

Adriano Turrini: Qui siamo di fronte a quello che, a mio avviso, è l'altro grande limite della cooperazione italiana: non essere riuscita a promuovere un vero ricambio generazionale. Ci sono trent'anni di ritardo, di cui mi assumo la mia quota di responsabilità, nella messa in discussione di quegli elementi di autoreferenzialità che hanno caratterizzato la cooperazione negli ultimi decenni. Non è cresciuta una nuova leva cooperatrice, operativa, importante e giovane, che desse nuova linfa al sistema, pur essendoci migliaia di persone all'interno delle imprese. Oggi manca una generazione di operatori, che realizzi il ricambio generazionale rispetto alla vecchia generazione ora al governo delle cooperative. Le vecchie generazioni vanno utilizzate nel modo migliore, però c'è la necessità vitale che anche i giovani introducano nuovi elementi di riflessione. Questo apre, a mio parere, la questione più critica: il sistema di governance della cooperazione, che non ha contrappesi e che scopre solo nel 2020 la separazione dei ruoli nella cooperativa, fra chi amministra e chi gestisce la cooperativa. Solo ora si comincia ad attuare questa modalità in modo diffuso. Inoltre le cooperative sono intergenerazionali non solo perché devono trasmettere il patrimonio, ma anche perché devono trasferire dei valori alle persone. Siamo in una fase in cui si devono mettere in discussione i modelli di governance e la pratica degli stessi e occorre creare luoghi e spazi di riflessione per approfondire questi temi. Infine bisogna ragionare sull'attrattività della forma cooperativa. Oggi, in Italia, un giovane che sviluppa un progetto nuovo, una startup, non pensa ad una cooperativa come punto di arrivo. Eppure la cooperazione è sempre stata veicolo di realizzazione delle idee. Su questi temi occorre ripartire dal dibattito culturale, dal confronto delle idee. In passato eravamo in grado di ospitare dibattiti e confronti importanti, occorre trovare il modo di farlo anche oggi.