

Cercare di essere colorniani nella pratica

Intervista a Vinni Marino, direttore di Unicaf, Confcooperative

a cura di Nicoletta Stame

Vincenzo Marino lavora in Confcooperative, la principale associazione di rappresentanza delle cooperative in Italia. Dirige la società nazionale di servizi alle imprese. Dopo una prima esperienza in Elabora, società di sistema con una missione prevalente di accompagnamento nei processi di innovazione tecnologica dell'organizzazione, è da gennaio 2016 Direttore Generale di UNICAF (che si chiamerà ITALIA CONSULTING NETWORK) che condensa al suo interno le più importanti competenze specialistiche nel campo della consulenza aziendale alle cooperative.

N. Descrivi il contesto in cui agisci

V. Confcooperative lavora in un contesto simile ad altri contesti associativi, ma con le sue peculiarità. Siamo tra i cosiddetti corpi intermedi dello stato. Le associazioni di categoria si fanno carico di rappresentare interessi e di fornire servizi e tutela: Confcooperative svolge questo ruolo per le cooperative, ispirandosi alla dottrina sociale della Chiesa... ovvero ponendo al centro della vicenda cooperativa la centralità della persona e la cooperativa come strumento di emancipazione sociale ed economica delle persone.

Confcooperative ha una dimensione multisettoriale (ci trovi il sociale, l'agricolo, l'abitazione, le cooperative culturali: confederale appunto) ed una struttura territoriale, che è cruciale nel governo dell'associazione. Le associate a Confcooperative sono associate innanzitutto all'Unione Territoriale e sono poi distinte settorialmente. Il processo democratico interno nomina il consiglio nazionale (e per questa via il Consiglio di Presidenza e il Presidente confederale) attraverso delegati territoriali.

La **dimensione territoriale** e la prossimità di relazione con le cooperative aderenti deriva anche dal fatto che tradizionalmente il movimento cooperativo di ispirazione cristiana (che nasce nel 1919...) è frutto di una spinta autonoma di persone e comunità, quasi anarchica rispetto all'invadenza dello stato. D'altra parte, per essere imprese di persone che nascono dai bisogni di autoaffermazione degli individui, le cooperative sono una forma d'impresa che fa fatica a prescindere dal suo radicamento territoriale. La cooperazione ha un rapporto con il territorio molto più solido di quello di una società di capitali. Una cooperativa può internazionalizzarsi (sulla vendita di prodotti ad esempio) ma resta pur sempre al vertice di una filiera territoriale (come accade, ad es. a Conserve Italia). La complessità dell'organizzazione sta proprio forse nella difficoltà di coniugare il governo di una dimensione territoriale con quella settoriale, di avere un approccio "a matrice" in cui riesci a soddisfare entrambi i livelli di relazione con la cooperativa.

L'altro elemento peculiare è quello della **tutela costituzionale**. Essa nasce dalla consapevolezza del costituente (peraltro con le ovvie differenze di tono ed orientamento fra sostenitori delle cooperative rosse e sostenitori delle cooperative bianche) di trovarsi di fronte ad una formula imprenditoriale peculiare che si poneva come soluzione all'emancipazione individuale, ma all'incrocio tra capitale e lavoro. A questa tutela costituzionale, da cui deriva un ormai piuttosto limitato vantaggio fiscale per le cooperative, corrispondono una serie di vincoli, controlli sull'effettività della dimensione cooperativa (vigilanza cooperativa) che sono regolati dalla legge. E' la funzione di Revisione cooperativa, la cui finalità principale è la verifica sulla mutualità. La vigilanza è esercitata dalle stesse centrali cooperative per le cooperative aderenti alla propria centrale; per quelle che non aderiscono ad alcuna centrale la vigilanza viene esercitata dal Ministero. È

interessante notare che le cooperative che aderiscono alle associazioni sono periodicamente sottoposte a revisione, mentre le altre non lo sono con la stessa sistematicità.

Delle 80.000 cooperative che esistono in Italia, oltre la metà (43.000) è associata alla Alleanza delle Cooperative Italiane (LEGA, Confcooperative e AGCI). Queste cooperative rappresentano oltre il 90 % del fatturato consolidato e una larghissima maggioranza dell'occupazione e dei soci.

NS: Ma funziona questa vigilanza?

V. Prima di rispondere, vorrei ricordare che questo punto è stato ampiamente dibattuto alla Costituente, nelle discussioni intorno all'art. 45. della Costituzione. All'epoca la componente comunista spingeva affinché il controllo fosse effettuato dallo stato. Mentre i democristiani spingevano per una forma di autocontrollo. Il problema lo risolse Einaudi che intervenendo prima del voto, sostenne proprio l'opportunità che vi fosse una forma di autocontrollo in coerenza con la natura stessa della cooperazione, che come strumento di emancipazione delle persone si prestava effettivamente a forme di autocontrollo.

Per essere sottoposte a vigilanza le cooperative pagano un contributo di legge. Nel caso di cooperative associate pagano alla propria associazione. In generale, l'autocontrollo funziona abbastanza. L'attenzione alla qualità delle cooperative è molto forte e sono numerosi i casi di cooperative che sono allontanate o diffidate a rendere effettiva la dimensione mutualistica dei soci. Le stesse centrali fanno della lotta alla cooperazione cosiddetta "spuria" uno dei cardini della propria azione di rappresentanza.

D'altra parte, siamo oggi in un momento storico in cui la pressione mediatica sulle cooperative è così forte da impattare anche sul meccanismo revisionale. Gli scandali che ci sono stati hanno ulteriormente aggravato la situazione e la reputazione delle cooperative e dello strumento revisionale. C'è un problema mediatico. Nessuno si ricorda che quella è una verifica sulla mutualità, non può essere una verifica se i cooperatori pagano o meno le tangenti... Comunque la delicatezza del tema, la pressione forte che la stessa ANAC sta mettendo per una revisione dell'impianto della vigilanza cooperativa, hanno fatto sì che venisse attivato un tavolo ad hoc presso il Ministero dello Sviluppo economico per la rivisitazione delle norme sulla vigilanza cooperativa.

Tutto ciò avviene in un quadro politico modificato rispetto al passato. È finita l'epoca della concertazione, e la rappresentanza si sta spostando verso due aspetti: comunicazione e lobby, o meglio capacità di comunicazione verso la politica, capacità di orientare i processi decisionali e di fare lobby. E mentre prima si viveva in un mondo di appartenenza oggi viviamo in un mondo di utilità. "Per quale motivo una cooperativa deve pagare il contributo associativo?" Questa è la domanda chiave. E la risposta nel tempo è cambiata.

Il collateralismo, la politica non ti dà più la garanzia di ottenere il risultato. È questo il motivo della crisi della Lega.

N. ma il collateralismo lì c'è ancora.

V. E molte grandi coop della Lega sono in crisi, anche per questo. Le cooperative di Confcooperative sono un po' diverse. Nascono dall'esperienza "anarchica" delle parrocchie nel periodo fascista, hanno nel loro DNA l'autonomia e l'indipendenza.. sono mediamente più piccole, più numerose, più animose... è un mondo meno bloccato dalle questioni ideologiche.

N. Come è avvenuto questo riorientamento verso i servizi?

V. In effetti, le associazioni di categoria hanno cercato da sempre anche di coprire i servizi a corrispettivo. E Confcooperative avendo associate di dimensioni minori ha attrezzato una rete territoriale di servizi alle cooperative, fatta di Centri Servizi Territoriali.

Ma quello a cui stiamo assistendo oggi è un modo nuovo di concepire la nostra identità. In sintesi, le associazioni di rappresentanza della cooperazione si trovano oggi a dover coniugare in modo integrato le tre dimensioni della tutela (vigilanza cooperativa), della rappresentanza politico – sindacale e dei **servizi**. Oggi tutti quelli che si confrontano sulla questione dei cosiddetti corpi intermedi dello stato, ritengono infatti come non sia più possibile distinguere le funzione di rappresentanza politico sindacale da quella dei servizi. Anzi, per la loro sopravvivenza tutte le associazioni di rappresentanza devono accrescere l'**utilità** che portano alle associate (secondo alcuni addirittura alla collettività) in modo olistico... senza distinguere tra le tre dimensioni.

La cooperativa deve poter chiedere tutto all'associazione. Che significa tutto? Significa trovare nell'associazione un interlocutore che se non è in grado di risolverti lui il problema, è comunque in grado di accompagnarti nell'individuare chi può aiutarti a risolvere il problema. È lì che vinci la sfida, di competizione con gli altri e di fidelizzazione con le cooperative.

Per questo motivo siamo arrivati fino alla elaborazione di una politica nazionale dei servizi. Perché i servizi (da quelli di base, alla consulenza, alla formazione) sono elementi indispensabili di questa strategia di "incerchiamento" del socio.

N. E le cooperative come stanno attraversando la crisi?

V. Le cooperative hanno una loro capacità anticiclica. Sono l'unico comparto che ha aumentato l'occupazione nel periodo della crisi. Hanno una prevalenza di occupati e soci femminile. E le cooperative sociali stanno crescendo.

In fondo che cosa è una cooperativa? È lo strumento che un gruppo di persone trova per risolvere un proprio problema o una serie di problemi. Le persone si mettono insieme per risolvere propri bisogni. Ma anche qui, siamo al centro di un cambiamento epocale. I bisogni delle persone stanno cambiando... in fondo (per dirla con Attilio Giuliani) il consumismo è finito.... Abbiamo gli armadi pieni e i portafogli vuoti. Si sente sempre più diffuso il bisogno di tornare all'essenzialità, ai bisogni veri delle persone. Qui la cooperazione può trovare un nuovo modo di rigenerarsi...

Alcuni processi come i workers buy out (di salvataggio di imprese da parte dei lavoratori in cooperativa) vanno in questa direzione...

N. Ma sono diffusi questi fenomeni?

V. meno di quello che potrebbero o dovrebbero. Per Parmalat ad esempio non si è voluta percorrere la strada cooperativa – che era percorribile - e la Parmalat è finita in mano a Lactalis. E proprio in questi giorni stiamo vedendo quanto disagio crea per gli allevatori il dipendere da un monopsonista globale per il prezzo del latte...

N. quali sono i principali tipi di servizi a cui state lavorando adesso?

V. Sono vari. Faccio qualche esempio. Un fenomeno interessante è quello delle **cooperative di comunità**. Dove la comunità (esistente o da generare) è al centro della vicenda. Nei luoghi dove c'è una serie di bisogni diffusi che però non assumono adeguate dimensioni per consentire lo sviluppo autonomo di business dedicati, la soluzione ai bisogni della collettività può essere quella della cooperativa di comunità. A Storo in Trentino 100 anni fa i cittadini si sono autorganizzati per prodursi autonomamente l'energia elettrica, visto che lì l'Enel non arrivava perché era antieconomico. Oggi, oltre a pagare bollette che costano la metà di quelle di mercato (perché i soci ricevono in bolletta il beneficio del ristorno), la cooperativa si occupa di portare connettività e telefonia. Ma chi lo dice che non può occuparsi anche di gestire lo scuolabus o una attività di assistenza domiciliare se altri soggetti non trovano nel mercato locale le giuste dimensioni per svilupparsi imprenditorialmente...

In un contesto cooperativo comunitario più ampio puoi risolvere problemi più ampi... Questo ragionamento per noi origina nelle aree interne e può rappresentare una risposta innovativa ai problemi di comunità.

Partendo da un punto di vista più dirigitico, la Lega delle Cooperative ritiene che la formula delle cooperative di comunità possa divenire addirittura la forma di gestione di alcune public utilities. *“Chi lo ha detto che ci dobbiamo tenere questa ATAC qua... Chi lo ha detto che non può essere una cooperativa di cittadini a gestirla facendola funzionare.”¹*

Questa possibile originalità cooperativa come soluzione a problemi emergenti vale ancor più **nel Welfare**. Oggi la popolazione invecchia. Mi pare che gli ultracentenari ad oggi siano circa 17.000. Nel 2050 si stima che saranno 120.000. La questione sanitaria diviene a questo punto centrale. Occorre evitare che le persone anziane cadano in una condizione di non autosufficienza... che le costringe poi alla ospedalizzazione. Che vuol dire questo? Vuol dire spostare l'assistenza verso il domicilio dell'assistito, anticipare e prevenire...

N. e questo lo possono fare benissimo le cooperative

V. Certo! Tra l'altro, c'è un tema non sufficientemente valorizzato che è quello della diffusione di innovazioni al servizio del cittadino e della pubblica amministrazione. Oggi è tecnicamente possibile che l'operatore socio – sanitario che viene a casa ad effettuare l'intervento possa gestire tutto attraverso il suo palmare. Con la conseguenza che si può arrivare a fatturare la prestazione in senso stretto e non quella predeterminata da tariffe presunte. La fattura è puntuale, non forfetaria... lo PA potrà comprare esattamente la prestazione erogata. Pensa la potenzialità in termini di risparmi per la PA...

D'altra parte, se le risorse pubbliche per finanziare l'assistenza sanitaria sono in calo, è evidente che occorrerebbe sin da subito strutturare meccanismi di mutua sanitaria per l'assistenza nell'età adulta o anziana. Bisognerebbe sin da subito prevedere il fatto che uno, quando inizia a lavorare, da subito mette da parte 10 euro al mese per pagarsi la assistenza sanitaria quando sarà vecchio per non restare scoperto...

C'è poi il mercato dei ricchi, delle persone affluenti, che non è stato ancora adeguatamente perlustrato e che può certamente essere oggetto di attenzione da parte di iniziative di assistenza socio – sanitaria.

Altro esempio: **i beni confiscati alla Criminalità Organizzata**. Perché queste iniziative di gestione dei beni confiscati non si consolidano? Perché il loro principale problema paradossalmente non è quello di combattere sul territorio, ma di aprirsi al mercato, di riuscire a commercializzare i prodotti.

Nell'agroalimentare, in particolare, la mutualità si misura con i conferimenti di beni. Aniché portare i prodotti al mercato, la cooperativa li conferisce ad un'altra cooperativa e così via nella catena della distribuzione e della trasformazione. Qui le grandi cooperative possono svolgere un ruolo davvero straordinario... E alle piccole cooperative si deve dare l'opportunità di andare verso il mercato...

Questi esempi non ci dicono certo che la cooperazione e le cooperative sono la soluzione al cambiamento epocale della nostra società, sarebbe megalomane e sbagliato pensarlo. Ma in un cambiamento strutturale che pone sempre più al centro della vicenda anche economica le persone e i loro bisogni, la cooperazione che nasce proprio con questo DNA ha certamente degli spazi interessanti per svilupparsi.

Questi cambiamenti invocano una modifica nel modo di essere dell'associazione. Le cooperative hanno sempre più bisogno di essere accompagnate in questi percorsi di cambiamento e chiedono questo alla all'associazione.

N. Sono queste le questioni di cui ti occupi con Unicaf?

¹ Lo sforzo che si sta facendo in sede ACI è quello di provare a coniugare entrambe le soluzioni. Può essere interessante notare come nel nostro approccio sia dirimente l'esistenza (attuale o potenziale) di una dimensione comunitaria e di bisogni di comunità cui la soluzione cooperativa può dare risposta.

V. Sì. Io, come direttore, mi sono ritrovato al centro di un processo di grande trasformazione organizzativa in cui la componente dei servizi è una parte molto rilevante. Dapprima in Elabora, che aveva una principale missione di accompagnamento ai processi di integrazione tecnologica tra le diverse strutture di Confcooperative; e oggi in Unicaf, cui è stata attribuita una missione di pivot della politica dei servizi nazionale, che quindi ha il compito di declinare sul piano tecnico le soluzioni che portano ad accrescere il livello di utilità portata alle cooperative nella erogazione dei servizi. In questo contesto si dispiegano una serie di dimensioni operative nelle quali occorre impegnarsi in una importante opera di cucitura tra territorio e centro, tra settori e settori, tra orizzontale e verticale. Questa opera di “rammendo”, o se si vuole questo lavoro volto a colmare la presenza di alcuni anelli mancanti, ha portato a definire Unicaf come “anello di trasmissione” della politica dei servizi di Confcooperative.

N. come hai interpretato il tuo ruolo in questa evoluzione?

V. Cerco di dar gambe a queste opportunità di sviluppo. Certo valorizzando il lavoro di tutti, facendoli sentire protagonisti... essere al servizio ed utili facendo leva sul bisogno di protagonismo delle persone. In fondo è così che si fa sviluppo. E se vuoi è così che Luca ha fatto con noi: il modo che Luca ha usato con noi di spinta verso l'alto uno deve cercare di applicarlo poi lui stesso. Bisogna restituire provando ad esercitare nella pratica. Facendo sentire le persone protagoniste e spingendole verso l'alto si ottengono anche risultati migliori. Questi sono alcuni degli insegnamenti di Colorni e Hirschman che mi sono di grande aiuto.

Cosa vuol dire essere colorniani e hirschmaniani nella pratica

N. Tu sei un raro esempio di dirigente d'azienda che si sente fortemente legato ad una impostazione colorniana e hirschmaniana. Cosa significa questo nella tua pratica?

V. Il grande vantaggio dell'aver incontrato Colorni e Hirschman attraverso Luca è che uno entra in una dimensione da “derivata prima sempre positiva”, da crescita personale e professionale, ed acquisisce un punto di vista autonomo (anche se poi ci sarebbe da approfondire la differenza tra autonomia e indipendenza, che nelle organizzazioni è un fatto molto rilevante). Non è una cosa comune. La propria identità si rafforza, si diventa più sicuri di sé nei percorsi professionali. E questo è un primo motivo che spiega perché tanti degli allievi di Luca si sono presi dei pezzi di responsabilità dirigenziale.

L'altro aspetto è che, a mio avviso, questo riferimento a Colorni e Hirschman non è dato una volta e per sempre, ma è un processo. Da questo punto di vista, io ho sempre sentito una certa “inadeguatezza”... il timore di essere meno hirschmaniano di quello che si dichiara.

N. Se uno pensa che richiamarsi a Hirschman possa essere sapere tutto, fare tutto come ha fatto Hirschman.. non c'è nessuno che sia capace. Ma noi lavoriamo al rovescio: proprio perché abbiamo questa impostazione ci succede di fare delle cose che dopo scopriamo che hanno in pratica dei riferimenti a quel modo di pensare

V. È chiaro. Però... Parliamo di Colorni, perché forse è da lì che inizia la questione. L'antropomorfismo, la filosofia della scoperta, l'apertura al dialogo con una modalità di convincimento, le cose che sappiamo di Colorni... io le trovo molto difficili da praticare. Specialmente in una condizione professionale dentro una organizzazione, perché in una condizione professionale tu devi esercitare un ruolo (spesso sei portato a dare risposte più che a fare domande). Ed è qui che sento questo richiamo, questa inadeguatezza: dovrei essere più colorniano e non ci riesco...

N. Ma non ti è mai successo di dire: “Questa volta sono riuscito a superare i limiti del ruolo..., a fare meglio delle altre volte”? Tu dici che il condizionamento del ruolo come è prefigurato (per te essere dirigente

d'azienda e di cooperazione, per me essere docente universitario) ti impone un certo schema, nel quale è difficile far passare questo punto di vista....

V. non è difficile in assoluto, sento che è difficile per me...

N. *...tu lo senti come "tuo" problema, ma poi in realtà sai che potresti "aggirarlo"*

V. Certo.

N. *Allora parliamo di casi concreti in cui ti sei trovato a riflettere sul tuo ruolo*

Salvare la società interpretando i territori

Io ho preso in carica la gestione di una società (Elabora) che quando ho iniziato ad occuparmene era in una condizione di default. Ho ricevuto l'incarico da un CDA e dalla Confcooperative, che aveva deciso di salvare la società, e mi è stato chiesto di occuparmi e garantire questo processo di recovery. Io, che non ero un informatico dovevo garantire questo processo all'interno di una società che aveva una missione prevalentemente informatica.

Ho messo un po' di tempo a capire che il mondo di Confcooperative non è assimilabile ad una holding... dove c'è una struttura centrale dove si assumono decisioni che vengono poi applicate nelle singole realtà territoriali anche a seguito di processi negoziali partendo da una posizione autonoma (neppure di potere!). Qui il processo è invertito. I proprietari, gli stakeholder, sono i territori. E quindi la missione di questa società è il frutto certamente di decisioni che vengono assunte a livello di organi confederali e societari, ma poi in sostanza dipende dalla effettiva volontà dei territori di aderire e far proprie quelle decisioni.

Dentro questo quadro, abbiamo rimesso a posto i conti. Abbiamo fatto una operazione un po' lunga, ma importante, di razionalizzazione. Questa società aveva un bilancio che gravava per almeno 3-4 mln di euro sulle strutture centrali e territoriali di Confcooperative, e l'abbiamo portata ad un fabbisogno di dieci volte più basso. Abbiamo portato le ULA² da 56 alle attuali 20, con un livello e una qualità dei servizi migliorata. Abbiamo recuperato in parte la reputazione della società, senza riuscirci completamente visto che per la vicenda del default aveva una reputazione bassissima.

Con il recente cambio al vertice degli organi di Confcooperative (dopo 25 anni di presidenza dello stesso presidente è stato in qualche modo un processo rivoluzionario), siamo arrivati a fare in modo che si riconoscesse il buon lavoro fatto dalle persone che avevano prodotto quei risultati, sancendo per Elabora il ruolo di pivot tecnologico del sistema nazionale e territoriale di Confcooperative. E ciò nonostante i primi intendimenti del nuovo corso prevedessero un azzeramento della società.

N. *Come sei riuscito a fare tutto questo?*

V. Riuscendo ad interpretare correttamente le pressioni e le volontà degli stakeholder rispetto all'attività della società. Ad un certo punto, tra la posizione dei tecnici interni che difendevano l'impostazione originaria della società ma che la portava a costare dieci volte di più, e il sentimento diffuso che io avvertivo nei miei stakeholder, nei soci, nell'associazione, ho scelto la seconda via. Pur non avendo una competenza tecnologica di tipo specialistico, mi sono messo in testa che la tecnologia doveva seguire le persone e non il contrario, cosa che è più facile a dirsi che a farsi un mondo in cui è la tecnologia che governa i comportamenti. Quindi mi sono detto: se la domanda (territori, stakeholder) vogliono qualcosa di diverso da ciò che è stato progettato all'inizio, vogliono spendere di meno, vogliono una condizione più libera

² Unità di Lavoro equivalente.

rispetto ad un progetto che sentono come centralistico e vincolante, non me lo può dire un tecnico che questa cosa non si può fare.

Sono così andato nella direzione di rivedere l'impostazione progettuale in modo da allargare le alleanze rispetto agli oppositori che aveva. Di fatto stakeholder e beneficiari (Centri servizi territoriali di Confcooperative, Unioni Territoriali) non volevano l'impostazione progettuale originaria e io gli sono andato dietro prendendomi il rischio di alterare l'equilibrio economico della società.

Questi beneficiari si trovavano con un progetto che consideravano centralistico, perché prevedeva la realizzazione della rete informatica confederale con un unico "dominio", un amministratore centrale e l'utilizzo di una WAN con architettura a Centro Stella collocato in Elabora. Questa impostazione imponeva a tutti di passare per il Centro per utilizzare i servizi internet e comunicare con l'esterno.... Ci ho messo un po' di tempo e ho fatto un po' di fatica, altri avrebbero forse fatto meglio e più rapidamente di me, ma il punto di svolta è stato questo: andare verso la domanda. Capire che gli stakeholder avevano una esigenza diversa...

Ho assunto quindi un atteggiamento onesto (di trasparenza) sulla tenuta complessiva e non mi sono arroccato nella difesa del fortino.

Uno stile di direzione basato sulla responsabilità

N. Chi ti ha aiutato in questo?

V. Ho dovuto gestire questa situazione limitando fortemente la possibilità di turnover nella società. Di fronte alla organizzazione sovrabbondante, ed alla priorità di razionalizzazione, non ho avuto mano libera nel coinvolgere persone di mia fiducia. Mi si diceva "prudenza", non assumiamo.... In una organizzazione che avevamo ereditato con oltre 50 persone, mi è riuscito di inserire solo 3 persone, con contratti di consulenza o collaborazione: Enzo De Bernardo, Simonetta Sorio e Danilo D'Elia. Gli ultimi due venivano dall'esperienza di consulenza che avevamo condiviso in C.Borgomeo&co. La prima è una consulente che viene dalla scuola di Attilio Giuliani e Marco Vitale, il secondo era un giovane ingegnere gestionale che aveva i requisiti professionali e caratteriali per aiutarmi a mettere sotto controllo i conti della società e a svolgere una operazione di razionalizzazione in chiave imprenditoriale.

N. Quindi ti sei trovato dei collaboratori giusti ...

V. Sì. Ad esempio sui costi dei contratti di manutenzione informatica abbiamo ottenuto riduzioni del 35% del costo. Così come sul resto. Abbiamo messo in piedi un meccanismo non sofisticatissimo, ma molto puntuale di controllo della gestione. Abbiamo impostato un sistema di controllo trimestralizzato attraverso il quale abbiamo tenuto sotto controllo i costi e siamo riusciti quasi sempre a rispettare le previsioni di budget. Siamo riusciti a fare questo lavoro in modo ordinato.

N. Qual è stato il tuo ruolo in questo gruppo?

V. Io ho un approccio di direzione un po' particolare. Io riesco a lavorare meglio con persone più brave di me, che si prendono le loro responsabilità e sono in grado di portarle avanti in autonomia. Chi lavora con me si prende la piena responsabilità, con un meccanismo di fiducia fino a prova del contrario. E io ho il difetto di dimenticarmi difficilmente delle cose negative: io mi ricordo anche delle persone che queste responsabilità non se le prendono o le tradiscono.

Non sono particolarmente bravo sul momento, a volte mi innervosisco. Ma poi in realtà sul medio periodo sono molto freddo. Ho tagliato le persone che non erano in grado di prendersi l'adeguato livello di responsabilità rispetto al nuovo disegno organizzativo e strategico della società.

Io sono arrivato da novizio e ho vissuto traumaticamente la necessità di licenziare. Col tempo ho imparato che erano, e sono, operazioni necessarie per far funzionare le cose, per salvare le posizioni lavorative degli altri. Occorre essere vigili ed avere capacità di discernimento rispetto a queste cose. Viviamo in un mondo che non ti consente più di sopportare slack ed inefficienze. In questo senso i riferimenti al tema dello slack (Hirschman), al tema dei recuperi di efficienza, sono stati importanti, mi hanno molto aiutato.

Devo anche dire che io avevo il problema di non essere un aziendalista. Ho dovuto imparare questo pezzo. L'incontro con Attilio Giuliani è stato molto interessante perché mi ha aiutato a dare gambe alle conoscenze teoriche che avevo nella dimensione pratica che mi serviva. In particolare, abbiamo lavorato su Elaborata per realizzare una grande trasformazione di tipo strategico da essere un costo a essere generatori di valore. Smontare il tecnicismo ha significato smontare il lavoro basato sul prodotto (autoreferenziale) e riorientarlo in una logica di utilità al cliente ed agli stakeholder.

Padroneggiare la tecnologia

Dobbiamo considerare che il mondo della tecnologia è normalmente veicolato dai fornitori. Sono loro che ti impongono il più delle volte le soluzioni. Il grande cambiamento è stato quello di passare da una logica in cui ti bevevi ciò che il mercato ti portava ad una logica selettiva per ottenere ciò che ti serviva. In questi settori, ed è il motivo di fondo per cui, secondo me, ci sono stati dei bagni di sangue nell'informatica, l'innovazione è supply driven. È governata dal fornitore. E i tecnici informatici utilizzano spesso le loro conoscenze come strumento di potere. Sedotti dalle innovazioni ti portano a adottare le soluzioni che li tutelano, li formano, li fanno stare sulla frontiera... anche se poi le usi poco.

Questo è stato il lavoro più arduo. Sovvertire la logica. Prendendosi dei rischi.... Ad esempio ti fanno comprare una SAN (Storage Area Network) che costa centinaia di migliaia di euro piuttosto che una NAS (Network Attached Storage), che costa molto meno, perché lavorano sulla frontiera dell'innovazione. Si formano sui prodotti di punta.... In questo modo da un lato mantengono la loro riserva di dominio, dall'altro si autotutelano. Il difficile è smontare i feudi tecnologici senza perdere in garanzia e continuità di servizio.

Tra il 2009 e il 2010 ho fatto il passaggio più delicato. Ho licenziato il responsabile dell'area tecnologica e il suo diretto collaboratore che si erano dimostrati inadatti a seguire l'approccio basato sull'utilità, oltre che infedeli. (Qui c'è poi un fatto tecnico. Nelle società con più di 15 dipendenti il licenziamento non è una cosa semplice: per non essere esposto a situazioni di reintegra occorre veramente dimostrare che vi siamo delle giuste cause oggettive e seguire determinate procedure. Un anno è passato a dimostrare l'infedeltà.)

Ho scelto di radicalizzare il ragionamento e mi sono preso il rischio anche di poter far saltare il cuore della società. E nel farlo ho seguito in modo "garibaldino" quelle che io avevo capito essere le esigenze dei miei clienti / proprietari. Alla fine del 2010, dopo aver ruminato per un paio di anni e dopo aver tecnicamente preparato l'operazione... ho operato il licenziamento in tronco.

N. Senti che aver preso quel rischio è una cosa positiva? E che hai fatto bene una cosa di cui ti sei preso il rischio?

V. Certo. E' assolutamente così. È l'aver preso il rischio che ti fortifica. Io non mi definirei un visionario. Ho più una modalità adattiva rispetto al contesto. Ma ci sono dei momenti in cui devi anche forzare te stesso... devi svoltare.

N. Possiamo quindi concludere che ti sei trovato nella condizione di fare una cosa che credevi di non riuscire a fare... e ci sei riuscito... sei riuscito a fare cose che non pensavi.

V. Anche grazie ai miei collaboratori più stretti (Danilo, Simonetta) che, capendo che io avevo una difficoltà a fare questo passo, mi hanno sostenuto e spinto nella decisione. Ma è ovvio che se sei direttore, ti devi prendere la responsabilità di esercitare un ruolo. È andata... fino al punto che oggi questa cosa è stata riconosciuta con il fatto che sono stato chiamato a dirigere un'altra società...

Favorire lo sviluppo organizzativo

Veniamo ad un'altra cosa che credo mi sia riuscita. Nella mia funzione di direttore di Elabora, io ho costruito, collaborando con alcuni rappresentanti del territorio, l'impianto logico del Dipartimento per le politiche di Sviluppo della Confcooperative. L'ho progettato 6 anni fa, ci ho lavorato in parte anche con Enzo De Bernardo che allora era in Elabora, e credo di averci messo tutto quello che era il mio bagaglio di conoscenze e di riferimenti hirschmaniani.

Per inciso, quando in quel periodo è nata la possibilità che Enzo andasse a prendersi una responsabilità grande come direttore della Federsolidarietà (la federazione delle cooperative sociali che nel mondo di Confcooperative è uno dei ruoli più importanti) ed a me ne fu chiesta la disponibilità, io, pur sottolineando che la cosa mi metteva in difficoltà, ho fatto tutto ciò che era in mio potere per facilitare questo passaggio. Non so quanto è hirschmaniano o meldolesiano, ma lo considero un punto importante. Soprattutto per me stesso...

Torniamo al Dipartimento Sviluppo. Pur senza un riconoscimento formale della primogenitura, il lavoro che feci allora è sfociato nel 2013 nella effettiva attivazione del Dipartimento Sviluppo come una delle gambe del nuovo assetto organizzativo della Confcooperative, a fianco del Dipartimento Politico Sindacale, a quello Amministrativo e a quello Organizzativo. Il cuore delle azioni che Confcooperative svolge passano attraverso il Dipartimento Sviluppo e il Dipartimento Organizzativo. Quest'ultimo si occupa della parte interna all'organizzazione, il primo delle relazioni con le cooperative e quindi delle cose nuove.

Come ho detto prima, nel 2012 si è determinato, dopo 25 anni, un avvicendamento ai vertici dell'organizzazione: sono stati passaggi molto tribolati che hanno portato alla concretizzazione (attraverso una Conferenza Organizzativa) del nuovo assetto organizzativo con i quattro dipartimenti presidiati da un Vicesegretario Generale (che è anche Capo Dipartimento Sviluppo) e da un Vicedirettore centrale (che è anche Capo Dipartimento Organizzativo).

La primavera estate del 2014 ha aperto una fase cruciale nella storia di Confcooperative, perché si è avviata l'attuazione della Conferenza Organizzativa. I due nuovi "capi" si sono insediati sulla base di una spinta poderosa al cambiamento radicale dell'organizzazione. E anche con la convinzione di resettare (ma forse per qualcuno azzerare) il funzionamento delle società nazionali del sistema Confederale (a partire da Elabora).

Anche questa operazione è stata molto delicata. Pur avvertendo il peso di pregiudizi sul lavoro svolto in questi anni, mi sono messo a disposizione del Vicesegretario generale e lo ho aiutato a costruire la declinazione operativa del Dipartimento Sviluppo. Tutte le cose che Confcooperative sta realizzando su questo fronte (dalla mutua nazionale alle politiche per i soci, dal riassetto delle strutture di servizio confederali al riposizionamento delle società di sistema) sono innestate nel Dipartimento Sviluppo e sono il frutto del lavoro congiunto svolto con il Vicesegretario Generale che ha recepito molte delle riflessioni sviluppate nell'estate del 2014. Insomma, il Dipartimento per le politiche di sviluppo della Confcooperative è nato grazie ad un lavoro che si è ispirato alle conoscenze in tema di sviluppo e ha trovato gambe su cui avviare la sua attività, anche grazie al fatto che ho compiuto ogni sforzo – anche autosoversivo – per supportare la realizzazione di questo processo. Ed è bene ricordare che in tutta una prima fase io avrei dovuto diventare, secondo alcuni autorevoli quanto inascoltati sponsor, il Capo del Dipartimento Sviluppo.

Una volta che è stato chiaro che ciò non sarebbe avvenuto, avrei certamente potuto essere meno disponibile di quanto invece non sia stato a costruire questa evoluzione. Il che è avvenuto sia per mia volontà, sia per la qualità della relazione che si è attivata con il Vicesegretario generale.

In tale contesto, uno dei temi affrontati è stato il riposizionamento delle società di sistema: Elabora (di cui ero direttore) e Unicaf (di cui sono divenuto direttore adesso).

Anche qui, la collaborazione non era scontata. Elabora è stata focalizzata sulla tecnologia. E il percorso realizzato ha messo in discussione sin da subito il mio personale posizionamento professionale: con una società che si occupava solo di tecnologia abbiamo immaginato che fosse più rispondente attribuire il ruolo di direttore (o consigliere delegato) proprio a Danilo d'Elia che negli anni aveva svolto un ruolo strategico nel processo di riorganizzazione della società.

Unicaf, la società di cui sono da poco direttore, è diventata il cuore della politica dei servizi di Confcooperative verso le associate. Unicaf è infatti titolare del processo di costruzione di tutti i rapporti di servizio tra la Confcooperative e le cooperative, attraverso la costituzione di un network dei CSA (Centri Servizi Aziendali) territoriali di Confcooperative³.

In effetti si intensifica il tema del rapporto con i territori e io divento manager di questa rete... Ho una squadretta di 4 o 5 persone, ma in realtà la mia squadra è fatta delle professionalità provenienti dai 50 Centri Servizi territoriali di Confcooperative.

Penso che la mia nomina a Direttore sia anche stato un riconoscimento del lavoro fatto in questi anni. Oggi, potrei dire, sto provando a fare pratica di Colornismo e di Hirschmanesimo nel mio nuovo incarico. Sto cercando di riuscire a far passare il progetto di riforma dei servizi in un contesto che è stato profondamente segnato dalla crisi economica. Quando tu hai delle difficoltà economiche, finanziarie etc. tendi a concentrarti su te stesso, piuttosto che a lavorare con gli altri. Da questo punto di vista stiamo cercando di "veleggiare contro il vento" cercando di costruire meccanismi di costruzione di fiducia all'interno di questi soggetti per cercare di farli lavorare di più in rete.

Dall'aver ragione a ottenere il risultato

Ora, rispetto al riferimento a Colorni e Hirschman, io faccio mia l'obiezione di Ray Pawson a Montepulciano. E cioè: "fate cose bellissime, ma queste cose le fanno anche altri.... E in fondo è vero... la ristrutturazione di Elabora l'avrebbero fatto anche altri... Quale è il valore aggiunto che mi viene dai nostri riferimenti? Diciamola così: a un certo punto uno deve decidere se conta di più avere ragione o ottenere il risultato.

In questa fase sono al centro di questo cambiamento. Direi che fino ad oggi il mio riferimento a Colorni e Hirschman è stato di più un modo per dire che avevo ragione, che non una pratica per ottenere il risultato.... E secondo me sta qua il vero passaggio. Io penso di star compiendo, anche abbastanza celermente, questa trasformazione dall'aver ragione all'ottenere il risultato.

Questi mondi non ti riconoscono la ragione. Anzi, voler avere ragione può rappresentare un ostacolo insormontabile rispetto al risultato. Pensa un po' che c'è un mio collega che mi dice che la verità discende dal potere (sic!)

C'è anche un aspetto relazionale non banale. Per quello che sappiamo Colorni e Hirschman erano personaggi "semplici" dal punto di vista relazionale... non mettevano in difficoltà le persone nella relazione... Questo mi pare un punto importante. Se tu depuri la relazione di spigolosità caratteriali,

³ Confcooperative ha una articolazione territoriale molto capillare (su base provinciale). Il sistema di relazione e di servizio con le aderenti si fonda su Unioni territoriali e Centri Servizi (i CSA appunto) di loro emanazione.

egocentrismo etc. riesci ad ottenere meglio il risultato. Non bisogna mettere l'interlocutore nella posizione di poter utilizzare i tuoi limiti relazionali contro il risultato che devi ottenere. Ma proprio per questo io insisto sul fatto che il riferimento a Hirschman e Colorni è un processo: se il riferimento è immaturo, svolto in una logica di autoprotezione, per cui diventa uno schema "ideologico" in base al quale tu sai come funziona il mondo, diventa un errore di impostazione anticolorniano. E' un processo continuo nel quale non devi pretendere di imbrigliare la realtà nei tuoi schemi con la supponenza di chi ritiene di avere in tasca la spiegazione delle cose. Piuttosto, devi cercare di dialogare, di provare a vedere cosa puoi ottenere oggi e cosa puoi ottenere domani.

L'esperienza imprenditoriale e il possibilismo

Io penso che l'esperienza imprenditoriale e manageriale non sia molto compatibile con la logica del possibilismo a tempo indefinito. Perché sei chiamato a rispondere nei tempi (rapidi!!) che ti vengono dati dal mercato e dal tuo consiglio di amministrazione. Se tu non riesci ad ottenere quei risultati, la gente non ti aspetta.

Da questo punto di vista il mondo confederale è particolarmente interessante. Perché nella nostra funzione imprenditoriale viviamo certamente la dimensione dell'utilità e del mercato, ma all'interno di un mondo associativo dove le dinamiche sono di tipo politico. Certe forzature di tipo più strettamente imprenditoriale e di mercato possono essere mediate dalle esigenze di tipo politico associativo. Puoi avere più tempo per esercitare la tattica, ma questo rende anche più difficile il nostro lavoro. Ed in questo i riferimenti ad Hirschman e Colorni possono essere di grande aiuto.

E' in questo senso che io mi considero a metà del percorso, non del tutto "adeguato".

N. Ma no. Dire "inadeguatezza" vuol dire pensare di non farcela. Invece tu sai di dover cambiare, e stai già cambiando: è un'altra cosa.

V. Ma per me l'inadeguatezza è una molla. Io funziono un po' così. Le mie insicurezze sono un po' la spinta.

N. E' come quando Hirschman parla della "mano che nasconde": quando incontri la difficoltà che non ti aspettavi fai di tutto per superarla. Ma tu hai trovato ostacoli? Pressioni esterne su questo o quello?

V. Mah.... tutto sommato penso di poter dire che in Confcooperative le "raccomandazioni" non sono poi maggiori che altrove. Anzi devo dire che lo stesso gruppo dirigente ha un rispetto grande dell'organizzazione, non si lascia influenzare, non fa forzature. Mi pare ispirata ad un principio di servizio, prima che di esercizio del potere.

Certo nella fase di ristrutturazione ho dovuto allontanare 2 o 3 persone, diciamo così scomode. Ma io ho operato lo stesso, creando anche un po' di sconcerto...

N. Li hai presi di sorpresa!

V. Li ho certamente sorpresi, anche se non intenzionalmente. Ho semplicemente ritenuto che quella cosa andasse fatta. Certo, un giorno sono stato preso sotto al braccio da uno che mi ha chiarito che "quella era una persona sua". E io ho operato lo stesso, perché ero convinto di fare la cosa giusta. In altri casi sono riuscito a fare in modo che altri si facessero carico di persone che non erano adatte allo scopo aziendale.

N. Però è vero che se questo non fosse avvenuto e se non avessi sentito sulla tua pelle il peso di questa pressione non ti saresti neppure reso conto dell'importanza della decisione che stavi prendendo!

V. Si è indubbiamente vero.

Poi vi sono altri ostacoli. Ad esempio, con il cambio al vertice dell'organizzazione, ho fatto una discreta fatica a far capire che io non ero schierato con l'establishment precedente e non potevo essere incasellato tra i "conservatori".

N. Questo succede spesso: chi innova non sa apprezzare quanto di buono hanno fatto gli operatori nelle amministrazioni precedenti, ad onta del fatto che si dice, ad esempio nella PA, che i tecnici devono permanere rispetto ai cambiamenti nella politica.

V. Sì, ma non vi è competenza tecnica senza consapevolezza politica (come mi diceva il Segretario Generale di Confcooperative). Alla fine non puoi separare le cose... il tema vero è l'orientamento al risultato è l'unica cosa che ti salva....