



# *Terre dell'Etruria*

SOCIETÀ COOPERATIVA AGRICOLA TRA PRODUTTORI

ASSEMBLEA DEI SOCI DELEGATI

19 GIUGNO 2026

INTERVENTO DEL PRESIDENTE  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Cari soci, colleghe e colleghi, gentili ospiti,

vi porgo nuovamente il mio più cordiale benvenuto.

Ottant'anni fa, il 2 giugno 1946 con il voto libero delle donne e degli uomini italiani, il nostro Paese scelse la Repubblica, la democrazia e la libertà. Scelse un modello di società fondato sulla partecipazione, sulla solidarietà e sulla responsabilità collettiva.

Nacque anche la nostra Costituzione che, all'Articolo 45 riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata, promuovendone e favorendone l'incremento con i mezzi più idonei. Non si tratta soltanto di un principio giuridico.

È un riconoscimento del valore economico, sociale e democratico della cooperazione, della capacità delle persone di unirsi per affrontare insieme le sfide del proprio tempo, creare lavoro, generare sviluppo e distribuire valore nei territori ed è con questi ideali che è nata la nostra Cooperativa.

Quest'anno, il 14 aprile 2026, abbiamo festeggiato i nostri 75 anni, significa che è dal 1950 che parliamo, tutti i giorni, con chi lavora la terra. È il risultato straordinario di un collettivo che negli anni ha saputo costruire credibilità, affidabilità e relazioni.

Oggi siamo chiamati ad approvare un Bilancio che, pur in un contesto di complessità, presenta numeri di fatturato importanti. Ogni numero che ci hanno letto non nasce per caso; è il risultato di quel lavoro comune, fatto di responsabilità, impegno quotidiano e anche di scelte, non sempre semplici. Ed è proprio questa dimensione che dobbiamo tenere presente mentre analizziamo i numeri, un percorso fatto di continuità e cambiamento, di risultati raggiunti e di obiettivi ancora da conquistare, senza perdere la consapevolezza di ciò che siamo, dei problemi che abbiamo ma anche di ciò che possiamo diventare.

Ecco perché il valore di una Cooperativa come la nostra non si misura solo in cifre. Il valore risiede soprattutto nella capacità di agire come un punto fermo, in un panorama agricolo che si fa sempre più "avventuroso" e imprevedibile. Perché la Cooperativa non è semplicemente un luogo dove conferire i prodotti o acquistare i mezzi tecnici; la Cooperativa è la principale strategia che avete in mano per stabilizzare il vostro reddito, garantire un futuro di medio-lungo periodo alle Vostre aziende agricole, lottare per affermare la vostra dignità di agricoltori di fronte al dilagare di pratiche sleali. Stare in Cooperativa significa dare sostegno alla produzione e allo sviluppo locale e investire in una prospettiva condivisa.

Ma questi temi ci pongono di fronte a rischi imprenditoriali molto complessi perché a prendere campo, a livello globale, è la visione individualista in una società sempre più divisa e sempre più povera, non solo economicamente ma soprattutto di principi e di valori.

Come ho recentemente scritto a tutti i quanti i soci, sono questi i tempi che hanno bisogno di rafforzare il senso di appartenenza superando la visione opportunistica. Pensare che possa esistere qualcun altro che ha davvero a cuore il vostro destino di agricoltori, tiene accesa la fiammella della speranza ma non risolve il problema. Troverete sempre qualcuno meno caro di noi, ma quel qualcuno non sarà ad aspettarvi quando avrete bisogno di una sola confezione di quel prodotto o di una visita urgente in campo. La vera forza non sta nel prezzo spot sta nella costruzione di un

progetto. La vera forza è riuscire a mantenere il costo della molitura ad un prezzo competitivo, è garantire il ritiro dei cereali, dell'ortofrutta e delle uve quando il socio ce lo chiede, sempre e comunque. La vera forza è creare valore. Ma questo valore non si manterrà nel tempo se verrà meno chi lo ha costruito e pagato: la Cooperativa ed i suoi soci.

Chi lavora la terra sa bene di cosa sto parlando. La terra non risponde alla logica del profitto immediato, risponde a quella del tempo, della pazienza. Proprio per questo, la nostra prima preoccupazione, non è e non dovrà mai essere, garantire il profitto a qualcuno, ma garantire la sopravvivenza e la dignità a tutti.

Non possiamo neppure pretendere che la Cooperativa sia in grado di eliminare le difficoltà; non possiamo e non dobbiamo promettere miracoli ma offrire stabilità, non possiamo cancellare le crisi ma possiamo renderle affrontabili.

Le crisi climatiche, i mercati instabili, i costi che aumentano, i prezzi che scendono: tutto questo da soli, diventa insostenibile. Ed è qui che entra in gioco la cooperazione, un modello che non è solo economico ma rappresenta una scelta di campo, l'idea che assieme si possa assorbire meglio l'urto delle crisi, che assieme si possa restare a galla quando il mare è agitato, che assieme si possa guardare al futuro con meno paura.

Eppure anche lo stare assieme, da solo, non basta. La Cooperazione è uno strumento straordinario ma deve essere accompagnato dalla capacità di generare risorse. Mantenere efficienti i nostri centri di stoccaggio e lavorazione richiede investimenti continui che, spesso, queste attività da sole non riescono a sostenere integralmente. Le risorse necessarie dobbiamo quindi trovarle nei vostri acquisti nei punti vendita della cooperativa che sempre di più rivestiranno una importanza strategica. Ecco perché invito spesso i soci ad acquistare in Cooperativa, anche quando troviamo qualche prezzo che non ci piace.

Abbiamo bisogno di generare più margine per continuare ad investire e abbiamo bisogno di portare bilanci positivi perché non esiste crescita senza solidità economica.

Non sempre ci riusciamo.

E poi c'è un altro tema fondamentale: la soddisfazione del socio. Dobbiamo essere onesti: per noi, arrivare abbastanza bene alla fine di una intera annata agraria è una sfida estrema. Lavoriamo oramai da diversi anni in condizioni difficili, combattendo non solo contro gli elementi naturali, ma soprattutto contro la distorsione del mercato che non riconosce il giusto valore al nostro e al vostro lavoro. Il prezzo pagato per i prodotti conferiti rimane il tema centrale, che genera moltissima frustrazione nel rapporto socio-Cooperativa e che, purtroppo, viene spesso frainteso.

Noi siamo una Cooperativa, siamo diversi dalle altre imprese private, perché il nostro obiettivo e il nostro dovere è valorizzare al meglio il prezzo di liquidazione per ogni quintale che voi conferite, perché quel prezzo è il vostro reddito, la vostra fatica. E facciamo l'impossibile per garantirlo; troppo spesso questo sforzo non ci viene riconosciuto.

Sappiamo tutti che il prezzo non è quello che desideriamo ma quello che ci dicono. Chi acquista quantità importanti, sa benissimo, ed è vero, che se non accettiamo il loro prezzo, qualcun altro lo farà, ed a quel punto succederà che il prezzo di svendita diventerà anche il nostro prezzo.

Quello che voglio dire è che la vostra Cooperativa, in questo sistema distorto, non la dovete guardare come il problema, ma come il vostro scudo. Questo scudo sappiamo che va rinforzato ed una delle strade per provare a farlo è uscire dalla condizione di trasformare troppo poco in autonomia. Per ridurre la dipendenza servirebbe quindi valorizzare il nostro prodotto finito, marchiato con il nostro nome, la nostra qualità e la nostra trasparenza. Non farlo ci pone in una condizione di grande vulnerabilità. Dove lo stiamo facendo, con il sistema cooperativo, il prezzo lo decidiamo assieme. Ma ancora oggi la maggior parte del nostro volume di prodotto finisce per essere venduto come materia prima: chi compra la materia prima, decide il prezzo, questo è il punto cruciale.

È pur vero che non possiamo non creare relazioni stabili con i grandi acquirenti, perché andare alla cieca sul mercato significa buttare via pezzi di produzione. Quindi lottiamo su ogni centesimo, provando a ridurre i nostri costi interni al minimo sindacale per non mangiarci quel poco margine che riusciamo a strappare. Quel centesimo è la misura del vostro sacrificio e della nostra missione Cooperativa. Non c'è nulla che desideriamo di più.

Il punto è che non possiamo considerarci pienamente soddisfatti se i nostri soci non sono felici. Siamo consapevoli che per noi, ogni anno, rappresenta un nuovo ciclo e che dobbiamo impegnarci in una "nuova ripartenza", con nuovi e vecchi interlocutori, con altri e più complessi progetti, all'interno di ambiti decisionali spesso diversi tra loro. Questo è il nostro mestiere; ma è anche la vostra boa di ancoraggio per nuovi viaggi, è il vostro porto sicuro da cui ripartire, assieme, con nuove speranze, contro ogni sopruso e ogni emarginazione, contro le guerre, i dazi, le povertà, le violenze di ogni tipo e genere, per una società inclusiva e antifascista. Questa è la Cooperazione, questa è la cornice, sono i valori, all'interno dei quali vive ed opera la vostra Cooperativa, Terre dell'Etruria.

Abbiamo già detto che l'approvazione di questo Bilancio d'Esercizio si colloca in un frangente che non esito a definire tra i più complessi degli ultimi anni, un momento che ci impone una capacità di reazione diversa e più ragionata. Un bilancio che, per la prima volta dal 2016, evidenzia un risultato non positivo. È un dato che non possiamo né nascondere né minimizzare, un dato che va compreso e che dobbiamo affrontare con chiarezza, responsabilità e spirito costruttivo.

Non è un risultato all'altezza delle aspettative e non possiamo limitarci ad attribuirne le cause solamente al contesto difficile, al mercato o alla pressione dei competitor. Le difficoltà esterne esistono, ma sarebbe troppo semplice usarle come alibi: dobbiamo avere la lucidità e la serietà di riconoscere che alcune scelte, probabilmente, non si sono rivelate le più adatte e corrette in questo particolare momento.

Non siamo di fronte a un peggioramento improvviso della gestione ordinaria, né a una perdita di solidità della nostra Cooperativa. Siamo di fronte alle conseguenze di scelte precise, strategiche e consapevoli.

Da un lato, l'incorporazione di una realtà rilevante e che per noi significa molto, soprattutto per la salvaguardia dell'olio toscano conferito dai soci. Un passaggio fondamentale per affermare la nostra leadership nel settore a livello regionale e costruire prospettive commerciali. Ne parlerò più approfonditamente nel proseguo del mio intervento.

Dall'altro, una scelta altrettanto importante, forse meno visibile ma decisiva: il rafforzamento del nostro assetto di governance. Abbiamo infatti orientato la nostra visione non limitandoci a provare a crescere solo nei numeri, ma anche nella struttura. Crediamo che una Cooperativa che si espande e aumenta la propria complessità, debba essere governata meglio, con più competenze, più coordinamento, più visione.

Tuttavia, per comprendere correttamente il risultato del nostro bilancio, è necessario leggere i numeri alla luce anche dell'andamento straordinariamente difficile dell'annata. Sono stati spiegati molto bene da chi mi ha preceduto.

Sulla tela di questo quadro, già difficile, non possiamo non dipingere il percorso che abbiamo fatto a fine 2024, riguardo alle due incorporazioni: Cooperativa Montalbano e Cooperativa Montepulciano.

È stata una scelta strategica, prima ancora che politica. Non abbiamo preso realtà facili: abbiamo integrato strutture che avevano bisogno di essere rimesse in moto, proprio nel momento più complicato, interessato da guerre, instabilità economica e aumento continuo dei prezzi. Ripartire ha significato affrontare costi, sistemare organizzazioni, fare investimenti, rimettere in ordine processi che non erano più sostenibili. Tutte cose che oggi pesano sul bilancio, ma che sono indispensabili per costruire un futuro.

È chiaro che in una operazione come questa i costi arrivano subito, mentre i benefici richiedono tempo. E quindi una parte del risultato, per me insoddisfacente, va letto esattamente così: non come un problema strutturale, ma come il prezzo di una scelta strategica.

La domanda che ci siamo posti è stata semplice: vogliamo arretrare, ridurre il nostro ruolo e limitarci a gestire quello che c'è, oppure vogliamo continuare a essere protagonisti, anche quando significa assumersi responsabilità e affrontare passaggi difficili? Noi abbiamo scelto di esserci. Di prenderci un pezzo di territorio, di filiera, di futuro. Sapendo che non sarebbe stata la strada più facile, ma convinti che sarebbe stata quella più giusta.

In questa ottica si inserisce anche il rapporto con le società controllate, tra cui la Montalbano Spa, che è l'espressione di maggior valore, uno degli asset strategici che abbiamo consolidato con l'ultima incorporazione, portando la quota di proprietà al 71%. Su questa società, dalla quale mi aspetto risposte importanti nel breve periodo, ho chiesto al nostro consiglio di amministrazione di poter intervenire, da subito, in maniera decisa, lasciando a disposizione i dividendi relativi alla gestione 2025 di Certified Origins Italia, una nostra partecipata indiretta. Oltre due milioni di euro sono stati utilizzati per ridefinire la struttura finanziaria della Montalbano Spa. Non è stato solo un intervento finanziario, è stato un pensiero di riposizionamento commerciale e industriale per valorizzare meglio e di più il nostro olio extravergine che rappresenta un patrimonio fondamentale per la Cooperativa ed i suoi soci, perché vogliamo essere nelle condizioni di trasformarlo, comunicarlo e commercializzarlo con maggiore forza e reputazione.

Potevamo fare diversamente: chiedere di distribuire da subito anche solo una parte dei dividendi, e questo ci avrebbe consentito oggi di fare un altro racconto. Abbiamo fatto, consapevolmente, una scelta diversa. Anche qui il messaggio deve essere estremamente chiaro: non abbiamo voluto fare operazioni per "aggiustare" il presente, ma per costruire prospettive.

Siamo ben consapevoli che c'è ancora tanto lavoro da fare eppure, nella nostra incoscienza, mentre gestivamo un'annata difficile, abbiamo continuato a costruire. Perché fermarsi avrebbe significato perdere terreno. Abbiamo continuato ad investire nella ristrutturazione dei nostri magazzini e su due nuove aperture, perché sappiamo che la vicinanza al territorio e ai soci è un elemento strategico, non un costo da tagliare. Rafforzare la presenza significa creare opportunità oggi, ma soprattutto costruire basi solide per domani.

Di fronte al ripetersi dell'aumento dei costi energetici abbiamo analizzato dove potevamo ancora migliorare, avviando ben 7 nuovi impianti fotovoltaici, per un totale di oltre 500 kwh di autoproduzione, che andranno a regime fine 2027 e che si andranno ad aggiungere ai circa 500 già esistenti. Non risolverà tutti i problemi ma ridurrà ulteriormente la nostra dipendenza da fonti esterne con minor costi annuali sulla bolletta energetica, tra autoconsumo e cessione al GSE.

Abbiamo commissionato un progetto di analisi e riorganizzazione della logistica interna con il supporto della società KPMG, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione delle referenze, diminuire i costi di trasferimento delle merci e i costi di magazzino.

Abbiamo chiesto un impegno maggiore ai nostri colleghi dei magazzini e dei centri di lavorazione del prodotto conferito avendo scelto di rimpiazzare solo parzialmente alcune uscite.

Stiamo costruendo una squadra. Abbiamo inserito energie giovani, da formare e plasmare in una struttura già rodada, che ragionano spesso con logiche molto diverse, che non di rado contrastano con l'approccio operativo ed anche con il rapporto con il quale, noi anziani abbiamo vissuto e viviamo tutt'ora l'attaccamento alla Cooperativa e lo schema lavoro-tempo libero. È un confronto che spesso ti mette alla prova perché non sempre i risultati si consolidano e quando accade devi ripartire da zero. Per me e per molti di noi Vi garantisco, è una fatica enorme ma che vale la pena di essere vissuta, per la Cooperativa e per la storia che rappresenta.

I risultati complessivi ci dicono che la direzione è quella giusta: tutte le società del gruppo chiudono in utile, e insieme gestiamo un valore della produzione che si avvicina ai 200 milioni di euro. I dati del 2025 fotografano una Cooperativa che aumenta le vendite e consolida soci, clienti e mercati. Questo è il punto: non siamo una realtà che arretra, siamo una realtà che, anche nelle difficoltà, continua a crescere, a strutturarsi, a costruire futuro.

E allora oggi non vi chiediamo solo di approvare un bilancio: vi chiediamo di stare dentro questo percorso, di capirlo, di sostenerlo, di esserne parte attiva. Perché è insieme che si affrontano le difficoltà. Ed è insieme che si costruiscono i risultati veri.

Vi chiediamo fiducia ma è evidente che non può essere una cambiale in bianco; vogliamo essere all'altezza della fiducia che vorrete riporre in noi e il modo migliore per farlo è portare avanti con serietà, convinzione e determinazione i compiti che ci avete delegato.

C'è da dire, con chiarezza, orgoglio e riconoscenza, che in questo percorso non siamo mai stati soli. Il sistema cooperativo ci è stato sempre vicino in modo concreto. Ha messo a disposizione oltre 3,5 milioni di euro. Per questo voglio ringraziare Legacoop nazionale e Legacoop Toscana che hanno creduto ancora una volta in questa Cooperativa, con ulteriori risorse economiche, consulenze e supporto politico. Questo è il senso profondo della cooperazione. Non è solo un modello economico, è un sistema che si sostiene, che si fida, che mette in comune strumenti e opportunità.

Ritornando ai numeri del bilancio, questo risultato, come ho già detto, è frutto non di inefficienze strutturali, ma della combinazione di più fattori straordinari. Questo deve essere il punto di partenza per una valutazione equilibrata e consapevole.

Ci tengo a sottolineare che, in tutto e per tutto abbiamo, come sempre, seguito una modalità contabile chiara e coerente: non abbiamo cercato scorciatoie, non abbiamo "aggiustato" il bilancio. Si poteva intervenire sulle valutazioni delle rimanenze, ridurre gli accantonamenti, spostare qualche costo più avanti nel tempo. Non è questo per noi il modo giusto di operare, non lo è mai stato. Noi abbiamo scelto, come sempre, la strada della correttezza, abbiamo rispettato i nostri criteri contabili e, soprattutto, i nostri principi di responsabilità etica, senza nascondere la polvere sotto il tappeto perché crediamo che la solidità si costruisca così, non con operazioni di facciata.

È importante avere ben chiaro, permettetemi di ripeterlo, che questo risultato si inserisce in un contesto patrimoniale costruito in anni di gestione positiva. Non stiamo consumando valore senza controllo: stiamo investendo per rafforzare la struttura, per renderla più competitiva e più adatta ad affrontare le sfide future. La direzione intrapresa è chiara: consolidare la nostra presenza, rafforzare le filiere e creare valore duraturo per i soci.

I numeri di questo 2025, quindi, non sono un punto di arrivo. Sono un passaggio. Un passaggio che si inserisce dentro una visione più ampia: quella di una Cooperativa che investe per non diventare marginale, che si organizza per reggere la crescita, che si prepara al futuro.

Dentro questo futuro c'è anche un altro tema che dobbiamo richiamare con responsabilità: il ricambio generazionale, anche alla guida della Cooperativa, perché le classi dirigenti non si improvvisano, si costruiscono nel tempo, con investimenti, con inserimenti mirati, con un percorso di crescita delle persone. Un'impresa Cooperativa ha il dovere di farlo, ha il dovere di rinnovarsi, di rafforzarsi. Perché ognuno è figlio del proprio tempo e così il suo modo di pensare. Perché il nostro obiettivo non è semplicemente chiudere un buon bilancio ogni anno. Il nostro obiettivo è garantire alla Cooperativa un futuro solido, autorevole, capace di stare sul mercato e di guidare il cambiamento. Non possiamo scrivere il futuro con l'inchiostro del presente, sarebbe tanto, troppo diverso. Abbiamo il dovere di avere il coraggio delle scelte, anche quando rompono abitudini e certezze. Una Cooperativa non nasce per conservare il passato ma per dare forma ad un futuro diverso. La sfida vera è che dobbiamo essere tutti quanti, a partire dal sottoscritto, abbastanza forti da guidare il cambiamento, perché il tempo non aspetta nessuno e se non saremo protagonisti della nuova stagione che arriva, saranno altri a scriverla al posto nostro.

Ciò che abbiamo fatto in questi anni va esattamente in questa direzione. È un lavoro che pesa oggi, ma che costruisce domani. E anche su questo chiedo a tutti senso di responsabilità, consapevolezza e fiducia.

Siamo già a metà 2026; i primi mesi sono stati ancora difficili, i prossimi non saranno da meno. Se da un lato la Cooperativa consolida il fatturato e aumenta di oltre 1 milione di euro sul 2025, dall'altro rimane stabile sul margine recuperando a fatica uno 0,5%. Il recupero di marginalità è essenziale per poter accedere a nuovo debito, necessario per gli investimenti, ed oggi i numeri ci dicono che abbiamo poco spazio. Per pagare nuovo debito serve aumentare l'ebitda, non significa rivoluzionare la Cooperativa ma agire su alcune leve che ci permettano di recuperare un paio di punti. Quindi rimanenze ma soprattutto meno sprechi, maggiore efficienza nell'organizzazione del

personale, più attenzione a trasporti e consumi energetici e taglio dei clienti improduttivi. Insomma, dobbiamo ritrovare una serenità gestionale che oggi, mi sento di dire, non abbiamo.

Una tranquillità operativa che è minata, oramai da troppi mesi, dal conflitto tra Russia e Ucraina con il carico da 90 che si è aggiunto con le tensioni nello stretto di Hormuz, che sta provocando ricadute negative molto profonde sul sistema agricolo europeo e italiano, non solo sui prezzi ma proprio sull'equilibrio strategico delle filiere. La produzione di molti fertilizzanti dipende fortemente dal gas naturale che aumentando ha fatto schizzare i costi a più del triplo rispetto al periodo antiguerra. Molti agricoltori hanno iniziato a concimare meno e questo si traduce in minori vendite ma anche in un impoverimento di fertilità e di produttività. Le guerre hanno riportato al centro una questione che per anni era stata sottovalutata: un paese che non controlla energia, cibo e logistica è un paese fragile; un paese che pensa ed attua una transizione ecologica ed energetica forzata senza conoscere la salute del proprio sistema produttivo perde progressivamente potere contrattuale e diventa debole su produzione e finanza. Dietro un sacco di fertilizzante, una nave di soia o un quintale di grano non ci sono solo i prezzi di mercato ma indipendenza economica, stabilità sociale e sicurezza democratica. La generazione che ha vissuto l'orrore delle dittature e dell'apocalisse della Seconda guerra mondiale ha mantenuto la pace per oltre ottanta anni nell'Europa occidentale, e non era mai accaduto prima. Ora che quella generazione sta progressivamente lasciandoci paghiamo pesantemente il non voler ricordare cosa significa realmente combattere una guerra.

Paghiamo le scelte di una politica troppo lontana dai problemi delle persone: la latitanza del governo su tutta una serie di aumenti indiscriminati, i ritardi e le assenze di interventi tesi a calmierare o bloccare, dove possibile, l'aumento dei listini, ha portato e porterà molte imprese ad entrare in una situazione di crisi senza soluzione di continuità.

Sul fronte del lavoro sono state messe delle pezze che hanno solamente generato ulteriore disvalore. Chi doveva andare in pensione è costretto a rimandare, mentre chi deve entrare nel mondo del lavoro sta alla finestra aspettando salari più giusti, potendo contare su sostegni di sussistenza non legati ad alcun obbligo di formazione o prestazione di lavoro obbligatoria, magari nei propri comuni di residenza sui quali, troppo spesso, grava il peso totale dell'assistenza.

Sul lavoro è assolutamente indispensabile che tutti gli attori affrontino il problema da una diversa prospettiva. Non c'è più spazio per ulteriori aggravii contributivi a carico delle imprese. Se non vogliamo far morire le nostre imprese è irrimandabile spostare parte della pressione fiscale spesa in busta paga, dalle tasche dello stato a quella dei lavoratori, trasformando quegli euro in risorsa economica per le famiglie.

Serve superare la logica della sanzione, anche qui utile solo per fare cassa, e trovare il coraggio di chiudere subito e per sempre quelle imprese che volontariamente inquinano, falsificano i prodotti, affossano il lavoro sano, mettono in atto pratiche sleali.

Non è più rimandabile un cambio di direzione rispetto ad una politica energetica che sta togliendo migliaia di ettari di terreni fertili all'agricoltura, trasformando interi territori in nodi energetici.

Serve coesione sociale e questa deve partire da un impegno comune ad unire pensieri e programmi; deve partire dalla consapevolezza che per velocizzare le scelte e farle bene, non serve

un uomo solo al comando. Abbiamo purtroppo già dato in questo senso e troppo spesso facciamo finta che non sia mai successo. Occorre che i corpi intermedi, a partire dai sindacati e dalle associazioni di rappresentanza agricola lavorino per obiettivi comuni e non per rendite di posizione. O si costruisce assieme o si perde tutti perché l'unità è l'unica risposta alle ingiustizie.

Lavorare assieme è utile soprattutto quando siamo di fronte a situazioni economiche complesse. Spesso operazioni non rimandabili sono state bloccate o complicate irrimediabilmente da posizioni contrapposte in seno alle associazioni di rappresentanza ed ai sindacati. Non è più il tempo di fare questi giochini perché non ci sono più soggetti in grado di salvare situazioni critiche. Le imprese vanno seguite, corrette ed indirizzate per tempo.

È necessario anche superare il concetto del piccolo è bello e dell'impresa "grossa" che mangia la piccola. Penso che il piccolo vada bene per la famiglia non per un soggetto che deve competere sui mercati; prima o poi va a fondo pur bravo che sia. Sul "grosso" sono d'accordo. Noi dobbiamo essere grandi, autorevoli, solidi. Grossi no. Perché essere grandi significa avere responsabilità, visione e capacità di restare vicini alle persone. Essere grossi, invece, rischia di voler dire solo occupare spazio. E noi non vogliamo occupare spazio: vogliamo essere utili.

Ma per essere utili dobbiamo anche saper stare con competenza sul mercato, tenere il passo dei nostri avversari. Per Terre dell'Etruria il tema della competitività agricola non è teorico: sarà la questione centrale dei prossimi anni. La Cooperativa oggi regge perché ha dimensione, filiere, servizi tecnici, stoccaggi, trasformazione e forza commerciale. Parliamo di oltre 4.500 soci, 85 milioni di fatturato, una rete molto estesa di magazzini, frantoi, cantina e centri cereali.

Ma la pressione competitiva crea tre effetti molto concreti: gli agricoltori chiedono prezzi migliori sui conferimenti, i clienti chiedono agro forniture e prodotti a prezzi più bassi e la conseguenza è che i margini della Cooperativa si comprimono. Ed è qui il punto politico e cooperativo: una Cooperativa agricola non può ragionare solo come un distributore privato. Deve contemporaneamente: difendere il reddito del socio, restare competitiva sul mercato, investire in strutture, innovazione e personale. Ma se abbassi troppo i margini per inseguire il mercato, rischi di non avere più risorse per ammodernare le strutture, pagare i tecnici e dare servizi.

Senza questi strumenti, alla lunga il socio prende meno, non di più. Per cui il rischio vero non è "essere grandi". Il rischio è diventare semplicemente intermediari senza forza economica.

Siamo dunque costretti a rimanere competitivi senza perdere la nostra funzione mutualistica, redistribuire valore ai soci e tenere viva l'agricoltura del territorio e comunque continuare a guadagnare. Per guadagnare non possiamo smettere di investire altrimenti, lentamente, perdiamo competitività, servizi e capacità di stare vicino ai soci. Allora il tema è semplice servono alcune scelte precise che non possono prescindere dall'aumentare i volumi e il fatturato, migliorare l'efficienza interna, evitare sprechi e duplicazioni.

E poi c'è un'altra domanda che dobbiamo avere il coraggio di porci: come pensiamo di salvarci dall'arrivo dei grandi gruppi, anche cooperativi, che stanno scendendo sempre più verso la Toscana? Davvero pensiamo di poter reggere da soli una competizione fatta di dimensioni enormi, potere d'acquisto, logistica integrata e capacità finanziarie molto superiori? Io credo di no. E allora la risposta non può essere chiudersi. La risposta deve essere aggregare, costruire alleanze,

trovare compagni di viaggio vicini per valori, territori e obiettivi. Perché oggi come ieri, voglio ripeterlo, nessuno si salva da solo. O costruiamo massa critica, oppure rischiamo lentamente di diventare marginali nei mercati, negli acquisti e perfino nelle filiere.

E voglio ancora sottolineare un concetto: aggregarsi non significa perdere identità, per me significa difenderla con più forza. Significa avere più capacità di investimento, più potere contrattuale, più servizi per i soci e più possibilità di mantenere viva un'agricoltura Cooperativa radicata nei territori.

Ancora una volta la vera sfida non è diventare più grossi per vanità. È diventare abbastanza grandi da restare forti e liberi. Liberi da divenire strumenti finanziari, liberi da sottostare a scelte che provengono da luoghi sconosciuti e per bocca di persone che neppure sappiamo chi sono, quale storia e quali obiettivi abbiano.

Guardate il mondo dei Consorzi Agrari; oggi non è più quello di trent'anni fa. Oggi Consorzi Agrari d'Italia è una grande piattaforma industriale e finanziaria, dove il peso determinante è quello di Bonifiche Ferraresi e di grandi soggetti finanziari. È un grande gruppo agroindustriale che ragiona per scala nazionale, per finanza e per redditività. Questi gruppi funzionano perché hanno capitale enorme, ma anche debiti enormi, aumenti di capitale continui e ingresso di investitori finanziari. È uno dei modelli che ha le sue logiche ed i suoi ritorni, anche per gli agricoltori.

Allora la riflessione che dobbiamo fare noi è seria. Vogliamo crescere mantenendo il controllo cooperativo e territoriale oppure vogliamo aspettare che il mercato ci renda troppo piccoli e ci costringa un giorno a consegnare tutto ad altri? Perché il rischio vero oggi non è fare alleanze. Il rischio è arrivarci troppo tardi. Lascio a tutti Voi e alle tante cooperative toscane, anche grandi, ma non abbastanza, il compito di trovare una risposta.

Ritornando alla Cooperativa, vorrei che tutti voi, soci, abbiate piena consapevolezza di quello che è stato fatto. Perché gestire una Cooperativa non significa solo approvare un bilancio, ma dividerne una direzione. Serve fiducia, l'ho ripetuto anche troppe volte; ma la fiducia non si regala, si costruisce comprendendo le scelte, valutandole, anche criticandole quando serve, e poi decidendo se sostenerle. Una Cooperativa vive se ha una base sociale attenta, consapevole e partecipe. Se invece diventa un luogo dove le decisioni si subiscono o si lasciano scorrere, allora rischia di perdere la propria forza e, nel tempo, di andare a sbattere. Noi abbiamo fatto delle scelte chiare. Ora sta a tutti voi, insieme, sostenerle con responsabilità o decidere di cambiarle.

La rappresentanza politica, quella vera, non è solo decidere: è ascoltare, mediare, e a volte anche avere il coraggio di cambiare idea. Qualcuno diceva che "la realtà è più forte delle ideologie".. e qui la realtà ci chiede di essere concreti, ogni giorno, senza paura di sporcarci le mani e con la testa sempre alta, anche con un po' di ironia, perché se non riusciamo a sorridere, allora vuol dire che abbiamo perso il senso delle cose. Non ce lo possiamo permettere, dobbiamo cavalcare il cambiamento e provare a guidarlo, con responsabilità, equilibrio ma anche con ambizione.

Perché accontentarsi è comodo, ma costruire è tutta un'altra storia e noi, diciamo, non siamo qui per stare comodi, siamo qui per lasciare un segno.