

# Mutualità: un approccio giuridico

ROBERTO GENCO, MAURO IENGO,  
PIER LUIGI MORARA

## Quaderni

**Fondazione Ivano Barberini**

Per lo studio e la divulgazione  
della Storia e Civiltà della Cooperazione

**1. Una definizione della mutualità.** La definizione della mutualità, e segnatamente della mutualità cooperativa, presenta una notevole ampiezza, che spazia dalla concezione giuridica a quella storica, economica, sociologica, ulteriormente dilatabili secondo le diverse ideologie (politiche in senso lato) che maggiormente se ne sono occupate.

Sotto il profilo giuridico si avverte l'esigenza di individuare la specificità dei termini in questione. Lo scopo mutualistico proprio delle cooperative non vuole esaurire il fenomeno della mutualità in genere ma afferma (i) che esistono delle società che, anziché uno scopo lucrativo, hanno scopo mutualistico, (ii) che questo scopo è caratteristico della cooperativa ed infine (iii) che esso è anche necessario e il suo effettivo perseguimento deve essere verificato nel corso della vita sociale, anche a pena di scioglimento autoritativo.

Ponendo come punto di partenza la definizione offerta dal codice civile, nell'ottica della specializzazione delle forme societarie, lo scopo mutualistico risulta immediatamente come l'elemento imprescindibile per l'esistenza della cooperativa, quasi al punto di formare una endiadi con il concetto di cooperazione. Questo tipo di approccio è orientato alla individuazione dello specifico carattere (oggettivo) del modello societario cooperativo (in linguaggio tecnico la "causa" della società cooperativa) che ne integra le differenze rispetto agli altri modelli societari. Ci sono pochi dubbi a riconoscere che la cooperativa, in questa visione, è identificata dal legislatore con lo scopo di produrre un vantaggio mutualistico a favore dei soci. Lo **scopo mutualistico**, che distingue il nostro modello da tutte le altre forme societarie, risponde a esigenze distintive proprie della logica del diritto societario.

A rendere ancora più complesso il discorso si tenga anche conto delle possibili declinazioni e influenze che il termine può avere:

- la mutualità plurima, volta a soddisfare i bisogni di diverse categorie di cittadini;
- la mutualità cui si aggiunge lo scopo solidaristico (vedi le categorie mutualistiche delle cooperative sociali ai sensi della legge 381/91 e del d.lgs 460/1997; delle imprese sociali in forma cooperativa ai sensi del d.lgs 155/2006; delle cooperative di comunità, secondo la prassi che si sta affermando e che avrà –si spera presto- una previsione legislativa);
- la mutualità condivisa, cioè quella attraverso la quale si intersecano le mutualità di altre cooperative (vedi il consorzio cooperativo ai sensi della legge Basevi, il gruppo cooperativo paritetico di cui all'articolo 2545-septies o il contratto di rete di imprese di cui alla legge 33/2009);
- la mutualità cui si aggiunge lo scopo lucrativo per la presenza di soci finanziatori nella compagine sociale o per la partecipazione a società lucrative.

Già da questa prima scorsa deriva in modo diretto un criterio di identità di grande significato concreto, emerso in particolare dalla discussione che ha portato il legislatore a introdurre (con finalità agevolativa, e non di definizione societaria) il **concetto di prevalenza mutualistica**. Sul presupposto che la mutualità non è di tipo esclusivo e che è consentita la scelta statutaria della operatività con terzi, il legislatore del 2003 ha individuato un criterio agevolativo che presenta una grande importanza anche sotto il profilo che si sta esaminando: intendendo riservare il regime agevolativo alle sole cooperative che svolgono una mutualità prevalente, si viene infatti ad affermare che sono cooperative (e quindi hanno scopo mutualistico) anche le coop a mutualità non prevalente.

Un'ulteriore conseguenza, se si considerano le possibili declinazioni di questa prima caratteristica, porta a riconoscere come elemento identitario di tutte le cooperative la **particolare natura dei soci** i quali, per poter concorrere allo scopo mutualistico, devono possedere requisiti di accesso (in senso lato professionali, se si escludono le

coop di utenza). L'articolo 2521, n. 3, nel prevedere che l'oggetto sociale della cooperativa debba essere specificato con riferimento ai requisiti e agli interessi dei soci, esprime con una certa efficacia il concetto di mutualità. Significa infatti che l'attività economica della cooperativa non può che essere dedicata alla soddisfazione degli "interessi" dei soci, i quali debbono essere accomunati da predeterminate caratteristiche, i "requisiti" (professionali e/o sociali e/o economici). Significa conseguentemente che il controllo dell'impresa è assegnato a quanti (lavoratori, produttori, consumatori) sono interessati ad ottenere attraverso l'attività d'impresa, non la massima remunerazione del capitale conferito, ma la massima utilità attraverso le occasioni di scambio con la società.

In estrema sintesi le finalità di **servizio mutualistico** e l'**omogeneità socio-economica della compagine** rappresentano i tratti distintivi rispetto agli altri modelli societari.

Si tratta, già in questi primi e minimali livelli di definizione, di elementi estremamente importanti per circoscrivere la realtà di cui ci occupiamo: soprattutto se ci si pone in una visuale di tipo dinamico del fenomeno e non meramente storico-descrittiva.

Nell'ordinamento giuridico italiano, pur non essendovi una definizione puntuale della nozione di mutualità, essa è al centro del modello cooperativo sia nell'articolo 45 della Costituzione, sia nel Codice civile che nella legislazione speciale.

Il Legislatore italiano ha compiuto sistematicamente la scelta di ricercare un complesso di requisiti che rendano presumibile la sussistenza del carattere mutualistico nelle cooperative, soprattutto al fine del godimento di speciali regimi fiscali. È ciò che è avvenuto con l'art. 26 del D.L.C.P.S. 14 dicembre 1947, n. 1577, attraverso le cosiddette clausole mutualistiche, ed è ciò che avviene con gli articoli 2512, 2513 e 2514 c.c.

Va quindi sottolineato che la finalità mutualistica del servizio ai soci non può esaurire le potenzialità del modello societario che non può limitarsi ad essere manifestazione egoistica di un gruppo di cittadini più o meno ampio. Nell'articolo 45 della Costituzione la mutualità è un valore intimamente connesso con la funzione sociale delle cooperative: certamente connessa di volta in volta ai meriti particolari delle varie iniziative economiche in forma mutualistica, e quindi storicamente variabile nei suoi contenuti, ma costante nell'identificare le potenzialità del modello. In altre parole, attraverso lo scambio mutualistico si tende a soddisfare bisogni collettivi, quali gli interessi dei consumatori, dei lavoratori, di coloro che cercano una casa o degli imprenditori che tendono a migliorare le performances delle loro imprese.

Tuttavia come si concilia il carattere egoistico della mutualità con la funzione sociale (e la spinta solidaristica in essa contenuta) della cooperazione? Qui entrano in gioco i fattori strutturali che caratterizzano il modello cooperativo:

- l'assenza del fine della speculazione privata nel senso (che conosciamo bene) della limitata distribuzione degli utili d'esercizio a titolo di remunerazione del capitale sociale a tutto vantaggio della remunerazione delle finalità più propriamente cooperativistiche (ristorno e riserve patrimoniali indivisibili);
- la forma democratica del governo d'impresa, cioè l'esercizio del voto capitaro negli organi sovrani della cooperativa e l'obbligo che l'organo di gestione sia prevalentemente (se non esclusivamente) composto dai rappresentanti dei soci cooperatori;
- la porta aperta, cioè la connaturata capacità delle cooperative di ammettere nelle rispettive compagini sociali quei cittadini (lavoratori, consumatori o imprenditori) che cerchino di soddisfare il loro particolare bisogno, capacità

condizionata dalla sola necessità di non pregiudicare gli equilibri imprenditoriali e mutualistici presenti nella cooperativa;

- l'intergenerazionalità, la capacità cioè della cooperativa di soddisfare i medesimi bisogni a più generazioni di cittadini, capacità che però non può essere considerata un dato strutturale delle cooperative, ma il risultato benefico della applicazione di quanto sopra descritto: un governo democratico ed oculato che, attraverso un efficace scambio mutualistico, l'incremento del patrimonio indivisibile e l'equilibrato esercizio del principio della porta aperta, porta alla costruzione di un'impresa attraente nel tempo agli occhi dei cittadini.

Sono tutti fattori tra loro connessi che difficilmente possono essere collocati in una gerarchia di importanza. Se si dovesse però individuare un criterio di propedeuticità, si potrebbe partire proprio dallo svolgimento dello scambio mutualistico perché, va nuovamente sottolineato, la massimizzazione del risultato mutualistico può deprimere l'accumulazione patrimoniale, può chiudere le porte delle compagini sociali.

La mutualità che connota la cooperativa può coesistere con scopi lucrativi e all'interno della società possono esistere soci sovventori e finanziatori la cui partecipazione alla società è legata ad un intento non mutualistico ma lucrativo. Questo è un territorio che può essere esplorato nelle sue minacce e opportunità e oggettivamente risulta un tema poco esplorato nella riforma del 2003 quello delle modalità con le quali far convivere virtuosamente scopi mutualistici e lucrativi all'interno della organizzazione societaria.

La prestazione di servizio può definirsi mutualistica se i soci cooperatori governano la gestione. Bisogna anche interrogarsi su se e in che maniera questa effettività della gestione da parte dei soci possa ancora dirsi concretamente praticata dalle cooperative soprattutto nel caso di grande dimensione sociale. La gestione della mutualità deve portare vantaggi ai soci.

**2. Una definizione della mutualità. Segue: mutualità esterna e solidarietà di sistema.** Su un piano diverso si collocano invece gli **elementi solidaristici** definibili come “corollari della mutualità”: le finalità di servizio alla comunità (coop sociali); la limitazione dei diritti patrimoniali e il regime di indivisibilità, con il conseguente carattere intergenerazionale dell'impresa; la solidarietà di sistema tra cooperative (regime dei Fondi mutualistici). Questi elementi emergono, storicamente, come requisiti agevolativi fiscali (e assurgono a criteri di purezza mutualistica) sulla base di un implicito trade-off normativo: il legislatore concede un vantaggio, ma impone un sacrificio per ottenerlo. Successivamente il “sacrificio” diventa valore in sé e all'indivisibilità delle riserve, principio risalente all'inizio del '900, si aggiunge alla fine del secolo l'istituzionalizzazione della mutualità esterna con i Fondi mutualistici. Con la mutualità (recte: solidarietà) di sistema la legge ha introdotto un elemento, a ben vedere totalmente diseconomico per un'impresa normale, di sacrificio a carico di tutte le cooperative, e non solo dei soci cooperatori come avviene con la regola di indivisibilità. Questi corollari della mutualità (conseguenza dell'identità storica acquisita dall'impresa cooperativa come impresa a struttura aperta, con forte connotazione solidaristico-altruistica) svolgono una funzione distintiva su un piano diverso da quello della causa societaria, ed hanno una valenza precettiva più debole: tecnicamente essi non sempre costituiscono requisiti di esistenza della cooperativa. Si consideri ad es. il regime di indivisibilità patrimoniale, da sempre facoltativo e opzionale, e inoltre non universale per tutte le forme societarie cooperative (vedi le banche popolari); la labile precettività del principio di porta aperta.

Non c'è dubbio tuttavia che essi rappresentano un elemento identitario fortissimo per l'impresa cooperativa e che, pur avendo uno strettissimo legame con lo scopo

mutualistico, hanno costituito un modello per il regime di soggetti non connotati in senso mutualistico come le Onlus e in un secondo tempo le imprese sociali.

Il tema della funzione sociale è strettamente legato al valore intergenerazionale dell'esperienza cooperativa: la mutualità esterna è essenzialmente mutualità a favore delle generazioni future. In questa ottica la funzione dell'amministratore indipendente, proposto da Zevi, ha un grande valore in questa lettura intergenerazionale della cooperativa: gli amministratori eletti dai soci dovrebbero rappresentare gli interessi diretti degli stessi soci, mentre questa particolare figura avrebbe la funzione di portare gli interessi più avanti garantendo che uno scambio mutualistico possa avvenire per i soci che saranno presenti nel futuro.

Più in generale si potrebbe anche considerare il **Fondo mutualistico** come soggetto che dovrebbe controllare la mutualità esterna, in quanto destinatario ultimo delle risorse generazionali: nel momento attuate esso non ha voce, se non in un limitatissimo ambito, nella gestione delle cooperative, e questo anche dove si accorga che comportamenti opportunistici tendono a distribuire le risorse indivisibili all'interno della cooperativa in frode alle sue aspettative di devoluzione successiva. Probabilmente si potrebbe riflettere su come dare voce ai Fondi per garantire l'intergenerazionalità o un interesse più egoistico che è quello dei fondi stessi.

**3. Un tentativo di sintesi.** La specificità del concetto in termini giuridici non può quindi essere di ostacolo all'idea dell'ampliamento del termine di mutualità e alle ipotesi di nuovi strumenti per garantirne le potenzialità di espressione che possano valorizzare le due componenti dell'esperienza cooperativa ovvero, da un lato, la **gestione di servizio**, che definisce i requisiti dello scopo mutualistico nell'ottica del regime societario (esigenza di definire l'interesse economico perseguito dai soci e assunto dalla legge in modo oggettivo come "causa" dello specifico contratto di società e del relativo "tipo" societario); e dall'altro lato gli elementi di "**solidarietà altruistica**" (impropriamente ma efficacemente assunti a predicati della mutualità e delle sue varie forme di espressione: Cavazzuti). Questi caratteri costituiscono predicati della mutualità; visto che le cooperative sono nate e si sono sviluppate e cresciute in un certo modo ed hanno fatto le riserve indivisibili perché questo era il modo per compensare le agevolazioni fiscali, quindi, "ti do' un vantaggio, ma ti impongo un sacrificio", quasi come una penalizzazione. Nella solidarietà di movimento si è riconosciuto un elemento che sarebbe totalmente diseconomico per un'impresa normale, un auto-sacrificio imposto dalla legge a tutte le cooperative di concorrere alla solidarietà di movimento.

Occorre tenere a mente i rischi che si corrono nell'analisi del concetto di mutualità in senso allargato, poiché si potrebbe incappare nell'idea di impresa cooperativa dai confini semantici frastagliati, per cui sarebbe più opportuno prendere in considerazione una regola di esclusione: cosa non è più mutualità? Cosa non è più cooperativa?

In un'economia di mercato avanzata ed evoluta, il sistema cooperativo può costituire non solo un mezzo per valorizzare il coinvolgimento del socio, ma anche un modo per tutelare le economie marginali e garantire "il pluralismo di forme d'impresa". In tale direzione, la cooperativa può cercare di avviare una relazione dialettica con nuove culture della società attuale in modo da coinvolgere possibili soci futuri, aspetto importante per il continuum vitae dell'impresa stessa.

**4. Essenzialità dello scopo mutualistico e sviluppo dell'impresa cooperativa.** Se è vero che non vi è mai stata una nozione normativa della mutualità, è altrettanto vero che un punto di riferimento al riguardo vi è stato con la relazione al codice civile del 1942, secondo la quale lo scambio mutualistico avrebbe dovuto garantire ai soci "beni e servizi od occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero

dal mercato” (una retribuzione maggiore per i soci lavoratori; un prezzo inferiore per i soci consumatori; servizi a minor costo per migliorare le performances dei soci imprenditori). Si tratta di una nozione su cui concordavano gran parte della dottrina e della giurisprudenza e che ancora oggi ritroviamo in molti statuti.

In questo senso lo scambio mutualistico deve permettere al socio di conseguire un vantaggio immediato o differito (ristorno) reso possibile da un meccanismo produttivo caratteristico, imperniato sulla eliminazione dell’intermediario speculativo e sulla redistribuzione ai soci (salve le esigenze dell’impresa) del profitto realizzato nel processo produttivo.

La nozione contenuta nella relazione del 1942 è stata realmente applicata? E se sì, è ancora attuale? Che cosa si intende per “condizioni più vantaggiose”? Quelle economiche/finanziarie? O quelle relative alla qualità del prodotto, del servizio o del trattamento contrattuale? A quale mercato ci si riferisce?

Nelle cooperative di lavoro, si potrebbe sostenere che l’obiettivo dichiarato della nozione tradizionale di mutualità (la maggiore retribuzione per i soci lavoratori) sia stato superato con la legge 142/2001 che impone alle cooperative di corrispondere ai soci il trattamento economico minimo previsto dal CCNL di riferimento.

Da molti anni, le finalità cui le cooperative generalmente tendono sono infatti la “stabilità occupazionale” e “l’equa retribuzione” delle prestazioni lavorative dei soci. Il plus è rimesso alle condizioni reddituali della cooperativa (ovviamente) e alla volontà dei soci espressa in sede assembleare. D’altra parte, la scelta di aderire alle regole del mercato fa sì che l’obiettivo mutualistico non dipenda solamente dalle scelte degli organi amministrativi e deliberanti della cooperativa, ma anche da fattori esogeni che ne possono giustificare il mancato conseguimento. In via relativamente “fisiologica” si può citare l’esempio della partecipazione delle cooperative alle procedure di appalto dove la compromissione del classico obiettivo mutualistico può derivare dalle condizioni imposte dai committenti, soprattutto le PP.AA. che nei capitolati d’appalto condizionano spesso l’affidamento al criterio del massimo ribasso. In via relativamente patologica, si possono citare i CCNL sottoscritti dall’UNCI i quali prevedono retribuzioni inferiori rispetto a quelle stabilite dai CCNL sottoscritti dalle principali Centrali cooperative ed Organizzazioni sindacali.

Nel 9° Rapporto sociale delle COOP, si afferma che lo scopo è quello di “fornire ai propri soci prodotti di qualità a prezzi convenienti”. Non vi è quindi l’obiettivo di assicurare il prezzo minore (risultato che per alcuni prodotti è raggiunto), ma il prezzo conveniente in relazione alla qualità. Emerge con grande nettezza il rapporto della grande COOP con il contesto sociale ed economico dove essa opera e la responsabilità sociale viene proposta come elemento portante della missione.

Nelle cooperative di abitazione, dove l’obiettivo mutualistico è quello di assegnare in proprietà l’abitazione o darla in locazione a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato, il ruolo dell’ente pubblico è decisivo per definire le modalità di perseguimento dello scopo mutualistico. Si veda, al riguardo, la distinzione convenzionale tra cooperative erariali, cooperative convenzionate e cooperative private.

Quindi, il conseguimento dello scopo mutualistico non è rimesso unicamente al fattore volitivo dei gruppi dirigenti e/o delle basi sociali delle cooperative, ma deriva anche dai contesti di mercato in cui esse operano e dalle rispettive regole.

Da qui la necessità di un pieno riconoscimento delle regole del mercato (rectius, dei mercati) e la consapevolezza di doversi esprimere in forma d’impresa, aspetti che, per molti versi, hanno determinato la piena affermazione nelle diverse tipologie di cooperative dell’orientamento che ruota intorno al cosiddetto principio del rapporto di scambio ulteriore (le transazioni economiche che si instaurano tra soci e cooperative,

pur essendo fortemente condizionate dal contratto sociale tipico delle cooperative, rispettano gli schemi tradizionali degli scambi nel settore privato).

Quindi, se è vero che le cooperative tendono prevalentemente ad assicurare ai propri soci le medesime condizioni che il mercato offre a lavoratori e consumatori e solo successivamente ad erogare il vantaggio mutualistico, esse hanno un problema più complicato, rispetto alle altre forme di impresa, di distribuzione del reddito conseguito proprio in virtù delle loro peculiarità.

Da una parte vi sono i soci cooperatori che hanno la giusta aspettativa di essere premiati in proporzione all'apporto mutualistico che hanno prodotto (si parla del ristorno); dall'altra vi è l'impresa cooperativa che va curata e patrimonializzata per consentire ad essa di esplicare efficacemente il proprio operato nel mercato e nel contempo di perseguire efficacemente la soddisfazione dei bisogni dei propri soci.

Come va sciolto questo nodo? Certamente non dando priorità all'una o all'altra aspettativa o esigenza, non affermando un diritto soggettivo al ristorno, né una piena discrezionalità del management cooperativo a compiere le relative scelte.

Si potrebbe pensare di fare un passo in più rispetto a quello (importante) compiuto in occasione della riforma del diritto societario del 2003 in materia di ristorno. È stato infatti disposto che l'organo sociale competente a deliberare sul tema è l'assemblea, la quale tuttavia mantiene spesso un ruolo passivo. Infatti, non vi è discussione se il CdA decide di non proporre l'erogazione del ristorno a vantaggio dell'accumulazione patrimoniale, così come non vi è discussione se il CdA decide di proporre l'esatto contrario.

Sarebbe sufficiente introdurre un obbligo di motivazione in materia di ristorno sia nel caso di sua erogazione, sia (a maggior ragione) in caso di mancata erogazione. Non è una novità assoluta se solo si considera il meccanismo inverso previsto per le cooperative di lavoro, in caso di dichiarazione dello stato di crisi e di individuazione delle misure per il risanamento, ovvero quello indicato per le cooperative di abitazione in base al quale la valutazione dell'adeguatezza del vantaggio mutualistico (espresso attraverso la definizione del prezzo dell'alloggio) viene affidata all'assemblea dei soci (anche e soprattutto per evitare l'istituto del ristorno).

Possiamo qualificarla come "operazione trasparenza mutualistica" per rendere ancora più chiara la finalità ultima delle cooperative, che è quella di puntare a corrispondere ai soci un vantaggio (il ristorno), e motivare qualora l'erogazione di tale vantaggio non sia possibile od opportuna in ragione delle condizioni economiche e finanziarie della cooperativa.

D'altra parte (come ha affermato la Corte di Giustizia UE, sezione I, 8 settembre 2011, nelle cause C-78/08 e C80/08) l'agevolazione fiscale alle cooperative è legittima purché le cooperative "operino nell'interesse economico dei loro soci e intrattengano con questi ultimi una relazione non puramente commerciale, bensì personale particolare, in cui essi siano attivamente partecipi e abbiano diritto ad un'equa ripartizione dei risultati economici".

Il concetto di servizio al socio sembra ancora indispensabile pensando al possibile sviluppo della forma di impresa cooperativa nel XXI secolo. Questo senza nascondersi la complessità dei diversi interessi coinvolti: il (nuovo) socio può esprimere istanze di massimizzazione del vantaggio mutualistico a scapito di quelle di mutualità esterna, di consolidamento patrimoniale o addirittura di stabilità e continuità dell'impresa; il rapporto di lavoro si va disgregando in tante diverse possibili forme di rapporti e interessi diffusi; la declinazione in forma cooperativa della mutualità tra nuove (o vecchie) professioni può enfatizzare il carattere chiuso dell'impresa e il servizio immediato ai soci a scapito della continuità dell'impresa.



Tuttavia l'interesse mutualistico, la misurabilità del servizio e la partecipazione del socio sembrano ancora elementi fondamentali per assicurare vitalità a questo modello, per non abituarci a vedere solo le cooperative esistite finora (quelle di consumo, dei lavoratori, dei braccianti agricoli), ma per rinvigorire questo modello nell'ottica di nuove forme di promozione cooperativa.

In questa ottica non si deve attribuire un ruolo eccessivo alla legge perché la legge è uno strumento coercitivo mentre appare al contrario utile un approccio flessibile che ci consenta di dover ricorrere il meno possibile al concetto di mutualità allargata. Quanto più è adeguato e comodo il concetto di mutualità, tanto meno dobbiamo ricorrere al concetto di mutualità allargata; in linea con questo ragionamento, viene di affermare che più che di una regola di identificazione, probabilmente, abbiamo bisogno di una regola di esclusione; che cosa non è più mutualità? E cosa non è più cooperativa? È diverso, perché se noi fissiamo il principio della porta aperta che, come sappiamo, è un concetto scontato, vedi cooperative di lavoro e in alcuni limitati casi, invece, è un problema e viene rilevato come un aspetto critico. Allora, se noi inseriamo l'effettività della porta aperta come elemento di esclusione, probabilmente dobbiamo fare i conti con esperienze cooperative rispetto alle quali vengono sottratti degli elementi di legittimazione. Quante volte ci siamo sentiti dire da ospiti più o meno stranieri che la *Sacmi* non è più una cooperativa perché non pratica il principio della porta aperta; allora, credo che sia importante, da un lato, evitare la “coperta della mamma legge” che usa in maniera rigida questi concetti; dall'altro lato, identificare bene quale è l'elemento al di fuori. Allora, quanto più teniamo aperto questo concetto di cooperativa rispetto a ciò che può diventare in relazione ai nuovi bisogni, quanto meno abbiamo un rischio di delegittimazione.

**5. Efficienza ed efficacia dell'impresa coop: bisogni del socio e ruolo del management.** L'efficienza della cooperativa deriva dall'aver ben chiaro quale sia il nostro socio/persona a cui ci rivolgiamo, quale servizio gli diamo, come misuriamo la soddisfazione nella prestazione di quei servizi e, quindi, il raggiungimento dello scopo della cooperativa.

Uno dei maggiori problemi è quello del ruolo del management e del controllo dei soci sullo svolgimento delle funzioni del management, perché la cooperativa è un'impresa a *governance* debole, perché la democrazia per cui tutti partecipano, ma tutti contano per uno vuol dire che nessuno è padrone e nessuno è in grado di rivolgersi ad un manager forte come padrone. Di qui la chiarezza di determinazione degli scopi della cooperativa che introduce un elemento per il controllo della gestione da parte del management.

Se il fine mutualistico viene dall'inizio ben delineato, il ruolo del socio può assumere una funzione di stimolo e controllo sul *modus operandi* del management cooperativo, valorizzando la partecipazione economica e il coinvolgimento alla *governance* societaria. Quest'ultimo aspetto richiede, tuttavia, una definizione corretta dell'obiettivo ultimo da perseguire per evitare “derive istituzionalistiche”, ovvero la possibilità che i manager diventino meri padroni e proprietari dell'impresa cooperativa.

Ci sarebbe molto utile definire la prospettiva di indagine perché se vogliamo capire la mutualità, un conto è quello che ci può dire un nuovo cooperatore o dirigente cooperativo o uno studioso della società o dell'economia, un amministratore o uomo di governo o politico: probabilmente, tenere presenti questi diversi approcci alla lettura e anche all'individuazione della mutualità, ci può essere utile per dare una complessità che ad oggi ci sono delle categorie privilegiate che sono i operatori e gli studiosi di cooperative che tendono a fornire una loro lettura particolare in quanto fondata su dati di esperienza e di conoscenza.



**6. Alcune idee per la promozione cooperativa.** I Fondi mutualistici nascono paradossalmente da una sorta di senso di colpa dei cooperatori nel momento in cui si avanzava la proposta relativa all'introduzione dei soci finanziatori: alla base della legge 59 sta certamente questa ricerca di equilibrio tra "solidarietà e mercato", in cui entrambi i termini ricevono un consistente, e per molti versi rivoluzionario, slancio in avanti. Quella dialettica straordinaria ha generato forse il più grande risultato nella storia del movimento cooperativo italiano: un risultato che, probabilmente, non era percepito come possibile dagli attori di allora e che certamente ha prodotto risultati inaspettati. In fondo oltre vent'anni fa le analisi dei bilanci non erano certamente evolute come oggi, e l'accuratezza delle previsioni era fortemente condizionata dalla ristrettezza dei campioni (le coop più grandi).

Quella dialettica è riuscita tuttavia a intuire i reciproci vantaggi di una privazione di risorse finanziarie a carico dell'impresa a favore di una iniziativa che aveva delle opportunità di ritorno economico non solo per i "contribuenti netti" ma per gli stessi contribuenti beneficiari degli interventi del Fondo mutualistico.

La strategia dei Fondi mutualistici deve tenere conto di due diversi profili, entrambi meritevoli di essere perseguiti: da un lato le iniziative a sostegno della nascita di nuova impresa; dall'altro quelle a favore di coop già esistenti.

Quest'ultima finalità pone certamente meno problemi e meno rischi di investimento, avendo a che fare con soggetti imprenditoriali già operanti; ma non presenta affatto una minore meritevolezza se si considera quanto siano importanti le finalità di sostegno agli investimenti, di riequilibrio patrimoniale, di aggregazione tra imprese, di ristrutturazione strategica e così via.

Ma va sottolineato che la promozione cooperativa in senso stretto oggi è un problema non solo in termini imprenditoriali e finanziari, ma anche in termini di indirizzo strategico. Se tutti siamo abbastanza sicuri sull'opportunità di sostenere una nuova cooperativa costituita da lavoratori licenziati da un'impresa in crisi, è assai più alta la necessità di valutazione che dobbiamo affrontare rispetto a una start-up innovativa o a una cooperativa tra professionisti o ancora ad altre tipologie cooperative che nascono al di fuori dei paradigmi consolidati e sperimentati.

In questo ambito si presentano opportunità ma anche rischi di contaminazione della purezza mutualistica.

La sfida ancora aperta nella cosiddetta mutualità esterna sta nel passare dalla dimensione del distretto cooperativo fortemente omogeneo ma di limitate dimensioni territoriali (è il caso del Trentino o di *Mondragon*), ad una dimensione nazionale seppur in un paese non sterminato come l'Italia. Le differenze di presenza cooperativa che esistono tra Emilia, Toscana e resto dell'Italia portano a riconoscere la necessità di una espansione territoriale che non si esaurisce nella promozione nel Mezzogiorno (pure espressamente prevista dalla legge 59/1992). Dare un'effettiva dimensione nazionale all'impresa cooperativa in Italia, facendola uscire dai suoi tradizionali distretti forti, è un obiettivo di politica economica non da poco e solo in parte riuscito.

Oltre tutto, quello che sembrava un percorso avviato e che lasciava intravedere il raggiungimento di concreti obiettivi, oggi è in gran parte compromesso dalla crisi che avanza (e che peraltro colpisce con pari intensità in tutto il territorio nazionale).

**7. La demutualizzazione.** Questo concetto ci porta alla patologia, o meglio alle diverse possibili forme di patologie, del fenomeno cooperativo. In un primo senso possiamo darne una lettura in una duplice ottica. La prima è costituita dall'**abbandono della forma cooperativa**: quello che non era possibile fino a dieci anni fa, è stato reso possibile con la riforma, che ha consentito alle cooperative di trasformarsi. Oggi possiamo riconoscere che quella che abbiamo tutti vissuto come una pericolosa

minaccia è stato un flop, grazie al vincolo della devoluzione patrimoniale (doverosamente) riproposto come obbligo anche nella procedura di trasformazione. Oggi sembra di poter affermare che questa prospettiva non rappresenti un reale e attuale pericolo per il sistema cooperativo.

La seconda minaccia, probabilmente più subdola e pericolosa, è rappresentata dallo **svuotamento del rapporto mutualistico**: l'impresa continua ad esistere e a operare, magari anche in modo eccellente, ma non risponde più ai bisogni mutualistici dei suoi soci. Si tratta di una patologia molto più frastagliata della precedente, e per molti versi anche più subdola. L'assenza sopravvenuta, ovvero l'erosione, dello scopo mutualistico può dipendere (i) da una diversa struttura del mercato, che non consente più alla cooperativa di svolgere il proprio servizio mutualistico; (ii) dall'opportunità di valorizzare in modo ottimale i fattori produttivi dell'impresa, che la forma cooperativa costringe entro una griglia inadeguata; (iii) da scelte opportunistiche del management (semmai concomitanti al disinteresse dei soci operatori) che modificano la mission deviando dal servizio mutualistico; (iii) da una sopravvenuta mancanza di controllo mutualistico nello sviluppo di un'impresa cooperativa di gruppo. In tutte queste situazioni può inoltre essere presente la presenza di un investitore non cooperativo che determina/rafforza le scelte di demutualizzazione. Può inoltre essere presente o meno una situazione di declino/tracollo imprenditoriale. Si tratta, evidentemente, di “patologie mutualistiche” (ma non necessariamente di “patologie imprenditoriali”) molto diverse fra loro e che si prestano a diverse valutazioni di merito. La risposta minimale ma insopprimibile, è costituita in tutti i casi dalla salvaguardia del carattere cooperativo della proprietà dell'impresa, che può anche comportare il superamento della forma mutualistica ma non l'affrancamento del valore degli asset aziendali dal vincolo della indivisibilità.

*Con il contributo di*

