

Antonio Zanotti

# La governance societaria: società per azioni e cooperative a confronto

Una interpretazione economica



*Rubbettino*

Antonio Zanotti

La governance societaria:  
società per azioni e cooperative a confronto

Una interpretazione economica



*Rubbettino*

## Introduzione

A partire dagli anni '80 la governance delle imprese è stata uno dei temi economici e giuridici più dibattuti a livello mondiale. Considerato come le imprese abbiano sempre avuto un sistema di governo, non è facile spiegare questa incredibile manifestazione d'interesse così improvvisa, come se, fino ad allora, la questione non fosse esistita.

L'economia, classica e neoclassica, ha a lungo studiato il comportamento delle imprese basandosi sulla semplificazione che fossero dirette da un unico soggetto in grado di svolgere contemporaneamente il ruolo di proprietario, amministratore e manager, che tutto decide e rischia in proprio. In questo contesto non c'è bisogno di definire un sistema di governance. Il proprietario imprenditore intrattiene con tutte le parti costituenti l'impresa rapporti regolati da leggi e contratti e s'appropria del residuo che avanza. In questo contesto viene dato per scontato che l'imprenditore sia l'unico soggetto che corre dei rischi, per cui si giustifica l'appropriazione del profitto come compenso per il rischio.

Ma quando ci allontaniamo da questa situazione teorica (o meglio, limitata alle piccole imprese) perché il proprietario imprenditore non è più in grado di fornire le risorse, professionali e/o finanziarie a sostegno dei processi di crescita dell'impresa, allora subentra la separazione fra chi decide, perché dovrebbe averne le capacità professionali e chi ne subisce, nel bene o nel male, le conseguenze, avendo fornito il capitale di rischio: in genere questo passaggio viene definito come la separazione della proprietà dal controllo. Se proprietario e dirigente sono due soggetti che intendono massimizzare la propria funzione di utilità, nulla garantirà che il secondo, pure investito da poteri fiduciari da parte del primo, opererà nel suo interesse.

Questo rapporto è complesso perché non può essere risolto per via contrattuale in quanto è impossibile immaginare la sottoscrizione di contratti completi. In mancanza di contratti completi quali sono allora i meccanismi istituzionali in grado di garantire l'allineamento degli interessi fra proprietari e gestori? La questione della governance societaria ruota attorno a questo quesito.

La governance è quindi una questione comune a tutte le imprese, ma solo per alcune diventa un problema, esattamente quando ci troviamo di fronte alla presenza contemporanea di due situazioni:

- a. le persone che sono proprietarie dell'impresa sono diverse dalle persone che guidano l'impresa;
- b. non è possibile stipulare contratti completi che regolino i rapporti fra questi due soggetti.

La teoria economica ha definito questa situazione come un rapporto di agenzia fra i proprietari (*principals*) e i dirigenti (*agents*): in questi casi come governare un'impresa diventa una questione assai complessa.

La Teoria dell'Agenzia, che ha posto le basi teoriche e proposto le soluzioni empiriche per risolvere la questione della governance, tende comunque a semplificare la realtà, limitando la questione alla contrapposizione fra principale e agente. Quando il ruolo di principale è occupato da un gran numero di persone, tende a prevalere un atteggiamento di *free riding* per cui non riesce a svolgere la funzione di controllo sul comportamento dell'agente ed è perciò costretto a delegare questo ruolo a un ulteriore interprete della governance, il Consiglio di Amministrazione.

Il sistema di governance è, in sintesi, il frutto di tre forze convergenti sull'impresa:

- a. il quadro legislativo che fissa il campo di gioco;
- b. il ruolo occupato dai soggetti interni all'impresa (soci, amministratori e managers);
- c. il condizionamento delle forze esterne autonome che premono sull'impresa.

Gli studi sulla governance tendono ad assumere il primo punto come un vincolo esterno, concentrandosi maggiormente sugli altri due aspetti.

L'aspetto centrale resta però l'indagine sul ruolo dei soggetti interni, soci, amministratori e managers e la soluzione proposta per rendere coerenti i comportamenti è stata quella di formulare dei codici di (auto)regolamentazione.

La sostanza dei codici di governance, in estrema sintesi, ruota attorno a un punto fondamentale: come costringere chi gestisce l'impresa (managers) a comportarsi per massimizzare l'interesse dei soci.

L'opinione prevalente è che i sistemi di governance incidano sulle performance delle imprese, ma non mancano gli scettici che rispondono che sono le persone, con le loro capacità, a determinare i risultati finali e che nulla serva oltre quanto definito dalla legge in materia di responsabilità dei decisori.

Come vedremo, numerosi studi empirici non confermano l'esistenza di una correlazione certa fra *performances* e *best practices* di governance, lasciando questo punto nodale ancora oggetto di discussione e di ricerca.

Se indubbiamente un sistema astratto di regole non può essere garanzia di buoni risultati, non si può ignorare come le istituzioni influiscano sul comportamento delle persone: un'impresa che recepisca perfettamente le migliori prassi

di governance, ma diretta da persone incapaci e disoneste non si salverà dal disastro, come numerosi scandali societari hanno dimostrato. Ma come evitare che al vertice di una impresa possano salire persone incapaci o disoneste oppure come rimuoverle da questo ruolo qualora ciò accadesse? La risposta migliore sembra essere: disponendo di buone regole di governance.

A nostro avviso certi istituti possono essere validi per evitare che un management troppo compiacente verso se stesso possa trascinare l'impresa nel baratro oppure per fornire a un'impresa in difficoltà le modalità di reagire prontamente.

Anche nel caso di una impresa ben diretta esiste, comunque, sempre il problema di comportamenti di *rent seeking*, attraverso cui il management o l'azionista di controllo si appropria di utili di spettanza dei proprietari o di altre parti costituenti (*stakeholders*). Alla base di questi comportamenti c'è sempre un problema di asimmetrie informative fra le parti, problema quasi impossibile da risolvere in modo assoluto, ma possibile da mitigare. Su questo terreno le possibilità di raggiungere l'obiettivo sono, a nostro avviso, più concrete se suffragate da buone pratiche di governance, ancorché esista sempre il rischio che un'impresa adempia alle buone regole solo in via formale (*box ticking*).

Se un buon sistema di governance non è probabilmente in grado di assicurare buoni risultati o la tutela dei diritti degli *shareholders* o, al limite, di tutti gli *stakeholders*, è però plausibile che contribuisca ad aumentare le probabilità che ciò avvenga.

Gli studi sulla governance d'impresa hanno avuto fondamentalmente per oggetto le grandi società per azioni quotate (*public company*). Gli studi riferiti ad altre imprese con forme proprietarie diverse (pubblica, cooperativa e non profit) si sono sviluppati sempre in un'ottica comparativa. In questa ricerca abbiamo seguito la stessa strada: per capire gli aspetti specifici nelle cooperative abbiamo ritenuto necessario passare attraverso il dibattito sulla governance nelle grandi società per azioni.

I profili di governance nella *public company* sono diversi da quelli disegnati per la *family company*, ancorché siano spesso interpretati entrambi alla luce della Teoria dell'Agenzia.

Anche se esistono cooperative che sono delle vere e proprie multinazionali<sup>1</sup>, la maggioranza ha dimensioni modeste e se fossero imprese non cooperative sarebbero probabilmente governate da un imprenditore-proprietario, risolvendo ogni problema di governance.

1. Il Gruppo Cooperativo di Mondragon è sicuramente il caso più noto e più studiato con i suoi 75 insediamenti fuori dalla Spagna.

Le 300 cooperative di maggiori dimensioni sono monitorate dall'International Co-operative Alliance (ICA) con il progetto 'Global 300'. Informazioni in merito sono disponibili al sito internet dell'ICA: [www.ica.coop](http://www.ica.coop).

A nostro avviso qualsiasi tentativo di confrontare i sistemi di governance nelle cooperative e nelle imprese di capitali non va ricercato sulla base della dimensione aziendale, ma sul grado di separazione fra proprietà e controllo. In questo caso cooperative anche di dimensioni medio - piccole presentano un numero elevato di soci e quindi tutti i caratteri della separazione fra proprietà e controllo.

In questo senso il nostro confronto è stato indirizzato verso gli studi di governance propri della *public company*, più che su quelli della *family company*.

Partendo dalla considerazione che *public company* e cooperative abbiano in comune la separazione fra proprietà e controllo, il centro della nostra ricerca riguarda il tema se abbiano dato vita o meno a un sistema istituzionale di governo simile.

Noi possiamo guardare la costruzione di questo assetto istituzionale da due punti di vista, che, in qualche modo si sovrappongono. Da una parte abbiamo l'assetto di governance esterno, rappresentato dal quadro legislativo e dal funzionamento del mercato<sup>2</sup>; dall'altra abbiamo l'assetto interno rappresentato dal ruolo svolto da soci, amministratori e managers.

In entrambi i casi il quadro di riferimento sembra molto simile (con la sola rilevante eccezione rappresentato dal mercato dei titoli proprietari), ma il funzionamento reale di questi istituti è piuttosto diverso.

La letteratura prevalente sull'impresa cooperativa sottolinea le differenze ricorrendo a concetti che potremmo definire meta-economici, come la mutualità, la democrazia, l'altruismo ecc. differenze che potremmo riassumere nella contrapposizione antropologica fra l'*homo cooperativus* e l'*homo oeconomicus*.

La nostra tesi è che, pur riconoscendo come le due imprese presentino sistemi valoriali diversi che ne condizionano la struttura di governo, la differenza fondamentale risiede nella diversa configurazione dei diritti di proprietà e come questi sono distribuiti, in funzione dei rischi gestionali in capo al socio azionista e al socio cooperatore.

Le differenze che ci sono parse fondamentali sono state quattro:

- a. La partecipazione dei soci al processo decisionale. Mentre nelle società per azioni gli azionisti esauriscono il loro potere decisionale in pochi atti formali, il più importante dei quali è la nomina del Consiglio di Amministrazione, nelle cooperative i soci tendono a giocare un ruolo più partecipativo, dovuto alla natura specifica dello scambio cooperativo assai più complesso, come vedremo, rispetto al mero conferimento di capitale di rischio, proprio delle società di capitale.
- b. La natura della figura degli eletti nel Consiglio di Amministrazione. Nelle cooperative gli amministratori sono selezionati fra i soci e in loro rappre-

2. Con questa espressione ricomprendiamo anche i rapporti fra l'impresa e i suoi *stakeholders*.

sentanza e non in funzione della loro conoscenza del *business* come avviene (o dovrebbe avvenire) nelle società di capitale.

- c. Il ruolo dei manager. Come nel caso degli amministratori, anche per la selezione dei manager le cooperative preferiscono soluzioni interne (*home grown*) per via di un diverso rapporto fiduciario, più complesso e non formalizzabile per via contrattuale, piuttosto che rivolgersi al mercato del lavoro manageriale.
- d. La pressione proveniente dall'esterno e in particolare la mancanza di un mercato per i diritti di proprietà delle cooperative, che fa venir meno la pressione delle scalate ostili per disciplinare il comportamento dei manager.

Apparentemente queste differenze sembrerebbero limitare l'efficienza degli strumenti di governance nelle cooperative; la nostra ricerca cercherà di esaminare quali alternative di fatto le cooperative abbiano implementato per raggiungere il riallineamento degli interessi fra soci e gestori dell'impresa, garantendo l'efficacia/efficienza dei risultati gestionali, nel senso di soddisfare le aspettative dei soci.

La ricerca si divide in due parti.

Nella prima parte abbiamo affrontato le tematiche della governance proprie delle società per azioni a proprietà diffusa che, ci è parso, meglio si rapportino alle società cooperative, piuttosto che le società per azioni con un socio di controllo/riferimento che gestisce l'impresa. Non è stato quindi nostro proposito fornire un quadro sintetico dei sistemi di governance validi in contesti diversi, quanto illustrare gli aspetti che più ci sono parsi importanti per un confronto con le società cooperative.

La ricerca è il tentativo di fornire una sintesi dell'enorme dibattito in corso, senza alcun obiettivo di presentare nuove interpretazioni, quanto piuttosto di dare una lettura critica che illustri come si sia ancora ben lontani dalla definizione di un quadro che offra garanzie di buona gestione non solo ai soggetti portatori di rischio, ma all'intera comunità, perché il suo stato di salute è strettamente dipendente da quello delle imprese.

Nel primo capitolo abbiamo discusso le cause che a nostro avviso hanno creato l'incredibile interesse che si è sviluppato su questo tema.

Nel secondo capitolo siamo andati alla ricerca di una definizione di governance comunemente accettata, scontrandosi con una pluralità di definizioni, non da ultimo condizionate dalle diverse strutture proprietarie storicamente sviluppatasi nei diversi Paesi.

Nel terzo capitolo abbiamo affrontato gli istituti classici della governance, seguendo il percorso tracciato dal Codice di Autoregolamentazione di Borsa Italia.

Il quarto capitolo è dedicato al ruolo dei soci, da soggetti anonimi a soggetti che stanno cercando di (ri)appropriarsi della scena (*Shareholder activism*).

Nel quinto capitolo abbiamo indagato le ragioni economiche che stanno dietro agli istituti formali della governance alla luce della Teoria dell'Agenzia, che si è imposta come riferimento pressoché unico per tutti i codici di governance.

Nel sesto capitolo abbiamo invece preso in rassegna le teorie alternative alla Teoria dell'Agenzia, che però sembrano avere attivato un dibattito molto più accademico che pratico.

Nel capitolo settimo, infine, siamo andati alla ricerca delle correlazioni fra *best practices* di governance e *best performances*.

Nella seconda parte abbiamo affrontato la questione della governance nelle cooperative.

Nel capitolo ottavo abbiamo indagato le differenze esistenti fra i diritti di proprietà dei soci di una società per azione e dei soci di una cooperativa, ritenendo che qui si trovino le basi che differenziano i sistemi di governance fra i due tipi di impresa.

I successivi capitoli sono stati dedicati ai quattro fattori che, a nostro avviso, caratterizzano le differenze della governance cooperativa citati in precedenza: a) la partecipazione dei soci; b) i sistemi di selezione degli Amministratori; c) il ruolo dei manager; d) i controlli esterni.

Nel capitolo tredicesimo, infine, abbiamo sintetizzato i risultati a cui siamo pervenuti.

Questa ricerca ha avuto una lunga gestazione. Ho cominciato le mie ricerche nel 2007 quando Franco Tumino, presidente dell'Associazione delle Cooperative di Servizi di Legacoop (ora Legacoop Servizi) mi chiese di proporre un Codice di governance per le cooperative associate.

Il Codice, frutto di numerose discussioni, venne approvato nel 2008.

Il mio interesse per la questione è però continuato anche successivamente.

Una prima stesura è stata sottoposta alla lettura dei professori Carlo Borzaga, Marcello Messori e Stefano Zamagni, da sempre interessati allo sviluppo degli studi sulle cooperative.

Inoltre ho potuto discutere in più occasioni col prof. Alberto Zevi, approfittando della nostra lunga amicizia.

Tutti sono stati critici severi e prodighi di consigli; purtroppo non ne posso coinvolgere nessuno per dividerne la responsabilità finale, che resta mia.

Infine vorrei ringraziare il Dr. Mauro Giordani nella duplice veste di amico (che mi ha sollecitato in mille modi a chiudere la ricerca) e di Presidente della Fondazione Ivano Barberini (per averne facilitato la pubblicazione).



## IX.

### I Soci: Voice vs. Exit

#### 1. L'interesse delle cooperative verso la governance

Anche se, in generale, sembra diffusa l'opinione che i fallimenti della governance nelle società per azioni e nelle cooperative abbiano motivazioni simili, è nostra opinione che esistano sensibili differenze.

Abbiamo già avuto modo di osservare come il forte interesse sul tema della governance societaria, che nasce a cavallo degli anni '80 e '90, sia stato spesso associato alla separazione fra proprietà e controllo o agli scandali societari.

Entrambe le risposte non ci sono sembrate convincenti in quanto la prima (separazione fra proprietà e controllo) è una questione già nota sin dai tempi di A. Smith, mentre la seconda non è suffragata da alcuna analisi empirica che dimostri che gli scandali societari negli anni '80 siano aumentati in misura tanto rilevante da giustificare un così grande sforzo, analitico e pratico, per migliorare i sistemi di governance delle imprese.

Da parte nostra ci è parsa più convincente l'ipotesi che questo interesse sia coinciso con il convergere di diversi fattori, come la crisi del modello d'impresa fordista, la crisi subentrata alla fine del miracolo economico legato alla ricostruzione post-bellica (inasprita dai costi della Guerra del Vietnam e dalla rivalutazione del prezzo del petrolio e di molte altre materie prime) riassunta nel neologismo di stagflazione, seguita dalla deregolamentazione dei mercati finanziari che ha dato la possibilità di scalare la proprietà di società quotate in Borsa, sostenute finanziariamente dalla presenza di nuovi protagonisti, gli investitori istituzionali, dotati di grandi risorse liquide e in cerca di rendimenti maggiori.

Alcuni di questi investitori giocano un ruolo diverso dagli azionisti precedenti, meno passivo rispetto ai Consigli di Amministrazione e al management (*Shareholder activism*).

Le Business School e le Facoltà di Economia hanno creato il giusto *milieu* culturale con la teoria della massimizzazione del valore per gli azionisti e la Teoria dell'Agenzia.

Sicuramente l'ampio rilievo dato dai mass media agli scandali societari ha contribuito a pubblicizzare la questione della governance societaria.

Se la nostra tesi fosse verosimile, allora si pone un evidente problema con riferimento alle cooperative, in quanto non sono mai state oggetto d'interesse da parte d'investitori istituzionali né di *riders*, vista la non contendibilità della proprietà cooperativa.

Allora, a nostro avviso, le motivazioni verso l'interesse per la governance nelle cooperative possono essere due, comunque diverse da quelle valide per le società di capitale.

*L'effetto imitazione.* Definiamo la prima possibile spiegazione come "effetto imitazione".

L'interesse verso i sistemi di governance nelle cooperative nasce come conseguenza dell'interesse più generale maturato per le società per azioni. I profondi processi di ristrutturazione a seguito della globalizzazione, privatizzazioni e deregolamentazioni, hanno posto le società per azioni al centro di ogni dibattito, oscurando le altre forme d'impresa, cooperative, pubbliche e no profit. Ogni discussione su queste ultime forme di organizzazione economica ha seguito un'unica via, quella del confronto con le imprese di capitali.

Una dimostrazione indiretta dell'effetto imitazione deriva dal fatto che l'interesse dimostrato sul tema della governance sia stato più il frutto di riflessioni di origine accademica, che non di organizzazioni di rappresentanza del mondo cooperativo, come se la cooperazione, nel suo complesso, non avesse sentito un particolare interesse verso questo tema. Lo stesso dibattito in sede ICA, richiamato in precedenza, non ci è parso, infatti, particolarmente approfondito e ricco di spunti significativi. La maggior riprova di questa ipotesi è data dal fatto che pochissimi organismi cooperativi si siano dotati di un codice di autoregolamentazione, in contrapposizione con quanto accaduto per le società per azioni<sup>1</sup>.

Molti organismi cooperativi si sono misurati sul tema della governance, producendo documenti di indubbio interesse, ma la discussione non ha portato a norme di *best practices*. In questi documenti il tema principalmente discusso è stato quello della partecipazione dei soci, che, sebbene di estrema rilevanza, non esaurisce il tema della governance nelle cooperative.

1. Di parere opposto sono E. Badiali e F. Zarri (almeno con riferimento all'esperienza italiana): "Negli ultimi anni, sono state numerose a livello associativo le elaborazioni svolte sul tema della partecipazione e in particolare della governance cooperativa. Tali elaborazioni, che si sono poi tradotte in pratica all'interno delle cooperative, sono in molti casi di grande livello e rappresentano oggi un punto di riferimento e una buona pratica studiata a livello internazionale". E successivamente aggiungono "[...] che le cooperative dispongono oggi di evoluti modelli di governance" ([10] pp. 5/6). Purtroppo le autrici non forniscono alcuna indicazioni bibliografica di queste elaborazioni a sostegno della loro tesi, che non ci sentiamo di condividere.

*I processi di demutualizzazione.* La seconda ipotesi per spiegare l'interesse per la governance nelle cooperative è imputabile ai processi di demutualizzazione.

C. Cornforth ipotizza tre tipologie di degenerazione<sup>2</sup>:

- a. *Formal o constitutional degeneration*: quando la cooperativa si trasforma giuridicamente in una forma societaria differente;
- b. *Goal degeneration*: quando la cooperativa abbandona i propri fini istituzionali rimpiazzandoli con la ricerca del massimo profitto;
- c. *Organizational degeneration*: quando il controllo della cooperativa passa nelle mani di una ristretta oligarchia.

È interessante osservare come, in ogni caso, questi processi di degenerazione non implicino uno stato di crisi della cooperativa, ma più semplicemente l'abbandono dei principi e dei valori democratici che hanno ispirato la cooperazione come organizzazione economica sin dal suo insorgere nella prima metà dell'800<sup>3</sup>. P. Battilani e H. Schroter hanno recentemente fornito un interessante contributo sulla questione della demutualizzazione delle cooperative, soprattutto con riferimento al caso di trasformazione della forma giuridica, il solo caso oggettivamente misurabile.

I processi di demutualizzazione cominciarono a manifestarsi fin dall'inizio del '900, ma hanno subito senz'altro un'accelerazione dagli anni '80.

Se escludiamo i processi che hanno colpito le cooperative dell'ex blocco sovietico, i processi di demutualizzazione sembrano caratterizzati da due elementi di fondo:

- a. hanno riguardato fundamentalmente le cooperative finanziarie (banche, assicurazioni, *building societies*, borse valori) e, più marginalmente, le cooperative agricole;
- b. hanno principalmente interessato i paesi anglofoni.

2. Citato da B. Bakaikoa [13] p. 63.

Più in generale per una discussione sulle definizioni di demutualizzazione si veda P. Battilani e H. Schroter ([16] pp. 2/3).

3. Può essere interessante notare come in molti paesi (fra cui sicuramente l'Italia) le cooperative di lavoro nel settore manifatturiero siano nate in prevalenza da imprese private in difficoltà economica e, più raramente, per una mancanza di una successione ereditaria all'imprenditore, che potremmo definire come processo di rimutualizzazione.

In ogni caso anche per le società per azioni può riscontrarsi un fallimento della governance, intesa come meccanismo per assicurare il perseguimento degli interessi dei soci, senza necessariamente si verifichi il fallimento dell'impresa. L'impresa può infatti conseguire ottime performance, che però vengono catturate dal management a spese dei soci.

P. Battilani e H. Schroter [16] forniscono un'ampia rassegna delle possibili motivazioni che hanno innescato processi di demutualizzazione, mettendo in luce come la cultura delle privatizzazioni e delle deregolamentazioni abbia avuto una certa influenza che spiegherebbe come siano state più diffuse nei paesi anglofoni. In questi paesi, inoltre, la legge non pone particolari vincoli al processo di trasformazione giuridica della cooperativa, al contrario di quanto succede nei paesi non anglofoni, dove, in alcuni casi, si arriva al divieto di trasformazione delle cooperative in altra forma giuridica.

Seguendo questa logica si può quindi spiegare come i processi (anche sotto il profilo culturale) che hanno sostenuto le privatizzazioni e le deregolamentazioni nel settore finanziario abbiano maggiormente influenzato le cooperative finanziarie rispetto ad altre forme cooperative<sup>4</sup>. Il fatto che questi processi abbiano lasciato pressoché incolumi le cooperative di consumatori, sembra dimostrare che la questione della dimensione d'impresa non sia rilevante al fine di innescare un processo di demutualizzazione e indebolisca la tesi dell'isomorfismo, secondo la quale la crescita dimensionale delle cooperative le porterebbe inevitabilmente a trasformarsi in società di capitali.

Là dove i processi di demutualizzazione non hanno preso piede, non significa che singole cooperative non abbiano però subito processi di ristrutturazione tali da avvicinarne il comportamento alle imprese di capitale. Il proliferare di cooperative che, pur continuando a esercitare l'attività mutualistica, abbiano iniziato a operare come holding controllando direttamente società di capitale, è forse l'aspetto più appariscente di questi processi di ristrutturazione<sup>5</sup>.

In ogni caso P. Battilani e H. Schroter non affrontano il problema se i processi di demutualizzazione siano riconducibili a una unica causa: la scomparsa della partecipazione democratica dei soci. Per questo motivo una governance adeguata è una questione centrale per mantenere la continuità dei principi cooperativi. Resta però il fatto che le analisi sulla governance nelle cooperative sono piuttosto limitate, come osserva anche L. Shaw<sup>6</sup>, per cui è difficile valutarne sino in fondo il contenuto.

4. Da notare come le analisi condotte sulle cooperative finanziarie post demutualizzazione, non dimostrino un miglioramento di redditività, al punto che P. Battilani e H. Schroter ipotizzano che la vera causa di questi processi sia stata più che altro ideologica.

Inoltre le banche cooperative che, come in Germania, hanno mantenuto la loro posizione, sembrano dimostrare maggiore capacità di affrontare la crisi finanziaria scoppiata nel 2007 (J. Birchall e K. Hammond [28] p. 14).

5. P. Battilani e H. Schroter definiscono questo processo come 'ibridazione'. In ogni caso non condividiamo l'opinione da loro espressa di una presunta continuità fra ibridazione e demutualizzazione (definita come il lato oscuro dell'ibridazione), perché questi due processi restano separati dal tema che affronteremo di seguito: il ruolo della partecipazione dei soci.

6. L. Shaw: *"The co-operative sector as a whole remains poorly understood and its specific governance challenges remain as yet largely unexplored"* ([200] p. 1).

Se poi consideriamo come in alcuni paesi, fra cui l'Italia, sia di fatto impossibile la trasformazione giuridica di una società cooperativa in altro tipo di società, ne consegue che il processo di demutualizzazione sia un fenomeno difficilmente misurabile, col rischio di restare fortemente indeterminato, difficilmente quindi assumibile come causa dell'interesse verso la questione della governance cooperativa.

In conclusione, non ci pare che dagli anni '80 si siano innescati processi di crisi aziendali e di demutualizzazione tali da imprimere un cambiamento di passo nella governance delle cooperative, per cui restiamo maggiormente convinti che l'interesse manifestato sia stato una ricaduta dell'ampio dibattito che ha coinvolto le società di capitali. Senza questo dibattito difficilmente le cooperative avrebbero messo all'ordine del giorno il tema governance con pari intensità.

Ovviamente questo non significa che il problema non esista!

## 2. La separazione fra proprietà e controllo

Le imprese cooperative, in maggioranza, hanno una dimensione tale che, se fossero imprese di capitale, sarebbero gestite da un imprenditore individuale o da un piccolo gruppo familiare. Apparentemente quindi le imprese cooperative non dovrebbero presentare problemi di governance di cui dover rispondere al mercato (finanziario) o a compartecipanti di minoranza.

Però, molto spesso, anche in caso di dimensioni modeste, le imprese cooperative hanno un numero elevato di soci interessati all'attività specifica svolta dalla cooperativa stessa, nel senso che intrattengono con la medesima un rapporto di scambio "rilevante" per la propria economia domestica e, in molti casi, non diversificabile sotto il profilo del rischio<sup>7</sup> come, invece, succede per un socio investitore di capitale. Sotto quest'aspetto quindi il tema della governance coinvolge un numero elevato di cooperative, anche se di modeste dimensioni.

Le modalità per risolvere i problemi di governance in una cooperativa sono solo in parte assimilabili a quelli di una impresa di capitali, mentre in parte rivestono caratteristiche proprie ed autonome<sup>8</sup>. Indubbiamente in entrambi i

Come già rammentato il SSRN ha scomposto il tema della corporate governance in 21 capitoli, ma nessuno specificamente è dedicato alle imprese cooperative, in qualche modo ricomprese fra le *non-profit firms* e le *employed-owners firms*.

7. A nostro avviso riteniamo che il problema della diversificazione del rischio sia più pregnante rispetto al tema dell'investimento in capitali specifici, che potrebbe riguardare solamente un numero molto più ristretto di soci cooperatori, con alte capacità professionali.

8. Non ci pare quindi condivisibile il parallelo tracciato da Pellervo Finnish Cooperatives che ci pari resti a un livello superficiale: "*Basically corporate governance is the same in cooperatives as in public quoted companies. In order to be competitive, a cooperative must have owner governance organizations*

casi i soci nutrono l'aspettativa che l'impresa sia gestita nel loro interesse per cui l'efficienza del sistema di governance resta legata ai risultati conseguiti e all'onestà del management<sup>9</sup>.

L'efficacia del sistema di governance adottata è misurata dalla capacità di impedire che l'impresa scivoli verso la mediocrità di risultato e la disonestà, ovvero sia veloce dall'allontanarsi da una situazione di questo genere.

In sintesi possiamo rappresentare il significato di efficienza-efficacia della governance per entrambi i tipi di impresa, cooperativa e di capitale, come nella fig. 9.1.

**Fig. 9.1 - Efficienza - efficacia del sistema di governance**

REQUISITI	EFFICIENZA	INEFFICIENZA		
		RELATIVA		ASSOLUTA
Performance	+	+	-	-
Onestà manager	+	-	+	-

EFFICACIA:

a) Realizzare questo spostamento dell'equilibrio:



b) Evitare questo spostamento dell'equilibrio:



Lo spostamento lungo la direttrice A, sembra per J. Macey il compito più importante per il Consiglio di Amministrazione, indicando come tra gli obblighi degli amministratori “[...] il più importante è probabilmente la necessità che gli amministratori intervengano in modo significativo nella gestione durante un periodo di crisi [...]” ([147] p. 105). Quanto allo spostamento lungo la linea B, ci pare possa rientrare nella seconda fattispecie indicata da J. Macey secondo cui le transazioni fra amministratori e manager siano tali per cui “[...] non rechino danno alla società” ([147] p. 106).

(boards) that support the success of the enterprise, as well as incentive mechanism that operate in the interests of the owners” ([176] p. 9) ignorando gli elementi di differenziazione fra i due tipi di impresa.

9. “For investor to trust a company enough to buy its securities, they need reassurance that the company will be run both honestly and cleverly” (R. Mork e Steir L. [160] p. 5).

Dopo gli scandali di inizio millennio, anche M. Jensen, fra i principali interpreti della Teoria dell'Agenzia, ha dovuto riconoscere come la questione della buona governance non si possa esaurire nell'ambito del riallineamento o della ricomposizione degli interessi, ma coinvolga il tema dell'onestà e dell'integrità ancorché sia “easy to assert, difficult to implement” (J. Fuller e M. Jensen [92] p. 10).

E. Parnell riferisce che al suo primo incarico esecutivo in una cooperativa gli venne detto “non ci sono livelli di disonestà. Le persone o sono oneste o non lo sono” ([171] p. 14).

Apparentemente queste funzioni sembrano riconducibili al ruolo del Consiglio di Amministrazione quale controllore, ma, in realtà, le performance sono misurabili solo rispetto a obiettivi strategici che rientrino nei compiti che deve perseguire.

Quanto al contenuto dell'onestà, ricomprendiamo sia aspetti legali che etici.

Comune ai due tipi di impresa riteniamo siano comuni i seguenti comportamenti:

- a. comportamenti confermi alla legge;
- b. regolamento del conflitto di interessi;
- c. sistemi retributivi trasparenti;
- d. mancanza di comportamenti rilassati (negligenza professionale);
- e. mancanza di comportamenti nepotisti<sup>10</sup>.

Per i dirigenti cooperativi occorre aggiungere:

- f. riconoscimento dei principi e dei valori cooperativi.

In alcuni casi il mancato rispetto di questi comportamenti è sanzionato per via legislativa, mentre altri rientrano nei principi trattati nei codici di governance.

L. Shaw [200], scrivendo nel 2006, annotava come poche cooperative avessero adottato codici di governance e come finissero per fare riferimento ai codici delle imprese di capitali, con l'aggiunta di qualche annotazione sul sistema di associarsi da parte degli aspiranti a socio. Eppure non mancano gli elementi distintivi, non riconducibili ai codici delle imprese di capitali, su cui modellare gli aspetti della governance cooperativa.

### 3. La partecipazione cooperativa

In base ai principi ed ai valori dell'impresa cooperativa definiti dall'ICA, le differenze istituzionali specifiche nella governance sono, a nostro avviso, definibili in quattro punti:

- a. la partecipazione del socio all'attività dell'impresa;
- b. la presenza nel Consiglio di Amministrazione di soci "non professionali";
- c. il ruolo del management;
- d. la non contendibilità della proprietà via mercato<sup>11</sup>.

10. E. Parnell insiste con una certa enfasi su questa questione nelle cooperative, intendendo come comportamento nepotista anche favorire, da parte della dirigenza, un gruppo di soci rispetto ad altri ([171] p. 16).

11. Una opinione alquanto simile è stata espressa da P. Davis quando indica che la gestione cooperativa si differenzia dalla gestione di una impresa ordinaria sotto tre profili: "First [...] the owners (members) are in terms of intellectual ability, knowledge and skills mainly at a disadvantage in relation to

Abbiamo già discusso come nell'impresa di capitali di grandi dimensioni a proprietà diffusa, i soci non rivestano alcun ruolo nella gestione dell'impresa, sebbene la stessa debba avere come obiettivo la creazione di valore per loro stessi. I codici pubblicati puntano a riconciliare gli interessi dei soci e del management che gestisce l'impresa, attraverso l'istituzione di sistemi di incentivi, basati sui fondamenti della Teoria dell'Agenzia.

In entrambe le imprese i soci non sono proprietari della società, ma hanno diritti sul residuo sebbene assai diversi, come abbiamo discusso in precedenza, che esercitano tramite il diritto di voto, in via ordinaria e straordinaria.

In genere la legislazione nei vari paesi è molto simile in proposito e prevede il voto ordinario per:

- a. l'approvazione del bilancio consuntivo, che resta in ogni caso una valutazione *ex-post*;
- b. la nomina del Consiglio di Amministrazione.

Le votazioni per via straordinaria, che possono richiedere anche maggioranze qualificate, riguardano in genere i seguenti temi:

- a. modifiche allo Statuto;
- b. atti di fusione;
- c. scioglimento della società.

Nelle imprese ordinarie i soci hanno diritti di informazione, ma, formalmente, in modo non diverso da quello degli altri interlocutori dell'impresa. "il CdA – recita il Codice di Borsa Italia – si adopera per instaurare un dialogo continuativo con gli azionisti fondato sulla comprensione reciproca dei ruoli", quasi a sottolineare come gli azionisti non debbano interferire con l'operato dei gestori dell'impresa ([31] p. 39).

*their managers. Second, the ownership structure in a co-operative means that its non-transferable shares are not subject to the external scrutiny of the capital market where any concerns about the profitability of a listed company will translate into a decline in share prices. Thirdly, the objectives of a co-operative are not always easily clearly defined in quantifiable terms, particularly, their social goals, which can make accountability and performance measurement complicated and sometimes easy to fudge.*" ([65] p. 4).  
B. Oleson e A. Bruun elencano quattro punti chiave che differenziano la governance cooperativa da quella di una società per azioni ([170] p. 5):

Sistema di voto: una testa un voto vs una azione un voto;

Elezione amministratori: amministratori scelti fra i soci vs amministratori ricercati liberamente;

Fonti di finanziamento: autofinanziamento vs mercato dei capitali;

Finalità economica: valorizzare lo scambio mutualistico vs ritorno sul capitale.

Anche se sono tutte differenze reali e importanti, ci pare confuso classificarle sotto la voce differenza di governance. Le voci 1) e 2) rappresentano differenze di governance, mentre le voci 3) e 4) rappresentano differenze nei diritti di proprietà, di cui ci siamo già occupati nel Capitolo IX.



Il piccolo azionista di una grande società non è in grado di sostenere i costi di monitoraggio sull'attività svolta dall'impresa, per cui prevale un atteggiamento di *free riding*. Il socio non soddisfatto del rendimento del suo investimento esercita l'opzione *exit* e investe diversamente i propri risparmi. Quanto alla possibilità di esercitare l'opzione *voice*, il principio "una azione, un voto" limita l'efficacia della sua protesta.

I soci finanziatori regolano i propri investimenti sulla base dell'ottimizzazione dei rendimenti del portafoglio, in funzione della propria propensione al rischio, ma fuori da ogni logica partecipativa; gli investitori sono, per dirla con M. Huse, "*heartless and faceless*".

Il recente Libro Verde della CE ([46] p. 12) richiama l'attenzione sull'importanza del ruolo degli azionisti, ritenendo, almeno con riferimento alle istituzioni finanziarie, come il loro disinteresse abbia contribuito a deresponsabilizzarne i dirigenti "[...] e può aver condotto ad un'eccessiva assunzione di rischi da parte degli istituti finanziari". Ma le sue raccomandazioni finiscono per indirizzarsi in una unica direzione: "La Commissione ritiene quindi che siano in primo luogo gli investitori a lungo termine ad avere interesse a impegnarsi attivamente nella società" (p. 13).

In altre parole la CE sembra attribuire ai soli investitori istituzionali il ruolo di azionista attivo nelle società oggetto di investimento. Contemporaneamente però la CE avverte la necessità che ci sia un monitoraggio sugli stessi investitori da parte dei risparmiatori, anche se non azionisti: "Una maggiore trasparenza in materia di esecuzione delle obbligazioni fiduciarie da parte dei gestori degli attivi, tra cui l'indicazione delle strategie di investimento scelte, il costo della rotazione del portafoglio, la compatibilità o meno della rotazione del portafoglio con la strategia scelta, i costi e i benefici derivanti da un impegno attivo ecc. potrebbero contribuire a chiarire se le attività dei gestori degli attivi sono benefiche per gli investitori istituzionali a lungo termine e creino per loro valore a lungo termine" ([46] p. 15).

Nelle cooperative la partecipazione dei soci alla gestione dell'impresa è un elemento fondativo e non può non essere la questione centrale nel sistema di governance. Per partecipazione intendiamo sostanzialmente l'esercizio consapevole e informato del diritto di voto incorporato nella qualità di socio. Nella letteratura manageriale, il termine 'partecipazione' ha una molteplicità di significati, ma prevalentemente legati ai comportamenti e al coinvolgimento dei dipendenti, in quanto lavoratori e non in quanto soci. In questo senso il fenomeno partecipativo è indipendente dalla forma societaria e proprietaria, potendo essere comune a qualunque tipo di impresa. Partecipazione, nel senso da noi usato, può essere solo proprio dell'impresa cooperativa e non di altre forme di impresa<sup>12</sup>.

12. Per una sintetica discussione sul diverso significato del termine partecipazione in una cooperativa, si veda. S. Novkovic *et alii* [167]. Questo lavoro contiene interessanti indicazioni relative allo

*The code of best practice della Consumer Co-operative Societies* [57] recita al primo punto:

“I soci al centro.

Le cooperative sono organizzazioni democratiche di proprietà dei soci e il Consiglio dovrebbe cercare di incoraggiare i soci a svolgere la loro parte nel governo dell’attività economica”.

Siamo quindi ben lontani dal semplice diritto di informazione affermato dal Codice di Borsa Italia. Non solo, ma lo stesso *Code* attribuisce al Consiglio di Amministrazione la responsabilità e il compito “[...] di incoraggiare l’espansione della base sociale ed incoraggiare i soci ad essere coinvolti nel governo della loro società.

[...] a sviluppare strutture e politiche che permettano e promuovano un maggior coinvolgimento attivo del socio ai livelli sottostanti il consiglio” e questa ricerca di coinvolgimento deve passare dall’educazione del socio: “Il consiglio dovrebbe assicurare la disponibilità di corsi formativi ai soci che manifestano un interesse a partecipare alle elezioni del consiglio”<sup>13</sup>.

Questo aspetto ha assunto particolare rilievo in Spagna, dove la formazione dei soci è obbligatoria e la stessa legge “[...] impone a ciascuna cooperativa di destinare almeno il cinque per cento degli utili netti al fondo de educacion y promocion” (E. Cusa [62] p. 65).

Se il socio non trova interesse alla partecipazione democratica, come un valore in sé, data la configurazione del diritto di voto, diventa naturale l’insorgere di comportamenti di *free rider*. Anzi, per la FDC la partecipazione dei soci non è un atto spontaneo, ma ha bisogno dell’esistenza di precondizioni che ne permettano il funzionamento<sup>14</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione ha però il dovere di stimolare la partecipazione dei soci con ogni mezzo possibile e immaginabile. È facile verificare come la maggior parte delle grandi cooperative abbiano strumenti di comunicazione sociale che vanno ben oltre alle tradizionali “lettera agli azionisti” proprie delle società quotate<sup>15</sup>. Uno studio interno commissionato dalle grandi cooperative

ricerca avviata nel 2008 in Canada intitolata *Co-op Index*, di cui non abbiamo tenuto conto in questa ricerca, teso a misurare il peso partecipativo esercitato o esercitabile da parte dei soci.

13. Il *Code* è consapevole che questi principi possono non estendersi a tutti i soci, ma solo a quelli che dimostrino interesse a partecipare, benché spetti al Consiglio di Amministrazione incentivare il coinvolgimento del maggior numero possibile di soci.

L. Volkers e M. Lees sostengono che sarebbe opportuno estendere i corsi di formazione sui principi e valori cooperativi anche ai dipendenti non-soci ([219] p. 12).

14. Il documento cita come esempi fondamentali di esistenza di precondizioni per lo sviluppo della partecipazione “[...] *the structure of the member governance, meeting forms as well as analyses and information about the co-operative performances*” ([84] p. 6).

15. Ovviamente l’informativa societaria è molto più ampia, specie quando una società si presenta sul mercato alla ricerca di nuovi capitali o per annunciare operazioni di finanza straordinaria. Quello

di consumo in Italia ha stimato in 10,5 milioni di € il costo annuo per la stampa e la diffusione delle riviste in cui viene offerta ai soci un'ampia informazione sulle attività svolte.

La storia del movimento cooperativo mostra come, in genere, queste imprese nascono dall'iniziativa di un ristretto numero di persone, con forti connotati localistici.

A lungo andare questo quadro tende a evolversi verso forme organizzative che, per aumentare la propria efficienza-efficacia, crescono di dimensione e tendono a sacrificare la partecipazione diretta dei soci.

Più precisamente le cause che incidono sulla partecipazione dei soci sembrano fondamentalmente due:

- l'intensità partecipativa;
- la dimensione dell'impresa.

Prima di entrare nel merito di queste cause è opportuno fare riferimento al ruolo che la fiducia può giocare nel rapporto fra soci e cooperativa. Il tema è stato affrontato in una interessante ricerca di V. Barraud-Didier *et alii* [15].

Per gli autori la fiducia è il valore che lega il socio alla cooperativa: maggiore sarà la fiducia del socio verso la cooperativa, maggiore sarà il suo impegno e grado di partecipazione, ma, contemporaneamente, un impegno crescente è la strada per aumentare la fiducia. Senza fiducia, date le forti asimmetrie informative fra soci e dirigenti, i primi tenderanno all'assenza partecipativa e all'apatia.

Gli autori ritengono però che la fiducia possa svilupparsi seguendo due logiche diverse che, alla fine, produrranno comportamenti diversi.

Da una parte l'acquisizione della fiducia può essere un processo consapevole e cognitivo e dall'altra, un processo emotivo e affettivo.

Nel primo caso l'individuo è un freddo calcolatore che valuta i pro e i contro della decisione di fidarsi della cooperativa. Per fare questi calcoli, il socio ha bisogno di avere informazioni il più possibile dettagliate. In prima battuta quindi lo stock di fiducia dipende dalle informazioni rese disponibili dal Consiglio di Amministrazione.

La fiducia che scaturisce dai processi emozionali e affettivi è più istintiva, meno basata sul calcolo, ma su sentimenti di buona volontà, di generosità mutualistica e vicinanza affettiva ([15] p. 3). Essendo diverse le modalità con cui le persone avvertono questi aspetti, gli autori sostengono che la fiducia che deriva da processi emotivi sia più soggettiva di quella che scaturisce da processi cognitivi.

che intendiamo però sottolineare è come in condizioni normali il dovere di informare gli azionisti è piuttosto vago e generico.

In ogni caso il grado di partecipazione è sempre una scelta individuale, in quanto nessuno statuto prevede sanzioni o ricompense legate alla partecipazione del socio.

La fiducia di tipo emotivo-affettivo è probabile comunque produca un livello di impegno superiore rispetto alla fiducia di tipo cognitivo, perché, al limite, il socio potrebbe decidere di restare in cooperativa semplicemente per mancanza di alternative, ma in questo caso è assai difficile contare sul suo impegno.

Nello stesso tempo però, la fiducia emotiva-affettiva non è soggetta a regole e non è chiaro attraverso quali strumenti possa essere perseguita o incrementata. Al contrario è molto chiaro come la fiducia cognitiva sia il frutto dell'accuratezza delle informazioni trasmesse. Per costruire la fiducia cognitiva – questa è la conclusione degli autori – la cooperativa deve dimostrare ai soci di essere credibile e competente nell'azione quotidiana e questo dipende dal flusso informativo trasmesso con riguardo a ogni possibile questione (tecnica, economica, strategica, ambientale o regolamentativa)<sup>16</sup>.

Ritornando alla questione dell'intensità partecipativa dei soci di un'impresa cooperativa, riteniamo sia funzione di due variabili<sup>17</sup>:

- a. l'importanza dello scambio mutualistico nell'economia domestica del socio;
- b. il grado di mutualità della cooperativa, cioè il rapporto fra scambio con soci e scambio con terzi.

Nella fig. 9.2 abbiamo illustrato le possibili combinazioni fra queste due variabili.

16. Gli autori hanno applicato questo schema nelle interviste rivolte a 322 agricoltori aderenti a cooperative in Francia. Purtroppo le variabili che hanno assunto per misurarne l'impegno non ci sono sembrate particolarmente significative. Gli autori hanno infatti considerato come misura dell'impegno: 1) la presenza all'Assemblea annuale; 2) la partecipazione alle votazioni; 3) l'intervento durante l'Assemblea.

17. Anche P. Morara usa un concetto analogo quando associa la partecipazione del socio cooperatore al raggiungimento del proprio interesse che sarà più intenso:

“se la prestazione mutualistica riguarda bisogni essenziali e/o che possono trovare soddisfazione solo o preferibilmente attraverso la cooperativa;

se il vantaggio mutualistico percepito dal socio sia alto;

se sia più agevole identificare una relazione diretta tra l'andamento generale della cooperativa e la ottima soddisfazione del bisogno del singolo socio”

Lo stesso autore aggiunge in nota: “Chiariamo questo concetto attraverso un esempio concreto: sarà più agevole suscitare partecipazione alla vita sociale ed all'assemblea della cooperativa di produzione e lavoro, nella quale lo scambio mutualistico soddisfa un bisogno essenziale per la vita del socio e rispetto al quale il costo dell'alternativa di soddisfazione è alto, che non in una cooperativa di consumo che soddisfa bisogni rispetto ai quali la possibilità di sostituzione è più agevolmente praticabile ed a costo di minore sacrificio individuale” ([159] p. 385).

**Fig. 9.2 - Intensità partecipativa***Importanza dello scambio mutualistico*

I	II
IV	III

*Grado di mutualità*

Nel quadrante I è raffigurato il caso di cooperative nelle quali i soci effettuano uno scambio mutualistico rilevante per la loro economia domestica, ma la quantità di scambi svolta con i soci è inferiore alla quantità di scambi che la cooperativa svolge con terzi. La vita della cooperativa dipende quindi molto dall'interscambio con terzi.

Nel quadrante II, l'importanza dello scambio mutualistico resta rilevante, mentre l'attività svolta dalla cooperativa si identifica maggiormente nello scambio mutualistico con i propri soci. Se lo scambio mutualistico fosse pari al 100% degli scambi realizzati, siamo di fronte a una "cooperativa pura".

Nel quadrante III, lo scambio mutualistico ha un significato meno rilevante all'interno dell'economia domestica del socio, pur restando rilevante il grado di mutualità.

Nel quadrante IV, infine, alla bassa importanza dello scambio, si aggiunge il basso grado di mutualità.

A nostro avviso l'intensità partecipativa è massima nel quadrante I, quando lo scambio mutualistico ha un'incidenza rilevante nell'economia domestica dei soci, che sono oltretutto non particolarmente numerosi e possono più attivamente partecipare alla gestione dell'impresa<sup>18</sup>. In questo caso non sono da escludersi comportamenti emulativi che intensifichino la partecipazione.

18. Di parere diverso sembrano R. Volkers e M. Lee che sostengono come l'aumento delle transazioni con non-soci favorisca l'assimilazione da parte delle cooperative di comportamenti propri delle imprese private ([219] p. 3).

Di parere analogo è J. Kramer: "*The more transactions are carried out with non-members the lower is importance of the members*" ([132] p. 17).

A nostro avviso riteniamo limitativa l'identificazione fra socio e cooperativa solo sulla base dell'ammontare delle transazione con i soci, ma, come illustrato nella fig. 9.2 siamo per attribuire maggior peso all'importanza del valore dello scambio mutualistico nel contesto dell'economia domestica del socio. Un approfondito studio sulla Sacmi di Imola, una delle cooperative di lavoro più grandi e di maggiore successo al mondo, sembra confermare la nostra ipotesi.

Nel 2008 il Gruppo Sacmi era costituito da oltre 70 società sparse in 20 nazioni diverse, con una occupazione complessiva di poco inferiore a 4.000 unità. Nella cooperativa capogruppo Sacmi i

Contestualmente può però presentarsi un grave rischio degenerativo, quando si neghi il diritto di associarsi a terzi potenziali soci, senza considerare la possibilità che insorgano tensioni interne fra soci e non soci, specie nelle cooperative di lavoro.

Spostandosi nel quadrante II, l'aumento del numero dei soci può comportare fenomeni di *free riding*, per cui se la partecipazione non è adeguatamente stimolata può decadere in modo preoccupante, per poi attivarsi, anche in modi impetuosi e drammatici, di fronte a una crisi aziendale.

Nei quadranti I e II ritroviamo le cooperative di lavoro o di artigiani (per esempio autotrasportatori), le cooperative di abitazione a proprietà indivisa e, ma con maggiore possibilità di diversificazione del rischio, le cooperative agricole di trasformazione<sup>19</sup>.

La caduta del grado di importanza dello scambio mutualistico, abbassa la spontaneità della partecipazione. In questi casi il socio non è obbligato allo scambio mutualistico in via esclusiva, per cui può defezionare (opzione *exit*) con maggior facilità, non dovendo, oltretutto, sostenere costi particolari d'uscita.

La cooperativa potrebbe rafforzare l'attaccamento del socio con incentivi materiali (per esempio aumentando il Ristorno), il grado di mutualità potrebbe migliorare, ma non è detto aumenti automaticamente l'attività partecipativa. Stimolare la lealtà, nel senso di Hirschmann [107], diventa fondamentale. Il socio deve identificarsi in un sistema valoriale che vada oltre al peso dello scambio mutualistico sulla propria economia domestica.

dependenti erano 1.040 di cui 333 erano soci. Ecco come viene descritto il sistema partecipativo, al limite dell'assemblearismo: "Durante un esercizio sociale si svolgono mediamente dodici assemblee, della durata di circa quattro ore, alle quali partecipa un numero elevato di soci, numero spesso non inferiore all'80% del corpo sociale.

Ogni assemblea è preceduta da tre serate dove i soci hanno la possibilità di consultare un'ampia documentazione sugli argomenti in discussione. Durante tali serate i Consiglieri sono a disposizione dei soci per eventuali chiarimenti su ciò che verrà poi discusso in assemblea in un'ottica di totale trasparenza sull'attività della cooperativa" (M. Mazzoli *et alii* [153] p. 15).

Per quanto riguarda la cooperazione di consumo è assai interessante il caso inglese studiato da J. Birchall e R. Simmons [29].

Parere simile al nostro è espresso nella ricerca di C. Dell'Arringa e M. Ricciardi: "Esiste, intanto, un problema di democrazia partecipativa nei momenti formali (assemblee). Tale problema appare collegato a due aspetti in particolare, la dimensione della cooperativa e l'interesse a partecipare. Si possono definire due estremi, la grande cooperativa di consumo, nella quale l'interesse alla partecipazione è minimo, e la cooperativa di pl con un numero di soci limitato e quote sociali elevate, nella quale l'interesse a partecipare è massimo: in mezzo varie tipologie [...]" ([67] p. 16).

19. Un agricoltore infatti potrebbe conferire in cooperativa la produzione della frutta, ma non quella dell'uva da vino.

Nel quadrante III possiamo collocare le cooperative di consumatori e le cooperative agricole di approvvigionamento di mezzi tecnici<sup>20</sup>. A nostro avviso rientrano in questo quadrante anche le coop di abitazione a proprietà divisa, non tanto perché l'acquisto di una abitazione non sia importante nell'economia domestica del socio, quanto perché lo scambio si realizza con una operazione spot.

Il IV quadrante non può che ricomprendere le false cooperative, che sfruttano vantaggi normativi, senza condividere i principi e i valori della cooperazione internazionale.

La nostra ipotesi sull'intensità partecipativa fa leva sul peso dello scambio mutualistico fra socio e cooperativa e non tiene sostanzialmente conto del contributo del socio sotto forma di capitale di rischio. L'impegno del socio a basso scambio mutualistico potrebbe essere rafforzato in modo surrettizio elevando il valore della quota associativa, per obbligarlo a una maggiore attenzione verso il modo con cui la cooperativa è gestita<sup>21</sup>.

Ogni persona fisica che aderisce a una cooperativa deve sottoscrivere quote/azioni di capitale sociale, conformemente alle norme statutarie. In genere si tratta di importi modesti che difficilmente possono assumere una rilevanza significativa tale da integrare quella derivante dal peso dello scambio mutualistico, al fine di aumentare la partecipazione dei soci.

Il modesto peso dell'investimento finanziario potrebbe essere anche una conseguenza dei regimi restrittivi sulla circolazione dei titoli cooperativi e dei limiti di remunerazione, ma è più probabile dipenda dall'effetto ricchezza<sup>22</sup>.

Il documento sulla governance approvato dalle cooperative associate a ANCST ha richiamato l'attenzione sulla questione del valore della quota di adesione in quanto variabile che può svilire o snaturare il principio della porta aperta che resta comunque disciplinato dalle condizioni tecniche con cui è svolta l'attività produttiva.

Quote estremamente basse possono favorire l'adesione, ma probabilmente svisiscono il contributo del socio quale sottoscrittore del capitale sociale come fonte primaria di finanziamento della cooperativa.

20. In questo quadrante potremmo anche collocare le cooperative di credito; in questo caso però l'importanza dello scambio mutualistico ha un carattere soggettivo, variabile assai da socio a socio, diversamente da un socio di una coop di lavoro.

21. Questa ipotesi, secondo la ricerca di R. Volkers e M. Lee sembra abbastanza diffusa a livello europeo ([219] p. 7): *"It was underlined by many of those interviewed that a substantial financial involvement is able to contribute to stronger loyalty and commitment by members in the affairs of their society and this involved paying them an attractive dividend or interest rate"*.

L'idea di ricercare un maggior impegno da parte dei soci elevando la quota di adesione è avanzata anche da K.P. Reddy *et alii* [185] anche se, alla fine, convengono sia meglio perseguire l'accumulazione patrimoniale facendo leva sull'autofinanziamento più che sull'impegno finanziario dei soci.

22. *"Probably the most common explanation for the rarity of LMFs is that workers tend to be poor and cannot finance the creation of firms which they themselves own"* (G. Dow [74] p. 16).

Al contrario quote troppo elevate diventano una barriera all'ingresso non in grado di favorire il rinnovo generazionale sulla cui importanza ci siamo già soffermati.

Anche in questo caso spetta all'Assemblea dei soci trovare il giusto equilibrio.

Il problema della partecipazione deve far parte del sistema valoriale dell'impresa cooperativa, nonostante il peso di una letteratura improntata allo scetticismo sul ruolo dell'azione collettiva che ha enfatizzato il tema del *free riding*.

E. Parnell ritiene che il diverso grado di partecipazione legato all'intensità dello scambio mutualistico possa generare sistemi di governance diversi: "In genere, le cooperative che forniscono dei servizi di base primari ai propri membri-soci, come ad esempio l'alloggio e l'occupazione, o che sono importanti nella vita di tutti i giorni dei propri membri, richiedono dei sistemi di gestione che li coinvolgano in una partecipazione attiva e puntuale. Le cooperative che offrono servizi secondari troveranno che i sistemi basati su poteri delegati sono più appropriati. Alcuni esempi includono cooperative che forniscono beni e servizi facilmente disponibili da fonti alternative, come diverse cooperative di consumatori nelle economie più avanzate" ([171] p. 6).

Proprio questa osservazione di E. Parnell ci riporta alla dicotomia *exit - voice*. Per una cooperativa stimolare l'opzione *voice* deve avere un ruolo fondamentale, tanto più forte quanto minori sono i costi dell'*exit*<sup>23</sup>. Inoltre l'azione *voice* è più incisiva se l'organizzazione ha valori chiari, ben specificati e, soprattutto, condivisi.

Secondo R. Spear, la bassa partecipazione dei soci alla vita della cooperativa comporta ulteriori aggravanti in quanto riduce la legittimità e la fiducia verso gli amministratori ([207] p. 43).

In conclusione, parafrasando C. Kirkman, il compito di informare i soci è maggiore nelle grandi organizzazioni, più che nelle piccole, ma non è insormontabile ed è una questione vitale ([129] p. 22).

La questione *exit - voice - loyalty* introdotta da A. Hirschman, è stata testata da E. Hoffmann, ancorché su un numero ristretto di cooperative.

L'Autrice si è soffermata soprattutto sulla questione della lealtà, in genere più trascurata nelle ricerche, rispetto alla dicotomia classica fra *exit* e *voice*.

Seguendo l'analisi originaria di A. Hirschmann, E. Hoffmann [108] si chiede quand'è che un socio di una cooperativa insoddisfatto decide se protestare e combattere o piuttosto tacere e andarsene?

Per l'Autrice la sua decisione dipende da:

- a. i costi di fuoriuscita;
- b. il senso di lealtà verso l'organizzazione.

23. Costi che pensiamo siano massimi per i soci delle cooperative di lavoro e tanto più alti in presenza di costi per investimenti specifici in capitale umano.



E. Hoffmann si sofferma soprattutto sul secondo punto, perché più emotivo, forse meno razionale e, in ogni caso, non calcolabile oggettivamente come il primo.

La lealtà diventa la chiave per capire le condizioni che favoriscono la scelta di andarsene rispetto a quella di protestare.

Analizzando, tramite interviste, i lavoratori di tre settori (taxi, miniere e distribuzione alimentare) operanti in imprese private e in cooperative, E. Hoffmann sostiene che ci sia una forte differenza nel grado di lealtà dei lavoratori, decisamente a favore del lavoro in cooperativa.

Per alcuni mestieri (specie il lavoro in miniera) esistono forti sentimenti di appartenenza; nelle imprese private si tratta però di un orgoglio di mestiere, mentre nelle cooperative è più un orgoglio di appartenenza sociale (*ideological commitment*)<sup>24</sup>.

Ora però questo *ideological commitment* non è un a priori che appartiene, per qualche strano fenomeno di natura, ad alcuni lavoratori, ma matura all'interno dell'organizzazione<sup>25</sup>.

Questo fatto non mette però le cooperative al riparo dell'apatia, cioè dal restare in cooperativa senza riconoscersi in essa, anzi, paradossalmente una più forte lealtà può accrescere il senso di frustrazione ([108] p. 2328).

Dove matura la lealtà verso una organizzazione? Rispondere a questa domanda ci porterebbe lontani dal nostro intento. Resta comunque il fatto che la questione della lealtà non interessa solo le imprese cooperative, ma anche le imprese di capitali. Quindi il tema della lealtà non è una questione etica, ma ha riflessi di natura economica che incidono sulla produttività del lavoro.

Per E. Hoffmann l'ambiente cooperativo è però più adatto a sviluppare lealtà, concetto che potremmo fare rientrare in quello più ampio di creazione di capitale sociale.

#### 4. Partecipazione e dimensione aziendale

La seconda variabile che incide sulla partecipazione dei soci, è legata alla dimensione della cooperativa, essendo diffusa l'opinione che il calo partecipativo sia funzione diretta della crescita della dimensione aziendale<sup>26</sup>.

24. "Members of worker cooperatives may have greater loyalty to their workplace than employees of conventional business due to the members' ideological commitment to this particular type of organizations [...]" ([108] p. 2325).

25. "The new experience of greater worker input and freedom to participate in managerial decisions can transform a new member into a strongly committed coop loyalist" ([108] p. 2316).

26. Per una rassegna dei sostenitori di questa tesi si veda M. Seth [199]. La stessa opinione è condivisa da V. Barraud Didier *et alii* [15].

Le cause che rendono negativa la relazione fra democrazia e dimensione possono essere diverse: dalla natura umana che facilita comportamenti di *free riding* a difficoltà organizzative legate alla trasmissione delle informazioni oppure a causa dell'onerosità legata a tempi decisionali lunghi.

Quale sia però la dimensione di equilibrio fra la possibilità di una partecipazione attiva e l'avvio di un processo di disinteresse è impossibile da definire. J. Birchall e K. Simmons propongono questo criterio: per grande organizzazione si intende quella che si è sviluppata a un livello dove la maggioranza delle decisioni sono prese dal management e dal Consiglio di Amministrazione e dove i soci non possono essere coinvolti nei processi decisionali quotidiani, ma possono solo sperare di controllare l'andamento generale dell'impresa e chiamare gli amministratori eletti e i manager a rendicontare le loro azioni ([29] p. 488).

Da parte nostra abbiamo già osservato come l'effetto dimensione sia legato al numero dei soci e non al valore del fatturato, per via della dispersione della proprietà.

Stando così le cose, nel senso che è impossibile individuare la dimensione di equilibrio<sup>27</sup>, possiamo pensare che esso sia un dato variabile e dipenda a sua volta dalle politiche di coinvolgimento dei soci attuate dalla cooperativa.

Indubbiamente la crescita della dimensione aziendale incide profondamente sui meccanismi della partecipazione nelle cooperative, in quanto allontana il singolo socio dai centri decisionali<sup>28</sup>.

Un quadro riassuntivo delle modificazioni gestionali che si associano alla crescita dimensionale di una cooperativa è stato così sintetizzato dalla FDC [84].

27. Alcuni autori per esempio C. Cornforth, citato da M. Seth, ritengono che per una cooperativa di lavoro il numero dei soci per garantire una gestione democratica non debba superare le venti unità. Da parte nostra non concordiamo con questa tesi perché si confonde la democrazia con la partecipazione diretta. Riteniamo possibile che la democrazia possa essere esercitata anche per delega; chiaramente in questi casi occorrono istituzioni in grado di verificare l'uso della delega. Sicuramente si tratta di una fattispecie più complessa, ma ci pare eccessivo non riconoscerle i caratteri della partecipazione democratica ([199] p. 2). Di questa opinione sembra anche E. Parnell [171].

28. Una delle più recenti ricerche su questo tema è quella di J. Nilsson *et alii* sulle cooperative agricole di trasformazione in Svezia [166].

**Fig. 9.3 - Confronto fra una cooperativa all'origine e una grande moderna cooperativa nazionale/internazionale**

	ORIGINAL CO-OPERATIVE	LARGE, MODERN AND POSSIBLY TRANSNATIONAL CO-OPERATIVE
Geographical size of the co-operative	Local	National or transnational
Members	Few, local	Many, nationwide, possibly in several countries
Member governance	Direct democracy	Representative democracy
Strategic decisions	Few and simple	Many complicated, some irrevocable
Co-operative's activities	Few and simple	Many complicated, ramifications
Co-operative's operation	Transparent	Comprehensive and lacking transparency
Co-operative's finances	Transparent	Complicated
Standard of comparison with regard to performance	Many similar co-operatives to compare with	Few or no similar co-operatives
Market conditions	Few demand parameters	Many demand parameters
Competitive situation	Local, national competition	International competition

Il tema del controllo democratico e della partecipazione è dominante e intrinseco all'impresa cooperativa sin dal suo insorgere nella prima metà dell'800. Ma è possibile mantenerlo a fronte di processi di crescita aziendale? Cosa insegna l'esperienza storica?

Due interessanti studi, scritti in tempi diversi, hanno esaminato l'evoluzione del fenomeno cooperativo attirando l'attenzione sulla contraddizione fra la crescita e il successo di una cooperativa con il rischio di minarne l'esistenza indebolendone il principio, forse, più significativo: la partecipazione e il controllo democratico da parte dei soci.

G. Melnyk [154] negli anni '80 tracciò una parabola dello sviluppo cooperativo che dimostrava come col passare del tempo diminuisca l'iniziale spinta utopistica per fare propri comportamenti sempre più pragmatici che, in qualche misura, incorporano prassi (se non anche principi) propri delle imprese di capitale.

In particolare l'autore individuava tre fasi di questa evoluzione<sup>29</sup>:

1. Fase Utopia 1800-1850: è la fase di reazione contro la miseria ingenerata dalla rivoluzione industriale, in cui si immagina un ritorno all'economia agricola e di villaggio.
2. Fase Movimento 1850-1950: è l'età d'oro del movimento cooperativo che si espande in tutto il mondo, animato da grande spirito di proselitismo e viene anche interpretato come una terza via, alternativa all'economia privata e alla economia socialista.
3. Fase Sistema dal 1950: è la fase del consolidamento e della gestione del successo raggiunto, dove la spinta all'espansione rallenta e cresce l'attenzione verso la singola cooperativa.

G. Melnyk, il cui libro fu pubblicato nel 1985 quando la discussione sulla governance era appena iniziata, non sembra però interessato a riscoprire le basi partecipative della cooperazione, quanto a sottolineare il ruolo che essa può giocare a livello locale per sostenere l'occupazione, in una fase, allora, molto critica in Nord America. In altri termini G. Melnyk lega il futuro della cooperazione allo sviluppo di una economia di comunità ovvero di una gestione *multistakeholder*.

Un'ipotesi analoga a quella tracciata da G. Melnyk è stata più recentemente avanzata da MC. Malo e M. Vezina [149], ancorché lo sviluppo dell'impresa cooperativa sia studiato più nella logica del ciclo di vita dell'intero movimento cooperativo.

Anche per MC. Malo e M. Vezina le cooperative nascono sotto la stimolo della sperimentazione sociale le cui scelte strategiche ricomprendono una prospettiva di trasformazione sociale, per cui non seguiranno modelli strategici esistenti, ma la ricerca di una forma organizzativa alternativa.

Le innovazioni che introducono non hanno come base il capitale tecnologico (difficile da reperire, viste le limitate risorse in genere disponibili da parte dei soci), quanto piuttosto il capitale umano.

I leader devono fornire le competenze sociali che sostengano questa mobilitazione, dove l'aspetto del volontariato assume un peso preponderante.

In questa prima fase il potere è concentrato nel Consiglio di Amministrazione, costituito in genere dai soci promotori, sotto la guida di un leader carismatico. La struttura manageriale è quasi inesistente, anzi il confine fra governance e management è sostanzialmente indistinto.

29. Le date indicate da G. Melnyk riflettono l'esperienza nord-americana. L'autore ritiene che le singole esperienze nazionali possano presentare tempificazioni diverse, ferma restando la loro successione.

La seconda fase nasce dalla moltiplicazione sullo stesso modello di altre imprese e dalla necessità di dotarsi di una organizzazione federativa, necessaria per allargare le relazioni verso l'esterno<sup>30</sup>: passiamo dalla fase impresa alla fase movimento.

Il sistema di potere si sposta verso la struttura federativa; la governance ha in prevalenza un indirizzo politico, che riflette la tensione fra la componente autonomistica espressa dalle cooperative singole e gli interessi collettivi espressi ormai dalla struttura federativa<sup>31</sup>.

Con l'emergere dello schema federativo, si sviluppa anche la forza del management, con l'assunzione di dirigenti esterni, ma la spinta volontaristica resta ancora forte. Col passare del tempo però, i rapporti di forza tendono a invertirsi e il Consiglio di Amministrazione resta sempre meno coinvolto nelle operazioni gestionali.

La crescita dimensionale delle imprese impatta ben presto con la concorrenza sul mercato; l'impresa cooperativa, avendo mezzi limitati, va alla ricerca di nuove fonti finanziarie sia interne (aumento della pressione sull'autofinanziamento) sia esterne (ricerca di soci finanziatori). A farne le spese è la dimensione localistica della cooperativa<sup>32</sup>.

Si entra allora nella terza fase dello sviluppo dove, però, davanti alla cooperativa si apre un trivio.

30. Non è chiaro perché le autrici sostengano come la forma federativa sia ricercata, in primis, per aumentare il peso dell'organizzazione verso la pubblica amministrazione (*public authorities*, per la precisione) ([149] p. 120).

31. È opportuno precisare che le autrici fanno riferimento a un modello che è proprio delle cooperative di soci utenti, come quelle fra consumatori o fra agricoltori, caratterizzato dalla omogeneità del settore di attività.

Il modello potrebbe essere più complesso per le cooperative di lavoro, specie se operanti in settori molti diversi. In questa seconda fattispecie le autrici accennano comunque all'esperienza di Mondragon, come combinazione federativa di interessi settoriali non omogenei.

Nel caso italiano questo aspetto federativo è stato più rappresentato dalla formazione di cooperative di secondo grado (consorzi) che non dalle Associazioni di rappresentanza sindacale.

32. Analizzando il forte processo di crescita delle cooperative di consumatori negli anni '80 in Italia, M. Gabbi e A. Terzi rilevano quanto fosse difficile "esprimere un'immagine coerente. Ciò è ancora più vero in quanto il mantenimento dei valori sociali dell'impresa viene affidato ad azioni ed iniziative sempre diverse, perché costantemente adeguate alle esigenze mutevoli della società e del mercato" ([93] p. 140).

M. Gabbi e A. Terzi valutano però positivamente questo distacco quando scrivono: "Questo scollamento del rapporto diretto per privilegiare una risposta funzionale a un bisogno specifico può essere considerato come la vera nascita dell'impresa, il passaggio dal gruppo primario di libera scelta dei soci fondatori e dei loro conoscenti, a una organizzazione in senso proprio" (p. 65) ed aggiungono come questi processi "[...] sono stati vissuti a volte come una sorta di abbandono, di cui si senta traccia nei richiami nostalgici alla mitica epoca carismatica degli inizi e in certe forme di demotivazione" (p. 67). Il giudizio è diametralmente opposto a quello espresso da MC. Malo e M. Vezina.

La prima scelta per vincere la concorrenza sul mercato conduce a sposare modelli organizzativi che imitano l'impresa capitalistica, più che cercare nuove forme organizzative. Ciò significa, *in primis*, ingaggiare la battaglia con i concorrenti dal lato dei costi, che spinge l'impresa verso dimensioni sempre maggiori per abbattere l'incidenza dei costi fissi con economie di scala e di scopo. In particolare la ricerca di economie di scopo porta alla ricerca di una più ampia base associativa, allontanando la cooperativa dagli interessi originari dei propri soci e dalla sua dimensione localistica, rifiutando la scelta di elaborare o differenziare i propri servizi per i soci attuali. In questo caso i soci finiscono per essere visti come dei clienti. Anche il socio si adegua al ruolo di cliente e le sue scelte sono ora dettate dalla convenienza del rapporto prezzo/qualità.

La cooperativa ha abbandonato la sua logica iniziale di fornire servizi indirizzati ai soci e ora risponde solamente a quei bisogni che rappresentano una opportunità economica.

L'impresa assume sempre più una dimensione manageriale introducendo dirigenti esterni e retribuiti a condizioni di mercato.

I manager abbandonano ogni forma di governance basata sulla partecipazione perché genera costi che non possono essere giustificati.

La partecipazione dei soci è ormai ridotta alla sola nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione: la strada imboccata è quella della demutualizzazione (nella sostanza, non necessariamente nella forma).

La proprietà si stacca completamente dalla gestione. La prima può, al limite, assumere anche la forma della fondazione filantropica, la cui unica attività è garantire la coerenza con i principi della responsabilità sociale dell'impresa capitalistica scorporata<sup>33</sup>.

Le autrici definiscono questa prima ipotesi come quella della "standardizzazione" per significare l'assimilazione dell'impresa cooperativa all'impresa capitalistica<sup>34</sup>.

Se la cooperativa intraprende la sfida della concorrenza scegliendo di imitare l'impresa capitalistica (processo di standardizzazione), allora il percorso si chiuderà con la sua demutualizzazione.

Per MC. Malo e M. Vezina sono però possibili due altre strade che permettono entrambe di conservare i valori cooperativi iniziali, ancorché siano molto dissimili fra loro.

33. Su questa deriva si veda anche la dura (ma condivisibile) censura di Stefano e Vera Zamagni [227] a proposte simili che erano state avanzate anche in Italia.

Questo caso non va però confuso con la tendenza che si sta diffondendo in alcuni paesi all'interno della cooperazione agricola, tramite lo scorporo delle attività produttive conferite in una società per azioni (vedi oltre Cap. XII).

34. "Standardization has disrupted the balance between the market (the value) and the founding vision (the values)" ([149] p. 124).

Le autrici definiscono le alternative alla standardizzazione come “*focusing*” e “*hybridization*”.

Nel primo caso la cooperativa piuttosto che scegliere di espandere il proprio mercato e la propria base associativa, decide di limitare il proprio sviluppo proponendosi di segmentare i propri soci utenti, in particolare quelli che continuano a essere esclusi dai servizi offerti dall’imprenditore capitalista.

La focalizzazione porta inevitabilmente l’impresa a indirizzarsi verso un mercato di nicchia. L’impresa di nicchia, anche per le dimensioni ristrette, tenderà ad avere una struttura di governance che rappresenti gli interessi di tutti gli *stakeholders*, di tutti coloro, cioè, che a diverso titolo partecipano all’impresa e quindi non dei soli soci utenti: l’impresa diventa una piccola comunità<sup>35</sup>.

La terza soluzione, definita come “ibridazione”, permetterebbe di coniugare la grande dimensione col sistema valoriale mutualistico. Per raggiungere questo obiettivo, l’impresa deve sviluppare uno specifico insieme di servizi che coprano i bisogni attuali, ma anticipino anche quelli futuri per ogni diverso segmento di soci utenti.

Il peso è ora spostato tutto sulla struttura di governance. Per conservare infatti gli aspetti mutualistici è necessario un sistema partecipativo di governance.

Per le autrici questo modello non può che basarsi sul fare propri gli interessi di tutti gli *stakeholders*, abbandonando ogni logica di ‘creazione del valore’ e basandosi su valori “*social, societal and humanistic*” ([149] p. 129).

Se riesce in questa impresa, la cooperativa acquisisce un ruolo rilevante all’interno della sua comunità e regione, facendo propria la responsabilità sociale verso tutto il mondo esterno.

La struttura di governance non è più una questione interna, ma una questione globale<sup>36</sup>.

La strategia dell’ibridazione sposa quindi il disegno di crescita proprio del processo di standardizzazione, ma evita di cadere nella trappola della demutualizzazione, sviluppando una innovativa forma organizzativa, la governance *multistakeholder*, che promuova valori e crei valore per la società nel suo complesso o anche per l’umanità al fine di dimostrare la propria distintività ([149] p. 131). Conclusione non molto diversa da quella suggerita da G. Melnick.

Se la proposta di MC. Malo e M. Vezina può sembrare affascinante, resta però piuttosto indeterminata. Se la grande dimensione riduce la partecipazione

35. Anche se le cooperative restano di piccola dimensione, la dimensione maggiore può essere sviluppata via network tra imprese specializzate, che restano però legate alla propria comunità.

36. “*The governance structure of the global collective enterprise reflects a relation between centre and periphery, between global and local, but also between the apex and groups of members and territories, between collective enterprise, socio-economic partners and the state, between collective enterprise, social movements and civil society*” ([149] p. 131).

dei soci, come è possibile superare questo limite allargando ulteriormente la platea dei potenziali partecipanti?

A nostro avviso però lo sviluppo del modello *hybridization* non ci pare condizionato da una governance *multistakeholder*.

Di seguito cercheremo di trovare altre soluzioni, pur riconoscendo che la partecipazione è la chiave di volta per evitare la trappola della demutualizzazione, ma prima vale la pena di soffermarsi sulla posizione critica sostenuta da U. Mosetti e P. Santella [161] che, sebbene riferita alle banche cooperative, è estendibile, come riconoscono i due autori, a tutto il settore cooperativo.

U. Mosetti e P. Santella sostengono la tesi che la crescita dimensionale nelle cooperative ne mini i principi di democrazia economica, intesi come capacità dei soci di controllarne la gestione.

I due autori fanno propria la tesi di M. Olson secondo cui solo i piccoli gruppi possono esercitare efficacemente una azione di controllo reciproco, perché poco onerosa. In particolari circostanze, come per le banche cooperative, il radicamento territoriale rafforza il processo di controllo perché si interseca con la difesa della reputazione degli amministratori e dei dirigenti, membri attivi della comunità locale.

“Le cassi rurali emergono come istituzioni fondate sull’adozione e il rispetto di contratti informali. Esse sostituiscono alla garanzia della legge, l’autorità della comunità territoriale su tutte le parti dell’accordo che possono essere tentate di non rispettare il contratto. Diversamente dalla banca di capitali, la cassa rurale può permettersi di stipulare dei contratti incompleti [...] in quanto la preoccupazione per la propria reputazione disincentiva il prenditore di fondi dal fare ricorso a comportamenti opportunistici” ([161] p. 169).

La crescita dimensionale della cooperativa sposta il baricentro del potere verso il management. Secondo U. Mosetti e P. Santella la prima manifestazione di questo spostamento è rappresentato dal cambiamento sulle fonti di finanziamento. Le piccole cooperative tendono a massimizzare la distribuzione dell’utile sotto forma di Ristorno, mentre le cooperative in fase di crescita, non potendo contare su una crescente capitalizzazione da parte dei soci, tendono a massimizzare l’imputazione dell’utile a Riserva Indivisibile, anche oltre la necessità di finanziare il processo di crescita stesso. Le grandi cooperative possono quindi presentare anche forme di sovracapitalizzazione, perché la Riserva Indivisibile diventa allora, *in primis*, uno strumento di protezione per un management sempre più autoreferenziale.

Quando la cooperativa viene a trovarsi in queste condizioni, di fatto, se non formalmente, il controllo gestionale verrebbe sottratto non solo ai soci, ma anche agli amministratori in quanto “Essi non vengono eletti sulla base delle competenze professionali nel settore del credito ma sulla base della rappresentatività del tessuto socio economico locale [...]” ([161] p. 18).



U. Mosetti e P. Santella ritengono comunque che questo slittamento non porti le cooperative in direzione delle società di capitali, quanto piuttosto nella direzione delle organizzazioni non profit, caratterizzate dalla non disponibilità dei soci del patrimonio della cooperativa.

Privilegiare l'accantonamento degli utili a Riserva Indivisibile, anche quando non motivato da progetti di investimento<sup>37</sup>, è, secondo i due autori, la prima manifestazione dello slittamento della cooperativa verso la forma non profit dove: “[...] i proprietari perdono il potere e l’interesse ad esercitare un controllo sull’attività degli amministratori. Questi ultimi, gestori con grandi spazi di autonomia di un patrimonio del quale non sono proprietari, non hanno alcune interesse a ricercare la massima redditività” ([161] p. 28).

In generale quindi gli studiosi della cooperazione sembrano condividere l’idea che la crescita dimensionale delle cooperative sia poco compatibile con la conservazione della sua iniziale natura democratica.

I numerosi studi sul tema partecipazione - dimensione aziendale sembrano condividere l’opinione che esista fra le due dimensioni una correlazione negativa.

Le soluzioni per superare questa conclusione sembrano andare in due direzioni: da una parte i ‘pessimisti’ vedono l’impossibilità di sviluppare imprese cooperative di grandi dimensioni, dall’altra gli ‘ottimisti’ sembrano andare alla ricerca di nuove dimensioni partecipative allargate al concetto di comunità o *multistakeholder*.

A nostro avviso non ci pare che il movimento cooperativo sia orientato verso nessuna di queste due ipotesi, ma sia piuttosto alla ricerca di forme di democrazia rappresentativa che rendano compatibile la partecipazione con la dimensione aziendale.

## 5. Alla ricerca di nuovi spazi partecipativi

Le tesi che si basano sui limiti dell’azione collettiva, non fanno alcuno sforzo per capire se possano esistere istituti atti a favorire la partecipazione dei soci nelle cooperative.

Per arrivare ad alcune proposte su come intensificare i processi partecipativi nelle cooperative, dobbiamo chiederci quale sia il luogo dell’esercizio del controllo democratico.

37. “Nelle casse rurali [...] oggi in alcuni casi vengono accantonati a riserva utili in misura ben superiore a quanto sarebbe sufficiente a mantenere il livello di patrimonializzazione richiesto dalle norme di vigilanza” (U. Mosetti e P. Santella [161] p. 25).

Giuridicamente il luogo del controllo democratico è l'Assemblea generale dei soci. Se restringiamo il sistema della partecipazione alla sola presenza in Assemblea è evidente come il sistema offra poche garanzie di controllo democratico.

L'Assemblea ordinaria è sicuramente il momento partecipativo formalmente più importante, specie quando nomina (e revoca) gli amministratori o approva la distribuzione del surplus cooperativo<sup>38</sup>, ma non è sufficiente a esaurire l'importanza che la partecipazione deve rivestire in una impresa cooperativa.

In una ricerca empirica condotta su 32 cooperative in Italia è risultato che “[...] le decisioni finali tendono ad uniformarsi e sovrapporsi perfettamente alle proposte iniziali esposte nelle assemblee, senza subire un processo di trasformazione e/o adeguamento nel corso del dibattito, indipendentemente dal settore, dal tipo e dalla dimensione della cooperativa” (C. Dell’Arringa e M. Ricciardi [67] p. 33)<sup>39</sup>.

Il documento della FDC [84] espone un lungo elenco dei limiti propri della partecipazione via Assemblea emersi nel dibattito svolto fra i soci delle cooperative aderenti:

- a. La forma assembleare impedisce il dibattito, perché i partecipanti sono troppo numerosi ed è difficile per un socio intervenire, specie per muovere critiche al Consiglio di Amministrazione<sup>40</sup>.
- b. L'assemblea ha una veste troppo formale e anche se la relazione del Presidente è spesso “*perfect and professional*”, non stimola interventi critici da parte dei soci.
- c. Spesso non si tiene conto che i soci possano avere interessi diversi, non fornendo quindi risposte adeguate.
- d. Spesso viene rilevata una scarsa partecipazione da parte dei soci più giovani;
- e. Spesso ci si limita all’informativa minima prevista dalla legge, mentre sarebbe necessario ampliare il campo delle informazioni da fornire ai soci.

Un modo per superare questi limiti potrebbe essere quello di fare precedere l'Assemblea generale da incontri informali in quanto gruppi di lavoro e di di-

38. A nostro avviso queste sono le due decisioni fondamentali che spettano all'Assemblea, assai più dell'approvazione del bilancio di esercizio che in sostanza rappresenta fatti già accaduti.

39. L'osservazione di E. Badiali e F. Zarri “L'Assemblea Generale dei Soci è il momento di massima espressione di democrazia all'interno della cooperativa e il momento più alto in cui si realizza la partecipazione ([10] p. 26) ci pare confonda aspetti formali con aspetti sostanziali, che contraddicono la realtà. In questo senso è illusorio ritenere che l'Assemblea abbia “funzioni di indirizzo e controllo” ([10] p. 27).

40. Nella ricerca di C. Dell’Arringa e M. Ricciardi risulta come molte cooperative fra le 32 indagate ricorrano ad Assemblee informali o ad incontri mirati in questi casi “[...] la natura informale degli incontri ‘rassicura’ i lavoratori, veicolando in maniera più diretta la partecipazione” ([67] p. 32).

scussioni di dimensioni ridotte favorirebbero la partecipazione dei soci dando loro la possibilità di essere ascoltati ([84] p. 25)<sup>41</sup>.

In ogni caso anche l'Assemblea in sé non è automaticamente fonte di garanzia di democrazia, nel senso che occorre rispettare alcune regole per poterne garantire lo svolgimento in senso democratico<sup>42</sup>. Nella prima parte abbiamo già commentato come la stessa forma di convocazione possa influire in modo determinate sul numero dei partecipanti. Alcuni principi basilari per garantire lo svolgimento democratico delle Assemblee nelle cooperative sono fissati dal Reg. CE nr. 1453/2003 relativo allo statuto della società cooperativa europea.

a. Esercizio del diritto di voto tramite delega e per corrispondenza (art. 58).

Mentre il voto per corrispondenza rappresenta un allargamento di espressione democratica, il voto per delega ne è un restringimento per cui è opportuno limitarne l'estensione<sup>43</sup>.

In ogni caso è assai difficile immaginare per le cooperative una "battaglia per le deleghe" come, a volte, si assiste nelle società per azioni.

b. Diritti di informazione (art. 60).

Ogni socio, in sede assembleare, può richiedere informazioni all'organo amministrativo su qualunque degli argomenti all'ordine del giorno. L'organo amministrativo può comunque rifiutarsi di fornire le informazioni richieste se:

- di natura tale da recare grave pregiudizio alla cooperativa;
- incompatibile con l'obbligo di riservatezza previsto dalla legge.

Alcune legislazioni europee sembrano andare anche oltre, come nel caso francese che prevede l'elezione delle cariche sociali per scrutinio segreto.

In ogni caso sono da prevedere tutti gli accorgimenti necessari per favorire il livello massimo di partecipazione da parte dei soci.

La legislazione italiana ha previsto, per esempio, che le cooperative con oltre 500 soci debbano dar vita ad assemblee separate che deliberano sugli stessi

41. Non molto diversa è l'opinione di C. Dell'Arringa e M. Ricciardi: "[...] le assemblee hanno comunque un ruolo poco più che di ratifica formale di decisioni già assunte dal consiglio di amministrazione. Ciò dimostra la buona qualità e l'autorevolezza della leadership espressa dal 'corpo' sociale, ma naturalmente testimonia anche la difficoltà dell'emergere della voce sociale in assemblee spesso pletoriche e/o non sufficientemente informate" ([67] p. 16).

Nella stessa ricerca condotta su 32 cooperative italiane appartenenti a settori diversi, è risultato che la partecipazione dei soci all'Assemblea superava il 50% solo in 12 casi, di cui 11 erano cooperative di lavoratori.

42. C. Dell'Arringa e M. Ricciardi nella loro ricerca riscontrano come fossero emersi casi di mancata partecipazione all'Assemblea per via della sede non facilmente accessibile o dell'orario di svolgimento non comodo ([67] p. 33).

43. Nel caso tedesco, il limite è fissato a sole due deleghe per socio (cit. da E. Cusa [62] p. 64). Anche la FDC consiglia non più di una delega per socio ([84] p. 279).

oggetti posti in discussione all'Assemblea generale ed eleggano i delegati per partecipare all'Assemblea generale<sup>44</sup>.

Se identificassimo la partecipazione democratica dei soci con l'esercizio del diritto di voto in sede assembleare, ci sarebbe da dubitare della portata reale della partecipazione democratica; la situazione non parrebbe poi così diversa da quella propria delle società per azioni a proprietà diffusa. È vero che resterebbe pur sempre la differenza fra voto per testa e voto per azione, ma non ci parrebbe una condizione sufficiente per sostenere l'originalità della partecipazione cooperativa.

Sotto questo profilo la questione della partecipazione deve andare oltre l'aspetto formale-legale che si esaurisce nell'Assemblea.

*Allargare le competenze dell'Assemblea.* La partecipazione democratica può imboccare tre vie (non necessariamente alternative):

- allargare le competenze dell'Assemblea;
- ricercare forme partecipative che vadano oltre la forma assembleare;
- restringere il numero dei soci<sup>45</sup>.

Un esempio del primo tipo è rappresentato dalla tesi sostenuta da A. Zattoni secondo cui “una prima condizione necessaria per creare un dibattito assembleare efficace è costituita dal numero e dalla durata degli incontri. Un buon numero di incontri – almeno uno a trimestre – consente alla base sociale di entrare nel merito di diverse decisioni aziendali e di poter eseguire l'evoluzione nel corso del tempo” ([230] p. 92).

Lo stesso autore ritiene inoltre come un'effettiva partecipazione richieda che l'Assemblea debba essere chiamata a decidere su temi che vadano oltre all'adempiimento degli obblighi di legge, dovendo piuttosto “discutere e approvare le massime decisioni aziendali” come, ad esempio, “valutare le più importanti decisioni d'investimento” ([230] p. 92)<sup>46</sup>.

44. In genere i documenti sulla governance cooperativa non pongono l'accento su eventuali differenze fra sistemi retti dall'Assemblea generale o dall'Assemblea dei delegati. Un'eccezione è rappresentata dal documento della FDC ([84] pp. 14-15).

45. Una idea simile è stata espresso da A. Zattoni: “In presenza di un numero molto elevato di soci, la cooperativa corre infatti il rischio di diluire l'importanza del contributo del singolo socio alla vita della società e al dibattito assembleare.

Per evitare di incorrere in tale rischio, le cooperative possono sia limitare la base sociale, sia cercare di mantenere vivo lo spirito cooperativo a dispetto di una base sociale molto grande” ([230] p. 88). A. Zattoni sembra comunque prediligere la seconda ipotesi.

46. Riconducibile a questa tesi, ci pare anche l'opinione di E. Badiali e F. Zarri quando affermano: “In quanto co-responsabili della gestione della cooperativa, infatti, i soci devono poter disporre di tutti gli strumenti idonei a contribuire effettivamente alle scelte aziendali e strategiche” ([10] p. 10).

Questa tesi interpreta la partecipazione con “l’assemblearismo”, ma in una cooperativa con migliaia di soci (e in alcuni di casi di centinaia di migliaia) è realistico immaginare di convocare una assemblea generale trimestralmente, sottoponendo ad approvazione questo genere di ordine del giorno? Questa ipotesi ci pare difficilmente perseguibile.

Più condivisibile ci pare invece l’ipotesi suggerita da E. Parnell e citata in precedenza, cioè quella in cui l’Assemblea è il luogo dove si decide fondamentalmente il sistema di delega e revoca dei poteri gestionali al Consiglio di Amministrazione<sup>47</sup>.

La partecipazione dei soci si identifica nei sistemi di trasmissione delle informazioni necessarie affinché sia permesso loro di scegliere gli amministratori con cognizione di causa e permetta loro di valutarne l’operato, facilitando il sistema di revoca delle deleghe e delle nomine se i risultati non sono conformi alle aspettative.

L’interpretazione qui suggerita sul ruolo decisionale dei soci è sicuramente più restrittiva di quella comunemente rappresentata nelle cooperative. Vi sono comunque questioni assai complesse, come dover decidere su investimenti difficilmente retroversibili, se non registrando gravi perdite. Il documento della FDC [84] elenca quattro decisioni strategiche fondamentali non delegabili da parte dei soci:

- a. avviare processi di internazionalizzazione;
- b. fusioni;
- c. differenziazioni della produzione;
- d. emissione di titoli riservati a soci finanziatori.

Il Code di Co-op<sup>UK</sup> [57] prevede di sottoporre alla consultazione fra i soci:

- le operazioni di importo superiore al 25% dei *fixed tangible assets*;
- i trasferimenti di rami di attività di importo superiore al 25% degli *net tangible assets*.

Francamente ci pare una mera utopia pensare che tutti i soci debbano avere le competenze per essere degli imprenditori!

I soci devono monitorare se il Consiglio di Amministrazione e il management si comportano in conformità alle loro aspettative, non pensare di essere un unico collettivo decisionale.

47. Come noto J.S. Mill scrisse che se il genere umano avesse continuato a progredire, il futuro sarebbe stato rappresentato da un’associazione economica diversa da quella attuale “[...] fra un capitalista come capo e gli operai senza alcuna voce nella direzione dell’impresa; ma l’associazione dei lavoratori stessi su un piede di uguaglianza, che possedano collettivamente il capitale col quale essi conducono le loro operazioni e lavorino sotto direttori eletti e destituibili da loro stessi” ([156] p. 728). J.S. Mill sembra quindi attribuire ai lavoratori come momento decisionale fondamentale la nomina e la revoca degli amministratori esecutivi.

Si tratta di decisioni che la legislazione di molti Paesi attribuisce all'Assemblea dei soci, ma il problema non è tanto la forma, quanto la sostanza: è credibile che i soci possano effettivamente prendere decisioni consapevoli su queste questioni?

Sebbene si possa discutere se sia opportuno allargare i poteri assembleari su questioni gestionali, a nostro avviso ciò non produce automaticamente un allargamento della partecipazione.

*La creazione di corpi intermedi.* La partecipazione dei soci non può esaurirsi nei limiti dell'Assemblea, ma ha bisogno di sperimentare nuovi sistemi decisionali e di scambio delle informazioni, pur nel rispetto di un processo di delega dei poteri dall'Assemblea al Consiglio di Amministrazione. Sotto questo profilo il Consiglio di Amministrazione è sempre il centro del potere della governance tanto nelle cooperative quanto nelle società per azioni.

La differenza fra i due tipi di società deve essere a monte, nel sistema cioè con cui i soci partecipano all'elezione del Consiglio di Amministrazione<sup>48</sup>. Nelle cooperative questo processo ha stimolato istituti originali come:

- a. la creazione di corpi intermedi, anche informali nei quali esercitare la partecipazione<sup>49</sup>;
- b. la condivisione delle informazioni, attraverso idonei strumenti.

Molte cooperative hanno sviluppato “corpi intermedi”, come le Sezioni soci o Comitati di settore, spesso con poteri meramente consultivi e non vincolanti, ma che stimolano comunque la partecipazione in forme più dialoganti.

Per il Code di Co-op<sup>UK</sup>, le Sezioni soci, costituite su base territoriale, dovrebbero ricevere informazioni non limitate alla propria area geografica, ma riguardanti l'intera cooperativa.

Non molto diversa sembra la funzione degli *Advisor members*, che si riscontra nelle cooperative agricole di trasformazione di grandi dimensioni negli Stati Uniti. Si tratta di gruppi (spesso informali) di 5/7 soci che funzionano da collegamento fra il management e la base sociale: trasmettono ai soci le informazioni sulle decisioni assunte dagli organi deliberanti e trasmettono a questi le richieste e gli umori che provengono dalla base sociale (C. Kirkman [129] p. 19).

48. Nelle società per azioni questo ruolo, come visto, viene attribuito dai codici al Comitato nomine che, se non è dotato di fortissima autonomia, è facilmente succube dell'autoreferenzialità degli amministratori esecutivi.

49. Anche per V. Barraud Didier *et alii* “members can increase their role in decision-making and in the cooperative's political life by taking part in non-statutory instances (section meetings, diverse commission etc.)” ([15] p. 4).

R. Volkers e M. Lees citano il seguente elenco di esempi riscontrabili nella prassi di molte cooperative in Europa: “*assemblee di negozio, assemblee di condominio, assemblee di distretto, comitato di negozio, circoli di studio, eventi e dibattiti, strutture per il tempo libero, forum di consumatori, associazioni femminili ecc.*” ([219] p. 7).

Un altro caso interessante è quello delle cooperative agricole brasiliane studiato da A. Cechin *et alii* [47]. Al fine di spingere i soci agricoltori a conferire standard qualitativi in linea con le esigenze del mercato, le cooperative danno vita a un *Central Education Committee* che funziona come una cinghia di trasmissione fra i soci e il management in merito alle esigenze dei soci e quelle di mercato.

I comitati soci possono giocare un ruolo importante per contenere i costi di agenzia (comportamenti di *moral hazard* da parte del management). Rispetto all'impossibilità degli azionisti di esercitare un controllo efficiente sul management, “[...] i dipendenti conoscono molto bene l'impresa e sono dunque in buona posizione per acquisire maggiori informazioni; sono personalmente molto interessati alle sorti dell'impresa dal momento che gran parte del proprio reddito proviene da lì e possono facilmente trovare un accordo per porre in essere azioni collettive” (H. Hansmann [100] p. 106).

Le Sezioni soci sono normalmente organizzate su base territoriale, mentre i Comitati di settore sono organizzati solitamente in funzione delle diverse attività produttive svolte. Indubbiamente entrambi gli istituti potrebbero essere portatori di interessi diversi (o anche divergenti), ma questo non dovrebbe spaventare perché la loro messa in opera è il modo per aumentare la fiducia reciproca e la democrazia interna alla cooperativa.

Quanto alla condivisione dell'informazione, molte cooperative hanno appositi uffici o creato aree riservate sul sito internet. Molte altre hanno sviluppato *house organ* che diffondono informazioni anche sulle decisioni assunte nel Consiglio di Amministrazione. R. Volkers e M. Lees, nella loro rassegna delle raccomandazioni per le cooperative europee, citano anche il ricorso a spot, brevi filmati, comunicati stampa.

Un momento di grande rilevanza dovrebbe essere rappresentato dal Bilancio Sociale.

Per E. Cusa questi organismi intermedi “[...] potrebbero tra l'altro facilitare il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- una migliore collaborazione con il management per promuovere la cooperativa sul territorio e nel monitorare la soddisfazione dei clienti e dei cittadini circa l'attività cooperativa;
- una migliore e partecipata propaganda elettorale riservata in modo particolare a tutti i candidati, oppure una migliore selezione delle stesse candidature [...]

- una più costruttiva e serena discussione tra i soci, fuori dalle formalità assembleari e dalla necessità di prendere decisioni [...]” ([62] p. 68).

Aldilà degli argomenti oggetto per legge a delibera assembleare, sarebbe opportuno che ogni cooperativa indicasse i temi su cui esista l’obbligo di informare i propri soci.

Nei “Principi di comportamento societario” approvati da ANCST sono indicate come informazioni da fornire obbligatoriamente ai soci<sup>50</sup>:

- a. investimenti che rappresentino un importo significativo del patrimonio societario;
- b. acquisizioni di controllo in società di capitali, tenendo conto di eventuali impegni parasociali assunti;
- c. apertura di sede secondarie;
- d. cessioni di rami di attività;
- e. adesione/recesso ad Associazioni di rappresentanza.

Oltre alla Assemblea annuale prevista per l’approvazione del bilancio, sarebbe sempre opportuna almeno una seconda assemblea generale per l’illustrazione del budget di esercizio.

Lo stesso documento di ANCST fornisce indicazioni sul contenuto della relazione di gestione che il Consiglio di Amministrazione presenta ai soci, al fine di permettere loro “di intendere il posizionamento strategico della cooperativa sul mercato”.

In particolare si ritiene che:

- a. i risultati di bilancio vengano illustrati tramite indici di bilancio, presentati anche nel loro andamento tendenziale di medio periodo, ricorrendo all’uso di tabelle e grafici comparativi;
- b. i risultati siano confrontati con i valori di preventivo e con i valori dell’esercizio precedente e siano motivate le divergenze più significative;
- c. vengano fornite analisi sui trend di mercato dei settori in cui la Cooperativa opera;
- d. sia data informazione sul prestito sociale, se significativo, e il suo utilizzo finanziario, illustrando i vantaggi che esso comporta per la Cooperativa;
- e. sia data informazione sui movimenti concernenti l’occupazione e la base sociale, con relativa illustrazione del rapporto mutualistico;
- f. venga illustrata la situazione degli investimenti in partecipazioni e delle Controllate” ([6] p. 7).

50. Si osservi come l’elenco dei temi indicate sono oggetto di informazione ai soci e non di deliberazione assembleare perché, diversamente, ricadremmo nell’assemblearismo.



Si tratta di tematiche non molto diverse da quelle indicate dalla FDC<sup>51</sup>:

- a. ampliare l'informativa contabile;
- b. fornire la serie storica degli indicatori chiave;
- c. comparare i dati con quelli dei competitori e di un benchmarking;
- d. fornire informazioni sui processi di esternalizzazioni avviati;
- e. redigere il bilancio sociale.

Una volta individuati gli istituti che possono permettere una maggiore partecipazione dei soci ai processi decisionali della cooperativa, occorre risolvere il problema di come implementarli, di come dare via al processo di coinvolgimento dei soci ovvero se sia realistico uno sforzo rivolto loro in modo indistinto o mirato.

La cooperazione di consumatori inglese ha intrapreso politiche di stimolo alla partecipazione differenziate per target di socio<sup>52</sup>. In particolare sono state individuate tre tipologie di socio:

- a. *'True believers'*. Sono i soci che presentano l'interesse e le potenzialità per fare parte del Consiglio di amministrazione.
- b. *'Supporters club'*. Sono i soci che credono nelle finalità della cooperativa, partecipano attivamente alle assemblee annuali e alle attività divulgative (per esempio la campagna a sostegno del commercio equo e solidale).
- c. La terza categoria ricomprende i soci che condividono in modo generico le finalità cooperative, senza però sentirsi coinvolti. Hanno comunque atteggiamenti leali verso la cooperativa e desiderano esserne informati.

L'idea di supportare le decisioni assembleari attraverso spazi partecipativi informali è sostenuta anche da C. Dell'Arringa e M. Ricciardi che, dopo avere definito in sintesi l'immagine della partecipazione cooperativa come impallidita, aggiungono la necessità di adottare e potenziare "[...] forme di partecipazione 'sociale' capaci di accrescere in maniera più decisa la partecipazione dei soci soprattutto laddove la debolezza dello scambio mutualistico sommata alle grandi dimensioni della platea sociale rendono difficile la partecipazione e rischiano di incentivare dinamiche piuttosto chiuse e autoreferenziali da parte dei vertici e del management.

51. Simili raccomandazioni si ritrovano anche nel Code di Co-op<sup>UK</sup>.

Il documento della CCA riconosce come *"Statutory reporting in the form of financial statements and a description of the business activities of the cooperative are non adequate"* ([45] p. 19).

52. *"There is, however, a generally accepted view that large-scale co-ops and mutuals do not need 'mass' participation. They need a small group of a few hundred active members who emerge from the membership, are prepared to interest themselves in the business, to stand for elections to boards, and to represent members in general"* (J. Birchall e R. Simmons [29] p. 492).

Gli strumenti per fare ciò sono in certa misura già esistenti e praticati. Pre-assemblee, con informazioni tempestive e trasparenti sui temi in discussione. La selezione veramente democratica dei gruppi dirigenti effettivamente espressi dalla base sociale e non cooptati. La diffusione di iniziative di formazione tanto per i soci che, soprattutto, per coloro che aspirano a ricoprire cariche sociali” ([67] p. 18/19).

Crediamo che un confronto a livello internazionale sarebbe quanto mai necessario su questi temi per definire un sistema di *best practices*.

*Limitare il numero dei soci.* Questa idea di un coinvolgimento differenziato ci porta direttamente alla terza ipotesi avanzata, quella di restringere il numero dei soci. Questa proposta può svilupparsi in due modi:

- a. Il primo caso è rappresentato da cooperative che svolgono l’attività prevalentemente con non soci; il capitale sociale d’accesso è spesso molto elevato e diventa una barriera all’entrata per nuovi soci. I principi democratici continuano a funzionare (anzi, sotto molti aspetti, s’intensificano), ma riguardano una base sociale ristretta, che potremmo definire di ‘aristocrazia partecipativa’. Si tratta del modello corrispondente al quadrato I nella fig. 9.2.
- b. Il secondo caso è rappresentato da una cooperativa che pur svolgendo interamente lo scambio societario con i propri soci, questi sono in numero chiuso e la possibilità di entrata per nuovi soci è legata alla possibilità di acquistare la quota da un altro socio in uscita. Questo modello si è sviluppato particolarmente nella cooperazione agricola in USA e Canada (*New Generation Cooperatives*).

Queste due forme d’impresa cooperativa sembrano quelle più adatte a preservare la partecipazione, ma sacrificando il principio della porta aperta<sup>53</sup>.

Crediamo invece che in altri settori, per esempio nella cooperazione di consumo o di credito, restringere la base associativa sarebbe una politica suicida. In questi settori, come abbiamo già notato in precedenza, i soci sono clienti (spesso fidelizzati) per cui restringerne il numero per aumentare il tasso partecipativo sarebbe sicuramente antieconomico.

Per capire verso quale modello una cooperativa si stia spostando, sarà sufficiente osservare in che misura stimoli o meno l’adesione di nuovi soci, ma soprattutto quale sia il valore della quota associativa.

53. Principio, che nell’interpretazione che ne abbiamo data nel precedente paragrafo, non è solo di democrazia, ma svolge un ruolo essenziale per superare la questione dell’orizzonte temporale. Per le NGC il problema viene risolto per altra via, essendo le azioni liberamente trasferibili, ancorché nell’ambito ristretto rappresentato dagli agricoltori produttori la medesima materia prima.

Un altro indizio è rappresentato dalla destinazione degli utili. È probabile che nel caso i soci propendano per alte quote di Ristorno, siano meno inclini a favorire l'entrata di nuovi soci; nello stesso tempo una politica di bassi Ristorni potrebbe non attirare l'interesse di potenziali soci.

In ogni caso queste tendenze possono condizionare maggiormente il comportamento di una cooperativa di lavoratori che non una di consumatori.

Alcuni studiosi ritengono comunque che queste pratiche siano segni di demutualizzazione.

Il confronto su questo tema resta ancora modesto, eccezion fatta per l'ampia documentazione disponibile sulle New Generation Cooperatives.

## 6. Conclusioni

R. Volkers e M. Lees [219], ricostruendo il dibattito sulla governance cooperativa in preparazione del congresso di Manchester dell'ACI nel 1995, individuano una lunga sequenza di ragioni che avevano indebolito l'aspetto partecipativo all'interno dell'impresa cooperativa:

- modesti risultati, mancanza di vantaggi per i soci;
- i soci non conoscono molto delle caratteristiche particolari della cooperazione in generale e della loro impresa in particolare, a causa della mancanza di informazioni. Il management non mostra interessi verso la base sociale.
- i soci non si sentono a proprio agio con la crescita dimensionale e la complessità delle operazioni commerciali;
- i soci non vogliono assumersi responsabilità o mettere a disposizione il proprio tempo libero. Vogliono usare i servizi e ottenere benefici economici, ma non vogliono nessun altro tipo di coinvolgimento;
- i diritti dei soci sono trasferiti ai delegati che in genere non conoscono i soci;
- i soci attivi sono delusi circa la reale opportunità di influenzare e controllare le operazioni della società e di conseguenza si dimettono dagli organi di governo;
- la rotazione all'interno dei delegati eletti e i soci nel Consiglio di Amministrazione è bassa, dando ai soci interessati possibilità modeste per partecipare.

Un'altra manifestazione di questo processo era indicata dagli autori nel fatto che i commenti critici e le domande rivolte all'Amministratore Delegato sulla situazione e lo sviluppo della società venivano raramente ascoltate in sede di Assemblea.

Dall'analisi empirica condotta a livello europeo risultava un quadro con molti difetti, dove emergeva un ruolo predominante del management e un ruolo

tendenzialmente passivo dei soci, che non garantiva loro i necessari meccanismi di rotazione negli organi di rappresentanza. L'elenco delle manchevolezze riscontrate sono state così riassunte da Volkers e Lees:

- gli amministratori eletti non avevano forza sufficiente per esercitare la propria autorità e i poteri conferiti loro in forza di legge e di statuto sulla gestione dell'impresa. Nel caso di budget continuamente disattesi e perdite eccessive, i Consigli non prendevano o prendevano con molta esitazione le misure necessarie, per esempio rimuovere gli amministratori esecutivi.
- Alcuni degli amministratori non avevano la formazione o la capacità (e/o il tempo e l'impegno) di condurre e monitorare complesse operazioni economiche mancando di riconoscere sviluppi errati, cattiva gestione e pesanti perdite nel tempo. Le cose peggioravano per carenze di informazioni fornite dal management.
- Il bilanciamento dei poteri è a volte inappropriato. Il potere reale è nelle mani dei dirigenti. Solo loro hanno una dettagliata conoscenza degli affari. Essi hanno più o meno il monopolio dell'informazione e possono decidere, in ampia misura, le informazioni da trasmettere e gli argomenti da discutere di fronte al Consiglio di Amministrazione.
- Il Consiglio che nomina manager inadeguati che perdono il controllo di una impresa in crescita e complessa in un ambiente sempre più concorrenziale, conduce al disastro.
- Il management non mostra generalmente interesse verso la base sociale né alle questioni sollevate dal Consiglio, ma al perseguimento delle proprie priorità in relazione a una rapida espansione e alla propria carriera.
- I Consigli sono cresciuti troppo a fianco del management, lasciando poco spazio per domande critiche e decisioni impopolari.
- La rotazione fra amministratori è troppo bassa, dando ai soci attivi più giovani poche possibilità di partecipare.

Se da una parte molti limiti sono simili a quelli riscontrabili in altri tipo di impresa, altri sono tipici dei rischi che corre la rappresentanza dei soci.

La partecipazione democratica dei soci alla vita della cooperativa è quindi indispensabile per salvaguardarne la natura distintiva rispetto alle altre forme d'impresa. La mancanza di partecipazione favorisce la diffusione di comportamenti opportunistici da parte del management perché incrina il rapporto fiduciario, che secondo L. Conte e R. Vannini “[...] opera come una sorta di clausola generale che impone il rispetto del patto, dando un maggior valore alle promesse delle parti” ([58] p. 7).

Se nel lungo periodo è evidente un movimento di avvicinamento dell'impresa cooperativa alle imprese di capitali, questo non deve comportare l'idea

che le cooperative non possano sopravvivere se non conformandosi alle imprese ordinarie. Occorre reagire verso questa tendenza degenerativa.

L'assimilazione completa non sarà mai possibile se la partecipazione democratica resta un valore fondativo della cooperativa<sup>54</sup>. Se però l'esercizio di questo diritto resta confinato nell'Assemblea generale, i rischi di ulteriori slittamenti verso l'assimilazione capitalistica restano elevati.

In conclusione riteniamo che il futuro della cooperazione dipenda molto dalla capacità di coinvolgere nuove generazioni di soci e farli partecipi di sistemi di controllo democratico sull'impresa.

L'ipotesi di allargare le decisioni assembleari o di sviluppare modelli *multi-stakeholder* ci sembrano di difficile realizzazione e piuttosto velleitari, per cui la vera alternativa si giocherà sulla formazione di corpi intermedi e di controllo della base associativa.

A oggi, però, non ci pare si sia sviluppato un movimento fra i soci assimilabile allo *shareholder activism*, che è stato alla base del rinnovamento della governance nelle società per azioni, ancorché alcune esperienze come quella danese (FDC) o della cooperazione di consumo inglese (J. Birchall e K. Simmons) indichino come esista interesse da parte dei soci a sviluppare forme più partecipative nei processi decisionali.

L'alternativa rischia di diventare quella di cooperative a base ristretta (aristocrazia partecipativa) non necessariamente rinunciatarie verso il principio della porta aperta, ma portatrici di vincoli superabili con difficoltà, come l'adozione di quote di adesione molto elevate.

La questione della partecipazione democratica resta il perno fondamentale della governance cooperativa e richiede un grosso sforzo da parte delle organizzazioni per cercare nuove soluzioni per mantenerla accesa. Delegare i compiti a un Consiglio di Amministrazione, anche in modo consapevole, rispecchia indubbiamente il criterio democratico, ma affievolisce quello partecipativo.

Alle cooperative si adatta perfettamente quello che ha scritto E. Scalfari con riferimento alla democrazia più in generale: "Le democrazie vivono sul rapporto di fiducia che si instaura tra il popolo e le istituzioni. Ma poiché le istituzioni sono rappresentate da persone, quella fiducia si instaura tra il popolo e le persone istituzionali.

Il rapporto fiduciario si qualifica con due modalità; la fiducia con la partecipazione e quella con la delega in bianco.

Quest'ultima può essere revocata ma se dura troppo a lungo la revoca diventa difficile e sempre meno probabile anche perché l'area della partecipazione

54. Il tema della democrazia economica è quanto mai vasto e in questa sede viene da noi inteso come un valore irrinunciabile, il cui allargamento contribuisce al miglioramento della democrazia più in generale.

tende a restringersi mentre le istituzioni tendono ad assumere connotati sempre più autoritari”<sup>55</sup>.

Il problema delle deleghe ci porta alla seconda questione che abbiamo indicato come carattere distintivo delle cooperative: la formazione del Consiglio di Amministrazione.

Volendo riassumere i tratti distintivi della partecipazione dei soci in un’impresa cooperativa e in una società per azioni, possiamo sintetizzarli nella contrapposizione fra l’esercizio dell’opzione *voice* per i primi vs l’esercizio dell’opzione *exit* per i secondi.

Per rendere plausibile l’esercizio dell’opzione *voice* in una cooperativa la sfida è rappresentata dalla ricerca di spazi partecipativi che superino il formalismo dell’Assemblea generale.

Se questa strada non viene percorsa, i rischi diventano il disimpegno dei soci e lo slittamento della cooperativa verso la demutualizzazione di fatto, ancorché non necessariamente formale e giuridica.

55. E. Scalfari, *Una democrazia malata che deve guarire*, «La Repubblica» 19/07/2009.

## Conclusioni

Il dibattito sulla governance societaria è esploso a partire dagli anni '80 del secolo scorso. Le motivazioni comunemente adottate per spiegare questo fenomeno – separazione della proprietà dalla gestione dell'impresa e crescita degli scandali societari – non ci sono sembrate convincenti.

La separazione della proprietà dalla gestione è un fenomeno che affonda le sue radici nel XVII secolo (ed era già stato rilevato da A. Smith), mentre non esistono studi empirici che dimostrino che a partire dagli anni '80 gli scandali societari siano aumentati in misura tanto acuta rispetto al passato (anche se l'enfatizzazione datane dai mass media abbia contribuito a rendere il tema quanto mai popolare).

Gli anni '80 si sono caratterizzati fortemente per la deregolamentazione finanziaria che ha permesso di mettere in discussione anche sistemi di proprietà d'impresa consolidati, sotto l'azione di *riders* che hanno trovato il necessario appoggio finanziario nei protagonisti del risparmio gestito, anch'essi liberati da vincoli di investimento. Nuovi protagonisti e innovazione finanziaria sono stati i veri soggetti che hanno alimentato le modifiche nei sistemi di governo delle società di capitali di grande dimensione.

Alcuni di questi investitori istituzionali (in particolare fondi pensioni pubblici come CalPERS negli USA) sono stati protagonisti (anche criticati) del movimento dell'attivismo azionario (*shareholder activism*) tesi a riappropriarsi del ruolo di *owners* più che di *holders* nelle imprese di cui detengono quote significative.

Il dibattito sulla governance nelle società cooperative è stato avviato di riflesso rispetto a quanto accadeva nelle società per azioni. Ma nel movimento cooperativo non si è mai sviluppata una reazione paragonabile allo *shareholder activism*, né soprattutto una spinta verso l'approvazione di codici di autoregolamentazione. Ciò può essere sia il frutto di una crescente disaffezione dei soci, ma anche di una maggiore soddisfazione per i risultati raggiunti dalle cooperative.

Non si può però negare come la crescita dimensionale di una cooperativa possa dar vita a effetti di apatia nel comportamento dei soci. Il fatto che il movimento cooperativo non abbia prodotto codici di governance (tanto a livello

internazionale che nazionale o settoriale), se non con rarissime eccezioni, è, a nostro avviso, la riprova di un dibattito sfuggente e non completamente convinto.

Anche se i soci incontrano difficoltà crescenti a esercitare la loro azione di controllo sul management, non ci pare (sicuramente stando all'esperienza italiana) che il management agisca per massimizzare il proprio interesse a danno dei soci e proliferino gli scandali societari.

Anche se i processi di demutualizzazione (là dove permessi dalla legge) sembrano in aumento a partire dagli '80, non sono un fatto di portata generale, in quanto hanno colpito prevalentemente la cooperazione finanziaria, quasi a rimorchio del processo di deregolamentazione che ha investito questo settore ben più di altri a livello globale.

Il manager cooperativo sembra quindi comportarsi più come uno *steward* anziché come un *agent* e questo probabilmente a causa di un iter formativo che ha al suo centro la condivisione di un progetto valoriale che coinvolge nella stessa misura soci e manager.

Il punto (forte o debole, secondo l'angolo visuale) centrale della governance cooperativa è questa unità di intenti.

Per capire la caratteristica della governance nelle cooperative siamo partiti dall'analisi dei diritti di proprietà.

L'esercizio dei diritti di proprietà – diritto di voto e diritto al residuo – hanno sembianze molto diverse in una cooperativa e in una società per azioni.

Nel caso di una cooperativa e di una società per azioni a proprietà diffusa, la differenza dell'esercizio di voto – per testa vs per azione – probabilmente non produce forti differenze di comportamento, almeno per quanto concerne le decisioni d'ordinaria amministrazione, mentre risulta del tutto evidente se nella società per azioni esplodono casi di “battaglia per le deleghe”.

L'esercizio del diritto al residuo condiziona in modo evidente i due tipi di impresa per via dell'istituto della Riserva Indivisibile, ancor più della diversa modalità di erogazione del surplus (dividendo vs ristorno).

Storicamente le cooperative sono cresciute con l'autofinanziamento via Riserva Indivisibile, che resta comunque una sottrazione ai soci di parte del residuo e che viene trasmesso alle generazioni future. Si tratta di un principio che presenta indubbiamente anche connotati etici molto interessanti, ma, a nostro avviso, è fuorviante se limitiamo la nostra analisi solamente a questo aspetto. La nostra tesi è che la sopravvivenza della cooperativa nel lungo periodo dipenda dal tasso di autofinanziamento e quindi dall'accumulazione a Riserva Indivisibile.

Interpretare la Riserva Indivisibile come ‘premio assicurativo’ per garantire la continuità e la sicurezza dello scambio mutualistico ci pare un approccio più proficuo che la tradizionale interpretazione basata sui principi del mutualismo.



La difficoltà di una definizione a priori comunemente accettata dell'obiettivo economico, obbliga le cooperative a spostare l'attenzione sul budget, che assume quindi anche il significato di fissare il patto associativo fra soci, amministratori e management. Il budget dovrebbe sempre contenere l'obiettivo prefissato del surplus da raggiungere e come suddividerlo fra Ristorno, destinato a rafforzare lo scambio mutualistico (obiettivo di breve termine) e Riserva Indivisibile destinata a rafforzare patrimonialmente la cooperativa e sostenerne il processo di sviluppo, quindi la sopravvivenza (obiettivo di lungo periodo).

La discussione sul bilancio consuntivo al momento della sua approvazione in Assemblea dovrebbe essere:

- a. una verifica sul raggiungimento del budget e una analisi dettagliata degli eventuali scostamenti<sup>1</sup>;
- b. una discussione sulla suddivisione dell'utile al fine di soddisfare gli obiettivi di breve e di lungo periodo dei soci.

Se la legislazione si limita al livellamento del campo di gioco, saranno i giocatori ad adottare le strategie vincenti.

Cooperative e imprese di capitale sviluppano il proprio gioco adottando le medesime istituzioni di carattere interno (soci, amministratori, manager), ma resteranno giudicate da istituzioni esterne diverse.

La nostra ricerca è stata il tentativo di mettere a confronto come questi istituti, interni ed esterni, giochino ruoli diversi nel governo societario che abbiamo così sintetizzato:

- a. partecipazione dei soci: exit vs voice;
- b. formazione del Consiglio di Amministrazione: competenza vs rappresentanza;
- c. ruolo del management: agent vs steward;
- d. controllo esterno: mercato vs network.

Se il luogo deputato all'esercizio della partecipazione dei soci resta configurato nell'Assemblea e nell'ambito dei limiti fissati dalla legge, allora il loro ruolo sarebbe molto formale e la partecipazione si ridurrebbe a ben poco, a meno che non si tratti di cooperative con un modesto numero di soci.

Scartata l'ipotesi di un allargamento dei poteri decisionali all'Assemblea (assemblearismo) perché impossibile da applicarsi nelle cooperative con migliaia di soci, ma ferma restando la necessità di una maggiore e migliore informativa,

1. Questo è uno dei motivi per cui il sistema dualistico non ci pare adatto alle Cooperative, perché toglie all'Assemblea l'approvazione del bilancio consuntivo e le sottrae anche il momento fondamentale di verifica degli obiettivi di budget, anche se probabilmente, anche in via meramente informale, il dibattito dovrebbe essere condotto anche in altre istanze interne alla cooperativa (corpi intermedi).

allora la funzione fondamentale dell'Assemblea resta, a nostro avviso, la nomina "consapevole" del Consiglio di Amministrazione.

Per esercitare questo diritto di voto in modo consapevole occorre attivare alcune prassi fondamentali:

- permettere ai soci di partecipare a corsi di formazione;
- sviluppare un ampio sistema di flussi informativi, con riguardo sia ai contenuti che agli strumenti;
- sviluppare corpi intermedi – sezione e comitati soci, ecc. – che permettano scambi di informazioni, anche in via informale o consultiva.

Resta invece una questione aperta il tema dell'estensione del principio della porta aperta.

Se da una parte è condivisibile l'introduzione d'istituti che mirino a misurare la volontà partecipativa e l'adesione ai valori cooperativi da parte dei soci potenziali, dall'altra resta assai più discutibile l'adozione della *close membership*, anche perché il principio della porta aperta ci è parso un antidoto contro la possibilità di decisioni condizionate dall'orizzonte temporale dei soci (*short terminism*).

In ogni caso questa questione non ha soluzioni generalizzabili, restando condizionata anche dalla natura dello scambio mutualistico esercitato dalla cooperativa o, più in generale, da quel complesso di cause che abbiamo definito nel concetto di intensità partecipativa.

È fondamentale che i soci, riuniti in Assemblea, abbiano le più ampie informazioni sulla nomina dei consiglieri e che le modalità di candidarsi e di essere eletti garantiscano l'assoluta libertà di scelta.

Il Comitato elettorale, costituito da membri non consiglieri, sembra lo strumento più idoneo a garantire lo svolgimento per elezioni democratiche e consapevoli.

È tradizione che l'elezione dei consiglieri delle cooperative segua più il principio della rappresentanza dei soci che della loro competenza, anzi a volte, come in Italia, è fissato per legge. Questa prassi può essere vista come un allungamento del principio della partecipazione democratica, ma rappresenta anche un punto di debolezza della governance cooperativa, rendendo più facile la cattura del Consiglio di Amministrazione da parte del management.

Il problema del rischio di subordinazione del Consiglio di Amministrazione al potere del management è però sicuramente il punto più debole anche dei sistemi di governance nelle società per azioni.

I sistemi di riallineamento degli interessi sostenuti dai codici di governance, basati prevalentemente sui presupposti della Teoria dell'Agenzia, ammesso, ma non concesso che siano in grado di risolvere il problema, non ci sembrano applicabili alle cooperative, in primo luogo, per le difficoltà

di definire in modo chiaro e convincente un principio di massimizzazione del risultato economico e, in secondo luogo, per la mancanza di un mercato dei titoli di proprietà.

Al fine di garantire il riallineamento degli interessi fra soci e management, per le cooperative ci sembra indispensabile:

- a. favorire col massimo sforzo la formazione dei consiglieri di amministrazione, specie al momento della prima nomina;
- b. favorire una rotazione minima dei consiglieri a ogni elezione, senza però introdurre alcun limite al numero dei mandati;
- c. separare i ruoli di controllo dai ruoli di gestione;
- d. definire con chiarezza l'operatività del Consiglio di Amministrazione (numero consiglieri, numero sedute, verbalizzazioni, documentazione ecc.);
- e. introdurre sistemi incentivanti perché si candidino al ruolo di consiglieri i soci più predisposti a svolgere questo ruolo e non i soci più disponibili (per quanto volenterosi).

Nella prassi delle cooperative il problema della separazione dei ruoli presenta molte contraddizioni. I casi di mancata separazione dei ruoli non sono infrequenti e il Presidente incorpora i poteri gestionali, anche per via di una tendenza, per così dire, naturale ad affidare tutti i poteri a un leader carismatico che caratterizza la nascita di una cooperativa.

Per equilibrare il principio di separazione dei poteri, tenuto conto che i consiglieri sono eletti fondamentalmente secondo il principio della rappresentanza, ci sembra che il modello che affidi le deleghe gestionali a un Direttore Generale, non eletto nel Consiglio di Amministrazione, sia quella che garantisca la soluzione migliore.

Per migliorare l'equilibrio rappresentanza vs competenza, riteniamo che la figura dell'amministratore indipendente potrebbe svolgere un ruolo quanto mai utile, per cui ci sembra difficilmente spiegabile il rifiuto diffuso verso questa figura espresso dalle cooperative a livello mondiale, senza comunque ipotizzare che possano costituire la maggioranza dei consiglieri.

Nelle cooperative il ruolo del management deve configurarsi più al modello dello *steward* che non dell'*agent*. Questo obiettivo è più facilmente raggiungibile se i dirigenti vengono formati internamente alla cooperativa (o al movimento cooperativo), non vedendo l'obiezione a volte avanzata che questo andrebbe a scapito della formazione professionale.

Al pari dei consiglieri, anche per il management resta fondamentale percorrere corsi di formazione sui valori e i principi cooperativi.

L'impossibilità di realizzare un mercato dei titoli proprietari di una cooperativa sembra definire l'impossibilità di un controllo esterno sul management. La possibilità di istituire un mercato dei titoli per soli soci finanziatori potrebbe

in ogni caso incorporare un “effetto di segnalazione” del mercato verso il management cooperativo.

Abbiamo inoltre cercato di sviluppare l'ipotesi di una *Authority* (da non confondere con il ruolo di un'agenzia di rating) che potrebbe esercitare pressioni dall'esterno sulla governance della cooperativa. Ci sembra che le Associazioni di rappresentanza siano il soggetto più idoneo a svolgere questa funzione, ma anche i consorzi possono avere titolo di merito.

L'esempio più avanzato è rappresentato dal gruppo di Mondragon, dove la MCC svolge entrambi questi ruoli.

Comunque fra i temi discussi in ambito cooperativo, quello del controllo esterno è di gran lunga il più ignorato.

# Indice

Introduzione	7
--------------	---

Parte prima  
La governance nelle imprese di capitali

I. L'emergere della rilevanza del governo d'impresa	15
II. Alla ricerca di una definizione	53
III. Le finalità e l'organizzazione della governance	65
IV. Il ruolo dei Soci	97
V. La teoria dell'agenzia	125
VI. Altre interpretazioni	151
VII. Alla ricerca delle correlazioni fra best practice e best performance	171

Parte seconda  
La governance nelle imprese cooperative

VIII. Governance e diritti di proprietà nell'impresa cooperativa	189
IX. I Soci: Voice vs. Exit	237

X.	Il Consiglio di Amministrazione: Rappresentanza vs Competenza	275
XI.	Il Management: Steward vs Agent	301
XII.	I controlli per via esterna: Network vs. Mercato	319
	Conclusioni	333
	Bibliografia	339