

LA COOPERAZIONE PRESENTATA AI GIOVANI

Stefano Zamagni

ISBN 9788894279702

La cooperazione presentata ai giovani

1. Uno sguardo di insieme

Le organizzazioni economiche che non perseguono fini di lucro, come le cooperative, non sono certamente una novità. In realtà, se guardiamo la storia, il modo normale di fare impresa era espressione di ragioni non solo o primariamente economiche. Nascevano arsenali per sostenere le guerre, le abbazie per dar lode a Dio, le banche dei francescani (i monti di pietà) per occuparsi della povertà delle città italiane tra Quattro e Cinquecento. E anche l'attività dei mercanti era profondamente intrecciata con la vita civile, politica e soprattutto religiosa del loro tempo, il che faceva sì che il movente che li spingeva a intraprendere fosse assai più articolato della *sola* massimizzazione del profitto.

In età moderna, il movimento cooperativo, sviluppatosi soprattutto in Europa, è stato, ed è ancora oggi, una grande esperienza economica non capitalistica, al momento l'unica del genere per dimensione economica e rilevanza sociale. E ciò non solo perché l'obiettivo che lo muove è la mutualità, grazie alla quale si soddisfano i bisogni dei soci e della comunità, ma anche perché la *governance* interna della cooperativa è di tipo democratico, basata sul principio "una testa, un voto" (la *governance* dell'impresa capitalistica, invece, è di tipo oligarchico, basata sul principio "un'azione, un voto").

Negli ultimi tre secoli, il sistema economico occidentale si è, per così dire, emancipato dai suoi presupposti religiosi e simbolici; con il che le imprese hanno sempre più concentrato il fine della propria attività sulla massimizzazione del profitto, dando vita all'economia capitalistica (si rammenti che l'economia di mercato è nata tre secoli prima dell'avvento del capitalismo: dunque, quella capitalistica è una *specie* dell'economia di mercato, la quale è piuttosto il *genere*). Tuttavia, anche nell'economia ca-

pitalistica resta vero che un buon numero di imprese agiscono ancora oggi mosse da obiettivi diversi, e non solo dai profitti, nonostante quello che una certa stampa e certi centri culturali lascerebbero intendere. Si pensi ad un esempio preclaro: Adriano Olivetti e con lui tanti altri che, quando agivano nel mercato, lo facevano mossi da motivazioni ed elementi sociali, comunitari, politici, ecc., non solo spinti dalla ricerca di profitti individuali.

Il modo sbrigativo, un po' troppo semplicistico, di esprimere questa diversità di rapporto con lo scopo del profitto è, oggi, quello di distinguere tra *imprese for profit* – le imprese di tipo capitalistico – e *imprese non profit* che vengono considerate come l'eccezione che conferma la regola. Noi non crediamo che questo sia un buon modo di guardare alla realtà economica contemporanea per due ragioni principali. Primo, perché tale modo non è in grado di spiegare come mai in un mercato ormai globale e ipercompetitivo possano vivere in buona salute strane creature che non hanno come principale obiettivo il lucro (nel mondo, sono circa un miliardo i soci di cooperative, che sono presenti in quasi tutti i paesi). Secondo, perché quel modo accoglie supinamente un assunto che è fattualmente falso, e cioè che i consumatori siano indifferenti rispetto alla provenienza dei prodotti che intendono consumare, scegliendo, a parità di qualità, quei beni che vengono offerti a prezzi di mercato inferiori. Tale postulato porta a far credere che nella sanità, nell'istruzione, nella spesa quotidiana, nell'assistenza e così via, il consumatore, ai fini della propria scelta, considera ininfluenza il *movente* dell'attività d'impresa. Il che non è, come è ampiamente dimostrato dalle varie espressioni del consumo critico (“voto col portafoglio”, *cash-mob*, commercio equo e solidale, ecc.) e dalle tante forme di investimento socialmente responsabile (finanza etica, finanza sociale, cooperazione di credito, ecc.).

La nostra proposta è che occorre superare l'ideologia (ancora maggioritaria tra studiosi e *policy maker*) secondo la quale il mercato è qualcosa di irrimediabilmente ben diverso rispetto alla realtà classificata come sociale. Per tale visione ideologica – ancora dura da superare – mercato è sinonimo di interesse personale e l'impresa è un ente che non può non tendere alla massimizzazione del profitto. È solo come conseguenza di ciò (e non di una teoria confermata dai fatti) che soggetti che sono mossi da altre passioni (sociali, relazionali, simboliche) *non possono* genera-

re imprese, né, tantomeno, essere soggetti di mercato. Possono solo essere chiamati organizzazioni non profit, bensì utili e quindi da rispettare per quel che fanno, purché non diano fastidio alle imprese for profit, le sole che assicurano il progresso economico e l'avanzamento tecnico-scientifico. Ma tutto ciò è conseguenza di una tipica distorsione (*bias*) culturale che continua ad oscurare la mente perfino di validi e influenti economisti.

Invero, chi osserva oggi il rapporto tra economia e società si accorge che la società civile più matura non chiede alle imprese solo di produrre ricchezza, fare prodotti di qualità a basso costo, pagare le tasse e rispettare le leggi; chiede loro anche di farsi carico di compiti che fino a pochi anni fa erano considerati competenza dello Stato, delle chiese, della famiglia. D'altro canto, i cittadini più evoluti chiedono alla società civile di farsi carico di aspetti di efficienza che in passato venivano considerati dall'opinione pubblica né rilevanti, né pertinenti. I cittadini chiedono che i rapporti umani celati dentro le merci vengano alla luce, si rivelino dal guscio delle cose dove sono nascosti. Questa richiesta di "riapparizione" dei rapporti umani sottostanti gli scambi di mercato è stata raccolta quasi due secoli fa dalla cooperazione e oggi anche da tante esperienze di economia sociale (come le imprese sociali, le società benefit, le imprese di comunità).

Questo processo ha conosciuto un'accelerazione attorno agli anni '50 del secolo scorso e nell'ultimo ventennio – anche sotto la forte spinta della crisi ambientale globale – e ha superato il punto critico raggiungendo il grande pubblico e le istituzioni politiche. Un primo dato importante da sottolineare è il progressivo processo di convergenza verso il "centro". Da una parte, imprese nate all'interno della tradizione capitalistica hanno iniziato, sotto la pressione proveniente dal movimento cooperativo, a prestare attenzione alla dimensione sociale; dall'altra, realtà associative con una chiara vocazione sociale avvertono oggi l'esigenza di diventare imprese, di confrontarsi cioè con le tipiche dinamiche di mercato. Di nuovo, l'esempio della cooperazione è stato ed è decisivo a tale riguardo, perché essa ha sempre riconosciuto che ci sono passioni, ideali, rapporti umani, che non sono merci e che non vanno ridotti a merci. Possiamo allora sintetizzare quanto sopra dicendo che la cooperativa ha adempiuto, e adempie, una missione tutta speciale, quella di far capire che senza gratuità –

che nulla c'entra con il gratis, col prezzo nullo – è l'impresa stessa che implode, perché il patrimonio di gratuità (passioni, ideali) è ciò che rigenera anche il mercato, la ricchezza, il profitto. La gratuità è la cellula staminale dell'umanità, in tutti gli ambiti di vita, ivi compreso quello economico. Un mondo economico che perde contatto con la gratuità non ha futuro in quanto economia, perché non attrae più vocazioni alte: se l'impresa diventa solo *business* e lascia fuori dalla porta tutto il resto, attrarrà persone (dirigenti, in particolare) di bassa qualità relazionale e umana che certo non riusciranno a garantire la sostenibilità nel tempo dell'impresa. Il profitto e il denaro sono incentivi troppo deboli per muovere le energie più alte e potenti delle persone: quando ci muoviamo rispondendo solo a incentivi monetari, la libertà è già ridotta a libertà negativa (la libertà da), se è vero che solo dove c'è gratuità c'è vera libertà – la quale non può essere né prodotta né comprata, ma da essa nasce ogni ricchezza. Ecco perché le cooperative, in quanto organizzazioni a movente ideale (OMI), sono importanti: aumentano la libertà di chi in esse lavora e pure la libertà collettiva. Chiudiamo questo primo paragrafo con una parola in lode della biodiversità economica. C'è oggi un aspetto particolarmente pericoloso sia nella teoria sia nella prassi economica che possiamo chiamare *isomorfismo organizzativo*, cioè la tendenza a trattare tutte le forme organizzative d'impresa – come realtà basicamente simili. La cooperativa, la multinazionale, la scuola, l'ospedale, l'Università sono tutte considerate espressioni del genere “organizzazione” e quindi per capirle e per “curarle” i metodi da utilizzare sono sempre gli stessi. Abbiamo conosciuto sedicenti esperti che offrivano gli stessi identici corsi di teoria dell'organizzazione per *manager* di imprese capitalistiche, per cooperative, per associazioni di volontariato, proprio in forza di questo pernicioso riduzionismo. È bensì vero che ci sono molte cose in comune tra un'impresa for profit, una cooperativa e una comunità religiosa, ma siamo convinti che una “buona” teoria organizzativa debba concentrarsi soprattutto sulle differenze – tante o poche – tra un'organizzazione e un'altra (biologi ed etologi ci informano che gli esseri umani e gli scimpanzé condividono il 98% del DNA, ma è proprio quel 2% che fa la differenza tra gli uni e gli altri).

La cultura della globalizzazione porta con sé una radicale tendenza al livellamento e alla standardizzazione dei canoni organizzativi: *one size fits all*, dicono gli ame-

ricani. Ma se non si dà importanza a quel 2% di differenza non riusciamo più ad individuare i fattori decisivi in ciascuna organizzazione che si chiamano *valori, missione, identità, cultura d'impresa*. L'organizzazione di una cooperativa potrà avere forse solo il 2 o il 5 per cento di diversità rispetto alla gemella capitalistica, ma se gli esperti (consulenti, studiosi, docenti) le trattano allo stesso modo finiscono per condurre le prime su sentieri insostenibili. La vita fiorisce grazie alla diversità. Una società civile cresce bene quando rende possibile la vita a più forme organizzative, rispettandole nelle loro specificità e culture. Quando un'economia perde le OMI perché queste si trasformano in imprese speculative o perché chiudono a causa anche dei consigli di cattivi maestri, tutta la società diventa più povera, perché perde la resilienza tipica di un ecosistema sociale che pullula di varietà culturali, di biodiversità. Mai si dimentichi che la cooperazione rappresenta lo strumento più avanzato e più adatto alla realizzazione della democrazia all'interno dell'ordine economico. Come ha scritto il nostro Guido Calogero: "La più solida democrazia nasce dalla molteplicità delle democrazie".

2. La realtà cooperativa nell'economia di oggi

Dopo qualche decennio di sperimentazione, alla metà dell'Ottocento prese avvio in varie parti dell'Europa e dell'America del Nord una forma d'impresa che si proponeva di togliere al capitale quella centralità nella proprietà, nella distribuzione degli utili e nel governo dell'impresa che esso aveva assunto nelle imprese mercantili ed industriali che si erano sviluppate col colonialismo e con l'affermazione del sistema di fabbrica. La nuova forma d'impresa, definita "cooperativa", era di proprietà di soci direttamente interessati alla sua attività, che la amministravano democraticamente e ne godevano i frutti in quanto soci con pari diritti, indipendentemente dal capitale che ciascuno di essi investiva nell'impresa, ma in stretto rapporto con le relazioni economiche che il socio intratteneva con l'impresa (come conferitario di materia prima, come utilizzatore dei servizi, come lavoratore, come imprenditore associato). Si tratta di una forma d'impresa di cui è stata riconosciuta la superiorità "civile" rispetto a quella capitalistica, in quanto più ugualitaria e democratica e più responsabile nei confronti della società circostante. In particolare,

John Stuart Mill ne espresse l'originalità quando scrisse:

“la forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere tra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di eguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da *manager* nominati e rimossi da loro stessi” (*Principi di economia politica*, 1852, cap. IV).

Dopo oltre un secolo e mezzo, l'impresa cooperativa si è diffusa a livello mondiale. In quali paesi/settori si è maggiormente diffusa l'impresa cooperativa? Dal punto di vista geografico, si può dire che l'impresa cooperativa ha trovato cittadinanza nell'intero mondo. L'Alleanza Cooperativa Internazionale (ACI, ICA in inglese) comprende oggi 250 raggruppamenti cooperativi presenti in 100 nazioni del mondo, di tutte le culture e di tutte le religioni, ma l'impresa cooperativa è particolarmente prosperata in quei paesi che hanno mostrato maggiore sensibilità e condizioni favorevoli alla pratica della “*civicness*”, ossia della giustizia sociale accompagnata all'auto-responsabilizzazione e alla democrazia. Le dittature non possono essere favorevoli all'autodeterminazione tipica delle imprese cooperative, anche se quelle di sinistra hanno spesso accreditato l'esistenza di cooperative nelle loro economie, che non erano in verità che aziende di Stato ammantate di falso autogoverno. Non ci si può meravigliare dunque del fatto che la cooperazione sia straordinariamente diffusa in Scandinavia o in Svizzera o in Canada, paesi ad alto livello di “*civicness*”. Anche Olanda, Belgio e Francia hanno interi settori dell'economia dominati da cooperative, così come l'Italia. Se la Germania non fa parte del gruppo di testa dei paesi europei più cooperativi, ciò è dovuto alla pesante discontinuità storica prodotta dal nazismo, che ha talmente colpito la cooperazione, molto fiorente in precedenza, da renderne la riorganizzazione post-bellica difficile e non completamente riuscita. È comunque vero, anche se poco noto, che gli Stati Uniti sono un paese a grande diffusione dell'azienda cooperativa, per la radicata fede nazionale nell'autopromozione: un terzo dell'agro-industria americana è gestita da imprese cooperative; esistono grandiose cooperative di produzione e distribuzione di energia elettrica, che

controllano il 40% del mercato, sono presenti su $\frac{3}{4}$ del territorio americano e servono 40 milioni di soci (con le loro famiglie), le banche di credito cooperativo hanno oltre 85 milioni di soci e anche in altri settori si vedono importanti iniziative. Per esempio, esiste negli Stati Uniti un importante programma di recupero di imprese capitalistiche di piccola-media dimensione a rischio di chiusura per scomparsa dell'imprenditore-fondatore; tale programma, che si chiama ESOP (*employee stock ownership plan*), permette ai lavoratori dell'impresa a rischio di rilevarla e gestirla direttamente. Nel 2004 vi erano 11 mila e 500 ESOP con 8,5 milioni di addetti e 500 miliardi di dollari di capitale. Non si tratta di vere e proprie cooperative, ma di qualcosa che molto vi si avvicina nello spirito.

Dal punto di vista settoriale, non è difficile individuare i settori in cui le cooperative hanno storicamente prosperato, a livello mondiale: nell'industria agroalimentare, nel commercio al dettaglio e nella finanza (sia nell'attività bancaria sia nelle assicurazioni). Nell'ultima parte del XX secolo, con il notevole ampliamento dell'area dei servizi alla persona e di altro tipo, anche l'attività delle cooperative si è moltiplicata all'interno di questo settore, in particolare per quanto riguarda la salute, i servizi sociali, l'educazione, la ristorazione, il *facility management* e i trasporti su strada. In un altro campo si è distinta nel tempo e in tutto il mondo la presenza generalizzata delle cooperative: quello dell'edilizia sociale. Le cooperative nel settore dell'abitazione sono peculiari, perché generalmente comportano una partecipazione a breve scadenza dei soci: il tempo necessario per la costruzione di una casa (con l'eccezione dei pochi casi in cui uno o più immobili restano *asset* indivisibili). Solo recentemente queste cooperative hanno cominciato a includere fra le loro attività anche i servizi abitativi, che possono rendere l'appartenenza dei soci più stabile e duratura. Il semplice fatto che in tutto il mondo operino cooperative negli ambiti menzionati, indipendentemente dalle culture locali o dal livello di sviluppo, rappresenta una testimonianza notevole dei vantaggi comparati di cui godono le cooperative in questi settori. In generale, si può sostenere che i settori economici in cui l'attività delle cooperative è meglio radicata siano settori a bassa redditività, ma con esternalità molto positive, nei quali è fondamentale la gestione del «bene comune». Questo significa che i «vantaggi comparati» delle cooperative nei settori menzionati risie-

dono nelle capacità che le stesse dimostrano di offrire beni e servizi molto ricercati dalle persone precisamente perché non vengono prodotti con gli obiettivi capitalistici normali, cioè massimizzazione del profitto e dell'efficienza, bensì con strumenti destinati a massimizzare il bene collettivo dei membri e delle loro comunità. Con ciò non si vuole dire che non ci siano cooperative anche in altri settori; infatti, imprese cooperative si ritrovano in tutti gli ambiti economici e alcune specificità nazionali rilevanti, derivate anche dalle circostanze storiche e dalle opportunità locali, saranno discusse più avanti.

Se passiamo ora ad analizzare i settori produttivi maggiormente cooperativizzati, questi sono tradizionalmente stati tre: il settore agro-industriale, la finanza (credito ed assicurazioni) e la distribuzione commerciale. L'ACI ha lanciato recentemente una rassegna delle 300 più grandi cooperative a livello mondiale: il 40% di queste sono imprese attive nell'agro-industria, oltre $\frac{1}{4}$ sono banche o assicurazioni e un altro $\frac{1}{4}$ cooperative di distribuzione commerciale. Il motivo che ha spinto il cooperativismo nell'agro-industriale è stato quello di contrastare il monopsonio esercitato dagli acquirenti di prodotti primari nei confronti dei produttori agricoli, portando anche ad internalizzare gli utili derivanti dalla lavorazione industriale delle materie prime agricole, attraverso la gestione per conto dei conferitari degli stabilimenti di lavorazione. S'è già detto dell'importanza di questo settore negli Stati Uniti, anche con cooperative di nuova generazione. Nei paesi scandinavi l'incidenza della cooperazione agro-alimentare va ben oltre la metà, in Francia arriva al 40%, in Italia a $\frac{1}{3}$. In Giappone, la gestione dell'agricoltura è stata interamente affidata a cooperative, che agiscono anche da presidi delle campagne, fornendo credito, servizi assicurativi, sociali e culturali. In India, sono oltre 230 milioni i soci di cooperative in larghissima maggioranza agricole (80%), anche lì spesso *multipurpose* (offrono servizi di irrigazione, elettrificazione, trasporto, servizi sociali, negozi di vendita). Anche il *commercio equo e solidale* ha una base cooperativa diffusa, sia nei luoghi di produzione, sia in quelli di vendita.

Nel credito e assicurazione, il principale motivo che ha fatto diffondere la cooperazione è dato dalla fiducia e dal contrasto all'usura. Per quanto riguarda il credito, i soggetti imprenditoriali che non hanno sostanziosi collaterali (e sono quindi di

piccola e media dimensione) traggono vantaggio nel far confluire parte dei loro risparmi in un fondo che serva a farsi credito a vicenda, aggirando le pesanti richieste delle banche *for profit* e accettando di lavorare in aree molto periferiche e poco profittevoli per le grandi banche (tipicamente le campagne e le piccole cittadine). Si tratta di banche che, proprio perché al servizio dei loro soci che sono persone legate ad attività sul lato reale, hanno una bassa propensione all'attività speculativa, il che produce anche un'esternalità positiva sulla società circostante. Ebbene, la diffusione del credito cooperativo è stata enorme. Nel 2009, si contavano in Europa 4 mila e 200 cooperative di credito, con 63 mila filiali, 50 milioni di soci, 720 mila addetti e una quota di mercato media del 20%, che raggiunge il 40% in Francia, dove il credito cooperativo conta, fra l'altro, la più grande banca europea, il *Credit Agricole*. Anche nelle assicurazioni la cooperazione è forte, per evitare di disperdere fuori dal circuito cooperativo i benefici degli investimenti fatti con i premi assicurativi: si pensi che circa $\frac{1}{4}$ del mercato assicurativo globale è in mano alle cooperative (Stati Uniti, Giappone, Francia, Germania, Italia, Olanda contano le imprese cooperative di più grandi dimensioni in questo campo).

Un cenno da ultimo alla cooperazione nella distribuzione commerciale, dove si sono sviluppate cooperative di consumo e cooperative di negozianti: nel primo caso – il più diffuso – il motivo che spinge a cooperare è quello di comprimere i margini commerciali, per impedire il taglieggiamento del potere d'acquisto delle classi popolari da parte dei negozianti; mentre nel secondo il motivo è quello di evitare che i grossisti taglieggino a loro volta i negozianti al minuto. La cooperazione di consumo “classica” è quella che ha inventato il *ristorno*, per far partecipare i soci agli avanzi di gestione della cooperativa, e si è preoccupata di internalizzare l'ingrosso, per mettere anche questo al servizio del consumatore, invece che di qualche capitalista. In una parola, si può veramente dire che la cooperazione di consumo sia stata lo strumento di realizzazione di quella “sovranità” del consumatore di cui parlavano già molti economisti ottocenteschi. È noto che la cooperazione di consumo nacque in Gran Bretagna il 21 dicembre del 1844, con i Probi Pionieri di Rochdale, ed ebbe grandissimo sviluppo in tale paese, ma non è lì che oggi essa è più forte, per scelte poco lusinghianti fatte dopo la II guerra mondiale di restare legati al solo segmento popola-

re dei consumi, perdendo le classi medie. I paesi in cui la cooperazione di consumo è oggi più affermata sono di nuovo quelli scandinavi, la Svizzera e l'Italia, dove Coop e Conad sono *leader* di mercato.

In tutti e tre questi settori, il capitale iniziale non era grande, né particolarmente difficile la tecnologia adoperata. È stato quindi più facile per le cooperative nascere piccole e diffuse ed essere gestite dagli stessi membri. Col tempo, le compagini imprenditoriali si sono rafforzate e managerializzate e il capitale interno si è accumulato, anche con la pratica delle cosiddette “riserve indivisibili”, che in molti paesi hanno ricevuto un trattamento fiscale di favore. Oggi sono numerose le imprese cooperative di questi settori che hanno acquisito una dimensione ragguardevole e un potere economico significativo.

Come risulta dai dati censuari Istat, al 2011, le imprese cooperative attive in Italia erano 50.134, pari all'1,1% dell'intero tessuto imprenditoriale del paese, di cui 11.264 cooperative sociali (il 22% del totale delle cooperative). Si tratta dunque di un comparto produttivo assai vitale, considerato che nel quadriennio 2009-2013, il saldo tra iscrizioni e cancellazione delle imprese cooperative è stato sempre positivo, mantenendosi tra le +2 mila e 500 e le + 3 mila e 500 unità. Questo dato è in controtendenza rispetto alle imprese di capitale, che invece hanno registrato una diminuzione del saldo (per un'analisi dettagliata della presenza cooperativa nei diversi settori di attività e nelle diverse regioni d'Italia, si rinvia a: Unioncamere, *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale*, Roma, 2015). Nel 2013 il sistema cooperativo ha prodotto 66,5 miliardi di euro di valore aggiunto (a prezzi correnti), pari al 4,7% del PIL nazionale, mentre la forza lavoro impiegata è stata di oltre 1 milione e 200 mila occupati, pari al 5,7% dell'intera occupazione nazionale (si veda anche Commissione Europea, *Economia Sociale e Imprenditoria Sociale*, Vol. 4, Dic. 2014).

3. Perché esistono le cooperative

Perché mai esiste un tale tipo di impresa? In altro modo, perché vi sono agenti economici razionali che trovano “interessante” dare vita ad una cooperativa piuttosto che ad un'impresa capitalistica? Due sono le vie che possono essere seguite per dare una risposta. Secondo l'approccio dominante, la cooperativa nasce in risposta

all'incapacità delle imprese sia capitalistiche sia pubbliche di far fronte a specifici bisogni sociali e di dare soluzione adeguata a particolari situazioni di crisi economica. In presenza dei ben noti "fallimenti del mercato" e "fallimenti del governo" – vale a dire, in presenza di tutti quei casi in cui né la logica capitalistica né quella pubblica consentono il raggiungimento di obiettivi socialmente desiderabili – la nascita di imprese cooperative viene vista come il rimedio, più o meno decisivo. Ma – si badi – si tratta pur sempre di un rimedio a mancanze altrui. È questo l'approccio ancora oggi prevalente, soprattutto tra gli studiosi di questioni economiche, secondo i quali la cooperativa appartiene al novero delle eccezioni alla regola. Chi leggesse con attenzione la maggior parte della letteratura economica in argomento non tarderebbe a scoprire che, nel retro pensiero di questi autori, alberga l'idea secondo cui il giorno in cui si riuscisse ad eliminare o quantomeno ad attenuare gli effetti negativi associati ai vari casi di esternalità, asimmetrie informative, incompletezza contrattuale, ecc. non ci sarebbe più bisogno della cooperazione. In altro modo, quanto più il mercato si avvicina all'ideal-tipo della concorrenza perfetta e quanto più lo Stato riesce a liberarsi dall'eccesso di burocrazia, dalle internalità (corruzione) e dalle pratiche *rent-seeking* tanto meno si avrà bisogno di cooperative.

L'altro approccio ribalta completamente la prospettiva. La cooperativa è creata e mantenuta in vita dalla decisione di persone che pongono la libertà positiva – cioè la libertà *di* ovvero la *libertas electionis* – in cima al proprio sistema di valori. A differenza della libertà *da*, che dice dell'assenza di costrizioni (*libertas indifferentiae*), la libertà *di* è la libertà in vista di un fine, che nel caso di specie è il potere di esercitare il controllo sull'attività di impresa. Anche il lavoratore dipendente dell'impresa capitalistica è libero *da* – dal momento che in un'economia di mercato, nessuno è obbligato ad accettare un'occupazione – ma non è libero *di* esercitare la propria piena autonomia dopo che ha firmato il contratto di lavoro. È dunque il desiderio irrefrenabile per la libertà positiva a far nascere le cooperative – che vi sia o meno la sollecitazione proveniente dall'esistenza di bisogni sociali non soddisfatti oppure da situazioni particolari di insicurezza economica.

Chi scrive si riconosce in questa seconda prospettiva di discorso, la quale – si badi – non esclude affatto che la passione per la libertà *di* non possa essere sostenuta e

rafforzata da altre considerazioni come la solidarietà intergenerazionale, la mutualità, la tutela di legittimi interessi personali o altro ancora. Piuttosto, questo approccio dice che quello cooperativo è il modo più avanzato, oggi, di pensare al lavoro umano come occasione di autorealizzazione della personalità e non solo come fattore per ottenere un reddito. Già il grande economista di Cambridge Alfred Marshall in un saggio del 1889 aveva chiaramente intuito che il lavoro è un *input* assai particolare, perché è, al tempo stesso, mezzo di produzione dei beni e mezzo per costruire il carattere umano. Quanto a dire che chi sceglie di lavorare in cooperativa sceglie anche, implicitamente, di forgiare in un modo, piuttosto che in un altro, il proprio carattere. Qualche decennio prima di Marshall, un altro grande economista inglese, J.S. Mill (1848), aveva profetizzato: “Di conseguenza, non c’è nulla di più sicuro tra i cambiamenti sociali del prossimo futuro di una progressiva crescita del principio e della pratica della cooperazione”.

Sorge spontanea la domanda: perché, a partire dalla fine del XIX secolo, questa seconda linea di pensiero si è andata rinsecchendo, a vantaggio dell'altra linea? Artefici di questo mutamento di visione sono stati sicuramente Maffeo Pantaleoni e Vilfredo Pareto, celebri economisti italiani, il cui giudizio pessimista sulla cooperazione ha seriamente ipotecato gli sviluppi successivi della riflessione teorica sull'argomento. Per Pantaleoni e Pareto, infatti, quella di diventare socio di cooperativa è una scelta esclusivamente dettata da calcoli di mera convenienza economica, proprio come sentenzierà poi l'americano Chester Barnard, uno dei padri fondatori della moderna scienza del *management*: “*cooperation means business and business is business*”. Partendo dall'assunto che *tutti* gli agenti economici sono *homines oeconomici*, cioè soggetti individualisti e opportunisti, questi autori neppure riescono ad immaginare che possano esservi persone desiderose di lavorare in un certo modo, senza vincoli di dipendenza gerarchica, dei possessori del capitale e per certi ideali. Ma ciò è conseguenza di un errore di natura metodologica, perché i due economisti italiani non si preoccuparono di verificare se il loro assunto comportamentale, quello dell'egoismo umano universale, fosse plausibile o meno nella realtà. Ecco perché nel nostro Codice di commercio del 1882 la società cooperativa non possedeva una causa specifica. Essa era una mera società a capitale variabile – una socie-

tà cioè in cui è possibile modificare il capitale sociale senza cambiare lo statuto societario – e nella quale si praticava il principio democratico del voto capitaro. Tale Codice non riconosceva affatto il perseguimento di fini mutualistici come elemento identitario della cooperativa.

Conviene porre in luce due importanti conseguenze della linea Pantaleoni-Pareto sulla legislazione cooperativa italiana. La prima riguarda il compromesso politico-culturale che si è consumato nel corso del Novecento e che ha avuto pesanti riflessi sul piano della legislazione. Il senso del compromesso sta in ciò che il legislatore italiano agevola bensì, sotto il profilo economico, le imprese cooperative con interventi di natura fiscale o a fondo perduto, ma a condizione che tali imprese accettino di attribuire a se stesse un ruolo ancillare, di nicchia, rispetto alle imprese sia capitalistiche sia pubbliche. L'obiettivo non dichiarato, ma reso esplicito in documenti e dichiarazioni varie, è che le imprese cooperative non devono intralciare il sentiero di crescita delle altre tipologie di impresa, alle quali solamente sono affidate le sorti dello sviluppo economico del paese.

Prova eloquente di ciò è che nel Codice Civile del 1942 la cooperativa acquisisce bensì la funzione mutualistica – la cosiddetta gestione di servizio nei confronti dei soci per scopi mutualistici – ma a condizione di sottostare al controllo dell'autorità governativa, indipendentemente dal fatto che essa goda o meno dei benefici fiscali. Si ha così che, mentre l'impresa capitalistica è sottoposta al controllo della sola autorità giudiziaria, la cooperativa subisce un duplice controllo. Perché mai? La ragione è che il cooperativismo, non perseguendo finalità di lucro, potrebbe ostacolare o ritardare il processo dell'accumulazione capitalistica. Questo modo di guardare alla cooperazione trova la sua più alta formulazione nell'art. 45 della Carta costituzionale, che recita:

“La Repubblica riconosce la funzione *sociale* della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con *gli appositi controlli*, il carattere e le finalità” (corsivo aggiunto).

Due le condizioni che devono essere soddisfatte per ottenere il riconoscimento della funzione sociale: la mutualità e l'assenza di fini speculativi. Nella successiva leg-

ge Basevi del 1947 saranno poi fissati i criteri per rispettare la seconda condizione, e cioè che i soci non devono essere proprietari a titolo individuale della cooperativa. Piuttosto, essi possono usare questa proprietà collettiva per fini di mutualità; quanto a dire che i soci sono i gestori di un patrimonio che non è loro pienamente disponibile. È precisamente questo elemento – il soddisfacimento di un interesse generale – a giustificare il controllo pubblico dell'impresa cooperativa di cui parla l'articolo 45. Riusciamo ora a comprendere l'origine di quella "sindrome di Peter Pan" che ancora oggi colpisce non pochi osservatori secondo i quali l'identità cooperativa si preserva e si rafforza unicamente con la piccola dimensione, occupando spazi interstiziali all'interno del mercato. È solo con la legge 904 del 1977 – la cd. Legge Pandolfi – che qualcosa inizia a mutare su tale fronte. Comincia cioè a farsi strada il convincimento in base al quale quello della cooperativa è un modo diverso di fare affari, un modo diverso (e originale) di interpretare l'agire economico, un modo che non separa, anzi fa convergere, dimensione sociale e dimensione economica. Invero, affermare che l'identità di un soggetto economico come la cooperativa si preserva meglio con la piccola dimensione sarebbe come sostenere che un paese con tanti abitanti non può essere pienamente democratico perché in esso non sono praticabili i metodi della democrazia diretta: un vero nonsenso. Piuttosto, è vero il contrario: la missione di un'impresa cooperativa si rafforza se aumenta la sua capacità di contagio nel mercato e questo dipende anche dalla sua dimensione. La cooperativa che scegliesse per sé l'orizzonte della stazionarietà cadrebbe in una palese contraddizione pragmatica (certo, la crescita dimensionale pone problemi seri e delicati che saranno trattati più avanti). Non vi sono economie o diseconomie specifiche di scala rispetto alla forma istituzionale d'impresa e dunque sono prive di fondamento affermazioni del tipo: l'impresa cooperativa, solo perché tale, non può aspirare alla grande dimensione. Sono piuttosto le condizioni, storicamente determinate, del mercato e le caratteristiche tecnologiche dei processi produttivi a far decidere se la dimensione d'impresa ha da essere grande o piccola. Non può essere certo la forma giuridico-istituzionale a dettare una regola di comportamento al riguardo.

La seconda conseguenza è che il complesso di inferiorità di cui è stato vittima il nostro movimento cooperativo durante gran parte del Novecento dà ragione di una du-

plice circostanza. Per un verso, la ricerca di teoria economica non ha mai ritenuto di dedicare alla forma cooperativa più che un'attenzione marginale. Si pensi che il primo modello di un qualche spessore teorico che formalizza il confronto tra impresa cooperativa e impresa capitalistica è di uno studioso americano – Benjamin Ward – ed è del 1958. Per l'altro verso, mai si è investito, in modo adeguato, sulla elaborazione di una scienza del *management* cooperativo. Ancora oggi la teoria dell'organizzazione “vede” la cooperativa per differenza rispetto all'impresa capitalistica. Quest'ultima viene assunta come ideal-tipo rispetto al quale “aggiustare” un poco le regole gestionali e di *governance* della cooperativa. Questo spiega l'isomorfismo, che è dato spesso constatare nella realtà, tra il *modus agendi* del *management* di una impresa capitalistica e di una cooperativa. È l'assenza di un *corpus* organico e robusto di pensiero organizzativo specificamente pensato per la forma cooperativa a dare conto delle degenerazioni che di tanto in tanto si osservano nella realtà del cooperativismo. Trasferire dentro un'impresa cooperativa gli schemi organizzativi e le regole di gestione che valgono per un'impresa capitalistica vuol dire minarne l'identità e decretarne la graduale trasformazione in altro tipo di impresa.

Non è affatto vero che le tecniche e i modelli gestionali di impresa sono neutrali, cioè indifferenti rispetto al tipo di impresa che si considera. La ragione è presto detta. È noto che le motivazioni che stanno alla base dell'agire economico sono di due tipi: estrinseche ed intrinseche. Le une hanno natura teleologica – si fa qualcosa per conseguire il massimo risultato possibile date le circostanze – e sono espressione di passioni peculiari, quali quella acquisitiva. Le altre hanno natura non strumentale – si compie un'azione anche per il significato intrinseco di quel che si fa e scaturiscono da valori quali l'equità, la reciprocità, la passione per la libertà. Altresì noto è il fatto che le due categorie di motivazioni sono variamente presenti nei soggetti che popolano un'economia di mercato. Vi sono coloro che pongono in cima al proprio ordine di preferenze quella di lavorare in un'impresa la cui struttura organizzativa è basata sulla fiducia reciproca, sul senso di equità, sul rispetto delle soggettività. E vi sono individui che invece preferiscono lavorare in modo anonimo e impersonale e per i quali il rispetto delle norme di legge è tutto quanto è loro richiesto. Per costoro, l'unica forma di socialità perseguita è quella del *contratto*, secondo cui l'unico legame

sociale è quello regolato dai dispositivi di legge. Chiaramente, il primo tipo di soggetti sarà maggiormente attratto, data la possibilità effettiva di scelta, dalla forma cooperativa di impresa; il secondo tipo da quella capitalistica. Possiamo allora pensare che le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e i conseguenti schemi organizzativi possano essere gli stessi nelle due forme di impresa? Non lo crediamo proprio.

4. Dell'identità della forma cooperativa di impresa

Giunti a questo punto, non è più possibile eludere la domanda centrale: dove porre il *fundamentum divisionis* tra impresa cooperativa e impresa capitalistica? Conosciamo già gli elementi che caratterizzano la cooperativa: la *governance* democratica; lo scambio mutualistico; l'indisponibilità per il singolo socio delle riserve indivisibili; il principio della "porta aperta"; la mutualità esterna. Ma di cosa sono conseguenza questi elementi? Qual è, in altre parole, il principio da cui discendono queste peculiari caratteristiche?

Per rispondere, conviene partire dalla considerazione che l'azione economica, quale che essa sia, è sempre un'azione comune. È tale un'azione che non può essere condotta a termine senza il contributo intenzionale di più agenti. A ben considerare, è il fatto della divisione del lavoro a conferire alle azioni economiche lo *status* di azioni comuni. In tal senso, un'economia di mercato che è fondata sulla divisione del lavoro è un mondo densamente popolato di azioni comuni. Tre sono gli elementi identificativi dell'azione comune. Il primo è che essa non può essere svolta senza che tutti coloro che vi prendono parte siano consapevoli di ciò che fanno. Il mero convenire o ritrovarsi di più individui non basta alla bisogna. Quella della folla e della massa non è infatti un'azione comune. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. È proprio questo elemento a differenziare quella comune dall'azione collettiva. In quest'ultima, infatti, l'individuo con la sua identità scompare e con lui scompare anche la responsabilità personale di ciò che fa. Il terzo elemento, infine, è l'unificazione degli sforzi da parte dei partecipanti all'azione comune per il conseguimento del medesimo obiettivo. L'interazione di più soggetti all'interno di un determinato contesto non è ancora azione comune se costoro perseguono obiettivi

diversi o confliggenti. Dunque, l'impresa, in quanto possiede tutti e tre questi elementi, è propriamente un'azione comune.

Tuttavia, i tipi di azione comune si differenziano in relazione all'oggetto della "comunanza". Questa, infatti, può materializzarsi intorno ai mezzi oppure anche intorno ai fini dell'azione stessa. Nel primo caso, l'impresa sarà di tipo capitalistico e lo strumento principe per regolare i rapporti tra i membri sarà il *contratto*. Come si sa, nel contratto le parti devono bensì concorrere assieme alla sua realizzazione, ma ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti. Si pensi a quanto avviene nel contratto di compravendita tra un venditore e un compratore o allo stesso contratto di lavoro. Invece, quando la comunanza è declinata anche intorno ai fini dell'azione comune, si ha l'impresa cooperativa. Si noti la differenza tra la situazione in cui tutti condividono che ognuno persegua il proprio fine (come accade nell'impresa capitalistica) e la situazione in cui si ha un fine comune da condividere. Si tratta della medesima differenza che passa tra un bene comune e un bene pubblico (locale). Nel primo caso – ma non nel secondo – il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure da esso traggono. Come a dire che l'interesse di ciascuno si realizza *assieme* a quello degli altri, e non già *contro* come avviene col bene privato, né *a prescindere*, come accade con il bene pubblico. Infatti, mentre pubblico si oppone a privato, comune si oppone a proprio. È comune ciò che non è *solo* proprio, né ciò che è *di tutti* indistintamente. Una cooperativa è dunque una forma di impresa nella quale le relazioni tra soci sono orientate al conseguimento di un fine comune: la realizzazione dello scopo mutualistico attraverso l'esercizio dell'attività di una specifica attività economica.

Quale la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione sopra tracciata? Che quando il "comune" dell'azione si ferma ai soli mezzi, il problema da risolvere, basicamente, è quello della *coordinazione* degli atti di tanti soggetti. A ciò ha provveduto e provvede in modo più che sufficiente la scienza del *management*. Si pensi al pionieristico contributo di F. Taylor del 1911 (*Principles of Scientific Management*). Invece, quando il "comune" dell'azione si estende ai fini dell'azione stessa, il problema che va risolto è quello della *cooperazione*.

Si pone la domanda: come fare per risolvere positivamente un problema di coopera-

zione? Tre condizioni vanno soddisfatte. In primo luogo, ciascun partecipante all'azione comune assume come rilevante, e quindi meritevole di rispetto, le intenzioni degli altri e sa che ciò vale per tutti. Cioè non basta che i soci intendano perseguire il medesimo fine; occorre anche che vogliano perseguirlo insieme. In secondo luogo, ciascuno si impegna in un'attività congiunta e sa che anche gli altri intendono fare lo stesso. Questo comporta che è impossibile quantificare il contributo specifico di ciascuno al risultato che si consegue. Infine, ognuno si impegna ad aiutare gli altri nei loro sforzi, un aiuto che deve manifestarsi durante lo svolgimento dell'attività, non al di fuori del luogo di lavoro, né al termine dell'opera. Tale impegno non va dunque confuso né con la compassione né con l'altruismo puro. Poiché vi è una congiunzione di interessi, nel prestare il proprio aiuto agli altri il socio continua a perseguire anche il proprio interesse. Il suo interesse al benessere degli altri soci non è mero buonismo. È questa la specifica interpretazione del *principio di reciprocità* che l'impresa cooperativa attua e che prende il nome di *mutualità*. Per fare memoria, il principio di reciprocità suona così: ti dò (o faccio) qualcosa affinché tu possa a tua volta dare (o fare) qualcosa ad altri o, se del caso, a me. Al contrario, il principio dello scambio di equivalenti recita: ti dò (o faccio) qualcosa a condizione che tu mi dia in cambio l'equivalente di valore. Infine, il principio di filantropia o dell'altruismo puro recita: ti dò a patto che tu non mi dia alcunché; anzi, neppure voglio conoscere la tua identità. Si rammenti che mentre la filantropia è pienamente compatibile con l'agire capitalistico (si pensi ai tanti casi di *corporate philanthropy* e alle fondazioni d'impresa), l'agire capitalistico non "sopporta" il principio di reciprocità (il che spiega, fra l'altro, perché nei libri di testo di economia capitalistica si parli mai di reciprocità).

In definitiva, il discrimine ultimo fra impresa capitalistica e cooperativa è nella differenza tra agire e fare. La persona agisce quando compie un'azione in vista di uno scopo che lei stessa ha scelto o di cui è a conoscenza. La persona che fa, invece, compie un'azione prescritta da altri di cui non conosce gli scopi e anche quando ciò fosse, non ne sarebbe comunque responsabile. Ebbene, mentre il lavoratore dipendente fa ed è responsabile solo di quel che fa nel suo lavoro, il socio cooperatore agisce e perciò è responsabile, oltre che del proprio lavoro, anche degli esiti della sua impresa.

5. Il futuro della cooperazione nella stagione della post-modernità

Che il cooperativismo si trovi oggi ad un punto di svolta è cosa ormai nota. Si tratta di un fatto altamente significativo che dice della vitalità di una forma di impresa che ha saputo conquistarsi sul campo i galloni del proprio successo. Al tempo stesso, però, questi risultati lusinghieri fanno emergere interrogativi nuovi e preoccupanti. È possibile che, nelle nuove condizioni (globalizzazione e IV rivoluzione industriale), l'impresa cooperativa possa continuare a "far bene" quanto la gemella capitalistica e, in più, fare altro? Per dirla in altro modo, ha fondamento la congettura di chi ritiene che nella stagione della finanziarizzazione dell'economia non vi sia spazio per soggetti d'impresa che, come la cooperativa, fanno della convergenza della dimensione economica e sociale la loro cifra distintiva? A ben considerare, interrogativi del genere rinviano tutti, alla questione di come finanziare il processo di crescita della cooperativa senza che ciò metta a repentaglio la sua identità specifica. In buona sostanza, il fine (buono in sé) dell'espansione della cooperativa giustifica le conseguenze che possono derivare dalla scelta di strumenti finanziari in grado di provocare una vera e propria eterogenesi dei fini, vale a dire l'annacquamento della causa mutualistica? Si pensi, per fare un esempio antico, al caso del cotonificio creato dalla *Rochdale Society of Equitable Pioneers* nel 1854, esattamente dieci anni dopo la costituzione del famoso spaccio alimentare. All'inizio la fabbrica era una cooperativa pura, ma dopo alcuni anni nuovi investitori vennero invitati e incentivati a far parte della compagine sociale per finanziare un nuovo impianto. Il risultato fu che già nel 1860 la fabbrica contava 200 soci lavoratori e 1.400 investitori non lavoratori. E ciò perché i soci fondatori della cooperativa non poterono né attingere alle loro risorse personali né prendere a prestito dalle banche.

Nella situazione pre-2003, quella cioè antecedente la riforma della *governance* cooperativa, le forme di finanziamento a disposizione dell'impresa cooperativa erano sostanzialmente tre. Il primo e più classico degli strumenti è l'*emissione di azioni cooperative sottoscritte dai soci* sotto un duplice vincolo: il socio non poteva sottoscrivere più di 100 mila euro di capitale. Chiaramente, se questo poteva essere sufficiente per finanziare il processo di crescita di una impresa cooperativa di piccole di-

mensioni, certamente non soddisfaceva le esigenze di una di grandi dimensioni. L'altro vincolo consisteva nel fatto che le azioni non potevano essere cedute, il che impediva di fatto l'attivazione di un mercato delle azioni cooperative. È questa la ragione per la quale la possibilità di emettere azioni cooperative non ha prodotto gli effetti desiderati. Le cose cambiarono un po' con la legge Visentini del 1983. Questa legge consentiva infatti la costituzione di società per azioni controllate da cooperative: essa apriva dunque all'idea del *gruppo cooperativo*. Un provvedimento certamente utile perché le imprese cooperative, possedendo il 51% del capitale della S.p.A., possono coprire il restante 49% mediante la raccolta di denaro fresco. Però la stessa legge, nel momento in cui allentava il vincolo finanziario, rendeva, come vedremo, più difficoltosa la situazione sotto il profilo della *governance*.

Un secondo strumento di raccolta del capitale è il ben noto *prestito da soci* e il *prestito da gruppi cooperativi*. Ora, se si escludono le cooperative di consumo che, potendo contare su circa sei milioni di soci, riescono comunque a raccogliere ingenti volumi di finanziamenti, per le altre cooperative i costi di gestione del prestito dei soci spesso superano i benefici.

Infine, sempre nel contesto pre-riforma, esisteva un terzo strumento previsto dalla legge 59 del 1992 ovverosia le *azioni di sovvenzione* e le *azioni di partecipazione cooperativa*. Ma, come si può comprendere, anche questi tipi di azioni non hanno prodotto l'effetto desiderato. E ciò era ben prevedibile: è ovvio, infatti, che un soggetto che sottoscrive azioni in veste di socio finanziatore ma che non può partecipare al processo decisionale dell'impresa, vive nei fatti una sorta di contraddizione pragmatica, dal momento che la natura profonda dell'essere socio di una cooperativa è bensì il principio di mutualità, ma tale principio acquista senso solamente se messo in pratica nel rispetto del principio democratico. In altro modo, la mutualità non è il solo elemento distintivo di una cooperativa. Parecchie sono infatti le organizzazioni in cui si pratica la mutualità senza che esse possano qualificarsi come cooperative.

Quelle richiamate sono le ragioni per cui si è giunti alla riforma del diritto societario del 2003. Cosa dice questa legge a proposito del capitale di debito? Le cooperative possono emettere obbligazioni, possono ricorrere al prestito da soci, e soprattutto al credito bancario. Tutto ciò è sicuramente vero, ma è del pari vero che per

quanto concerne gli strumenti del capitale di debito, le cooperative vanno soggette ad uno svantaggio specifico. Per rendersene conto occorre fare riferimento agli accordi di Basilea 2, che come noto hanno modificato le regole sulla base delle quali le banche, in generale, possono concedere credito.

In che senso la modifica delle regole del credito bancario mette le cooperative in condizioni di svantaggio? In un senso molto preciso: le regole di Basilea 2 contemplano modelli di rischio per misurare la probabilità di insolvenza delle imprese che si rivolgono alle banche per ottenere credito. Ora, se si analizza attentamente il modo in cui sono stati costruiti questi modelli, ci si rende conto che i parametri utilizzati per misurare la probabilità di insolvenza sono quelli pensati per l'impresa capitalistica. Un solo esempio: l'ammontare di profitti distribuiti. È noto che l'impresa cooperativa pone un limite alla distribuzione degli utili, ma ciò in nessun modo può essere interpretato come una minore meritorietà di credito. Si pensi ancora al ROE (*return on equity*). Per l'impresa capitalistica il ROE è un indicatore molto importante, ma per un'impresa cooperativa esso significa molto poco.

Questa osservazione ci aiuta a capire un punto assai rilevante: quando si legge sulla stampa o si ascolta in dibattiti anche fra persone di un certo *standing* culturale che i criteri fissati da Basilea 2 sono criteri oggettivi, neutrali, che non discriminano tra diverse tipologie di impresa, si è autorizzati a dire a chi avanza tali affermazioni o che non conosce come stanno le cose oppure che è in mala fede, perché i criteri di Basilea sono stati pensati non certo per porre le imprese cooperative su un piano di parità con le imprese capitalistiche. Tutto ciò sfugge al giurista o al non esperto di questioni finanziarie, dato che i modelli di misurazione del rischio sono molto raffinati sotto il profilo tecnico tanto che la loro comprensione presuppone notevoli preparazioni analitiche. Ecco perché non si può dire che Basilea 2 fissa regole uguali per tutti. Le imprese infatti non sono tutte uguali e l'impresa cooperativa ha dei modi di gestione diversi, tali da renderla particolarmente sfavorita nell'accesso al credito in presenza di regole formulate avendo di mira l'ideal-tipo dell'impresa capitalistica. È anche per questa ragione che negli ultimi tempi sono state avanzate varie proposte tese a facilitare l'accesso al credito per le imprese cooperative. D'altro canto, se la cooperativa, come forma d'impresa inserita in un'economia di mercato,

merita di essere riconosciuta nella sua specificità, allora essa deve essere messa in condizione di poter crescere, al pari di ogni altra impresa, e non essere condannata al nanismo dimensionale.

Il problema che si pone alla nostra attenzione è allora il seguente. Le nuove regole, introdotte dalla riforma del diritto societario del 2003, consentono alle imprese cooperative di emettere nuovi strumenti finanziari come le obbligazioni subordinate, le obbligazioni convertibili e le cosiddette “quasi azioni”. Tali strumenti mettono o no a rischio l’identità cooperativa? Possono o no creare uno squilibrio tra le due dimensioni citate all’inizio, cioè la dimensione sociale e quella economica? Prima di rispondere a questa domanda chiave, proviamo a fissare l’attenzione, brevemente, sull’articolo 2526 del codice civile così come modificato dalla riforma 2003. Si legge: “L’atto costitutivo può prevedere l’emissione di strumenti finanziari secondo la disciplina prevista per le S.p.A.”. In verità, le cose non stanno in questi termini perché i possessori di strumenti finanziari delle cooperative, godono ora, per paradossale che ciò possa sembrare, di poteri più ampi rispetto a quelli previsti per le società per azioni di tipo capitalistico. Infatti, mentre in queste ultime i possessori di strumenti finanziari non votano, né possono avere più di un amministratore indipendente nel consiglio di amministrazione, nelle S.p.A. di tipo cooperativo detti possessori possono arrivare fino a un terzo dei voti in assemblea e possono nominare fino ad un terzo degli amministratori. Taluno ha parlato di un vero e proprio paradosso. Ma a ben considerare non è così perché l’articolo 2512 del codice civile introduce, per la prima volta, la distinzione – vera e propria novità – tra cooperativa a mutualità prevalente e cooperativa a mutualità non prevalente.

È la prima volta, dopo circa 160 anni di legislazione sulla cooperazione, che emerge qualcosa del genere. Si legge all’articolo 2512 del codice civile: “Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni e servizi”. Ne consegue che le cooperative a mutualità non prevalente sono tutte le altre (il parametro utilizzato per misurare la prevalenza è quello del 50% dei ricavi complessivi derivati da attività svolte con soci). D’altra parte l’articolo 2514 statuisce che le cooperative a mutualità prevalente devono incorporare nei

propri statuti i ben noti requisiti imposti dalla legge Basevi. Qual è allora il problema? Che circa il 90% delle cooperative italiane sono a mutualità prevalente secondo la definizione di cui sopra e, quindi, solamente il restante 10% sono a mutualità non prevalente. Queste ultime sono cooperative di diritto in quanto conservano al proprio interno una *governance* di tipo democratico, ma non lo sono di fatto perché sono imprese a fine lucrativo.

Ai teorici del diritto dell'economia sociale il compito di risolvere il *coundrum*, cioè come si può sostenere che una cooperativa a mutualità non prevalente possa conservare lo *status* di cooperativa. Il già citato articolo 45 della Costituzione dice che la Repubblica riconosce e valorizza la cooperazione “senza fini di speculazione privata”. Ma una cooperativa a mutualità non prevalente, di fatto, è una cooperativa che persegue un fine lucrativo. Pertanto delle due l'una: o si cambia l'articolo 45 della Costituzione o si cambia l'articolo del codice civile. Il problema è aperto. Come mai si è arrivati a questo? Una risposta plausibile è che il legislatore italiano abbia voluto introdurre una nuova tipologia di cooperativa ad imitazione di quel nuovo modello di cooperativa nato negli Stati Uniti circa vent'anni fa: la “*new generation cooperative*”, un modello che sta registrando un notevole successo soprattutto nel settore agroalimentare. Tre sono le novità principali introdotte da questo tipo di modello. Primo, la “porta chiusa”, prende il posto del tradizionale principio cooperativo della “porta aperta”: i soci potenziali vengono selezionati prima del loro ingresso nella compagine cooperativa in base alla loro congruenza rispetto agli obiettivi perseguiti dall'impresa. Secondo, l'abolizione dei limiti superiori ai conferimenti di capitale da parte dei soci, il che significa che i soci possono conferire tutto quello che credono. Terzo, la libera trasferibilità delle quote o azioni dei soci a un prezzo che riflette sia il valore di mercato dell'impresa, sia il suo valore sociale. Il che rappresenta un primo passo verso la creazione di un vero e proprio mercato dei titoli cooperativi. Perché negli USA ci si è mossi in questa direzione? Grazie al loro pragmatismo, gli americani si sono resi conto che, soprattutto nel settore agroalimentare, il modello tradizionale di cooperativa non funzionava più perché incoraggiava comportamenti di tipo opportunistico tra i soci. Con il modello della “*new generation cooperative*” la tentazione dell'opportunismo è, di fatto, scongiurata. In primo luogo, con le

nuove regole il conferimento del prodotto alla cooperativa da parte del socio non è più facoltativo ma diviene obbligatorio; secondariamente l'abolizione del tetto al possesso di capitale favorisce investimenti assai più consistenti da parte dei soci. Si vengono così a determinare, fra socio e cooperativa, legami contrattuali di lungo termine, di tipo relazionale. Tornando alla riforma italiana, è plausibile congetturare che l'istituto della cooperativa a mutualità non prevalente sia stato ispirato dal nuovo modello americano. Se questa congettura risulterà confermata dai fatti, si aprirà un nuovo territorio di dibattito sia tra gli studiosi sia tra coloro che hanno responsabilità gestionali.

L'argomento sopra sviluppato ci aiuta a fornire una parziale risposta alla domanda che il filosofo norvegese Jon Elster pose alcuni anni fa (1988): "Se la proprietà cooperativa è così tanto desiderabile, perché vi sono così poche cooperative?". Quanto a dire: la modesta percentuale di cooperative sul totale delle imprese è dovuta ad inefficienze interne che causano la loro scomparsa oppure è dovuto agli ostacoli strutturali che impediscono la nascita e la piena fioritura di cooperative? È questa seconda alternativa quella che coglie maggiormente nel segno.

6. Come gestire il conflitto interno alla cooperativa

C'è una seconda grande sfida che il mondo della cooperazione deve saper raccogliere e vincere se vuole continuare a progredire. Essa riguarda i modi di gestione del conflitto interno. Non v'è infatti da credere che all'interno di una cooperativa non possano nascere conflitti solo perché i soci condividono il fine dell'azione comune. Perché tale circostanza, se vale a scongiurare il conflitto di valori, non garantisce affatto che non possano sorgere conflitti sui modi di interpretazione di quei valori e soprattutto sui modi di tradurli nella gestione corrente dell'impresa. Si tenga presente, infatti, che l'interpretazione dei valori, cioè la determinazione dei criteri di giudizio sulla base dei quali si stabilisce se in una certa situazione i valori sono stati applicati o meno, è operazione storicamente determinata, perché dipende dagli occhiali (cioè dalle teorie) che usiamo per guardare la realtà. E gli occhiali hanno a che fare con le nostre sensibilità, con i nostri stati emotivi, con la nostra cultura specifica e così via. Guai dunque a sottovalutare tali aspetti anche perché situa-

zioni di conflitto nella vita di un'impresa sono assai più frequenti di quanto si pensi. Ci viene in aiuto, a tale proposito, un teorema assai famoso di Amartya Sen del 1970, col quale si dimostra che, in parecchie situazioni, principio democratico (nelle decisioni di gruppo, vince la maggioranza) e principio liberale (ciascuna persona deve poter far valere il proprio punto di vista almeno in qualche area, non importa quanto ristretta, del processo decisionale) non riescono ad essere rispettati simultaneamente. Con quale conseguenza? Che poiché nella pratica si finisce sempre per dare la precedenza al principio democratico, e ciò per elementari ragioni di governabilità dell'impresa, il socio che si trovasse sistematicamente in minoranza non riuscirebbe mai a veder accolto il proprio punto di vista, finendo per allontanarsi, in senso fisico oppure spirituale, dalla compagine stessa. Situazioni del genere, se per l'impresa capitalistica non hanno reale impatto, per la cooperativa avrebbero effetti alla lunga deleteri. D'altro canto, occorre considerare che il conflitto – di per sé – è segno di vitalità, perché come ci ricorda Terenzio: “il seme e la terra sono in conflitto, ma da essi nasce la pianta”.

Nel contesto delle imprese capitalistiche, gli strumenti principali per risolvere situazioni conflittuali sono, per un verso, il *contratto* (si tenga presente che la struttura formale di un incentivo è quella del contratto), e per l'altro verso, il ricorso al “giudice”, cioè ad una terza parte. L'impresa cooperativa non può affidarsi a questi due strumenti, per ovvie ragioni. E allora? Una risposta può venirci dalla considerazione che due sono le forme dell'obbedienza: quella che si dà alla norma (giuridica o sociale) e quella che si dà all'autorità, a chi riteniamo sia degno di autorità. La prima è un'obbedienza solo formale che non risolve al fondo il problema del conflitto; la seconda è l'obbedienza che diventa virtù, precisamente la virtù che modera l'autosufficienza. Ebbene, la cooperativa deve trovare il modo di declinare in pratica questa seconda nozione di obbedienza e quindi deve individuare, al proprio interno, la persona (o il gruppo) capace di esercitare la funzione di autorità, ovvero di *leadership*. Si badi, però, a non confondere il principio di autorità con il principio gerarchico. Quest'ultimo, infatti, può risultare un meccanismo efficiente quando si tratta di conseguire obiettivi di *routine*. Incontra però difficoltà insormontabili nel realizzare obiettivi di innovazione. Il punto è che l'autorità entro l'impresa è il soggetto porta-

tore della relazione di *fiducia*, della risorsa cioè di cui nessuna organizzazione può fare assolutamente a meno. Quale ha da essere, allora, la forma della catena di comando affinché la domanda di fiducia possa essere soddisfatta? Un caso realmente accaduto può aiutarci, per analogia, a comprendere la natura del punto sollevato. La *Korean Air* (la compagnia di bandiera della Corea del Sud) dalla fine degli anni Settanta fino alla fine degli anni Novanta subì ben otto incidenti fatali con centinaia di vittime e con una grave perdita di reputazione. Nel 2000, la compagnia scelse l'americano David Greenberg come capo azienda, perché capisse cosa causava gli incidenti e come fare per poterli fermare. Scoprì che la lingua parlata dai piloti influenzava il loro modo di pensare. In coreano ci sono sei diversi modi di rivolgersi ad una persona e ciò in base alla relazione esistente tra gli interlocutori. Nella gerarchia, chi ha il rango più basso non afferma, ma suggerisce in modo allusivo. Il superiore dovrà poi interpretare quanto gli viene detto. Questo accadeva anche nella cabina di pilotaggio dell'aereo. Gli ufficiali non riuscivano ad esprimere in coreano il proprio dissenso con le decisioni del comandante. Greenberg cambiò la situazione, imponendo che tutti i piloti quando erano al lavoro, parlassero solo l'inglese. Seguì una rivoluzione culturale: assieme alla lingua, i piloti cambiarono anche il modo di pensare. E gli incidenti scomparirono (per i dettagli, rinvio a R. Giacani, "*Lost in translation*", *Equilibri*, 3, 2014). Anche i *manager* della cooperativa devono parlare una "lingua" adeguata alla realtà che governano, se vogliono eliminare il conflitto interno. Possiamo trasferire quest'immagine (per via di analogia) all'esperienza della cooperativa: il ruolo strategico dell'autorità – qui intesa come *leadership* – è quello di fungere da "connettore" sia all'interno della singola impresa sia tra di esse. È così che si genera la *fiducia generalizzata* che, contrariamente a quanto accade con la fiducia particolaristica, produce capitale sociale di tipo *bridging*. In definitiva, compito specifico dell'autorità d'impresa è quello di far toccare con mano che la vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri, ma anche per se stessi. È in ciò il significato della nozione di *bene comune*, che è il bene dello stesso essere in comune, cioè il bene di essere inseriti in una struttura di azione comune quale è, appunto, l'impresa. Mentre pubblico è contrario di privato, comune è contrario di proprio. Al tempo stesso, però, il bene comune non è dissociabile dal bene individuale. Si tratta di un

compito non facile da assolvere. Assai più facile è dare comandi (come avviene nel rapporto gerarchico) oppure chiedere ai singoli di rinunciare al loro bene individuale (come accade ai seguaci dell'etica calvinista). La vera autorità è invece capace di liberare coloro con i quali si trova a cooperare dall'ossessiva idea platonica del bene, un'idea per la quale vi sarebbe un bene a priori da cui va "estratta" un'etica, intesa come insieme di regole per l'azione, da usare come "manuale di istruzioni". Piuttosto, l'autorità nella cooperativa sa mostrare – proprio come insegnava Aristotele – che il bene è qualcosa che avviene, che si realizza mediante le opere, cioè attraverso il lavoro. Quando questo accade, i risultati sono travolgenti, come tante storie di successo di imprese cooperative indicano assai chiaramente.

Una via pervia per gestire in modo saggio il conflitto interno è quello di neutralizzare il rischio del *groupthink*. A I. Janis (*Victims of groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1972) si deve il termine in questione e la sua caratterizzazione nei termini dei seguenti sintomi: illusione di invulnerabilità; razionalizzazione collettiva; illusione di unanimità; autocensura; pressione psicologica sui dissenzienti. Il *groupthink* è una struttura di pensiero che tende a prevalere all'interno di gruppi coesi e culturalmente omogenei. I membri di un tale gruppo cercano l'unanimità di pensiero, fino al punto di non permettersi di prendere in considerazione opinioni alternative. Si badi a non confondere il *groupthink* con il consenso di facciata o con la piaggeria. Nel primo caso il consenso dei membri è veramente reale ed il pensiero di costoro converge su norme di comportamento che tutti, all'interno del gruppo, ritengono corrette. Chiaramente, un atteggiamento del genere si dimostra bensì conveniente nel breve termine, perché favorisce la presa rapida delle decisioni, ma esso riduce l'esercizio del pensiero critico e porta al conformismo e, dunque, riduce, a lungo andare, le capacità di innovazione dell'intero gruppo.

Per competere oggi su mercati globali ci vuole creatività, vale a dire una forte abilità di leggere la *res novae* e una altrettanto forte capacità di individuare il campo giusto su cui intervenire. Durante la lunga stagione della modernità, l'idea di fondo era che la creatività fosse una faccenda individuale: era sufficiente che un'organizzazione avesse "un" creativo al proprio interno per riuscire ad affermarsi nel momento. Se ne comprende la ragione solo se si pensa che quella industriale è stata una so-

cietà basata, per quanto concerne le organizzazioni, sui tre principi cardine del Taylorismo. Primo, la struttura gerarchica del potere (per cui è “sufficiente” che pensino coloro che occupano le posizioni di vertice); secondo, la razionalizzazione delle procedure (per cui i comportamenti nell’organizzazione vanno depurati dalla dimensione emotiva e soprattutto relazionale); terzo, la standardizzazione non solamente dei servizi, ma anche dei linguaggi comunicativi.

La novità dell’attuale fase storica è il superamento, ormai completo, di questo modo di concepire il funzionamento di un’organizzazione, quale essa sia. Ne deriva che la creatività individuale non basta più; occorre passare alla creatività di gruppo. Cosa comporta ciò? Che l’organizzazione stessa deve diventare creativa. Ebbene, l’organizzazione creativa non è compatibile con il *groupthink*, perché esso genera interdipendenza nelle credenze individuali. In tal senso, l’opposto del pensiero di gruppo è il “morale di gruppo” (*group morale*). Sono segni eloquenti che qualcosa come il *groupthink* prende possesso dell’organizzazione quando tra i suoi membri emerge un senso illusorio di invulnerabilità; quando il responsabile (o il capo) viene tenuto all’oscuro o al riparo dell’esistenza di prove contraddittorie; quando coloro che non la pensano come la maggioranza vengono allontanati dai loro incarichi, oppure sminuiti nella considerazione che di essi ha la cooperativa, e così via. Quando questo accade occorre intervenire prontamente, nei modi che la situazione specifica esige. Uno di questi è quello di attribuire a persone autorevoli il ruolo di “avvocato del diavolo”, e ciò allo scopo di aiutare i membri del gruppo a rafforzare la propria capacità critica (una curiosità storica: la figura dell’“avvocato del diavolo” è stata introdotta dalla Chiesa Cattolica nei processi di beatificazione dei potenziali santi proprio per contrastare il pensiero di gruppo).

Un altro modo è quello di favorire l’immissione nella compagine societaria di giovani soci in grado di portare punti di vista inediti. Ecco perché è importante che la composizione per età dell’assemblea sia bilanciata. Più in generale, è necessario che l’ammissione di nuovi soci delle cooperative tenga conto del fatto che – come ricordato – due sono le motivazioni che stanno alla base dell’agire economico: estrinseche e intrinseche. È noto che le due categorie di motivazioni sono variamente presenti nei soggetti che popolano un’economia di mercato. Tutti i tipi vanno rispettati, ma è evi-

dente che una cooperativa che accogliesse nella propria compagine sociale tutti (o quasi) soci mossi da sole motivazioni estrinseche, sarebbe destinata con l'andare del tempo al fallimento certo. Non c'è bisogno di spiegare il perché.

7. Risposte alle più frequenti domande e critiche rivolte alla cooperazione

In questo paragrafo si intende dare una qualche risposta alle osservazioni critiche (e talvolta accuse) che vengono rivolte alla cooperazione, come forma di impresa alternativa, ma non antagonista, all'impresa di capitali.

D. 1 Si sente talvolta affermare che le cooperative riceverebbero un trattamento fiscale di favore che le porrebbe in una condizione di vantaggio competitivo rispetto alle imprese di capitale. È vero o falso?

R. 1 Assolutamente falso. La ragione è la seguente. L'economia di mercato postula – come si sa – che il meccanismo concorrenziale possa operare in modo libero, senza ostacoli. La concorrenza, però, deve essere equa se si vogliono ottenere da essa i risultati desiderati, cioè l'efficiente allocazione delle risorse scarse. A sua volta, l'equità esige che i partecipanti alla gara di mercato siano posti tutti nelle medesime condizioni, senza privilegi, ma anche senza discriminazioni. Nel caso di specie, è vero che l'impresa cooperativa riceve un trattamento fiscale di favore rispetto alla consorella capitalistica, ma ciò *meno che compensa* lo svantaggio che la cooperativa subisce a causa della impossibilità ad essa imposta dalla legge di accedere al mercato dei capitali. Quando si arriverà a creare in Italia il MAC (mercato alternativo dei capitali) – allora non vi sarà più bisogno alcuno dei provvedimenti in materia fiscale.

Vi è poi una seconda ragione, più specifica, a sostegno della mia risposta. Il trattamento fiscale di favore di cui si parla ha per oggetto solamente quella parte degli utili di esercizio che vengono destinati a riserva indivisibile della cooperativa – e non già l'intero ammontare degli utili, come si tende a far credere. Ora, come ogni cultore di scienza delle finanze sa, l'imposizione fiscale si applica sui redditi disponibili, cioè sui redditi che entrano nella sfera della disponibilità libera di chi li ha percepiti. Gli utili distribuiti a riserva indivisibile non soddisfano tale condizione. L'analogia

con quanto avviene con le donazioni liberali chiarisce ulteriormente il punto: se destino una certa parte del mio reddito ad una Onlus beneficio dell'istituto della deducibilità (o detraibilità a seconda dei casi).

Chiaramente, ciò non significa negare che il principio della non tassabilità degli utili destinati a riserva indivisibile non abbia, di fatto, avvantaggiato le cooperative, consentendo ad esse, in tempi passati, di finanziare il proprio processo di crescita (si vada a leggere la Relazione di accompagnamento alla legge Basevi del 1947). Ma ciò è accaduto proprio per assicurare una competizione equa tra i diversi soggetti di impresa che operano nel mercato.

D. 2 Perché mai dovrebbero esistere le cooperative se le imprese di capitale sono maggiormente in grado di garantire alti livelli di efficienza?

R. 2 La risposta è in una parola: democrazia. La quale non può limitarsi alla sola sfera politica, ma deve estendersi anche a quella economica. Come nella sfera politica è la pluralità dei partiti a costituire il presupposto indispensabile – anche se non unico – per il gioco democratico, allo stesso modo mai si potrà avere democrazia economica in presenza di un solo tipo di impresa – quale che essa sia. Ecco perché abbiamo bisogno che sul mercato possano operare, fianco a fianco, imprese capitalistiche, imprese cooperative, imprese sociali, società benefit, ecc.

Sorge spontanea la domanda: che bisogno c'è della democrazia economica, come sopra intesa? La risposta è contenuta nelle pieghe della seguente proposizione: la democrazia politica non dura a lungo e non funziona bene se essa non può contare su una solida democrazia economica. Su ciò concorda ormai una schiera di studiosi – politologi, storici, economisti, sociologi, giuristi – di diverse tendenze culturali. Il principio di libertà, infatti, esige che la libertà di scelta da parte del cittadino-consumatore non si limiti alla possibilità di scegliere tra una pluralità di imprese tutte dello stesso tipo, ma deve estendersi anche alla pluralità delle tipologie di impresa. Questa è la ragione principale per la quale i grandi liberali, italiani (Rabbeno, Luzzatti, Einaudi) ed europei (J.S. Mill, A. Marshall, L. Walras) a partire dalla seconda metà dell'Ottocento hanno sempre difeso il diritto all'esistenza dell'impresa cooperativa.

C'è poi una seconda ragione importante che parla a favore della presenza nel mercato dell'impresa cooperativa: la riduzione dell'ineguaglianza nella distribuzione dei redditi. È un dato di fatto che nelle regioni o nelle aree in cui vi è una forte presenza cooperativa vi è una minore dispersione dei redditi, *coeteris paribus*. Ciò è dovuto al fatto – per primo messo in luce da J.S. Mill nel 1851 – che il *modus operandi* della cooperativa non separa – come invece accade nell'impresa capitalistica – il momento della produzione del reddito dal momento della sua distribuzione. La cooperativa, mentre produce, distribuisce redditi. Si osservi che la presenza di forti ineguaglianze non pone problemi di natura solamente sociale o etica – come in genere si tende a dire – ma anche e soprattutto di natura economica. Sappiamo infatti che una diseguaglianza in aumento è un grosso impedimento allo sviluppo di un paese o di una comunità.

D. 3 È giustificata la posizione di chi vorrebbe discriminare le imprese cooperative tra piccole o grandi?

R. 3 L'argomento in base al quale la dimensione d'impresa dovrebbe essere il criterio per differenziare la vera o genuina cooperativa da quella che non è tale è privo di ogni fondamento, teorico e pratico. A livello pratico, la realtà ci mostra cooperative di piccole dimensioni che male interpretano la loro identità e cooperative di grandi dimensioni che invece realizzano appieno la loro missione. È comunque sul piano teorico che quell'argomento non regge. Se la cooperativa ha motivo di esistere, allora non ha senso sostenere che tali ragioni vengono meno non appena si supera una certa soglia dimensionale. Quel che è vero è che una cooperativa di grande dimensione non può adottare la medesima struttura di *governance* di una di piccola o media dimensione. L'innovazione organizzativa per una grande cooperativa è altrettanto importante dell'innovazione di prodotto e di quella di processo. Ed è evidente che ciò pone qualche problema.

Perché allora è così radicato nell'opinione pubblica il convincimento in base al quale solo la piccola-media cooperativa sarebbe autenticamente tale? La spiegazione è che nell'esperienza italiana la crescita dimensionale è avvenuta nel corso dell'ultimo quarto di secolo in modo talmente rapido e brusco da aver colto di sorpresa la stes-

sa dirigenza cooperativa. Qual è la conseguenza? Che dovendo provvedere a dotare le strutture aziendali in rapida crescita di un *management* adeguato, in assenza di figure professionali di alto profilo endogene al movimento cooperativo, si è finito con l'importarle dall'esterno, cioè dal mondo dell'impresa capitalistica. E qui sono cominciati i guai, perché si è fatta strada l'idea che vi fosse un isomorfismo manageriale tra le due tipologie di impresa. Ma così non è, come la più recente scienza dell'organizzazione d'impresa ha posto in evidenza. Il punto è che la struttura organizzativa non è affatto indipendente dal fine che l'impresa persegue e dalla sua identità specifica. Non si governano allo stesso modo un'impresa di capitali e un'impresa cooperativa operanti nel medesimo settore, pur della stessa dimensione.

D. 4 Perché non assimilare le grandi cooperative alle imprese di capitale? Inoltre, sarebbe corretto parlare delle grandi cooperative come della *public company*?

R. 4 La domanda nasconde un grande equivoco, quello secondo cui la cooperazione sarebbe un'attività che riguarda la sfera del sociale e non quella dell'economico. Se l'agire cooperativo ha a che vedere solamente (o principalmente) con la dimensione sociale, è ovvio che si arrivi a dire ad esempio, che le grandi cooperative sono meno cooperative delle piccole. Ciò che invece va ribadito è che la differenza basilica tra impresa capitalistica e impresa cooperativa è questa: nella prima, il capitale controlla il lavoro (e gli altri *stakeholder*, come per esempio i consumatori); nella cooperativa, invece, il lavoro (o altri *stakeholder*) controllano il capitale. È da questo principio che discendono tutti gli altri attributi tipici della cooperativa, a partire da quelli enunciati dai Probi Pionieri di Rochdale nel 1844. Per fare solo un esempio, perché nella cooperativa vale il principio "una testa, un voto" oppure quello del ristorno oppure ancora quello del limite delle quote di capitale detenute dal socio? Per la semplice ragione che se deve essere il lavoro a controllare il capitale, non può essere diversamente.

Da quanto precede discendono tre conseguenze importanti. *Primo*. La cooperativa nulla ha a che vedere con la *public company*. Quest'ultima è una società di capitali nella quale il capitale è frammentato fra una miriade di soci, ma la sua natura (e

quindi la sua *governance*) rimane sempre quella di un'impresa capitalistica. *Secondo*. La cifra dell'impresa cooperativa è quella di stare *dentro* (e non fuori o a lato) il mercato con una logica non capitalistica. È questa la “bestemmia” che a molti dà fastidio: come è possibile stare nel mercato rispettandone i suoi principi (efficienza, produttività, competizione, sviluppo) senza perseguire il *fine* del profitto? Occorre dire che un contributo non indifferente all'equivoco di cui sopra l'ha dato, in Italia, l'art. 45 della Costituzione, laddove, come ricordato, si dice che “la Repubblica riconosce la *funzione sociale* della cooperazione”. Si sarebbe dovuto dire “la *funzione economica* non capitalistica” (ma sappiamo bene quali erano all'epoca i problemi che i padri costituenti si trovarono di fronte). L'esito, certamente non voluto, di quell'articolo è stato comunque quello di far pensare alla cooperativa come ad una sorta di organizzazione non profit tutta proiettata sul solidarismo sociale. Ecco perché ci si “scandalizza” quando si vedono cooperative di grandi dimensioni – cosa che invece non si verifica affatto all'estero. *Terzo*. Quanto detto aumenta, non diminuisce, la responsabilità della cooperativa. La quale non può certo limitarsi alle donazioni liberali o alle varie forme di filantropia. Perché anche l'impresa capitalistica fa questo e talora in maggiore entità. Invero, la *corporate philanthropy* è nata proprio in ambito capitalistico. Prendere sul serio il principio secondo cui il lavoro controlla il capitale significa, per un verso, porre al centro dell'organizzazione aziendale gli interessi del socio – e non il profitto che è piuttosto un vincolo e non già il fine – e per l'altro verso, tendere verso il *democratic stakeholding* come sistema di *governance*. Come gli esperti sanno, l'impresa capitalistica mai potrà realizzare – a meno di snaturarsi – il *democratic stakeholding*. Ciò che ad essa si chiede, infatti, è la responsabilità sociale dell'impresa – la *corporate social responsibility* – non a caso nata anch'essa in ambito capitalistico.

D. 5 Dove risiede il vantaggio, in senso economico, dell'impresa di capitali rispetto alla cooperativa?

R. 5 Il grande vantaggio dell'impresa di capitali rispetto alla cooperativa sta nell'asimmetria tra gli *input* di capitale e lavoro. Mentre la proprietà dei beni capita-

li può essere trasferita da un soggetto all'altro, la capacità di fornire lavoro è inalienabile. Ne deriva che un'impresa può ottenere il capitale di cui abbisogna sia da un *stock* di beni di sua proprietà sia da un flusso di servizi ottenuti da beni presi a prestito; invece può ottenere i servizi di lavoro solamente nella forma di un flusso (non esiste, infatti, lo *stock* di lavoro. Questo c'era quando era in vigore la schiavitù). Inoltre, chi fornisce lavoro non può trovarsi in più luoghi di lavoro al medesimo tempo; il fornitore di capitale, invece, può starsene lontano dal processo produttivo al quale cede le sue "macchine" che possono essere collocate anche in luoghi diversi simultaneamente. Ne deriva che quando i diritti di controllo sono attribuiti a chi fornisce lavoro è impossibile trasferire il controllo da A a B senza sostituire i servizi di lavoro di A con quelli di B. Al contrario, nell'impresa capitalistica i diritti di voto associati alle quote di capitale possedute possono passare da A a B senza che questo comporti alcuna variazione nei beni capitali a disposizione dell'impresa.

Ecco perché è bene che nel mercato possano operare, in sostanziale parità di condizioni, imprese di capitali e imprese cooperative. Infatti, vi sono settori produttivi nei quali la non alienabilità del fattore "lavoro" – tipica della cooperazione – costituisce un elemento di vantaggio comparato; ma vi sono anche settori in cui è l'alienabilità del fattore "capitale" – tipica dell'impresa capitalistica – a fare aggio. Un'economia che voglia progredire ha dunque bisogno che il *mercato sia plurale*.

D.6 Come è distribuita nel mondo la presenza di imprese cooperative? Qual è il contributo della cooperazione alla crescita economica?

R.6 In oltre un secolo e mezzo di vita, la cooperazione si è diffusa in tutto il mondo. Oggi l'Alleanza Cooperativa Internazionale associa 227 federazioni di cooperative in 91 paesi sparsi in tutto il mondo, con circa 900 milioni di soci (di cui 180 milioni in Cina e 210 milioni in India) e 100 milioni di occupati. Nella sola Europa si contano 176 mila cooperative con 141 milioni di soci e circa 4,7 milioni di occupati (dati al 2015). I paesi più cooperativizzati sono la Finlandia, la Svezia, l'Irlanda con almeno la metà della popolazione socia di una cooperativa; la Norvegia, la Danimarca, la Francia, il Canada, il Giappone e, a sorpresa, gli Stati Uniti, dove la co-

operazione associa oltre un terzo della popolazione; molti sono poi i paesi, fra cui l'Italia, dove i soci di cooperative arrivano ad un quarto della popolazione. Non vi è settore dell'economia in cui la cooperazione non sia entrata, ma la più diffusa presenza si registra nell'agroindustria, nel credito/assicurazione e nella distribuzione commerciale, dove, oltre alle cooperative di consumatori, si contano forti cooperative di dettaglianti. Anche la cooperazione di abitazione è stata presente dovunque, benché spesso non venga rappresentata adeguatamente dai dati statistici, dal momento che si tratta di una cooperazione a termine, che si risolve quasi sempre con il conferimento dell'abitazione al socio.

Recentemente l'ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale) ha realizzato un innovativo progetto, volto ad identificare le 300 più grandi cooperative del mondo (*Global 300*). I risultati sono del più alto interesse: in totale il giro d'affari di queste 300 cooperative arriva a 1.000 miliardi di dollari, di cui il 33% nell'agroindustria, il 25% nella distribuzione commerciale, il 22% nel settore finanziario. Sono rappresentati 28 paesi, di cui 15 in Europa, 4 in America, 6 in Asia, più Australia, Nuova Zelanda e Israele. I cinque paesi con il giro d'affari cooperativo più consistente sono nell'ordine la Francia, il Giappone, gli Stati Uniti, la Germania e l'Olanda, mentre i cinque con il maggior numero di cooperative rappresentate fra le 300 sono gli Stati Uniti, la Francia, la Germania, l'Italia, l'Olanda. Infine, i cinque paesi in cui le cooperative rappresentate fra le prime 300 hanno una maggiore incidenza sul reddito nazionale sono la Finlandia, la Nuova Zelanda, la Svizzera, l'Olanda e la Norvegia. Ancora, va ricordato che nel 2003 l'Unione Europea ha varato lo statuto della cooperativa europea, fornendo così uno strumento indispensabile per un possibile compattamento delle cooperative in Europa, in modo da offrire maggiori spazi ad un'internazionalizzazione della cooperazione che sarebbe utile per rendere la globalizzazione più solidale.

D. 7 Cosa sono le cooperative di comunità e in quale senso questo tipo di impresa è in grado di risolvere il problema dei *commons*?

R. 7 La problematica dei *beni comuni* – sintagma che corrisponde all'inglese *commons* – è letteralmente esplosa nell'ultimo quarto di secolo. Non si può non am-

mettere che è solamente nell'ultimo trentennio che quella dei beni comuni è diventata una delle più acute questioni, a livello di discorso pubblico, nei paesi ad avanzato grado di sviluppo. Beni quali aria, acqua, clima, fertilità della terra, sementi, biodiversità, conoscenza, cultura, ecc., stanno ponendo sfide inedite per il futuro dell'umanità. La conservazione o riproduzione di questi beni, siano essi globali o locali, materiali o immateriali, è condizione essenziale per il mantenimento di un ordine sociale democratico. I beni comuni esistono da sempre, ma è solo di recente che si è presa coscienza di ciò che costituisce la loro essenza, che è quella di costituire il limite, oltrepassato il quale si consuma la "tragedia". Si pone dunque la questione: come gestire un bene comune? Preso atto che né la gestione di tipo pubblicistico né quella di tipo privatistico sono vie pervie per la bisogna – e la stessa cosa può dirsi per la soluzione intermedia del *cap and trade*, secondo cui l'autorità pubblica conserva la proprietà e fissa le modalità con le quali viene autorizzata la gestione privatistica – quale via percorribile si prospetta all'orizzonte per assicurare sia la fruizione universalistica del bene comune sia la sua salvaguardia nel lungo periodo?

La risposta è che la soluzione comunitaria è quella che offre le maggiori *chance* di uscita dalla "tragedia dei *commons*". Cosa manca, infatti, alle soluzioni privatistica e pubblicistica? L'idea di *comunità*. Se le persone che fruiscono del bene comune non riconoscono (e accettano) che esiste tra loro un legame di reciprocità, né il contratto sociale hobbesiano che affida al Leviatano il compito di scongiurare il rischio dell'esclusione, né l'individualismo libertario che affida alla coscienza dei singoli il compito della autolimitazione, potranno mai costituire soluzioni soddisfacenti al problema dei beni comuni. I quali sono a titolarità diffusa nel preciso senso che tutti devono poter accedere ad essi. Il fatto è che accesso e proprietà sono categorie affatto distinte – talvolta in conflitto tra loro – e ciò a prescindere dalla circostanza che la proprietà sia privata o pubblica. L'idea di base allora – per prima rigorosamente esplorata da Elinor Ostrom nel suo celebre libro *Governing the Commons* (1990) – è quella di mettere all'opera le energie della società civile organizzata per inventarsi forme inedite di gestione comunitaria. In altro modo, il modello di gestione deve essere congruente con la natura propria del bene di cui si tratta: se questo è comune, anche la gestione deve esserlo. In particolare, Ostrom (premio Nobel per l'Eco-

nomia 2009) ha dimostrato che gruppi di individui sono capaci di gestire le risorse di cui dispongono purché vengano rispettate le seguenti condizioni: *a)* forte identità di gruppo e chiarezza del fine perseguito; *b)* proporzionalità tra costi e benefici (deve esistere un metodo che ricompensi in modo equo gli sforzi profusi dai singoli); *c)* condivisione delle decisioni che vanno prese nel rispetto del principio democratico; *d)* monitoraggio continuo, perché un *common* è sempre esposto al rischio dell’opportunismo; *e)* *governance* policentrica.

Nelle condizioni storiche attuali, la forma di gestione comune che soddisfa le condizioni di cui sopra è quella di tipo cooperativo. Non però quella della cooperativa *monostakeholder* che non dà garanzie adeguate al riguardo. Occorre pensare piuttosto al modello della cooperativa *multistakeholder* se si vuole dare vita ad un’organizzazione ottimale di offerta del bene comune. È questo un modello che non esiste ancora in modo compiuto, anche se l’esperienza delle cooperative sociali – nate in Italia agli inizi degli anni Settanta del secolo scorso – e la nascita in tempi recenti delle cooperative di comunità – la prima delle quali costituitasi a Melpignano, nel leccese, nel 2011 – costituiscono significativi precedenti per giungere ad un modello istituzionale congeniale al superamento della “*tragedy of commons*”. Invero, se si svolge un confronto spassionato tra i principi regolativi dell’impresa cooperativa e i requisiti richiesti per una gestione di tipo comunitario dei beni comuni, si scopre che la forma cooperativa è decisamente quella più adatta allo scopo. La ragione principale di ciò è che la soluzione cooperativa consente di prestare la necessaria attenzione al lato della domanda dei beni comuni, un lato finora sistematicamente trascurato. Infatti, la teoria economica standard ha sempre privilegiato l’approccio “offertista” alla problematica dei *commons*; vale a dire ci si è sempre preoccupati dei modi per recuperare i costi e per conservare gli incentivi che garantiscono livelli adeguati di offerta. Mai si è sviluppata una teoria della domanda di beni comuni: per la teoria dominante il consumatore di tali beni è un soggetto passivo che “deve” consumare quel che l’offerta decide di fornirgli. È questa una lacuna di non poco conto della scienza economica: mentre si è sviluppata un’articolata teoria della domanda di beni privati e di beni pubblici, non altrettanto si può dire per la domanda di beni comuni, che pure esiste ed è in crescita continua nelle nostre società avanzate.

Due le condizioni necessarie che devono essere soddisfatte per una soluzione soddisfacente. Per un verso, si tratta di verificare la coerenza tra le finalità della cooperativa di comunità e i due requisiti irrinunciabili per la gestione di ogni bene comune: eguale e libero accesso e assenza di discriminazione in base all'identità e al potere d'acquisto del fruitore. Per l'altro verso, occorre stabilire se questa forma d'impresa è efficace; vale a dire se possiede gli incentivi appropriati per consentire di giungere ad un equilibrio organizzativo che coinvolga tutti gli *stakeholder*. Si tratta pertanto di decidere quali contenuti deve avere il contratto sociale della cooperativa di comunità affinché coerenza ed efficacia possano essere simultaneamente conseguite. Il che significa fare fronte al problema di come scongiurare il rischio che la collusione tra *management* e *stakeholder* interni (lavoratori e investitori) determini effetti negativi in capo agli *stakeholder* esterni (utenti, fornitori, territorio). Infatti, un sistema di gestione efficace dei *commons* deve adempiere ad un triplice ruolo. Primo, prevedere azioni comuni di tutela del diritto di fruizione della risorsa da parte della comunità. Il che assicura il libero accesso alla risorsa. Secondo, fare in modo che l'identità del gruppo di soggetti che fruiscono della risorsa sia preservata nel tempo, così che gli eventuali conflitti possono essere gestiti con il ricorso all'opzione *voice* e non a quella di *exit*. Terzo, garantire la condivisione sia delle regole comuni di gestione sia delle informazioni sui comportamenti dei singoli e ciò allo scopo di consentire il coordinamento strategico delle azioni di tutti i membri del gruppo.

È certamente vero che ancora scarsa è la letteratura che tratta della soluzione comunitaria al problema della gestione dei beni comuni. Non c'è da meravigliarsi se si considera che l'impianto teorico della ricerca scientifica in ambito economico è ancora pervasivamente ancorato al paradigma fondato sulla dicotomia pubblico-privato e pertanto sulla diade comando-contratto. Eppure, già i nostri costituenti dovettero avere in mente un ordine sociale basato sulla tricotomia pubblico-privato-civile se è vero che, dopo aver scritto nell'art. 42 della Costituzione che la proprietà è pubblica o privata, aggiunsero nell'art. 43 che: "ai fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a *comunità di lavoratori o di utenti* determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia

o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale.” È un fatto, ormai da tutti riconosciuto, che i beni strategici ai fini del progresso della nostra società non sono più i tradizionali beni privati e neppure quelli pubblici, ma i beni comuni. È per questa ragione che l’economia nell’era dei beni comuni richiede una robusta presenza di cooperative di comunità.

D. 8 Cos’è l’Alleanza Cooperativa Italiana e quale ne è il significato profondo?

R. 8 La nascita dell’Alleanza Cooperativa Italiana è un evento di portata epocale. La ragione è presto detta. La prima cooperativa in Italia nacque a Torino nel 1854, dunque pochi anni prima dell’Unità, e di lì il movimento cooperativo si diffuse a macchia d’olio nel resto del paese, partendo dal consumo ma passando rapidamente al settore della produzione-lavoro, del credito, dell’agricoltura, dell’abitazione, fino a quello dei servizi. La forma di impresa cooperativa non è un’invenzione italiana – Inghilterra, Francia, Germania e Paesi Scandinavi ne sono stati la culla nel corso dell’Ottocento. Il nostro paese, però, ha inventato in tempi più recenti, donandola al mondo, la figura della cooperativa sociale, nata nel bresciano, la terra che ha dato i natali al beato Giuseppe Tovini, negli anni Sessanta del secolo scorso e sviluppatasi per merito dell’opera infaticabile del forlivese Gino Mattarelli, ancor prima di ottenere la legge apposita nel 1991. Come è stato scritto, solo gli italiani potevano inventare una tipologia di impresa così strana e balzana – agli occhi miopi di certa teoria economica – qual è la cooperativa sociale, del cui ruolo fondamentale nell’umanizzazione del nostro sistema di welfare mai si dirà abbastanza.

La peculiarità notevole del movimento cooperativo italiano, che oggi occupa le prime posizioni a livello mondiale in termini di incidenza relativa sull’economia, è che esso non è cresciuto in modo unitario, strutturandosi fin dall’inizio secondo i colori della bandiera italiana: cooperazione rossa, associata al movimento socialista prima e comunista poi (Baldini, Massarenti, Vergnanini); cooperazione bianca, espressione della tradizione cattolica (Sturzo, Toniolo, Guetti, Cerutti); cooperazione verde, vicina alla matrice liberal-mazziniana (Mazzini, Cavalieri, Rabbeno, Luzzatti). Le tre Centrali cooperative (Confcooperative, Legacoop, AGCI), che nel gennaio 2011

hanno siglato l'accordo unitario, sono l'espressione di questa storia. Tantissimo è stato scritto attorno a questa apparente anomalia italiana, sottintendendo un giudizio negativo sul carattere degli italiani: "i soliti anarco-individualisti che non riescono a fare massa critica mettendosi insieme". Si tratta di un pregiudizio errato, oltre che superficiale, perché non tiene conto del carattere essenzialmente plurale della nazione italiana. Il fatto è che questa triade identitaria è valsa, fino a tempi recenti, a rafforzare il cooperativismo nel nostro paese, proteggendolo dai suoi nemici (il fascismo) e dai suoi detrattori, soprattutto da coloro che ritenevano che una sola forma d'impresa, quella capitalistica, dovesse avere diritto di cittadinanza in una prospera economia di mercato.

Oggi, però, quelle ragioni storiche sono venute meno: caduta del muro di Berlino, globalizzazione e IV rivoluzione industriale hanno rafforzato, nell'ultimo ventennio, la spinta verso il processo unificatorio. Parlo di unificazione e non di collusione (cioè uniformizzazione) a ragion veduta, perché è bene che le identità culturali non abbiano a scomparire, dato che è da esse che dipende la dinamica sia economica sia civile. Realizzare l'unità nella diversità è una sfida certamente impegnativa, ma di grande valenza economica, oltre che di notevole significato simbolico. Se vinta, come auspico *toto corde*, essa servirà da sprone per rilanciare su basi nuove il cooperativismo nel nostro paese. A tale riguardo, un risultato notevole della più recente ricerca di economia evuzionista serve a farci comprendere la ragione profonda del processo di unificazione, oggi in atto. Si tratta di questo.

Pensiamo ad un gruppo di individui formato da due tipi umani. Gli individui di tipo A agiscono secondo la logica del bene comune; quelli di tipo B, mentre traggono beneficio dal comportamento dei tipi A, non contribuiscono al bene comune perché sono individualisti estremi. I tipi A siano il 20% e i tipi B il restante 80%. Per contribuire al bene comune, i tipi A debbono sostenere un costo personale pari a 0,01 così che il loro beneficio netto è 0,99 mentre quello dei tipi B è 1: quanto a dire che all'interno del gruppo i tipi A risultano svantaggiati sul piano della *fitness* relativa. In uno stadio successivo, accadrà che la proporzione dei tipi A scenderà al di sotto del 20% e questa continuerà a scendere fino all'estinzione dei tipi A, così che il gruppo sarà formato unicamente dagli opportunisti. Ebbene, la ricerca dimostra che, rimanendo

all'interno di uno stesso gruppo, l'opportunismo egoistico “batte” il comportamento reciprocante dei solidaristi. D'altro canto, però, i gruppi di solidaristi “battono” i gruppi di opportunisti. Ecco perché, alla lunga, l'egoismo di gruppo non paga: nella gara tra gruppi, vincono *sempre* i gruppi solidaristi.

Mai come in questa fase storica l'Italia ha bisogno di riscoprire il volto civile dell'economia di mercato, la quale alla sua nascita (XIV secolo) venne finalizzata al perseguimento del bene comune. Una verità questa che una certa vulgata storico-interpretativa, un po' tanto espressione di interessi di parte, ci ha fatto dimenticare, facendoci credere che bene comune e bene totale siano, dopo tutto, la stessa cosa. Ebbene, il principio mutualistico – forma particolare del più ampio principio di reciprocità – che il cooperativismo incarna deve poter trovare dimora permanente in tutte le istituzioni economico-finanziarie. Che il Parlamento Europeo prima (19 febbraio 2009) e la Commissione Europea poi (ottobre 2010) lo abbiano finalmente compreso è motivo di speranza: dopo anni di presenza marginale nelle politiche europee, l'economia sociale, di cui la cooperazione è la punta di diamante, sta assumendo un rilievo sempre maggiore ai fini del raggiungimento degli obiettivi delle Strategie di Europa 2020.

D. 9 Perché è necessario difendere la biodiversità in ambito finanziario, rafforzando il ruolo delle BCC/Casse Rurali?

R. 9 L'ampio dibattito in ambito culturale e le articolate prese di posizione politiche che hanno accompagnato l'approvazione da parte del Governo, nel gennaio 2015, del c.d. “Decreto Banche Popolari” sono valsi a riproporre all'attenzione della pubblica opinione la questione cooperativa. La quale può essere resa in questi termini. Ha ancora senso conservare un assetto istituzionale in ambito bancario che faccia posto a banche che, come le BCC/Casse Rurali, vedono nella mutualità e nel principio democratico la loro ragion d'essere? La prima Cassa Rurale italiana venne fondata a Loreggia (PD) il 20 giugno 1883 da Leone Wollemborg, economista e politico italiano, di famiglia ebrea. Il 1890 è l'anno di nascita della prima Cassa Rurale di matrice cattolica per iniziativa di don Luigi Cerutti, nel veneziano. Nel 1898, le Casse erano già salite a 904, dopo appena 15 anni dalla costituzione della prima. Con la

legge bancaria del 1993, le Casse Rurali prendono il nome di Banche di Credito Cooperativo, anche se al Trentino viene consentito di conservare la vecchia denominazione e all'Alto Adige di conservare il nome di Cassa Raiffeisen, in omaggio alla figura di Friedrich W. Raiffeisen – politico e riformatore sociale tedesco – che alcuni anni prima del 1883 aveva dato vita alla prima banca mutualistica senza fini di lucro.

Se si leggono con attenzione le dichiarazioni e le relazioni che sono state prodotte per legittimare il Decreto di cui sopra non si tarderà a scoprire che l'argomento principe è quello dell'efficienza. Tre sono le esigenze, infatti, che vengono elencate per motivare il provvedimento. Una prima è quella di fornire più credito alle imprese e rilanciare così l'economia; una seconda è quella di assecondare le indicazioni dell'Unione Bancaria Europea; una terza, infine, sarebbe quella di rendere più solide le banche dopo la devastante crisi del 2007-2008. Da qui la conclusione che la cooperazione di credito – dei cui meriti storici per la promozione e il sostegno dello sviluppo locale nessuno osa dire alcunché – non sarebbe più funzionale alle esigenze della nuova geoeconomia e alle peculiarità della odierna industria finanziaria (economie di scala; capacità di valutare i grandi rischi; apertura ai mercati globali; ecc.). Anche un non addetto ai lavori, purché intellettualmente onesto, comprende che le esigenze e le motivazioni prodotte non sorreggono affatto la conclusione che si vorrebbe far credere fondata su solidi argomenti di teoria economica. Ecco perché nei piani alti della riflessione scientifico-economica è stata avanzata, di recente, un'altra linea giustificazionista. L'argomento, in breve, è il seguente. Il nuovo modello di sviluppo richiede che, in aggiunta alla flessibilità del lavoro, si faccia spazio alla flessibilità del capitale, cioè alla possibilità di riallocare il capitale tra le imprese per consentire che il ben noto meccanismo della distruzione creatrice (Schumpeter) possa liberamente esplicarsi. In sostanza, si tratta di impedire sia che imprese inefficienti abbiano troppo capitale sia che imprese altamente efficienti ne abbiano troppo poco. Come fare? Facilitando in tutti i modi la riallocazione del credito e soprattutto la riallocazione del capitale di rischio. Ebbene, la cooperazione di credito, proprio per le sue caratteristiche "naturali", intralcerebbe il pieno dispiegamento di questo meccanismo: privilegiando l'erogazione del credito ai soci e agli operatori del territorio, essa finisce con lo scoraggiare l'entrata

nel mercato di imprese a più alto potenziale di crescita (le cd. “*high growth firm*”). Cosa non va in questo argomento? Due cose. In primo luogo, chi ragiona in quei termini dimentica che quella di efficienza non è una categoria primitiva, perché si può giudicare efficiente un comportamento oppure un esito solamente dopo che si è indicato il fine che il soggetto economico intendeva perseguire. Giova ricordare che l’inventore del concetto di efficienza economica, Vilfredo Pareto, già agli inizi del Novecento aveva ben chiarito la questione quando distinse tra efficienza-ofelimità e efficienza-utilità, per significare che una stessa azione può essere efficiente per il singolo attore – la prima nozione – ma non per il sistema nel suo assieme – la seconda nozione. Purtroppo gli sviluppi successivi dell’analisi economica hanno fuso assieme – non certo per dimenticanza o per non conoscenza – le due nozioni di efficienza, col risultato che oggi si parla di efficienza in riferimento al fine della massimizzazione del profitto (ovvero dello *shareholder value*). È ovvio, allora, che se un’impresa, come la cooperativa, non intende per sua scelta perseguire un tale obiettivo, essa verrà giudicata inefficiente. È veramente preoccupante che perfino studiosi illustri non si avvedano di quanto infondata sia tale linea di pensiero.

La seconda considerazione ha a che vedere con la risposta a questa domanda: a chi spetta definire l’obiettivo rispetto al quale andare poi a misurare l’efficienza della *performance* economica di un soggetto? Non certo a coloro che già occupano posizioni dominanti entro il mercato: sarebbe come chiedere all’oste se il suo vino è buono. La titolarità di un tale compito non può che spettare alla società nel suo complesso e non solo ad una sua componente, sia pure forte e autorevole. E quali altri fini, in aggiunta a quello dell’efficienza, una società civile capace di futuro andrebbe verosimilmente ad indicare se fosse posta nelle condizioni reali (non ideali) di poter deliberare in merito? Non esito ad indicarne tre.

Il primo è la dilatazione degli spazi di democrazia economica. Sappiamo che la democrazia politica non può reggere a lungo se non è supportata da un’autentica democrazia economica, intesa come pluralità delle forme di impresa operanti nel mercato (già l’aveva compreso Albert Gallatin, uno dei firmatari della Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti, e poi diventato Segretario del Tesoro sotto la presidenza di Thomas Jefferson, quando nel discorso pronunciato al Congresso Ameri-

cano nel 1795 disse: “Il principio democratico su cui è stata fondata questa nazione non deve essere ristretto ai soli processi politici, ma deve trovare *concreta* applicazione al settore dell’economia”). È questa un’affermazione a dir poco straordinaria, pronunciata quando la cooperativa non esisteva ancora!

Un secondo fine è quello dell’equità ovvero della giustizia sociale. È inutile stracciarsi le vesti di fronte ai dati che documentano di un aumento scandaloso delle disuguaglianze tra gruppi sociali di uno stesso paese, oltre che tra paesi diversi, se poi si impedisce nei fatti che imprese come le cooperative possano svolgere la loro funzione di antidoto contro l’aumento endemico delle disuguaglianze. La ragione è presto detta. Nella stagione della globalizzazione, le esternalità pecuniarie hanno assunto una rilevanza ignota alle epoche precedenti. A differenza delle esternalità tecniche, che provocano una divergenza tra costo privato e costo sociale di un bene o servizio – si pensi alla fabbrica che inquina l’ambiente emettendo fumi – le esternalità pecuniarie sono le conseguenze inattese delle variazioni di prezzo. Ciò significa che il sistema dei prezzi non è solamente un meccanismo per l’allocazione efficiente delle risorse, ma anche un invisibile strumento di distribuzione dei redditi e della ricchezza. Sono dunque le esternalità pecuniarie la prima causa a generare le disuguaglianze sociali. Ebbene, la cooperazione riduce la forza dirompente delle esternalità pecuniarie e pertanto opera per migliorare le cose sul fronte della giustizia correttiva – la quale peraltro è necessaria per garantire l’efficienza di lungo periodo.

Infine, non si può non fare parola della libertà di poter scegliere (obiettivo diverso dalla libertà di scegliere) il tipo di lavoro – cioè i modi di lavorare – che i cittadini di una società evoluta dichiarano di porre in cima alla scala dei propri valori. È risaputo – come una schiera di indagini empiriche ci conferma – che l’impatto sulla felicità (non sul reddito guadagnato) di una persona è diverso a seconda che questa lavori sulla base di un contratto d’opera (cooperativa) oppure di un contratto di lavoro dipendente (impresa di tipo capitalistico). Più in generale, uno dei più grandi guasti della modernità è stato quello di espungere dalla pratica economica il principio di reciprocità, che è la pietra angolare dell’edificio cooperativo. Ciò che conta nella reciprocità è il fatto di riconoscersi perché in gioco c’è la formazione di un legame interpersonale. I beni (o servizi) che vengono dati e ricevuti sono simboli di questo

legame. È evidente che il principio dello scambio di equivalenti di valore deve occupare un posto centrale in un'economia di mercato sostenibile; ma è del pari evidente che laddove sono presenti banche come le BCC/Casse Rurali accade che la vita sociale è segnata da uno spirito di benevolenza e di simpatia che irradia lo stesso settore delle banche commerciali.

Alla luce di quel che precede si può comprendere quanto poco saggio sia il tentativo di tutti coloro che, da sponde diverse e con argomenti speciosi, vorrebbero mettere la sordina al credito cooperativo, riservandogli irrilevanti posizioni di nicchia, in nome del falso mito dell'efficienza. Ecco perché battersi per difendere la biodiversità finanziaria significa impegnarsi per una autentica conquista di civiltà, la quale mai potrà accettare che sull'altare dell'efficienza e quindi della sola crescita si possano sacrificare principi fondativi del consorzio umano come la democrazia, l'equità, la libertà. Eppure, dal 2006 le BCC sono obbligate ad adottare, come qualsiasi altra banca, i principi contabili internazionali IAS (*International Account Standards*) – principi basati sul presupposto che l'ultima riga del bilancio deve dare l'idea di quanto valga la banca e ciò in forza dell'assunto che si deve conoscere qual è il pezzo al quale si potrebbe “vendere” oggi la banca stessa. Ma una BCC non è una merce che può essere venduta o comprata a seconda della convenienza del momento. Essa è, per sua natura, destinata a rimanere nel mercato nel lungo andare.

8. Anziché una conclusione, un rinvio

Quale il senso del discorso che siamo venuti qui svolgendo? Che la sostenibilità nel tempo e le possibilità di sviluppo dell'impresa cooperativa dipendono, sia dal “peso” che chi lavora intende attribuire alla libertà rispetto alla sicurezza – desidero ripetere qui l'icastica affermazione del filosofo Walter Benjamin: “il dolore che accompagna la sottomissione è preferibile al dolore che sempre accompagna la libertà” – sia dalla capacità del movimento cooperativo di attuare quella differenziazione organizzativa che sola può consentire di far emergere la specificità dell'azione comune quando la comunanza si estende ai fini dell'azione stessa. Non voglio certo negare, né sottovalutare, l'importanza della difficoltà più sopra evidenziate, prima fra tutte quella di reperire capitali a condizioni favorevoli. Ma non penso siano queste le dif-

ficoltà decisive, quelle cioè che possono indurre l'impresa cooperativa ad accettare processi di isomorfismo organizzativo che la porterebbero, nel breve termine, a non differenziarsi granché dalla impresa capitalistica, se non per qualche vincolo in più. Sarebbe veramente paradossale, per tacer d'altro, che in una fase storica come l'attuale, caratterizzata dalla fine del taylorismo e nella quale l'impresa capitalistica è indotta ad adottare schemi e principi organizzativi che sono propri dell'impresa cooperativa, quest'ultima continuasse a rincorrere lo stile di governo della prima, dimostrando di non aver consapevolezza piena di ciò che è e che fa. Ha scritto la famosa filosofa tedesca Hannah Arendt nel saggio *Le origini del totalitarismo* (1951): "Il male radicale risiede nella volontà perversa di rendere gli uomini superflui. È come se le tendenze politiche, sociali ed economiche di questa epoca congiurino segretamente per maneggiare gli uomini come cose superflue". Gli "scarti umani" di cui parla da qualche tempo Papa Francesco sono proprio gli "uomini superflui" di cui scrive la Arendt nel suo scritto fondamentale. È in questo la grande missione storica della cooperazione e la sua forza: adoperarsi affinché nessuna persona venga esclusa o lasciata fuori dal processo lavorativo. È così che si combatte il totalitarismo nelle sue variegate forme e quindi si rafforza la democrazia.

Come ci ricorda Italo Calvino nel suo *Il Barone rampante* (2002) – vi sono bisogni umani che non sono traducibili in diritti, civili o politici. "Capì questo: – scrive Calvino – che le associazioni rendono l'uomo più forte e mettono in risalto le doti migliori delle singole persone e danno la gioia che raramente s'ha restando per proprio conto, di vedere quanta gente c'è onesta e brava e capace e per cui vale la pena di volere cose buone – mentre vivendo per proprio conto capita più spesso il contrario, di vedere l'altra faccia della gente, quella per cui bisogna tener sempre la mano alla guardia della spada". Quando si arriverà a capire quello che il Barone rampante aveva così ben compreso, si riuscirà finalmente a cogliere perchè le nostre società, oggi più che mai, hanno bisogno di più cultura e prassi cooperative. Ciò accadrà se il movimento cooperativo saprà scongiurare quel rischio mortale che Franz Kafka così magistralmente aveva descritto nel suo romanzo *La tana*. Lo strano animale che la costruisce è preso da un'unica fissazione: che qualche estraneo possa penetrare nella sua tana. Escogita dunque ogni sorta di sicurezza, erigendo barriere all'entrata e ridu-

cendo ogni occasione di incontro con altri. La tana si trasforma così in una trappola mortale per questo sciocco animale (che ne resta chiuso fuori). Il messaggio è chiaro e forte: se il movimento cooperativo si rintana, si limita cioè a difendere le posizioni finora acquisite, esso corre il rischio di restare prigioniero delle glorie del passato. Desidero ricordare che i termini “cooperare” e “cooperatori” sono stati introdotti nella lingua latina (*cooperari, cooperator*) dai termini greci *synergeo* e *synergos*, ad opera dei padri della Chiesa all’epoca della traduzione dal greco del Nuovo Testamento. Nel 1579, George Buchanan nel suo trattato *De Jure regni apud Scotos* scrive: “Con Cicerone, penso che vi sia nulla sulla terra che più piaccia a Dio che le *associazioni* di uomini *legalmente* uniti, chiamate Incorporazioni civili, che stanno assieme allo scopo di realizzare un *mutuo cooperare* per il bene di tutti” (corsivo aggiunto). Si noti che quelle che qui sono chiamate “incorporazioni civili” diventeranno negli USA, nel XIX secolo, le moderne “*corporation*”. Questo per significare che la cooperazione ha radici molto profonde, impossibili da sradicare. A noi il compito di far sì che la tradizione non diventi la custodia delle ceneri, ma continui ad essere la salvaguardia del fuoco.



c/o Scuola di Economia, Management e Statistica, Università di Bologna, sede di Forlì
P.le della Vittoria, 15 – 47121 Forlì – Tel. 0543.62327 – Fax 0543.374676
ecofo.aiccon@unibo.it – www.aiccon.it