

# Working Papers 131

## L'impresa come bene comune

Il caso della accumulazione e uso delle  
risorse comuni nelle imprese  
cooperative.

**Ermanno C. Tortia**, *Università di Trento - Dipartimento  
di Economia e Management*

Gennaio 2014



# L'impresa come bene comune.

## Il caso della accumulazione e uso delle risorse comuni nelle imprese cooperative.

Ermanno C. Tortia

Università di Trento, Dipartimento di Economia e Management

[ermanno.tortia@unitn.it](mailto:ermanno.tortia@unitn.it)

### Abstract

Le risorse comuni fanno parte della classe di beni quasi-pubblici e sono caratterizzate da rivalità e non-escludibilità nel consumo e nell'utilizzo. Lo sfruttamento e la gestione delle risorse comuni sono stati ampiamente studiati nel filone di letteratura che si origina nel 1990 dal lavoro di Elinor Ostrom. Al contrario, lo studio e l'analisi della presenza e del ruolo economico delle risorse comuni nelle organizzazioni imprenditoriali è stato fino a quasi assente. Questo lavoro parte da queste constatazioni ed approfondisce le caratteristiche dell'emergere, delle funzioni e dei limiti economici delle risorse comuni nelle imprese. L'impresa cooperativa o di mutuo beneficio rappresenta la forma organizzativa che, sia storicamente, sia sulla base delle proprie caratteristiche istituzionali, ha dimostrato di essere maggiormente compatibile con un ruolo centrale per forme di proprietà comune o indivisa. In tale forma imprenditoriale le risorse comuni appaiono svolgere tre funzioni prevalenti: (i) stabilizzazione e crescita del capitale dell'organizzazione per l'effettuazione di investimenti produttivi; (ii) costituzione di garanzie reali nei confronti dei prestiti contratti; (iii) assicurazione del collettivo dei soci contro eventi futuri negativi. La stabilizzazione del capitale dell'impresa, a cui è connessa la crescita dimensionale della stessa, e la costituzione di garanzie reali e di fondi assicurativi rappresentano le funzioni principali della comunalità delle risorse di capitale nelle cooperative.

**Parole chiave:** imprese cooperative; risorse comuni; rivalità; non-escludibilità; accumulazione di capitale; riserve indivisibili.

## **Ringraziamenti**

♣ Questo studio fa parte del progetto di ricerca “The use of common resources in cooperative firms. A comparative enquire in Scotland and the Trentino Province”. Il progetto di ricerca è stato finanziato del 2010 dalla Provincia Autonoma di Trento nell’ambito del Settimo Programma Quadro “People” – “Azioni Marie Curie” – COFUND Researcher Outgoing 2010. Si ringrazia l’ente finanziatore e patrocinante.

Si ringraziano anche Johnston Birchal, Giacomo Degli Antoni, Elinor Ostrom, Lorenzo Sacconi e Richard Simmons per i loro preziosi commenti sul Discussion Paper del Dipartimento di Economia dell'Università di Trento “The firm as a common. The case of accumulation and use of common resources in mutual benefit organizations” (n. 12/2011). Si ringrazia anche anche Anthony Jensen, Cecilia Navarra, Carlo Borzaga per i loro commenti nel corso del convegno “Advancing the Cooperative Movement in Australia and Italy” tenutosi nel luglio 2011 a Trento (organizzato congiuntamente dall'Istituto Europeo di Ricerca sull'Impresa Cooperativa e Sociale (EURICSE, Trento) e dal Co-operative Research Group dell’Università di Sidney, Australia, Business School). Infine, si ringrazia Ugo Pagano per i suoi commenti durante la conferenza annuale della Società Italiana di Diritto ed Economia (Università di Torino, dicembre 2011).

# L'impresa come bene comune.

## Il caso della accumulazione ed uso delle risorse comuni di capitale nelle imprese cooperative.

### 1. Introduzione

A seguito della crescente evidenza sulla necessità di uno sviluppo economico sostenibile e dell'utilizzo sostenibile delle risorse naturali, lo studio della gestione delle risorse comuni ha conquistato un posto prominente nelle discipline economiche e sociali, a partire dal lavoro originario di Elinor Ostrom nel 1990. All'interno di questo filone, lo studio dei meccanismi di governo e di risoluzione dei conflitti nella gestione delle risorse comuni sono stati approfonditi allo scopo di superare il ben noto problema della tragedia dei beni comuni, messo in evidenza da Garrett Hardin (1968). La maggior parte della letteratura sui beni comuni si è concentrata su forme di proprietà comune o comunitaria che non possono essere assimilate né alla proprietà pubblica, né a quella privata. La proprietà comune delle risorse naturali viene studiata in relazione alla necessità di sfruttarle a scopo produttivo e di consumo senza che tale sfruttamento intacchi la capacità dello stock di generare un adeguato flusso futuro di risorse. In altri termini, il consumo e lo sfruttamento dello stock di risorse non può risultare nella distruzione della risorsa stessa (Ostrom, 1990, p. 30). La proprietà comune è caratterizzata dalla non-escludibilità dal consumo o dall'appropriazione di risorse rivali da parte dei gruppi di *patron* che la controllano o che hanno il diritto a sfruttarla. Allo stesso tempo, i soggetti che non controllano la risorsa sono esclusi dallo sfruttamento della stessa. La proprietà comune è simile alla proprietà privata per tutti i soggetti che sono esclusi dal suo sfruttamento, mentre non è escludibile, ma rivale, per i soggetti ammessi al suo sfruttamento. La gestione e lo sfruttamento delle risorse comuni si basa su meccanismi istituzionali che definiscono i diritti di uso per i soggetti aventi diritto (Ostrom, 1990; Ostrom e Basurto, 2007).<sup>1</sup>

Data la rivalità e non escludibilità delle risorse comuni, tanto la teoria quanto gli studi empirici hanno messo in evidenza il carattere endemico del conflitto rispetto al loro sfruttamento ed uso. Le tecnologie utilizzate e le regole di governo sono funzionali a regolamentarne la gestione e l'appropriazione, limitando anche il rischio di conflitti e punendo la violazione di tali regole (Ratner et al., 2010). Oltre che a limitare i rischi di comportamenti scorretti da parte degli aventi diritto, la regolamentazione dello sfruttamento delle risorse comuni serve a coordinare correttamente l'azione collettiva degli stessi soggetti (Ostrom, 1990). Il coordinamento può essere raggiunto non solo attraverso regole volte al controllo, ma anche attraverso opportuni meccanismi di coinvolgimento nei processi deliberativi. Tali processi possono valorizzare la corretta circolazione delle informazioni tra i

---

<sup>1</sup> La definizione dei diritti di proprietà su una attività economica fa riferimento ai due diritti formali del diritto di controllo residuale e del diritto all'appropriazione del residuo netto dell'attività. Questi diritti implicano anche il diritto a vendere, convertire ed eliminare l'attività (Hansmann, 1988). Quando, come in questo scritto, si fa riferimento alla proprietà comune, il diritto di controllo residuale ed il diritto all'appropriazione del valore residuo dell'attività diventano simili ai diritti di usufrutto in quanto la proprietà comune di norma esclude la possibilità di vendere o eliminare l'attività. Nei paragrafi successivi si cercherà di spiegare le motivazioni economiche dell'emergere di queste peculiari caratteristiche nelle imprese cooperative.

soggetti coinvolti ed la creazione di un adeguato stock di conoscenza produttiva (Meinzen-Dick, Mwangi e Dohrn, 2006; Poteete, Janssen e Ostrom, 2010).

L'analisi della gestione e dello sfruttamento delle risorse comuni è stata limitata, fino alla data odierna, allo studio delle risorse naturali, mentre non è ancora stata applicata in modo sistematico ad altri domini quali, per esempio, il contesto organizzativo di tipo imprenditoriale. Una prima domanda a cui questo studio cercherà di dare risposta riguarda il motivo per cui lo studio delle risorse comuni è assente nella moderna Economia ed Organizzazione d'Impresa. Come vedremo, la risposta a questa domande va connessa con i diritti di proprietà prevalenti nelle imprese, i quali tendono ad escludere la rilevanza economica della comunaltà delle risorse. La tendenza ad osservare diritti di proprietà concentrati, tanto nel caso della proprietà pubblica quanto nel caso della proprietà privata dell'impresa, limita la rilevanza economica della comunaltà delle risorse.

Questo scritto si focalizzerà sulle risorse comuni in termini di risorse di capitale nelle imprese, e specificamente nelle imprese cooperative. L'accumulazione di capitale proprio è presente in tutte le organizzazioni imprenditoriali ed ha lo scopo principale di finanziare gli investimenti produttivi e di costituire garanzia reale per i prestiti contratti verso terzi. L'accumulazione e l'uso di queste risorse finanziarie sono caratterizzati da comunaltà quando le decisioni rilevanti relative agli investimenti produttivi vengono prese collettivamente dal gruppo di *patron* che controllano l'organizzazione. Questo è vero, di norma, in tutte le forme organizzative a proprietà diffusa o indivisa, siano esse private ovvero cooperative. Quando gli investimenti sono almeno parzialmente non recuperabili (*sunk*), cioè quando l'opzione "exit" è costosa, ed i soci che controllano l'organizzazione hanno obiettivi eterogenei ovvero divergenti, si può ritenere che le decisioni di investimento corrispondano almeno in parte alle caratteristiche di rivalità e non-escludibilità tipiche delle risorse comuni.<sup>2</sup>

## **2. Le risorse comuni in nelle imprese private e nelle imprese cooperative**

La diversità di forme organizzative in termini di diritti di proprietà induce importanti differenze nell'analisi della presenza e delle modalità di utilizzo delle risorse comuni. In questa sezione si svilupperà un primo approfondimento dei due casi della proprietà privata e della proprietà cooperativa dell'impresa.

---

<sup>2</sup> Altri esempi di comunaltà delle risorse nelle imprese sono i seguenti: (i) la distribuzione del valore aggiunto prodotto dall'impresa che, di nuovo, è rivale, ma non escludibile rispetto alla remunerazione dei gruppi di *patron* che possiedono diritti di appropriazione sul valore aggiunto, tipicamente chi fornisce i fattori lavoro e capitale. Una remunerazione più elevata per alcuni soggetti ovvero per uno specifico gruppo di *patron* implica una remunerazione inferiore per gli altri, ed è quindi caratterizzata da rivalità. Per converso, la distribuzione del valore aggiunto può essere caratterizzata da non-escludibilità. Ciò accade, per esempio, quando la remunerazione dei servizi di lavoro è sottesa da criteri di equità. Nelle cooperative di lavoro, per esempio, ciascun socio lavoratore ha diritto a ricevere una remunerazione minima corrispondente al suo rapporto mutualistico con l'organizzazione; (ii) la gestione della comune eredità di risorse naturali, storiche e culturali. Lo sfruttamento di queste risorse può dare adito a rivalità, quando la loro dimensione e la possibilità di usufruirne per esempio in termini di servizi culturali è limitata, ma anche a non-escludibilità, quando l'accesso a queste risorse deve essere garantito ad una cerchia più o meno ampia di soggetti. Un chiaro esempio è rappresentato dal patrimonio storico di tipo artistico ed architettonico. Il suo utilizzo può essere rivale e quindi richiedere una gestione di tipo imprenditoriale, per esempio allo scopo di evitare congestione e il deterioramento del patrimonio stesso, oltre che di supportare l'industria turistica. Allo stesso tempo, il suo utilizzo non può essere esclusivo, dovendo l'accesso essere garantito a tutte le persone interessate.

Nelle imprese private, le risorse di capitale possono essere caratterizzate da un livello elevato di comunalità quando l'impresa prende la forma *joint stock*. Quando la proprietà del capitale è sufficientemente dispersa il capitale dell'impresa è gestito in comune dagli *stockholder* e nessun azionista può decidere in via esclusiva riguardo al suo utilizzo. Se il carattere non recuperabile degli investimenti rende l'opzione "exit" costosa, il capitale di una impresa *joint stock* diviene simile ad un bene comune, ed è quindi caratterizzato da un grado elevato di rivalità e non-escludibilità. Per converso, si può ritenere che nelle imprese *joint stock* a proprietà concentrata i processi decisionali rispecchino gli obiettivi e gli interessi di chi detiene la maggioranza della proprietà del capitale, e quindi vadano ascritti al caso più classico di diritti di proprietà di tipo privato, quindi rivale ed escludibile. Nel caso più estremo, ma non marginale, nel quale l'impresa è di proprietà di un solo soggetto, non vi è rivalità tra i proprietari in quanto l'utilizzo del capitale dell'impresa è discrezionale, mentre l'esclusività – a meno del rispetto dei vincoli contrattuali – è completa. Questi rilievi chiariscono che la comunalità delle risorse nelle imprese di capitale non va considerato un fenomeno generalizzato, ma piuttosto una possibilità che si realizza prevalentemente nel caso di diritti di proprietà diffusi.<sup>3</sup>

Inoltre, anche in presenza di un grado accentuato di rivalità e non escludibilità, gli *stockholder* di una impresa privata possono usufruire dell'opzione "exit" attraverso la vendita delle proprie quote di capitale. In altri termini, l'opzione "exit" può compensare e bilanciare la crescita dei costi organizzativi che sono legati alla proprietà comune delle risorse. Come si spiegherà in modo più approfondito nelle sezioni successive, una interpretazione neo-istituzionalista di questo fenomeno suggerisce che la proprietà concentrata dell'impresa può rappresentare un modo efficace per sfuggire al crescere dei costi organizzativi che sono connessi con la proprietà comune quando l'opzione "exit" è costosa a causa della presenza di investimenti non recuperabili.<sup>4</sup>

La forma organizzativa che, sia nella sua origine ed evoluzione storica, sia nelle sue caratteristiche istituzionali, ha mostrato il grado più elevato di compatibilità con la comunalità delle risorse di capitale è l'impresa mutualistica o cooperativa.<sup>5</sup> Tale forma organizzativa è, secondo i principi

---

<sup>3</sup> Va ricordato, tuttavia, che la legislazione sulle società di capitale e le forme organizzative di tali società variano ampiamente da paese a paese. Ciò è stato evidenziato dalla letteratura sulla varietà dei modelli di capitalismo (La Porta et al. 1999; Hall e Soskice, 2000; Aoki, 2010), che dimostra come la struttura istituzionale formale abbia un impatto rilevante sulle forme organizzative prevalenti. Per esempio, La Porta et al. (1999) mostrano che le società di capitale a proprietà diffusa sono più comuni nei paesi caratterizzati da elevate protezione degli *shareholder*, mentre la proprietà concentrata è più comune nei paesi a basso grado di protezione degli *shareholder* di minoranza (Degli Antoni e Sacconi, 2013).

<sup>4</sup> Gli elementi di rivalità e non-escludibilità nella distribuzione del valore aggiunto nelle imprese private a scopo di lucro sono limitati, ma altrettanto importanti. Da un lato, la non escludibilità può essere connessa con i processi di contrattazione riguardo alla distribuzione del valore aggiunto tra gruppi di stakeholder differenti (di norma investitori, lavoratori e clienti), e quindi con il loro rispettivo potere contrattuale. Dall'altro lato, alcuni gruppi di *patron* possono essere remunerati sulla base di criteri di equità più che sulla base di criteri di efficienza. Esempio calzante è rappresentato dalla remunerazione dei lavoratori, siccome criteri di equità possono determinare un grado rilevante di non-escludibilità nella remunerazione del lavoro (Frank, 1984; Stark, 1990; Levine, 1991; Clark and Oswald, 1996; Tortia, 2008). Tuttavia, va anche rilevato che la comunalità nelle imprese private è ridotta dalla mancanza di coinvolgimento nei processi decisionali dei gruppi di stakeholder che non controllano l'organizzazione. Chiaramente, tale mancanza di coinvolgimento rafforza il grado di escludibilità nei processi distributivi.

<sup>5</sup> Benché questo argomento non verrà approfondito in questo lavoro, si evidenzia che l'impresa cooperativa ha mostrato anche il grado più elevato di comunalità nei processi distributivi. Prendendo di nuovo come esempio le cooperative di lavoro, essere sono notoriamente caratterizzate da una ridotta dispersione dei redditi dei

dell'ICA (International Cooperative Alliance) governata sulla base della regola "un socio, un voto", regola che è tesa a garantire il massimo grado di coinvolgimento del socio nei processi decisionali e strategici.<sup>6</sup>

La maggior parte delle forme di impresa cooperativa, soprattutto nei paesi dell'Europa Occidentale, accumulano tutti o una parte rilevante dei propri residui attivi in riserve di indivisibile di capitale (*asset lock*) che appartengono all'impresa e non ai singoli soci. Ai soci è concesso l'utilizzo del capitale indiviso dell'impresa. Tuttavia, non è concessa ai soci l'appropriazione e la vendita di tali riserve.<sup>7</sup> L'accumulazione di riserve indivisibili ha la funzione primaria di auto-finanziare i progetti di investimento, di creare garanzie reali per eventuali debiti contratti dall'organizzazione, e di assicurare i soci rispetto al rischio di eventi negativi (Tortia, 2007, Navarra, 2010). La *governance* democratica dell'impresa in presenza di risorse di capitale indivisibili risulta in un livello elevato di rivalità e non-escludibilità nel loro utilizzo: differenti gruppi di soci possono preferire programmi di investimento differenti ed incompatibili mentre, allo stesso tempo, i diritti di *membership* richiedono che le domande provenienti da tutti i soci vengano prese in considerazione nella formulazione degli stessi programmi.

### 3. La comunaltà delle risorse di capitale nelle imprese cooperative

---

loro soci (Bartelett et al., 1992; Bonin, Jones e Putterman, 1993). Tale compressione può, di nuovo, essere ricondotta alla non-escludibilità che caratterizza le cooperative di lavoro rispetto ai processi distributivi. Tale comunaltà e la connessa non-escludibilità sono state spiegate in passato sulla base del concetto di equità. Frank (1984) afferma che una struttura salariale egualitaria emerge a causa di considerazioni legate all'equità; Stark (1990) prende in considerazione il concetto di condizione di deprivazione relativa (*relative status deprivation*) per spiegare come mai ai lavoratori di norma non è pagata la loro produttività marginale; Levine (1991) afferma che la coesione di gruppo ed una minore dispersione salariale migliorano l'efficienza nelle imprese partecipative. In questo modo egli dà una spiegazione della disoccupazione involontaria tra i colletti blu, a cui viene pagato un salario superiore a quello di equilibrio allo scopo di favorire il loro allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione.

<sup>6</sup> La regola "un socio, un voto" che caratterizza la *governance* delle cooperative implica che anche i processi distributivi devono tenere conto delle richieste che provengono dall'intera membership. I pattern distributivi che caratterizzano le cooperative sono, di norma, definiti dagli stessi soci della cooperativa, a meno dei vincoli di legge e di altri accordi collettivi come quelli che caratterizzano le relazioni industriali. Tali pattern devono gestire prima di tutto il problema della rivalità delle risorse prodotte (valore aggiunto), siccome la distribuzione a favore di un gruppo di *patron* può prevenire la distribuzione a favore di altri gruppi. Per converso, la partecipazione dei soci alla definizione delle regole distributive implica inevitabilmente un grado elevato di non-escludibilità (Gutiérrez, Hilborn e Defeo, 2011). La distribuzione di risorse rivali deve tenere conto tanto di criteri di equità, quanto di criteri di efficienza. Per esempio, nelle cooperative di lavoro, a tutti i soci può essere garantito un salario minimo sulla base del criterio dei bisogni, indipendentemente da criteri di merito e di produttività individuale (Sen, 1966). Anche nelle imprese private i pattern distributivi riguardano risorse rivali. In questo caso, tuttavia, gli stakeholder non proprietari sono remunerati sulla base di accordi contrattuali. Questo implica la loro esclusione dall'appropriazione dei residui netti, e la non partecipazione alla definizione dei pattern distributivi. In questo senso si può ritenere che le imprese private siano caratterizzate da escludibilità.

<sup>7</sup> In alcuni contesti nazionali, per esempio in quello italiano, sotto opportuni vincoli è concesso ai soci di imputare le perdite di esercizio alle riserve indivisibili, riducendone in questo modo il valore economico. Questa problematica, cruciale per la sostenibilità finanziaria dell'impresa cooperativa, non verrà approfondita in questa sede. Basti qui osservare che la riduzione delle riserve indivisibili attraverso l'imputazione delle perdite di esercizio rappresenta un potenziale pericolo per l'integrità finanziaria della cooperativa.

La comunality delle risorse in termini di accumulazione di risorse di capitale è presente in modo rilevante in tutte le tipologie di cooperative. Tuttavia, essa assume caratterizzazione marcatamente diverse nelle tipologie di cooperativa costituite dal lato della domanda del mercato piuttosto che dal lato dell'offerta. Le cooperative costituite dal lato dell'offerta, per esempio le cooperative di produttori e le cooperative di lavoro, accumulano capitale a beneficio dei produttori. La non escludibilità delle risorse di capitale riguarda un numero relativamente ristretto di soggetti, cioè di coloro che sono ammessi nella *membership* dell'impresa. Questo tipo di organizzazione, di norma, mostra una propensione limitata ad allargare la propria *membership* siccome il livello di coinvolgimento delle economie dei soci nell'organizzazione è elevato (la cooperativa di norma rappresenta la fonte principale di reddito per i soci produttori). Ciò implica che, data la dimensione del mercato dell'impresa, l'esclusione dei non soci nell'utilizzo e nell'appropriazione delle risorse della cooperativa è applicata in modo tendenzialmente rigido mentre, come detto, i diritti di *membership* supportano un grado relativamente elevato di non-escludibilità tra i soci cooperatori. Le cooperative costituite dal lato della domanda del mercato, per esempio le cooperative di consumatori e di utenti, e le banche di credito cooperativo, tendono ad includere nella *membership* un numero più elevato di soggetti. Nel caso più estremo, le cooperative di consumo possono includere nella propria *membership* tutti i loro clienti, anche quelli saltuari. In questo caso, a causa del basso grado di coinvolgimento delle economie dei soci, tanto il problema della rivalità delle risorse, quanto il problema della non-escludibilità appaiono meno stringenti. Nel caso delle cooperative di consumo, per esempio, il valore aggiunto dell'organizzazione è quasi completamente diretto a remunerare i fattori di produzione tradizionali (capitale di debito e lavoratori dipendenti), mentre i residui netti sono utilizzati per effettuare investimenti che migliorino il valore economico e la qualità dei beni acquistati dai soci-consumatori. Mentre l'escludibilità tende ad essere assente, il problema della rivalità non è assente, ma è di importanza limitata siccome si riduce alla scelta di piani di investimento ed acquisto alternativi.<sup>8</sup> Per questi motivi, questo scritto fa riferimento prevalente al problema dell'accumulazione di risorse di capitale indivise nelle imprese cooperative costituite da soci produttori.

Nella parte rimanente di questa sezione si metteranno in evidenza le motivazioni economiche che possono portare all'accumulazione di risorse di capitale indivise di proprietà della cooperativa piuttosto che di risorse di capitale di proprietà dei singoli soci. Si definirà il problema del livello ottimale di risorse comuni di proprietà della cooperativa attraverso il confronto tra i costi di governo e delle possibili perdite di efficienza connesse con la proprietà comune del capitale con i costi connessi con la proprietà individuale delle attività della cooperativa.

### 3.1. *Il problema della variabilità del capitale e della demutualizzazione*

Le imprese cooperative possono auto-finanziarsi in due modi fondamentali: o attraverso quote di capital possedute individualmente dai soci, ovvero attraverso la proprietà comune delle attività dell'impresa (*asset lock*). Gli strumenti finanziari di proprietà individuale dei soci possono avere caratteristiche molto differenti siccome possono presentarsi sotto forma di azioni a pieno rischio,

---

<sup>8</sup> Nelle cooperative di consumo una parte dei residui attivi della cooperativa possono essere restituiti ai soci sotto forma di ristorni (*patronage refunds*). Tuttavia, questo processo distributivo è, di norma, rigidamente legato alla quantità di acquisti effettuata da ciascun socio e riguarda ammontari limitati, se non marginali.



non rimborsabili dalla cooperativa, di azioni rimborsabili quando il socio lascia l'impresa, ovvero di azioni rimborsabili anche prima che il socio lasci l'impresa. Infine possono presentarsi sotto forma di semplici prestiti o obbligazioni della cooperativa acquistate dal socio. La proprietà comune è invece costituita attraverso il reinvestimento dei residui attivi in riserve indivisibili, ovvero da fondi che vengono costituiti in trust, a seconda del contesto istituzionale di riferimento. Queste riserve o fondi possono essere considerate una forma di proprietà comune delle attività dell'impresa.

Gli strumenti finanziari posseduti individualmente dai soci sono di norma rimborsati o trasformati in semplici crediti verso la cooperativa. In alcuni casi essi possono anche essere venduti a terzi, quando viene costituito il cosiddetto mercato per i diritti di *membership* (Dow, 1996, 2003). Nel caso di vendita, rimborso, o trasformazione in credito tali strumenti finanziari non fanno più parte del capitale proprio dell'impresa. In altri termini, quando il capitale di una impresa cooperativa è di proprietà individuale dei soci, esso deve essere considerato variabile. L'intensità della variabilità del capitale è proporzionale alla percentuale del capitale che è detenuto individualmente dai singoli soci ed al tasso di turnover dei soci stessi. La variabilità del capitale può ostacolare i processi di investimento dell'impresa in quanto riduce la capacità dell'impresa di garantire i prestiti contratti verso terzi, tipicamente vero banche ed altri intermediari finanziari. Una delle principali ragioni per l'emergere della proprietà indivisa delle attività finanziarie nelle imprese cooperative va ricercata proprio nella necessità di contrastare il problema della variabilità del capitale allo scopo di costituire fondi di garanzia per i prestiti contratti, di finanziare stabilmente i progetti di investimento e di costituire fondi assicurativi che proteggano l'intera collettività dei soci rispetto all'insorgere di eventi negativi (Tortia, 2007; Navarra, 2010).

Una seconda funzione della proprietà indivisa del capitale è quella di contrastare il problema della demutualizzazione, cioè della trasformazione dell'impresa cooperativa in impresa di proprietà degli investitori. Il rimborso delle quote di capitale di proprietà dei singoli soci può condurre al problema della sottocapitalizzazione. Tale problema può costringere la cooperativa ad acquisire nuovo capitale di rischio sul mercato attraverso la trasformazione in impresa di capitale. La vendita delle quote di capitale individuali ad investitori esterni alla base sociale può condurre in modo ancor più diretto alla conversione in impresa di capitale. Il fenomeno della demutualizzazione è più comune proprio in quei contesti istituzionali che si basano sulla proprietà individuale del capitale proprio delle cooperative, tipicamente nei paesi anglosassoni in regime di *common law* quali il Regno Unito, l'Australia e gli Stati Uniti. Nei paesi dell'Europa continentale invece, la demutualizzazione è un fenomeno più raro in quanto la legislazione favorisce la costituzione di riserve indivisibili di capitale obbligando le imprese cooperative a reinvestire almeno parte dei propri residui attivi in tali riserve.<sup>9</sup> Inoltre, vi è la tendenza a porre vincoli stringenti rispetto alla possibilità di convertire le imprese cooperative in imprese di capitale. Nel contesto italiano, come noto, la conversione è permessa solo a patto che l'impresa ceda l'intero valore delle riserve di capitale indivisibili ai fondi mutualistici.

Mentre nei paesi in regime di *civil law* la costituzione di forme di proprietà indivisibile è richiesta dalla legge, va notato che nei paesi in regime di *common law*, in cui la proprietà indivisa non è richiesta e di norma neppure favorita dalla legislazione, si è assistito negli anni più recenti ad un progressivo e spontaneo spostamento di molte organizzazioni da regimi di proprietà individuale a

---

<sup>9</sup> Nel contesto italiano tutte le forme di imprese cooperative sono obbligate ad investire almeno il 30% dei propri residui attivi nelle riserve legali indivisibili, mentre le cooperative di credito, o Banche di Credito Cooperativo, sono obbligate a reinvestire nello stesso modo almeno il 70% dei propri residui attivi.

regimi più vicini alla proprietà comune, per esempio attraverso la costituzioni in *trust* di parte o di tutto il capitale dell'impresa. Il *trust* permette una più stringente regolamentazione, ma non l'esclusione, della proprietà individuale del capitale dell'impresa (Erdal, 2011; Jensen, 2011). Alcune organizzazioni hanno fatto ricorso a forse di *asset lock* simili a quelle riscontrate nei paesi in regime di *civil law*. In questi casi i vincoli sulla divisibilità, rimborsabilità e vendibilità del capitale dell'impresa sono introdotti negli Statuti e nei regolamenti dell'organizzazione (Sacchetti e Campbell, 2014). Tra le principali motivazioni economiche di questo processo va evidenziato che la possibilità di demutualizzazione crea incentivi ad effettuare scelte finanziarie e di investimento che favoriscono la demutualizzazione stessa. Per esempio, progetti di investimento che richiedono la raccolta di una ingente quantità di capitale sul mercato, ovvero l'introduzione di strumenti finanziari che possono facilmente essere venduti in situazioni di crisi dell'impresa ovvero quando i termini di scambio sui mercati finanziari sono favorevoli possono favorire la conversione. L'ultimo caso elencato dimostra che la pressione verso la demutualizzazione può essere più forte proprio in quelle imprese che raggiungono risultati economici migliori.

L'accumulazione di riserve di capitale indivisibili ha mostrato di rappresentare un modo efficace di prevenire i processi di demutualizzazione. Ciò è testimoniato dal fatto che la concentrazione di imprese cooperative è maggiore proprio in quei contesti istituzionali, come quello italiano, che favoriscono forme stabili di accumulazione di riserve di capitale. Tale soluzione, tuttavia, è stata accusata di ridurre e distorcere gli incentivi ad investire in modo efficiente i fondi auto-finanziati dall'impresa e di condurre al fenomeno del sotto-investimento e della sottocapitalizzazione nelle imprese cooperative (Vanek, 1970; Furubotn and Pejovich, 1970).<sup>10</sup> La scarsa capacità di investire fondi propri e di reperire fondi sul mercato del credito, e più in generale la debolezza finanziaria delle imprese cooperative e la loro tendenziale sotto-capitalizzazione, vengono ritenute alla base dell'auto-selezione nei settori a bassa intensità di capitale e dell'esiguo tasso di creazione di nuove cooperative create (Podivinsky and Stewart, 2006; Burdin, 2013).

### 3.2. *La quantità ottimale delle risorse di capitale comuni nelle imprese cooperative.*

---

<sup>10</sup> Alcune contro-argomentazioni e diverse esempi sono stati introdotti per contrastare l'accusa di sotto-investimento e sottocapitalizzazione (Tortia, 2007). Il ben noto sistema di cooperative di Mondragon, nei Paesi Baschi, è composto da 289 imprese e cooperative, impiega circa 80 mila lavoratori ed include 15 centri di ricerca tecnologica. La capitalizzazione nelle imprese del gruppo di Mondragon si basa in larga parte, anche se non esclusivamente, sull'accumulazione di riserve indivisibili. Il gruppo di Mondragon non ha mai mostrato segni evidenti di sottocapitalizzazione (Thomas, 1982; White and White, 1991; Hansmann, 1996; Morrison, 1997). Un numero notevole di cooperative industriali nell'Italia centrale è stato in grado di raggiungere elevati livelli di capitalizzazione pur ricorrendo esclusivamente a riserve indivisibili. Stesso discorso è valido nel caso delle molte cooperative di produttori agricoli e nel caso delle banche di credito cooperativo in tutti i paesi in cui esse sono diffuse. Elevati livelli di capitalizzazione sono stati riportati in alcuni gruppi di cooperative industriali operanti negli Stati Uniti nel secolo scorso (Craig and Pencavel, 1992, 1994; Pencavel, 2001). Nel Regno Unito, il crescente fenomeno delle imprese di proprietà dei lavoratori (*employee owned companies*) dimostra la capacità di queste imprese di raccogliere adeguati finanziamenti sul mercato. Molte di queste imprese, benché fondate sull'utilizzo di strumenti finanziari tradizionali quali le azioni, hanno introdotto vincoli significativi rispetto alla possibilità di cessione delle quote di capitale individuali, per esempio attraverso la costituzione in *trust* di parte o di tutto il loro capitale.

La problematica esposta nei paragrafi precedenti può essere sistematizzata nell'analisi delle forze che favoriscono l'emergere di una quantità ottimale di riserve di capitale indivisibili nelle imprese cooperative. Tali riserve devono, allo stesso tempo, favorire la stabilità del capitale e dei processi imprenditoriali e di investimento. Allo stesso tempo, esse non devono ridurre eccessivamente gli incentivi individuali a investire in modo ottimale e a perseguire adeguati livelli di produttività e di performance.

In questa prospettiva va evidenziato il fatto che i casi più stabili e competitivi di imprese cooperative e di imprese di proprietà dei lavoratori sono spesso caratterizzate da forme di proprietà mista, in cui parte del capitale è di proprietà comune ed indivisa, mentre la parte restante è posseduta individualmente dai soci. Questa evidenza suggerisce che il capitale dell'impresa può essere composto in modo ottimale da forme diverse di proprietà. La proprietà comune e quella individuale assumono funzioni economiche diverse: mentre la proprietà comune ha la funzione di stabilizzare il capitale ed i processi di investimento, e di creare garanzie reali per i prestiti e fondi di garanzia per l'intera base sociale, la proprietà individuale è invece indirizzata a migliorare gli incentivi economici, la produttività e la performance.

Date le differenti categorie di autofinanziamento in termini di proprietà comune e di proprietà individuale è necessario domandarsi quali costi siano connessi con ciascuna categoria. Come detto nelle sezioni precedenti, gli strumenti finanziari individuali sono caratterizzati da costi rilevanti connessi al turnover, al differente orizzonte temporale nei piani di investimento e ai diversi obiettivi dei soci (Hansmann, 1996). Quando le caratteristiche dei soci sono simili, i costi contrattuali connessi con la loro posizione sono più bassi e ciò può favorire il perpetuarsi di forme di proprietà individuale. I noti esempi delle partnership professionali e delle cooperative di falegnami nel Nord Ovest degli Stati Uniti sono accomunati proprio dalla presenza di una *membership* estremamente omogenea e dall'assenza di forme di proprietà comune del capitale (Craig e Pencavel, 1992, 1994; Hansmann, 1996; Dow, 1996, 2003).<sup>11</sup> In questo caso la proprietà individuale dell'impresa può essere preferita per massimizzare l'impatto degli incentivi finanziari individuali con motivazioni simili a quelle che portano all'introduzione di schemi di *profit sharing* e di altre forme limitate di proprietà dei lavoratori, per esempio gli schemi ESOPS negli Stati Uniti, nelle imprese di capitale (Kruse, 1992). Tuttavia, quando la dimensione delle cooperative aumenta e/o la loro *membership* diventa funzionalmente differenziata, queste condizioni così stringenti non sono di norma rispettate. Soci con caratteristiche diverse tendono a preferire schemi organizzativi, progetti di investimento e pattern distributivi diversi. Inoltre, una *membership* eterogenea è di norma caratterizzata da diversi orizzonti temporali nella programmazione e realizzazione dei progetti di investimenti. Questi elementi favoriscono l'insorgere di divergenze e contrasti, e più in generale l'aumento dei costi contrattuali legati al turn-over. È possibile immaginare che il grado di fedeltà all'organizzazione

---

<sup>11</sup> In questo contesto è noto che alcuni gruppi di cooperative, per esempio le cooperative di falegnami nel Nord Ovest degli Stati Uniti, implementano il mercato per i diritti di *membership*, nel quale i soci lavoratori vendono l'intero pacchetto di diritti, tanto lavorativi quanto finanziari, legati alla propria posizione sociale (Dow, 1996, 2003). Tale soluzione individualizza in modo completo la posizione del socio, ma è raramente osservata ed è stata ampiamente criticata dalla letteratura specializzata (Ellerman, 1997). Perché sia possibile definire il valore di scambio dei diritti di *membership* è necessario che i soci abbiano caratteristiche estremamente omogenee (il socio uscente deve essere facilmente sostituibile dal socio entrante). Inoltre, il mercato i diritti di *membership* ha dato spesso adito a processi di demutualizzazione in quanto, nell'impossibilità di definire in modo soddisfacente i termini dello scambio tra soci cooperatori, si preferisce vendere i diritti di controllo ad investitori esterni.

diminuisca, aumentando il tasso di turnover ed il rischio di demutualizzazione connesso all'indebolirsi della struttura finanziaria. L'introduzione di forme di proprietà comune appare, in questi casi, come una caratteristica emergente dell'azione collettiva che internalizza i costi del conflitto e dell'eterogeneità di obiettivi dei singoli soci, trasformandoli in costi di governo di processi organizzativi complessi ed integrati. Ciò implica che la struttura istituzionale dell'impresa non può più essere ridotta all'azione e agli obiettivi di singoli individui, ma va invece declinata in termini di obiettivi collettivi.<sup>12</sup> I costi legati al turnover possono essere presenti in forma implicita anche quando vengano costituite forme di proprietà comune, perché i soci con un orizzonte temporale più breve prediligono un livello più basso di reinvestimento dei residui attivi dell'impresa, favorendo il fenomeno della sottocapitalizzazione. Tuttavia, nel caso in cui l'orizzonte temporale del socio mediano sia sufficientemente lungo, la sottocapitalizzazione non rappresenta un risultato inevitabile e l'impresa può decidere di investire in modo efficiente anche in presenza di diritti di proprietà indivisi. Inoltre, quando forme di proprietà indivisa sono coniugate con forme di proprietà individuale e con opportune strutture di incentivo, il fenomeno della sottocapitalizzazione appare meno importante in quanto la proprietà individuale è recuperabile da parte del socio e sfugge al problema dell'orizzonte temporale (Tortia, 2007).

Anche le risorse di capitale comuni possono presentare specifiche tipologie di costo, le quali possono essere elevate in mancanza di una regolamentazione appropriata del loro utilizzo (Borzaga and Tortia, 2010). Come spiegato in dettaglio nella sezione successiva, oltre al già citato rischio di sottocapitalizzazione, i problemi legati al controllo delle risorse comuni, alla risoluzione dei conflitti ed alla prevenzione di comportamenti opportunistici possono rappresentare elementi di costo rilevanti. Per questo è possibile ipotizzare che la proprietà individuale del capitale vada confrontata in termini di costi e benefici con l'accumulazione e la gestione delle risorse di capitale comuni. L'equilibrio tra la proprietà comune ed individuale deriva dal bilanciamento tra i costi di governo legati alla possibile perdita di efficienza connessa con le risorse comuni ed i costi legati al turnover (a cui va sottratto ogni guadagno di efficienza connesso con i più forti incentivi finanziari) nel caso della proprietà individuale.

Come già evidenziato, questo equilibrio è connesso in modo cruciale con la struttura istituzionale dell'impresa, oltre che con il contesto e con le caratteristiche del settore in cui l'impresa opera. La struttura istituzionale è, di norma, declinata in termini di vincoli legali e di auto-regolamentazione negli statuti e nei regolamenti organizzativi. Le caratteristiche del processo di creazione e sostenibilità nel tempo delle differenti componenti della proprietà sono lasciate alla libera decisione delle singole cooperative o dei gruppi di cooperative auto-costituitisi. Ciò nondimeno, la ricerca delle regolarità centrali a questo processo e le implicazioni di *policy* possono contribuire alla creazione di *framework* istituzionali coerenti e alla stabilità dei pattern di sviluppo delle cooperative (Ostrom, 2007, 2009; Ostrom, Janssen e Anderies, 2007).

Nella parte finale di questa sezione si metteranno in evidenza due dimensioni ulteriori che possono avere un impatto importante sulla quantità ottimale delle risorse comuni di capitale nelle imprese cooperative. La prima di queste dimensioni riguarda il settore di operatività dell'impresa e la capacità dell'impresa di generare un valore aggiunto elevato. Come detto, le riserve indivisibili

---

<sup>12</sup> Una interpretazione non-riduzionistica dell'emergere di istituzioni di tipo collettivo è esplicitata in molti contributi nell'ambito dell'economia evolutivista (si vedano, per esempio, le seguenti rassegne: Hodgson, 1993, 2006).

possono svolgere una funzione importante in termini di autofinanziamento degli investimenti, di stabilizzazione della struttura finanziaria dell'impresa e di garanzia per la collettività dei soci. Tuttavia, quando il loro livello è sufficiente a svolgere queste funzioni un ulteriore incremento, al margine, può avere un impatto negativo sulla performance dell'organizzazione, come evidenziato dalla letteratura sul sottoinvestimento e sulla sottocapitalizzazione. Questo *trade-off* diventa evidente nel caso di imprese che operano in settori particolarmente profittevoli e ad elevato valore aggiunto, perché il reinvestimento dell'intero residuo netto in forme di proprietà indivisa privano i soci degli extra-profitti generati dagli investimenti specifici in capitale fisico ed umano. L'impossibilità di distribuire gli extra-profitti in forma di dividendi rappresenta un fattore importante che limita la creazione di imprese cooperative nei settori che generano un elevato valore aggiunto, di norma quelli ad alta intensità di ricerca tecnologica (Major, 1996). L'assenza delle imprese cooperative nei settori ad alto valore aggiunto può essere di ostacolo alla diffusione di questa forma organizzativa anche negli altri settori. L'evidenza empirica sembra supportare questo tipo di interpretazione. Le cooperative caratterizzate esclusivamente da proprietà individuale appaiono instabili e, nei casi in cui riescono ad operare in settori ad alto valore aggiunto, tendono ad essere trasformate in imprese di proprietà degli investitori attraverso processi di demutualizzazione. Nel caso opposto di ricorso esclusivamente a forme di proprietà comune del capitale – il caso più comune nel contesto italiano – le cooperative tendono ad auto-selezionarsi nei settori a bassa intensità di capitale ed a basso valore aggiunto, di norma i settori più maturi e competitivi. Di nuovo, i gruppi di cooperative che fanno ricorso a forme miste di proprietà, come quello di Mondragon nei Paesi Baschi, dimostrano invece una migliore abilità di coniugare stabilità finanziaria e capacità operativa anche in settori oligopolistici caratterizzati da valore aggiunto e intensità di capitale elevati. Questa evidenza sembra confermare che le riserve indivisibili, più che essere dirette a supportare una migliore performance, hanno una funzione assicurativa e di stabilizzazione finanziaria (Tortia, 2007; Navarra, 2010). Le argomentazioni sviluppate supportano una interpretazione favorevole all'appropriazione da parte dei soci di quella parte del residuo attivo che supera il livello necessario di reinvestimento in fondi comuni (Jossa, 2007). Il raggiungimento di questi obiettivi richiede una regolamentazione ed una struttura istituzionale flessibile che permettano alla singola cooperativa o a gruppi di cooperative di trovare, nel rispetto dei vincoli di legge, le soluzioni ottimali che permettano di coniugare stabilità e performance (Ostrom, 2007, 2009). Il gruppo di cooperative di Mondragon rappresenta un esempio notevole e molto spesso citato. Per quanto detto, esso può servire da riferimento, ma non va pedissequamente imitato.

Un ultimo fattore che favorisce la costituzione di fondi di capitali comuni nelle imprese cooperative è rappresentato dalla rilevanza sociale della loro attività. Quando le imprese cooperative svolgono attività che hanno rilevanza comunitaria o sociale, esse di norma acquisiscono caratteristiche strutturali ed operative simili a quelle delle organizzazioni non-profit. Ciò implica, di norma, che i loro residui attivi vengono completamente o in larga parte reinvestiti in riserve indivisibili la cui funzione principale è il perseguimento degli obiettivi sociali dell'organizzazione, più che dei semplici obiettivi mutualistici. Benché le forme più tradizionali di imprese cooperative abbiano obiettivi puramente mutualistici, e le forme tradizionali di organizzazioni non-profit (associazione e fondazioni in primis) abbiano esclusivamente obiettivi di beneficio pubblico, negli anni più recenti si è assistito alla nascita di forme intermedie. Le cooperative sociali sono state introdotte in Italia nel 1991, e in seguito in altri paesi (alla data odierna circa in 15) (Borzaga and Becchetti, 2010). Le imprese sociali, che possono prendere la forma cooperativa, sono state introdotte nel Regno Unito

nel 2005 e in Italia nel 2006, mentre progetti legislativi simili sono in corso di attuazione in diversi altri paesi, per esempio in Corea del Sud e Giappone. È possibile infine citare le cooperative di beneficio comunitario (*Co-operative and Community Benefit Societies*), che sono state regolate da un atto del Parlamento del Regno Unito nel 2010. Queste forme organizzative nascono per conciliare la *governance* mutualistica che molto spesso, includendo diverse categorie di *patron* nella base sociale, diventa *governance multistakeholder*, con il perseguimento di obiettivi di beneficio pubblico (Borzaga e Defourny, 2001; Sacchetti e Tortia, 2014).

#### **4. Il governo delle risorse comuni nelle imprese cooperative**

Nelle sezioni precedenti sono state evidenziate le caratteristiche delle riserve comuni di capitale nelle imprese cooperative e le principali ragioni del loro emergere e diffusione. Questa sezione si concentrerà sul governo di tali risorse. L'esistenza stessa di risorse comuni richiede la realizzazione di meccanismi di governo adeguati che siano robusti rispetto alla presenza di obiettivi conflittuali a livello individuale, ma anche collettivo e tra gruppi diversi di portatori di interesse. La letteratura sulle risorse comuni ha messo in evidenza il fatto che il governo di tali risorse è un processo strettamente connesso con la presenza di meccanismi di controllo, con punizione di chi defeziona, e con la risoluzione dei conflitti (Ratner et al., 2010; Meinzen-Dick et al., 2006; Poteete et al., 2010). Questi elementi sono sempre presenti e, quindi, possono essere considerati condizioni necessarie per una gestione efficace delle risorse comuni. Le condizioni che permettono lo sfruttamento di tali risorse in presenza di scarsità, rivalità, e non escludibilità, cioè in una situazione di tragedia dei beni comuni, sono state messe in relazione con tre elementi principali: (i) la possibilità per chi usufruisce del bene comune di partecipare all'attività di raccolta e di ottenerne i frutti; (ii) la prevenzione e la risoluzione dei conflitti; (iii) il controllo del comportamento di chi usufruisce e la punizione di chi non rispetta le regole e le decisioni collettive.

Il governo delle risorse comuni in quei modelli di impresa cooperativa, come il modello italiano, che le accumula ed utilizza, è caratterizzato da problemi simili. Facendo riferimento alle riserve indivisibili quale esempio di risorse comuni, i soci della cooperativa hanno il diritto di decidere relativamente all'accumulazione ed all'utilizzo di tali risorse. Di norma l'accumulazione di riserve indivisibili è riferita alle strategie imprenditoriali, e l'utilizzo delle infrastrutture e del capitale fisso e circolante è riferito al processo produttivo. Tuttavia, accumulazione e utilizzo possono anche essere riferiti alla copertura del rischio connesso all'attività imprenditoriale ed alla condizione della base sociale, per esempio il rischio di disoccupazione nelle cooperative di lavoro (Navarra, 2010; Navarra e Tortia, 2013).

La *governance* partecipativa nelle cooperative ed i diritti di gestione che ne conseguono corrispondono alla regola "un socio, un voto" e sono funzionali all'espressione dei bisogni, degli obiettivi e delle preferenze dei soci stessi (Sacchetti e Tortia, 2010). La corrispondenza tra la *governance* partecipativa e l'accumulazione delle risorse comuni rivela affinità che non sono state adeguatamente analizzate in passato. Tuttavia, benché le similarità non manchino, anche le differenze vanno considerate con cura. La natura imprenditoriale delle imprese cooperative aggiunge nuove dimensioni allo studio della gestione dei beni comuni che sono assenti nel caso delle risorse naturali. La pianificazione strategica nell'accumulazione e nell'utilizzo del capitale d'impresa è

diretta in modo cruciale all'introduzione di tecnologie adeguate al processo produttivo e alla realizzazione di prodotti innovativi. In altri termini, le caratteristiche delle risorse comuni possono essere centrali nel generale maggiore capacità produttiva e maggiore competitività, nel favorire l'innovazione e nel generare un più elevato valore aggiunto. Questi elementi introducono un grado di complessità che è assente nel caso della gestione delle risorse naturali.

Tuttavia, l'elevato potenziale di conflittualità e di opportunismo, come nel caso della gestione delle risorse naturali, richiede procedure adeguate per la risoluzione dei conflitti e per la punizione di chi defeziona. I conflitti rispetto all'accumulazione delle risorse e al loro utilizzo sono endemici e richiedono la creazione di organismi e procedure per la loro supervisione. Tali meccanismi rappresentano precondizioni per l'emergere e lo sviluppo della *governance* partecipativa. L'accumulazione di riserve indivisibili può creare conflitti perché differenti gruppi di soci possono preferire piani di investimento diversi (per esempio in termini di scelte di strutture o tecnologie diverse, in termini durata dell'investimento, ovvero in termini di scelta tra investimenti produttivi ed investimenti finanziari) sulla base di benefici che favoriscono gruppi di soci o di portatori di interesse (per esempio i manager piuttosto che i lavoratori) diversi. L'utilizzo delle risorse comuni, oltre a dare adito a potenziali conflitti, si accompagna al rischio dell'insorgere di comportamenti opportunistici legati a varie forme di azzardo morale, alcune delle quali sono comuni a tutti i processi produttivi (per esempio lo *shirking* ed il *free riding* rispetto all'impegno lavorativo e rispetto alla qualità dei conferimenti e dei prodotti, ovvero la diffusione di informazioni scorrette o incomplete), mentre altre possono essere considerare più tipicamente legate alla gestione delle risorse comuni. Ci riferiamo, per esempio, all'eccessivo sfruttamento delle risorse di capitale da parte di una parte della base sociale. Siccome gli amministratori della cooperativa sono eletti a maggioranza dei soci, le loro decisioni possono rispecchiare gli obiettivi di una parte specifica dei soci, piuttosto che gli obiettivi comuni all'intera base sociale. Questa parte può essere favorita in termini di accesso a maggiori risorse, redditi più elevati, condizioni di lavoro e di operatività migliori, etc... Il problema del prevalere degli obiettivi di una parte della base sociale rispetto alle altre può essere assimilato al problema della tragedia dei beni comuni siccome, in assenza di una adeguata regolamentazione, si può ritenere che l'utilizzo della parte comune del capitale sia soggetto ad un eccesso di sfruttamento. Data la limitatezza dei beni comuni stessi, è facile aspettarsi che l'eccesso di sfruttamento favorisca quella parte della base sociale che ha maggiore potere decisionale. Come anticipato nelle sezioni precedenti, si ritiene che questo problema sia particolarmente grave nelle imprese cooperative piuttosto che nelle imprese private, siccome in esse chi usufruisce dei beni comuni sono gli stessi soggetti che nominano gli amministratori e che quindi, indirettamente, prendono le decisioni rilevanti. Lo stesso problema è certamente meno grave nelle imprese controllate dagli investitori siccome in esse, o almeno nelle imprese controllate dagli investitori che sono caratterizzate da proprietà concentrata, il capitale è da considerarsi un bene privato ed esclusivo. In questo caso i proprietari dell'impresa possono decidere in modo unilaterale rispetto alle caratteristiche ed all'utilizzo del capitale stesso.

I meccanismi correttivi rispetto al rischio dell'insorgere di conflitti e opportunismo vanno studiati adeguatamente e si ritiene che i soci della cooperative siano i soggetti che si trovano nella posizione migliore, in termini di esperienza accumulata, della possibilità di far circolare adeguatamente le informazioni rilevanti, e di conoscenza del settore di operatività e del processo produttivo, per svilupparli (Gutiérrez et al., 2011). I processi di auditing e le regole inserite nello Statuto ed in altri regolamenti della cooperativa possono favorire la realizzazione di piani di investimento ed il

perseguimento di obiettivi che siano comuni a tutta la base sociale, non soltanto a quella parte che detiene il potere decisionale. Per quel che riguarda l'opportunità, la pressione dei pari rappresenta il meccanismo fondamentale che può permettere di superarlo o, in ogni caso, di limitarlo. Questo meccanismo è operante in tutte le forme cooperativistiche. Per esempio, nelle cooperative di lavoro la pressione dei pari opera rispetto allo sforzo lavorativo dei soci, nelle cooperative di credito rispetto al rimborso dei debiti da parte dei soci debitori, nelle cooperative di produttori agricoli rispetto alla qualità dei conferimenti. Questi meccanismi di controllo, tanto formali quanto informali, risultano nella possibilità di punire o penalizzare in vario modo i soci che defezionano rispetto ai loro impegni. L'utilizzo di meccanismi punitivi che hanno una intensità crescente al crescere della gravità dell'offesa è centrale nella letteratura tanto teorica quanto empirica che riguarda la gestione dei beni comuni (Ostrom, 1990), ed anche nella letteratura sperimentale sulla produzione di beni pubblici (Fehr and Gächter, 2000). Ad un livello più fondamentale la pressione dei pari è coerente con i comportamenti reciprocanti sia in senso positivo, sia in senso negativo (Fehr and Gächter, 2000), e proprio la reciprocità è considerata da alcuni autori come l'elemento cardine dei comportamenti cooperativi e nell'organizzazione mutualistica dell'impresa (Zamagni, 2012).

L'approccio seguito in questo studio è vicino alla tradizione neo-istituzionalista in quanto si concentra sui costi di transazione e di governo organizzativo connessi con la presenza di obiettivi contrastanti e di comportamenti opportunistici. Tali elementi implicano la presenza di costi organizzativi più o meno rilevanti e vanno quindi presi in considerazione. Tuttavia, si ritiene che l'approccio neo-istituzionalista non sia incompatibile con approcci più recenti, quali quelli dell'economia del comportamento, che concentrano la propria attenzione sulle caratteristiche psicologiche e comportamentali degli attori coinvolti, quali le motivazioni intrinseche ed estrinseche, le preferenze, che non vengono necessariamente ritenute auto-interessate, la convergenza più che la divergenza negli obiettivi nell'azione collettiva. I due approcci, neo-istituzionalista e del comportamento, sono complementari più che rivali in quanto mettono in evidenza aspetti diversi, ma ugualmente cruciali, del processo di azione collettiva e della gestione delle risorse comuni. Gli obiettivi comuni e la presenza di un mutuo beneficio (di un surplus addizionale, monetario e non, rispetto a quello prodotto dell'azione individuale) possono rappresentare condizioni sufficienti per l'emergere dell'azione collettiva, per esempio in termini di accumulazione di risorse comuni, a patto che questo processo riesca a gestire adeguatamente la presenza di obiettivi discordanti e a tenere a bada l'insorgere di comportamenti opportunistici, dei quali si è già discusso.

È chiaro, da questo punto di vista, che la ricerca nell'ambito dell'economia del comportamento può dare ulteriori ed importanti contributi nell'ambito dello studio della accumulazione e gestione dei beni comuni in quanto tale tipo di azione si presenta molto spesso in presenza di spiccate motivazioni intrinseche e sociali, quali il mutuo soccorso, l'alleviamento di condizioni di povertà e marginalità sociale, ovvero la realizzazione di progetti strettamente legati a motivazioni intrinseche più che estrinseche. La creazione di organizzazioni non-profit e di altre organizzazioni del terzo settore, assieme alla comunalità nell'utilizzo dei beni capitali che spesso le caratterizza, rappresentano esempi tipici.

## **6. Conclusioni ed implicazioni di *policy***



Questo lavoro rappresenta un tentativo di riformulare il problema della proprietà del capitale nelle imprese cooperative osservando il problema in una nuova prospettiva nella quale la proprietà comune ed indivisa del capitale proprio dell'impresa costituisce una soluzione istituzionale praticabile e rilevante. Lo stimolo iniziale alla stesura di questo scritto è venuto dalla crescente letteratura che si occupa della gestione delle risorse comuni. Tale approccio, tuttavia, è stato fino ad oggi applicato solamente alla gestione delle risorse naturali e non all'organizzazione d'impresa. In questo scritto si è mostrato che le organizzazioni imprenditoriali di tipo mutualistico sono quelle che, storicamente ed in termini della loro struttura istituzionale, hanno mostrato maggiore compatibilità con la proprietà comune ed indivisa del capitale. L'emergere e la sostenibilità spontanea, quando non regolata dalla legge, di forme di proprietà comune nelle imprese cooperative testimonia la rilevanza di questo tipo di fenomeno. Le argomentazioni sviluppate in questo scritto mettono in evidenza un ruolo positivo ed ampio, benché non esclusivo, per questa forma di proprietà nelle imprese cooperative. La stabilizzazione del capitale dell'impresa, a cui è connessa la crescita dimensionale della stessa, e la costituzione di garanzie reali e di fondi assicurativi rappresentano le funzioni principali della comunaltà delle risorse di capitale. Tuttavia, tale soluzione è accusata di ridurre gli incentivi economici, di indurre processi di accumulazione di capitale dinamicamente inefficienti, di limitare il potenziale competitivo dell'organizzazione e di dare adito a importanti difficoltà di governo, come tradizionalmente esplicitato dal problema della tragedia dei beni comuni. L'auto-selezione delle cooperative caratterizzate da proprietà indivisa in settori ad alta intensità di lavoro e basso valore aggiunto testimonia di questa ridotta capacità competitiva. Le soluzioni proposte favoriscono lo sviluppo di una struttura proprietaria e di *governance* flessibili che coniughi la capacità di gestire in modo efficiente le risorse comuni con una migliore performance dell'impresa. Come già dimostrato dalla letteratura sulla gestione delle risorse naturali comuni, si ritiene anche che i soci della cooperativa siano i soggetti meglio in grado, in termini informativi e di conoscenza del processo produttivo e del settore di operatività, di sviluppare i meccanismi di coordinamento e le regole di governo più adeguate.

## References

- Aoki, M., 2010. *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance and Institutions*. Oxford University Press, Oxford.
- Bartlett, Will, John Cable, Saul Estrin, Derek C. Jones and, Stephen C. Smith (1992). "Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison." *Industrial and Labor Relations Review* 46, 1: 103-118.
- Bonin, John P., Derek C. Jones and Luis Putterman, L. (1993). Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?, *Journal of Economic Literature* 31, 3: 1290-1320.
- Borzaga, Carlo e Defourny, Jacques (2001). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga, C., and Tortia E.C. (2010). The economist of social enterprises. An interpretive framework. In Becchetti L. and Borzaga C. (ed.) *The Economics of Social Responsibility. The World of social enterprises*, London, Routledge, pp. 15-33.
- Borzaga, C. and Tortia, E. (2009). Social enterprises and local economic development. In A. Noya (Ed.) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. Paris: OECD Publishing, pp. 195-228.
- Burdin, Gabriel. "Are Worker-Managed Firms Really More Likely to Fail?" IZA Discussion Paper No. 7412 (2013). Bonn, Germany. Web. <http://ftp.iza.org/dp7412.pdf>
- Clark, E.A., Oswald, A.J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics* 61 (3), 359–381.
- Craig, B. and Pencavel, J. (1992). The behaviour of worker cooperatives, the plywood companies of the Pacific North-East. *American Economic Review* 82 (5): 1083-105.
- Craig, B. and Pencavel, J. (1994). The empirical performance of orthodox models of the firm: Conventional firms and worker cooperatives, *The Journal of Political Economy* 102 (4): 718-44.
- Degli Antoni, Giacomo e Lorenzo Sacconi (2013). Social responsibility, activism and boycotting in a firm–stakeholders network of games with players' conformist preferences. *The Journal of Socio-Economics* 45: 216– 226.
- Dow G. K. (1996). Replicating Walrasian equilibria using markets for membership in labor managed firms. *Economic Design* 2: 147-162.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the Firm. Workers' control in theory and practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ellerman, D. (1997). *The Democratic Corporation*. Beijing: Xinhua Publishing House.
- Erdal, D. (2011). *Beyond the Corporation: Humanity Working*, London, The Bodley Head.
- Fehr, E. and Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The Economics of Reciprocity, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, 159-81.

- Frank, R.H. (1984). Are workers paid their marginal products? *American Economic Review* 74 (4), 549–571.
- Furubotn, E.G. and Pejovich, S. (1970). Property rights and the behaviour of the firm in a socialist state: the example of Yugoslavia, *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30(5): 431-54.
- Gutiérrez, Nicolás L., Ray Hilborn e Omar Defeo (2011). Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. *Nature* 470: 386-389.
- Hall, P. A. and Soskice, D. (Eds.) (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the firm. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2): 267-304.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, vol. 162, no. 3859, 1243–1248.
- Hodgson, G.M. (1993) *Economics and Evolution: bringing life back into economics*, Cambridge: Polity Press.
- Hodgson, G.M. (2006) *Economics in the Shadows of Darwin and Marx: essays on institutional and evolutionary themes*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Jensen, A. (2011). *Insolvency, Employee Rights, and Employee Buy Out. A strategy for restructuring*. University of Sidney, Business School, Ph.D. Thesis.
- Jossa, Bruno (2007). Qualche considerazione sul perché le imprese democratiche non si affermano. *Economia Politica*, XXIV (2): 233-264.
- Kruse, D. L. (1992). Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States. *The Economic Journal*, 102 (410): 24-36.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R., 1997. Legal determinants of external finance. *Journal of Finance* 52: 1131–1150.
- Levine, D.I. (1991). Cohesiveness, productivity, and wage dispersion. *Journal of Economic Behavior and Organization* 15 (2), 237–255.
- Major, G. (1996). Solving the underinvestment and degeneration problems of workers' cooperatives: non-voting and vote-weighted value added residual sharing renewable shares (NOVARRS and VOWARRS). *Annals of Public and Co-operative Economics* 67 (4), 545-601.
- Meinzen-Dick, R., Mwangi, E. and Dohrn, S. (2006). Securing the Common, CAPRI Policy Brief, no. 4, May, 1-3.
- Morrison R. (1997). *We Build the Street as We Travel. Mondragon, a Cooperative Social System*. Warner, NH: Essential Book Publishers.

- Navarra, C. (2010). Collective Accumulation of Capital in Italian Worker Cooperatives Between Employment Insurance and “We-rationality”: An Empirical Investigation, Euricse Working Papers, N. 004 | 10. Web: [www.euricse.eu/en/node/350](http://www.euricse.eu/en/node/350)
- Navarra, Cecilia e Ermanno C. Tortia (2014). Employer Moral Hazard, Wage Rigidity, and Worker Cooperatives: A Theoretical Appraisal. *Journal of Economic Issues*, forthcoming
- Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ostrom, Elinor (2007). A diagnostic approach for going beyond panaceas. *PNAS, Proceedings of the National Academy of Science* 104 (39): 15181–15187.
- Ostrom, Elinor, Marco A. Janssen e John M. Anderies (2007). Going beyond panaceas. *PNAS, Proceedings of the National Academy of Science* 104 (39): 15176–15178.
- Ostrom, Elinor (2009). Social-Ecological Systems. A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems. *Science* 325: 419-422.
- Ostrom, Elinor and Xavier Basurto (2011). Crafting Analytical Tools to Study Institutional Change, *Journal of Institutional Economics*, vol. 7 no. 3, pp. 317-343.
- Pencavel, J. (2001). *Worker Participation: lessons from the worker co-ops of the Pacific Northwest*. New York, Russel Sage Foundation.
- Podivinsky, J.M. and Stewart, G.,(2006). Why is labour-managed firm entry so rare? An analysis of UK manufacturing data. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 56 (2): 239262.
- Poteete, A. R., Janssen, M. A. and Ostrom, E. (2010). *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ramirez, R. (1999). Stakeholder analysis and conflict management. In D. Buckles (ed.), *Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource management*. Ottawa, Canada: IDRC.
- Ratner, B. D., Meinzen-Dick, R., May, C. and Haglund, E. (2010). *Resource Conflict, Collective Action, and Resilience*. Washington DC, CAPRI Working Paper no. 100. Web: <http://dx.doi.org/10.2499/CAPRIWP100>
- Sacchetti, Silvia e Colin Campbell (2014). Social enterprise networks and social capital: A case study in Scotland/UK. In: Asimina Christoforou e John B. Davis (Eds.), *Social Capital and Economics: Social Values, Power, and Social Identity*. London: Routledge, forthcoming
- Sacchetti, S. and Tortia, E.C. (2010). A new framework for the economic analysis of cooperative firms: self-defined rules, common resources, motivations, and incentives. Milan, Economics WP no. 21. Web: [www.econometica.it](http://www.econometica.it).
- Sacchetti, S. and Tortia, E.C. (2013). The social value of multi-stakeholder co-operatives: the case of the CEFF system in Italy. In T. Mazzarol, E. Mamouni Limnios, S. Reboud and D. Clark (Eds.), *Research Handbook On Sustainable Co-Operative Enterprise*. Edward Elgar: UK, pp. 285-299.

- Sen, Amartya K. (1966). Labour Allocation in a Cooperative Enterprise. *The Review of Economic Studies* 33 (4): 361-371.
- Stark, O. (1990). A relative deprivation approach to performance incentives in career. Games and other contests. *Kyklos* 43 (2), 211–227.
- Thomas, Henk (1982). Mondragon: an economic analysis. Washington, PA: HarperCollins/Harvest Book Company.
- Tortia, E.C. (2007). 'Self-financing in labour-managed firms (LMFs): individual capital accounts and bonds advances', in S. Novkovic and V. Sena (eds) *Cooperative Firms in Global Markets*, Kidlington, Oxford: JAI Press/Elsevier, pp. 233-61.
- Tortia, E.C. (2008) 'Worker well-being and perceived fairness: survey-based findings from Italy', *Journal of Socio-Economics*, 37(5): 2080–2094.
- Vanek, J. (1970) *The General Theory of Labour Managed Market Economies*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- White W. F. and White K. K. (1991). *Making Mondragon. The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. New York, Ithaca: Cornell University Press.
- Zamagni, S. (2005). Per una teoria civile dell'impresa cooperativa. In E. Mazzoli and S. Zamagni (eds), *Verso una Nuova Teoria della Cooperazione*. Bologna: Il Mulino, pp. 15-56.