



FACOLTÀ DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
SEDE DI FORLÌ

**Corso di Laurea in Economia  
delle Imprese Cooperative  
e delle Organizzazioni Nonprofit**

## PER UNA TEORIA ECONOMICO-CIVILE DELL'IMPRESA COOPERATIVA

Stefano Zamagni

**Working Paper n. 10  
Marzo 2005**

in collaborazione con



**Stefano Zamagni**  
Università di Bologna

*Informazioni :*

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP  
Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: [nonprofit@spfo.unibo.it](mailto:nonprofit@spfo.unibo.it) website: [www.ecofo.unibo.it](http://www.ecofo.unibo.it)

## 1. Introduzione e motivazione

Storicamente, l'impresa cooperativa nasce dopo l'impresa capitalistica ed inizia ad espandersi, sia pure con modalità e tassi di crescita diversi da paese a paese, all'interno dei sistemi economicamente più progrediti. Essa è dunque un frutto per certi aspetti inatteso della civiltà industriale, un frutto che giunge a piena maturazione durante la "Belle époque". Due le interpretazioni che è possibile dare di tale fatto storico. La prima vede la cooperativa come la risposta ad uno specifico "fallimento" della forma capitalistica di impresa, come cioè una sorta di rimedio ovvero di compensazione a ciò che quest'ultima non riesce ad ottenere ovvero a garantire. La seconda interpretazione, invece, giudica quello cooperativo un modo più avanzato di fare impresa in sistemi socialmente avanzati; e ciò nel senso che esso rappresenta il coronamento dell'aspirazione di quanti intendono il lavoro come occasione di autorealizzazione e non solo come fattore di produzione. E' a questa interpretazione che pare alludere J.S. Mill – grande pensatore liberale - quando alla terza edizione dei suoi *Principles of Political Economy* pubblicati nel 1852 aggiunge il seguente brano, veramente notevole: "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 managers nominati e rimossi da loro stessi" (p.772).

Dalle due interpretazioni discendono – come è ovvio – conseguenze pratiche diverse. La prima conduce a relegare la cooperativa ad una posizione di nicchia, utile ed efficace fin che si voglia, ma pur sempre destinata a rimanere nel novero delle eccezioni alla regola. A ben considerare, la logica di discorso sottostante questa interpretazione è la stessa di quella di chi chiede al mercato di fronteggiare i fallimenti dello Stato e di chi chiede alle organizzazioni non profit di fronteggiare i fallimenti del mercato. La linea di pensiero che va dal pionieristico lavoro di B. Ward del 1958 al pregevole lavoro di H. Hansmann del 1996 si riconosce, basicamente, in tale interpretazione, con tutte le variazioni e le sfumature che differenziano un autore dall'altro. La seconda interpretazione, invece, porta a vedere nella cooperativa la forma di impresa verso la quale potrebbe tendere a convergere, nel lungo periodo, in economie avanzate di mercato, la forma capitalistica di impresa. Chi scrive si riconosce in questa seconda prospettiva di discorso, una prospettiva che formulo, in modo sintetico, nei seguenti termini.

Il XX secolo ha conosciuto il confronto-scontro tra due principali modi di organizzazione socio-economica: quello capitalistico e quello del cosiddetto socialismo reale. Come noto, uno dei punti qualificanti di differenziazione dei due sistemi chiama in causa la dimensione riguardante il tipo di proprietà dei mezzi di produzione: privata nell'un caso e pubblica (o collettiva) nell'altro caso. Il secolo si è chiuso con la vittoria del sistema capitalistico. Troppo frettolosamente autori come F. Fukuyama hanno parlato, a tal proposito, di fine della storia. Il fatto è che la dimensione della proprietà non è la unica rilevante a caratterizzare le varie tipologie di organizzazione economica. Assai più pertinente, oggi, è la dimensione del controllo, sapere cioè a chi spetta ultimamente il controllo del processo produttivo. Ebbene, la mia congettura è che il XXI secolo vedrà il confronto dialettico tra i due principali modi di esercitare il controllo dentro l'impresa: quello da parte dei fornitori di capitale e quello ad opera dei fornitori di lavoro.<sup>1</sup> I termini del confronto, dunque, non riguarderanno più la natura della proprietà dell'impresa, che resterà ampiamente privata. (Le imprese pubbliche, se resteranno in vita, andranno ad occupare spazi veramente interstiziali). Piuttosto, esso riguarderà la titolarità del controllo ultimo sull'impresa e cioè se questa titolarità ricade in capo ai portatori di capitale – come avviene nell'impresa capitalistica – oppure ai portatori di lavoro – come avviene nella cooperativa.<sup>2</sup> Trovo interessante quanto scrivono, pur con altri intendimenti teorici, Milgrom e Roberts (1990) circa la centralità del problema del controllo: “La caratteristica cruciale di differenziazione dell'impresa non è il modello di proprietà dei suoi beni patrimoniali, ma la sostituzione dell'autorità centralizzata al posto delle negoziazioni, relativamente infinite, che caratterizzano le transazioni di mercato” (p.72).

Per avanzare congetture su quale delle due tipologie di impresa – capitalistica o cooperativa – finirà col tempo a prevalere ci vuole una teoria che, dalla presa d'atto dei punti di forza e di debolezza che contraddistinguono i due modelli di impresa, valga a spiegare perché quella capitalistica è la forma oggi prevalente. Come opportunamente si chiede G. Dow (2004), se non pochi dei problemi che affliggono le nostre società contemporanee – dall'alienazione in aumento sul lavoro all'aumento delle ineguaglianze; dal cosiddetto paradosso della felicità alla emergenza di trappole di povertà sociale – potrebbero venire mitigati da un'organizzazione economica in cui i

---

<sup>1</sup> Per comodità di esposizione, parlando di impresa cooperativa farò riferimento solamente a soggetti che conferiscono servizi di lavoro. La logica dell'argomentazione, tuttavia, non muterebbe nella sostanza se il riferimento fosse a fornitori di materie prime oppure a consumatori-clienti, come avviene nelle cooperative di produzione, di consumo, di credito.

<sup>2</sup> Il riferimento al controllo ultimo sull'impresa è qui suggerito dalla necessità di schivare il problema, fonte di non pochi equivoci, riguardante la presenza di manager cui viene affidata la gestione d'impresa. E' dai tempi almeno di Berle e Means (1932) che si parla di divorzio tra proprietà e controllo. Tuttavia, il controllo di cui qui si tratta è argomento sostanzialmente diverso. Infatti, anche la cooperativa può affidare – come in realtà accade – la gestione dell'impresa a manager professionisti. Ma costoro sono pur sempre responsabili, cioè rispondono ai portatori di lavoro. Nella capitalistica, invece, i manager rispondono ai portatori del capitale.

lavoratori detenessero il controllo delle imprese alle quali forniscono il loro lavoro, perché mai la forma di gran lunga prevalente di impresa resta quella capitalistica? Una risposta seria (e credibile) a interrogativi del genere deve evitare posizioni meramente ideologiche, come quella di chi, per un verso, individua nel dominio dei “poteri forti” e nella loro capacità di influenza sullo Stato la causa esplicativa del fenomeno, e per l’altro verso quella di chi ritiene che dalla rara diffusione delle cooperative si debba inferire la radicale incapacità di queste ultime a convivere con le imprese capitalistiche. Piuttosto, si tratta di trovare argomenti persuasivi che, da un lato, sappiano identificare le forze in grado di guidare il processo di evoluzione dell’assetto economico-istituzionale in atto verso un equilibrio finale caratterizzato dalla preponderanza della forma cooperativa e, dall’altro, che sappiano spiegare come sia possibile combinare gli indubbi vantaggi dell’impresa capitalistica nell’accedere al capitale e nel realizzare la diversificazione dei rischi con i vantaggi della cooperativa nello stimolare lo sforzo dei lavoratori (e quindi nel favorire gli aumenti di produttività) e nell’attenuare il conflitto distributivo.

L’obiettivo che assegno al presente lavoro è quello di dissodare il terreno, per così dire, in vista di porre le premesse per una nuova teoria economica della forma cooperativa di impresa. Nuova non nel senso di un raffinamento o di un potenziamento di quella esistente, ma nel senso di un diverso sguardo sulla realtà. Una teoria, infatti, è sempre un particolare modo di vedere la realtà. Due precisazioni importanti, tuttavia, sono preliminari all’argomentazione che segue. Ad esse sono dedicati i prossimi due paragrafi.

## 2. Economia di mercato e economia capitalistica.

Una confusione di pensiero, all’origine di gravi equivoci e quindi di inutili dibattiti, è quella che tende ad identificare, sovrapponendole, economia di mercato e economia capitalistica. Si tratta di una identificazione che è smentita dalla storia e che è priva di fondamento teorico. Come ho ampiamente discusso altrove (Bruni e Zamagni, 2004), a partire dalla fine del XIII secolo e fino alla metà del XVI secolo, in Umbria e Toscana andò a costituirsi quel modello di ordine sociale per il quale il nostro paese è giustamente rimasto famoso nel mondo e che è noto come “civiltà cittadina”. Si tratta di un modello sostenuto dalla riflessione teorica di quelli che Garin (1947) e Pocock (1995) hanno chiamato gli umanisti civili. Ne ricordo soltanto alcuni. Matteo Palmieri, il cui saggio *Della vita civile* risale alla metà del decennio 1430-1440; Leonardo Bruni, cancelliere della repubblica fiorentina; Antonino da Firenze, vescovo domenicano della città; Benedetto Cotrugli, il cui trattato

*Della mercatura e del mercante perfetto* è della metà del '400 (ma pubblicato solo alla metà del '500); Bernardino da Siena, autore delle celebri *Prediche volgari* del 1427. Istituzione centrale del modello di civiltà cittadina è proprio l'economia di mercato, quale da noi intesa oggi. (Il mercato, come luogo di scambi aveva già avuto inizio in area mediterranea in epoca greco-romana). Come chiaramente emerge dalla riflessione sistematica della Scuola francescana, prima vera e propria scuola di pensiero economico, tre sono i pilastri che identificano e sorreggono l'economia di mercato.

Il primo è la divisione del lavoro, intesa come principio organizzativo per consentire a tutti, anche ai meno dotati, di svolgere un'attività lavorativa. In assenza della divisione del lavoro, infatti, solamente i più dotati saprebbero provvedere da sé a ciò di cui hanno bisogno. Come si esprime Palmieri in *Della vita civile*: "Fra tutti gli esseri l'uomo è il più utile all'uomo. Non può egli sperare da altri quei beni che soltanto dai suoi simili può ottenere". Per afferrare il significato profondo di questo primo pilastro è bene ricordare la massima francescana secondo cui l'elemosina aiuta a sopravvivere, ma non a vivere, perché vivere significa produrre, partecipare cioè alla creazione del bene comune, e l'elemosina non aiuta a produrre. Al tempo stesso, la divisione del lavoro migliora la produttività attraverso la specializzazione e obbliga di fatto gli uomini a sentirsi reciprocamente vincolati gli uni agli altri. E' sulla base di questa constatazione che viene elaborato il principio di reciprocità a complemento e come controbilanciamento del principio dello scambio di equivalenti (di valore), già noto dai tempi della Scolastica.

Il secondo pilastro è la posizione di primo piano che assume nell'agire economico la nozione di sviluppo e, di conseguenza, quella di accumulazione. Non è solo per far fronte ad emergenze future che si deve accumulare ricchezza, ma anche per dovere di responsabilità nei confronti delle generazioni future. Una parte quindi del sovrappiù sociale deve essere destinata a investimenti produttivi, quelli cioè che allargano la base produttiva ed il cui senso profondo è quello di trasformare quello economico da gioco a somma zero a gioco a somma positiva. Nasce così l'organizzazione del lavoro manifatturiero e la messa in pratica di una sistematica formazione delle nuove leve attraverso l'apprendistato e l'incentivo al miglioramento della qualità dei prodotti con la richiesta del "capolavoro". Ed è anche così che si procede alla introduzione degli standard e al controllo delle misure, invenzioni queste che rendono il mercato più affidabile e trasparente e che contribuiscono ad abbassare in misura ragguardevole quelli che oggi chiamiamo i costi di transazione. Particolarmente eloquente, per cogliere il significato proprio della nozione di sviluppo, è la seguente affermazione di Coluccio Salutati che, sulla scia della precedente riflessione del grande Albertano da Brescia, scrive: "Consacrarsi onestamente ad onesta attività può essere una cosa santa, più santa che un vivere in ozio nella solitudine. Poiché la santità raggiunta con una vita

rustica giova soltanto a se stesso... ma la santità della vita operosa innalza l'esistenza di molti". (cit. in Nuccio, 1987). Come si comprende, siamo ben lontani dal principio medioevale secondo cui ogni produzione economica eccedente lo stretto necessario era da condannarsi. ("Est cupiditas plus habendi quam oportet").

Il terzo pilastro, infine, dell'economia di mercato è la libertà d'impresa. Chi ha creatività, adeguata propensione al rischio e capacità di coordinare il lavoro altrui – sono queste le tre caratteristiche che definiscono la figura dell'imprenditore – deve essere lasciato libero di intraprendere, senza dover sottostare ad autorizzazioni preventive di sorta da parte del sovrano (o chi per lui) perché la "vita activa et negociosa" è un valore di per sé e non solo mezzo per altri fini. Trattando delle qualità di cui deve essere dotato l'imprenditore, Cotrugli scrive: "Et habbino pazienza alcuni ignoranti li quali dannano il mercante, che è sciente. Anzi incorrono in maggiore insolentia volendo che il mercante debba essere illiterato. Et io dico che il mercante non solo deve essere buono scrittore, abbachista, quadernista, ma anche letterato et buon retorico". (Cit. in Nuccio e Spinelli, 2000, p.275). Ai mercanti spettò il compito di aprire nuovi mercati, anche molto distanti, verso i quali venivano collocati i prodotti della manifattura e dai quali venivano importate materie prime e altro. Gli imprenditori furono non solo i più attivi soggetti di apertura culturale, ma anche i più attivi produttori di innovazioni organizzative sia in campo aziendale, come la commenda – antesignana della moderna società per azioni -, la partita doppia – definitivamente sistematizzata dal francescano Luca Pacioli nel 1494 -, la lettera di cambio; sia in ambito macroeconomico, come l'assicurazione, il "foro dei mercanti", i monti di pietà (nati specificamente per combattere l'usura e per favorire l'accesso al credito), cioè la banca moderna, la borsa; sia ancora a livello di assetto giuridico-istituzionale della società: si pensi alla nascita della *Lex mercatoria* e del *diritto della navigazione*, esempi che mostrano in modo eloquente come non tutto il diritto sia prerogativa esclusiva dello Stato. Senza tutte queste realizzazioni mai si sarebbe potuto avere uno sviluppo economico sostenibile e diffuso sul territorio.

Ebbene, è solamente a partire dal '600 che l'economia di mercato inizia a diventare economia capitalistica, anche se occorrerà attendere la rivoluzione industriale per registrare il trionfo definitivo del capitalismo come modello di ordine sociale. Ai tre pilastri di cui sopra si è detto, il capitalismo aggiungerà il "motivo del profitto" (Sen, 1983) e cioè la finalizzazione di tutta l'attività produttiva ad un unico obiettivo, quello della massimizzazione del profitto da distribuire tra tutti i fornitori di capitale, in proporzione dei loro apporti. E' con la rivoluzione industriale che si afferma quel principio "fiat productio et pereat homo" che finirà con il sancire la separazione radicale tra conferitori di capitale e conferitori di lavoro e che costituirà il superamento definitivo del principio "omnium rerum mensura homo" che era stato posto a fondamento dell'economia di

mercato. Non trovo modo più convincente per ribadire il concetto che la logica del profitto, come oggi viene intesa, non è fondativa dell'economia di mercato che quello di riferire il lettore agli scritti degli umanisti civili. La costante che ricorre in tutte le loro opere è che le attività di mercato vanno orientate al *bene comune*, dal quale traggono legittimazione, anzi giustificazione. (Si badi che il bene comune è cosa assai diversa dal bene totale. Sarà l'utilitarismo di Bentham a statuire la coincidenza dei due concetti, come ancor oggi si continua erroneamente a pensare).

Si legge nella Predica 38° di Bernardino da Siena: “Ma per meglio essere inteso, io ti vò dire che sei rispetti [considerazioni] si die avere inverso colui che fa e usa la mercantia . La prima è che si die considerare la persona che fa la mercantia. Sicondo è considerare l'animo di chi aduopera [pratica] la mercantia. Terzo, si die considerare il modo con che si fa la mercantia. Quarto, si die pensare il luogo dove la mercantie s'esercita. Quinto, si die considerare il tempo quando s'esercita la mercantia. Sesto, si die riguardare al consorzio [società] con cui si pratica la mercantia. El settimo ci agiognamo, che è di Scoto: per lo *bene comune* si die essercitare la mercantia" (p. 1101). E più avanti conclude: "Terza cosa necessaria a una città o Comunità si è che bisogna che vi sieno di quelli che mutino [lavorino] la mercantia per altro modo; come s'è la lana che se ne fa panno: lecito è che il lanaiuolo ne guadagni. Ognuno di costoro possono e debbono guadagnare, ma pure con discrezione. Con questo inteso sempre, che in ciò che tu t'esserciti, tu non facci altro che a drittura. Non vi debbi mai usare niuna malizia; non falsar mai niuna mercantia: tu la debbi far buona, e se non la sai fare, innanzi la debbi lassar stare, e lassarla esercitare a un altro che la facci bene, e allora è lecito guadagno". (p. 1138).

Può essere interessante riferire l'opinione di uno storico come F. Braudel secondo cui economia di mercato e capitalismo non vanno fatte coincidere per la fondamentale ragione che il capitalismo ha bisogno, per funzionare, e per garantire in particolare, l'esecutorietà dei contratti, dello Stato-nazione, un'istituzione questa che inizia a prendere avvio in Europa solamente a partire dalla pace di Westphalia e dunque ben dopo l'avvento dell'economia di mercato. (Rinvio a Jossa, 2004, per un approfondimento di questo punto). Per Max Weber, invece, il capitalismo nasce, sull'onda lunga della riforma protestante, alla fine del Cinquecento e pertanto dopo un paio di secoli circa dall'avvento dell'economia di mercato.

Quale la rilevanza della carrellata precedente ai fini del presente argomento? Quello di rassicurare i sostenitori delle ragioni dell'economia di mercato – ed io sono tra questi – che l'eventuale futura convergenza dell'impresa capitalistica sulla forma cooperativa in nessun modo significherebbe la scomparsa oppure la delegittimazione del mercato. Al contrario, ne costituirebbe un rafforzamento significativo perché come, tra i tanti, scrivono Rajan e Zingales (2004): “Noi crediamo che il capitalismo – oggi più precisamente descritto come sistema della libera impresa –

sia, nella sua forma ideale, il sistema migliore per allocare risorse e incentivi. Ma la forma che il capitalismo assume nella maggior parte dei paesi sono molto distanti da quella ideale.... Molte delle accuse mosse al capitalismo... si riferiscono ai sistemi corrotti e non competitivi esistenti, più che all'autentico sistema della libera impresa". (p.324). E poco più avanti si legge: "I peggiori nemici del capitalismo non sono i sindacalisti agitatori con la loro critica corrosiva contro il sistema, bensì i dirigenti in abiti gessati che decantano le virtù dei mercati competitivi in ogni discorso, mentre tentano di sopprimerli con ogni azione". (p.325).

E' perché si continua a confondere – nel senso etimologico del termine – mercato e capitalismo che parecchi studiosi, e non solo uomini politici, osservano con preoccupazione la crescita e la diffusione di imprese cooperative e, più in generale, di imprese sociali e imprese civili. Certamente il capitalismo postula e garantisce il libero mercato, ma il viceversa non è vero, come il grande economista L. Walras (1874) fu tra i primi a riconoscere esplicitamente a livello propriamente teorico col suo modello di equilibrio economico generale. Invero, già Adam Smith ne *La ricchezza delle nazioni* (1776) aveva chiarito che la divisione (verticale) del lavoro non esclude, di per sé, l'eventualità che possa essere il lavoro ad "assumere" il capitale e ad esercitare così il controllo sull'impresa. E' dunque pienamente condivisibile l'affermazione con cui Hansmann (1996) chiude il suo lavoro: "La libertà di impresa è una caratteristica essenziale delle più avanzate economie di mercato. Il capitalismo, al contrario, è contingente; è semplicemente quella particolare forma di proprietà dei *patron* che più spesso, ma non sempre, si dimostra efficiente sulla base delle tecnologie disponibili". (2005, p.292). Come a dire che l'economia di mercato è il *genus* di cui il capitalismo è solo una specie. Ovvero, che mentre quest'ultimo trova la sua legittimazione nel principio di efficienza, l'economia di mercato pone la sua legittimazione nel valore della libertà.

### 3. Dall'utopismo sociale al moderno cooperativismo.

Passo alla seconda precisazione cui ho fatto cenno in Introduzione. L'idea di impresa controllata dai lavoratori non nasce nel 1844, anno in cui i Probi Pionieri di Rochdale danno vita al primo esperimento pienamente riuscito di cooperativa. Come è noto, si trattava di uno spaccio cooperativo che quella trentina di tessitori decidono di aprire, guidati da Charles Howart, al fine di "migliorare la situazione economica e sociale dei soci". Infatti, già all'inizio del secolo, sotto l'influenza determinante di pensatori utopisti come Charles Fourier e soprattutto Robert Owen, in Inghilterra aveva preso avvio un vivace movimento cooperativo. Molti i complessi cooperativi che vennero create: New Harmony, negli USA; Orbiston in Scozia; Queenswood in Inghilterra, per



citare solo le più famose. William King, medico e riformatore sociale, fonda nel 1828 la rivista *The Cooperator* e nel 1830 la “Brighton Cooperative Trading Association” che raggruppava oltre trecento cooperative di consumo. Ma nel volgere di pochi anni tutte queste iniziative fallirono miseramente. E’ importante, ai fini del discorso che svilupperemo in seguito, comprenderne le ragioni.

Al centro dell’impianto teorico del padre – si fa per dire – della cooperazione c’è una visione pessimistica dell’uomo. Owen fu uno strano “socialista” che non riconosceva nell’uomo alcuna naturale aspirazione alla libertà. Pensava però che il suo carattere potesse essere plasmato modificandone le condizioni di vita. Incaricato dalla *House of Commons* di coordinare i lavori di un Comitato di indagine sullo stato di applicazione delle *Poor Laws*, Owen colse l’occasione per redigere un rapporto, il *Villages of Cooperation*, nel quale espose le sue radicali idee di trasformazione sociale. Come si poteva immaginare, il rapporto venne puntualmente respinto dalla Camera dei Comuni. In sostanza, Owen proponeva un modello di organizzazione sociale ispirato a finalità educative, modello che cercò anche di realizzare in una fabbrica di sua proprietà. E la fabbrica rappresentava per lui, come per tutti i seguaci del socialismo organicista, il nucleo attorno al quale si doveva ricostruire la società. La fabbrica doveva essere gestita cooperativisticamente; i beni si sarebbero dovuti scambiare in base al lavoro in essi contenuto – come dettava all’epoca l’ortodossia ricardiana -; la società avrebbe dovuto provvedere non solo alla pianificazione della produzione, ma anche alla formazione spirituale dei lavoratori. Il governo doveva essere prerogativa degli anziani e tutta la gerarchia di potere, alla base dei rapporti sociali, doveva essere fondata sulle differenze d’età.

Non è difficile, a questo punto, capire perché, a partire da un simile impianto di pensiero, le esperienze cui sopra si è fatto cenno non potessero che fallire. Non solamente la cooperativa viene pensata in funzione antiproprietà privata (dei mezzi di produzione), ma addirittura anti-mercato. Tanto che Owen si rifiutò sistematicamente di portare aiuto alle neonate cooperative di consumo inglesi – e alla futura cooperativa di Rochdale – con l’argomento: “La società per la distribuzione al minuto non è il sistema sociale che noi contempliamo... e non svolgerà alcun ruolo nel Nuovo Mondo Morale”. (Cit. in Birchell, 1994, p.22). Esempio chiarissimo questo dei guasti cui può condurre l’ideologia quando, in nome del bene *totale*, viene contraddetto il bene *comune*. Per fortuna, i Probi Pionieri non si lasciarono né abbacinare dai furori ideologici né influenzare dalla cattiva teoria; poterono così arrivare ai famosi *Rochdale Principles*. Si tratta di ben dodici principi, dei quali mette conto evidenziare quello della necessità di fidelizzare i soci mediante il meccanismo del ristorno: gli utili vanno ripartiti tra i soci in base agli acquisti da ciascuno effettuati. Tre altri principi si riveleranno di centrale importanza per gli sviluppi successivi del movimento cooperativo:

gli scambi di beni e servizi devono avvenire ai prezzi di mercato; va favorita la raccolta di capitali tra i soci per le esigenze della capitalizzazione; occorre destinare una parte (5%) degli utili di esercizio ad attività di ricerca e di formazione a favore dei soci. (Mazzoli, in Mazzoli, Zamagni, 2005)

L'idea centrale che, a partire da Rochdale, sorregge l'intero impianto cooperativistico è, per un verso, che il soddisfacimento dei bisogni dei soci deve avvenire in modo diretto, attraverso il cosiddetto "vantaggio mutualistico", e non in modo indiretto come invece accade con la redistribuzione di un dividendo o di una quota parte degli utili, e per l'altro verso, che il modo in cui questo soddisfacimento deve attuarsi è quello dell'esercizio di un'impresa, così che i soci diventano imprenditori e non già meri destinatari di interventi benevoli da parte di filantropi o benefattori dell'umanità. Quanto a dire che il bene va fatto bene, cioè non umiliando e non attentando all'autostima del portatore di bisogno. Alfred Marshall è figura chiave per comprendere il passaggio dal modello paternalistico di economia sociale a quello cooperativistico. Nel saggio *Cooperation* del 1889, il grande economista di Cambridge non manca di porre in luce le due grandi virtù dell'impresa cooperativa, da un lato, quella di favorire "la produzione di esseri umani eccellenti", e dall'altro, quella di concorrere alla piena utilizzazione della capacità di lavoro degli individui. Scrive a quest'ultimo riguardo: nella cooperativa "il lavoratore non produce per altri, ma per se stesso e ciò libera enormi capacità di lavoro scrupoloso e di più alto livello, che il capitalismo comprime. Nella storia del mondo vi è un prodotto sciupato, tanto più importante di tutti gli altri, che ha diritto di essere chiamato il *Prodotto Spreco*: le migliori capacità lavorative di gran parte delle classi lavoratrici" (cit. in Jossa, 2001, p.130). E' d'interesse ricordare che in Francia il personaggio che, *mutatis mutandis*, svolse un ruolo analogo a quello di Owen in Inghilterra, fu F. Le Play, fondatore nel 1854 della *Société d'Economie Sociale*. A lui si deve, in particolare, un vasto programma di ricerche e studi volto a favorire "l'armonia tra persone cooperanti agli stessi lavori" (cit. in Latouche, 2003, p.61) e a rendere popolare l'idea di filantropia d'impresa. Si pensi alle realizzazioni degli Schneider al Creusot, dei Michelin a Clermond-Ferrand, di Ernest Solvay in Belgio e poi in Toscana, di Alessandro Rossi nel Vicentino, e di altri imprenditori nel Lombardo-veneto: la vita degli operai è seguita dalla nascita alla morte. Maternità, asili, scuole, società musicali, pensioni, luoghi di culto: tutto è regolato in modo ordinato con rigorosa gerarchia.

Fu questo modello paternalistico, diffuso in tutta Europa e poi intorno alla fine dell'Ottocento negli USA<sup>3</sup>, che venne etichettato come "economia sociale" e che getterà un'ombra

---

<sup>3</sup> Figure eponime di tale modello furono A. Carnegie e D. Rockefeller. D'altro canto, i primi pensatori americani di cose cooperative furono l'avvocato A. Sapiro (1884-1959), californiano e E. Nourse (1883-1974), economista di Chicago e cofondatore dell'Alleanza Cooperativa Internazionale. Il primo, fautore della grande dimensione per l'impresa cooperativa, non ebbe successo, a differenza del secondo che propose un sistema federale di cooperative di piccola e media dimensione.

lunga sul nascente movimento cooperativo, generando diffidenze e gravi incomprensioni nei confronti di quest'ultimo. J.S. Mill fu tra i primi a criticare severamente la filantropia, figlia legittima della "teoria della dipendenza e della protezione". Con grande perspicacia scrisse: "Sulle classi operaie dell'Europa Occidentale si può almeno affermare come certo che il sistema patriarcale o paternalistico di governo è uno di quelli ai quali [gli operai] non vogliono più essere assoggettati" (Cit. in Latouche, 2003, p.63).

Quale il senso di queste brevi annotazioni in chiave storica? Per un verso, quello di farci comprendere quanto importante sia la riflessione teorica per un tale ambito di attività economica. Molti errori di strategia e parecchi insuccessi il movimento cooperativo avrebbe evitato se avesse potuto contare su un robusto corpus di conoscenze in ambito teorico-economico. Per l'altro verso, quello di consentirci di cogliere l'ancoraggio etico dell'agire cooperativo. Si tratta dell'etica delle virtù, come Adam Smith, sulla scia della linea di pensiero inaugurata dagli umanisti civili, aveva elaborato nella sua opera fondamentale *The Theory of Moral Sentiments* del 1759. L'assetto istituzionale della società – dice Smith – deve essere tale da favorire la diffusione tra i cittadini delle virtù civiche. Se gli agenti economici non accolgono già nella loro struttura di preferenza quei valori che si vuole vengano rispettati non ci sarà molto da fare. Per l'etica delle virtù, infatti, l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale delle persone; cioè dalla loro struttura motivazionale interna, prima ancora che da sistemi di *enforcement* esogeno. E' perché vi sono soggetti che, come i soci cooperatori, hanno preferenze etiche – che attribuiscono cioè valore al fatto che l'impresa pratichi l'equità e si adoperi per il rispetto della dignità delle persone, *indipendentemente* dal vantaggio materiale che ad essi può derivarne – che strumenti come la carta dei valori o il codice etico potranno essere rispettati *anche* in assenza di meccanismi come quello della reputazione. Non così, invece, nell'impresa capitalistica dove a quegli stessi strumenti viene assegnato piuttosto il ruolo di vincolo. (Zamagni, 2005).

Il punto che merita una sottolineatura particolare è che la cifra dell'etica delle virtù è nella sua capacità di risolvere, superandola, la contrapposizione tra interesse proprio e interesse per gli altri, tra egoismo e altruismo. E' questa contrapposizione, figlia della tradizione di pensiero individualista, a non consentirci di afferrare ciò che costituisce il nostro proprio bene. La vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri – come vorrebbero le varie teorie economiche dell'altruismo – ma anche per se stessi. E' in ciò il significato proprio della nozione di bene comune, il quale non è mai riducibile ad un aggregato di beni individuali. Piuttosto, il bene comune, quale è interpretato dall'impresa cooperativa, è il bene dello stesso essere in comune. Cioè il bene dell'essere inseriti in una struttura di azione comune, dotata di specifiche peculiarità, di cui dirò nel paragrafo 6.

#### 4. Sul modo di confrontare impresa capitalistica e impresa cooperativa.

La gran parte della letteratura che, nell'ultimo quarantennio, si è occupata di svolgere il confronto di cui stiamo parlando ha scelto come banco di prova sul quale andare a misurare la performance relativa dei due tipi di impresa quello dell'efficienza. C'è ovviamente una ragione precisa al fondo di tale scelta. Poiché in un'economia di mercato soltanto le imprese efficienti possono sopravvivere al meccanismo di selezione del più adatto, riuscire a stabilire quale forma di impresa è la più efficiente equivale a fornire ragioni capaci di predire il successo di lungo termine dell'uno o dell'altro tipo di impresa. Come viene tradotto in pratica un tale orientamento metodologico?

Si parte dalla considerazione che l'impresa è una coalizione di soggetti che forniscono input necessari allo svolgimento di un determinato processo produttivo, il cui output viene, poi, venduto sul mercato. Poiché i rapporti tra questi soggetti e l'impresa sono regolati da contratti inerentemente incompleti per le ben note ragioni, si ha che a qualcuno di costoro deve essere assegnato il controllo dell'attività produttiva. I soli candidati ad esercitare tale controllo siano i portatori di capitale e i portatori di lavoro. (Come si è specificato nella nota 1 precedente è solamente per ragioni di semplicità che non vengono presi in considerazione altri soggetti, quali i portatori di materie prime oppure i portatori della domanda dei prodotti dell'impresa, cioè i consumatori). Inoltre, quale che sia il soggetto cui è affidato il controllo dell'impresa, si riconosce che l'attribuzione di autorità contiene sempre il rischio dell'abuso: il soggetto che detiene i diritti di controllo può imporre costi e benefici sugli altri componenti della coalizione, senza che costoro possano fare molto per alleviarne le conseguenze. La ragione di ciò, basicamente, è che entro l'impresa – e a differenza di quanto avviene nel mercato – non sono fattibili negoziazioni di breve periodo tra controllanti e controllati e dunque, come osserva Dow (2004), il teorema di Coase non trova applicazione dentro l'impresa. Solo in casi estremi oppure in presenza di gravi abusi di autorità l'opzione exit viene agita dai membri della coalizione. Infine, a partire da questo quadro di riferimento, si va alla ricerca dei fattori causali che spiegano la diversa abilità dei portatori di capitale e di lavoro di esercitare i diritti di controllo ultimo. Vincerà il confronto e quindi finirà col prevalere nel mercato il tipo di impresa che dimostra di essere più efficiente nell'esercizio del controllo. Nel prossimo paragrafo 5, mi occuperò di criticare la base concettuale su cui tale

confronto viene fondato. Prima, però, è opportuno considerare, sia pure in breve, i principali risultati che la letteratura in argomento ha prodotto negli ultimi decenni.

4.1 Un primo filone di ricerca si rifà al celebre contributo di Ward del 1958 che pone nella diversità della funzione obiettivo dei due tipi di impresa la causa del loro diverso comportamento. Due gli assunti fondamentali del modello: per un verso, le condizioni di mercato e le condizioni tecnologiche (espresse da una funzione di produzione neoclassica) sono le medesime per entrambe le imprese; per l'altro verso, l'impresa capitalistica persegue l'obiettivo della massimizzazione del profitto totale e quella cooperativa l'obiettivo della massimizzazione del reddito netto per unità di lavoro (ovvero per socio qualora tutti i lavoratori siano anche soci della cooperativa). I risultati che dal modello trae l'economista americano sono le note "perversità" su cui sono stati versati fiumi di inchiostro. Primo, la funzione di offerta di breve periodo della cooperativa è negativamente inclinata e dunque all'aumento del prezzo di vendita del prodotto diminuisce la quantità prodotta e con essa il lavoro occupato. Secondo, al variare dei parametri di mercato – prezzi degli input e forma della funzione di produzione – la risposta della cooperativa contraddice le familiari leggi della teoria microeconomica. Mai si dirà abbastanza dell'impatto negativo di tali risultati, all'apparenza innocui, sulla credibilità economica del movimento cooperativo, il quale ha dovuto impiegare non poche risorse intellettuali per difendersi dall'attacco di essere una forma minore di impresa.

Un terzo risultato perverso è quello associato al modello di Furobotn e Pejovich (1970) e riguarda il cosiddetto fenomeno del sotto-investimento (e quindi sottocapitalizzazione) della cooperativa. Gli autori mostrano, infatti, che ogniqualvolta l'orizzonte temporale del socio mediano (il tempo che il socio ha da trascorrere ancora in cooperativa) è inferiore all'orizzonte economico dell'investimento (l'arco di tempo durante il quale l'investimento genera ritorni positivi), la governance democratica basata sul principio "una testa un voto" condurrà la cooperativa a scegliere strategie subottimali di investimento e, in definitiva, a condannarla alla piccola dimensione e alla marginalizzazione di nicchia. Ancora una volta, notevole è stato il danno di immagine che tale risultato ha causato al movimento cooperativo, il quale non ha saputo reagire, per tempo, alla critica di non essere in grado di fornire *ragioni teoriche* sufficienti per spiegare la crescita dimensionale delle proprie imprese. (Va da sé che le risposte a livello pratico ci sono state e pure convincenti, ma queste – come si sa dai tempi di D. Ricardo – non bastano mai a invalidare una teoria "dimostrata").

Cosa troviamo al fondo dei risultati perversi? Sostanzialmente un vero e proprio errore di natura epistemologica: il funzionamento della impresa capitalistica viene analizzato all'interno di un mercato supposto di concorrenza perfetta dal quale è pertanto assente ogni tipologia di

fallimento del mercato; l'impresa cooperativa, invece, viene analizzata in un contesto caratterizzato dal vincolo di non esistenza del mercato dei diritti di socio. (Con un mercato del genere, il socio che intendesse lasciare la cooperativa potrebbe appropriarsi del valore attuale dei rendimenti futuri generati dall'attività di impresa vendendo la propria posizione di socio ad altro lavoratore subentrante oppure alla cooperativa stessa). Schlicht e Weizsacher (1977) sono stati i primi a dimostrare la completa equivalenza, quanto a funzioni svolte, tra il mercato di borsa per la capitalistica e il mercato della posizione di socio per la cooperativa: il fenomeno del sottoinvestimento svanirebbe se si assumesse l'esistenza del mercato dei soci. Non solo, ma anche gli effetti perversi trovati da Ward scomparirebbero, dal momento che un mercato dei soci fa, per la cooperativa, ciò che il mercato del lavoro fa per l'impresa capitalistica.

Conviene sgombrare subito il campo da una duplice obiezione. Ma il mercato dei soci – si dirà – è compatibile con la natura propria dell'impresa cooperativa? La risposta è decisamente positiva: fino a che l'impresa è controllata da chi apporta lavoro, l'identità della cooperativa è salvaguardata e non minacciata. L'altra possibile obiezione riguarda la fattibilità pratica della istituzione di un tale mercato. Sappiamo bene quali sono gli ostacoli che si frappongono alla implementazione di un simile progetto. Sia Dreze (1993) sia Bowles e Gintis (1993) hanno indicato nel vincolo di capitale (scarsa ricchezza personale e sottomissione a forme varie di razionamento del credito) cui vanno soggetti i soci lavoratori la ragione principale della difficoltà *pratica* di dare vita ad un mercato dei diritti di socio. Ma ciò è tutt'altra questione, perché le perversità sopra indicate discendono da modelli teorici, non da analisi fattuali o indagini empiriche, e a livello teorico nulla impedisce di assumere che l'impresa cooperativa possa contare sull'esistenza di un mercato dei soci.

La verità è che il confronto tra i due tipi di impresa non viene condotto “ad armi pari”, perché alla cooperativa non vengono assegnati gli stessi gradi di libertà che sono riconosciuti invece alla capitalistica. Ad esempio, perché mai alla prima viene attribuito l'obiettivo di massimizzare il profitto totale e non piuttosto – come dovrebbe essere per simmetria – l'obiettivo di massimizzare il profitto per unità di capitale? Come già Samuelson (1957) aveva chiaramente intuito, in un contesto perfettamente competitivo e a parità (reale) di condizioni, “non importa chi assume chi”, dato che un'economia in cui i lavoratori affittano macchine con contratti, poniamo, di leasing, ed una in cui i capitalisti “affittano” lavoratori a mezzo di contratti di lavoro generano esattamente i medesimi risultati sul piano dell'efficienza. Una conclusione questa che, parecchi anni dopo, è stata formalmente dimostrata da Dreze (1989), ma quasi mai chiamata in causa nel dibattito in argomento.

4.2 Una seconda linea di pensiero è quella di coloro che come Hart e Moore (1996), Kremer (1997), Bacchiega e De Fraja (1999) pongono nella eterogeneità delle preferenze dei soci lavoratori la causa dell'inefficienza della cooperativa rispetto alla gemella capitalistica. Vediamo di che si tratta. Nel loro interessante contributo, Hart e Moore (1996) dimostrano che, dal momento che la procedura democratica adottata dalla cooperativa fa vincere l'opzione (poniamo, un progetto di investimento) favorita dal socio mediano, mentre il costo per la realizzazione dell'opzione viene "sopportato" da tutti i soci in parti uguali, quanto più la media della distribuzione delle preferenze dei soci diverge dalla mediana della stessa, tanto più elevato è il rischio di inefficienza della cooperativa rispetto alla gemella capitalistica. In altri termini, tutte le volte in cui l'assemblea dei soci lavoratori risulta "spezzettata" perché le preferenze dei suoi componenti sono molto eterogenee, è chiaro che, a differenza di quanto accade nella capitalistica dove si vota col criterio "un'azione un voto", l'impresa cooperativa va inevitabilmente incontro al rischio della paralisi decisionale oppure a quello del trasferimento *de facto* del diritto di controllo ai manager. Nel primo caso si ha inefficienza; nel secondo caso, snaturamento della identità cooperativa.

Per certi aspetti parallelo è il risultato ottenuto da Kremer (1997) il quale considera un modello in cui i soci versano una somma fissa per costituire il capitale della cooperativa. Una volta divenuti membri della stessa, essi decidono in assemblea una politica salariale che dipende dai livelli di output ottenuto. Se l'abilità (o lo sforzo) del socio mediano è più bassa dell'abilità (o sforzo) media dei soci, la politica salariale ridistribuirà reddito dai soci ad alta a quelli a bassa produttività. D'altro canto, i primi non possono uscire dalla cooperativa per non perdere la somma inizialmente versata. Ciò spiegherebbe la relativa compressione reddituale che si osserva nell'impresa cooperativa rispetto alla capitalistica e, al tempo stesso, porrebbe in luce un impedimento alla crescita della prima dovuto appunto ad una inefficiente politica remunerativa. Dove risiede l'aporia in questo modo di argomentare? Nell'assunto tacito, ma per nulla giustificato, che la struttura motivazionale di un soggetto che decide di entrare a far parte di una cooperativa sia esattamente la stessa di quella di chi decide di investire i propri capitali in un'impresa capitalistica diventandone socio. Che le cose non stiano in questi termini nella realtà è ampiamente confermato dall'evidenza empirica ed è risaputo da tutti, eccetto che da chi costruisce modelli per dimostrare ciò che è già implicitamente presente nelle premesse. Ad esempio, basterebbe aggiungere agli argomenti della funzione di utilità degli agenti un parametro che riflettesse la preferenza per l'equità – come si fa nei modelli che trattano del gioco dell'ultimatum – perché i risultati cui giungono Hart e Moore e Kremer vengano annullati o comunque ridimensionati. (Borzaga, 2001).

Di particolare interesse ai fini del nostro discorso è il saggio di Bacchiega e De Fraja (1999). In un contesto comparativo in cui il fuoco dell'attenzione è posto sul disegno costituzionale, tipizzato dalla regola procedurale con cui si arriva alle decisioni in assemblea nei due tipi di impresa, questi Autori assumono che sia le possibilità tecnologiche, sia i prezzi, sia ancora la funzione di utilità dei soggetti siano eguali. Quest'ultima, in particolare, è del tipo:  $U_i = U(c_i, E, w_i)$ , dove  $c_i$  denota il bene di consumo dell'agente *i-mo*;  $E$  un bene pubblico locale;  $w_i$ , la usuale variabile stocastica. In un mondo di contratti completi la scelta dell'assetto istituzionale di impresa sarebbe del tutto irrilevante: si otterrebbe comunque la soluzione di *first best*, quella che massimizza la sommatoria delle utilità individuali. Invece, con contratti incompleti gli Autori dimostrano che organizzare in modo cooperativistico l'azione comune che viene posta in essere per conseguire l'obiettivo di produzione conduce al sottoinvestimento e quindi ad un esito inefficiente. La ragione, basicamente, è che il socio lavoratore è razionalmente indotto ad offrire un minor contributo finanziario del socio capitalista alla realizzazione dell'azione comune.<sup>4</sup>

Intuitivamente, la spiegazione è che in ogni azione comune v'è sempre implicata una qualche produzione di bene pubblico locale e con beni pubblici puntualmente si presenta il problema del *free-riding*. Ora, nella cooperativa i soci che derivassero *ex-post* un basso beneficio dalla produzione di bene pubblico non sarebbero certo sollecitati a contribuire *ex-ante* alla creazione dello stesso. Non così, invece, nell'impresa capitalistica dove una minoranza di soci, in possesso però della maggioranza delle quote di capitale, può prendere decisioni contro la maggioranza numerica dei soci. Questo significa che i soci capitalisti hanno motivo di portare risorse alla loro impresa allo scopo di "comprare il potere di prendere decisioni". E' questo incentivo a vanificare il problema del *free-riding* che di per sé esiste pure nell'impresa capitalistica. (Si badi che questo implica che è l'asimmetria nella distribuzione delle quote di capitale tra i soci della capitalistica a fare la differenza con quanto avviene nella cooperativa. Tanto è vero che se i soci capitalisti avessero tutti il medesimo numero di quote o di azioni, essi si comporterebbero come se fossero in una cooperativa).

Cosa non quadra con tale visualizzazione del problema del confronto tra tipi diversi di impresa? La non parità di trattamento circa il modo in cui viene formalizzato il comportamento dagli agenti nei due tipi di impresa. Perché mai la funzione di utilità del socio lavoratore dovrebbe essere la stessa di quella del socio capitalista? Non è forse vero che – come si dirà nel prossimo paragrafo – la scelta di aderire ad una cooperativa piuttosto che ad una capitalistica postula un giudizio preanalitico nel senso di J. Schumpeter, un giudizio cioè che chiama in causa un preciso giudizio di

---

<sup>4</sup> Si osservi che mentre nel modello di Furobotn e Pejovich il sottoinvestimento della cooperativa è da imputarsi alla divergenza tra orizzonte temporale del socio mediano e orizzonte economico del progetto di investimento, qui il medesimo risultato è piuttosto da attribuire alla specifica forma assegnata alla funzione di utilità degli agenti.



valore, quello riguardante l'autonomia personale? Possibile che non si riesca a percepire che un conto è lavorare in un'impresa in cui si è dei controllati, altro conto è svolgere il medesimo lavoro ma in quanto controllori? Dunque, mentre è perfettamente legittimo che la funzione di utilità del socio capitalista sia della forma sopra indicata, quella del socio lavoratore non può non includere, quale argomento *ulteriore*, almeno il consumo di bene relazionale che sempre accompagna l'azione cooperativa (Bruni, Zamagni, 2004):  $U_i = U(C_i, E, R_i, w_i)$ , con  $R_i = 0$  se il soggetto decide di entrare quale socio nella capitalistica, e  $R_i > 0$  se  $i$  decide di entrare quale socio nella cooperativa. Se così si facesse, si troverebbe che il consumo di  $R_i$ , assai più dello scopo di “comprare il potere di prendere decisioni”, sarebbe in grado di controbilanciare il *free-riding*. Infatti, come si trae dalla vasta letteratura di teoria delle organizzazioni, il rapporto tra un individuo e un'impresa non si esaurisce nello scambio economico tra le due parti. Esso include anche un rapporto di appartenenza, che esprime il bisogno fondamentale di identità delle persone, che dà luogo ad uno scambio di tipo psicologico avente per oggetto elementi immateriali, ma reali, quali la lealtà, la fiducia reciproca, il senso di equità. (Rousseau, 1995) Ora, non v'è chi non veda come, nella decisione riguardante se entrare o meno in cooperativa, la considerazione degli incentivi relazionali non possa essere dimenticata. Se l'unica categoria di incentivi ad essere presa in considerazione quando si confrontano i due tipi di impresa, è quella degli incentivi materiali, è evidente che la sentenza di condanna – cioè di inefficienza – nei confronti della cooperativa è già scritta in partenza. (Musella, in Mazzoli e Zamagni, 2005).

4.3 Di un terzo approccio di studio conviene qui dire, quello neoistituzionalista associato ai nomi, soprattutto, di Williamson e di Hansmann. Alla domanda: perché esistono tipi diversi di imprese, gli autori che si riconoscono nel paradigma transazionale rispondono che ciò dipende dalla diversa capacità delle varie classi di *stakeholder* di minimizzare la somma complessiva e dei costi della contrattazione (quelli dovuti al potere di mercato ex-ante, al potere di mercato ex-post, alle asimmetrie informative) e dei costi d'esercizio dei diritti di proprietà (costi per il controllo dei manager; costi del processo di decisione collettiva; costi dell'assunzione del rischio). E' dunque, ancora una volta, la diversa capacità da parte delle singole classi di portatori di interesse di essere efficienti a determinare se l'impresa è “bene” che sia strutturata nella forma capitalistica o in quella cooperativa. Valgano un paio di esempi.

Fintanto che le quote versate dai soci oppure i capitali accantonati dagli utili non distribuiti sono sufficienti ad assicurare l'espansione dell'impresa, la governance cooperativa non pone problemi. Ma quando giunge il momento di mobilitare capitale di rischio all'esterno dell'impresa, i potenziali investitori esterni, temendo l'abuso di autorità da parte dei soci lavoratori, (ai quali solo

spetta il controllo ultimo), non investiranno quanto necessario alla crescita aziendale. Ecco perché raramente si troveranno cooperative nei settori ad alta intensità di capitale oppure nei casi in cui i soci sono “troppo poveri” per dotare la loro impresa dei capitali necessari oppure ancora quando è difficile ottenere a prestito i beni capitale necessari. (Zevi, in Mazzoli e Zamagni, 2005.). Le difficoltà dell’impresa capitalistica sono analoghe anche se simmetriche: come motivare coloro che in essa operano a fornire informazioni e ad esercitare lo sforzo ottimale? Il lavoratore dipendente difficilmente rivelerà le sue reali abilità nello svolgimento dei compiti ai quali è adibito per timore che chi esercita le funzioni di controllo possa trarne un vantaggio unilaterale. Inoltre, l’impresa capitalistica, mentre richiede ai propri dipendenti un investimento specifico in capitale umano, non offre garanzie circa la durata del rapporto di lavoro: ciò che incentiva il lavoratore a non puntare sulla specializzazione eccessiva per scongiurare gli effetti di *lock-in*. Si riesce così a comprendere perché la forma cooperativa avrà successo in tutti quei casi in cui, per ragioni tecnologiche, i lavoratori devono fare forti investimenti specifici in abilità, oppure nei casi in cui è la conoscenza tacita, piuttosto che quella codificata, il fattore strategico di sviluppo dell’impresa.

Come si noterà, a differenza di quanto accade nei contributi di cui ai punti 4.1 e 4.2 precedenti, l’esito del confronto tra imprese capitalistica e cooperativa non è qui scontato, cioè non è già contenuto nelle premesse dell’analisi. Si tratta dunque di un progresso apprezzabile. Quale allora il limite dell’approccio transazionale? Il primo limite – tutto sommato, minore – è che il criterio dell’efficienza viene applicato all’impresa singola presa in isolamento da tutto il resto. Il che significa escludere dal calcolo di efficienza sia le esternalità (positive o negative) connesse all’operatività d’impresa sia le complementarità strategiche che tra imprese. Ora, se per l’impresa capitalistica tale dimenticanza non fa grossi problemi, lo stesso non può dirsi per la cooperativa. E’ risaputo, infatti, che le imprese cooperative fanno sistema – il cosiddetto intercooperativismo – e che esso si avvale di accordi relazionali il cui significato pratico è l’abbattimento proprio dei costi di transazione. Tagliare fuori dal calcolo dell’algoritmo di Hansmann un tale elemento vuol dire influenzare, almeno in parte, l’ordine di efficienza. Il secondo limite, quello certamente più serio, ha a che vedere con la significatività e l’appropriatezza dell’efficienza come criterio di confronto. Di ciò dirò nel prossimo paragrafo. Prima conviene considerare l’argomento di Dow (2004) che, tra tutti quelli disponibili in letteratura, mi pare il più convincente e robusto.

Per Dow, l’asimmetria più rilevante tra gli input di capitale e lavoro è che, mentre la proprietà dei beni capitali può essere trasferita da un soggetto all’altro, la capacità di fornire lavoro, in quanto inalienabile, non può esserlo. Conseguenza da ciò che un’impresa può ottenere il capitale di cui abbisogna sia da uno stock di beni di sua proprietà sia da un flusso di servizi ottenuti da beni presi a prestito (*leasing*); invece, può ottenere i servizi di lavoro solamente nella forma di un flusso,

dal momento che non esiste lo stock di lavoratori (non è ammessa la schiavitù). Inoltre, mentre il tempo di lavoro di un soggetto non può eccedere limiti naturali, non vi è alcun limite superiore alla ricchezza che un investitore può avere. Infine, chi fornisce lavoro non può non intrattenere rapporti di vicinato con gli altri fornitori dell'input di lavoro e nessuno 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" e può collocarle anche in luoghi diversi simultaneamente. Non solo, ma i servizi di lavoro sono inerentemente eterogenei perché legati alle caratteristiche delle persone da cui promanano; il capitale finanziario, invece, è omogeneo. In buona sostanza, 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 capitalista, 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. In definitiva, è la non alienabilità del fattore lavoro e la alienabilità del fattore capitale a rimarcare la differenza profonda tra imprese capitalista e cooperativa, e quindi a determinarne la differente efficienza relativa.

##### 5. Perché l'efficienza è insufficiente come criterio di valutazione.

Quali ragioni sconsigliano l'adozione dell'efficienza come *unico* banco di prova sul quale confrontare la performance relativa delle imprese capitalista e cooperativa? Ne indico tre. La prima è che, contrariamente a quanto molti pensano, quella di efficienza non è nozione neutrale rispetto ai giudizi di valore; non è cioè una categoria positiva, bensì normativa, di discorso. Essa postula, infatti, l'accettazione dell'utilitarismo benthamiano come presupposto etico. Sia che si adotti la versione paretiana di efficienza, basata sull'ordinalismo, sia che si accolga la nozione di efficienza come misura dello scarto di un certo risultato dalla soluzione di *first best* (versione cardinalista) è pur sempre la filosofia utilitarista ciò a cui ci si deve riferire. Come si può allora affermare che il confronto tra i due tipi di impresa, in quanto fondato sul calcolo di efficienza, è di natura tecnica e perciò oggettiva?

La seconda ragione è che come Sacconi (2001) annota: "fattore base dell'efficienza delle organizzazioni non profit è la possibilità di avvalersi di principi ideologici e codici etici di autoregolamentazione. Questi operano nel duplice senso di trarre da tali fattori un elemento aggiuntivo di motivazione e di incentivo per i membri dell'organizzazione e al contempo come strumento cognitivo che l'organizzazione può utilizzare verso i donatori e i beneficiari dei servizi sociali". (p.1) (L'argomento di Sacconi, pur riferito alle organizzazioni non profit, vale anche e a

*fortiori*, per le imprese cooperative). Ora, proprio perché la risorsa aggiuntiva che la cooperativa può utilizzare a proprio vantaggio è la *motivazione intrinseca* degli attori che in essa operano, l'analisi comparata in termini di efficienza non può essere svolta sulla base del modello di *rational choice* (e dell'apparato di algoritmi che da esso discendono), perché, come si sa, quello della scelta razionale è un modello teleologico che, in quanto tale, non è capace di tener nel dovuto conto le motivazioni degli agenti. In altri termini, la razionalità strumentale, non riesce a far posto, in modo adeguato, alla categoria delle motivazioni, sociali o etiche che siano. Tanto è vero che, come si coglie dalla letteratura in argomento, le motivazioni vengono "ridotte" a argomenti speciali delle funzioni di utilità degli agenti oppure a forme particolari delle stesse funzioni di utilità: il che è proprio quanto le motivazioni non "sopportano". Già John Dewey - il fondatore del pragmatismo filosofico - aveva avvertito che l'azione umana non può essere spiegata né in termini di soli fini e credenze - come se le motivazioni intrinseche e l'ambiente circostante nulla contassero - né in termini di sole motivazioni e ambiente - come se fini e credenze non esercitassero alcun peso. Pertanto, quando Stigler e Becker (1977), nel loro famoso articolo, affermano che il mutamento dei comportamenti osservati va spiegato come risposta da parte di un soggetto razionale al mutamento dei soli incentivi, questi autori dimostrano di essere affetti da ingenuo realismo, perché gli incentivi non sono mai definibili indipendentemente dalle motivazioni del soggetto al quale quegli incentivi sono indirizzati.

Quale la conseguenza di quanto sopra? Che se dal calcolo dell'efficienza vengono esclusi tutti quegli elementi che motivano un soggetto a diventare socio di cooperativa (la valorizzazione della soggettività; il vantaggio psicologico di non subire l'alienazione; la condivisione dei fini dell'azione comune; il senso di equità), è chiaro che si dà all'analisi una curvatura a favore dell'impresa capitalista. Mentre si enfatizzano i costi che la cooperativa incontra - soprattutto quelli per la raccolta del capitale - non si considerano i benefici che essa è capace di generare e ciò per la semplice ragione che tali benefici non riguardano l'impresa capitalista. (Borzaga e Tortia, 2004, anche in Mazzoli e Zamagni, 2005).

L'ultima ragione, infine, chiama in causa le esternalità sociali che l'impresa, per il fatto stesso di operare in un certo modo, sempre genera. Il fatto è che nel calcolo dell'efficienza le esternalità sociali mai vengono prese in considerazione. La più rilevante di queste ha a che fare con la democratizzazione della società. Se è vero - come a me pare - che la democrazia nei luoghi di lavoro facilita e rende più stabile la democratizzazione delle istituzioni politiche e se si accetta che l'assetto democratico della società è funzionale allo sviluppo anche economico, allora un'analisi comparativa delle forme d'impresa che non prendesse in considerazione un tale aspetto

peccherebbe di ingiustificata parzialità. “Se la democrazia – scrive Dahl (1985) – è giustificata nel governo dello Stato, allora essa è pure giustificata nel governo dell’impresa” (p.57).

Un antico pensiero di Cesare Beccaria ci aiuta a comprendere meglio il punto. In *Dei delitti e delle pene* si legge: “Se noi vogliamo una repubblica fatta di famiglie, noi avremo allora una repubblica fatta da capi famiglia e quindi una repubblica democratica di questi capi famiglia, ma ciascuna famiglia avrà una struttura di gerarchia e di schiavitù. Invece, se vogliamo avere delle vere repubbliche dobbiamo puntare sulla persona”. Beccaria aveva ben colto la questione: se il capo famiglia rappresenta l’intera famiglia, quel che in essa succede è del tutto irrilevante e quindi se ne può prescindere. Ebbene, se al termine famiglia sostituiamo quello di impresa e al termine repubblica quello di economia di mercato, riusciamo a comprendere come si possa avere libertà di impresa senza un’autentica libertà a livello di cittadinanza, perché chi lavorasse in imprese governate dal principio di gerarchia non riuscirebbe a vivere nei luoghi di lavoro un’esperienza di libertà. Invero, non si potrà certo negare che un sistema economico in cui chi lavora in impresa è anche proprietario e controllore (ultimo) della stessa sia “superiore”, nell’ordinamento della libertà positiva, di un sistema economico in cui chi lavora è sottoposto alla regola di gerarchia e dunque al restringimento degli spazi dell’autonomia personale.

Questa osservazione rinvia ad una questione di più ampia portata. Se si riflette un istante, si scopre che l’economia capitalistica soffre di una grave contraddizione pragmatica: mentre nell’arena del mercato trovano spazio i due principi fondativi della modernità – la libertà dell’individuo e l’eguaglianza formale di tutti gli individui – dentro l’impresa capitalistica prevalgono rapporti verticali basati sulla gerarchia. (Eloquente, a tal riguardo, il testo dell’art. 2086 del codice civile italiano: “L’imprenditore è il capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”). “Perché – si chiede Bruni (2004) – nonostante l’economia moderna nasca profondamente legata ai principi di eguaglianza e di libertà, l’impresa, sua istituzione principe, si è costruita sul principio gerarchico?” (p.378). Un interrogativo questo che, da un’altra prospettiva di discorso, Zingales (1998) formula così: “La governance è sinonimo di esercizio dell’autorità, direzione e controllo. Queste parole suonano strane, però, quando usate in un contesto di una economia di libero mercato. Perché dovremmo avere bisogno di qualche forma di autorità? Non è forse il mercato capace di allocare in modo efficiente tutte le risorse senza l’intervento di una autorità?” (p.497).

Marx aveva chiaramente compreso che è “il rapporto di capitale” la causa prima dell’assenza di libertà e di eguaglianza entro l’impresa capitalistica. A differenza del Marx giovane che, sulla scia della filosofia hegeliana e del pensiero politico di Feuerbach, identificava il capitalismo con la proprietà privata dei mezzi di produzione, il Marx maturo giunge a percepire che

è il contratto di lavoro l'istituzione fondamentale del capitalismo dalla quale derivano i vari effetti. In buona sostanza, è la confusione – spiega molto bene Screpanti (2004) – tra contratto di società e contratto d'opera, da una parte, e contratto di lavoro, dall'altra, a generare non pochi equivoci circa le reali differenze tra impresa cooperativa e capitalistica. Infatti, mentre nel contratto di società, due o più parti si coalizzano per l'esercizio di un'azione comune allo scopo di dividersi il residuo (o prodotto netto) e nel contratto d'opera, un soggetto si impegna a fornire un'opera ad altro soggetto, senza alcun vincolo di subordinazione; nel contratto di lavoro, una parte (il lavoratore dipendente) accetta di rinunciare alla propria autonomia decisionale per un certo lasso di tempo a favore del datore di lavoro in cambio di una remunerazione fissata ex ante e indipendente dal risultato ottenuto (il salario). Inoltre, nel contratto di società il potere decisionale spetta a tutti i soci e l'oggetto della transazione è l'ammontare dei servizi di lavoro che i soci apportano oltre che il capitale eventualmente da loro conferito; nel contratto d'opera, remunerazione e natura dei servizi erogati sono definiti ex-ante, ma il modo in cui questi sono erogati è deciso liberamente dal lavoratore stesso; invece col contratto di lavoro non si scambia un bene o un servizio ben definiti, ma si assume un impegno all'obbedienza, tanto che il salario si configura come il prezzo della rinuncia a quel bene immateriale che è l'autonomia personale. “L'obbligo all'obbedienza assunto dal lavoratore col contratto di lavoro *istituisce* l'impresa capitalistica, la quale può essere definita come un'organizzazione basata su una gerarchia di potere finalizzata alla produzione di profitti. L'impresa capitalistica è un *nesso di contratti di lavoro*, vale a dire proprio l'opposto di ciò a cui pensano i teorici del ‘nesso di contratti’” (Screpanti, 2004, p.12). I quali teorici confondono il contratto di lavoro con le altre figure contrattuali, come se la natura di tutte queste fosse la medesima.

Alla luce di quanto precede, riusciamo a comprendere la cifra dell'impresa cooperativa: ponendo i soci lavoratori nella condizione di controllare la propria attività produttiva, questo tipo di impresa attua al proprio interno quei principi di eguaglianza e di libertà che contraddistinguono l'economia di mercato. In tal modo, la cooperativa risolve, quanto meno a livello di principio, quella contraddizione pragmatica di cui si è detto sopra. Se si ammette – come penso – che l'autonomia sia un valore in sé, indipendentemente dal fatto che essa conduca a più alti o bassi risultati economici, allora riusciamo ad apprezzare l'opinione di Cicerone secondo cui: “ignobili e vili sono i guadagni dei salariati, dei quali si paga il lavoro e non l'arte: poiché il salario è il prezzo della loro servitù... Sordida è l'occupazione in cui si trovano gli operai, poiché nulla di veramente libero si può trovare in un opificio”. (*De Officiis*; cit. in Screpanti, 2004, p.18).

In definitiva, la cooperativa è la forma di impresa preferita da soggetti che pongono in cima alla propria gerarchia di valori l'autonomia e la libertà personali. Il che vale a suggerire una

spiegazione - che ritengo assai plausibile - della scarsa diffusione nel mondo di questo tipo di impresa: che la passione per la libertà (positiva) non occupa ancora il primo posto dell'ordinamento lessicografico di preferenza della gran parte delle persone. Significativa, a tale riguardo, l'affermazione di Walter Benjamin: "il dolore che accompagna la sottomissione è preferibile al dolore che sempre accompagna la libertà".

#### 6. Il "fundamentum divisionis" tra imprese capitalistica e cooperativa.

Giunti a questo punto dell'argomento, la domanda che non è più possibile rinviare è: dove porre il discrimine ultimo fra i due tipi di impresa? Per rispondere, conviene partire dalla considerazione che l'azione economica, quale che essa sia, è sempre un'azione comune, "un'azione, cioè, che per essere compiuta ha bisogno del concorso intenzionale di due o più soggetti". (Viola, 2004, p.14). 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 – come si è detto nel paragrafo 2 – è fondata sulla divisione del lavoro è un mondo densamente popolato di azioni comuni. Seguendo Viola (2004), tre sono gli elementi identificativi dell'azione comune. Il primo è che essa non può essere condotta a termine 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. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. E' 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 di uno stesso 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.

Diversi sono i tipi di azione comune e ciò in relazione all'oggetto della comunanza. Questa, infatti, può realizzarsi intorno ai mezzi oppure intorno ai fini dell'azione stessa. Nel primo caso, l'impresa sarà di tipo capitalistico e la forma che l'intersoggettività assume è, tipicamente, quella del contratto. Come si sa, nel contratto le parti devono bensì concorrere assieme alla sua realizzazione, ma ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti. Si pensi al contratto di compravendita tra un venditore e un compratore o allo stesso contratto di lavoro. Invece, quando la comunanza è declinata intorno ai fini, si ha l'impresa cooperativa. Si badi che c'è differenza tra la

situazione in cui si condivide che ognuno persegue il proprio fine (come accade nella 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, 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. In buona sostanza, mentre pubblico si oppone a privato, comune si oppone a proprio. E' comune ciò che non è *solo* proprio, né ciò che è *di tutti* indistintamente.

Quale la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione 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 la scienza del management, a partire almeno dal pionieristico contributo di F. Taylor del 1911 (*Principles of Scientific Management*) e, nel secondo dopoguerra, da quello di Herbert Simon. D'altro canto, quando il "comune" dell'azione si estende ai fini, il problema che va risolto è come realizzare la *cooperazione*. A scanso di equivoci, è bene precisare che la nozione di cooperazione, quale qui intesa, non va confusa con la cooperazione di cui parla la teoria dei giochi. Come noto, cooperativo è un gioco quando esiste un qualche meccanismo di *enforcement* per far rispettare gli impegni presi dai giocatori, ognuno dei quali, però, persegue un fine che diverge da quello degli altri. Per dirla in termini formali, un problema di coordinazione nasce dall'interdipendenza strategica di più soggetti; un problema di cooperazione, invece, nasce dalla loro interdipendenza assiologica. Come a dire che nella cooperazione quale qui intesa l'intersoggettività è un valore; nella teoria dei giochi essa è una circostanza.

Contrariamente a quel che sostengono i teorici dell'agenzia, il coordinamento delle decisioni dentro l'impresa si avvale di strumenti non di mercato. Quasi mai, infatti, si usano i prezzi entro l'impresa per coordinare la divisione del lavoro. Non è pertanto accoglibile il punto di vista di Alchian e Demsetz (1972) secondo cui: "dire ad un dipendente di battere a macchina una lettera piuttosto che catalogare un documento è come dire al droghiere di vendere questa marca di tonno piuttosto che quella marca di pane" (p.777). E ciò per la semplice ragione che è fuori dalla realtà pensare all'impresa come ad una sorta di mercato *sui generis*, dal momento che le persone che operano in un'impresa sono guidate, oltre che da comandi, anche da norme di comportamento informali, quelle che definiscono la specifica cultura d'impresa. Non ci vuol tanto a comprendere come gli effetti di tali norme sul comportamento umano siano assai diversi dagli effetti generati dal sistema dei prezzi che governa le relazioni di mercato.



La reazione di un consumatore alle variazioni del prezzo del bene che intende comprare sono certamente diverse dalla reazione che un lavoratore oppone alla competizione posizionale attuata dall'impresa in cui lavora. Mentre le variazioni di prezzo incidono sulle mie decisioni di acquisto, ma lasciano immutato il mio modello di comportamento, le regole informali vigenti nell'impresa in cui lavoro creano un costume di vita e questo induce in me una precisa aspettativa di diritti e obbligazioni. Ora, come Schlicht (2003) lucidamente dimostra, il problema basilare che un'organizzazione d'impresa deve risolvere è quello della "coerenza psicologica" tra norme sociali e stili di lavoro, da un lato e comandi e regole formali, dall'altro. Se il manager impartisce ordini che vengono percepiti come incompatibili con le norme informali si arriva al caos organizzativo. Invero, mentre il comando dato ad una macchina non influenza la "risposta" che quella macchina darà ad altri comandi, così non accade con le persone, perché ogni comando crea un precedente, e cioè l'aspettativa che situazioni simili verranno trattate, in futuro, in modo simile. E se così non è, il lavoratore reagirà facendo *shirking* oppure rifiutandosi di mettere a disposizione dell'impresa la propria conoscenza tacita.

Ebbene, si può mostrare che il modello della coordinazione non scongiura affatto il rischio dell'incoerenza psicologica e quindi il rischio dell'inefficienza organizzativa. (Si veda, ad esempio, Dassein e Santos, 2003). Il modello della cooperazione, invece, offre una tale garanzia perché esso concede ai lavoratori quella discrezione decisionale che è necessaria per adattarsi alle circostanze locali. L'adattamento, infatti, richiede sempre l'uso di informazione locale associata ad un particolare compito, informazione che appartiene esclusivamente al lavoratore adibito a quel compito. E' ormai risaputo che, date le caratteristiche dell'attuale traiettoria tecnologica, uno dei problemi centrali dell'impresa moderna è quello di come adattare reciprocamente disegno organizzativo e struttura produttiva e ciò allo scopo di sfruttare al meglio le complementarità potenziali tra le risorse (Trento e Warglien, 2001). E rispetto a tale problema il modello della cooperazione si dimostra decisamente superiore a quello della coordinazione.

Si pone allora la domanda: come fare per risolvere positivamente un problema di cooperazione? Bratman (1999) dà una risposta, a mio avviso, convincente quando indica le tre condizioni seguenti. In primo luogo, ciascun partecipante all'azione comune assume come rilevante, e quindi meritevole di rispetto, le intenzioni degli altri e sa che ciò è reciproco. E' questa la condizione di *mutual responsiveness*, per la quale non basta che i soci intendano fare la stessa azione; occorre anche che vogliano farla insieme. In secondo luogo, ciascuno si impegna in un'attività congiunta – sia pure per ragioni diverse – e sa che anche gli altri intendono fare lo stesso. E' il *commitment to the joint activity*, secondo cui è di fatto impossibile quantificare il contributo specifico di ciascuno al prodotto congiunto. Infine, ognuno si impegna ad aiutare gli altri nei loro

sforzi così che il risultato finale possa essere conseguito al meglio. (*Commitment to mutual support*). Si osservi che l'aiuto reciproco deve manifestarsi mentre si svolge l'attività congiunta, non *a latere*, né al termine dell'azione. Tale impegno non va dunque confuso né con l'atteggiamento autointeressato né con l'altruismo disinteressato. Essendoci una congiunzione degli interessi, nel prestare il proprio aiuto agli altri si continua a perseguire il proprio interesse. In altri termini, il socio cooperatore proprio in ragione della preoccupazione per il suo benessere si interessa del benessere degli altri soci. (Dworkin, 1992). E' questa la specifica interpretazione del principio di reciprocità che l'impresa cooperativa attua. Per fare memoria. Il principio di reciprocità suona così: ti do (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 che sta alla base dell'agire capitalistico recita: ti do (o faccio) qualcosa purché tu mi dia in cambio l'equivalente di valore. A sua volta, il principio di filantropia o dell'altruismo puro recita: ti do a patto che tu non mi dia alcunché; anzi, neppure voglio conoscere la tua identità.<sup>5</sup>

Cosa deve fare una cooperativa per soddisfare queste condizioni? Per un verso, deve rendere pervia la via della comunicazione tra i soci cooperatori; per l'altro verso, deve impegnarsi a praticare l'equità, evitando sia l'asservimento sia lo sfruttamento. (Viola, 2004). Vediamo di chiarire. La comunicazione è cosa diversa dall'informazione. Mentre, un'informazione completa è tutto quel che serve ai fini della soluzione di un problema di coordinazione delle decisioni, la cooperazione presuppone la messa in pratica di una particolare forma di democrazia deliberativa: l'esercizio tra i membri dell'impresa dell'opzione *voice*. E' a Hirschman che si deve l'importante distinzione tra le opzioni *exit* e *voice* e l'affermazione che, mentre la prima troverebbe quale luogo idealtipico di applicazione la sfera dell'economico, la seconda troverebbe spazio, invece, nella sfera politica. Ebbene, il significato, proprio e unico ad un tempo, dell'agire cooperativo è quello di estendere l'esercizio della *voice* alla sfera delle relazioni economiche. Come è noto, il processo deliberativo postula la possibilità dell'autocorrezione e quindi che ciascun soggetto ammetta, *ab imis*, la possibilità di mutare le proprie preferenze alla luce delle ragioni addotte dagli altri. Ciò implica che non è compatibile col metodo deliberativo la posizione di chi, in nome della gerarchia di potere, si dichiara impermeabile alle altrui ragioni. (Zamagni, 2004). E' in vista di ciò che la deliberazione presuppone, necessariamente, la comunicazione. Secondo Cohen (1989), la cooperazione si basa sulla "deliberazione focalizzata sul bene comune" in cui chi vi partecipa si dichiara disponibile a mettere in gioco le proprie preferenze iniziali, perché "le preferenze e le convinzioni rilevanti sono quelle che emergono da o sono confermate per mezzo della

---

<sup>5</sup> Si noti che mentre la filantropia è pienamente compatibile con l'agire capitalistico, il principio di reciprocità è da quest'ultimo escluso. Per un approfondimento del tema e per l'analisi delle conseguenze cui portano i tre principi rinvio a Zamagni (2002).

deliberazione” (p.69). Una cooperativa che non comprendesse questa sua specifica peculiarità e che in nome dell’efficienza scimmiettasse il *modus operandi* dell’impresa capitalistica – nella quale non può trovare posto per definizione alcun processo deliberativo – sarebbe votata a sicura eutanasia. Anche perché l’impresa cooperativa è assai meglio equipaggiata della gemella capitalistica per sfruttare le potenzialità della rete come forma endogena di organizzazione che consente ai suoi utilizzatori di beneficiare di esternalità dinamiche, complementarità strategiche e fenomeni cumulativi. E’ bensì vero che per costruire una rete basta la coordinazione, ma è del pari vero che le strutture reticolari danno il massimo dei loro vantaggi quando sono soddisfatte le tre condizioni di cui parla Bratman (1999).

L’altro requisito – come sopra si diceva – è il *commitment* per l’equità *interna*. Il libero coerire dei soci a formare la cooperativa trova la sua giustificazione prima nel fine di bandire sia l’asservimento sia lo sfruttamento. L’idea di cooperazione si distingue da quella di coordinazione proprio in ciò che, mentre quest’ultima postula la gerarchia, la prima presuppone la pari dignità dei soggetti e degli ambiti in cui essi operano. La cooperazione – osserva John Rawls – esige assai più della coordinazione, in quanto si basa su regole e procedure accettate e fatte proprie da tutti i partecipanti. E’ bensì vero, infatti, che in ogni azione comune, e quindi in ogni impresa, c’è bisogno che qualcuno eserciti la funzione di comando per far convergere le singole volontà. Ma mentre nell’impresa capitalistica il comando discende dalla gerarchia di potere, che può essere applicata in modo più o meno autoritario a seconda delle caratteristiche personali, nella cooperativa esso è associato all’autorità in maniera tale che nessuno può imporre agli altri il proprio modo di intendere l’azione comune. Se ne trae che la cooperativa che fondasse la propria struttura di governance sul modello della gerarchia, anziché su quello dell’autorità, perderebbe l’occasione più preziosa di valorizzazione della propria specificità identitaria. Vedo di spiegarmi.

Come suggeriscono Besley e Ghatak (2004), una “missione” consta di un insieme di attributi di un progetto tali che i soggetti che prendono parte alla sua realizzazione valutano il suo successo al di là del reddito monetario che essi ricevono dalla realizzazione del progetto stesso. In tal senso, la cooperativa può essere vista come un’organizzazione *mission-oriented* che trae forza dalle motivazioni degli agenti. Motivato è l’agente che persegue un determinato fine perché sa che vi è un beneficio intrinseco nel fare una certa cosa o nel comportarsi in un certo modo. Chiaramente, l’esistenza di una missione, mentre riduce il bisogno di negoziare schemi di incentivo pecuniario, aumenta l’importanza, al fine di ottimizzare lo sforzo degli agenti, degli aspetti non pecuniari dell’assetto organizzativo d’impresa.

In termini simbolici, questo significa assumere, per il generico soggetto *i-mo*, una funzione di utilità del tipo:  $U_i = a w_i + (1 - a) m_i$ , dove  $w_i$  denota la remunerazione pecuniaria,  $m_i$  la

motivazione intrinseca e  $a$  ( $0 < a < 1$ ) il peso attribuito alla prima componente e  $(1-a)$  il peso attribuito alla seconda. Ora, poiché le motivazioni intrinseche differiscono, in generale, da persona a persona, delle due l'una: o l'impresa *mission-oriented*, come è appunto la cooperativa, riesce a organizzare tale diversità e allora potrà conseguire consistenti guadagni di produttività, oppure non ci riesce ed allora cadrà vittima di conflitti paralizzanti. Ecco perché il manager della cooperativa deve saper “far bene” quanto l'omologo della capitalistica e in più fare altro; vale a dire deve saper miscelare in modo ottimale  $w$  e  $m$ , incentivi materiali e incentivi relazionali. Che se, perché preso da smania imitativa dovuta ad una sorta di complesso d'inferiorità, il manager cooperativo insistesse sulla sola variabile  $w$ , questi finirebbe con il provocare quell'effetto di spiazzamento di cui parla Frey (1997): le motivazioni intrinseche vengono come narcotizzate da quelle estrinseche. (Salani, in Mazzoli e Zamagni, 2005)

E' questa un'eventualità che Gibbons (1998), entro un diverso contesto di discorso, dimostra di non escludere affatto quando scrive: “Una possibilità che preoccupa è che le pratiche di management basate sui modelli economici [tradizionali] possono ridurre o anche distruggere realtà non economiche come le motivazioni intrinseche e le relazioni sociali” (p.130). Sarebbe veramente paradossale che in un periodo storico come l'attuale in cui gli studi più accreditati dell'organizzazione capitalistica d'impresa vanno scoprendo che la sostenibilità economica non può essere assicurata con i soli controlli e incentivi materiali, i responsabili del movimento cooperativo si lasciassero sfuggire l'occasione di utilizzare le specificità della forma cooperativa d'impresa per raggiungere obiettivi che non sono raggiungibili con per via di coordinazione. Come recentemente Falk e Kosfeld (2004) hanno dimostrato, sperimentalmente, l'uso di incentivi materiali, nella misura in cui segnala la sfiducia del principale nei confronti dell'agente, riduce significativamente la disponibilità di quest'ultimo ad agire nell'interesse del primo. L'impiego di incentivi si ritorce, come dire, contro il principale e la performance dell'agente è inferiore a quella che si otterrebbe diversamente. Perché dare fiducia aumenta l'autostima (la *self-esteem* di cui parlava A. Smith) di chi la riceve e questo, mentre migliora la produttività, diminuisce il rischio che sempre è associato all'attribuzione di fiducia. (Pelligra, 2003). Come è noto, il rapporto di lavoro tra impresa e lavoratore può assumere la forma del cosiddetto “scambio sociale” oppure “dello scambio di mercato”. Nel primo caso entrano in gioco elementi immateriali quali lealtà, onestà, reciprocità che non sono contrattabili perché non verificabili. Nel secondo caso, invece, ci si basa su quegli elementi che possono entrare in sistemi incentivanti dell'una specie o l'altra. Sappiamo bene che vi è grande differenza, ai fini della performance aziendale, che il rapporto di lavoro sia dell'un tipo o dell'altro. Ma è evidente che il lavoratore accetterà di entrare in uno “scambio sociale” anziché in uno “scambio di mercato” solamente se l'impresa gli apparirà come soggetto morale che dichiara di

accettare e di attuare il principio cooperativo che consente ai lavoratori di scegliere liberamente quei progetti che massimizzano i loro benefici. (Aghion, Tirole, 1997).

## 7. Anziché una conclusione.

Quale il senso del discorso che siamo venuti svolgendo? Che la sostenibilità nel tempo e le possibilità dell'impresa cooperativa dipendono, basicamente, sia dal "prezzo relativo" che chi lavora intende attribuire alla libertà rispetto alla sicurezza – desidero ripetere qui l'icastica affermazione di W. 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 evidenziata, prima fra tutte quella di reperire capitali a condizioni di mercato. Ma non penso siano queste le difficoltà decisive, quelle cioè che possono indurre l'impresa cooperativa ad accettare processi di isomorfismo organizzativo che la porterebbero, nel breve volgere degli anni, 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 portata 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. Ecco perché si ha bisogno di una nuova, cioè *diversa*, teoria economica della forma cooperativa d'impresa, una teoria capace di suggerire una *societal governance* basata sul medium simbolico dell'impegno al valore, vale a dire sull'interiorizzazione dei fini da parte di tutti i soci, al quale subordinare i media del capitale e del potere.

Dato che – come ci ricorda Italo Calvino nel suo *Il Barone rampante* – 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". (2002, p.129). Quando si arrivasse a capire quello che il

Barone rampante aveva ben compreso, si riuscirebbe finalmente a cogliere perché le nostre società, oggi più che mai, hanno bisogno di più cultura e prassi cooperative.

## BIBLIOGRAFIA

- Aghion P., Tirole J. (1997), "Formal and real authority in organizations", *Journal of Political Economy*, 105, 1-29.
- Alchian A., Demsetz H. (1972), "Production, information costs and economic organizations", *American Economic Review*, 62, 770-796.
- Bacchiega A., De Fraja G. (1999), "Constitutional design and investment in cooperatives and investor-owned enterprises", Dept. of Economics, Univ. of York, Marzo.
- Besley T., Ghatak M. (2004), "Competition and incentives with motivated agents", CEPR, 4641.
- Birchell J. (1994), *Coop: the people's business*, Manchester, Manchester University Press.
- Bonin J., Jones D., Putterman L. (1993), "Theoretical and empirical studies of producer cooperatives", *Journal of Economic Literature*, 31, 1290-1320.
- Borzaga C. Tortia E. (2004) Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale, AICCON, Working Paper n° 6, [www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm).
- Bowles S. Gintis H. (1993), "A political and economic case for the democratic enterprise", *Economics and Philosophy*, 9, 75-100.
- Bratman M. (1999), "Shared cooperative activity", in Id. *Faces of Intention*, Cambridge, CUP.
- Bruni L. (2004), "Comunione, impresa, mercato", *Nuova Umanità*, 26, 377-391.
- Bruni L. e Zamagni S. (2004), *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna.
- Calvino, I. (2002), *Il Barone rampante*, Milano, Mondadori.
- Cohen J. (1989), "Deliberation and democratic legitimacy", A. Hamlin e P. Pettit (a cura di), *The Good Polity*, Oxford, Blackwell.
- Dahl R. (1985), *A preface to economic democracy*, Berkeley, University of California Press.
- Dessein W., Santos T. (2003), "The demand for coordination", CEPR, 4096, Oct.
- Dow G. (2003), *Governing the firm*, Cambridge, CUP
- Dreze J. (1989), *Labour management, contracts and capital markets: a general equilibrium approach*, Oxford, Blackwell.
- Dreze J. (1993), "Self-management and economic theory", in P. Bardhan e J. Roemer (a cura di), *Market Socialism: the Current Debate*, Oxford, OUP.

- Dworkin R. (1992), "Liberal community" in Avineri S. e De Shalit A. (a cura di), *Communitarianism and Individualism*, Oxford, OUP.
- Falk A., Kosfeld M. (2004), "Distrust. The Hidden cost of control", CEPR, 4512.
- Frey B. (1997), *Not just for money. An economic theory of personal motivation*, Cheltenham, E. Elgar.
- Furobotn E., Pejovich S. (1970), "Property right and the behaviour of the firm in a socialist state", *Zeitschrift für National ökonomie*, 30, 431-454.
- Gibbons R. (1998), "Incentives in organizations", *Journal of Economic Perspectives*, 12, 15-132.
- Hansmann H. (1996), *La proprietà dell'impresa*, (2005), Il Mulino, Bologna.
- Hart O. e Moore J. (1996), "The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership", *Oxford Review of Economic Policy*, 12, 53-69.
- Jossa B. (2001), "L'impresa gestita dai lavoratori e la disoccupazione classica e keynesiana", *Rivista Italiana degli Economisti*, 6, 121-135.
- Jossa B. (2004) (a cura di), *Il futuro del capitalismo*, Bologna, Il Mulino.
- Kremer M. (1997), "Why are worker cooperatives so rare?", NBER WP 6118.
- Latouche S. (2003), *Giustizia senza limiti*, Milano, Bollati Boringhieri.
- Mazzoli E., Zamagni S. (2005) *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, In Corso di Pubblicazione, Bologna, Il Mulino.
- Milgrom P. e Roberts J. (1990), "The economics of modern manufacturing: technology, strategy, and organizations", *American Economic Review*, 80, 511-528.
- Mill J.S. (1852), *Principles of Political Economy*, Rist. A. Kelley, Fairfield, NJ, 1987.
- Nuccio O. (1987), *Il pensiero economico italiano: le fonti (1050-1450)*, Sassari, Gallizzi.
- Nuccio O. e Spinelli F. (2000), "Il primato storico dell'imprenditore italiano", *Economia Italiana*, 1.
- Palmieri M. (1981), *Della vita civile (1440)*, Firenze. Olsecki.
- Pelligra V. (2003), "How to incentive who?", Univ. di Cagliari, Aprile.
- Rajan R. e Zingales L. (2004), *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Torino, Einaudi.
- Rousseau D. (1995), *Psychological contracts in organizations*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- Sacconi L. (2001), "Imprese non profit: efficienza, ideologia e codici etici", Univ. Di Trento.
- Samuelson P.A. (1957), "Wages and interest: a modern dissection of Marxian economic models", *American Economic Review*, 67, 884-912.
- Schlicht E. (2003), "Consistency in organizations", IZA D.P. 718, Feb.
- Schlicht E., Weizsacher C. (1977), "Risk financing in labour managed economies", *Zeitschrift für die gesante staatswissenschaft*, 133, 53-66.
- Screpanti E. (2004), *Il capitalismo. Ieri, oggi, domani*, mimeo, Siena.

- Sen A. (1983), "The profit motive", *Lloyds Bank Review*, 147.
- Stigler G., Becker G. (1977), "De gustibus non est disputandum", *American Economic Review*, 67, 76-90.
- Trento S., Warglien M. (2001), "Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi", Servizio Studi, Banca d'Italia, Roma, Dic.
- Viola F. (2004) (a cura di), *Forme della cooperazione*, Bologna, Il Mulino.
- Ward B. (1958), "The firm in Illyria: market syndicalism", *American Economic Review*, 48, 566-589.
- Zamagni S. (2002), "L'economia delle relazioni umane", in P. Sacco e S. Zamagni (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino.
- Zamagni S. (2004), "Democrazia, libertà positiva, sviluppo", Bologna, mimeo.
- Zamagni S. (2005), "L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI" (in corso di pubbl. in L. Sacconi, a cura di, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Roma, ABI)
- Zingales L. (1998), "Corporate governance", *New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London, Macmillan, 497-503.