

LE COOPERATIVE IMPRESE "ALTERE"

Mission, governance e accountability

Antonio Matacena

COLLANA di
e

AZIENDE PUBBLICHE
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Coordinatori scientifici: Giuseppe Farneti e Antonio Maticena.

Comitato scientifico: Michele Andreaus, Luca Anselmi, Elio Borghonovi, Eugenio Caperchione, Lidia D'Alessio, Fabio Donato, Giorgio Fiorentini, James Guthrie, Davide Maggi, Giuseppe Marcon, Marco Meneguzzo, Alex Murdoch, Riccardo Mussari, Aldo Pavan, Gianfranco Rusconi, Barbara Sibillio Parri, Stefano Pozzoli, Claudio Travaglini, Marco Tieghi, David W. Young, Antonello Zangrandi.

Comitato editoriale: Giuseppe Farneti e Antonio Maticena che si avvalgono del supporto di Maria Gabriella Baldarelli, Federica Bandini, Rebecca Levy Orelli, Angelo Paletta.

Nasce una nuova Collana di Studi economico-aziendali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono affermate a livello internazionale.

La Collana si propone di valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa), contributi che:

- presentino caratteristiche di originalità, sia dal punto di vista metodologico che scientifico;
- forniscano modelli interpretativi e strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuiscano all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche, nell'attuale situazione di crisi economica che sembra non avere fine.

Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability in termini di sostenibilità economica, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente. L'obiettivo che questa Collana persegue è quello di proporre, in modo rigoroso, i risultati di elaborazioni e di ricerche che formino e aiutino i manager del settore pubblico e del non profit a gestire in modo efficace e trasparente le loro organizzazioni.

Questa Collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare.

Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non con-

sentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo sviluppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali.

Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Infine questa Collana trova un suo preciso punto di riferimento nel nuovo corso di Laurea magistrale in Management dell'economia sociale della Scuola di economia, management e statistica dell'Università di Bologna.

I Coordinatori della Collana e il Comitato scientifico garantiranno il rispetto del processo di referaggio anonimo. Sarà loro cura effettuare una prima valutazione della proposta di pubblicazione, considerando la coerenza con gli scopi editoriali della Collana. Il Comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del Comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del Comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

La Collana si articola in due sezioni: la Sezione *Monografie* e la Sezione *Orientamenti e proposte*. Solo i testi della sezione *Monografie* sono sottoposti a referaggio.



LE COOPERATIVE IMPRESE "ALTERE"

Mission, governance e accountability

Antonio Matacena

COLLANA di
e AZIENDE PUBBLICHE
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa. Perché un libro sulle cooperative	pag.	7
1. I principi	»	13
1.1. L'impresa cooperativa: un calabrone?	»	13
1.2. La mission cooperativa: la mutualità	»	19
1.3. La governance cooperativa: la democraticità	»	39
2. La comunicazione	»	53
2.1. La comunicazione delle imprese: rete concettuale	»	53
2.2. La comunicazione delle imprese profit: il paradigma Mission, Governance e Accountability	»	56
2.3. Mission e Governance nelle imprese cooperative: l'alterità cooperativa	»	68
2.4. Responsabilità e comunicazione delle imprese profit: un'analisi diacronica	»	78
2.5. A cavallo fra le crisi: dal calabrone al cigno nero, passando per l'albatros	»	114
3. L'accountability	»	132
3.1. L'accountability cooperativa: premessa	»	132
3.2. L'accountability cooperativa: il controllo amministrativo	»	134
3.3. L'accountability cooperativa: l'obbligo contabile (<i>Marco Maria Mattei</i>)	»	137
3.4. L'accountability cooperativa: dall'obbligo contabile al controllo gestionale	»	154
3.5. L'accountability cooperativa: il controllo istituzionale nelle cooperative mutualistiche. Il bilancio sociale (<i>Maurizio Marano</i>)	»	161

4. I necessari approfondimenti	pag.	194
Avvertenza	»	194
4.1. Il principio di mutualità e l'alterità delle cooperative: un'analisi giuridica (<i>Alceste Santuari</i>)	»	195
4.2. La governance societaria nell'impresa cooperativa (<i>Antonio Zanotti</i>)	»	230
4.3. Valutazione d'impatto: il valore delle imprese sociali (<i>Giorgia Bonaga</i>)	»	261
Conclusioni. Per non morire calabrone	»	321
Opere citate e consultate e risorse on line utilizzate	»	331

PREMESSA

PERCHÉ UN LIBRO SULLE COOPERATIVE

Perché, oggi, un lavoro sulle cooperative italiane aderenti a movimenti nazionali riconosciuti e sulla loro accountability?

La risposta alla domanda deriva prima di tutto dalla personale formazione ravennate, terra questa in cui la formula imprenditoriale cooperativa trova la sua prima originalità tutta italiana (stiamo parlando della cooperazione bracciantile che è ravennate e nasce alla fine dell'Ottocento sotto l'egida di Nullo Baldini¹) e nel tempo sviluppa un precipuo sentire cooperativo che diventa modo d'essere civico dei ravennati, modo d'essere che, per quanto mi riguarda, si rafforza grazie alle metriche valutative acquisite dal Professor Ennio Dirani docente di Italiano alla scuola media superiore a Ravenna (nonché politico socialista, studioso della cooperazione ravennate, direttore di biblioteca e eclettico saggista visto che le sue opere spaziano dalla storia politica italiana alle poesie satiriche di Stecchetti²) e durante gli studi universitari a Bologna dal Professore Paolo Fortunati docente di Statistica e Politica Eco-

¹ Da Wikipedia leggiamo: “**Nullo Baldini** (Ravenna, 30 ottobre 1862 – Ravenna, 6 marzo 1945) è stato un politico italiano. Impegnò la propria vita nel campo dell'associazionismo per dare forza ai braccianti e ai ceti più deboli. Fu tra i fondatori dell'Associazione generale dei braccianti agricoli di Ravenna e ne divenne segretario nel 1883”. Sulla sua figura e la sua vita si veda DAL PANE (a cura di) (1966).

² Si fa riferimento, tra gli altri, a due dei lavori di DIRANI quello del 1955 e quello del 1999. Si ricordi che DIRANI assieme a D'ATTORRE (1995) hanno curato gli scritti di Nullo Baldini. Da Wikipedia leggiamo: “**Olindo Guerrini**, noto principalmente con lo pseudonimo di **Lorenzo Stecchetti** (Forlì, 4 ottobre 1845 – Bologna, 21 ottobre 1916), è stato un poeta e scrittore italiano, nonché bibliofilo e studioso di letteratura italiana. Considerato esponente della poesia realista di epoca positivista, spaziò dalla lirica intimista alla poesia dialettale e satirica (spesso di tono anticlericale), dallo stile classico e carducciano fino alle tematiche anticonformiste, predecadentiste e naturalistiche della scapigliatura”.

nomica e Preside della Facoltà di Economia per lungo tempo (nonché senatore del partito comunista e uomo di punta della compagine comunale di Bologna all'epoca di Giuseppe Dozza³).

Maestri e mentori questi che motivano i miei indirizzi di ricerca e mi portano fin da subito a rivolgere la mia attenzione alla tematica dell'economia solidale (o terzo settore che dir si voglia) e a studiare gli attori imprenditoriali che di essa fanno parte, cooperative e imprese sociali⁴ (sempre più, nel tempo, sicuro che il genoma della stessa sia una fusione di cooperazione e società civile); attori questi che si assumono responsabilità ultraeconomiche cioè di utilità collettiva, dichiarandone gli esiti e ciò avviene mentre nell'ultimo trentennio si trovano a competere anche con imprese *profit oriented* che fanno, tra l'altro, dell'opacità comunicazionale uno strumento con il quale negare il *moral hazard* che le guida ed il finalismo di utilità per pochi, a scapito di tanti, che le motiva.

Una scelta d'indirizzo fatta pur sapendo che la tematica cooperativa, negli studi aziendali (ma anche in quelli economici), è sempre stata considerata alla stregua di argomento di nicchia⁵ e quindi non accademicamente pagante.

³ **Giuseppe Dozza** (Bologna, 29 novembre 1901 – Bologna, 28 dicembre 1974) politico comunista, è stato il primo sindaco di Bologna dopo la liberazione e ha mantenuto questa carica fino al 1966.

⁴ Questo lavoro segue l'articolarsi, in oltre un trentennio, delle personali linee guida interpretative della tematica a partire da quello del 1980 fino a giungere all'ultimo del 2012; nel testo molti di questi lavori saranno richiamati direttamente.

Articolazione, e anche necessarie ridefinizioni, che hanno portato lo scrivente a vedere come caratterizzante dell'*ethos* cooperativo il:

- rapporto che lega il socio all'impresa cooperativa e l'effetto che tale rapporto genera sul funzionamento della stessa;
- finalismo multiplo dell'impresa cooperativa ed il suo diacronico adattamento ai mutamenti dell'ambiente economico e non;

adattamento continuo da finalizzarsi, infine e sempre, all'innalzamento del benessere collettivo; si da poter affermare che: "L'obiettivo cooperativo è il risultato di una azione gestionale volta a ricercare l'adeguato equilibrio tra efficacia economico-aziendale ed efficacia politico-sociale" MATA-CENA (1990, p. 20). Ciò significa che quest'ultima efficacia deve essere considerata come parte integrante del complessivo finalismo e la sua misurazione è strumento indispensabile di tutti i processi di validazione della performance della gestione cooperativa e del "modello cooperativo", negando di conseguenza validità teorica a tutte le analisi di *puro bench* tra cooperative e imprese profit basate sulla sola metrica economica e finanziaria. In sostanza si tratta di accettare l'idea che l'accountability cooperativa altro non è che un "dare senso e spiegazioni alle attività ordinarie e agli eventi straordinari rendendoli ordinari". La richiamata definizione di accountable è data secondo il linguaggio dell'etnometodologia e si deve a DIAMANTI (2011, pp. 93-94).

⁵ Si consideri che il dibattito aziendale italiano in tema di cooperative e cooperazione, pur nella sua dimensione di nicchia, è stato negli anni ampio e vivace e si è incentrato prevalentemente sulla contrapposizione tra non alterità o alterità della impresa cooperativa rispetto alla

Fascinazione verso questa tematica che in tempi odierni si è ulteriormente accresciuta una volta che si consideri il grado di resilienza e di capacità di adattamento che il modello cooperativo ha dimostrato di avere al verificarsi delle crisi che hanno accompagnato, via via nel tempo, i processi di modifica della logica di mercato di tipo capitalistico ed il sorprendente emergere e consolidarsi di logiche imprenditoriali alternative a quelle capitalistiche che trovano in finalismi metaeconomici, in governi segnati dalla partecipazione e dal rispetto degli altri, i loro caratteri definitivi. Logiche queste che trovano lemmi e motivazioni, cioè il loro *genus fondativo*, proprio *nell'ethos* delle cooperative mutualistiche.

Da qui, appunto, il vedere le imprese cooperative come imprese **altere**⁶ cioè **diverse**⁷ per finalismo, modelli di governo e livello e stili di comunicazione e per questo, per chi scrive, **altere**, nell'uso letterario del termine, perché **fiere** delle proprie diversità; diversità che emergono specie nei momenti di crisi, quando, parafrasando Mahatma Gandhi, affrontano l'agone competitivo non aspettando "che passi la tempesta, ma imparando a ballare sotto la pioggia"⁸.

impresa lucrativa "le diverse posizioni presenti nella dottrina economico-aziendale italiana sull'impresa cooperativa possono essere sinteticamente ricondotte alla:

- posizione dottrinale che assimila l'impresa cooperativa all'impresa capitalista nelle finalità e nelle logiche di comportamento (incentrando l'attenzione dell'alterità principale nei meccanismi della governance... nda);
- posizione dottrinale che considera la mutualità come finalità istitutiva dell'impresa cooperativa (incentrando l'attenzione dell'alterità principale nella diversità finalistica... nda)" VENDITTI (1995, p. XII).

A parere dello scrivente vanno ricordati come artefici principali del dibattito richiamato, per la prima posizione TESSITORE (1973 e 1990) e, per la seconda posizione, MARCHINI (1971 e 1977).

Un'esauritiva analisi del dibattito dottrinale aziendale italiano, sulle cooperative, si rintraccia in GARZONI (2003).

⁶ Ed esaminarle con volontà interpretativa rispettosa delle loro alterità e ciò anche per soddisfare quella preghiera del cooperatore scritta da PARNELL (1999) che così invoca: "Dio tienici lontano da quei professori che per vedere come funzionano le smontano".

⁷ Nel testo ci si riferisce, prima di tutto, al concetto di alterità che "Nel linguaggio filosofico è il carattere di ciò che (è... nda) o si presenta come "altro", cioè come diverso, come non identico; anche in espressioni della sociologia (significa... nda) diversità di tradizioni rispetto a quelle dominanti o autoctone". Dal Vocabolario on line in <http://www.treccani.it/vocabolario/alterita/>.

⁸ Ai rari lettori di questo lavoro chi scrive vorrebbe anche aggiungere che il fenomeno dello sviluppo delle cooperative non aderenti ai movimenti riconosciuti e quello degli scandali cooperativi, più o meno recenti, andrebbero letti senza essere vittime della "retorica della purezza" cioè ben sapendo che "la patologia non squalifica la fisiologia". Le frasi entro virgolette sono il titolo ed un inciso di un articolo di URBINATI (2016, p. 37).

Relativamente all'articolazione di questo lavoro, va detto che esso ha lo scopo di condurre il lettore a conoscere e capire le alterità cooperative, capire cioè che:

- la cooperativa, in termini strategici, è una azienda che ha finalità economiche, solidali e sociali;
- la cooperativa, in termini strutturali, è un'azienda a conduzione democratica e finanche ultrademocratica;
- la cooperativa, in termini comunicazionali, è un'azienda vocata alla produzione di una doppia serie di valori, quelli economico-finanziari e quelli sociali; ciò al fine di rendere evidente il complessivo valore generato dalla sua azione e di garantire la sua più corretta valutazione d'esito;

conoscenze queste tra loro legate da un paradigma interpretativo secondo il quale esiste: i) una coerenza sistemica tra fini e governo dell'azione di qualsivoglia impresa (nel testo si parlerà di **mission** e di **governance**) e ii) una logica d'impatto precisa di questa connessione, secondo la quale la coerenza tra mission e governance determina il livello e la tipologia di informazione che circolerà internamente ed esternamente all'impresa, la cosiddetta **accountability**, motivando di conseguenza l'esistenza di uno specifico sistema informativo interno/esterno.

Va notato comunque che il libro è l'esito corale di più autori, oltre allo scrivente, e che tutti gli autori che hanno collaborato alla sua stesura fanno parte di quella "piccola tribù" di studiosi, accademici e non, che è sorta durante gli anni Novanta del secolo scorso sotto l'egida del Prof. Stefano Zamagni economista votato al terzo settore e dei Presidenti dell'Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti" (i Senatori Giovanni Bersani e Carmelo Azzarà e il Dr. Sandro Bonella⁹) per dar vita, nel 1996, al Corso di

Ovviamente ciò vale se si conosce la fisiologia e di conseguenza la connessa patologia "cooperativa"; il che significa che il "pubblico giudicante" per giudicare, appunto, dovrebbe essere stato reso esperto dei principi e dei valori che la identificano, come d'altronde previsto dal Quinto principio della Dichiarazione di Identità dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (Educazione, Formazione ed Informazione) che tra l'altro recita: "Le cooperative attuano campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggior fama, sulla natura e i benefici della cooperazione".

⁹ "L'Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti" fu fondato nel 1925 con Regio Decreto n. 1764 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia n. 245 del 21 ottobre 1925) a seguito del riconoscimento giuridico di Ente morale dell'Istituto superiore della cooperazione, delle assicurazioni, del lavoro e della previdenza sociale. La funzione attribuita all'Istituto era l'organizzazione e la tenuta di corsi tecnici e conferenze sul movimento cooperativistico.

Perfezionamento in Economia della Cooperazione e, nel 2003, al Master Universitario di primo livello in Economia della Cooperazione (in acronimo M.U.E.C.), corsi a lungo diretti dallo stesso Professor Zamagni con sempre a fianco il dottor Giovanni D'Adda come Manager Didattico. Di questi studiosi mi piace ricordare l'aziendalista Professor Maurizio Marano, il giurista Professor Guido Bonfante e la storica Professoressa Vera Negri Zamagni; studiosi, di più, molti dei quali hanno recentemente partecipato a dar vita al Corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale di Forlì, la cui attuale Coordinatrice, Professoressa Federica Bandini, è anche lei docente M.U.E.C.

In sostanza questo libro vorrebbe un po' rappresentarli e ricordarli tutti; in altri termini con questo mio lavoro vorrei mostrare una storia personale e quella di un gruppo di ricerca coeso che studiava e studia argomenti di frontiera in modo multidisciplinare¹⁰. Così considerato questo libro ha, lui stesso, finalità **altere**, forse però nel significato di **"superbo"** o addirittura **"arrogante"** vista la sua autoreferenzialità.

Come ogni premessa che si rispetti si richiede la frase finale delle dediche e dei ringraziamenti.

Nel 1976 a seguito di accordo tra il Ministero del lavoro e le Associazioni Nazionali di rappresentanza del movimento cooperativo fu deciso di dare al "Luzzatti" nuove strutture e compiti precisi come il coordinamento degli studi e dei dibattiti culturali in materia di cooperazione e la promozione dei principi della cooperazione nelle scuole; fu pubblicata per la prima volta la Rivista della Cooperazione che ha contribuito per anni in modo determinante alla diffusione della cultura della "mutualità".

Una svolta decisiva per l'Ente è stata l'entrata in vigore della Legge 23 luglio 2009, n. 99; il comma 10 dell' articolo 10, infatti, sancisce: *"al fine di favorire la formazione, la promozione e la vigilanza in tema di cooperazione, l'Istituto italiano di studi cooperativi Luigi Luzzatti è trasformato nell'Associazione italiana di studi cooperativi Luigi Luzzatti avente personalità giuridica, con sede in Roma, ed avente quale socio unico il Ministero dello sviluppo economico, che ne assicura la vigilanza ed a supporto del quale l'ente opera, seguendo le direttive impartite"*.

A cancellare 87 anni di storia è intervenuto il D.L. 6 luglio 2012, n. 95 (pubblicato in G.U. n. 156 del 6/7/2012) più conosciuto come Spending Review; testualmente dall'art. 12 comma 49: *"L'Associazione italiana di studi cooperativi "Luigi Luzzatti" di cui all'art. 10, comma 10, della legge 23 luglio 2009, n. 99, è soppressa e i relativi organi decadono, fatti salvi gli adempimenti di cui al comma 51"*. Le frasi entro virgolette sono di CHISTONI (2012) in <http://www.diritto.it/docs/33895-il-d-l-spending-review-e-l-istituto>.

Si noti che l'ente che presidiava la tutela e lo sviluppo delle principali imprese non profit italiane fu soppresso (*sic!*) nell'estate del 2012 dal Governo Monti proprio quando più forte esplodeva la crisi in Italia e si rendeva evidente l'importanza di tutte le forme imprenditoriali non profit oriented.

¹⁰ Al gruppo di studiosi citati va fatta un'ulteriore e necessaria aggiunta quella della Professoressa Maria-Gabriella Baldarelli che si è assunta il compito di ampliare la tematica dell'economia solidale trattando di economia di comunione e di turismo etico; si vedano i suoi lavori del 2004 e 2010.

Qui le prime non possono che avere un unico destinatario: gli studenti del M.U.E.C. della Scuola di Economia Management e Statistica di Bologna e quelli della Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale sempre della stessa Scuola ma della sede di Forlì. Solo nell'interazione con loro (più che ventennale relativamente ai primi richiamati) le mie convinzioni teoriche di mero costrutto retorico, forse, sono diventate idee capaci di coinvolgere persone e di motivarne le speranze. I secondi non possono che andare ai Professori Federica Bandini, Sabrina Gigli, Marco Maria Mattei ed Enrico Supino che questo lavoro lo hanno riletto e rieditato svariate volte.

Fatti dediche e ringraziamenti, si permetta anche, a chi scrive, considerando che forse questo è il lavoro che conclude il suo personale percorso di ricerca mentre, a breve, terminerà la sua partecipazione alla vita accademica attiva, di ricordare il Maestro che lo considerò degno di attenzione e che, con tratto lieve e sempre col sorriso "riminese", lo accompagnò nella scelta delle tematiche di studio e nel controllo dei loro esiti, fintanto che gli fu possibile: Osvaldo Paganelli e di pensare con gaiezza a colei che per quasi 50 anni fu "l'ufficiale di collegamento" di tutti gli attori (studenti, docenti e non docenti) di quel complesso microcosmo che si chiamò, a lungo, Istituto di Ragioneria della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Bologna: la Segretaria Ombretta Argazzi.

1. I PRINCIPI

1.1. L'impresa cooperativa: un calabrone?¹

¹ Il termine **impresa cooperativa** risale all'esperienza realizzata da R. OWEN nel 1813 quando decise di cedere la propria industria tessile, sita a New Lanark in Scozia, ai suoi dipendenti: "Owen credeva nella possibilità di sostituire l'impresa capitalistica con quella cooperativa" NEGRI ZAMAGNI (2015, p. 111).

Si ricordi che il movimento cooperativo nasce prima di tutto laddove il capitalismo industriale era a livelli di maggiore sviluppo cioè in Inghilterra, Francia e Germania; in Italia solo nel 1854 viene costituita la prima cooperativa a Torino, era il Magazzino di Previdenza. Al riguardo si veda CASADIO (2011).

Non è questa la sede per tracciare linee storiche ed interpretative del fenomeno cooperativo, ma nel tentativo di dare una linea guida al lettore, rifacendoci all'ultimo lavoro di BONFANTE (2014, cap. 1), si può affermare che la genesi della cooperazione è legata allo sviluppo della società industriale capitalistica prima in Inghilterra e poi in Europa (ed infine nel mondo intero) e nasce come reazione agli abusi di quel capitalismo e quindi con finalità ed obiettivi anticapitalistici. Nel tempo questo sviluppo si lega però a due diverse visioni:

- quella inglese che la coniugava con processi di emancipazione di lavoratori e consumatori rendendoli "imprenditori di se stessi", visione che ne sottolineava la funzione di facilitare la raccolta del risparmio operaio;
- quella dell'Europa continentale che ne sottolineava, come valori fondanti, il solidarismo e la fratellanza e le attribuiva la difesa di gruppi deboli, minacciati dall'esclusione dal mercato (agricoltori, artigiani, commercianti e piccoli risparmiatori).

In ambedue queste visioni la cooperazione assume sempre un ruolo di traino dello sviluppo di mercati "abbandonati" rendendoli meno imperfetti e di correttore di squilibri economici e sociali, riuscendo, così operando a:

- democratizzare un mercato aperto a tutti;
- perequare la distribuzione dei redditi;

e ciò avviene (ZAMAGNI, 2005) esaltando tra l'altro la condizione del socio che lavora senza subire l'alienazione capitalistica potendo condividere in modo democratico l'azione imprenditoriale posta in essere in comune, fino a considerare la cooperativa come "il germe di un diverso modo di produrre attraverso un'organizzazione dell'impresa democratica e solidaristica" BONFANTE (2014, p. 33).

È utile infine ricordare come le matrici storiche della cooperazione italiana siano da rintracciarsi nel solco:

L'alterità della cooperativa, cioè la sua diversità rispetto alle imprese profit o lucrative², va fatta risalire ai valori ed ai principi³ che la definiscono e ne regolano il funzionamento; principi di cui occorrerà sinteticamente parlare dopo che sia emersa la definizione di cooperativa e sia stato chiarito l'ambito valoriale in cui essa si inserisce; identità, valori e principi che vanno quindi resi evidenti e praticati in modo coerente, senza mai dimenticare che

- del liberalismo secondo cui tramite la cooperazione si potevano risolvere questioni sociali senza che fosse necessario contrapporsi al mercato;
- del socialismo riformista che vedeva la cooperazione come mezzo di trasformazione e miglioramento del capitalismo;
- del cattolicesimo che nell'associazionismo cooperativo vedeva uno strumento di contrasto ai comportamenti individualistici.

Sull'argomento vedi ZAMAGNI, NEGRI ZAMAGNI (2008).

Pluralità di matrici che se non semplificano l'interpretazione del fenomeno cooperativo ne evidenziano però la precipua natura: quella di essere **“una realtà effettiva che è sostanzialmente polimorfica. Polimorfismo funzionale** – si pensi ai diversi tipi di cooperative –, *ideologico* – si pensi alle diverse matrici culturali alla base dei diversi modi di svilupparsi del fenomeno –, di *ordinamento giuridico* e di *realtà socio-economiche* in cui la cooperazione si sviluppa “polimorfismo cooperativo che è forse la ragione principale del successo nel tempo dell'istituto (...)” BONFANTE (2014, p. 34).

² Secondo la terminologia giuridica che alcune volte utilizzeremo in questo lavoro con riferimento ai diversi tipi di impresa in esso richiamati.

³ Ci si riferisce in particolare alla **Dichiarazione di Identità Cooperativa**, esito del congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (A.C.I.) tenutosi a Manchester nel 1995 e quindi vigente dal 1996.

Detta dichiarazione contiene sette principi (richiamati successivamente) che derivano da una precisa definizione di cooperativa e da una esplicita individuazione dei valori che la guidano (definizione e valori sono esposti in testo).

Si ricordi che l'A.C.I. è un'associazione indipendente, non-governativa cui aderiscono le cooperative di tutto il mondo. Fondata nel 1895, associa 226 organizzazioni cooperative di 89 Paesi; le quali rappresentano oltre 800 milioni di persone. Di più la cooperazione mondiale che si riconosce nell'A.C.I. si è sempre richiamata ai principi di Rochdale (vedi oltre), ma sino agli anni Trenta ciò non ha portato a nessuna formale regolamentazione. Solo nel 1937 furono statuiti per la prima volta i valori ed i principi cooperativi, successivamente modificati nel 1966 e nel 1995; principi, quelli attuali, che comunque non danno ancora visibilità, tra l'altro, ai problemi della mutualità esterna e della mutualità intergenerazionale (vedi oltre).

Si consideri, infine, che dal 2011 è stata costituita anche l'Alleanza delle Cooperative Italiane che rappresenta un coordinamento permanente dei tre maggiori movimenti cooperativi italiani (AGCI, Confcooperative e Legacoop); coordinamento unico dell'azione di rappresentanza nei confronti del Governo e Parlamento italiano, delle istituzioni europee e delle parti sociali, con l'obiettivo di creare una rappresentanza unitaria della cooperazione italiana; all'Alleanza aderiscono 43.000 imprese che presentano un fatturato di oltre 140 miliardi di euro, hanno oltre 12 milioni di soci ed incidono sul PIL italiano per circa il 10%, mentre quelle non aderenti sono circa 30.000 (fonte: <http://www.alleanzacooperativa.it>).

Infine pare utile ricordare che in Italia l'impatto economico complessivo del settore cooperativo nel 2013 è stato pari al 6,8% del valore aggiunto e all'8,8% della forza lavoro equivalente. Fonte BORZAGA (2016).

la cooperativa è un'impresa e come tale deve agire nel rispetto del vincolo di azionalità (cioè essere efficiente economicamente, patrimonializzata, solvibile ed atta all'autosviluppo sì da garantirsi continuità ed indipendenza), vincolo questo che grava su tutte le aziende qualunque sia la tipologia⁴.

Per l'Alleanza Cooperativa Internazionale (in acronimo A.C.I.) "la cooperativa è un'associazione autonoma di persone unite volontariamente per soddisfare le loro aspirazioni e bisogni economici, sociali e culturali comuni attraverso la creazione di una impresa di proprietà comune e democraticamente controllata". Si stabilisce inoltre che "le cooperative sono basate sui valori dell'autosufficienza, dell'autoresponsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e della solidarietà. Nella tradizione dei loro fondatori, i soci delle cooperative credono nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri"⁵.

Definizione questa che già da sola permette di individuare gli elementi qualificanti la cooperativa stessa, elementi da riassumersi, specie se si ha in mente la storia della cooperazione⁶ (e si considera quanto emerso alla nota 1):

- nel rendere evidente "una forma produttiva e di consumo che rappresenti una difesa dei lavoratori (e nel tempo di consumatori, risparmiatori, cittadini, ... nda) e una tutela dei loro diritti di protagonismo sociale (...) di fronte ai processi degenerativi del capitalismo (...)"⁷, in

⁴ Vincolo questo affermato nel quarto principio di identità cooperativa (**Autonomia e indipendenza**) che così recita: "Le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti, controllate dai soci. Nel caso in cui le cooperative sottoscrivano accordi con altre organizzazioni, incluso i governi, o ottengano capitale da fonti esterne, esse lo fanno in termini tali da assicurare il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa".

"La cooperativa in quanto impresa, non può prescindere dall'attenta applicazione delle regole del mercato" BARBERINI (2009, p. 106).

⁵ Stante la definizione di cooperativa richiamata in testo, evidentemente di impostazione istituzionalistica (vedi oltre), è necessario il rinvio ai lavori di MASINI (1970) e PAGANELLI (1976). Sull'argomento vedi anche MATA CENA (2010, pp. 107-109).

In termini contrattualistici BORZAGA, TORTIA (2009, pp. 240-241) definiscono la cooperativa come: "una forma di impresa la cui proprietà, cioè la somma del diritto di appropriarsi del residuo netto di fine periodo e del diritto di prendere le decisioni rilevanti in tutte le situazioni non definite dai contratti in essere, è attribuita a portatori diversi dagli investitori di quote sociali (...). Diversamente dalla società di capitali, la cooperativa è quindi un'impresa a carattere personale (...)".

⁶ Sull'argomento vedi, fra gli altri, NEGRI ZAMAGNI (2006).

⁷ SALANI (2007, p. 44). L'Autore prosegue affermando: "Ciò che fa la cooperazione diversa da una istanza meramente difensiva (...) è la scelta di un protagonismo proprio nel mercato. La cooperazione non si limita a contraddire il capitalismo, ad osteggiarlo: indica i difetti che identifica nelle dinamiche meccanicistiche del profitto, nella incontrollabilità dei processi di sottordinazione gerarchica che non sono solo fattori organizzativi ma che diventano strumenti

altri termini essere contestualmente soggetto economico e soggetto sociale⁸;

- nell'agire sul mercato attraverso l'uso di un sistema di valori e di principi operativi "che i cooperatori si danno come fine e come criterio per il loro intervento nel processo produttivo". Ciò significa che: "Nella cooperazione (...) esiste un sistema di valori e una sua declinazione in termini di precettazione operativa (sottolineatura nostra)"⁹;
- nel presentarsi come attore di mercato attento agli altri attori non cooperatori; attenzione questa espressa attraverso l'assunzione finalistica di specifiche responsabilità; il che evidentemente comporta una modalità di conduzione aziendale che garantisca la congruenza tra fini, obiettivi e strategie e la loro coerenza con le attività poste in essere: in sintesi una gestione accountable¹⁰.

La definizione e l'ambito valoriale ricordati ci permettono:

- di identificare la mission fondante ed il modello di governance in essa presente¹¹;

di prevaricazione personale e politica; ritiene improbabile la possibilità di attenuare le logiche di sfruttamento e di insicurezza della continuità sul posto di lavoro, e inaccettabile l'idea di affidare alla sola *pietas* la difesa della salute e la protezione delle famiglie in caso di eventi infausti".

NEGRI ZAMAGNI (2010, p. 3) così afferma "L'alternativa al capitalismo che si è manifestata nella storia è la cooperazione, che non ha proposto l'eliminazione del mercato, ma ne ha invece suggerito una istituzionalizzazione diversa: nell'impresa cooperativa non è il capitale al centro dell'attività produttiva, ma la persona (il socio). Questo spostamento di focus si basa su un paradigma fondativo dell'attività economica che non è individualistico, ma intrinsecamente relazionale, per cui l'obiettivo è massimizzare l'interesse di gruppo, inclusivo di gruppi vasti e dunque virtualmente coincidente con la società (bene comune)".

⁸ Per SAPELLI (2002) la cooperativa è impresa e movimento sociale.

⁹ SALANI (2007, p. 45). L'Autore in precedenza afferma: "In altri termini i cooperatori accettano il mercato e intendono operarvi all'interno, ma si pongono una serie di vincoli e di limiti che, se rendono molto difficile il loro agire economico, tuttavia dimostrano che è possibile operare in un sistema di mercato pieno e concorrenziale senza che la forma produttiva sia necessariamente capitalista".

¹⁰ L'aggettivo accountable è associato sia al concetto di assunzioni di responsabilità, sia a quello di dare conto (si veda oltre).

¹¹ Per una più corretta comprensione di quanto successivamente presentato in tema di mission e di governance delle cooperative, si tenga sempre presente che le cooperative oggetto di esame sono cooperative di primo grado a responsabilità limitata, facenti parte di associazioni nazionali di cooperative (cosiddetti "movimenti cooperativi") che aderiscono all'Alleanza Cooperativa Internazionale.

Si ricordi che il legislatore italiano distingue all'interno delle cooperative mutualistiche quelle "a mutualità prevalente"; infatti ai sensi degli artt. 2512 e 2513 sono considerate cooperative a mutualità prevalente quelle in cui è "prevalente" lo scambio mutualistico rispetto a quello "lucrativo" cioè svolto, come si dirà oltre, con fornitori/utenti/consumatori terzi non soci,

- di capire il perché l'impresa cooperativa (visto che: non si finalizza al capitale; si vincola a comportamenti precettivi che ne limitano l'agire competitivo; assume comportamenti responsabili nei confronti degli altri attori che agiscono e subiscono il mercato) è considerata, nella prevalente dottrina economica, **un calabrone**¹², cioè un'impresa che

scambio quest'ultimo volto a finalità pienamente lucrative (rispetto del cosiddetto criterio oggettivo). In particolare l'art. 2513 fissa i parametri di calcolo per la verifica della prevalenza (sostanzialmente gli scambi mutualistici debbono essere superiori al 50% del volume complessivo degli scambi).

Si ricordi anche che le cooperative che intendono qualificarsi a mutualità prevalente sono chiamate ad inserire nello statuto le clausole previste dall'art. 2514 del c.c (rispetto del cosiddetto criterio soggettivo), clausole connesse, in particolare, alla non lucrosità della gestione cooperativa ed alla sua intergenerazionalità, aspetti questi che saranno ampiamente trattati nel corso di questo lavoro.

L'essere cooperative a "mutualità prevalente" permette alle stesse di avvalersi di alcuni benefici fiscali generando però ulteriori vincoli di comportamento gestionale (vedi oltre).

¹² Si sta richiamando "il paradosso del calabrone" secondo il quale, nel caso si interpreti la cooperativa con logiche di tipo **prettamente profituali**, essa è un calabrone, insetto questo che in base alle leggi della fisica non dovrebbe volare. Il volo del calabrone si spiega, nonostante le sue piccolissime ali, perché l'insetto riesce a sostenersi nell'aria sfruttando la turbolenza creata dal "furioso sbattere delle ali". Il problema fisico è, nella fattispecie, un problema di "portanza" che identifica la grandezza che sostiene un oggetto in volo e ne evita lo "stallo" e la conseguente caduta verticale. Sull'argomento si veda BARBERINI (2009).

Si ricordi come detto che la cooperativa è una forma d'impresa tra le più antiche, di cui si segnala la presenza fin dalle fasi iniziali della rivoluzione industriale. Nella "liturgia cooperativa" comunque la prima ad essere ricordata è la cooperativa di consumo dei "Probi Pionieri di Rochdale" fondata nel 1844 da 26 membri che svolgevano differenti attività (falegnami, ambulanti, sarti, ecc.) con lo scopo di acquisire beni di prima necessità al minor costo possibile. Questa cooperativa era figlia di un precedente tentativo del 1833 fallito nel 1835, fallimento dovuto al prevalere di comportamenti "fuori mercato" (si vendeva a prezzo di acquisto quindi *ab origine* non si era in grado di rispettare le condizioni di aziendaliità). Con la nuova Rochdale, la cooperativa:

- iniziava a vendere al prezzo migliore di mercato cioè quello privo di rendite di intermediazione;
- a fine anno, il risultato lordo della gestione commerciale veniva prima di tutto in parte accantonato: i) per garantire rinnovi ed ampliamenti; ii) per sviluppare la mutualità verso l'esterno, e qualora fosse esistito un ulteriore residuo, esso era ripartito tra i soci in base al loro monte acquisti sancendo un meccanismo di restituzione funzionale alla fedeltà verso la cooperativa;
- prevedeva la destinazione di parte dei profitti a scopi educativi "e quindi di progresso culturale dei soci e dei terzi e di promozione della cooperazione" VERRUCOLI (1980, p. 141);

in sostanza i Probi Pionieri non crearono una nuova impresa ma un'impresa diversa.

La differenziazione tra impresa lucrativa e cooperativa, derivante dalla diversa funzione obiettivo, si deve, negli studi economici, prima di tutto a WARD (1958, pp. 566-589); di più l'attuale dottrina economica che studia il fenomeno cooperativo – con particolare attenzione alle cooperative di produzione – ritiene che per essere efficiente essa "deve avere uno scopo di lucro; non ammettere il principio della porta aperta; prendere, preferibilmente, a prestito il capitale

pur dotata di una minore capacità di produrre valore economico rispetto ad un'omologa impresa profit oriented continua "inspiegabilmente" a vivere¹³.

I richiamati elementi identitari si rintracciano nei principi della **mutualità** e della **democraticità** di cui andiamo a discutere.

monetario; essere gestita da uno o più manager, anche estranei alla compagine sociale" REALE (2011, p. 56). Sull'argomento confronta anche JOSSA (2008, 2011).

¹³ Si noti che l'idea guida di questo nostro lavoro può essere sintetizzata nell'affermazione che **le imprese cooperative sono, forse, meno efficienti, in termini economici, delle omologhe imprese profit oriented ma più efficaci in termini sociali delle stesse**; ciò sapendo che, secondo la migliore dottrina aziendale:

- la misurazione della performance di un'impresa deve considerare il complesso dei valori da essa prodotto cioè oltre al valore economico (valore aggiunto creato/analizzato in termini di economicità, efficienza e produttività) anche quello sociale (valore aggiunto sociale prodotto/analizzato in termini di esternalità derivanti dal suo agire a terzi esterni all'impresa stessa, in sostanza utilità collettiva generata);
- la coerenza tra l'azione di produzione/distribuzione valore economico e quella di valore sociale, se resa nota (**cioè comunicata**), può garantire all'impresa medesima condizioni di piena legittimità e effettivo consenso al proprio agire.

Tutto ciò come detto sarà l'oggetto del presente lavoro; qui è utile il rinvio a MATAENA (1984).

Vale altresì la pena di ricordare che, secondo MOORE (1995), anche il successo di una organizzazione pubblica (volta alla produzione/distribuzione di servizi di utilità collettiva) dipende dalla sussistente coerenza tra tre condizioni del suo operare: valore prodotto (in questo caso economico e pubblico); efficienza e produttività del processo di produzione; legittimità e consenso ad agire (è il cosiddetto "triangolo strategico").

Si tenga presente che, in termini di sviluppo sostenibile, più che di socialità dell'agire imprenditoriale si è soliti parlare di **equità** nel processo di produzione e distribuzione della ricchezza ottenuta (vedi oltre).

Utile è infine ricordare che LUNGHINI, RANCHETTI (1998, p. 1) affermano che per **valore in economia** "si possono intendere due cose distinte: la determinazione quantitativa dei rapporti secondo cui le merci vengono scambiate sul mercato, cioè dei loro prezzi relativi; oppure la ricerca dell'origine del valore delle merci (...)". La prima detta "teoria del valore utilità assume che scopo della produzione sia la produzione di valori d'uso, il soddisfacimento dei bisogni dei consumatori". La seconda detta "teoria del valore lavoro assume invece che scopo della produzione sia la produzione di valori di scambio, in vista della realizzazione di un profitto"; mentre **nelle scienze sociali** SCIOLLA (1998, p. 1) afferma che "il termine valore è usato abitualmente nel linguaggio ordinario in due significati diversi, ma interscambiabili. In un primo significato qualsiasi cosa sia ritenuta oggettivamente importante o sia soggettivamente desiderata è o ha un valore. In un secondo significato il valore non indica l'oggetto dell'interesse, ma il criterio della valutazione, ossia il principio generale in base al quale approviamo o disapproviamo una certa azione (...)".

1.2. La mission cooperativa: la mutualità¹⁴

La mutualità¹⁵ si può intendere, in Italia, come lo scambio di prestazioni che avviene tra soci e cooperativa con l'obiettivo, da parte della stessa, di

¹⁴ Ci si riferisce al principio della **Partecipazione economica dei soci**.

¹⁵ L'aggettivo "mutuo" significa scambievole, vicendevole, reciproco; ne consegue che la mutualità è una forma scambievole di aiuto tra cittadini per garantire agli stessi uguali diritti dopo avere adempiuto ad uguali doveri.

La mutualità cooperativa identifica quindi quelle forme di collaborazione tra persone al fine di raggiungere un obiettivo comune attraverso lo scambievole aiuto in condizioni di pari dignità. "Questa finalità specifica, si sostanzia nei paesi latini nel principio di mutualità (...) spesso compendiato nella nostrana formula della gestione di servizio al socio o in quella francese della doppia qualità del socio, di proprietario e di utente" BONFANTE (2006a, p. 28). Inoltre si ricordi che in Italia, ai sensi dell'art. 2511 c.c. "l'indicazione di cooperativa non può essere usata da società che non hanno lo scopo mutualistico", sancendosi di conseguenza, nella mutualità "il marchio di fabbrica della società cooperativa" BONFANTE (2011, p. 1).

"La mutualità nasce come patto di difesa tra i meno fortunati: serviva, attraverso il coinvolgimento di tutti, a creare le condizioni perché alcuni potessero trovare un sia pure parziale sollievo in casi di necessità (malattie, licenziamento). Non è, come si è già accennato, dono, non è la *pietas* pubblica o privata, è autogestione delle crisi attraverso la consapevolezza che stando insieme, con il tempo, si può lenire il contingente e che non c'è necessità che qualcuno, benevolmente, conforti la sua superiorità attraverso il dono, la carità, l'elargizione più o meno paternalista" SALANI (2007, p. 46).

Visto che l'oggetto di questo lavoro è l'**impresa cooperativa italiana**, ci sembra opportuno ricordare che "(...) all'interno dell'Europa si rinvennero tutte le tipologie di modelli cooperativi conosciute nel mondo: il tipo "mutualistico" latino presente in Italia, Francia, Spagna America del Sud, quello rappresentato dallo scopo di promozione (incremento delle economie individuali dei soci) (*Forderungszweck*) diffuso in Germania, Austria, quello ispirato alla regola del *selfhelp* (ovvero l'aiuto reciproco dei soci al fine di ottenere lavoro o beni a condizione di favore) presente oltre che in Gran Bretagna in molti paesi asiatici ed africani, nonché nell'America del Nord" BONFANTE (2006b, p. 4 e, per gli entro parentesi, 2014, p. 36). Più oltre (p. 5) l'Autore afferma che la diversità di modelli cooperativi presenti nelle differenti legislazioni nazionali "non deve stupire: da sempre la cooperativa è istituto che ha intrecciato il suo sviluppo con la storia dei vari paesi di origine il che ne ha fatalmente influenzato la fisionomia (e, a nostro parere, le teoriche interpretative...nda)".

Per meglio comprendere quanto detto in precedenza si veda la tavola di seguito allegata che identifica la varietà dei modelli cooperativi presenti nelle legislazioni dell'Europa continentale.