



Stefano Zamagni  
Vera Zamagni

# La cooperazione



Tra mercato e democrazia  
economica



Una forma di impresa che opera nel mercato ma persegue fini mutualistici e che proprio per questo solleva molti interrogativi. Come possono infatti tenersi insieme questi due aspetti? Perché l'impresa cooperativa non ha avuto la stessa diffusione di quella capitalistica? È un'impresa che ha una sua ragion d'essere solo in contesti di lotta alla povertà oppure ha un ruolo da svolgere anche in società avanzate? Si può realizzare solo sulla piccola dimensione, in cui l'autogoverno è più facile, o è possibile anche sulla grande dimensione, con una governance manageriale? Gli autori ripercorrono la storia della cooperazione dalle prime iniziative solidaristiche del '700 a oggi, spiegando le caratteristiche e i punti di forza e debolezza dell'impresa cooperativa, con uno sguardo particolare alle vicende italiane.

**Stefano Zamagni** insegna Economia politica nell'Università di Bologna ed è presidente dell'Agenzia per le Onlus di Milano. Tra le sue recenti pubblicazioni per il Mulino "Teoria economica e relazioni interpersonali" (con P.L. Sacco, 2006) e "L'economia civile" (con L. Bruni, 2004).

**Vera Zamagni** insegna Storia economica nell'Università di Bologna. Fra i suoi numerosi libri pubblicati dal Mulino "Dalla periferia al centro" (II ed. 2002) e "Introduzione alla storia economica d'Italia" (2008).



il Mulino

*e-book*

Stefano Zamagni, Vera Zamagni

# La cooperazione



il Mulino

*e-book*

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Per altre informazioni si veda

<http://www.mulino.it/ebook>

---

Edizione a stampa 2008

ISBN 978-88-15-12285-8

Edizione e-book 2010, realizzata dal Mulino - Bologna

ISBN 978-88-15-23078-2

# Indice

[Prefazione](#)

1.

Un Giano bifronte

2.



Quando, dove e come nasce la forma cooperativa d'impresa

3.

Che cos'è l'impresa cooperativa

4.

## L'evoluzione della cooperazione nel mondo

5.

## Il movimento cooperativo italiano

6.



## La performance economica dell'impresa cooperativa

7.

La governance cooperativa



[Conclusione](#)

[Per saperne di più](#)

# Prefazione

Perché un libro – sia pure di ampia divulgazione – sull'impresa cooperativa, oggi? Quale il senso di occuparsi (e preoccuparsi) di cooperazione agli inizi del XXI secolo? Domande queste per nulla scontate, se si considera che non pochi sono coloro che pensano che quella cooperativa sia una forma di impresa ormai superata, un bel ricordo del passato, un modo di fare economia che esalta bensì la solidarietà, ma che ormai è divenuto un ingombrante anacronismo. La mira di questo libro è mostrare che chi pensa in questi termini si sbaglia. Jon Elster in un saggio del 1989 esprime bene il punto di vista dello scettico quando si chiede: «Se la proprietà cooperativa è così tanto desiderabile, perché vi sono così poche cooperative?». Cercheremo di spiegare che l'atteggiamento scettico non ha fondamento, perché discende da un modo errato di concepire il nesso tra economia di mercato ed economia capitalistica.

La cooperazione è un fenomeno prettamente morfogenetico, un fenomeno cioè a elevato grado di cambiamento, che evolve sia per spinte interne sia in seguito alle trasformazioni economiche che caratterizzano la società

di cui è parte. Nell'Ottocento e in gran parte del Novecento, le cooperative di produzione e lavoro, di consumo, di utenza nascono e si espandono nei paesi ad avanzato grado di sviluppo per consentire ai segmenti più poveri della popolazione di accrescere il loro potere di mercato scongiurandone così l'emarginazione. Ma nel corso dell'ultimo quarto di secolo, all'incirca in parallelo con la transizione dalla società industriale a quella post industriale, la cooperazione ha trovato nuove ragioni d'esistenza, alcune di natura squisitamente economica (in certi comparti di attività, quali ad esempio quelli riguardanti i servizi alla persona, la forma cooperativa dimostra di possedere uno specifico vantaggio in termini di efficienza rispetto alla forma capitalistica di impresa); altre ragioni riguardano il consolidamento dell'ordine sociale liberale (la cooperazione, contribuendo a ridurre le ineguaglianze distributive e a dilatare gli spazi della democrazia, è uno dei più potenti generatori di capitale sociale, cioè di reti di fiducia tra cittadini). Non solo, la cooperazione si presenta come una forma di impresa adatta a sostenere la diffusione della crescita dei paesi emergenti anche nei settori e nelle aree meno esposte agli investimenti internazionali. In questo libro daremo conto di tali ragioni, illustrandone la portata concreta con riferimento alle nostre società di oggi.

Certo, individuare nuove ragioni d'esistenza per la cooperativa nella stagione della globalizzazione non implica che essa sia, per ciò stesso, in grado di raccogliere e vincere le sfide che l'attendono. Una, in special modo, sovrasta tutte le

altre: come scongiurare il rischio che l'esigenza inoppugnabile di capitali per finanziare la propria crescita conduca la cooperativa ad annacquare progressivamente la sua identità fino a perdere di vista che il *proprium* di questa forma di impresa è quello di tenere sempre uniti, in modo consustanziale, mutualità e attività economica. Anche del pericolo di questa trappola mortale diremo nel corso di questo libro.

Desideriamo esprimere un sincero ringraziamento ai tanti amici e colleghi con i quali abbiamo avuto occasione di discutere, e talvolta anche in maniera critica, sui temi qui trattati. Pur consapevoli delle tante dimenticanze, ci piace ricordare: A. Azzi, I. Barberini, P. Battilani, G. Becattini, L. Becchetti, G. Bersani, G. Bertinelli, S. Bonella, G. Bonfante, C. Borzaga, L. Bruni, M. Bulgarelli, P. Cafaro, G. D'Adda, F. Delbono, C. Della Sega, A. Di Pietro, M. Dorigatti, G. Ecchia, G. Fiorentini, M. Gardini, E. Giovannetti, D. Iacobelli, B. Jossa, A. Leonardi, V. Mannino, L. Marino, M. Marzo, A. Maticena, M. Mazzoleni, E. Mazzoli, E. Minardi, V. Pelligra, G. Poletti, D. Quadrelli, M. Salani, P. Sacco, L. Sacconi, G. Sapelli, F. Scalvini, D. Schelfi, M. Viviani, A. Zevi. Un grazie di cuore a Giovanna Movia e Alessia Graziano del Mulino per la loro collaborazione intelligente e simpatetica. Sentiamo anche il dovere di ringraziare i nostri studenti del Master in Economia della cooperazione (Muec) dell'Università di Bologna, primo del genere in Italia, istituito nel 1996, dopo anni in cui ci si era battuti all'interno dell'Istituto Luzzatti di Roma perché i temi



della cooperazione entrassero finalmente nell'ordinamento ufficiale degli studi universitari italiani.

Dedichiamo questo libro ad Alice, Matteo, Federico, Margherita, nipotini fantastici, che già vanno comprendendo che è camminando insieme che si traccia la via.

Bologna, agosto 2007

1.

# Un Giano bifronte

## Cooperazione e mercato civile

La cooperativa è un autentico Giano bifronte. Unisce in sé due dimensioni distinte sia pure non rivali: quella economica di soggetto che opera entro il mercato, accettandone la logica, e la dimensione sociale di ente che persegue fini metaeconomici e che genera esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e virtualmente dell'intera collettività. È questa sua duplice natura che rende la cooperativa una realtà difficile da spiegare e complessa da governare. Se la scienza economica ufficiale si trova a disagio quando deve spiegare il comportamento di un soggetto che non intende perseguire fini solamente egoistici, la scienza sociale stenta a comprendere come possa essere che un attore come la cooperativa riesca a creare legami forti di solidarietà, forme avanzate di democrazia partecipativa per mezzo dell'agire di mercato.

La duplicità di codici simbolici – quello del mercato e quello della socialità – che contraddistingue l'identità dell'impresa cooperativa è anche ciò che rende arduo il suo governo. Come

la storia ultracentenaria del movimento cooperativo bene illustra, ci sono stati momenti o fasi in cui è stato dominante il codice del mercato e allora la cooperativa è divenuta indistinguibile da una qualsiasi altra impresa di capitali; altri momenti in cui è stato esageratamente assecondato il codice della socialità e allora la cooperativa ha conosciuto il declino o l'emarginazione economica. In entrambe le situazioni – si badi – la cooperativa si snatura, perdendo la sua identità propria. In altro modo, lo snaturamento si verifica tutte le volte in cui una delle due dimensioni viene sacrificata sull'altare dell'altra. Riuscire a tenere in equilibrio dinamico i due codici, facendo sì che dalla loro contaminazione reciproca derivino complementarità strategiche è la vera grande sfida per il movimento cooperativo del XXI secolo.

Vedremo più avanti come una tale sfida possa essere vinta. Ma già ora possiamo comprendere perché il caso della cooperativa sia stato assimilato a quello del calabrone. Secondo le leggi della fisica newtoniana, il calabrone non potrebbe volare, perché la modesta apertura alare non sarebbe sufficiente a reggere il peso del corpo. Eppure, il calabrone vola. Del pari, per la teoria economica tradizionale, la cooperativa non potrebbe funzionare bene e a lungo, perché gli obiettivi metaeconomici ostacolerebbero alla lunga il raggiungimento di quelli economici. D'altro canto, se la cooperativa riesce a durare nel tempo – si sostiene – è perché intervengono fattori esogeni in chiave compensatoria: vantaggi fiscali; legislazioni di favore; collateralismi politici. Che le cose non stiano in questi termini è risaputo, anche se è

vero che in talune circostanze storiche quei fattori hanno giocato un ruolo importante, soprattutto nel nostro paese. Occorre dunque prestare attenzione per non confondere la patologia con il fisiologico funzionamento di una forma di impresa che si è diffusa ed espansa in quasi tutti i paesi dell'Occidente avanzato, a cominciare dagli Stati Uniti e dal Canada, paesi nei quali struttura fiscale e sistema politico presentano caratteristiche affatto diverse da quelle italiane.

Vero è che come sono stati necessari gli sviluppi della fisica einsteiniana per spiegare perché il calabrone è in grado di volare, così sarà necessario che la scienza economica arrivi ad ammettere – non senza un certo sforzo di umiltà – che la razionalità economica non è solamente quella di chi si comporta in modo da perseguire esclusivamente il proprio interesse. E dunque che l'agire economico di soggetti che, come le cooperative, sono mossi da un diverso sistema motivazionale pure esprimono una forma di razionalità, anche se diversa dalla razionalità meramente strumentale delle imprese capitalistiche. Imboccare questa linea di pensiero significa riconoscere che l'economia di mercato è il *genus* di cui quella capitalistica è una *species*, per quanto rilevante oggi essa sia. Come a dire che una economia di libero mercato, per ben funzionare, non postula di necessità che i mercati debbano essere darwiniani – mercati cioè in cui si realizza quello che l'economista americano Sherwin Rosen ha chiamato «l'effetto superstar»: chi vince prende tutto, chi perde lascia tutto.

Ci sono infatti anche i mercati civili, quelli cioè che tendono a colmare divari economici e sociali, consentendo a tutti – gruppi o singoli – di prendere parte al gioco economico attraverso l’attivazione di meccanismi di inclusione. Nei mercati civili, l’attenzione nei confronti dei soggetti meno dotati di risorse o meno efficienti si realizza non nel momento in cui si procede alla redistribuzione della ricchezza prodotta dai soggetti più dotati, ma nel momento stesso della produzione della ricchezza, consentendo anche agli svantaggiati di prendervi parte. Ebbene, è questa la missione prioritaria del cooperativismo, oggi: contribuire a dilatare lo spazio occupato dai mercati civili e così facendo proteggere l’economia di mercato dai rischi di una sua lenta ma progressiva involuzione. È di sicuro interesse ricordare come Luigi Einaudi guardasse con simpatia al cooperativismo proprio per la sua capacità di rafforzare il sistema del libero mercato. In uno scritto del 1941, il grande statista esprimeva ammirazione per i socialisti dell’utopia proprio per essere stati «tra i maggiori creatori e promotori del grandioso movimento cooperativo, il quale ha mutato la faccia di talune società umane».

Un esempio concreto che, più di ogni altro, dà conto della modalità civile con cui l’impresa cooperativa opera nel mercato è la cosiddetta promozione cooperativa. Si tratta di questo. In Italia, le cooperative destinano il 3% del loro risultato netto d’esercizio per dare vita o sostenere, mediante la creazione dei fondi mutualistici, istituiti con la l. 59/1992, altre imprese cooperative, le quali, una volta iniziata l’attività,

si troveranno a competere con le prime sul mercato. Proprio l'opposto di quanto accade nei mercati darwiniani, dove mai le imprese già operanti si adoperano per far nascere o aiutare propri rivali. Come già Adam Smith aveva bene intuito, il desiderio più o meno nascosto dell'impresa di capitali è quello di rimanere virtualmente sola sul mercato, per poter esercitare un potere monopolistico. Dalla storia del pensiero economico sappiamo quanto Smith (1723-1790) fosse preoccupato della possibilità che le imprese di successo mantenessero la propria presa sulla società. Tanto è vero che alcuni anni dopo la pubblicazione del suo celebre *La ricchezza delle nazioni* (1776), il padre dell'economia moderna scrisse al suo editore esprimendogli il timore che il libro non si sarebbe venduto, perché troppo critico nei riguardi dei detentori del potere economico. Le preoccupazioni di Smith non sono state vane se è vero che un secolo dopo hanno cominciato a prendere corpo, in vari paesi e *in primis* negli Usa, le legislazioni antitrust, con le quali lo Stato interviene, autoritativamente, per proteggere il mercato dai suoi stessi anticorpi.

Ebbene, quello della promozione cooperativa può essere vista come una pratica antimonopolistica *ante litteram* attuata dalle cooperative stesse fin dai loro inizi. Uno dei principi della Società dei Probi Pionieri di Rochdale (1844) su cui ci soffermeremo più avanti recita infatti:

*Cooperazione fra cooperative.* Tutte le organizzazioni cooperative, al fine di meglio servire l'interesse dei loro membri e delle loro

comunità, devono attivamente cooperare in ogni modo con altre cooperative ai livelli locale, nazionale e internazionale.

Certo, nel corso del tempo le forme della promozione cooperativa sono andate mutando, anche radicalmente: agli inizi prevalgono i servizi reali (consulenza, tutoraggio, formazione); oggi sono dominanti quelli di natura finanziaria. Ma lo spirito è il medesimo: se la cooperazione è un bene per la società, e non solo per i soci della singola impresa, allora nessun cooperatore può ostacolare la competizione di mercato, quel *cumpetere* che dice, letteralmente, del tendere assieme verso un obiettivo comune. Che è quello di fare in modo che il cittadino-consumatore possa esercitare una certa sovranità sul mercato, vale a dire possa liberamente scegliere tra le alternative che gli giungono da soggetti di offerta tra loro rivali. È questo il fine perseguito dai quattro fondi mutualistici oggi presenti in Italia: Coopfond di Legacoop, Fondosviluppo di Confcooperative, Generalfondo di Agci, Promocoop di Unci (le cooperative che non aderiscono a nessuna delle quattro centrali cooperative versano il loro 3% al ministero delle Attività produttive).

La creazione dei fondi mutualistici dimostra che la cooperazione italiana ha ben compreso il senso della celebre metafora marshalliana dell'albero e della foresta: non ci può essere crescita duratura della cooperativa-albero al di fuori dello sviluppo armonico della foresta del cooperativismo. Soprattutto ha compreso che vi è un'alternativa a quel fenomeno, tipico dell'economia capitalistica, che Joseph Schumpeter ha chiamato della «distruzione creatrice»: il

mercato capitalistico crea mentre distrugge e distrugge per creare. «Il tipo di competizione che realmente conta – ha scritto il grande economista austriaco – non è la competizione di prezzo, ma la competizione che distrugge la vecchia merce per rimpiazzarla con la nuova». Conosciamo bene i molti vantaggi, sul piano economico, generati da questo meccanismo; ma ne conosciamo anche la brutalità e le ripercussioni negative sul piano sociopolitico. È comunque evidente che la distruzione creatrice, se può avere una qualche legittimazione fintanto che il valore di ciò che si crea supera il valore di quel che si distrugge, essa è inaccettabile quando – come è oggi il caso – quella relazione si inverte (si pensi al caso in cui, per aumentare la competitività di certe linee di prodotto, si distruggono beni ambientali irriproducibili). Ebbene, la *competizione cooperativa* è uno dei più efficaci antidoti ai guasti che la *competizione posizionale* – quella, per intenderci, dell'effetto superstar – andrebbe a generare, qualora continuasse a essere l'unica forma di gara ammessa sul mercato.

## **Economia di mercato ed economia capitalistica**

Quanto sopra rinvia a una questione di più ampia portata: è possibile difendere le ragioni del cooperativismo restando all'interno di una economia di mercato? La domanda non è oziosa perché, come vedremo nel prossimo capitolo, non pochi, in Francia, Inghilterra, Usa – ma non in Italia! – sono stati i tentativi di utilizzare il movimento cooperativo in funzione anti-mercato. Ebbene, come mostreremo, la



cooperazione non solo non è antitetica al mercato, ma addirittura lo postula. Allora, da cosa deriva la preoccupazione espressa dalla domanda posta? Da una grave confusione di pensiero, quella che tende a identificare, come se fossero la medesima cosa, economia di mercato e economia capitalistica. Si tratta di una identificazione che è smentita dalla storia – l'economia di mercato nasce alcuni secoli prima del capitalismo – e che è priva di fondamento teorico – mentre il capitalismo è un modello di ordine sociale, il mercato è un modo di organizzare la sfera economica. Vediamo di chiarire.

A partire dalla fine del XIII secolo e fino alla metà del XVI secolo, in Toscana e Umbria andò a consolidarsi quel modello di ordine sociale per il quale il nostro paese è giustamente rimasto famoso nel mondo: il modello della «civiltà cittadina». Quali i suoi tratti caratteristici? In primo luogo la democrazia che potremmo chiamare, con termine contemporaneo, partecipativa. Una democrazia che a fasi alterne ha lasciato bensì spazio a governi autocratici, ma che ha comunque sancito la desiderabilità dell'autogoverno e l'affermazione della responsabilità collettiva nella gestione del territorio. Poteva trattarsi anche di piccoli agglomerati, ma a tutti gli effetti erano città in quanto esibivano la struttura tipica della città: la piazza (intesa come *agorà*), la cattedrale, il palazzo del governo, il palazzo dei mercanti e delle corporazioni, il mercato (come luogo in cui avvenivano le contrattazioni e gli scambi), i palazzi dei ricchi borghesi e le chiese dove, oltre all'esercizio del culto, avevano sede le

confraternite. Era attraverso questi luoghi, tutt'altro che idealtipici, bensì concreti, che si coltivavano quelle «virtù civiche», che definiscono – ieri come oggi – una società propriamente civile: la fiducia, la reciprocità, la fraternità.

L'economia delle città italiane era costituita di manifattori e di mercanti, oltre che di navigatori nelle città costiere. Ai mercanti spettò il ruolo di aprire nuovi mercati, anche molto distanti (si pensi a Marco Polo), verso i quali riversare i prodotti della manifattura italiana e dai quali importare tutto quello che di interessante essi avevano da offrire. I mercanti furono non solo i più attivi soggetti di apertura culturale, ma anche i più attivi produttori di innovazioni organizzative in campo aziendale, come la commenda, antesignana della moderna società per azioni; l'assicurazione; la partita doppia (sistematizzata dal francescano Luca Pacioli nel 1494); il foro dei mercanti; le lettere di cambio; i monti di pietà; la borsa; tutte realtà senza le quali non si sarebbe mai potuto avere uno sviluppo industriale sostenibile e diffuso sul territorio. Tutti questi temi sono discussi in modo approfondito nel volume del 2004 di Luigino Bruni e Stefano Zamagni, *L'economia civile*.

In queste città si affermarono due dimensioni anch'esse fondamentali per comprendere gli sviluppi successivi. La prima fu la continua reinvenzione del presente a partire dal passato. Fu soprattutto l'Umanesimo a consegnare questa dimensione al futuro dell'intera civiltà occidentale. I testi e i reperti delle civiltà greca e romana venivano recuperati,

filologicamente ricostruiti, interpretati e rilanciati con finalità nuove, in cui elementi del passato e nuova temperie culturale si mescolavano così armoniosamente da produrre «mode» nuove. La seconda dimensione fu quella del *mecenatismo* e del mercato dei beni durevoli di carattere artistico. Il mecenate non è semplicemente un filantropo che dona parte del proprio reddito (o ricchezza) ma non si cura dei modi del suo utilizzo. Mecenate è tipicamente (anche se non esclusivamente) un imprenditore che pone risorse e *know-how* imprenditoriale al servizio di una causa di interesse collettivo. Esempio al riguardo è il caso dei lanaioli di Firenze ai quali si deve la progettazione, la costruzione e il finanziamento del Duomo. Si spiega così la fioritura di chiese decorate, sempre più grandi e monumentali, che diede inizio al mercato dei prodotti artistici.

Fu poi la nuova borghesia a proseguire con la costruzione di palazzi pubblici, fontane e splendide residenze private, allargando in tal modo la domanda di servizi degli architetti, scultori, pittori, decoratori, mobiliери, giardinieri. Intanto anche i vestiti diventavano sempre più elaborati e preziosi, mentre la ceramica e la posateria (altra invenzione del periodo) sconfinavano anch'esse nell'arte. Il reddito veniva investito in beni durevoli artistici, diversificando non poco l'esclusivo uso che di esso si era fino ad allora fatto in servitù, vettovaglie e strumenti di caccia e di guerra. Giunti a questo stadio, la tradizione si era non solo formata, ma consolidata. Tuttavia molti rovesci dovevano seguire prima che questa tradizione potesse rivelare tutte le sue potenzialità.

In definitiva, asse portante del modello di civiltà cittadina è proprio l'economia di mercato, intesa in senso moderno. Tre i suoi pilastri che valgono a farci comprendere la specificità propria di un'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. Il secondo pilastro è l'orientamento dell'attività economica allo sviluppo e, di conseguenza, alla accumulazione. Non è solo per far fronte a emergenze future che si deve investire, ma anche per dovere di responsabilità nei confronti dei concittadini e delle generazioni future, cui devono essere offerte opportunità di lavoro. 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 a onesta attività economica può essere una cosa santa, più santa che 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». 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*).

Infine, il terzo pilastro dell'economia di mercato è il principio della libertà d'impresa. Chi ha creatività, adeguata propensione al rischio e capacità di coordinare il lavoro di

tanti soggetti (*ars combinatoria*) – sono queste le tre doti 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 in quanto mezzo per altri fini. La libertà d'impresa implica la competizione economica. Il *cum-petere* che si svolge sul mercato è conseguenza diretta della libertà d'impresa e, al tempo stesso, la riproduce. In un'economia concorrenziale gli esiti finali del processo economico non conseguono dalla volontà di un qualche ente sovrastante – come accadrebbe nelle economie pianificate, ormai quasi totalmente scomparse, in cui i prezzi di beni e servizi, le loro quantità, i livelli occupazionali ecc., sono decisi *ex ante* per via politica – ma dalla libera interazione di una pluralità di soggetti, ognuno dei quali persegue *razionalmente* il proprio obiettivo, sotto un ben definito insieme di *regole*. Vediamo di afferrare il senso di queste quattro parole chiave.

Affermare che l'interazione deve essere libera significa che nessun agente può esservi costretto con la forza oppure da uno stato di necessità che gli sottrae la libertà di decidere. Pertanto, la persona ridotta in schiavitù, il soggetto totalmente disinformato oppure il povero in senso assoluto non soddisfano la condizione di volontarietà che è richiesta dal meccanismo concorrenziale. La qualificazione «persegue razionalmente» postula la capacità di calcolo da parte dei soggetti economici; vale a dire la capacità sia di valutare costi e benefici delle opzioni in gioco sia di adottare un criterio

sulla base del quale fare la scelta. Si badi che, contrariamente a quanto spesso accade di leggere, questo criterio non necessariamente ha da essere il massimo profitto (o la massima utilità). Non è dunque vero che la concorrenza presuppone necessariamente l'accettazione della logica del profitto. Infatti, l'obiettivo che i partecipanti al gioco di mercato perseguono può essere auto interessato oppure di tipo mutualistico; può essere orientato al bene di un gruppo o di una categoria particolare di soggetti oppure ancora al bene comune. Ciò che rileva è che ciascuno abbia chiaro l'obiettivo che intende perseguire; diversamente, il requisito della razionalità resterebbe vanificato. Da ultimo, la concorrenza esige l'esistenza di regole ben definite, note a tutti i partecipanti, e capaci di essere rese esecutorie da una qualche autorità esterna al gioco concorrenziale. Può trattarsi dello stato, oppure di un'agenzia sopranazionale, oppure della stessa società civile che si attrezza per la bisogna. Un esempio concreto di ciò si ha con l'emanazione della *Lex mercatoria* e del *Codice della navigazione* a opera degli stessi mercanti (e non già del principe o dell'autorità allora costituita) proprio per ridurre gli effetti socialmente perversi della concorrenza non regolata. Quello della *Lex mercatoria* è un diritto creato direttamente dagli stessi imprenditori. Bisognerà aspettare il secolo XVII, con la nascita degli stati-nazione dopo la pace di Vestfalia, per arrivare alla statalizzazione del diritto. Due sono le regole fondamentali che vanno rispettate. Per un verso, quella che impedisce la concentrazione di potere nelle mani di uno o pochi soggetti economici nella forma di monopoli

oppure oligopoli. Per l'altro verso, la regola che vieta l'impiego della frode e dell'inganno nelle transazioni di mercato.

La concorrenza, attraverso il meccanismo emulativo, stimola lo spirito a intraprendere e obbliga al calcolo razionale. Dove c'è concorrenza non ci sono posizioni di rendita e quindi privilegi di sorta. Certo, la concorrenza è costosa, ma migliora la qualità, perché induce a «individualizzare» di più i prodotti; a conferire a essi un'identità. Come in politica, dove la democrazia ha costi elevati, ma evita il peggioramento della qualità del vivere civile. D'altro canto, come insiste con particolare forza Bernardino da Siena nelle sue *Prediche volgari* del 1427, se il fine per cui si fa impresa è quello del bene comune, i costi sociali della concorrenza non saranno mai eccessivamente elevati.

I tre pilastri di cui si è appena detto costituiscono altrettanti elementi identificativi, ieri come oggi, di un'economia di mercato, quale che essa sia. Manca un quarto elemento, quello che dice del fine specifico cui mira questa organizzazione sociale. Questo può essere il bene comune oppure il bene totale. Nel primo caso si parlerà di *economia di mercato civile*; nel secondo caso, si parlerà di *economia di mercato capitalistica*.

## **Bene comune «versus» bene totale**

A partire dal Seicento l'economia di mercato civile inizia a trasformarsi in economia di mercato capitalistica, anche se

occorrerà attendere la rivoluzione industriale per registrare il trionfo definitivo del capitalismo come modello di ordine sociale. Alla logica del bene comune, il capitalismo sostituisce – come si è detto – quella del bene totale, cioè il «motivo del profitto»: l'attività produttiva viene finalizzata a un unico obiettivo, quello della massimizzazione del profitto da distribuire tra tutti coloro che hanno investito nel capitale dell'impresa, in proporzione ai loro apporti. È 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 del principio *omnium rerum mensura homo* che era stato posto a fondamento dell'economia di mercato all'epoca della sua nascita. Non troviamo 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 ricordare al lettore gli scritti degli umanisti civili del Quattrocento (da Leonardo Bruni a Matteo Palmieri, da Antonino da Firenze a Bernardino da Feltre), e gli autori dell'economia civile del Settecento (Antonio Genovesi, Giacinto Dragonetti, Cesare Beccaria, Pietro Verri fino a Giandomenico Romagnosi). La costante che ricorre in tutte le loro opere è che le attività di mercato vanno orientate al bene comune, dal quale esse traggono legittimazione, anzi giustificazione.

A scanso di equivoci, conviene precisare la differenza tra bene comune e bene totale. Mentre quest'ultimo può essere metaforicamente reso con l'immagine di una sommatoria, i



cui addendi rappresentano i beni individuali (o dei gruppi sociali), il bene comune è piuttosto paragonabile a una produttoria i cui fattori rappresentano i beni dei singoli individui (o gruppi). Immediato è il senso della metafora: in una sommatoria se anche alcuni degli addendi si annullano, la somma totale resta comunque positiva. Anzi, può addirittura accadere che se l'obiettivo è quello di massimizzare il bene totale convenga «annullare» il bene (o benessere) di qualcuno a condizione che il guadagno di benessere di qualcuno altro aumenti in misura più che sufficiente per la compensazione. Non così, invece, con una produttoria, perché l'annullamento anche di un solo fattore azzerava l'intero prodotto.

Detto in altri termini, quella del bene comune è una logica che non ammette sostituibilità (ovvero *trade-off*): non si può sacrificare il bene di qualcuno – quale che ne sia la situazione di vita o la configurazione sociale – per migliorare, anche se in misura più che proporzionale, il bene di qualcun altro e ciò per la fondamentale ragione che quel qualcuno è pur sempre un portatore di diritti umani fondamentali. Per la logica del bene totale, invece, quel qualcuno è un *individuo*, cioè un soggetto identificato da una specifica funzione di utilità e le utilità – come si sa – si possono tranquillamente sommare (o confrontare), perché non hanno volto, non esprimono identità, né hanno storia. Il principio del bene totale consegue direttamente dalla filosofia dell'utilitarismo di Jeremy Bentham (1789), secondo cui, dovendo scegliere tra due (o più) alternative, il soggetto razionale sceglie quella che

massimizza la *somma* delle utilità individuali associate alle singole opzioni. Come ebbe a scrivere Schumpeter nella sua monumentale *Storia dell'analisi economica*, 1954, di fede liberale:

Questo sistema di idee [l'utilitarismo] sviluppato nel XVIII secolo non riconosce altro principio normativo dell'interesse individuale [...] Il fatto essenziale è questo: che sia una causa o un effetto, questa filosofia esprime fin troppo bene lo spirito di *irresponsabilità sociale* che caratterizzava la passione e lo stato secolare, o meglio secolarizzato, del XIX secolo (corsivo degli autori).

Duplica la conclusione che traiamo da quanto precede. La prima è che non è affatto vero che ciò che connota di per sé l'agire d'impresa è il fine del profitto e quindi che non è affatto vero che l'unica forma di impresa ammessa ha da essere quella capitalistica, come ad esempio implica (e perciò costringe a fare) l'art. 2247 del nostro Codice civile («Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili»). Imprenditore è chi, possedendo le doti di cui sopra si è detto, è capace di produrre valore aggiunto, a prescindere dal motivo sulla cui base è spinto all'azione. La seconda conclusione è quella di rassicurare i sostenitori delle ragioni dell'economia di mercato – e chi scrive è tra questi – che l'eventuale futura espansione della forma cooperativa di impresa in nessun modo significherebbe la scomparsa o anche solo l'indebolimento dell'istituzione mercato. Al contrario, ne

costituirebbe un rafforzamento significativo in linea con i richiami che molti rivolgono allo stesso mercato capitalistico. Scrivono Raghuran Rajan e Luigi Zingales nel saggio del 2004, *Salvare il capitalismo dai capitalisti*:

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 le forme 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.

E poco più avanti aggiungono:

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.

È perché si continua a ritenere il mercato capitalistico l'unica forma di mercato possibile che parecchi studiosi, e non pochi *policy-makers*, osservano con preoccupazione la crescita e la diffusione di imprese cooperative e di imprese sociali. Certamente il capitalismo postula e garantisce il libero mercato, ma il viceversa non è vero. Si può senz'altro edificare un'economia fondata sui principi del libero mercato senza accogliere il fine del bene totale, bensì quello del bene comune. Ha scritto al riguardo l'economista americano Henry Hansmann nel saggio del 2005, *La proprietà dell'impresa*:

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.

Come a dire che l'economia di mercato è il *genus* di cui il capitalismo è solo una *species*, sia pure di grande successo e di straordinaria pervasività. Generalizzando un istante, si può sostenere che l'economia di mercato pone la sua giustificazione prima nel principio di libertà, una libertà di cui l'economia capitalistica è una fra le possibili espressioni.

## Quando, dove e come nasce la forma cooperativa d'impresa

### Dove nasce l'impresa cooperativa

La nascita dell'impresa cooperativa coincide con l'avvento della rivoluzione industriale, ma il solidarismo e la preoccupazione per i poveri datavano in verità da molto prima, da quando nel Medioevo le città svilupparono – a partire dall'Italia – una struttura istituzionale inclusiva, in cui i rappresentanti dei ceti produttivi (mercanti e artigiani) crearono a un tempo organizzazioni che amministravano in modo collaborativo i loro interessi (corporazioni e camere dei mercanti) e organizzazioni che si prendevano cura di coloro che non potevano per varie ragioni far parte dei ceti produttivi o che si trovavano in temporanea difficoltà (ospedali, orfanotrofi, conservatori, monti di pietà, monti del matrimonio, monti pubblici, *poor laws*). Tutto veniva coordinato in una rete di rapporti di mercato che armonizzava la vita interna della città, non marginalizzando *a priori* nessuno dei suoi membri, e attivava scambi con l'esterno, aumentando la prosperità.

L'impresa produttiva come noi oggi la definiamo era ai primi passi e la sua forma era la bottega artigiana su base familiare. Solo le grandi compagnie mercantili con le loro dimensioni e la forma azionaria che ben presto assunsero prefiguravano le caratteristiche che le imprese produttive raggiunsero con la rivoluzione industriale. Quando si affermò la rivoluzione industriale nel corso del Settecento, si consolidò l'impresa «capitalistica» sotto forma di società per azioni, in cui erano i soggetti detentori di capitale a contrattualizzare tutti gli altri fattori della produzione, pagando loro il minimo indispensabile per l'erogazione dei loro servizi e distribuendo tutto il sovrappiù come remunerazione del capitale anticipato.

A quel punto, anche le forme solidaristiche si dovettero aggiornare, perché non si trattava più soltanto di impedire la rovina dei ceti meno produttivi o incapaci di autosostenersi, ma si doveva contrastare lo «strapotere» del capitale a danno del lavoro, un lavoro che non era più autonomo e autocoordinato come ai tempi dell'artigianato medioevale, ma irreggimentato in fabbriche di grandi dimensioni, dove veniva governato da un rigido potere gerarchico, allo scopo di utilizzare al meglio le macchine e spingere più avanti la divisione del lavoro. Fu così che, accanto alle istituzioni per i poveri, che pur continuarono a esistere, da un lato nacquero le associazioni di lavoratori (*trade unions*) in funzione di tutela dei lavoratori all'interno delle fabbriche e dall'altro lato si fece largo l'idea che i cittadini si potessero mettere insieme per creare imprese da loro stessi amministrate in maniera più

partecipata. In queste imprese, erano i soci che contrattualizzavano gli altri fattori della produzione, compreso il capitale, e li remuneravano al valore minimo di mercato, mentre gli eventuali utili erano di pertinenza dei soci stessi.

Il luogo dove emersero i primi esempi di imprese cooperative non poteva che essere l'Europa, la culla della rivoluzione industriale, e fra i paesi europei una posizione di leadership nel movimento cooperativo venne ben presto raggiunta dalla Gran Bretagna, che era anche all'avanguardia della rivoluzione industriale. Già nella seconda metà del Settecento si ha notizia di cooperative casearie in Francia, di cooperative d'assicurazione a Londra e negli Stati Uniti (la Philadelphia contributionship for the insurance of houses from loss by fire, un'assicurazione contro gli incendi che esiste tuttora, fondata da Benjamin Franklin); poi nella prima metà dell'Ottocento le iniziative si infittirono anche in altri paesi europei nel settore agricolo, in quello dell'artigianato e della fabbrica, mentre nacquero le cooperative di consumatori (la prima di cui si ha notizia sorse in Inghilterra nel 1828). Ma si trattava di tentativi che non ebbero grande successo, perché non si rivelarono sostenibili nel tempo. Mancavano principi organizzativi che garantissero alle cooperative una efficace presenza sul mercato insieme al mantenimento dei valori solidaristici che le avevano fatte nascere. Pian piano, però, sorsero esperienze più mature, che si consolidarono delineando «modelli» di cooperazione che vennero poi ampiamente imitati in tutto il mondo. I primi quattro sorsero

attorno alla metà dell'Ottocento: la cooperazione di consumo inglese, la cooperazione di lavoro francese, la cooperazione di credito tedesca e la cooperazione agricola danese. Ve n'è poi un quinto, la cooperazione sociale, sorto in Italia nella seconda metà del XX secolo. Vediamone le caratteristiche salienti.

## **I principali modelli di cooperazione**

Rochdale è una cittadina del Lancashire inglese, il principale distretto cotoniero del paese, dove nella prima metà dell'Ottocento le condizioni degli operai non erano affatto floride e quelle dei tessitori peggiori della media. Tutti avevano cominciato a lavorare fin dai sette-otto anni, pur continuando spesso a istruirsi alle scuole serali e domenicali, e cercavano la maniera per riscattare la loro condizione, attraverso proteste politiche e sindacali e attraverso iniziative di cooperazione. Ma niente si era dimostrato risolutivo. Fu alla fine dell'anno 1843 che un piccolo gruppo di tessitori poveri, guidati da Charles Howart, con scarso lavoro e scoraggiati dai precedenti insuccessi, si riunirono per provare una volta ancora a risollevarsi. Questa volta decisero di lanciare una sottoscrizione per la costituzione di una società cooperativa di consumo, che in seguito si sarebbe potuta applicare anche ad altre finalità. «Lo scopo e il programma di questa società – recitava lo statuto – è quello di adottare provvedimenti per assicurare il benessere materiale e migliorare le condizioni familiari e sociali dei suoi soci». Dopo molti sforzi, venne accumulata la somma di 28 sterline da parte di 28 soggetti e il



21 dicembre 1844 si poté aprire nell'oscura Toad Lane un magazzino dove si vendettero piccole quantità di farina, burro, zucchero e tritello d'avena.

I principi che vennero praticati per l'amministrazione di questo magazzino cooperativo furono i seguenti:

1. vendita a contanti a prezzi fissi;
2. ristorno proporzionale agli acquisti;
3. libertà d'acquisto (i soci non erano costretti a comperare solo dalla cooperativa);
4. pagamento dell'interesse minimo sui prestiti;
5. governo democratico (una testa un voto, anche le donne potevano essere socie, con diritto di voto);
6. neutralità e tolleranza ideologica.

Il successo di questa formula non tardò a materializzarsi. Anche i bambini potevano essere inviati a far spesa nella cooperativa, sicuri di non essere frodati; le donne potevano formarsi un piccolo gruzzolo, con i ristorni accumulati; gli uomini vi trovavano un luogo di incontro e discussione dei loro problemi.

Nel 1850 i soci erano già 600; l'anno seguente il magazzino venne aperto tutti i giorni. La cooperativa aggiunse poi altri reparti (tappezzeria, macelleria, calzoleria, zoccoleria, sartoria), dando lavoro a molti artigiani. Nel 1850 era stata fondata una Società del Mulino del distretto di Rochdale, per

approvvigionarsi di farina direttamente. Nel 1855 venne aperto il primo magazzino all'ingrosso, precursore di quelli molto più grandi aperti successivamente e quindi si iniziò la moltiplicazione di succursali. Venne creata una biblioteca, un luogo di incontri per gli uomini, vennero promosse scuole e conferenze con un fondo del 2,5% prelevato dagli avanzi di esercizio. In seguito, si tentò di dar luogo a società di produzione, a una edilizia cooperativa e a una banca cooperativa. La Società dei Probi Pionieri di Rochdale (The Rochdale Equitable Pioneers Society) divenne un colosso della grande distribuzione, con una grandiosa sede su quattro piani e numerose succursali.

Il modello di Rochdale trovò imitatori in tutto il paese e divenne egemonico anche dal punto di vista ideologico, in connessione con l'elaborazione da parte degli economisti inglesi del principio della «sovranità del consumatore», soprattutto quando sorsero potenti società grossiste (la Cws, Cooperative Wholesale Society di Manchester nel 1863, e la Scws, Scottish Cooperative Wholesale Society, nel 1868). Queste società si dichiararono a sfavore della compartecipazione agli utili da parte degli operai nelle fabbriche (anche di quelle a loro collegate), temendo che ciò andasse a gravare su costi più alti delle derrate. Ciò continuò a rafforzare le cooperative di consumo, ma a indebolire altre forme di cooperazione. Nel 1877 il numero delle cooperative inglesi di consumo era già di 1.661, con circa un milione di soci.

Il secondo modello è quello della cooperazione di lavoro, sviluppato dapprima in Francia. Un'associazione di falegnami sorse a Parigi già nel 1831; seguirono associazioni analoghe tra orefici, tagliatori di pietra, fornai. Nel 1848, quando si ebbe l'esperimento degli *ateliers nationaux* di Louis Blanc, erano già 255 solo a Parigi. Il primo decreto a loro favore si ebbe proprio nel 1848, quando venne costituito un fondo per le cooperative operaie e accordata loro una preferenza negli appalti pubblici. Nel 1884 venne costituita la Camera consultiva delle cooperative operaie di produzione, cui aderirono 29 società, salite a 200 (sulle 358 esistenti) nel 1904. Molte di queste cooperative trassero origine da scioperi e conversione di imprese esistenti in forma cooperativa. La cooperazione di produzione e lavoro favorì in Francia esperimenti di comunità di lavoro, ma col tempo venne superata dal dinamismo della cooperazione di consumo, di credito e agricola a imitazione dei modelli esteri.

Il terzo modello, creato in Germania, fu quello della cooperazione di credito. Nel 1849 Friedrich Wilhelm Raiffeisen, borgomastro, poi imprenditore, fondò ad Anhausen nella Valle del Reno la prima cassa rurale a responsabilità illimitata, con un ambito molto locale, che concedeva credito ai soli soci. La diffusione di simili banche nelle campagne fu rapida e nel 1876 venne organizzato un Istituto agricolo centrale tedesco di credito, poi Banca tedesca Raiffeisen. Nella grande maggioranza si trattava di organismi di ispirazione religiosa, ma ve n'erano anche di liberali. Nel 1910 erano 15.517 con 2,6 milioni di soci. In ambito urbano, nel 1850

Hermann Schultze Delitzsch, giudice e membro dell'Assemblea nazionale di Berlino, fondò la prima banca popolare come Spa; nel 1859 ve n'erano già 111 e nel 1864 si costituì l'Organizzazione centrale. Nel 1910 erano 2.103 con un milione di soci. Le sue caratteristiche erano: utili redistribuiti ai soci; una testa un voto; limite al possesso azionario; credito inizialmente solo ai soci, ma poi allargato; raggio d'azione ampio. Sia Raiffeisen nelle campagne che Schultze Delitzsch nelle città provvidero in seguito ad allargare la cooperazione ad altri campi.

Il quarto modello di cooperazione agricola di conferimento si sviluppò nei paesi nordici. Fu il teologo e vescovo luterano Nicolas Frederich Grundtvig (1783-1872) a spronare gli agricoltori della sua diocesi alla promozione di cooperative agricole e scuole popolari. Dopo la sua morte queste cooperative ebbero una notevole diffusione nel settore lattiero-caseario, in cui la Danimarca si andò specializzando. Nel 1882 nacque il primo caseificio cooperativo a Hjedding nello Jutland occidentale. Dal 1890 i caseifici formarono proprie associazioni per esportare burro; quindi nel 1901 venne creata l'Unione cooperativa dei caseifici danesi e nel 1920 la Federazione dei caseifici danesi, con una copertura del settore quasi totalitaria. La formula cooperativa iniziò a essere applicata anche in altri settori: nel 1887 sorse il primo macello e salumificio cooperativo a Horsens; nel 1890 venne creato l'Ufficio centrale dei macelli cooperativi, poi Unione dei macelli cooperativi danesi (1897); nel 1898 fu fondata la prima cooperativa di esportazione del bestiame. Infine, nel 1899 fu

creato un Comitato cooperativo centrale, che rappresentava tutte le cooperative danesi. Modelli analoghi si radicarono negli altri paesi baltici, specie Svezia e Finlandia.

Infine, il quinto modello è quello della cooperazione sociale, assai più recente e frutto della fantasia, oltre che del coraggio, italiani. Era il 23 gennaio del 1963 quando venne costituita nel bresciano per opera del cattolico Giuseppe Filippini la prima Cooperativa di assistenza e solidarietà sociale intitolata a San Giuseppe, che presentava due caratteristiche distintive: mettersi insieme per bisogni principalmente spirituali (formazione, educazione, assistenza, ricreazione, lavoro per gli svantaggiati) e farlo a beneficio non solo dei soci, ma anche «degli altri», come ebbe a dire lo stesso Filippini alla prima conferenza della Cooperazione tenuta in Italia nel 1977. Questo configurava una versione di mutualità allargata del tutto innovativa, scarsamente presente nelle cooperative tradizionali, che portò a un governo della cooperativa di tipo *multistakeholder*, a un modello, cioè, di impresa nella cui struttura di governo siedono i rappresentanti di più classi di portatori di interessi: dunque, non solo soci lavoratori, ma anche beneficiari dei beni e servizi prodotti e rappresentanti della comunità locale. La l. 381 del 1991 introdusse nell'ordinamento giuridico italiano la figura della cooperativa sociale. Si tratta di un modello che è stato ampiamente imitato, fino a costituire il prototipo della *social enterprise* a livello europeo. Nel 2001 la Francia ha approvato la *Société cooperative d'interêt collectif*; la Spagna nel 1999 ha creato la figura della Cooperativa di iniziativa sociale; il Portogallo nel

1998 la Cooperativa di solidarietà sociale; la Grecia nel 1999 la Cooperativa sociale a responsabilità limitata.

Le legislazioni nazionali accompagnarono in varia misura l'affermazione del movimento cooperativo, in certi casi riconoscendone giuridicamente la diversità, in altri garantendo sgravi fiscali a fronte del ruolo sociale che rivestivano, mentre i rapporti del movimento cooperativo con il sindacalismo non furono sempre idilliaci, soprattutto là dove i sindacati erano nelle mani di direzioni politiche massimaliste, che operavano per scardinare assieme al sistema capitalistico anche il mercato. Il cooperativismo non si oppone al mercato, ma ne interpreta in modo diverso il funzionamento rispetto alla forma capitalistica, riconoscendo cioè la centralità della persona (il socio lavoratore, il consumatore, il risparmiatore, l'abitante) anziché quella del capitale.

## **La forma cooperativa di impresa nei giudizi dei pensatori ottocenteschi**

Nella tradizione cooperativa europea del XIX secolo sono nettamente distinguibili due linee di pensiero sull'impresa cooperativa: quella francese e quella anglo-italiana. La prima vedeva la cooperativa in funzione anti-mercato e soprattutto anticapitalismo. Si pensi all'influenza di Charles Gide che, nell'opera *La cooperation* (1900), definiva l'impresa cooperativa come alternativa a quella capitalistica, in cui:

non essendovi alcun limite al numero delle azioni possedute, può capitare che qualche ricco capitalista acquisti, da solo, una parte del capitale sociale assai più considerevole di quella di migliaia di piccoli azionisti e riduca questi ultimi al ruolo di zeri. Il carattere essenziale della società cooperativa [...] è [invece] che il capitale, in essa, non è affatto soppresso – i cooperatori sono gente troppo pratica per pensare che si possa fare senza capitale o ottenerlo gratis – ma è ridotto alla sua vera funzione, cioè di strumento al servizio del lavoro, pagato in quanto strumento.

In questo modo, la cooperazione avrebbe abolito il profitto. Un altro esponente francese della medesima linea di pensiero, Louis Blanc, aveva coniato il motto ancor più chiaro: «la concorrenza è il male; l'associazione [cooperativa] ne è il rimedio». In linea con il pensiero del socialismo più radicale, i teorici della cooperazione francese, fra cui anche Charles F. Fourier, proponevano l'abolizione della proprietà privata, l'eliminazione del meccanismo competitivo e del conseguente sistema dei prezzi. Frederic Le Play, fondatore nel 1854 della Société d'économie sociale, condusse un vasto programma di ricerche e studi volto a favorire «l'armonia tra persone cooperanti agli stessi lavori», un ideale utopistico in cui la concorrenza non trovava spazio.

Nel mondo anglosassone vi fu un importante personaggio che condivise la linea di pensiero francese e fu Robert Owen (1771-1858), il primo a usare consapevolmente la parola «cooperazione», il quale fu fondatore di molti complessi cooperativi come New Harmony (1825, in Indiana, Stati Uniti), New Lanark in Inghilterra, Orbiston in Scozia. Owen fu uno

strano «socialista», perché non riconosceva nell'uomo alcuna naturale propensione alla libertà. Pensava però che il suo carattere potesse essere plasmato modificandone le condizioni materiali di vita. Incaricato dalla House of Commons di coordinare i lavori di una commissione sullo stato di applicazione delle *poor laws*, Owen colse l'occasione per redigere un rapporto, *Villages of cooperation*, in cui espose le sue radicali idee di trasformazione sociale. Il punto centrale della sua proposta fu la gestione in senso cooperativo della fabbrica, intesa come il nucleo attorno al quale si sarebbe dovuta ricostruire l'intera società. I beni prodotti si sarebbero dovuti scambiare in base al lavoro in essi contenuto e la proprietà dei mezzi di produzione avrebbe dovuto essere collettiva. Non è difficile comprendere perché, a partire da un impianto del genere, le cooperative oweniane non potessero che fallire. William King, seguace di Owen, fondò nel 1830 la Brighton cooperative trading association, che raggruppava oltre trecento cooperative di consumo, tutte fallite nel volgere di pochi anni. In Inghilterra, questa linea continuò fino a Sidney e Beatrice Webb che nel loro *The consumers' cooperative movement* del 1921 svilupparono una teoria della cooperazione fondata sulla lotta di classe.

La tradizione di pensiero inglese, come quella italiana, era diversa e vedeva la cooperazione come via per giungere a civilizzare il mercato. Come scrisse George Jacob Holyoake ne *La storia dei Probi Pionieri di Rochdale* (1893):



Quale era la loro ispirazione? Essi non erano istruiti ma avevano quel genio che è insito nei cuori degli uomini onesti [...]. Essi anteposero il principio al profitto, ritenendo che il principio della ripartizione degli utili fra chi li produce costituisse il fondamento di ogni profitto onorevole e la sua unica fonte onesta [...]. Atteniamoci ai loro metodi e vedremo il giorno che essi desideravano vedere – quando il principio dirigerà questo movimento, quando l'umiliazione del lavoro salariato terminerà, quando i lavoratori e i compratori si ripartiranno gli utili realizzati, quando terminerà la miseria di molti e le scandalose fortune di pochi diverranno impossibili, sotto la legge cooperativa dell'interesse comune, ispirata dalla buona volontà e governata con equità.

L'idea vincente di Rochdale fu proprio quella di far pagare ai propri soci per i prodotti acquistati i rispettivi prezzi di mercato e di ristornare, poi, a fine esercizio, gli eventuali avanzi di gestione (nelle cooperative oweniane, invece, i prezzi di vendita erano inferiori a quelli di mercato e ciò, nell'illusoria idea di favorire i soci, finiva per portarle al fallimento). Scrisse, al riguardo, Ghino Valenti in un saggio del 1902:

Non occorrono molte parole per dimostrare la differenza profonda che intercede tra le comunità oweniane e le moderne società cooperative [...] Mentre tali istituzioni astraevano dal meccanismo della libera concorrenza e miravano a costituire un diverso ordinamento sociale, la cooperazione, invece, si innesta nel tessuto vigente e non intende che d'integrare l'organismo.

È su questa base che l'impresa cooperativa guadagnò in Inghilterra il favore di illustri economisti, che ne vedevano

chiaramente gli aspetti positivi e avevano ben compreso la differenza che essa presentava rispetto alle forme filantropiche precedentemente poste in essere: non era più un'iniziativa dall'alto, ma una presa di responsabilità nei confronti del proprio destino da parte degli stessi che volevano riscattarsi e lo facevano attraverso il *self-help*. Per John Stuart Mill l'impresa capitalistica – fondata com'è sul principio di gerarchia – era un residuo del mondo feudale. Di qui la sua simpatia, da grande liberale qual era, per il movimento cooperativo nel cui sviluppo vedeva, assieme a tanti altri economisti inglesi dell'epoca e soprattutto Cairnes, la possibilità di rendere le organizzazioni produttive compatibili con il principio di libertà. Celebre è rimasta la sua profezia: «non c'è nulla di più sicuro tra i cambiamenti sociali del prossimo futuro di una progressiva crescita del principio e della pratica della cooperazione» (cap. IV dei *Principi di economia politica*, del 1852). Altrettanto celebre la sua affermazione secondo cui

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

Alfred Marshall – fondatore della scuola economica di Cambridge – si spinse a dire nel saggio *Cooperation* del 1889

che le virtù dell'impresa cooperativa derivano dal fatto che

il lavoratore non [vi] 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.

Sulla stessa linea l'economista francese Léon Walras, che nel saggio su *Les associations populaires de consommation, de production et de crédit* (1865), definì le associazioni popolari – come vennero inizialmente chiamate le cooperative – sia in base al loro scopo, riassumibile nella creazione di un capitale appartenente a tutti i soci indivisibilmente, sia rispetto ai mezzi adottati, che consistevano nel prelievo regolare e continuativo operato sui redditi dei soci: «Ecco in due parole – scrisse – tutto il sistema delle associazioni popolari: portare i lavoratori alla proprietà del capitale attraverso il risparmio» e concluse: «Ebbene, le associazioni popolari fanno proprio ciò che è dettato dall'economia politica».

Un cenno veloce al contesto nordamericano. Qui le prime cooperative furono inizialmente una mera trasposizione delle esperienze del radicalismo europeo. Già abbiamo ricordato Owen e la prima cooperativa a New Harmony. I seguaci del socialista francese Charles Fourier fondarono nel 1840 le «falangi cooperative», la più importante delle quali fu la Brook Farm, nei pressi di Boston. Ma si trattò di esperienze di breve durata e *pour cause*. Nuovo impulso il movimento cooperativo americano trasse dal pensiero e dall'opera di Aaron Sapiro

(1884-1959) e Edwin Nourse (1883-1974), i due più importanti teorici della cooperazione negli Stati Uniti. Il primo, avvocato californiano, si batté a favore delle cooperative di grandi dimensioni, sia in agricoltura sia nel consumo; non ebbe però grande successo né seguito, anche se fu decisivo per l'approvazione della famosa legge Capper-Volstead del 1922, considerata la *Magna Charta* del cooperativismo statunitense, perché liberò le cooperative dall'accusa, fino ad allora frequente, di comportamento lesivo della concorrenza (in verità, già il celebre Clayton Act del 1914 aveva liberato le cooperative da quell'infamante accusa, ma senza offrire loro alcun sostegno concreto). Nourse, professore di economia all'Università di Chicago, fu invece a favore della piccola dimensione d'impresa e perciò di un modello federativo a rete per consentire alle cooperative di sfruttare le economie di scala e così di competere con le grandi imprese. Cofondatore nel 1925 dell'American Institute of Cooperation, fu anche esponente dell'Alleanza cooperativa internazionale (Aci, di cui diremo in seguito). Enorme è stata la sua influenza a livello non solo culturale, ma anche politico.

La linea di pensiero italiana, in continuità con la tradizione settecentesca dell'Economia civile dei Genovesi, Dragonetti, Verri, Beccaria e in piena sintonia con l'elaborazione coeva di Mill, Cairnes, Marshall e Walras, vedeva nella cooperazione il modo per tradurre in pratica nel mercato le virtù civiche. I principali studiosi italiani della cooperazione del XIX secolo (Lampertico, Rabbeno, Luzzatti, Cusumano, Valenti, Wollemborg) pur non esitando a criticare il sistema

capitalistico, mai contrapposero l'impresa cooperativa all'economia di mercato; al contrario, videro nella prima lo strumento per liberare appieno le potenzialità di mercato. E questo si può rintracciare in tutte le matrici ideali che in Italia ispirarono la nascita di imprese cooperative. La prima in ordine cronologico fu quella liberale (Mazzini, Wollemborg, Luzzatti, Viganò, Buffoli) che vedeva la cooperativa come luogo di conciliazione fra capitale e lavoro e quindi come istituzione capace di favorire la pace sociale. Nella sua opera principale *Dei doveri dell'uomo* (prima edizione del 1841, edizione definitiva del 1860), Giuseppe Mazzini così scriveva:

Il lavoro associato, il riparto dei frutti del lavoro [...] in proporzione del lavoro compiuto e del valore di quel lavoro: è questo il futuro sociale. In questo sta il segreto della vostra [degli operai italiani] emancipazione. Foste schiavi un tempo, poi servi, poi salariati; sarete fra non molto, purché lo vogliate, liberi produttori e fratelli nell'associazione [...] E questa trasformazione, emancipandovi dalla schiavitù del salario, avviverebbe a un tempo e migliorerebbe lo stato economico del paese.

Mazzini era infatti persuaso che la cooperazione fosse la via pervia per risolvere la questione sociale senza porre in discussione i fondamenti dell'economia di mercato.

La seconda matrice fu quella socialista (Costa, Baldini, Prampolini, Massarenti, Vergnanini) che vedeva le cooperative come via per la trasformazione in senso evolutivo, e non rivoluzionario, del sistema capitalistico. Scriveva Ugo Rabbeno nel 1889:

La cooperazione, figlia del socialismo, [...] del socialismo non seguirà affatto il cammino, e prendendone solo ciò che ha di nobile e di grande [...] cercherà di realizzare il suo programma, seguendo una via più modesta, una via meno avventurosa.

Scrivendo Vergnanini nel 1907:

il lavoro organizzato sulla base della cooperazione muove guerra contro la speculazione privata, non solo per ottenere miglioramenti nelle sue condizioni di dipendenza, ma per incominciare, con una azione pratica e diretta, a contendere il monopolio economico della società.

Infine, la terza matrice fu quella cattolica (Chiri, Guetti, Cerutti, Sturzo, Rezzara, Toniolo) centrata sull'idea di bene comune. Scrivendo Toniolo nel 1900 che la cooperazione «sembra esser chiamata a ricomporre, sotto veste ammodernata, la proprietà collettiva dell'indomani. Di fronte all'atomismo individualistico presente è questo il grande compito sociale della cooperazione dell'avvenire» che permette di «rialzare il proletariato agricolo o industriale al grado di capitalista». Sturzo ribadiva che «l'unione fa la forza» e Lorenzo Guetti raccomandava di dirigere tutto «al vantaggio comune. Nelle vostre fabbriche sociali... è sempre il noi quello che deve dare il lucido al cemento e che deve spiccare ovunque si guardi nell'edificio».

Una specificità tutta italiana del movimento cooperativo sta proprio in ciò che, nonostante la diversità delle matrici ideali, nessun cooperatore – neppure tra coloro che abbracciarono le ragioni del socialismo – pensò mai l'impresa cooperativa in chiave antimercato. È proprio questo elemento comune ciò

che ha sempre consentito un dialogo fruttuoso fra le diverse tradizioni di pensiero in Italia, il che, almeno in parte, spiega lo straordinario sviluppo del movimento cooperativo nel nostro paese, come documenteremo in seguito. Come ebbe a scrivere Filippo Virgili «Le imprese cooperative sono imprese economiche, il che significa, in altre parole, che non devono essere confuse con le associazioni caritative e di beneficenza».

Su questi presupposti si articolò un vasto movimento cooperativistico a livello internazionale, i cui contorni verranno di seguito esplorati, per poi dedicare particolare attenzione al movimento cooperativo italiano. Prima però occorre domandarsi: che cosa si intende propriamente per impresa cooperativa?

# Che cos'è l'impresa cooperativa

## Gli elementi identificativi

Due sono le definizioni di impresa cooperativa oggi in circolazione. La prima – che è quella più largamente adottata – è stata formulata dall'Alleanza cooperativa internazionale (Aci), una organizzazione non governativa che raggruppa oltre 230 membri di quasi cento paesi. Creata nel 1895, è la massima autorità morale custode dell'identità cooperativa. Nella *Dichiarazione di identità cooperativa* del 1995 a Manchester (le due precedenti dichiarazioni furono approvate nel 1937 e nel 1966) si legge:

Una 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.

Sette sono i principi regolativi che il Congresso di Manchester ha posto a fondamento dell'impresa cooperativa. Ad eccezione del settimo, che è nuovo, gli altri principi sono gli stessi che i Probi Pionieri di Rochdale enunciarono nel



1844, sia pure con linguaggio un poco diverso. Che a distanza di oltre 150 anni i principi fondativi della cooperazione siano rimasti sostanzialmente immutati è un fatto già di per sé degno di grande nota. Vediamoli partitamene:

1. *adesione libera e volontaria*. Le cooperative sono organizzazioni di impresa aperte a tutti coloro che intendono sottoscriverne i valori e le linee di azione, senza discriminazione di sorta – di credo religioso, di genere, di visione politica, di etnia. Si tratta di un elemento noto anche come «principio della porta aperta»;
2. *controllo democratico da parte dei soci*. A differenza di quanto accade nell'impresa di capitali dove i voti si pesano e non si contano, nella cooperativa, sia di primo sia di più alto grado, vige la regola per cui «una testa, un voto»; quanto a dire che tutti i soci possiedono lo stesso peso nei luoghi (assemblea o consiglio di amministrazione) in cui si prendono le decisioni;
3. *partecipazione economica dei soci*. I soci concorrono equamente, non necessariamente paritariamente, alla costituzione del capitale delle proprie cooperative. Una parte di questo capitale è, di norma, proprietà comune della cooperativa. Se previsto in statuto, i soci possono percepire una remunerazione limitata sul capitale da essi sottoscritto. La *ratio* del principio che pone un limite alla remunerazione del capitale è quella di scongiurare il rischio che, in corso d'opera, la cooperativa possa mutare la propria ragion d'essere. Il risultato netto d'esercizio, cioè

l'avanzo di gestione, viene destinato, in parte, alla creazione di riserve, una parte almeno delle quali deve avere natura indivisibile; una parte ai ristorni, da distribuirsi tra i soci in proporzione all'intensità del rapporto mutualistico da essi intrattenuto con la cooperativa stessa; una parte, infine, al sostegno di attività approvate dall'assemblea dei soci – tipicamente le varie espressioni della mutualità esterna;

4. *autonomia e indipendenza*. Il controllo dell'organizzazione deve sempre restare nelle mani dei soci. Il che implica che qualora, per esigenze varie, la cooperativa stipuli accordi con altre imprese o ottenga capitale da fonti esterne, ciò deve avvenire in modo tale che la base sociale sia in grado di conservare il controllo della cooperativa stessa;
5. *educazione, formazione e informazione*. La cooperativa eroga servizi non solo di formazione, ma anche di educazione ai propri soci, oltre che ai suoi dirigenti e al personale tutto (già nello Statuto di Rochdale del 1844 si prevedeva che il 2,5% degli utili di esercizio andassero a finanziare attività di ricerca e di formazione dei soci). Inoltre, le cooperative attuano campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla loro natura e sulla loro *mission*;
6. *cooperazione tra cooperative*. L'agire cooperativo non può essere limitato ai confini delle singole cooperative ma deve estendersi anche ai rapporti tra cooperative. Come a dire, che la singola impresa cooperativa non può pensarsi in

isolamento o al di fuori del movimento cooperativo nel suo insieme;

7. *impegno verso la comunità*. Si tratta di un nuovo principio: La cooperativa si adopera in vario modo per lo sviluppo sostenibile del territorio in cui si trova a operare. Un'espressione concreta della spiccata vocazione sociale della cooperativa è la regola che, a partire dal 1992, le cooperative italiane si sono date di destinare il 3% del loro avanzo di gestione ai fondi mutualistici.

L'altra definizione di cooperativa è quella elaborata e adottata dallo United States Department of Agriculture nel 1987, secondo cui: «Una cooperativa è un'impresa posseduta e controllata dai suoi utilizzatori, che distribuisce benefici sulla base dell'uso che questi ne fanno». L'espressione «proprietario-utilizzatore» implica che coloro che «usano» la cooperativa (i soci) concorrono a finanziarla e perciò la possiedono. I soci sono responsabili di fornire almeno parte del capitale della cooperativa e il contributo di ciascun socio è in proporzione all'uso che questi fa della cooperativa. È questo ciò che genera la proprietà comune dell'impresa. D'altro canto, l'espressione «controllo da parte dell'utilizzatore» implica che i membri della cooperativa governano l'impresa sia direttamente, sia indirettamente, attraverso i loro rappresentanti nel consiglio di amministrazione. Come si comprende, nella cooperativa non dovrebbe esserci spazio per il divorzio fra proprietà e controllo dell'impresa.

Secondo la definizione americana è possibile che, in talune circostanze, si deroghi al principio «una testa, un voto», ammettendo che i voti possano essere proporzionali al volume d'affari che il socio intrattiene con la cooperativa, mai però in proporzione al capitale sottoscritto dal socio. Nella prassi nordamericana, infatti, il controllo democratico dell'impresa è assicurato legando il diritto di voto alla partecipazione effettiva del socio alla vita della cooperativa piuttosto che alla regola del voto capitaro. Tale aspetto è ulteriormente rafforzato dal principio secondo cui i benefici sono «distribuiti sulla base dell'uso». I soci condividono dunque benefici, oltre che costi e rischi, in proporzione al loro *patronage*. In tal modo, essi sono incentivati a intrattenere rapporti stretti con la propria cooperativa.

La natura del beneficio in questione (prezzi più vantaggiosi per i beni e servizi che si acquistano; migliori e soprattutto stabili condizioni di lavoro; garanzia di mercati di sbocco per i propri prodotti; valorizzazione dei propri servizi) definisce poi il tipo di cooperativa. Così la *cooperativa di produzione e lavoro* è quella in cui tutti o parte degli occupati nell'impresa sono soci; nella *cooperativa di utenza* (consumo; abitazione) i soci sono i consumatori o gli utenti; nella *cooperativa di supporto* (agricoltura; credito; commercio al dettaglio) i soci sono lavoratori autonomi o imprese che conferiscono i loro prodotti alla cooperativa o si approvvigionano di beni e servizi da essa forniti. Infine, la pratica del ristorno è grandemente favorita dall'imposizione di un tetto dell'8% del risultato netto d'esercizio da destinarsi alla remunerazione del capitale

sottoscritto dai soci. La *ratio* della norma è che il conferimento del capitale è subordinato al rapporto del socio con la cooperativa, la quale viene creata per generare benefici ai propri membri e non per assicurare rendimenti agli investitori di capitale.

Come si può notare, v'è sostanziale convergenza tra le due definizioni, anche se è agevole riscontrare alcune differenze. Su queste ci soffermeremo più avanti. Per l'istante, è opportuno sottolineare come all'origine della cooperativa – quale che sia il suo settore di operatività – vi è sempre l'esigenza prioritaria, anche se non esclusiva, di soddisfare i bisogni comuni dei soci. Obiettivo centrale della cooperativa è dunque la massimizzazione della remunerazione dell'apporto del socio – che si tratti di lavoro, di conferimenti, di beni o servizi acquistati non importa – e non già la massimizzazione del rendimento del capitale investito nell'impresa, come invece accade nell'impresa di tipo capitalistico.

## **Gli elementi integrativi**

Ai principi fondativi di cui si è finora detto – comuni a tutte le cooperative – si sono aggiunti, nel corso del tempo, principi integrativi per tenere conto delle specificità delle singole realtà nazionali. Con riferimento particolare – ma non esclusivo – al caso italiano, ricordiamo i seguenti: la variabilità del capitale della cooperativa (il socio può sempre decidere di lasciare la cooperativa esigendo la liquidazione della quota sottoscritta); la destinazione del patrimonio in caso di

scioglimento dell'impresa ai fondi di promozione cooperativa o, in alternativa, allo stato; il divieto usuale di trasformazione della cooperativa in altra forma d'impresa; la possibilità per la cooperativa di intrattenere rapporti anche con i terzi. È agevole cogliere il senso di queste regole integrative. La variabilità del capitale è, fondamentalmente, un modo per annullare o quanto meno ridurre sensibilmente le barriere all'uscita del socio. In sua assenza, il principio della volontarietà e della libertà del rapporto tra socio e cooperativa resterebbe di fatto vanificato. Le regole sulla destinazione del patrimonio e del divieto di trasformazione hanno il chiaro significato di contrastare comportamenti di tipo opportunistico da parte dei soci che potrebbero decidere – senza alcuna ragione economica – di far cessare l'attività d'impresa allo scopo di spartirsi il patrimonio. Infine, sin dagli inizi, per consentire alla cooperativa di raggiungere il volume critico di attività, si è previsto che la cooperativa potesse sviluppare rapporti anche con non soci; ad esempio, impiegando lavoratori dipendenti nelle cooperative di lavoro; vendendo beni anche a non soci in quelle di consumo; ricevendo depositi da e facendo prestiti a chi non è socio nelle cooperative di credito; acquistando da produttori non soci nelle cooperative agricole. La riforma del diritto societario italiano del 2003, con riferimento specifico a quest'ultima regola, ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento legislativo la distinzione tra cooperative a mutualità prevalente e a mutualità non prevalente – con

chiaro significato delle espressioni sul senso delle quali torneremo in seguito.

Siamo ora in grado di comprendere perché il socio della cooperativa in nessun modo potrà mai essere assimilato all'azionista di una società di capitali. Come è stato osservato da Alberto Zevi in un recente saggio, mentre il primo è di fatto un usufruttuario della cooperativa, dal momento che i suoi diritti sono alquanto limitati (non può disporre delle riserve indivisibili; in caso di cessazione delle attività, il socio non può lucrare l'eventuale guadagno in conto capitale; il diritto di usufruttuario – che mai è cedibile – sussiste in capo al socio fino a quando questi conserva il rapporto mutualistico con la sua cooperativa), il socio dell'impresa di capitali è un vero e proprio proprietario. Alla luce di quanto precede riusciamo a comprendere come il discrimine ultimo tra cooperativa e impresa capitalistica stia in quel che ebbe a scrivere il primo storico di rilievo del fenomeno cooperativo, George J. Holyoake:

I capitalisti salariavano il lavoro, pagavano il suo prezzo di mercato e si attribuivano tutti i guadagni. Il lavoro cooperativo propone di salariare il capitale, pagarlo a prezzo di mercato e di attribuirsi tutti i guadagni.

È di un certo interesse ricordare che già Adam Smith nella sua già ricordata opera fondamentale, *La ricchezza delle nazioni* (1776), aveva anticipato che la divisione del lavoro non esclude, di per sé, l'eventualità che potesse essere il lavoro ad

«assumere» il capitale esercitando così il controllo sull'impresa.

In definitiva, possiamo dire che la cooperativa è un soggetto economico in cui si combinano, in modo inscindibile, due distinte dimensioni: quella *associativa* – persone diverse, portatrici di bisogni specifici, ma accomunate da una motivazione pro-sociale, si uniscono liberamente per raggiungere scopi che da sole non sarebbero in grado di conseguire – e quella *imprenditoriale* – il metodo, cioè la via, per giungere a quegli scopi è quello di fare impresa, dando vita a un'organizzazione stabile dell'attività produttiva orientata al mercato. Alla società di mutuo soccorso e, più in generale, alle mutue – veri e propri precursori della cooperativa – manca la seconda componente, così come essa difetta alle odierne associazioni (di volontariato o di promozione sociale); alla impresa capitalistica manca invece la prima componente. La cooperativa, per nascere e soprattutto per fiorire, ha dunque bisogno sia di un forte spirito associativo sia di un mercato ben funzionante. Ecco perché la culla del cooperativismo non poteva che essere l'Europa, una regione dove, a partire dall'Umanesimo civile (XV secolo) e sotto l'impulso decisivo dell'Illuminismo di marca non tanto francese quanto piuttosto scozzese e italiana, queste due componenti hanno trovato un fertile terreno di coltura. Al tempo stesso, quanto detto vale anche a farci comprendere perché – come abbiamo visto nel capitolo precedente – le prime cooperative di successo sono state quelle di consumo: è nella sfera del consumo, infatti, che dimensione associativa e dimensione



imprenditoriale sono più agevolmente conciliabili, e quindi più facilmente integrabili in un assetto economico-istituzionale come quello cooperativo.

## **Perché esistono le cooperative**

Ora che sappiamo cos'è un'impresa cooperativa e quali ne sono i tratti caratteristici, siamo pronti per sciogliere il seguente interrogativo: perché mai esiste un tale tipo di impresa? In altro modo, perché vi sono agenti economici razionali che trovano «interessante» dare vita a una cooperativa piuttosto che a un'impresa capitalistica? In sostanza sono due gli approcci che si possono seguire per tentare una risposta. Secondo l'approccio *demand-side*, la cooperativa nasce in risposta all'incapacità delle imprese sia capitalistiche sia pubbliche di far fronte a specifici bisogni sociali oppure di dare soluzione adeguata a particolari situazioni di crisi economica. In presenza dei ben noti «fallimenti del mercato» e «fallimenti del governo» – vale a dire, in presenza di tutti quei casi in cui né la logica capitalistica né quella dello stato consentono il raggiungimento di obiettivi socialmente desiderabili – la costituzione di imprese cooperative viene vista come il rimedio, più o meno duraturo. Ma – si badi – si tratta pur sempre di un rimedio a mancanze altrui. È questo l'approccio ancor'oggi dominante, soprattutto tra gli studiosi di questioni economiche, secondo i quali la cooperativa appartiene al novero delle eccezioni alla regola. Chi leggesse con attenzione la più parte della letteratura economica in argomento non

tarderebbe a scoprire che, nel retropensiero di questi autori, alberga l'idea secondo cui il giorno in cui si riuscisse a eliminare o quantomeno ad attenuare gli effetti negativi associati ai vari casi di esternalità, di asimmetrie informative, incompletezza contrattuale, ecc. non ci sarebbe più bisogno della cooperazione. In altro modo, quanto più il mercato si avvicina all'ideal-tipo della concorrenza perfetta e quanto più lo stato riesce a liberarsi dall'eccesso di burocrazia, dalle internalità e dalle pratiche *rent-seeking* tanto meno si avrà bisogno di cooperative.

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

Gli autori di questo scritto si riconoscono in questa seconda prospettiva di discorso, la quale – si badi – non esclude affatto che la passione per la libertà *di* non possa e non venga di fatto sostenuta e rafforzata da altri fini come la solidarietà intergenerazionale, la tutela di legittimi interessi personali o altro ancora. Piuttosto, l'approccio *supply-side* dice che quello cooperativo è il modo più avanzato, oggi, di pensare al lavoro umano come occasione di autorealizzazione della personalità e non solo come fattore della produzione dei beni. Già Alfred Marshall aveva chiaramente intuito, con la sua analisi del *substitution principle*, che il lavoro è un input assai particolare perché è, al tempo stesso, mezzo di produzione dei beni e mezzo di produzione del carattere umano. Quanto a dire che chi sceglie di lavorare in cooperativa sceglie anche, implicitamente, di forgiare in un certo modo, piuttosto che in un altro, il proprio carattere. Eppure, nell'ampia letteratura economica dedicata al confronto tra impresa capitalistica e impresa cooperativa, questo aspetto *mai* viene preso in considerazione: il lavoro è solo un input, un argomento della funzione di produzione. Come diremo nel capitolo 6, non ci si deve poi meravigliare se le conclusioni cui giungono questi modelli – anche sofisticati sotto il profilo tecnico – sono quasi sempre a favore dell'impresa di capitali per quanto concerne il giudizio di efficienza comparata. È noto, infatti, che la nozione corrente di efficienza non prende affatto in considerazione la formazione del carattere umano. Solamente una visione riduzionista dell'attività lavorativa può far ritenere equivalenti il lavoro inteso come un *facere* (quello

tipico del lavoratore dipendente) e il lavoro come un *agere* (quello tipico del socio-lavoratore di cooperativa).

Sarebbe interessante indagare sulle ragioni per le quali, già a partire dalla fine del XIX secolo, la linea di pensiero *supply-side* si sia andata rinsecchendo, a favore dell'altra linea, quella *demand-side*. Artefici di questo mutamento di visione sono stati sicuramente Maffeo Pantaleoni e Vilfredo Pareto, celebri economisti italiani, il cui giudizio pessimista sulla cooperazione ha seriamente ipotecato gli sviluppi successivi della riflessione teorica sull'argomento. Per Pantaleoni e Pareto, infatti, quella di diventare socio di cooperativa è una scelta esclusivamente dettata da calcoli di mera convenienza economica, proprio come aveva sentenziato l'americano C. Barnard, uno dei padri fondatori della moderna scienza del management: *cooperation means business* e *business is business*. Partendo dall'assunto – ripetiamo, assunto – che tutti gli agenti economici sono *homines oeconomici*, cioè soggetti individualisti e opportunisti, questi autori neppure riescono a immaginare che vi siano persone desiderose di lavorare in un certo modo, senza vincoli di dipendenza gerarchica, e per certi ideali. Ci spieghiamo così perché nel nostro Codice di commercio del 1882, la società cooperativa non possiede una causa specifica. Essa è una mera società a capitale variabile – è possibile modificare il capitale sociale senza cambiare lo statuto societario – in cui si pratica il principio democratico del voto capitario. Ma non si riconosce alla cooperativa il perseguimento di fini mutualistici.

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

Prova eloquente di ciò è che nel Codice civile del 1942 la cooperativa acquista bensì la funzione mutualistica – la cosiddetta gestione di servizio nei confronti dei soci per il loro vantaggio mutualistico – ma a condizione di sottostare al controllo dell'autorità governativa, indipendentemente dal fatto che la cooperativa goda o meno dei benefici fiscali. Si ha così che, mentre l'impresa capitalistica è sottoposta al controllo della sola autorità giudiziaria, la cooperativa subisce un duplice controllo. Perché mai? La ragione è che il cooperativismo, non perseguendo finalità di lucro, potrebbe ostacolare o ritardare il processo dell'accumulazione capitalistica. Questo modo di guardare alla cooperazione trova

la sua formulazione canonica nell'art. 45 della Carta costituzionale, che recita:

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

Due le condizioni che devono essere soddisfatte per ricevere il riconoscimento della funzione sociale, con tutto ciò che ne consegue: la mutualità e l'assenza di fini speculativi. Nella successiva legge Basevi del 1947, di cui si parlerà nel capitolo 5, vennero fissati i criteri per rispettare la seconda condizione. Come è stato osservato da tanti giuristi, e in particolare da Renzo Costi, tali criteri comportano che i soci non siano proprietari a titolo individuale dell'impresa cooperativa. Piuttosto, essi possono usare questa proprietà collettiva di tipo intergenerazionale per fini di mutualità; e dunque sono i gestori di un patrimonio che non è loro pienamente disponibile. È precisamente questo elemento – il soddisfacimento di un interesse generale – a giustificare il controllo pubblico dell'impresa cooperativa, così come definita dall'art. 45.

Riusciamo ora a comprendere l'origine di quella «sindrome di Peter Pan» – come essa viene chiamata in psicologia – che ancor'oggi colpisce alcuni segmenti del movimento cooperativo italiano: l'identità cooperativa si preserva e si rafforza solo con la piccola dimensione, con l'occupazione di spazi interstiziali all'interno del mercato. È solo con la l. 904

del 1977 – la cosiddetta legge Pandolfi – che qualcosa inizia a mutare su tale fronte. Comincia cioè a farsi strada il convincimento in base al quale quello della cooperativa è un modo diverso di fare affari; un modo diverso (e originale) di interpretare l'agire economico: un modo che non separa, anzi fa convergere, dimensione sociale e dimensione economica. Invero, affermare che l'identità di un soggetto economico come la cooperativa si preserva meglio con la piccola dimensione sarebbe come sostenere che un paese con tanti abitanti non può essere pienamente democratico perché in esso non sono praticabili i metodi che venivano seguiti ai tempi dell'*agorà* greca. Piuttosto, è vero il contrario: l'identità di un'impresa cooperativa si rafforza e accresce la propria capacità di contagio nel mercato tanto più quanto più cresce la sua dimensione. La cooperativa che scegliesse per sé l'orizzonte della stazionarietà cadrebbe in una palese contraddizione pragmatica (certo, la crescita dimensionale pone problemi seri e delicati sul fronte della preservazione dell'identità – problemi sui quali ci soffermeremo in seguito). Non vi sono economie o diseconomie specifiche di scala rispetto alla forma istituzionale d'impresa e dunque sono prive di fondamento affermazioni del tipo: l'impresa cooperativa, solo perché tale, non può aspirare alla grande dimensione. Sono piuttosto le condizioni, storicamente determinate, del mercato e le caratteristiche tecnologiche dei processi produttivi a far decidere se la dimensione d'impresa ha da essere grande o piccola. Non può essere certo la forma

giuridico-istituzionale a imporre una regola di comportamento al riguardo.

La seconda conseguenza di cui si diceva è che il complesso di inferiorità di cui è stato vittima il movimento cooperativo italiano durante gran parte del Novecento dà ragione di una duplice circostanza. Per un verso, la ricerca di teoria economica non ha mai ritenuto di dedicare alla forma cooperativa più che un'attenzione marginale. Si pensi che il primo modello teorico che formalizza il confronto tra impresa cooperativa e impresa capitalistica è di uno studioso americano – Benjamin Ward – ed è del 1958! Per l'altro verso, mai si è investito, in modo sistematico e adeguato, sulla elaborazione di una scienza del management cooperativo. Ancor'oggi la teoria dell'organizzazione «vede» la cooperativa per differenza rispetto all'impresa capitalistica. Quest'ultima viene assunta come ideal-tipo rispetto al quale «aggiustare» un poco le regole gestionali e di governance della cooperativa. Questo spiega l'isoformismo, che è dato spesso constatare nella realtà, tra il *modus agendi* del management di un'impresa capitalistica e di una cooperativa. È l'assenza di un corpus organico e robusto di pensiero organizzativo specificamente pensato per la forma cooperativa a dare conto delle degenerazioni che di tanto in tanto si osservano nella realtà del cooperativismo. Trasferire dentro un'impresa cooperativa gli schemi organizzativi e le regole di gestione che valgono per un'impresa capitalistica vuol dire minarne l'identità e decretarne la graduale scomparsa.



Il punto importante da sottolineare è che non è affatto vero che le tecniche e i modelli gestionali di impresa sono neutrali, cioè indifferenti rispetto al tipo di impresa che si considera. La ragione è presto detta. È noto che le motivazioni che stanno alla base dell'agire economico sono di due tipologie principali: estrinseche e intrinseche. Le une hanno natura teleologica – si fa qualcosa per conseguire il massimo risultato possibile date le circostanze – e sono espressione di passioni peculiari, quali quella acquisitiva. Le altre hanno natura non strumentale – si compie un'azione per il significato intrinseco di quel che si fa e non solo per il risultato finale – e scaturiscono da valori quali l'equità, la reciprocità, la passione per la libertà. Altresì noto è il fatto che le due categorie di motivazioni sono variamente presenti nei soggetti che popolano un'economia di mercato. Vi sono coloro che pongono in cima al proprio ordine di preferenze quella di lavorare in un'impresa la cui struttura organizzativa è basata sulla fiducia reciproca, sul senso di equità, sul rispetto delle soggettività. E vi sono individui che invece preferiscono lavorare in modo anonimo e impersonale e per i quali il rispetto delle norme di legge è tutto quanto basta per l'efficiente funzionamento dell'impresa. Per costoro, l'unica forma di socialità perseguita è quella del modello contrattualista, secondo cui il legame sociale ha ragion d'essere solo nella misura in cui consente di meglio ottenere il soddisfacimento degli interessi individuali. Chiaramente, il primo tipo di soggetti sarà maggiormente attratto, data la possibilità effettiva (non virtuale) di scelta, dalla forma

cooperativa di impresa; il secondo tipo da quella capitalistica. Possiamo allora pensare che la qualità dell'ambiente di lavoro e, più in generale, gli schemi organizzativi siano gli stessi nelle due forme di impresa? Non lo crediamo proprio, come mostreremo nel capitolo 7.

## **Dell'identità della forma cooperativa di impresa**

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

Per rispondere, conviene partire dalla considerazione che l'azione economica, quale che essa sia, è sempre un'azione comune. È tale un'azione che non può essere condotta a termine senza il contributo intenzionale di più agenti. A ben considerare, è il fatto della divisione del lavoro a conferire alle azioni economiche lo status di azioni comuni. In tal senso, un'economia di mercato che – come noto – è fondata sulla divisione del lavoro è un mondo densamente popolato di azioni comuni. Come indica Francesco Viola un recente saggio, tre sono gli elementi identificativi dell'azione comune.

Il primo è che essa non può essere svolta senza che tutti coloro che vi prendono parte siano consapevoli di ciò che fanno. Il mero convenire o ritrovarsi di più individui non basta alla bisogna. Quella della folla e della massa non è infatti un'azione comune. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. È proprio questo elemento a differenziare quella comune dall'azione collettiva. In quest'ultima, infatti, l'individuo con la sua identità scompare e con lui scompare anche la responsabilità personale di ciò che fa. Il terzo elemento, infine, è l'unificazione degli sforzi da parte dei partecipanti all'azione comune per il conseguimento del medesimo obiettivo. L'interazione di più soggetti all'interno di un determinato contesto non è ancora azione comune se costoro perseguono obiettivi diversi o confliggenti. Dunque, l'impresa, in quanto possiede tutti e tre questi elementi, è propriamente un'azione comune.

Tuttavia, i tipi di azione comune si differenziano in relazione all'oggetto della «comunanza». Questa, infatti, può materializzarsi intorno ai mezzi oppure intorno ai fini dell'azione stessa. Nel primo caso, l'impresa sarà di tipo capitalistico e lo strumento principe per regolare i rapporti intersoggettivi è il contratto. Come si sa, nel contratto le parti devono bensì concorrere assieme alla sua realizzazione, ma ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti. Si pensi a quanto avviene nel contratto di compravendita tra un venditore e un compratore o allo stesso contratto di lavoro.

Invece, quando la comunanza è declinata intorno ai fini dell'azione comune, si ha l'impresa cooperativa. Si noti la differenza tra la situazione in cui tutti condividono che ognuno persegua il proprio fine (come accade 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 – ma non nel secondo – il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure da esso traggono. Come a dire che l'interesse di ciascuno si realizza *assieme* a quello degli altri, e non già *contro* come avviene col bene privato, né *a prescindere*, come accade con il bene pubblico. Invero, mentre pubblico si oppone a privato, comune si oppone a proprio. È comune ciò che non è solo proprio, né ciò che è *di tutti* indistintamente. Una cooperativa è dunque una forma di impresa nella quale le relazioni tra soci sono orientate al conseguimento di un fine comune: la realizzazione dello scopo mutualistico attraverso l'esercizio di una specifica attività economica.

Quale la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione sopra tracciata? Che quando il «comune» dell'azione si ferma ai soli mezzi, il problema da risolvere è sostanzialmente quello della *coordinazione* degli atti di tanti soggetti. A ciò ha provveduto e provvede in modo più che sufficiente la scienza del management. Si pensi al pionieristico contributo di Frederick W. Taylor del 1911 (*L'organizzazione scientifica del lavoro*) e, nel secondo dopoguerra, a quello di Herbert Simon. Invece, quando il

«comune» dell'azione si estende ai fini dell'azione stessa, il problema che va risolto è quello della *cooperazione*. Per dirla in termini formali, un problema di coordinazione nasce dall'interdipendenza strategica di più soggetti. Infatti, se non ci fosse divisione del lavoro, non sorgerebbe alcun problema di coordinamento. D'altro canto, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità del coordinamento – come avviene con la catena di montaggio e, più in generale, con il sistema fordista. Un problema di cooperazione, invece, nasce dalla interdipendenza assiologica, vale a dire dal fatto che i soci intendono coscientemente perseguire il fine comune. Ciò implica che il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende anche dalla sua aspettativa circa le intenzioni – e non solo il comportamento – degli altri. Ecco perché, molto opportunamente, Thomas Schelling ha scritto che il problema della cooperazione è un *meeting of minds*, un incontro di menti.

Si pone la domanda: come fare per risolvere positivamente un problema di cooperazione? Una risposta convincente 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 vale per tutti. È 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. È il *commitment to the joint activity*, secondo cui è di fatto impossibile quantificare il contributo specifico di ciascuno al prodotto congiunto che si consegue. Infine, ognuno si impegna ad aiutare gli altri nei loro sforzi così che il risultato finale possa essere conseguito al meglio. È questo il *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 di chi pensa solo a sé 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. È questa la specifica interpretazione del principio di reciprocità che l'impresa cooperativa attua e che prende il nome di mutualità. Per fare memoria, il principio di reciprocità suona così: ti 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 recita: ti do (o faccio) qualcosa purché tu mi dia in cambio l'equivalente di valore. Infine, 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. Si rammenti che mentre la filantropia è pienamente compatibile con l'agire capitalistico (si pensi ai tanti casi di *corporate philanthropy*), quest'ultimo non sopporta il principio di reciprocità.

In definitiva, il discrimine ultimo fra i due tipi di impresa è nella differenza tra agire e fare. La persona agisce quando compie un'azione in vista di uno scopo che lei stessa ha scelto. La persona che fa, che opera, invece, compie un'azione prescritta da altri di cui non è detto che conosca gli scopi e anche quando ciò fosse, non ne sarebbe comunque responsabile. Ebbene, mentre il lavoratore dipendente opera ed è responsabile solo della modalità del suo lavoro, il socio cooperatore agisce e perciò è responsabile anche della finalità del suo lavoro.

## **L'evoluzione della cooperazione nel mondo**

### **La creazione di un movimento cooperativo internazionale**

Già nel 1835 Robert Owen aveva fondato una Associazione di tutte le classi e di tutte le nazioni che avrebbe dovuto riunire tutti coloro che praticavano la cooperazione, ma la realizzazione di tale idea fu molto lenta. Nel 1867 si tentò di organizzare una prima riunione internazionale di operatori a Parigi, in concomitanza con una esposizione, ma il governo francese la impedì, temendo disordini. Dopo altri tentativi, fu solo alla fine del secolo, nell'agosto 1895, che si poterono riunire a Londra 200 delegati provenienti da 13 paesi per una settimana di lavori conclusasi con la creazione dell'Alleanza cooperativa internazionale. Dei 13 paesi, 9 erano europei, gli altri (Stati Uniti, Argentina, Australia e India) erano luoghi dove si era diffusa una cultura di origine europea. L'Aci, che ben presto divenne un'associazione di federazioni cooperative (le adesioni di singole cooperative vennero nel tempo accantonate), ha svolto primariamente un ruolo di presidio



dell'identità cooperativa, attraverso i suoi congressi e le sue pubblicazioni, non senza frizioni e difficoltà, a causa delle guerre che divisero le nazioni e dei governi dittatoriali che si opponevano all'essenza stessa della cooperazione, ossia la sua radice profondamente democratica.

In particolare, l'Aci si dovette misurare con la questione lacerante se ammettere le organizzazioni nominalmente cooperative, ma in realtà parastatali, del blocco sovietico. La sofferta decisione fu di non espellerle, ma in molti modi l'Aci si dovette proteggere dal tentativo di egemonia che i rappresentanti del blocco sovietico cercarono di esercitare su di essa. Nel decennio 1930 il numero di associati dell'Aci subì un drastico calo, a causa delle numerose dittature esistenti in Europa (non solo il blocco sovietico e l'Italia, ma la Germania, diversi paesi dell'Europa centro-orientale, il Portogallo e la Spagna). L'Aci tuttavia, nel suo Congresso di Parigi del 1937, ebbe il coraggio di ribadire i principi democratici della cooperazione: «Il movimento cooperativo in tutti i sistemi economici richiede completa autonomia dell'attività sulla base dei suoi propri principi e respinge tutti i tentativi di controllo politico della sua attività».

Verso la fine della Seconda guerra mondiale, l'Aci rivolse un appello a tutti gli associati di paesi non belligeranti per una colletta in favore della ricostituzione dei movimenti cooperativi nei paesi devastati dalla guerra e riuscì a raccogliere 300.000 dollari dell'epoca (circa 3 milioni di dollari a prezzi attuali), testimoniando la solidarietà che esisteva

all'interno del movimento cooperativo internazionale. Nel 1946 l'Aci acquisì lo stato consultivo presso l'Onu che era proprio di organizzazioni come l'Ilo (International Labour Organization) e la Fao (Food and Agriculture Organization) e iniziò un processo di articolazione in associazioni settoriali e per area geografica che permise di affrontare con maggiore concretezza problemi non solo di principio ma anche organizzativi. Nel 1982 l'Ufficio centrale dell'Aci venne trasferito da Londra a Ginevra, mentre prese corpo l'idea di lanciare con un fondo apposito un progetto di sviluppo delle cooperative nei paesi poveri dove stentavano a decollare. L'Aci con le sue organizzazioni settoriali e di area diventò così uno strumento essenziale di rappresentanza economica, politica e culturale del movimento cooperativo internazionale. Nel Congresso di Manchester del 1995, come già ricordato in precedenza, venne riformulata in pochi tratti essenziali l'identità cooperativa.

Oggi l'Aci associa 227 federazioni di cooperative in 91 paesi sparsi in tutto il mondo, con circa 800 milioni di soci (di cui 180 milioni in Cina e 210 milioni in India) e 100 milioni di occupati. Nella sola Europa si contano 267.000 cooperative in 37 paesi con 163 milioni di soci e circa 5,5 milioni di occupati. I paesi più cooperativi sono la Finlandia, la Svezia, l'Irlanda con la metà della popolazione socia di una cooperativa, la Norvegia, la Danimarca, la Francia, il Canada, il Giappone e, a sorpresa, gli Stati Uniti, dove la cooperazione associa oltre un terzo della popolazione; molti sono poi i paesi, compresa l'Italia, dove i soci di cooperative arrivano a un quarto della

popolazione. Non vi è settore dell'economia in cui la cooperazione non sia entrata, ma la più diffusa presenza si registra nell'agro-industria, nel credito e nell'assicurazione, e nella distribuzione commerciale, dove, oltre alle cooperative di consumatori, si contano anche forti cooperative di dettaglianti. Anche la cooperazione di abitazione è stata presente dovunque, benché spesso non venga rappresentata adeguatamente dai dati statistici, dal momento che si tratta di una cooperazione a termine, che si risolve quasi sempre con il conferimento dell'abitazione al socio.

Recentemente l'Acì ha realizzato un innovativo progetto, volto a identificare le 300 più grandi cooperative del mondo (Global 300). I risultati sono del più alto interesse: in totale il giro d'affari di queste 300 cooperative arriva a 1.000 miliardi di dollari, di cui il 33% nell'agroindustria, il 25% nella distribuzione commerciale, il 22% nell'assicurazione e nella finanza. Sono rappresentati 28 paesi, di cui 15 in Europa, 4 in America, 6 in Asia, più Australia, Nuova Zelanda e Israele. I 5 paesi con il giro d'affari cooperativo più consistente sono nell'ordine la Francia, il Giappone, gli Stati Uniti, la Germania e l'Olanda, mentre i 5 con il maggior numero di cooperative rappresentate fra le 300 sono gli Stati Uniti, la Francia, la Germania, l'Italia, l'Olanda. Infine, i 5 paesi in cui le cooperative rappresentate fra le prime 300 hanno una maggiore incidenza sul reddito nazionale sono la Finlandia, la Nuova Zelanda, la Svizzera, l'Olanda e la Norvegia. Ancora, va ricordato che nel 2003 l'Unione europea ha varato lo statuto della cooperativa europea, fornendo così uno strumento

indispensabile per un possibile compattamento delle cooperative europee.

Illustriamo ora alcuni dei casi-paese più significativi, a esclusione dell'Italia, cui verrà dedicato il prossimo capitolo.

## **Francia**

Abbiamo già visto come in Francia si affermasse per prima la cooperazione di produzione-lavoro, ma nella seconda metà dell'Ottocento sorsero coop di consumo, coop agricole, ancora oggi molto forti, e coop di credito, soprattutto nelle campagne. Nel 1894 le casse locali di credito agrario e quelle regionali diedero origine a una struttura centralizzata denominata Crédit Agricole, a cui si affiancarono le banche popolari e altre banche di credito cooperativo e mutualistico. Il credito cooperativo francese si è nel tempo enormemente consolidato, fino ad arrivare a coprire nel 2001 il 57% dei depositi e il 37% degli impieghi totali del paese. Il Crédit Agricole, in particolare, si autonomizzò completamente dalle interferenze statali nel 1988, quotando in borsa una Spa dallo stesso nome (originariamente controllata interamente dalle casse regionali, che poi sono scese a controllare la maggioranza delle azioni) per poter varare operazioni nazionali (come l'acquisto del Crédit Lyonnais) e internazionali di vasta portata. Oggi il Crédit Agricole è il primo gruppo bancario francese e uno dei primi nel mondo. Anche le assicurazioni mutue senza scopo di lucro coprono la maggioranza del mercato assicurativo francese.

Non di altrettanto successo è stata la cooperazione di consumo, la quale aveva portato a termine dopo la Seconda guerra mondiale il processo di concentrazione delle piccole cooperative, senza però accompagnarlo con una strategia di modernizzazione della rete di vendita, che restò incentrata su negozi di piccole dimensioni, mentre i pochi ipermercati non divennero mai redditizi (vennero poi venduti a società private), finendo così per doversi fortemente ridimensionare. Molte furono le cause di ciò: l'incapacità del movimento di sviluppare una gestione rigorosa delle aziende; i difficili rapporti fra cooperative locali e strutture nazionali, con una bassa propensione delle cooperative a ricorrere ai servizi della centrale acquisti; la gestione unificata dei piccoli punti di vendita e degli ipermercati. Negli anni '90 del Novecento la sopravvivenza della cooperazione di consumo in Francia restò legata a quattro cooperative di dimensione regionale che vennero progressivamente affermandosi attraverso la fusione di realtà minori: Coop Atlantique, Coop Normandie Picardie, Coop Alsace e Les coopérateurs de Champagne. Questi gruppi, che nel 2002 complessivamente gestivano 15 ipermercati, 75 supermercati, 213 discount e oltre 500 negozi di prossimità, si presentano come società multicanale, puntano sulla qualità e hanno un forte radicamento territoriale che si esprime attraverso il coinvolgimento dei soci nelle attività culturali e ricreative.

Le organizzazioni cooperative francesi erano dunque assai numerose e diffuse sul territorio e si riunirono in federazioni regionali e poi nazionali, con un rilevante (e qualche volta

ingombrante) appoggio dello stato. Nel 1968 venne fondato il Groupement national de la coopération, come organizzazione di vertice, che conta oggi circa 19 milioni di soci, di cui 12 milioni sono soci di banche cooperative e 3,4 milioni di coop di commercianti associati (particolarmente forti, con 15.076 punti vendita, 128.000 addetti e la leadership in vari settori come lo sport, l'ottica, il bricolage, l'alimentare). Un'altra particolarità della Francia è stata la nascita a cavallo tra Ottocento e Novecento di cooperative scolastiche: agli inizi del XXI secolo ne esistono oltre 50.000, riunite in 101 associazioni provinciali con circa 4,5 milioni di scolari. Si può dunque affermare che la cooperazione ha in Francia, pur con qualche limite, un radicamento diffuso sia settorialmente sia territorialmente, in questo assomigliando, come vedremo, al caso italiano o a quello dei paesi nordici (si veda sotto l'esempio della Finlandia), ma differenziandosi da questi per una contiguità con l'apparato statale ignota negli altri paesi.

## **Finlandia**

Come già s'è detto, la Finlandia è il paese più cooperativo al mondo, anche se tutti i paesi nordici hanno una forte presenza di imprese cooperative. La cooperazione nacque in Finlandia nella seconda metà dell'Ottocento in agricoltura e prosperò fino alla fondazione nel 1899 della Confederazione delle cooperative finlandesi Pellervo (il nome deriva dal vocabolo finlandese che significa «campo»), che riuniva inizialmente 390 cooperative agricole. Fra i soci fondatori vi erano anche professori universitari, industriali e banchieri che

ritenevano lo strumento della cooperazione utile per diffondere, oltre a un po' di benessere fra la popolazione, anche l'autostima e la partecipazione popolare al movimento di riscatto economico e politico del paese dal giogo russo. Da ricordare i due «apostoli» del movimento che vi dedicarono l'intera loro vita: Hannes Gebhard, che a lungo diresse Pellervo, e sua moglie Hedvig, che fu anche membro del Parlamento finlandese (morì nel 1961 a 96 anni). Nel 1902 fu fondata una banca cooperativa, Okobank, e in seguito cooperative di consumo (la maggiore delle quali è Sok, 1904, che oggi comprende anche un importante consorzio di acquisto, Hankkija Maatalous Oy), cooperative forestali (Metsäliitto), coop di assicurazione. Oggi la cooperazione in Finlandia copre la stragrande maggioranza dell'attività agricola, un terzo di quella forestale, un terzo del credito, il 40% della distribuzione commerciale, il 40% delle assicurazioni, più altre società varie. I tre pilastri su cui si basa la sua funzionalità sono le reti, una legislazione speciale e il coordinamento fornito da società capofila.

## **Svizzera**

Anche in Svizzera la cooperazione vide alcune realizzazioni già nella prima metà dell'Ottocento, così che nel 1853 si organizzò la prima conferenza con la partecipazione di 34 cooperative di consumo; in seguito sorsero coop agricole, elettriche, di approvvigionamento dell'acqua, di credito, di abitazione e di produzione. Nel 1890 si arrivò alla costituzione dell'Unione svizzera delle cooperative di consumo, la prima

grande cooperativa, ma fu solo nel secondo dopoguerra che il movimento del consumo si coordinò, con l'acquisizione di un unico logo nel 1960, quando i punti vendita erano 3.320 e le coop circa 400, e piani di fusioni che portarono prima a 40 cooperative, poi a 18, quindi a 14. Nel 2001, si realizzò l'ultima fusione nella nuova impresa Coop, ormai ampiamente diversificata, che controlla oggi il 15% del mercato svizzero e insieme alle cooperative di dettaglianti Coloruyt (belga), Leclerc (francese), Rewe (tedesca) e Conad (Italiana) ha fondato nel 2006 la prima coop europea, Coopernic (17.498 punti vendita in Europa e un giro d'affari di 100 miliardi di euro).

Ma Coop non è l'unica cooperativa di consumo svizzera. Vi è un'altra realtà ancora più grande, sorta in un modo atipico per una cooperativa. Si tratta di Migros, fondata come Spa nel 1925 da Gottlieb Duttweiler, un commerciante animato da idee innovative e da un forte senso di responsabilità sociale, e trasformata dal fondatore nel 1941 in cooperativa. Oggi è la prima azienda commerciale in Svizzera, la seconda azienda cooperativa in Europa (dopo il Crédit Agricole) e la settima nel mondo, con quasi 2 milioni di soci e 80.000 addetti. Di importanza è anche il credito cooperativo, con le sue 405 banche che formano il terzo gruppo bancario svizzero con il 19% dei depositi e 1,4 milioni di soci.



## Germania

Il movimento cooperativo tedesco, con la sua forte base creditizia, si sviluppò grandemente fino alla Prima guerra mondiale, con uno stretto legame con il movimento operaio e socialista, ma non solo. Nel 1913 erano presenti in Germania 35.000 cooperative con oltre 6 milioni di soci. Durante la Repubblica di Weimar, la crescita continuò, fino ad arrivare nel 1933 a oltre 50.000 cooperative, con 9 milioni di soci. Il colpo assestato dal nazismo al movimento cooperativo tedesco fu però durissimo: tutte le strutture centrali furono smantellate e le cooperative messe sotto il diretto controllo del governo, con conseguente discesa a picco dei soci; la guerra, poi, provvide a distruggere fisicamente le strutture, rendendo necessario un nuovo inizio a guerra finita. Questo nuovo inizio fu basato su un principio seguito anche per il resto dell'economia, ossia «decentralizzazione», in nome della restaurata democrazia e per marcare la differenza con il centralismo dittatoriale nazista. In un'epoca in cui l'economia europea si rafforzava e imitava il modello americano di imprese di grandi dimensioni, non era un principio destinato a far fiorire il movimento cooperativo.

Tuttavia il credito cooperativo, forse per la sua forte radice storica, riuscì a riorganizzarsi, formando nel 1949 un unico istituto centrale (la Deutsche Genossenschaftsbank, Dg Bank) e nel 1972 un'unica struttura associativa nazionale (Bvr), mentre alla base restavano le strutture regionali. In seguito, si verificò la fusione di alcune delle strutture regionali, che poi si

fusero a loro volta con la Dg Bank a formare nel 2001 la Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (Dz Bank), lasciando in esistenza un'unica banca regionale (la WgZ), che si è finora rifiutata di compattarsi con le altre. Oggi le banche cooperative sono in Germania poco più di 1.300, con oltre 14.500 sportelli, 15 milioni di soci e una quota di mercato di circa il 19% dei depositi e il 12% degli impieghi.

Strategie che si rivelarono alla fine inadeguate vennero perseguite, invece, nel settore del consumo. Dopo aver inaugurato nel 1949 il primo self-service e aver avviato un processo di concentrazione delle realtà minori allo scopo di creare cooperative più solide, venne aperto nel 1968 nella periferia sud di Colonia un supermercato di 10.000 mq di superficie di vendita, al quale ne seguirono altri 5. Tra il 1969 e il 1972 la cooperazione di consumo tedesca avviò una profonda ristrutturazione, creando una struttura per centralizzare le funzioni di management (la Bund Deutscher Konsumgenossenschaften GmbH) che guidò negli anni successivi il rinnovamento della rete di vendita, intensificò il processo di concentrazione e infine avviò una campagna di trasformazione delle cooperative in società per azioni per facilitare il reperimento di finanziamenti. Questa trasformazione sottrasse largamente al controllo della base le attività del management. Nel 1975 il processo di regionalizzazione era a uno stato avanzato, le 11 maggiori cooperative regionali concentravano oltre il 70% dell'intero fatturato della cooperazione di consumo. All'inizio degli anni '80 si progettò il passaggio a una dimensione nazionale e a

partire dal 1985 venne intrapresa una strategia di espansione che, sostenuta da generosi finanziamenti bancari, avrebbe dovuto consentire la conquista di mercati specializzati. Questi progetti e il ricorso all'indebitamento bancario nascondevano però seri problemi di gestione, tenuti segreti dal management troppo a lungo. Quando la gravità della situazione emerse all'inizio del 1989, non restava che la bancarotta. Oggi in Germania sono attive 85 cooperative di consumo, per lo più piccole, con meno di un milione di soci, delle quali tre di media dimensione (Coop Dortmund, Coop Schleswig Holstein e Coop Nord Bayern). Nel corso degli anni '90 Coop Schleswig si è mostrata la realtà più dinamica, rafforzando la sua presenza nel *Land* omonimo, arrivando a gestire a fine decennio 77 supermercati e 26 iper e costruendo una identità basata sulla qualità, il radicamento regionale e le attività sociali.

In complesso, si può sostenere che la cooperazione tedesca, pur contando oggi circa 22 milioni di soci ed essendo presente ancora anche in agricoltura (3.200 cooperative), nei servizi e nella piccola industria (1.000 coop) e nell'abitazione (2.000 coop), non ha più quella potenza economica che l'aveva contraddistinta prima dell'avvento del nazismo.

## Spagna

Anche in Spagna la cooperazione sorse nell'Ottocento, formando forti strutture regionali, mentre una federazione nazionale venne creata nel 1928. Fu la dittatura di Franco ad

alterare gli equilibri raggiunti, facendo sopravvivere a stento il movimento cooperativo spagnolo, che in seguito si riprese solo assai parzialmente, rimanendo in posizione marginale con poco più di 20.000 cooperative e solo 4 milioni di soci. Il motivo per cui la cooperazione spagnola è nota nel mondo non è dunque la sua struttura nazionale, bensì l'esistenza di un'esperienza cooperativa unica al mondo, quella di Mondragon. La fondazione delle prime cooperative nel paese basco che dà il nome a quello che oggi è un gruppo risale alle attività di un sacerdote – José Maria Arizmendiarieta – che divenne cappellano e poi parroco a Mondragon nei primi anni del decennio 1940-1950. Nel 1943 aprì una scuola professionale per i suoi giovani e nel 1956 venne fondata la prima cooperativa, Fagor, che produceva stufe e caloriferi, seguita da molte altre. Alla fine degli anni '60 le cooperative erano già 41, organizzate e finanziate da una banca – la Caja Laboral – fondata nel 1959, anno in cui venne anche attivata l'assicurazione collettiva Lagun-Aro. Nel 1969 venne creata Eroski, la società di distribuzione commerciale che, diversamente dall'esperienza di qualunque altro paese, non è una cooperativa di consumo, ma di lavoro, pur essendo attiva nel settore distributivo.

Il 90% dei dividendi delle cooperative di Mondragon viene capitalizzato finché il socio resta attivo in cooperativa. L'originale insediamento cooperativo proseguì nella direzione di autosostegno, con la fondazione di una Scuola politecnica (1962), di un Centro di ricerca (Ikerlan, 1974), incorporati nell'Università di Mondragon nel 1997. Nel 1984, la necessità

di ristrutturazione delle cooperative portò alla costituzione di un gruppo governato da un Congresso che metteva in collegamento i già esistenti consorzi di cooperative territorialmente vicine. Ma questa ristrutturazione doveva lasciare spazio di lì a poco (1991) a una struttura divisionale per categorie di prodotti, con alcuni dipartimenti centralizzati per la finanza, l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'identità cooperativa. Il gruppo Mondragon conta oggi quasi 80.000 addetti, di cui oltre l'80% sono soci, e costituisce il settimo gruppo industriale spagnolo per giro d'affari (terzo per occupazione), mentre tra le cooperative europee è in quarta posizione, dopo il Crédit Agricole, Migros e il Cooperative Group inglese.

Nonostante l'indubbio successo, va notato che, a eccezione della società di distribuzione Eroski, che ha tentato con qualche risultato di uscire dai confini baschi, il gruppo Mondragon si configura come una isolata enclave nei paesi baschi, dove produce l'8,3% del prodotto locale e ha una quota del 14% dell'occupazione, con scarsa capacità di diffusione e di rinnovamento in settori e aree contigue.

## **Stati Uniti**

Nella seconda metà dell'Ottocento l'attività di fondazione di cooperative negli Stati Uniti fu intensissima in tutti i campi, compresi quelli innovativi della telefonia, dell'elettricità, della distribuzione dell'acqua. Molti stati emanarono una legislazione cooperativa, mentre il governo federale legiferò in

questo campo negli anni '20 e '30. Una storia della cooperazione negli Stati Uniti fu pubblicata già nel 1888 dalla Johns Hopkins University, a testimonianza del dinamismo del movimento, che giunse alla costituzione di federazioni, istituti e associazioni di settore. Nel secondo dopoguerra la cooperazione era particolarmente forte in agricoltura, con oltre 7 milioni di soci, ma in seguito si è ridimensionata di pari passo con il contrarsi dell'importanza del settore agricolo: oggi conta ancora 4 milioni di soci circa, con una quota della produzione agricola statunitense pari a un terzo. Invece, nel campo del credito la cooperazione statunitense ha continuato a macinare successi, fino a raggiungere oltre 84 milioni di soci nel 2005 in circa 10.000 banche. Gli altri due settori in cui la cooperazione americana è forte sono quello assicurativo, con 1.000 società che amministrano 80 miliardi di dollari di premi, e quello elettrico, con 900 cooperative che servono 37 milioni di persone. Nel consumo, vi è una presenza cooperativa solo in settori di nicchia, come la Rei, che commercializza prodotti per attività sportive all'aria aperta, con circa 3 milioni di soci e 82 punti vendita. In totale, 120 milioni di americani (circa un terzo della popolazione) è socio di almeno una cooperativa. Alcune di queste sono di grandissime dimensioni (29 hanno un giro d'affari annuo di oltre 1 miliardo di dollari). Esiste un'organizzazione nazionale, fondata nel 1916 come Cooperative League of America per le cooperative di consumo, diventata nel 1922 Cooperative League of the Usa (Clusa) includendo anche le altre cooperative; dal 1985 ha assunto il nome di Ncba (National

Cooperative Business Association). La Ncba conduce un'attiva politica di sostegno alle cooperative. Fin dagli anni della Seconda guerra mondiale, la Clusa aveva varato vari programmi di sostegno alla cooperazione in paesi distrutti dalla guerra, poi in paesi in via di sviluppo. Varie sono state le istituzioni di supporto che l'organizzazione ha promosso, fra cui negli anni '70 la National Cooperative Bank, che oggi ha un giro d'affari di oltre 1 miliardo di dollari; negli anni '90 riuscì a persuadere il Congresso ad adottare un programma di sostegno per le cooperative rurali.

## Giappone

A testimonianza del fatto che, quando il Giappone nella seconda metà dell'Ottocento si aprì ai modelli di mercato occidentale, lo fece a tutto campo, va notato che il movimento cooperativo si diffuse già dagli anni 1870-80, con caratteristiche del tutto simili a quelle dei modelli europei. Nel 1900 fu adottata la prima legislazione cooperativa, sulla base della quale il movimento cooperativo fiorì, arrivando a un milione di soci nel 1912 e a quasi 3 milioni nel 1922, suddivisi in 191 federazioni. I successivi governi autoritari giapponesi contrastarono la cooperazione, come i governi dittatoriali europei. La ripresa postbellica fu però vivace. Nel 1972 i soci di cooperative erano 22 milioni, diventati 57 milioni 20 anni dopo, con particolare forza in agricoltura, nel consumo e nelle assicurazioni (14 milioni di soci). In agricoltura, le cooperative vennero scelte dal governo come strumenti di applicazione delle sue politiche di sostegno agli

agricoltori e svolsero attività multiple (fornitrici di input, marketing dell'output, trasformazione dei prodotti, finanza, assicurazione, edilizia, altri servizi, inclusi persino i servizi sanitari e culturali nelle zone rurali). Per questi motivi, le cooperative agricole giapponesi sono diventate una potenza, con oltre 10 milioni di soci e un alto giro d'affari, egemonizzando il settore (alla fine del XX secolo le coop agricole giapponesi avevano una quota di mercato pari al 70%) e mantenendo la coesione sociale nelle campagne. Oggi le coop agricole giapponesi devono tuttavia affrontare la liberalizzazione imposta dagli accordi internazionali. Nel settore del consumo, venne fondata nel 1951 la Federazione delle cooperative di consumo (Jccu, acronimo di Japanese Consumer Cooperative Union), che iniziò a produrre con il proprio marchio nel 1960 e ha oggi una quota di mercato del 5%, rappresentando il terzo gruppo distributivo nazionale in un mercato molto frammentato, con 572 cooperative e 22 milioni di soci ancora molto attivi nell'amministrazione delle loro cooperative, il 50% del cui giro d'affari si svolge secondo una modalità del tutto originale basata sui gruppi Han che organizzano acquisti collettivi, consegnati a casa del consumatore.

## **India**

Fra i paesi in via di sviluppo, senz'altro quello che ha sperimentato una maggiore diffusione della cooperazione è l'India, e non solo a causa della sua dimensione. L'origine del movimento cooperativo indiano risale al 1904 per iniziativa



del governo inglese, che emanò una legge sulle società cooperative di credito, estesa nel 1912 a tutte le cooperative. Nel 1922 si contavano oltre 50.000 cooperative con 2 milioni di soci e nel 1929 venne costituita l'Unione nazionale delle cooperative indiane, diffuse quasi esclusivamente nelle campagne. Dopo la separazione del Pakistan dall'India e l'indipendenza, i primi governi abbracciarono l'idea di realizzare uno stato interamente cooperativizzato, rendendo le cooperative quasi un'appendice dell'organo statale di pianificazione, in questo modo non favorendo l'autonomia e la responsabilizzazione dei soci e dando alle cooperative un'impronta *top down* invece che *bottom up*. Questo fece dilatare di molto il numero delle cooperative e dei soci, fino alle attuali mezzo milione di cooperative con 210 milioni di soci, organizzate in 214 federazioni sotto l'egida della centrale cooperativa Ncui (The National Cooperative Union of India). Ma non ne rafforzò il versante imprenditoriale, a dispetto della copertura di tutti i villaggi rurali e delle importanti quote di mercato detenute: 37% dei fertilizzanti, 55% dello zucchero, 50% dei mangimi, 60% della distribuzione del cotone, 51% dell'olio commestibile, 55% dei tessuti prodotti, 62% dei magazzini rurali, 95% della gomma, 46% del credito rurale, 28% del grano, 28% della distribuzione al minuto nelle zone rurali, con una marginale presenza nelle città. Come si può apprezzare, il movimento cooperativo indiano è vasto e complesso, ma localizzato esclusivamente nelle campagne e sottoposto a un regime dirigistico da parte dello stato, con una legislazione che non ne promuove la capitalizzazione,

nonostante la recente riforma legislativa del 2002, che ha rafforzato la governance democratica delle cooperative. Ora le sue prospettive comprendono l'allargamento della dimensione delle imprese cooperative, il consolidamento del network di banche cooperative, la professionalizzazione del management per rendere competitive le imprese cooperative: un compito di lunga lena.

In generale, si nota che nei paesi in via di sviluppo la cooperazione è una realtà quasi esclusivamente rurale, mentre nell'Europa occidentale, negli Stati Uniti e in Canada è presente anche nelle città.

## Il movimento cooperativo italiano

### Le origini

Una consolidata tradizione storiografica fa risalire all'apertura della prima cooperativa di consumo a Torino nel 1854 l'esordio del movimento cooperativo italiano, benché siano noti anche in Italia tentativi precedenti di scarso successo. In questo caso, come nella gran parte di quelli successivi, l'*humus* culturale e associativa che fece nascere le prime società cooperative è quello delle Sms (Società di mutuo soccorso fra lavoratori), che si erano diffuse a partire dalla seconda metà del Settecento in tutta Europa. Si trattava di organismi eredi delle casse di previdenza, create dalle strutture corporative abolite nel Settecento, che presero nuova forma, mantenendo l'ispirazione solidaristica, ma organizzandosi spesso territorialmente, invece che per mestiere, e accompagnando all'attività di previdenza tradizionale nuove iniziative in campo culturale ed economico. Il fatto di avere numerosi soci, di condizione economica modesta, ma non misera, i quali erano in grado di contribuire con i loro piccoli risparmi al reperimento di un

capitale iniziale, rendeva le Sms particolarmente adatte alla creazione di cooperative di consumo, di lavoro, di credito e di abitazione. È così che in Italia il movimento cooperativo iniziò nelle città, e non nelle campagne, e iniziò in Piemonte, dove ancor prima dello Statuto Albertino del 1848 che formalizzò la libertà di associazione, erano rimaste in vita molte associazioni di lavoratori.

La prima cooperativa di produzione fu creata ad Altare (sempre nello Stato Sabaudo) nel 1856 fra lavoratori dell'arte vetraria, mentre la prima banca popolare fu quella di Lodi, promossa dalla locale Sms nel 1864, seguita l'anno dopo da quella di Milano e quindi da moltissime altre, così che se ne contavano già 140 nel 1880. Solo a seguito della crisi agraria che colpì l'Europa dalla metà del decennio 1870, qualcosa si mosse anche nelle campagne. La prima cooperativa di braccianti fu l'Associazione generale dei braccianti di Ravenna fondata nel 1883 da Nullo Baldini; 10 anni dopo, di simili cooperative ne esistevano già 525, di cui ben 185 in Emilia-Romagna. Per fronteggiare la scarsa disponibilità di lavoro nelle campagne, queste cooperative utilizzavano i loro soci anche per lavori edili, così che spesso diventavano cooperative di braccianti e muratori. Nello stesso 1883, venne fondata da Leone Wollemborg la prima cassa rurale a Loreggia (comune del padovano), mentre sul finire del decennio 1880-1890 comparvero in Val Padana le prime cooperative di approvvigionamento per agricoltori (consorzi agrari), che fondarono una Federazione unitaria nel 1892 a Piacenza. A questo punto, anche per merito dei numerosi personaggi che

dedicarono la loro vita all'affermazione del movimento cooperativo, fra cui Francesco Viganò, Luigi Luzzatti, Ugo Rabbeno, Nullo Baldini, Luigi Buffoli, Enea Cavaliere, Giovanni Raineri, Antonio Vergnanini e tanti altri, il movimento cooperativo italiano prese forza e la sua esistenza venne per la prima volta riconosciuta ufficialmente nel nuovo Codice di commercio approvato nel 1882, dove la sezione VII del titolo IX del I libro era dedicata alle cooperative. In essa, come si è già detto nel capitolo 2, la società cooperativa veniva assimilata a quella anonima, ma con una governance democratica, basata su un voto per testa e su precisi limiti al possesso di azioni da parte dei soci, mentre la pubblicazione degli atti societari veniva esentata dalle tasse di registro e di bollo.

Quando nel 1890 fu pubblicata una statistica comprensiva delle società cooperative esistenti, escluse quelle di credito, il loro numero risultò di 1.190, di cui 681 erano cooperative di consumo e 208 latterie sociali. L'80% di tali cooperative era localizzato al nord, mentre l'unica altra regione fuori dal nord che ne contava ben 122 (10%) era la Toscana, confermando nella distribuzione delle cooperative la stessa distribuzione regionale che era stata propria delle Sms. Non ci sono molti dati relativi alla consistenza economica globale di queste cooperative, ma si hanno notizie più dettagliate per alcune di esse, che raccolsero migliaia di soci e raggiunsero un importante giro d'affari, come l'Unione cooperativa, una cooperativa di consumo fondata a Milano nel 1886, l'Unione militare di Roma (1890) e la stessa Associazione dei braccianti

di Ravenna, specializzata nelle bonifiche, che fece lavori anche in Maremma e nell'Agro romano.

L'ispirazione delle prime cooperative era prevalentemente liberal-mazziniana, ma negli anni 1880-90 iniziò a diffondersi il credo socialista che penetrò anche il mondo della cooperazione. Quando nell'ottobre del 1886 si riunirono a Milano i rappresentanti di 130 società cooperative, alla presenza di leader del movimento europeo fra cui Holyoake, per fondare una Federazione fra le cooperative italiane, la leadership del movimento apparteneva ancora prevalentemente all'area originaria, anche se venne votata una mozione di sostegno ai «movimenti di organizzazione e di miglioramento delle classi lavoratrici». Pian piano, però, la presenza socialista nell'organizzazione si rafforzò; nel 1893 l'organizzazione mutò il nome in Lega nazionale delle cooperative italiane, ma fu solo nel X congresso tenutosi a Torino nel 1898 che si consumò la rottura. Venne proposta una modifica dell'art. 3 dello statuto con il seguente testo: «La Lega non si occupa né di politica né di religione. La cooperazione è un terreno neutro... ogni società che aderisce alla Lega riconosce che la cooperazione non deve servire di strumento ad alcun partito». Poiché questa modifica non fu approvata, le cooperative di ispirazione non socialista che ancora restavano nella Lega fuoriuscirono (fra di esse l'Unione cooperativa di Milano) e da allora la Lega fu una federazione di cooperative egemonizzata dal partito socialista. Nel 1899 contava 345 cooperative con 227.000 soci.

A cavallo tra gli anni '80 e '90 del Novecento anche i cattolici scesero attivamente in campo sociale. I due fatti più importanti furono la creazione per opera di Giuseppe Toniolo dell'Unione cattolica di studi sociali nel 1889 e la pubblicazione nel maggio del 1891 dell'enciclica *Rerum Novarum* da parte del papa Leone XIII, che suggellò le elaborazioni in campo sociale prodotte dai cattolici italiani, francesi, belgi, austriaci, inglesi e svizzeri. L'impegno che i cattolici dispiegarono in campo economico venne rivolto soprattutto alla moltiplicazione delle casse rurali (dalle 30 nel 1892 salirono a 779 nel 1897) e delle cooperative agricole, latterie e cantine sociali, ma anche alla costituzione di altre banche cattoliche cittadine, generalmente, tuttavia, sotto forma di società anonime non cooperative. Nel 1898 venne creata la prima Federazione delle unioni cattoliche cooperative agricole. In Trentino, il movimento cooperativo cattolico prese un avvio particolarmente massiccio a opera di don Lorenzo Guetti, che tra 1890 e 1898 aveva fatto sorgere più di 100 cooperative di consumo (denominate Famiglie cooperative) e 60 casse rurali, fondando nel 1895 a Trento la Federazione dei consorzi cooperativi, tuttora esistente.

## **La fioritura della cooperazione tra età giolittiana e Prima guerra mondiale**

Con il decollo industriale del nord-ovest dell'Italia (Piemonte-Liguria-Lombardia) tra 1896 e Prima guerra mondiale, che ebbe qualche effetto diffusivo sul resto dell'Italia settentrionale, anche il movimento cooperativo

prosperò, non da ultimo per un'importante legislazione che venne emanata da Giolitti. Le leggi che interessarono il movimento cooperativo furono approvate tra 1904 e 1911 ed erano volte dapprima ad accertare la natura genuinamente cooperativa delle società ammesse agli appalti pubblici e poi a permettere la riunione in consorzio di cooperative per poter assumere appalti pubblici di maggiori dimensioni. Con l'occasione dell'emanazione del regolamento definitivo del 1911, veniva ridefinito il profilo societario delle cooperative di produzione, fissando il numero minimo di soci a 9 unità, sancendo il principio della «porta aperta» e aumentando la discrezionalità nella distribuzione degli utili societari. Inoltre, si confermava il potere di controllo da parte delle prefetture delle cooperative accolte nell'apposito registro istituito nel 1890. Ben presto vennero formati numerosi consorzi, soprattutto in Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Roma, aumentando la consistenza degli appalti concessi a cooperative. Poiché l'Emilia Romagna fu molto attiva nella costituzione di cooperative di braccianti e muratori e di consorzi, alla vigilia della Prima guerra mondiale arrivò a superare per numero di cooperative, sia pur di poco, la Lombardia, che aveva detenuto il primato fino agli inizi del XX secolo, quando a contare erano soprattutto le cooperative di consumo (ancora nel 1913 le cooperative di consumo erano 636 in Lombardia e 325 in Emilia-Romagna).

Anche nella cooperazione di consumo si tentò un salto di qualità, data la forte consistenza del movimento che forniva, all'alba della Prima guerra mondiale, 1/3 delle cooperative



italiane, escluse quelle di credito, e contava alcuni grossi complessi come l'Alleanza cooperativa di Torino (Act), L'Unione cooperativa di Milano, le Cooperative operaie di Trieste, l'Unione militare di Roma. Da molti anni si era agitato il problema di strutture consortili delle cooperative di consumo per accentrare gli approvvigionamenti, sul modello delle *wholesales* inglesi. Ma l'eccessiva frammentazione e diffusione sul territorio delle cooperative italiane rendevano difficile l'identificazione di luoghi propizi per la localizzazione dei magazzini. Fu così che si costituirono consorzi locali con piccoli magazzini che esperimentarono vari tentativi falliti di coordinamento a livello nazionale, fino a quando nel 1911, sulla base di uno di tali consorzi locali più solido degli altri, venne creato il «Consorzio italiano delle cooperative di consumo». Tuttavia il successo non arrivò a questa nuova iniziativa, se alla fine del 1912 solo 150 delle 2.500 cooperative di consumo esistenti avevano dato la loro adesione. Per la soluzione del problema principale della cooperazione di consumo si sarebbero dovuti attendere molti altri decenni.

Una grandissima fioritura avevano avuto le banche popolari, che erano giunte nel 1910 a 850 unità, con mezzo milione di soci e una quota di mercato pari a quasi 1/4 dell'attivo totale delle banche (escluse le banche di emissione e la Cassa depositi e prestiti) e anche le casse rurali, prevalentemente cattoliche, che all'alba della Prima guerra mondiale avevano oltrepassato il tetto di 2.500 con 200.000 soci circa, anche se molte di queste erano organismi informali, non riportati nelle statistiche della Banca d'Italia (che ne conta metà), con un

giro d'affari totale che non superava il 2% dell'attivo del sistema bancario. Mentre le banche popolari erano diffuse su tutto il territorio nazionale, con una significativa presenza anche nel Mezzogiorno, le casse rurali si concentravano al Nord, con una importante localizzazione in Sicilia, dove era stato lo stesso don Luigi Sturzo a farsene paladino. Nel 1904 si costituì a Milano su iniziativa della Società Umanitaria l'Istituto di credito per le cooperative, che costituì rapidamente una fitta rete interregionale di agenzie, assorbendo anche la Banca di Reggio Emilia. Proprio a seguito di questo esempio, l'apostolo del credito cooperativo italiano Luigi Luzzatti giunse alla creazione di una struttura nazionale. Il 9 giugno 1913 venne costituito a Roma l'Istituto nazionale di credito per la cooperazione con largo concorso di casse di risparmio, oltre alla Banca d'Italia e alla Cassa nazionale di previdenza.

Intanto si approfondiva il fossato tra la cooperazione «rossa» organizzata dalla Lega e quella «bianca» del movimento cattolico, che pure era strutturata in federazioni locali e settoriali, ma che solo alla fine della Prima guerra mondiale costituì il suo organismo di vertice, mentre l'area della cooperazione di stampo liberale restava in generale frammentata, fuori da ambedue le organizzazioni. Solo a Ravenna a opera di Pietro Bondi era stato costituito nel 1910 il Consorzio autonomo delle cooperative della provincia di Ravenna, che riuniva 50 cooperative di ispirazione repubblicana.

La guerra vide per molti motivi una moltiplicazione delle cooperative. Da un lato ci fu la politica annonaria del governo, che introdusse il razionamento servendosi largamente delle cooperative di consumo al fine di impedire fenomeni speculativi. A monte di tali cooperative, vennero costituiti come enti di approvvigionamento gli Enti autonomi di consumo, in numero di 250 alla fine della guerra. Dall'altro lato, le cooperative di produzione si rafforzarono con commesse belliche e forniture statali, mentre anche le cooperative agricole prosperarono, perché venivano chiamate a sostituire (talora con manodopera femminile) i contadini andati al fronte. L'occasione fu dunque favorevole per un'ulteriore organizzazione del movimento. La Lega nel 1917 diede vita a varie Federazioni nazionali (delle cooperative di consumo, con sede a Milano; delle cooperative di produzione, con sede a Roma; delle cooperative agricole, con sede a Bologna). Il movimento cattolico affiancò alla Federazione delle casse rurali e all'Unione cattolica cooperative agricole, già esistenti, una Federazione nazionale delle cooperative di consumo (1917), fino a fondare nel settembre del 1918 la Cci (Confederazione cooperativa italiana), che riunì il suo comitato promotore il 14 maggio 1919 (ritenuta la vera e propria data di nascita) e tenne il primo congresso a Treviso nell'aprile del 1921, vantando una forza di 7.365 società, di cui 3.200 cooperative di consumo e 2.166 casse rurali. In un'intervista rilasciata in occasione del congresso, il segretario generale della Cci Ercole Chiri definì la cooperazione «una forma di attività autonoma e capace di

indefinito sviluppo, che ha la sua ragion d'essere in se stessa, in quanto [...] emancipa la classe popolare da qualsiasi dominazione soffocatrice». Anche nell'immediato dopoguerra la crescita delle imprese cooperative non si fermò, con la formazione di nuove federazioni indipendenti dalle due maggiori, così che nel 1921 si contavano 20.000 cooperative circa (escluse le banche popolari), di cui il 40% risultavano essere cooperative di lavoro.

## **L'attacco fascista e la sopravvivenza delle cooperative durante il regime**

Il 1921 rappresenta l'anno di svolta negativa. In primo luogo una caduta dei prezzi, dopo anni di inflazione, indebolì varie cooperative, specie quelle agricole e di consumo che ebbero maggiori difficoltà ad adattarsi, con gravi contraccolpi sull'Istituto nazionale di credito per la cooperazione. Ma soprattutto iniziò una violenta campagna di stampa denigratoria nei confronti della cooperazione, accompagnata da una serie di episodi di aggressione fisica contro le sedi di cooperative e contro i operatori da parte dei fasci di combattimento fondati nel 1919 da Benito Mussolini. Ad essere attaccate furono soprattutto le cooperative rosse, ma anche le altre non ne uscirono indenni, come la gloriosa Act, erede della prima cooperativa di consumo del 1854. Gli attacchi a questa cooperativa, che aveva molte filiali, furono così devastanti che il suo consiglio di amministrazione decise di consegnarla nelle mani del prefetto, il quale nel 1923 procedette a erigerla in ente morale, con un presidente

nominato dal prefetto (un destino analogo venne riservato alle Cooperative operaie di Trieste nel 1935). Dopo la fase distruttiva, il fascismo provò a conquistare le presidenze delle federazioni e delle stesse cooperative. Questo accadde per esempio alla grande Unione cooperativa di Milano, che nel 1921 contava 107 negozi e 110 milioni di lire dell'epoca di fatturato (era la più grande fra le cooperative di consumo, seguita dall'Act con 78 milioni di lire di fatturato e dalle Cooperative operaie di Trieste con 71 milioni). Nel 1923 il commissario straordinario (fascista) nominato dal prefetto liquidò buona parte del patrimonio dell'Unione cooperativa, dimezzò gli spacci e il giro d'affari, facendo precipitare la cooperativa in un declino irreversibile fino alla sua chiusura pochi anni dopo. Anche l'Istituto nazionale di credito per la cooperazione, in crisi dal 1922, venne acquisito dai fascisti e riformato con un decreto del 1923, poi tramutato in istituto di sostegno alle opere del regime fascista con il nome di Banca nazionale del lavoro e della cooperazione (1927), dal 1929 solo Banca nazionale del lavoro (Bnl).

Ma quando nel 1925 venne abolito il parlamento e si avviò la trasformazione corporativa dello stato italiano, si pensò di consolidare quello che restava del movimento cooperativo attraverso la creazione di un unico ente di rappresentanza delle imprese cooperative, che in effetti fu costituito nel dicembre 1926 come Enfc (Ente nazionale fascista della cooperazione), cui spettavano i compiti di assistenza, sviluppo e coordinamento delle cooperative, escluse quelle di credito. Iniziò così un periodo buio per il movimento cooperativo

italiano, costretto a rientrare nelle maglie di un ordinamento dirigista e corporativo contrario ai suoi ideali di democrazia economica e amministrativa. Tuttavia, non è corretto ritenere che la sopravvivenza di molte compagini cooperative e persino la creazione *ex novo* di alcune cooperative non meritino alcun interesse storiografico, perché è pur vero che nemmeno il fascismo riuscì in Italia a spegnere il movimento cooperativo, il quale poté così successivamente riprendere con grande vigore, come vedremo. Detto con altre parole, gli effetti della dittatura fascista sulla cooperazione non furono in Italia altrettanto devastanti come in Spagna e in Germania, in parte perché l'Enfc operò per consolidare le cooperative e il fascismo continuò ad affidare appalti alle cooperative, in parte perché i quadri delle cooperative restarono spesso gli stessi di prima (persino in posizione dirigenziale) e assicurarono una continuità valoriale che tornò utile in seguito.

Le cooperative che si rafforzarono particolarmente in epoca fascista furono quelle agricole di trasformazione, mentre le cooperative di approvvigionamento (i consorzi agrari) furono fatte uscire dal comparto cooperativo per renderle enti parastatali, che amministrarono in seguito anche la politica degli «ammassi», ossia la centralizzazione della vendita dei prodotti agricoli di base operata dal fascismo negli anni '30. Alle cooperative di costruzione vennero affidati appalti di opere pubbliche e la realizzazione delle case «popolarissime», che dovevano servire anche per alleviare gli effetti della crisi del '29 sull'occupazione. Per quanto riguarda le cooperative di

consumo, queste, ancora relativamente prospere alla fine degli anni '20, quando se ne contavano 3.334 con 825.000 soci, dovettero scontare gli effetti negativi sui consumi della crisi del '29 (che colpì pesantemente anche i grandi magazzini). Il regime fascista cercò di consolidare il comparto, riprendendo il tema del magazzino all'ingrosso cooperativo, con la fondazione nel 1927 dell'Eca (Ente centrale per gli approvvigionamenti, diventato Eica nel 1938, ossia Ente italiano cooperativo approvvigionamenti), il quale non riuscì tuttavia mai a diventare veramente significativo. Alla fine degli anni '30, la cooperazione di consumo contava 2.893 aziende con 600.000 soci. Le cooperative di credito diminuirono ancora più drasticamente di numero, in parte per le leggi bancarie fasciste che richiesero una maggiore formalizzazione organizzativa degli istituti bancari spingendo a numerose fusioni e in parte ancora per gli effetti della crisi del '29; gli anni '30 terminarono con un migliaio di Casse rurali e artigiane (Cra, come erano state ribattezzate nel 1938) e 267 banche popolari.

Va infine ricordato che nel nuovo Codice di commercio del 1942 al titolo VI del libro V con gli articoli 2511-2544 le società cooperative vennero per la prima volta nettamente distinte dalle altre imprese in forza del loro scopo mutualistico, sia pur non chiaramente definito.

## Ripresa postbellica e riorganizzazione

Alla caduta del regime fascista si può stimare la consistenza del movimento cooperativo italiano in 12.000 cooperative circa con 3 milioni di soci. Già dal 1944 era stata avviata una campagna per il mantenimento dell'Enfc (opportunamente ridenominato) come organismo unitario democratico e apolitico in grado di riunire tutte le cooperative. Ma i tempi per il superamento delle diversità ideologiche non erano maturi. Il 5 maggio 1945 venne ricostituita la confederazione cattolica Cci (divenuta Confederazione cooperative italiane, Confcooperative, nel 1967). Il 3 settembre 1945 venne ricostituita la Lncm (Lega nazionale cooperative e mutue), divenuta Legacoop nel 1996, che inizialmente riuniva tutte le altre ispirazioni ideali, ma che venne ben presto egemonizzata dalla corrente comunista. Altre due delle centrali cooperative oggi esistenti nacquero successivamente: l'Agci (Associazione generale delle cooperative italiane) nel 1952, da un gruppo di ispirazione repubblicana e socialdemocratica fuoriuscito dalla Lega, e l'Unci (Unione nazionale cooperative italiane) nel 1975, da un gruppo fuoriuscito da Confcooperative.

Questa divisione ideologica non impedì di riunire le forze per inserire nella nuova Costituzione una esplicita menzione della cooperazione all'art. 45, già richiamato nel capitolo 3. Su tale base, venne sviluppata a partire dalla prima fondamentale legge del 14 dicembre 1947 (detta legge Basevi, dal nome di Alberto Basevi, l'illustre esponente del mondo



cooperativo cui venne affidata la sua redazione) una legislazione di supporto allo sviluppo del movimento cooperativo in Italia, che, anche se non sempre adeguata, ha però dato al movimento gli strumenti fondamentali per crescere. Non è certo possibile in questo sintetico volumetto citare in maniera circostanziata tutte le varie tappe di tale legislazione. Ci dobbiamo dunque accontentare di segnalare quegli interventi che sul lungo periodo si sono dimostrati più fecondi, dopo la legge Basevi, che è rimasta il pilone portante. Nella legge Basevi, l'attenzione fu prevalentemente posta sulla definizione concreta di mutualità: porta aperta e una testa un voto, ma divieto di ammissione di soci che esercitassero in proprio imprese identiche o affini alla cooperativa cui si volevano associare; divieto di distribuzione di dividendi superiori all'interesse legale; divieto di distribuzione delle riserve fra i soci; devoluzione, in caso di scioglimento della cooperativa, del patrimonio a scopi di pubblica utilità. Inoltre, la vigilanza richiesta dall'art. 45 venne attribuita alle centrali per le cooperative aderenti e al ministero del Lavoro per quelle non aderenti, mentre veniva imposto l'obbligo di iscrizione a un registro prefettizio apposito per le cooperative che volevano avere accesso alle agevolazioni previste dalla legge (abbattimento di imposte, con interventi più volte modificati nel tempo).

Fra gli interventi successivi, senz'altro i più significativi hanno riguardato il rafforzamento del capitale delle cooperative: le numerose leggi che a partire dal 1971 hanno favorito il prestito dei soci alle cooperative, soprattutto

utilizzato dalle cooperative di consumo; la l. 904 del dicembre 1977, che ha introdotto la detassabilità degli utili posti a riserva indivisibile (cioè non distribuibile fra i soci); la legge del 1983, che confermava inequivocabilmente la possibilità per le cooperative di costituire, acquisire o partecipare Spa e Srl; la l. 381 del 1991, che introdusse una particolare legislazione per le cooperative sociali; la l. 59 del gennaio 1992, che allargò ulteriormente le opportunità di finanziamento delle cooperative introducendo il socio sovventore e le azioni di partecipazione cooperativa (una specie di azioni privilegiate), oltre al cosiddetto fondo mutualistico, un fondo formato dal versamento del 3% degli utili delle cooperative e gestito dalle centrali cooperative a scopi di consolidamento e allargamento del movimento.

Infine, la riforma del diritto societario, predisposta dalla l. delega 366 del 2001 e attuata con il decreto legislativo del 2003 vide un forte contrasto tra cooperative e governo di centro-destra sulla definizione di cooperativa e sui benefici fiscali, terminato con la distinzione tra cooperative a mutualità prevalente e a mutualità non prevalente (oltre il 90% delle cooperative esistenti vennero ricomprese nella prima tipologia) e con una limitazione dell'ammontare di utili destinabili a riserva indivisibile che possono essere detassati. Inoltre, è stata resa possibile la trasformazione di imprese cooperative in imprese capitalistiche, restando ferma la destinazione a scopi sociali del patrimonio accumulato attraverso le riserve indivisibili.

Rivolgendoci ora a una panoramica dell'evoluzione delle imprese cooperative dopo la Seconda guerra mondiale, va notato che le fonti non sono soddisfacenti e che vari studi stanno ora cercando di colmare i vuoti di conoscenza. Se utilizziamo i censimenti dell'Istat, che sicuramente sottovalutano la consistenza delle cooperative almeno fino al 1971, il quadro è quello riportato nella tabella 1. Ne emerge una crescita lenta della cooperazione fino al 1961. Successivamente la cooperazione risulta in crescita sostenuta, con una particolare impennata nel decennio 1990, in cui il resto dell'economia ha invece rallentato. In tale decennio, l'incremento dell'occupazione nelle cooperative è stato del 60,1%, a fronte di una media generale del 9,1%. Di tutto l'aumento occupazionale nazionale fra le due date censuarie 1991-2001, la cooperazione ha contribuito per 1/4. In particolare, si noti che gli addetti alle cooperative sociali sono più che quadruplicati, passando da 27.510 nel censimento del 1991 a 149.147 nel censimento del 2001 (per andare molto oltre successivamente).

Ancora, i censimenti mettono in evidenza l'ingrandimento delle dimensioni delle cooperative. L'incidenza degli addetti alle cooperative più grandi è cresciuta più della crescita media. Se nel 2001 l'occupazione in imprese cooperative sul totale degli addetti a industria e servizi (escluse le cooperative sociali e le istituzioni pubbliche) era pari al 5%, nelle imprese con classi di addetti da 50 a oltre 1.000 era del 9,3%. Questa «scoperta» della fioritura progressiva delle cooperative fra le imprese italiane di maggiori dimensioni apre la porta a

un'analisi della cooperazione come forza emergente dell'imprenditorialità italiana. Ma prima di rivolgerci a questo aspetto, l'analisi dei dati Istat si può articolare ancora un po', sia per settore sia per area geografica, attraverso le tabelle 2 e 3. Ne emergono due conclusioni principali:

**TAB. 1. Le imprese cooperative nei censimenti Istat 1951-2001**

	Numero imprese	% sul totale imprese <sup>a</sup>	Addetti	% sul totale addetti <sup>a</sup>
1951	10.782	0,7	137.885	2,0
1961	12.229	0,6	192.008	2,2
1971	10.744	0,5	207.477	1,9
1981	19.900	0,7	362.435	2,8
1991	35.646	1,1	584.322	4,0
2001	53.393	1,2	935.239	5,8
<sup>a</sup> Escluse le istituzioni pubbliche.				
Fonte: Istat, Censimenti dell'industria e dei servizi, vari anni.				

**TAB. 2. Addetti alle cooperative per settore economico**

	1971	1981	1991	2001
Agricoltura e pesca	32.660	33.795	27.948	36.917
Manifatturiero	44.213	90.355	112.762	85.815

	1971	1981	1991	2001
Costruzioni	32.168	58.811	61.654	57.796
Commercio	25.386	44.078	83.611	74.047
Altre attività terziarie	73.050	135.396	270.837	531.517
Coop sociali			27.510	149.147
Totale	207.477	362.435	584.322	935.239
Fonte: Istat, Censimenti, cit.				

**TAB. 3. Andamento della distribuzione territoriale degli addetti alle cooperative (unità locali)**

	Cooperative escluse le sociali			Cooperative sociali
	1971 (%)	2001 (%)	2001/ 1971	2001 (%)
Nord-Ovest	23,5	27,0	3,4	31,7
Nord-Est	39,8	31,0	1,9	28,3
Emilia-Romagna	25,1	16,9	1,6	
Centro	16,7	19,9	3,5	20,7
Toscana	8,5	6,7	2,0	
Sud	13,0	15,1	3,4	10,0

	Cooperative escluse le sociali			Cooperative sociali
	1971 (%)	2001 (%)	2001/ 1971	2001 (%)
Isole	7,0	7,0	2,8	9,3
Totale	100	100	2,8	100
Fonte: Istat, Censimenti, cit.				

1. nello sviluppo della cooperazione dopo la Seconda guerra mondiale vi è stata una forte spinta alla terziarizzazione. Si è passati dalla storica presenza in agricoltura e in attività a essa connesse al terziario: credito, assicurazioni, distribuzione commerciale (consumo), trasporti, servizi vari, fra cui ristorazione, pulizie e manutenzione, e servizi sociali. Il tentativo di posizionarsi nel secondario, ossia nell'industria, ha visto solo scarsi, anche se significativi, successi nel manifatturiero (ad eccezione dell'industria alimentare e delle bevande) e un posizionamento lusinghiero nelle costruzioni (con legami con la cooperazione di abitazione). Vi sono dunque settori «privilegiati» dalle cooperative, dove l'incidenza degli addetti è molto superiore alla media, con chiara propensione alla formazione di una «massa critica»; su tali settori forniremo in seguito qualche maggiore dettaglio;
2. le aree storicamente «privilegiate» dalla cooperazione sono l'Emilia-Romagna, il Trentino e la Toscana, ma accanto a queste altre aree si sono rafforzate. Nel 2001 ci ritroviamo

con la seguente situazione: in testa resta saldamente una delle regioni «storiche» della cooperazione come l'Emilia-Romagna con il 9,8% del totale degli addetti extra-agricoli alle proprie imprese cooperative, ma la tabella 3 mostra la maggiore crescita tra 1971 e 2001 delle regioni non di insediamento cooperativo tradizionale, un risultato prodotto anche dall'espansione delle cooperative storiche in altre regioni del paese.

Il recente consolidamento delle imprese cooperative italiane spinge dunque all'affinamento ulteriore dell'indagine sulle maggiori imprese, quelle cioè che superano i 500 addetti. Le società cooperative in questa fascia hanno avuto tra 1971 e 2001 la progressione indicata nella tabella 4: il loro numero si è evoluto in tutto il periodo, ma la loro dimensione si è rafforzata soprattutto nell'ultimo decennio, concentrandosi in pochi settori. Da un'incidenza del 2,3% nel 1971, le cooperative con più di 500 addetti sono arrivate nel 2001 al 9% delle imprese italiane di tale dimensione, mentre in termini di addetti sono passate dall'1,2 all'8,1%. Questo configura un vero e proprio andamento in controtendenza: mentre nelle imprese capitalistiche la dimensione tendeva a diminuire, in quelle cooperative aumentava.

**TAB. 4. Imprese e addetti di società cooperative con più di 500 addetti <sup>a</sup>**

	N. imprese cooperative				Addetti			
	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001
Agricoltura	1	3	0	0	2.166	3.815	0	0
Pesca	2	0	0	0	1.063	0	0	0
Attività manifatt.	3	7	13	13	1.980	5.065	13.476	16.522
di cui ind. alimentari	3	7	8	10	1.980	5.065	6.193	13.429
Costruzioni	3	17	15	7	3.344	15.690	12.269	5.943
Commercio	5	11	15	16	2.899	9.000	21.804	35.095
Alberghi-ristoranti	0	2	3	5	0	1.528	3.986	15.555
Trasporti ecc.	8	4	1	17	14.231	2.984	553	11.569
Intermed. finan.	6	12	30	24	9.518	21.270	40.707	55.584
Attività integrate	0	2	11	34	0	1.468	11.709	57.477
di cui pulizia	0	1	9	32	0	1.468	9.776	47.150
Sanità e servizi collegati	0	0	0	3	0	0	0	3.329
Altri servizi sociali	0	0	1	2	0	0	1.019	1.685



	N. imprese cooperative				Addetti			
	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001
Totale	28	58	89	121	35.201	60.820	105.523	202.759
N. addetti per cooperativa					1.257	1.049	1.186	1.676
<sup>a</sup> Escluse cooperative sociali. Fonte: Istat, Censimenti.								

Nel 2001 l'incidenza del lavoro cooperativo nelle industrie alimentari con oltre 500 addetti era del 18,2%; del 22,8% risultava nelle costruzioni, del 15,7% nel commercio, del 19,3% negli alberghi e ristoranti, del 16,5% nell'intermediazione finanziaria, del 17,3% nei servizi integrati (di cui del 42,7% nel settore delle pulizie) e del 22,2% in sanità e altri servizi sociali (escluse le cooperative sociali). Solo in agricoltura e pesca le grandi imprese cooperative sono scomparse, seguendo un trend nazionale.

Per apprezzare ancora meglio l'importanza delle imprese cooperative oggi si può osservare la tabella 5, che presenta un quadro generale delle imprese cooperative italiane per il 2006. Ne emerge che le due principali centrali cooperative Legacoop e Confcooperative sono di dimensione equivalente, anche se la composizione delle imprese a esse aderenti è piuttosto diversa, contando la Legacoop più cooperative di grandi dimensioni e gruppi cooperativi. Un confronto con le 105 imprese della tabella 6 rivela che queste rappresentano solo lo

0,15-0,17% delle imprese cooperative (a seconda del totale che si utilizza), ma coprono il 57,6% dei soci (la gran parte dei quali sono soci di cooperative di consumo), il 34% del fatturato e il 21,7% degli addetti (dati riferiti al 2004). Due sono stati i movimenti che hanno portato le imprese cooperative italiane dalla marginalità alla fioritura: il primo a cavallo tra anni '70 e '80 è stato incentrato sul consolidamento gestionale delle singole cooperative, con processi di ingrandimento per fusione e la costituzione di reti (in generale consorzi) a livello geograficamente limitato. Dopo un breve intervallo, la seconda ondata di crescita partì dagli anni '90 e si volse alla formazione di reti cooperative più strette, anche attraverso la costituzione di gruppi cooperativi, rafforzando la tendenza già prima affacciatasi alla creazione (o acquisizione) di imprese non cooperative controllate da cooperative. La grande cooperazione si sta ponendo, in certi settori, come un vero e proprio soggetto *aggregatore e coordinatore* delle piccole e medie imprese, cooperative e non cooperative, dei territori in cui opera, attraverso l'esplicita formazione di gruppi, ma anche attraverso l'indotto, e il rilancio dei consorzi su scala nazionale.

**TAB. 5. Il movimento cooperativo italiano nel 2006**

	Numero imprese	Fatturato (mld euro)	Soci	Occupati diretti
Legacoop	15.200	50	7.500.000	414.000
Confcooperative	19.200	57	2.878.000	466.000

	Numero imprese	Fatturato (mld euro)	Soci	Occupati diretti
Agci	5.768	6	439.000	70.000 <sup>a</sup>
Unci	7.825	3 <sup>a</sup>	558.000	129.000
Unicoop <sup>b</sup>	1.910	0,3 <sup>a</sup>	15.000	20.000 <sup>a</sup>
Non aderenti	21.561 <sup>c</sup>	3 <sup>a</sup>	100.000 <sup>a</sup>	150.000 <sup>a</sup>
Totale	71.464	119	11.490.000	1.249.000
<p><sup>a</sup> Stima;</p> <p><sup>b</sup> riconoscimento del 7 maggio 2004;</p> <p><sup>c</sup> stima come residuo rispetto al totale (7,1464) presentato in Unioncamere, <i>Secondo rapporto sulle imprese cooperative</i>, 2006.</p> <p>Si noti che il numero delle cooperative iscritte all'Albo istituito il 15 gennaio 2006 è di 62.253, rivelando che i numeri precedenti erano ancora un po' gonfiati da cooperative non attive, da collocarsi prevalentemente fra le non aderenti (che risulterebbero così poco più di 12.000).</p> <p>Fonte: Dai dati ufficiali delle centrali cooperative.</p>				

**TAB. 6. Un quadro delle grandi cooperative italiane nel 2004 (> di 500 addetti)**

	Numero coop	Turnover (mln euro)	Addetti	N. soci <sup>a</sup>
Manifatturiero	20	6.738	27.453	75.480
Alimentare e bevande	17	5.201	20.606	75.000
Costruzioni	15	5.189	16.661	8.000

	Numero coop	Turnover (mln euro)	Addetti	N. soci <sup>a</sup>
Grande distribuzione:	27	23.807	94.128	5.514.404
Coop	11	11.011	49.394	5.507.000
Conad	9	6.300	26.259	3.527
Altre	7	6.496	18.475	3.877
Altri servizi:	43	3.453	120.024	826.072
Servizi integrati	27	1.973	55.913	18.605
Ristorazione	4	1.082	21.849	20.806
Logistica	5	159	3.712	2.010
Servizi vari	4	239	2.450	10.427
Finanza <sup>b</sup>	3	–	36.100	774.224
Totale	105	39.187	258.266	6.416.956

<sup>a</sup> In alcuni casi i soci sono imprese o cooperative di secondo grado e quindi il numero totale ha un significato solo indicativo;

<sup>b</sup> si tratta di due assicurazioni, di cui una (Unipol) si colloca al terzo posto in Italia, e del sistema del credito cooperativo, con 440 aziende e 3.499 sportelli (11,2% del totale), con una raccolta pari all'8,4% del risparmio italiano.

Fonte: Dai bilanci delle cooperative. Si tratta di cooperative aderenti alla Centrale Legacoop, più alcune cooperative aderenti a Confcooperative.

Illustriamo queste conclusioni con una breve analisi dei settori in cui la cooperazione è maggiormente presente.

## **Distribuzione commerciale**

Il movimento cooperativo è leader in Italia nel settore della grande distribuzione. Oggi in questo settore sono attive due organizzazioni di Legacoop. La prima è Ancc, che organizza 140 cooperative di consumo a marchio Coop (di cui le prime 9 coprono oltre il 90% del fatturato) e possiede una potente struttura grossista – Coop Italia – che ha aggregato anche altri gruppi di cooperative di consumo e di cooperative fra dettaglianti (Sait, Sigma, Despar), oltre che alcune piccole catene di supermercati non cooperativi, con la fondazione di Centrale italiana, arrivando a un giro d'affari pari a 1/4 della grande distribuzione. La seconda organizzazione di Legacoop è Ancd, che organizza consorzi di cooperative di dettaglianti (Conad e altri marchi minori) con un giro d'affari pari al 12% del totale della grande distribuzione e 3.000 punti vendita. Conad nel febbraio 2006 ha dato origine alla prima cooperativa di diritto europeo – Copernic – insieme con la catena belga Coruyt (terza nel suo paese), la svizzera Coop (seconda), la francese Leclerc (prima catena di ipermercati), il tedesco Gruppo Rewe (secondo), formando una cooperativa di 96 miliardi di fatturato, con 17.500 punti vendita. In totale, dunque, Legacoop organizza in Italia oltre un terzo della grande distribuzione nazionale, con quote crescenti.

La prima svolta che ha portato a questo risultato avvenne negli anni '70 quando, a fronte di varie crisi aziendali e di notevoli problemi gestionali creati dalla forte inflazione, alcune delle maggiori cooperative scelsero il rafforzamento, accelerando il processo di modernizzazione dei punti vendita (supermercati) attraverso fusioni e adottando un approccio al mercato più professionale, con l'esaltazione del marchio unico (Coop) e l'uso di pubblicità. Ciò non toglie che alcuni presupposti fossero venuti in esistenza in precedenza, come la costituzione di Coop Italia già nel 1967 e la creazione di consorzi d'area. Ma fu solo a partire dagli anni '70 che l'orientamento verso le fusioni divenne irreversibile e solo alla fine del decennio 1970 il fatturato prese a crescere rapidamente. Ancora nel 1983 esistevano tuttavia circa 600 cooperative di consumo. Dieci anni dopo, le cooperative erano scese a circa 300 e le prime 9 realizzavano il 78% del fatturato. La seconda svolta avvenne negli anni '90, quando la scelta dell'ipermercato si generalizzò (da 5 ipermercati nel 1988 a 67 nel 2003 per la sola Coop) e il fatturato si ingrossò rapidamente sia per Coop sia per Conad.

## **Costruzioni**

Il settore delle costruzioni in Italia è popolato da una miriade di piccole imprese individuali, con una media di 2,5 addetti per impresa. Il mondo cooperativo è riuscito invece a realizzare un notevole rafforzamento di singole cooperative (almeno una ventina sono grandi imprese, alcune delle quali come la Cmc di Ravenna e l'Acmar, anch'essa di Ravenna,

aderente alla centrale cooperativa Acgi, ai vertici delle imprese di costruzione in Italia), ma soprattutto ha creato importanti consorzi territoriali, fino alla creazione di un consorzio nazionale. I consorzi territoriali erano stati costituiti già fin dagli inizi del XX secolo, ma il passo in avanti decisivo verso il consorzio nazionale si ebbe nel 1978, con la fusione dei potenti consorzi di Bologna (1912), Modena (1914) e Ferrara (1945) e l'assunzione dell'attuale denominazione Ccc (Consorzio cooperative costruzioni). A seguito di questa fusione, si rafforzò il ruolo del Ccc come promotore di attività e produttore di servizi, con un'operatività proiettata sempre più fuori dalle aree originarie. Sorse a questo punto il progetto di unificare tutti i consorzi esistenti nelle altre regioni con il Ccc (di gran lunga il più grande), per farne un consorzio nazionale per il coordinamento complessivo delle strategie della Legacoop nel settore delle costruzioni. Questa meta venne raggiunta nel 1990. L'ultimo passo è stata l'incorporazione di Acam (Consorzio nazionale cooperative approvvigionamenti), ossia del consorzio delle cooperative di servizio alle costruzioni. Oggi Ccc conta 230 cooperative associate, con circa 20.000 addetti e si colloca con 3.500 milioni di euro di fatturato al primo posto nel settore delle costruzioni in Italia.

## **Agroindustria**

Più travagliata è risultata l'azione di coordinamento delle cooperative attive nel settore agro-alimentare dove, mentre è sempre proseguito l'ingrandimento delle imprese per effetto

di fusioni, si sta ora delineando un insieme di gruppi cooperativi specializzati per filiere. Il più grande è aderente sia a Legacoop sia a Confcooperative ed è nel settore lattiero-caseario: si tratta di Granlatte-Granarolo con circa 900 milioni di euro di fatturato; ma altri grandi gruppi sono stati formati da Legacoop nel formaggio grana (Granterre), nel vino (Cantine cooperative riunite e Giv), nei prodotti ortofrutticoli (Apofruit Italia), nelle grandi colture, derivati e servizi (Progeo), nella carne (Unipeg). Anche l'altra centrale cooperativa Confcooperative ha in questo settore una presenza molto forte di grandi gruppi cooperativi come il Consorzio Conserve Italia (circa 800 milioni di euro di fatturato), creato nel 1976, ma operativo dal 1978, che ha condotto un processo di internazionalizzazione con acquisizione di imprese francesi, tedesche, polacche e spagnole e si è consolidato anche in Italia con molte altre acquisizioni, compresa quella di Cirio-De Rica nel 2004. Sempre Confcooperative ha formato nel 1967 il Consorzio emiliano dell'ortofrutta, oggi Apo-Conerpo; nel ramo vinicolo ricordiamo un altro consorzio, Caviro, formato nel 1966, leader nel vino in brik, nella produzione di alcol da vino e di mosto concentrato. Manca uno studio complessivo della presenza cooperativa in questo settore, dove si può veramente dire che è sulla cooperazione che l'Italia sta puntando per valorizzare il prodotto tipico italiano e tenere alta la capacità competitiva del paese nei confronti delle multinazionali dell'industria alimentare (analogamente al settore della grande distribuzione).



## Servizi integrati

Più recentemente anche il settore dei servizi ha visto l'organizzazione di gruppi, di cui il più grande è Manutencoop, con un giro d'affari di circa 500 milioni di euro. Sorta negli anni '30 a Bologna come cooperativa per le pulizie ferroviarie, Manutencoop è diventata oggi un colosso a livello nazionale con divisioni specializzate nelle pulizie ospedaliere, nella manutenzione generale di grandi complessi e nel trattamento dei rifiuti. Altre imprese cooperative di questo settore fra le prime 10 imprese italiane sono Coopservice di Reggio Emilia, Teamservice, la Fiorita, Coop Lat. Nel settore sono attivi oggi due consorzi nazionali, i quali si sono sempre più attrezzati per fornire ai clienti pacchetti di servizi completi, utilizzando la professionalità di più cooperative. Il Ciclat, nato a Bologna nel 1953, ma effettivamente funzionante dagli anni '70, aderente a Confcooperative, oggi associa un centinaio di cooperative nella manutenzione, raccolta rifiuti, ristorazione, movimentazione merci, vigilanza. Il Cns aderente a Legacoop, venne costituito a Bologna nel 1977, funzionante effettivamente dalla seconda metà degli anni '80, oggi associa oltre 200 cooperative nei settori del *facility management*, del trasporto, del facchinaggio, della guardiania e pulizia, dell'ecologia, della ristorazione e anche dei servizi turistico-culturali, con un giro d'affari di circa 400 milioni di euro, mentre le cooperative aderenti ne hanno uno molto maggiore (2,5 miliardi di euro), perché le cooperative più grandi agiscono ancora molto in proprio. Ricorderemo qui anche una importante azienda di ristorazione e catering, la Camst,

fondata nel 1945 e cresciuta prima nella gestione del buffet della stazione di Bologna e di altri buffet, poi nella ristorazione per aziende, ospedali, scuole e quindi nel catering, raggiungendo una notevole diffusione territoriale nel centro-nord e una dimensione aziendale capace di tener testa alle aziende multinazionali (soprattutto francesi) della ristorazione.

## **Servizi sociali**

Le cooperative di servizi sociali si sono notevolmente moltiplicate, anche per la tendenza delle amministrazioni locali a esternalizzare la produzione di tali servizi. Esistono le cooperative di tipo A (2/3 del fatturato totale del settore), che offrono servizi socio-sanitari, educativi, sport e ricreazione soprattutto a soggetti in situazione di disagio sociale, attraverso la gestione di residenze, asili, comunità, centri diurni e fornendo assistenza domiciliare. Le cooperative sociali di tipo B hanno invece lo scopo di inserire al lavoro persone svantaggiate o in difficoltà. Nel 2003 le cooperative sociali erano 6.000 con 220.000 addetti, oltre ai volontari.

La Confcooperative ha un fortissimo consorzio di cooperative sociali (Cgm), nato nel 1987, che raggruppa oggi 79 consorzi territoriali per i servizi alla persona, per un totale di 1.350 cooperative, 40.000 addetti e un fatturato di circa 1 miliardo di euro. Anche Legacoop ha oggi un grosso numero di cooperative sociali (1.500, con 55.000 addetti e 1,8 miliardi di euro di fatturato) e ha costituito l'associazione nazionale

(Legacoopsociali), ma i suoi consorzi sono ancora piccoli, mentre qualche impresa, come Cadias, si sta ingrandendo notevolmente.

Decisivo è stato (ed è) il ruolo della cooperazione sociale nel processo di riforma del nostro sistema di welfare. Il passaggio, ancor'oggi agli inizi, da un obsoleto modello di welfare migliorativo delle condizioni di vita dei cittadini a uno migliorativo delle capacità di vita degli stessi non si sarebbe potuto attuare senza gli inattesi risultati positivi delle cooperative sociali. La stessa l. 328/2000 – che introduce in modo esplicito la pratica della sussidiarietà orizzontale nel disegno del nuovo welfare – è debitrice delle esperienze plurime delle cooperative sociali.

## **Credito cooperativo e assicurazioni**

Le Cra, già organizzate in strutture regionali, costituirono nel 1950 una Federazione italiana (Federcasse), che nel 1967 aderì a Confcooperative. A partire dagli anni '60 prese avvio un periodo di intenso sviluppo: nel 1963 venne fondato l'Iccrea, un istituto centrale che funge da cassa di compensazione e fornisce servizi di assistenza e di intermediazione specializzata. Con la riforma bancaria del 1993, le Cra vennero ridenominate Banche di credito cooperativo (Bcc) e ottennero un allargamento della loro operatività, sia nella gamma dei servizi offerti sia nella dimensione territoriale. Gli ultimi dieci anni hanno visto un notevole consolidamento delle Bcc, presenti oggi in 2.450

comuni, soprattutto negli agglomerati di minore dimensione (in 533 dei quali è l'unico sportello bancario presente), fino a raggiungere l'8,3% della raccolta totale del sistema bancario italiano con 438 aziende, 800.000 soci e 30.000 dipendenti.

Qualche parola va spesa per le banche popolari, che prima della Seconda guerra mondiale rientravano a pieno titolo nell'ambito cooperativo. Con la l. 105 del 1948 alle banche popolari venne ancora riconosciuto un regime di proprietà e governo altamente democratico (una testa un voto e limiti stretti al possesso azionario da parte dei soci), ma furono collocate fuori dall'ambito della legislazione cooperativa. Negli ultimi trent'anni, la loro crescita è stata impetuosa, fino a raggiungere nel 2002 una quota di mercato del 17%, ma la loro identità si è di molto indebolita, anche a seguito delle numerose fusioni con banche non cooperative. Oggi sono alla faticosa ricerca di una configurazione rinnovata, che alcuni vorrebbero più cooperativa e altri più capitalistica. Fra di esse, ricorderemo una nuova entrata, Banca etica, costituita nel 1998 da numerose associazioni del mondo del non-profit per finanziare progetti con finalità di solidarietà sociale, che rinverdisce il versante solidaristico delle banche popolari.

Infine, il movimento cooperativo ha una forte presenza anche nel mondo assicurativo, dove conta varie mutue e assicurazioni, fra cui la Società cattolica di assicurazioni di Verona (fondata nel 1896), ma soprattutto il colosso Unipol. La nascita di Unipol risale ai primi anni '60, quando un nutrito gruppo di cooperative di Bologna e della Romagna volevano

costituire una loro impresa assicurativa in forma cooperativa, ma la richiesta di autorizzazione tardava ad arrivare dal governo. Si presentò allora l'occasione di rilevare una società per azioni assicurativa costituita nel 1961 dalla Lancia e mai entrata in funzione e fu così che nel 1963 venne acquisita l'Unipol da 230 cooperative emiliano-romagnole. Dopo una partenza in sordina, gli anni '70 e '80 videro una prima crescita significativa, così che nel 1986 fu possibile quotare in borsa l'Unipol, che da allora si rafforzò anche con varie acquisizioni, fino a collocarsi tra la terza e la quarta posizione nel mondo assicurativo italiano. L'Unipol è salita nel 2005 alla ribalta delle cronache per la fallita scalata alla Bnl, con risvolti giudiziari e inchieste della magistratura. Si tratta di un caso emblematico dei seri problemi di governance dei grandi gruppi cooperativi a cui ci siamo riferiti più volte in precedenza e che saranno trattati specificamente nel capitolo 7.

## **La performance economica dell'impresa cooperativa**

### **L'approccio neoclassico tradizionale**

Può l'impresa cooperativa, di cui ormai conosciamo storia e identità, rivaleggiare sul mercato con l'impresa capitalistica? Rispondere a domande del genere significa andare alla ricerca dei rispettivi punti di forza e di debolezza delle due forme di impresa. La quasi totalità della letteratura che, nell'ultimo mezzo secolo, si è occupata di svolgere un tale confronto ha scelto come banco di prova sul quale andare a testare 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, alla lunga, al meccanismo di selezione, riuscire a stabilire quale forma di impresa è la più efficiente equivale a fornire ragioni capaci di predire il successo di lungo termine dell'una o dell'altra forma. Come viene tradotta in pratica una tale scelta metodologica?

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, si ha che a qualcuno di costoro deve essere assegnato il controllo dell'attività produttiva. Per ragioni di semplificazione, assumiamo che i soli candidati a esercitare tale controllo siano i portatori di capitale e i portatori di lavoro (è solamente per ragioni di brevità espositiva che non vengono presi in considerazione altri soggetti, quali i conferitori di materie prime oppure i portatori della domanda dei prodotti, cioè i consumatori o altri ancora; la logica dell'argomentazione non resta per nulla intaccata da una semplificazione del genere). Quale che sia il soggetto economico cui è affidato il controllo dell'impresa, è un fatto che l'attribuzione di autorità contiene sempre il rischio dell'abuso: il soggetto che detiene i diritti di controllo ultimo può imporre costi e benefici sugli altri componenti della coalizione, senza che costoro possano fare molto per alleviarne le conseguenze. La ragione di ciò, fondamentalmente, è che entro l'impresa – e a differenza di quanto avviene nel mercato – non sono possibili negoziazioni spot tra controllanti e controllati. Solo in casi estremi oppure in presenza di gravi abusi di autorità l'opzione *exit* viene agita dai membri della coalizione che subiscono l'abuso di autorità. A partire da questo quadro di analisi si va poi alla ricerca dei fattori che spiegano la diversa capacità 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. Vediamo ora, ovviamente in breve, i principali risultati che la letteratura economica ha prodotto negli ultimi decenni.

Il primo contributo di rilievo è quello dell'economista americano Benjamin Ward in un saggio del 1958 che individua nella diversità della funzione obiettivo dei due tipi di impresa la causa della loro diversa performance. Due gli assunti fondamentali del modello: per un verso, le condizioni di mercato e le condizioni tecnologiche (esprese 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, quanto a dire che all'aumento del prezzo di vendita del prodotto diminuisce la quantità prodotta e con essa il lavoro occupato. Secondo, al variare delle condizioni di mercato – prezzi degli input e forma della funzione di produzione – la risposta della cooperativa contraddice le familiari leggi della teoria microeconomica,



derivate tutte dall'assunto secondo cui l'impresa ha come obiettivo quello di massimizzare il profitto.

Un terzo risultato perverso è quello messo in risalto da Erik Furubotn e Svetozar Pejovich in un saggio del 1970 e riguarda il fenomeno del sotto-investimento (e quindi sotto-capitalizzazione) della cooperativa. La tesi di questi autori è che ogniqualvolta l'orizzonte temporale del socio mediano (il tempo che il socio mediano ha da trascorrere ancora in cooperativa) è inferiore all'orizzonte economico dell'investimento (l'arco di tempo durante il quale l'investimento continua a generare 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 progressiva emarginazione dal mercato.

La spiegazione è semplice. Se l'assemblea dei soci è formata da una maggioranza di «anziani» prossimi al momento in cui lasceranno la cooperativa, costoro non voteranno, verosimilmente, a favore di piani di investimento di lungo termine, al cui finanziamento essi devono contribuire sin da subito, ma i cui benefici, estendendosi sul lungo periodo, non potranno essere da loro fruiti. Non accade la stessa cosa col socio della capitalistica che, al momento in cui decide di uscire dall'impresa, può pensare di ottenere un prezzo per la sua quota di partecipazione al capitale che tenga conto, proporzionalmente, del valore attuale dei benefici netti futuri dell'investimento.

Non si dirà mai abbastanza del danno di immagine che tali risultati hanno causato al movimento cooperativo, il quale non ha saputo reagire, per tempo, alla accusa di non essere in grado di fornire *ragioni teoriche* per dimostrare l'infondatezza di quei risultati. Il fatto è che i prodotti scientifici solo all'apparenza sono innocui, perché – come già ricordava John M. Keynes – essi tendono a plasmare l'opinione pubblica e, in ultima istanza, a indirizzare l'azione del legislatore. Cosa c'è al fondo di questi risultati «perversi»? Sostanzialmente un vero e proprio errore di natura metodologica: il funzionamento della impresa capitalistica viene analizzato entro un quadro di mercati completi e perfetti; l'analisi dell'impresa cooperativa, invece, viene effettuata a partire dall'assunto che non esista un 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. È stato dimostrato che vi è piena equivalenza, rispetto a quanto qui in discussione, tra le funzioni svolte dal mercato di borsa per la capitalistica e quelle svolte dal mercato della posizione di socio per la cooperativa. Sia il fenomeno del sottoinvestimento sia gli effetti perversi trovati da Ward scomparirebbero se si assumesse l'esistenza del mercato dei soci, dal momento che quest'ultimo 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 della posizione di socio – si dirà – è in linea di principio compatibile con la natura dell'impresa cooperativa? La risposta è positiva: fino a che il controllo dell'impresa è saldamente nelle mani di chi apporta lavoro, l'identità della cooperativa è salvaguardata. Come sappiamo, la differenza fondamentale tra impresa capitalistica e cooperativa non sta nel regime di proprietà dei suoi beni patrimoniali, che è pur sempre privato, ma in quello del controllo ultimo dell'impresa: conferitori di capitale nel primo caso e fornitori di lavoro nel secondo caso (si badi che qui si parla di controllo ultimo, perché è ovvio che in ogni tipo di impresa di dimensioni non piccole il controllo immediato è nelle mani del management. Quest'ultimo, tuttavia, risponde ai portatori di capitale nel caso dell'impresa capitalistica, e ai soci nel caso della cooperativa).

Si prenda atto, ora, della seguente asimmetria: chi controlla l'impresa capitalistica ha la possibilità di «aggiustarsi», per conseguire il proprio obiettivo (la massimizzazione del profitto), operando sia sul mercato dei capitali sia sul mercato del lavoro; non così invece chi controlla la cooperativa. Ecco perché «negare» a quest'ultima la possibilità di avvalersi del mercato della posizione di socio non può che condurre alla perversità di cui sopra: la declamata «dimostrazione» è, in effetti, già contenuta nelle ipotesi di partenza del modello. L'altra possibile obiezione riguarda la fattibilità pratica della creazione di un tale mercato. Sappiamo bene quali sono gli ostacoli che si frappongono alla implementazione di un

mercato delle posizioni di socio, il più rilevante dei quali è la scarsa disponibilità di risorse finanziarie cui vanno tipicamente soggetti i soci lavoratori di cooperativa. Ma si tratta di difficoltà di ordine pratico, sia pure di grande rilevanza, mentre i risultati di cui si sta parlando discendono da ragionamenti teorici, e a livello teorico nulla impedisce di assumere che l'impresa cooperativa possa contare sull'esistenza di un tale mercato.

Il fatto è che nella letteratura economica – anche quella di più alto livello – il confronto tra i due tipi di impresa viene condotto non «ad armi pari», cioè a parità di condizioni. Come già Paul A. Samuelson aveva chiaramente indicato alla fine degli anni '50, in un contesto perfettamente competitivo e a parità di condizioni, non fa differenza, rispetto al fine dell'efficienza, sapere «chi assume chi», dato che un'economia in cui i lavoratori affittano macchine con contratti, poniamo, di *leasing*, e una in cui i capitalisti «affittano» lavoratori a mezzo di contratti di lavoro generano esattamente i medesimi risultati sul piano dell'efficienza. Questo risultato è stato poi rigorosamente dimostrato alla fine degli anni '80, ma quasi mai chiamato in causa nei dibattiti circa la performance relativa dei due tipi di impresa.

## **L'approccio neoistituzionalista**

Una linea di pensiero, più solida e più interessante, è quella di quegli studiosi che pongono nella eterogeneità delle preferenze dei soci la causa prima della fragilità della

cooperativa rispetto alla gemella capitalistica. Oliver Hart e John Moore in un saggio del 1996 ad esempio, argomentano che, poiché la procedura democratica basata sul principio «una testa, un voto» adottata dalla cooperativa fa vincere l'opzione (poniamo, un progetto di investimento) favorita dal socio mediano, mentre il costo per la realizzazione dell'opzione stessa 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 risulta segmentata in gruppi caratterizzati da una forte diversità di punti di vista o di interessi, è chiaro che, a differenza di quanto accade nella capitalistica dove invece si vota col criterio «un'azione, un voto», la cooperativa va inevitabilmente incontro al rischio della paralisi decisionale oppure al rischio del trasferimento *de facto* del potere di controllo ai manager. Il rischio della tirannia della maggioranza è reale in quelle cooperative dove la carenza di una forte identificazione con la missione aziendale favorisce la formazione di gruppi di interesse fra loro in conflitto (nella capitalistica, il socio di minoranza che si ritiene vessato può sempre, almeno in linea teorica, lasciare la società senza troppi rimpianti).

Si consideri, un esempio che vale a farci comprendere i problemi cui va incontro la cooperativa quando le preferenze dei soci non sono stazionarie, il caso in cui un certo numero di soggetti versano una somma per costituire il capitale della

cooperativa. Una volta divenuti membri della stessa, essi decidono in assemblea una politica remunerativa 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 adottata redistribuirà reddito dai soci ad alta a quelli a bassa produttività. D'altro canto, i primi non possono di fatto uscire dalla cooperativa per non perdere la somma inizialmente versata. Ciò spiegherebbe la relativa compressione reddituale che si osserva nell'impresa cooperativa rispetto alla gemella capitalistica e, al tempo stesso, porrebbe in luce un impedimento alla crescita della prima dovuto appunto a una inefficiente politica remunerativa.

Quale il messaggio che ci viene dall'esempio? Quello di ricordarci che la conoscenza della struttura motivazionale di coloro che decidono di entrare a far parte di una cooperativa è di fondamentale importanza per congetturare la performance della stessa. Ad Amartya Sen (e ci riferiamo in particolare al saggio del 1966, *Labour allocation in a cooperative enterprise*) va il merito di aver per primo dimostrato come e quanto ciò che lui chiama «simpatia» – cioè il peso che un socio attribuisce all'utilità degli altri soci nella propria funzione obiettivo – influenzi i risultati aziendali. Come abbiamo scritto nel capitolo 3, alla base della decisione di diventare socio di cooperativa non c'è solamente la motivazione di convenienza economica, ma anche l'esigenza di affermare la propria libertà (in senso positivo) e una forte preferenza per l'equità. Se ne trae che, se un soggetto con preferenze del genere

sceglie di lavorare in una cooperativa, anziché in una impresa capitalistica, costui non potrà comportarsi come se lavorasse nel secondo tipo di impresa.

Per chiarire meglio il punto, ci è di ausilio un saggio di Alberto Bacchiega e Gianni De Fraja del 1999 i quali centrano il fuoco dell'attenzione sul cosiddetto disegno costituzionale dell'impresa, cioè sulla regola adottata per arrivare alle decisioni in assemblea nei due tipi di impresa. L'assunto è che sia le possibilità tecnologiche, sia i prezzi, sia ancora la funzione di utilità dei soggetti nei due tipi di impresa 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;  $w_i$  una 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, in presenza di contratti incompleti gli autori mostrano che la forma cooperativa di impresa conduce al sottoinvestimento e in definitiva a una performance inferiore. La ragione, in sostanza, è che il socio lavoratore è tentato di offrire un minor contributo finanziario del socio capitalista alla realizzazione dell'azione comune, oggetto dell'attività di impresa.

Intuitivamente, la spiegazione è che – come abbiamo indicato nel capitolo 3 – in ogni azione comune v'è sempre implicata una qualche produzione di bene pubblico locale e con i beni pubblici puntualmente si presenta il problema del

*free-riding*. Ora, i soci della cooperativa, pur sapendo che comportandosi in modo opportunistico otterranno *ex post* un minor beneficio dalla insufficiente produzione di bene pubblico, non sono incentivati ad aumentare il loro contributo per accrescere la quantità 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». È questo incentivo a vanificare il problema del *free-riding*, che di per sé esiste pure nell'impresa capitalistica (si badi che questo significa che è l'asimmetria nella distribuzione delle quote di capitale tra i soci della cooperativa a fare la differenza rispetto a 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 concludere da risultati del genere? Che la specificazione della funzione obiettivo degli agenti è parte non secondaria ai fini del risultato che alla fine si ottiene. Perché mai la funzione di utilità del socio lavoratore di cooperativa dovrebbe essere la stessa di quella del socio capitalista? Non è forse vero 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*, un parametro che esprime il peso attribuito all'autonomia personale. Se così si facesse, si troverebbe che, assai più dello scopo di «comprare il potere di prendere decisioni», la possibilità di lavorare in un ambiente di lavoro gratificante sarebbe in grado di controbilanciare il *free-riding*. Sappiamo, infatti, che il rapporto tra un individuo e un'impresa non si esaurisce nello scambio economico. Esso include anche un rapporto di appartenenza, che esprime il bisogno fondamentale di identità delle persone, e questo dà luogo a uno scambio di tipo psicologico avente per oggetto elementi immateriali, ma reali, quali la lealtà, la fiducia reciproca, il rispetto. 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 a 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.

Il contributo recente di Henry Hansmann rafforza la conclusione cui siamo ora arrivati. Alla domanda perché esistono tipi diversi di imprese, l'economista americano risponde che ciò dipende dalla diversa capacità delle varie classi di *stakeholder* di minimizzare la somma complessiva sia dei costi della contrattazione (costi della raccolta delle informazioni; della scrittura dei contratti; della rinegoziazione e così via) sia dei costi d'esercizio dei diritti di proprietà (costi

del controllo dei manager; del processo di decisione collettiva; dell'assunzione del rischio). È, dunque, la diversa abilità delle varie classi di portatori di interesse di risultare efficienti a determinare se l'impresa è «bene» che sia strutturata nella forma capitalistica o in quella cooperativa. Sulla base di tale schema di ragionamento, Hansmann arriva a congetturare la natura transitoria della forma cooperativa, la quale sarebbe alla lunga destinata o a scomparire o a convergere sulla forma capitalistica. L'argomento è, in breve, il seguente.

Fintanto che le quote versate dai soci oppure le riserve accantonate con gli utili non distribuiti sono sufficienti a finanziare l'espansione dell'impresa, la forma 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 soli spetta il controllo ultimo – non investiranno quanto necessario alla crescita aziendale. Questo spiegherebbe perché è così raro trovare cooperative nei settori ad alta intensità di capitale (un'acciaieria, un impianto petrolchimico) oppure nei casi in cui i soci sono «troppo poveri» per dotare la loro impresa dei capitali necessari oppure ancora quando è troppo oneroso ottenere a prestito i beni capitale necessari.

Le difficoltà dell'impresa capitalistica sono pure pesanti, ma simmetriche: come motivare coloro che in essa operano a fornire le informazioni in loro possesso e, più in generale, la loro conoscenza tacita (*tacit knowledge*) per ottimizzare gli

indici di performance. Dato che non si possono obbligare le persone a mettere la loro conoscenza a disposizione dell'azienda – è questo il senso della nozione di conoscenza tacita – un'atmosfera di fiducia reciproca è essenziale per conseguire risultati elevati (non è forse qui la chiave del successo del metodo Toyota?) Qual è la regola d'oro che va seguita a tale scopo? Primo, la sicurezza del posto di lavoro: difficilmente il lavoratore investirà nel proprio capitale umano aumentando il proprio livello di specializzazione e quindi la sua produttività se l'impresa non offre garanzie circa la durata del suo rapporto di lavoro – temerà, cioè, i cosiddetti effetti di *lock-in*, cioè di «incatenamento». Secondo, l'equità degli schemi retributivi entro l'impresa. Una mole di evidenza empirica ci informa che le persone confrontano il loro rapporto tra sforzo e remunerazione con quello di coloro che compongono il gruppo di riferimento. I lavoratori che percepiscono di essere trattati in modo iniquo difficilmente riveleranno la loro conoscenza tacita. Terzo, la responsabilità sociale dell'impresa. L'organizzazione che si adopera per conseguire obiettivi giudicati socialmente rilevanti dai suoi lavoratori ne accresce sensibilmente la produttività in seguito a un aumento dello sforzo profuso. Ebbene, queste tre componenti della regola d'oro non sono forse quelle che contraddistinguono il *modus agendi* della cooperativa?

Preveniamo l'obiezione: perché tanta enfasi sulla conoscenza tacita? Perché quest'ultima dovrebbe essere più importante di fattori come il marketing, la ricerca, la tecnologia? Duplice la nostra risposta. Per un verso, la

conoscenza tacita è, oggi, di importanza più strategica della conoscenza codificata (quella che può essere verificata da una parte terza e che può essere veicolata per via di codici o protocolli) la quale ha giocato invece un ruolo di primo piano durante la lunga stagione del fordismo. Per l'altro verso, è un fatto che un vantaggio competitivo sostenibile non origina mai da fattori replicabili. La tecnologia può essere imitata, così pure il marketing e la pubblicità. Ma il legame sociale e, più in generale, i beni relazionali che si generano all'interno dell'ambiente di lavoro non sono replicabili. Ecco dove sta il grande vantaggio comparato dell'organizzazione del lavoro di tipo cooperativo. Certo, se i manager dell'impresa cooperativa, nel tentativo ingenuo di imitare gli schemi organizzativi della gemella capitalistica, non fanno tesoro dei punti di forza della loro forma di impresa, questi resteranno sterili e allora si andrà alla ricerca di improbabili operazioni finanziarie solo per occultare la propria incapacità e talvolta la propria irresponsabilità.

Profonda è l'asimmetria tra gli input di capitale e lavoro che è bene tenere a mente. Mentre la proprietà dei beni capitali può essere trasferita da un soggetto all'altro, la capacità di fornire lavoro è inalienabile. 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 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. Soprattutto, 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 capitalistica, i diritti di voto associati alle quote di capitale possedute possono passare da A a B senza che questo comporti alcuna variazione nei beni capitali a disposizione dell'impresa. In definitiva, è la non alienabilità del fattore lavoro e la alienabilità del fattore capitale a rimarcare la differenza profonda tra le imprese capitalistica e cooperativa, e quindi a determinarne la differente efficienza relativa.

## **Perché l'efficienza statica è un banco di prova inadeguato**

Quali ragioni sconsigliano l'adozione dell'efficienza in senso statico come *unico* banco di prova sul quale andare a confrontare la performance relativa delle imprese

capitalistica e cooperativa? Ne indichiamo tre. La prima è che, contrariamente a quanto molti pensano, quella di efficienza non è una nozione neutrale rispetto ai giudizi di valore; non è cioè una categoria positiva, bensì normativa, di discorso. Essa deriva, infatti, dal principio utilitaristico e questo non è certo un principio economico, bensì etico. Sia che si adotti la versione paretiana di efficienza, basata sul canone ordinalista, 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 il presupposto che va accolto. Come si può allora affermare che il confronto tra i due tipi di impresa, fondato sul criterio di efficienza, è di natura oggettiva e perciò neutrale? Si rammenti che l'economia di mercato esiste da ben prima che si affermasse la prospettiva di discorso utilitarista. È questo un punto che sarebbe bene tenere a mente oggi, in una stagione in cui l'utilitarismo è piuttosto in crisi entro il pensiero filosofico stesso.

La seconda ragione è che, come già abbiamo osservato, la possibilità di fare leva su motivazioni ideali forti consente alla cooperativa di trarre tutto un insieme di vantaggi. Tuttavia, nelle usuali analisi di tipo comparativo delle due forme di impresa non si riesce a rendere manifesti questi vantaggi per la semplice ragione che il paradigma di razionalità accolto è quello della scelta razionale (*rational choice*), il quale non è capace di tenere nel dovuto conto le motivazioni intrinseche degli agenti. In altri termini, la razionalità strumentale non riesce a far posto, in modo adeguato, alla categoria delle

motivazioni e delle disposizioni d'animo. Tanto è vero che queste vengono «ridotte» a argomenti speciali delle funzioni di utilità degli agenti, 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 George Stigler e Gary Becker, nel loro famoso articolo (*De gustibus non est disputandum*, 1977), 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. E dunque, 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; la preferenza per l'equità), è chiaro che si dà al confronto una curvatura a favore dell'impresa capitalistica. Mentre si enfatizzano gli svantaggi che la cooperativa incontra – soprattutto quelli per la raccolta del capitale – non si considerano i benefici di cui essa è in grado di godere.

L'ultima ragione, infine, ha a che vedere con il fatto che nel calcolo dell'efficienza le esternalità sociali generate dall'impresa cooperativa mai vengono prese in considerazione. La più rilevante di tali esternalità è quella che riguarda la democratizzazione della società. Se è vero – come a noi pare – che la democrazia nei luoghi di lavoro rafforza e rende più stabile la democratizzazione delle istituzioni politiche e se si accetta che l'assetto democratico della società è funzionale allo sviluppo economico stesso, allora un'analisi comparativa delle due forme d'impresa che non prendesse in considerazione tale aspetto peccherebbe di ingiustificata parzialità.

Ecco perché è alla nozione di efficienza in senso dinamico che occorre fare riferimento se si vuole che i confronti di performance di cui qui si parla abbiano senso e risultino di qualche utilità. Considerare l'assetto istituzionale entro il quale si svolge il gioco economico come un dato imm modificabile che, mentre ne influenza gli esiti, non è da questi influenzato significa veramente essere malati di «cortotermismo». Sappiamo da tempo che lo sviluppo economico è tributario di fattori che non appartengono alla sola sfera economica. Già Émile Durkheim aveva insistito sul fatto che i valori presenti nella società non sono semplici mezzi a disposizione degli agenti economici, dato che la società è sempre in grado di piegare i suoi membri ad agire in modo da neutralizzare i suggerimenti o le raccomandazioni d'azione che scaturiscono dal calcolo economico.



Il punto toccato rinvia a una questione di più ampia portata. Si tratta di questo. Alla base dell'economia capitalistica è presente una seria contraddizione di tipo pragmatico – non logico, beninteso – che i più attenti studiosi di scienza sociale, sulle due sponde dell'Atlantico, da qualche tempo vanno sottolineando. Quella capitalistica è certamente un'economia di mercato, cioè un assetto istituzionale in cui, come abbiamo scritto nel capitolo 1, sono presenti e operativi i due principi chiave di volta della modernità: la libertà di agire e fare impresa; l'eguaglianza di tutti di fronte alla legge. Al tempo stesso, però, l'istituzione principe del capitalismo – l'impresa capitalistica, appunto – è andata edificandosi nel corso degli ultimi tre secoli sul principio di gerarchia. Eloquente, al riguardo, la prosa dell'art. 2086 del nostro Codice civile: «L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori». Ha preso così corpo un sistema di produzione in cui vi è una struttura centralizzata alla quale un certo numero di individui cedono, volontariamente, in cambio di un prezzo, alcuni dei loro beni e servizi, che una volta entrati nell'impresa sfuggono al controllo di coloro che li hanno forniti.

Sappiamo bene, dalla storia economica, come ciò sia avvenuto e conosciamo anche i notevoli progressi sul fronte economico che tale assetto istituzionale ha garantito. Ma il fatto è che nell'attuale passaggio d'epoca – dalla modernità alla dopomodernità – sempre più frequenti sono le voci che si levano a indicare le difficoltà di far marciare assieme principio democratico e principio capitalistico. Il fenomeno

della cosiddetta privatizzazione del pubblico è ciò che soprattutto fa problema: le imprese dell'economia capitalistica vanno assumendo sempre più il controllo del comportamento degli individui – i quali, si badi, trascorrono ben oltre la metà del loro tempo di vita sul luogo di lavoro – sottraendolo allo stato o ad altre agenzie, prima fra tutte la famiglia. Nozioni come libertà di scelta, tolleranza, eguaglianza di fronte alla legge, partecipazione e altre, coniate e diffuse all'epoca dell'Umanesimo civile e rafforzate poi al tempo dell'Illuminismo, come antidoto al potere assoluto (o quasi) del sovrano, vengono fatte proprie, opportunamente ricalibrate, dall'impresa capitalistica per trasformare gli individui, non più sudditi, in acquirenti dei beni e servizi che esse producono.

La discrasia cui sopra si faceva riferimento sta in ciò che, se si hanno ragioni cogenti per considerare meritoria l'estensione massima possibile del principio democratico, allora occorre cominciare a guardare quel che avviene *dentro* l'impresa e non solamente quel che avviene nei rapporti tra imprese che interagiscono nel mercato. Ecco dove stanno il senso e la portata delle esternalità sociali generate dalla cooperazione. Mai sarà compiutamente democratica la società nella quale il principio democratico trova concreta applicazione nella sola sfera politica. La buona società in cui vivere non costringe i suoi membri a imbarazzanti dissociazioni: democratici in quanto cittadini elettori; non democratici in quanto lavoratori o consumatori.

Ci si può chiedere: come darsi conto del fatto che il punto qui sollevato quasi mai venga preso in considerazione all'interno del discorso economico? La risposta sta in una deprecabile confusione di pensiero, la confusione tra contratto di società e contratto d'opera, da una parte, e contratto di lavoro, dall'altra. Come ci insegna il diritto, mentre con il 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 mentre 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. Non solo, ma mentre nel contratto di società il potere decisionale spetta a tutti i soci paritariamente che lo esercitano secondo modalità da essi definite, e mentre nel contratto d'opera, remunerazione e natura dei servizi erogati sono bensì definiti *ex ante*, ma il modo in cui questi sono erogati è deciso liberamente dal lavoratore stesso, l'oggetto del contratto di lavoro non è lo scambio di un bene o servizio definiti, ma l'impegno all'obbedienza, tanto è vero che il salario si configura come il prezzo della rinuncia a quel bene immateriale che è l'autonomia personale.

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 che l'autonomia sia un valore in sé, indipendentemente dal fatto che essa conduca a più alti o bassi risultati economici, allora riusciamo a comprendere perché la cooperativa sia 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 riteniamo più plausibile di tante altre – della scarsa diffusione nel mondo di questo tipo di impresa, e cioè che la passione per la libertà (positiva) non è ancora arrivata a occupare il primo posto della scala di valori della gran parte delle persone. Ci vengono alla mente le parole (profetiche) di Walter Benjamin: «Il dolore che accompagna la sottomissione è preferibile al dolore che sempre accompagna la libertà». Non c'è da meravigliarsi né da scandalizzarsi di ciò, perché la libertà appartiene alla categoria dei beni superiori. Secondo il linguaggio dell'economia, superiore è il bene la cui domanda presenta un'elasticità rispetto al reddito maggiore dell'unità. Quanto a dire che solo oltre una certa soglia di reddito, cioè solo dopo aver soddisfatto i suoi bisogni essenziali, la persona è nelle condizioni di attribuire alla libertà una rilevanza via via crescente. Si può allora concludere che quanto più nella nostra società si estenderanno le condizioni che consentono alla libertà di

diventare un bene superiore, tanto più la forma cooperativa di impresa troverà ragioni nuove di esistenza.

## La governance cooperativa

### La cooperativa nell'epoca della finanziarizzazione dell'economia

Che il cooperativismo si trovi oggi a un punto di svolta è cosa ormai a tutti nota. Si tratta di un fatto altamente significativo che dice della vitalità di una forma di impresa che ha saputo conquistarsi sul campo i galloni del successo. Al tempo stesso, però, questi risultati lusinghieri fanno emergere interrogativi nuovi e preoccupanti. È possibile che, nelle nuove condizioni, l'impresa cooperativa possa continuare a «far bene» quanto la gemella capitalistica e, in più, fare altro? Per dirla in modo speculare, ha fondamento la congettura di chi ritiene che nella stagione della finanziarizzazione dell'economia non vi sia spazio per soggetti d'impresa che, come la cooperativa, fanno della dimensione sociale la loro cifra distintiva? A ben considerare, interrogativi del genere rinviano tutti, più o meno direttamente, alla questione di come finanziare il processo di crescita della cooperativa senza che ciò metta a repentaglio la sua identità specifica. In buona sostanza, il fine (buono in sé)

dell'espansione della cooperativa giustifica le conseguenze che possono derivare dalla scelta di strumenti finanziari in grado di provocare una vera e propria eterogenesi dei fini, vale a dire l'annacquamento della causa mutualistica?

Già oggi una parte non marginale del volume di affari della cooperazione non è più realizzato dalle cooperative stesse, ma da imprese di capitali (Spa e Srl) controllate e partecipate da un certo numero di cooperative. In casi del genere, come strutturare i sistemi di governo di queste forme societarie per scongiurare il rischio dell'incoerenza psicologica – vale a dire, l'incoerenza tra ciò che si declama e ciò che si pratica? Le centrali cooperative – per non dire dell'autorità di governo – hanno difficoltà a svolgere azioni di controllo che vadano oltre la verifica di esistenza dei requisiti mutualistici. E ciò non solamente perché i controlli in profondità comportano costi spesso insostenibili, ma anche e soprattutto perché il rispetto del principio dell'autonomia imprenditoriale non consente alle associazioni cooperative di spingersi, nella loro attività di controllo, oltre un certo limite. Come si può intendere, il problema è particolarmente serio perché in situazioni del genere la base dei soci delle cooperative, soprattutto se di dimensioni medio-grandi, non è in grado di controllare direttamente le strategie del management. Se dunque neppure alle centrali cooperative è di fatto agevole svolgere controlli adeguati, come evitare che il management cada in quelle degenerazioni autoreferenziali di cui le cronache, di tanto in tanto, ci danno notizia?

Osserviamo, dapprima, che il tema qui in discussione riguarda principalmente le cooperative di produzione e lavoro, assai meno le cooperative agricole e ancor meno quelle di consumo. Non è difficile darsene conto. Mentre per queste ultime, così come per le cooperative di piccola dimensione, l'autofinanziamento attraverso la costituzione di riserve indivisibili, che godono di un regime tributario favorevole, il prestito dei soci e un'oculata gestione del *cash flow* sono di fatto sufficienti per far fronte alle esigenze di finanziamento, ciò non è il caso per le cooperative di produzione e lavoro di media e grande dimensione, contraddistinte come sono, in generale, da processi produttivi ad alta intensità di capitale. Il fatto che i soci cooperatori siano soggetti economicamente deboli non permette certo di pensare che da essi possano derivare gli apporti di capitale in misura adeguata. Ciò è vero anche per gli altri tipi di cooperativa, ma in quelle di consumo l'elevato numero di soci vale a compensare in parte la loro modesta capacità (o volontà) di partecipazione al capitale sociale. Né si può pensare che la pratica spesso seguita dalle cooperative di utilizzare i ristorni imputandoli ad aumento della quota di capitale del socio, anziché procedere alla loro distribuzione in contanti, possa risultare risolutiva. E ciò non solamente per la modestia degli ammontari assoluti, ma per il fatto che il ristorno non è un diritto del socio, tanto è vero che la decisione in merito deve essere deliberata dall'assemblea. Recita infatti l'art. 2545 *sexies* del Codice civile: «L'atto costitutivo determina i criteri di ripartizione dei ristorni ai



soci proporzionalmente alla quantità e qualità degli scambi mutualistici».

Ciò premesso, vediamo quali strumenti, anteriori alla riforma del diritto societario del 2003, sono stati a disposizione di una cooperativa in forma di Spa per raccogliere il capitale di rischio necessario per finanziare i suoi piani di sviluppo. Il primo e più classico degli strumenti è l'emissione di azioni cooperative sottoscritte dai soci stessi sotto un duplice vincolo. Per un verso, quello per cui nessun socio può superare il limite dei 100.000 euro nell'acquisto delle quote azionarie, e ciò allo scopo di scongiurare il rischio che un socio possa acquisire un potere di fatto in sede assembleare, pur restando vero che, formalmente, il voto capitario assicura l'eguaglianza di tutti i soci. Per l'altro verso, il vincolo che discende dall'art. 2530 del Codice civile: «Le quote o le azioni dei soci cooperatori non possono essere cedute con effetto verso la società, se la cessione non è autorizzata dagli amministratori». Come si comprende, si tratta di un vincolo ancora più stringente del precedente, perché esclude la possibilità di dar vita a un mercato delle azioni cooperative. Presi congiuntamente, i due vincoli indicano chiaramente che l'emissione azionaria rivolta ai soci – che è la via maestra di cui si avvale l'impresa capitalistica – non soddisfa affatto i bisogni di finanziamento della cooperativa.

Disposizioni di legge successive alla Basevi, in modo particolare la legge Visentini del 1983, consentono tuttavia la

costituzione (o l'acquisizione) di Spa (o Srl) anche quotate in borsa, controllate da cooperative, le quali, tenendo in portafoglio almeno il 51% delle azioni, possono raccogliere risparmio collocando il restante 49% presso altri investitori. È questa l'idea sottostante la creazione del gruppo cooperativo: consentire alle cooperative controllanti di ottenere capitale di rischio per il tramite delle società controllate. Vi sono poi i nuovi strumenti finanziari introdotti dalla l. 59/1992: le azioni di partecipazione cooperativa e le azioni di sovvenzione. Le prime, pensate per finanziare progetti di ristrutturazione aziendale, sono prive di diritto di voto, ma godono di privilegi speciali per quanto concerne la redditività e il rimborso del capitale in caso di scioglimento della cooperativa. I possessori di tali azioni non partecipano alla nomina degli amministratori, ma godono del vantaggio dell'anonimato. Tenuto conto di tali caratteristiche, e soprattutto del fatto che il movimento cooperativo non è stato in grado di dare vita a un mercato in cui questi titoli potessero essere scambiati, non è difficile spiegarsi perché non abbiano avuto alcun successo. Leggermente meglio sono andate le cose per le azioni di sovvenzione che, a differenza delle azioni di partecipazione cooperativa, possono liberamente circolare e danno diritto a una remunerazione che non incontra i limiti cui sono soggetti i soci cooperatori. I soci sovventori possono nominare una parte (sempre però di minoranza) degli amministratori e in assemblea non possono detenere più di un terzo dei voti. Il fatto che tali azioni non possano essere quotate in borsa – perché quest'ultima non quota le azioni delle società

cooperative per via del vincolo al trasferimento dei titoli – contribuisce a spiegare le ragioni dell’insuccesso sostanziale anche di tale strumento finanziario. Sotto il profilo formale, l’insuccesso risulta attenuato solo perché le azioni di sovvenzione sono state in gran parte sottoscritte dai fondi mutualistici, pure introdotti con la l. 59/1992. Si ricordi che i fondi in questione sono Spa senza scopo di lucro, il cui oggetto sociale è la promozione cooperativa, e sono sottoposti al controllo – di sola legittimità – del ministero del Lavoro di concerto con le centrali cooperative.

C’è forse da meravigliarsi se, nonostante le attese, questi strumenti, escogitati per consentire alle cooperative di acquisire capitale di rischio, non hanno sortito l’effetto desiderato? Dopo quanto siamo venuti fin qui scrivendo, la risposta non può che essere negativa. Si consideri, infatti, che il socio di cooperativa non può ridursi a essere soltanto un mero finanziatore e dunque parlare di socio sovventore è, in sostanza, un ossimoro. Ma se le cose stanno in questi termini, come è stato possibile alimentare quelle aspettative? Siamo dell’avviso che all’origine del tutto vi sia l’equivoco indotto dalla nota tesi secondo cui il vantaggio mutualistico per il socio si attuerebbe attraverso un contratto di scambio ulteriore rispetto al contratto sociale che lega il socio alla sua cooperativa. Infatti, se il contratto di scambio è «ulteriore», questo significa che esso è concettualmente separabile dal contratto sociale, con il che operazioni del tipo di quella di creare soci *ad hoc* mediante l’emissione di azioni di

partecipazione o di sovvenzione sarebbero pienamente giustificate.

In altri termini, se si ammette che lo scopo mutualistico è a sé, perché incorporato in un contratto di scambio che è ulteriore rispetto al patto sociale, si giunge a riconoscere che si può diventare soci di cooperativa prima ancora di porre in atto lo scopo mutualistico e dunque che quest'ultimo è qualcosa di secondario. L'indifendibilità di una tesi del genere si fa evidente non appena si consideri che la mutualità è consustanziale alla natura di socio: intanto sono socio di cooperativa in quanto pratico e traggo beneficio dallo scambio mutualistico. La finzione giuridica del contratto di scambio ulteriore se può servire alla bisogna fin tanto che si tratta di risolvere problemi specifici – come ad esempio quello della configurazione giuslavoristica del socio-lavoratore di cooperativa – diviene causa di frustranti insuccessi quando su di essa si vogliono basare istituti economici volti a risolvere il problema del finanziamento della cooperativa.

Lo scenario sopra tracciato non migliora nella sostanza se si passa a considerare gli strumenti a disposizione delle cooperative per la raccolta del capitale di debito. Un primo strumento è quello obbligazionario. Prima della legge del 1998, opinione diffusa era che le cooperative non potessero emettere obbligazioni perché caratterizzate da capitale variabile e quindi non in grado di offrire garanzie sufficienti alla restituzione del prestito. Oggi questa credenza è stata definitivamente sfatata: le cooperative possono emettere

obbligazioni in un ammontare pari alla somma del capitale sociale e dei fondi propri. Le banche di credito cooperativo-casse rurali riescono a oltrepassare questo limite superiore grazie alla intelligente costituzione di un apposito consorzio che garantisce tutti i portatori delle obbligazioni emesse. Si tratta di una sorta di garanzia collettiva che, in linea di principio, potrebbe essere vantaggiosamente attuata anche dalle altre tipologie di cooperativa, ma che, in linea di fatto, trova ostacoli nella eterogeneità, dimensionale e settoriale, dei vari tipi di cooperativa.

Un secondo strumento di raccolta del capitale di debito è il ben noto prestito da soci e il prestito da gruppi cooperativi (quest'ultimo assai meno praticato). Per le cooperative con più di 50 soci, la raccolta non può superare il triplo della somma del capitale sociale, delle riserve legali e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio approvato (tale limite viene elevato a un quintuplo quando la raccolta sia assistita da particolari garanzie secondo regole fissate dalla Banca centrale). Il singolo socio, il cui prestito non può superare un certo tetto, gode di un trattamento fiscale di favore sugli interessi percepiti, ciò che rende particolarmente appetibile questo strumento agli occhi del socio. Diversa è la valutazione di questo strumento da parte della cooperativa. Se si escludono le cooperative di consumo, che, potendo contare su circa sei milioni e mezzo di soci, riescono comunque a raccogliere ingenti volumi di finanziamenti, per le altre cooperative i costi di gestione del prestito dei soci spesso superano i benefici. Un'altra difficoltà va ad

aggiungersi a questa. Come è agevole comprendere, le banche ordinarie non sono affatto felici che il prestito dei soci diventi una pratica a larga diffusione, dal momento che si tratta di risorse liquide che vengono sottratte alla loro sfera di azione. Ora, è vero che il Testo unico bancario del 1993 stabilisce che la raccolta di risparmio con obbligo di restituzione tra il pubblico è vietata a soggetti diversi dalle banche, eccezion fatta per il prestito dei soci cooperatori. Ma del pari vere sono le preoccupazioni di coloro che si chiedono – alla luce, soprattutto, di recenti prese di posizione della Commissione europea – fino a quando questa eccezione alla regola potrà durare.

Da ultimo, ci resta da considerare il credito bancario. Il giudizio di efficacia nei confronti di questo strumento di raccolta del capitale di debito è, oggi, misto. Per un verso, l'esistenza di riserve indivisibili migliora la capacità di credito della cooperativa, con i vantaggi che ne discendono, soprattutto in termini di più bassi costi di servizio del debito. Per l'altro verso, i recenti accordi di Basilea II in materia di affidamenti bancari gettano una luce sinistra sulle possibilità concrete del sistema cooperativo di ricevere grande aiuto dal credito bancario. La ragione è la seguente. I modelli di rischio di credito adottati dagli accordi di Basilea II prendono quale loro punto di riferimento la stima della probabilità di insolvenza di un'impresa il cui obiettivo sia la massimizzazione del profitto – e dunque di un'impresa di tipo capitalistico. Conseguenza da ciò che i parametri economici inseriti nei modelli di valutazione del merito creditizio sono

quelli tipici di un'impresa di capitali. Indicatori quali il risultato netto di esercizio, gli utili distribuiti, il Roe e altri del genere, se sono afferenti per valutare il rischio di credito di un'impresa capitalistica, non lo sono di certo quando si volga l'attenzione a una cooperativa. Non v'è dunque chi non veda come una distorta applicazione dei sistemi di gestione del rischio possa seriamente penalizzare la forma cooperativa d'impresa, fino a prefigurare situazioni inedite di razionamento del credito. Notiamo, di sfuggita, che il punto sollevato esemplifica, una volta di più, come la conclamata neutralità, cioè oggettività, di certi strumenti di analisi – nel caso presente, dei modelli di valutazione del rischio di insolvenza – nasconda in realtà precise opzioni di valore.

## **La cooperazione dopo la riforma del diritto societario**

Quale conclusione trarre dalla carrellata precedente? Presi nel loro insieme, gli strumenti sopra elencati per la raccolta del capitale, sia di rischio sia di debito, non bastano ad assicurare alla cooperativa le risorse di cui ha necessità per finanziare la sua crescita. E questo non è ammissibile in un'economia di mercato perché semplicemente discriminatorio. Ma le agevolazioni fiscali di cui godono le cooperative non costituiscono forse – qualcuno potrebbe obiettare – un caso di discriminazione in senso contrario? La risposta è negativa per una semplice ragione: avendo la cooperativa un proprio statuto civilistico diverso da quello delle società lucrative, le speciali misure fiscali per essa

previste non sono selettive – nel senso, ad esempio, dell'art. 87 del Trattato di Maastricht – e dunque non si configurano come aiuti di stato. Una tale presa d'atto ci aiuta a comprendere perché, dopo che la legge del 1983 aveva dato la possibilità di creare il gruppo cooperativo, la riforma societaria del 2003 ha introdotto nuovi strumenti finanziari, al momento non ancora attuati, né in procinto di esserlo. Si tratta delle obbligazioni subordinate – che vengono rimborsate dopo che tutti gli altri creditori sono stati pagati; delle obbligazioni convertibili; delle quasi azioni. Con l'istituzione di questi nuovi strumenti, una Spa può emettere titoli forniti di diritti patrimoniali e anche amministrativi, ma chiaramente non del voto in assemblea generale. I portatori di questi titoli hanno però la possibilità di votare su argomenti specifici all'ordine del giorno e possono anche nominare un componente indipendente nel consiglio di amministrazione. Per quanto concerne specificamente il mondo della cooperazione, la riforma del 2003 allarga, un po' paradossalmente, le maglie dei permessi. Recita l'art. 2526: «L'atto costitutivo può prevedere l'emissione di strumenti finanziari secondo la disciplina prevista dalle Spa». Ma in realtà, i possessori di strumenti finanziari delle cooperative godono di più ampi poteri di quelli previsti per le Spa capitalistiche. In queste, i possessori di strumenti finanziari non votano né possono avere più di un amministratore indipendente; in quelle, essi possono arrivare fino a un terzo dei voti in assemblea e possono nominare fino a un terzo



degli amministratori indipendenti in consiglio di amministrazione.

Per capire la *ratio* di tale provvedimento, occorre partire dalla novità, veramente di rilievo, introdotta dalla riforma del 2003: la distinzione tra cooperativa a mutualità prevalente e non. Si legge all'art. 2512 del Codice civile: «Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni e servizi». Quanto a dire che nelle cooperative di consumo gli utenti devono essere in prevalenza soci; quelle di credito devono raccogliere ed erogare credito prevalentemente con i soci; quelle di lavoro devono avvalersi, ai fini dello svolgimento della propria attività, delle prestazioni lavorative prevalentemente dei soci; e così via. I due articoli successivi, poi, definiscono i criteri in base ai quali stabilire la prevalenza o meno della mutualità. Ad esempio, per le cooperative di consumo, i ricavi della vendita dei beni verso i soci devono superare il 50% dei ricavi complessivi. D'altro canto, l'art. 2514 sancisce che le cooperative a mutualità prevalente devono incorporare nei propri statuti i ben noti requisiti della legge Basevi: divieto di distribuzione dei dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato; divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi; divieto di

distribuzione delle riserve indivisibili fra i soci e obbligo di devoluzione del patrimonio ai fondi mutualistici in caso di liquidazione della cooperativa (o di sua conversione in società di capitali).

A fronte di questi obblighi e divieti, le cooperative a mutualità prevalente godono di determinati benefici fiscali. A tutt'oggi circa il 90% delle cooperative italiane sono ricomprese nel modello a mutualità prevalente. Il restante 10% circa è costituito da cooperative che possono: distribuire riserve fra i soci; distribuire dividendi senza limite alcuno; attribuire ai soci il residuo della liquidazione dell'azienda. Si tratta dunque di imprese che, pur mantenendo una governance di tipo democratico, e per questa ragione continuano a essere considerate cooperative, perseguono finalità lucrative, come ad esempio le banche popolari.

Sorge spontanea la domanda: in che senso si può sostenere che una cooperativa a mutualità non prevalente conservi lo status di cooperativa? L'interrogativo trae alimento dalla circostanza che la riforma del 2003 riconosce anche a questa tipologia di cooperative la funzione sociale di cui parla l'art. 45 della Costituzione; eppure uno dei requisiti richiesti dal medesimo art. 45 è l'assenza del fine lucrativo («senza fini di speculazione privata»). La questione è quanto mai al centro di un vivace dibattito tra sostenitori di opposte posizioni ed è ancora ben lungi dall'essere risolta. Per l'intanto, riteniamo utile proporre l'accostamento tra la figura giuridica della cooperativa a mutualità non prevalente e quella della New

Generation Cooperative (Ngc) nata negli Stati Uniti agli inizi del decennio scorso e particolarmente diffusa nel settore agroalimentare.

Su tre punti specifici è possibile registrare la distanza della Ngc dai principi sanciti dall'Acì nel 1995. Primo, l'entrata nella Ngc è chiusa; dunque il principio della porta aperta resta in qualche modo disatteso. Elevando barriere all'entrata, si riesce a scongiurare il rischio di una eccessiva eterogeneità della base sociale – fenomeno questo che, come si è scritto nel capitolo 6, è causa di non poche inefficienze nella gestione aziendale. Secondo, non vi sono limiti superiori ai conferimenti di capitale da parte dei soci, ciò che comporta una elevata percentuale di utili distribuiti ai soci. Terzo, le quote (o azioni) dei soci sono liberamente scambiabili a un prezzo che riflette il valore di mercato dell'impresa. Duplice la *ratio* di una figura del genere. Da un lato, quella di consentire alla Ngc di minimizzare i costi del processo di decisione collettiva e soprattutto di consentire ai soci un più agevole controllo dell'operato del management. Dall'altro lato, quella di contrastare comportamenti opportunistici dei soci nella forma del *free-riding*. Nelle tradizionali cooperative agricole, nelle quali – si badi – il socio non è obbligato a fare transazioni con la sua cooperativa, forte è la tentazione che costui conferisca il proprio raccolto ad altra impresa, beneficiando al tempo stesso dell'esternalità positiva generata dalla cooperativa la cui presenza nel mercato evita che un'impresa lucrativa possa esercitare il potere di monopsonio imponendo un prezzo non equo. Nella Ngc,

invece, il socio si lega alla cooperativa sia con contratti a lungo termine aventi per oggetto i suoi conferimenti sia con apporti rilevanti di capitale sociale.

## **Cooperazione e «democratic stakeholding»**

A questo punto, siamo in grado di affrontare di petto le questioni sollevate in apertura di capitolo. Rimettendo all'autonomia statutaria della cooperativa le decisioni in merito all'utilizzo dei nuovi strumenti finanziari, la normativa vigente solleva un problema di straordinaria delicatezza: come può una cooperativa, addirittura a mutualità prevalente, controllare una società di capitali (in cui lavorano persone non socie) oppure servirsi dei nuovi strumenti finanziari (imputandoli persino a capitale sociale) e conservare integra la propria identità? È bensì vero che le norme limitano il potere dei sottoscrittori dei nuovi strumenti, ma non la partecipazione patrimoniale. È altresì vero che lo scopo mutualistico dei soci autenticamente cooperatori non viene cancellato per consentire il conseguimento del fine lucrativo a coloro che sono portatori dei nuovi titoli, ma non c'è forse il rischio di un effetto di spiazzamento (*crowding out*) e ciò nel senso che lo scopo lucrativo finisca con lo spegnere lo scopo mutualistico? Come si comprende, si tratta di questioni veramente fondazionali che pongono la cooperazione di fronte alla apparente alternativa tra conservare l'identità (e rinunciare a espandersi) e crescere (e accettare lo snaturamento). Ma a ben considerare, la situazione non è così

tragica come a prima vista potrebbe apparire o come spesso viene dipinta da non disinteressati interlocutori.

In primo luogo, occorre respingere l'idea stessa del *trade-off*, perché falsa e ingannevole. Per meglio comprendere il punto, ci avvaliamo di un'analogia, peraltro celebre. Nel 1975 Arthur Okun, noto economista americano, pubblicò un saggio fortunatissimo dal titolo *The big trade-off*. La tesi ivi sostenuta era che nelle moderne economie di mercato vi sarebbe un'irriducibile alternativa tra efficienza ed equità: più elevati livelli di efficienza devono essere pagati al prezzo di minore equità sociale e viceversa. A quanta efficienza si deve rinunciare per migliorare le cose sul fronte dell'equità? È preferibile dilatare gli spazi di azione della logica dello scambio di equivalenti, che mira all'efficienza, oppure attribuire più poteri allo stato, perché intervenga coattivamente per migliorare l'equità? Furono questi gli interrogativi che intrigarono Okun. Oggi sappiamo – anche se questa dimostrazione non ha la diffusione che meriterebbe – che le cose non stanno affatto in questi termini, perché una più equa distribuzione del reddito favorisce un aumento dell'efficienza dinamica del sistema economico nel suo complesso e viceversa più alti livelli di efficienza dinamica presuppongono una più marcata equità distributiva. Non solo, ma, se riandiamo a quanto scritto nel capitolo 6 a proposito del *fundamentum divisionis* tra impresa capitalistica e cooperativa, capiamo perché il *trade-off* tra conservazione dell'identità cooperativa e crescita non necessariamente ha

da esserci – il che non significa, beninteso, che esso non si possa verificare o che non si sia verificato.

La seconda osservazione che ci aiuta a sdrammatizzare le preoccupazioni indicate è la seguente. È certamente vero che le società partecipate (siano o no quotate in borsa) non potranno avere la medesima funzione obiettivo – se vorranno essere interessanti per i partner non cooperativi – delle cooperative partecipanti. Ma ciò non implica affatto che il gruppo cooperativo debba replicare il modello di governance del gruppo capitalistico omologo, né abbia bisogno di adottare una gestione strategica basata sul principio del cosiddetto *shareholder value*, cioè la massimizzazione del valore per l'azionista. Se – come indica Lorenzo Sacconi in un saggio del 2006 – il gruppo cooperativo realizza un'impresa eccellente nella responsabilità sociale, ove quest'ultima è intesa come modello esteso di governo in cui il management ha doveri fiduciari nei confronti di tutte le classi di *stakeholder*, allora scompare il potenziale conflitto di interesse tra soci di capitale e soci che rappresentano, entro il gruppo, gli interessi delle imprese cooperative. A scanso di equivoci, non stiamo dicendo che ciò sia facile da attuare né ci vogliamo qui pronunciare su talune esperienze, peraltro assai ridotte, ancora allo stadio iniziale. Vogliamo piuttosto indicare che nulla impedisce, in linea di principio, che il gruppo cooperativo possa evitare la trappola del *trade-off*.

Due però le condizioni necessarie che vanno soddisfatte a tale scopo. La prima è quella di respingere, in ogni modo, la

tentazione della doppia moralità: si gestisce il gruppo cooperativo con una logica diversa, anzi antagonista, rispetto alla logica che viene seguita all'interno delle cooperative controllanti. La dualità di logiche di conduzione degli affari porta sempre, prima o poi, a esiti perversi. La ragione è che, in tale malaugurata evenienza, il management del gruppo cooperativo verrebbe a trovarsi nella posizione del *double agent*, di chi cioè vive due rapporti di agenzia nei confronti di due diversi principali: l'uno con i soci di capitale; l'altro con i soci cooperatori. Ora, poiché le funzioni obiettivo dei due principali sono tra loro incompatibili, il management non potrà che cedere, a lungo andare, alle richieste dei soci di capitale, dal momento che costoro sono in grado di avanzare minacce credibili circa la permanenza nel gruppo stesso. Infatti, lo scopo di questi ultimi non è mutualistico e dunque i soci di capitale mai potranno vincoli all'obiettivo della massimizzazione del profitto, che non siano quelli legali o al più quelli della responsabilità sociale dell'impresa come usualmente intesa.

La seconda condizione necessaria che va soddisfatta è l'accoglimento da parte della dirigenza del gruppo cooperativo della strategia del *democratic stakeholding* intesa come superamento del *managerial stakeholding*. Mentre quest'ultimo è un modello di governance in cui è il Ceo o, al più, il consiglio di amministrazione a cercare, in modo più o meno paternalistico, di comporre i vari interessi in gioco, con il *democratic stakeholding* si cerca di offrire a tutti coloro che intrattengono rapporti con il gruppo la possibilità reale (non

virtuale) di partecipare al processo deliberativo nelle forme che, a seconda delle situazioni, si riterranno più adeguate. Non basta – si badi – la trasparenza della comunicazione, dare cioè informazioni corrette e veritiere. Né basta la consultazione di tipo concertativo (come si sa, parecchie assemblee solo in apparenza realizzano la partecipazione democratica diretta). Quel che si richiede è l'*accountability* da parte del management verso tutti gli stakeholder. Che si tratti di compito non facile da assolvere è fuor di dubbio, ma è certamente possibile, a condizione che ci si liberi da anchilosanti retaggi ideologici.

Possiamo intanto annotare che già il legislatore delegante, con la l. 366/2001, si era preoccupato di affidare al legislatore delegato il compito di enucleare meccanismi atti a «favorire la partecipazione dei soci cooperatori alle deliberazioni assembleari», anche mediante un'opportuna «valorizzazione delle assemblee separate e un ampliamento delle possibilità di delegare l'esercizio del diritto di voto» (art. 5, comma 2). La l. 220/2002 di riforma della vigilanza sulle cooperative, ha poi inserito, tra le verifiche obbligatorie delegate ai revisori e agli ispettori, quella relativa al controllo dell'effettiva partecipazione dei soci cooperatori alle decisioni assembleari. Questo per significare che il cammino verso il *democratic stakeholding* è già iniziato, anche se ancora fra tante incertezze e con non poche timidezze. Ad esempio, il voto per corrispondenza non presenta rischi particolari; eppure, esso è stato solo consentito e non reso obbligatorio dalla nuova normativa.



Alla luce di quanto sopra si capisce perché la proposta da taluno avanzata nel nostro paese di applicare alla realtà cooperativa il modello fondazionale allo scopo di risolvere il problema della governance non può essere accolta. L'idea, molto semplicemente, è quella di trasferire la proprietà della cooperativa in capo a una fondazione di diritto privato, che gestisca la partecipazione azionaria nel rispetto del canone mutualistico, e di affidare la gestione aziendale a un soggetto che segua la regola capitalistica. In buona sostanza, si tratta di una proposta che imita, molto da vicino, l'esperienza delle cosiddette fondazioni ex bancarie, create per legge nel 1992, a seguito del riordino dell'intero settore bancario, per privatizzare le casse di risparmio e le banche del monte, salvando la valenza non profit del patrimonio da esse accumulato fino a quel momento. Ci piace osservare che l'operazione, benché discutibile sotto alcuni profili, comunque approdò a una soluzione che ha dato origine a una realtà non profit – la fondazione – operativamente diversa da quella precedente ma pur sempre di eguale natura.

Al solo scopo di fissare le idee, si consideri invece il caso di una cooperativa di lavoro che, avendo conseguito risultati di rilievo all'interno del suo mercato di riferimento, si ponga il problema dell'ulteriore espansione e che, allo scopo di reperire i finanziamenti a ciò necessari, si proponga di conferire l'azienda in una società di capitali, da cui i propri soci verranno assunti. Al tempo stesso, la cooperativa si trasforma in una fondazione che deterrà la maggioranza della partecipazione azionaria della società conferitaria e la gestirà

secondo criteri fissati all'atto della trasformazione. In particolare, essendo la fondazione un ente non profit, potrà destinare i dividendi incassati per rafforzare o promuovere la causa cooperativa.

Duplica la critica che è possibile rivolgere a un'ipotesi del genere, all'apparenza suadente. In primo luogo, a operazione avvenuta i soci cooperatori si trasformerebbero in lavoratori dipendenti della società capitalistica conferitaria e, al tempo stesso, in soci della fondazione. Dopo quanto siamo venuti scrivendo nel capitolo 6, ciò rappresenterebbe un regresso piuttosto serio: da comproprietari a salariati! Cosa ne sarebbe di quegli ex soci, divenuti lavoratori dipendenti se, a seguito di un qualche processo di ristrutturazione aziendale, venissero allontanati dall'impresa? Quale il senso di rimanere soci della fondazione cooperativa quando non vi è più la possibilità di difendere il posto di lavoro, quella difesa che, in origine, aveva rappresentato la causa della nascita della cooperativa stessa? La seconda critica è che la società di capitale che andrebbe a nascere in seguito all'operazione di trasformazione della cooperativa riceverebbe da quest'ultima un capitale iniziale nella forma di cessione d'azienda. Ma il valore dell'azienda ceduta è il frutto di una storia, più o meno lunga, di accantonamenti e di riserve indivisibili che hanno beneficiato di un favore fiscale. In un certo senso, l'entità di tale patrimonio, in quanto conseguenza anche dei vantaggi fiscali ricevuti, è attribuibile, almeno in parte, all'intera collettività. La quale avrebbe tutto il diritto di «protestare» in presenza di una decisione che, come quella di cui stiamo parlando,

modificasse la causa in forza della quale quei benefici fiscali vennero concessi.

Invero, nel caso in esame, dalla ipotizzata trasformazione verrebbero in esistenza una società di capitali e un ente non profit, eliminando del tutto qualsiasi presenza di forma cooperativa. La dissomiglianza fra fondazioni cooperative e fondazioni ex bancarie è evidente: in quest'ultimo caso, la cassa di risparmio o la banca del monte erano fin dall'inizio imprese non lucrative da cui è stata poi enucleata una parte for profit; con la creazione di fondazioni cooperative, invece, ciò a cui si darebbe vita dopo l'enucleazione della parte lucrativa è un ente di natura sostanzialmente diversa dal suo genitore. In definitiva, la proposta della fondazione cooperativa, se attuata, avrebbe un solo esito certo: quello di decretare la fine del cooperativismo. Ora, si può ben volere un tale obiettivo, ma chi lo persegue deve avere l'onestà intellettuale di indicare esplicitamente la conseguenza ultima che la sua realizzazione andrebbe a determinare.

# Conclusione

Il senso ultimo del percorso qui seguito è nelle pieghe della seguente domanda. Come fare perché il mercato possa diventare mezzo – come in parte lo fu ai suoi albori nel XV secolo – per rafforzare il vincolo sociale attraverso la promozione di uno spazio economico in cui chi lo desidera possa mettere in pratica, e dunque rigenerare, quei valori – quali fiducia, reciprocità, equità, democrazia – senza i quali il mercato stesso né potrebbe esistere né riuscirebbe a dare il meglio di sé? Se si cerca la risposta a domande del genere si arriva a riconoscere l'importanza della presenza nelle nostre economie avanzate della cooperativa come forma di impresa, non antagonista, ma alternativa a quella capitalistica. Significa, cioè, riconoscere la necessità di tenere in vita *entro* il mercato – non al di fuori di esso – uno spazio economico occupato da soggetti il cui agire economico trae alimento dalla cultura della mutualità. Poiché la partecipazione a tale spazio non può essere separata dal legame (associativo) che l'ha motivata, la mutualità rientra in quel principio di comportamento che è la reciprocità. La quale non va confusa con il principio dello scambio di equivalenti, che è invece il principio cardine dell'agire capitalistico. L'aspetto essenziale

della relazione di reciprocità è che i trasferimenti che essa genera sono indissociabili dai rapporti umani sottostanti; vale a dire, l'oggetto della transazione non è separabile dalla personalità di coloro che la pongono in essere. Nella reciprocità, dunque, lo scambio cessa di essere anonimo e impersonale. È per questo che abbiamo ripetutamente scritto che nella cooperativa lo scambio mutualistico – cioè la reciprocità – connota in modo essenziale questa forma di impresa.

A quali condizioni una realtà come quella del cooperativismo, già oggi di tutto rilievo, può raggiungere quel livello oltre il quale essa diverrebbe una componente stabile ed equilibratrice del mercato? Ne indichiamo tre, quelle che a noi paiono più urgenti da realizzare. La prima è di natura culturale. Occorre che nei luoghi di produzione del sapere si affermi il convincimento secondo il quale comportamenti economici fondati su principi altri da quelli dell'interesse proprio e dello scambio di equivalenti possono avere successo. Sappiamo che non sarà semplice soddisfare una condizione del genere. La cultura economica dell'ultimo paio di secoli – assistita dalla filosofia politica contrattualista – ci ha infatti abituati a pensare che non vi sia altra alternativa che scegliere tra due opposte concezioni del mercato. L'una vede il mercato come luogo dello sfruttamento e della sopraffazione del forte sul debole e quindi giudica l'avanzamento dell'area del mercato come causa prima della desertificazione della società – per usare la icastica definizione di Karl Polanyi; l'altra concezione vede nella

progressiva diffusione del mercato capitalistico, e quindi nella strisciante pervasività della logica del profitto, la soluzione di tutti i mali sociali – «una marea che sale solleva tutte le barche», per impiegare l'efficace immagine con cui tale concezione viene frequentemente illustrata.

Eppure è semplicemente falso vedere i termini che descrivono le coppie libertà-giustizia, efficacia-equità, interesse individuale-solidarietà, indipendenza-appartenenza, come antagonisti e quindi non conciliabili. Sappiamo, anche per esperienza diretta, che è errato pensare che ogni rafforzamento del senso dell'appartenenza debba essere visto come una diminuzione dell'indipendenza delle persone; ogni avanzamento sul fronte dell'efficienza come una minaccia all'equità; ogni miglioramento dell'interesse proprio come un affievolimento del bene comune. La tradizione di pensiero dell'economia civile, che affonda le sue radici nell'Umanesimo civile – una tradizione squisitamente italiana che non è seconda né alla tradizione di pensiero dell'economia politica né a quella dell'economia sociale di mercato – ci avverte che si può vivere l'esperienza della socialità umana e della fraternità *all'interno* di una normale economia di mercato, purché lo si voglia.

La seconda condizione di cui si diceva riguarda il lato della domanda. Una delle novità più interessanti dell'attuale fase storica è la tendenza verso il rovesciamento del rapporto di dipendenza del consumo dalla produzione. Nonostante parecchie contraddizioni, il consumo è oggi nelle condizioni

di poter indirizzare la produzione – un'intuizione questa che già John Stuart Mill aveva anticipato a metà dell'Ottocento con l'espressione, rimasta celebre, di «sovranità del consumatore». Esercitando la possibilità di sostituzione sui beni e servizi offerti sul mercato, il consumatore fa una cernita fra le imprese, scegliendo di comprare dall'una o dall'altra, proprio come l'imprenditore – dirà poi Alfred Marshall – sceglie fra i vari fattori della produzione. È bensì vero che il consumatore non è mai stato sovrano e non lo è neppure oggi, in modo pieno. Ma è anche vero che nelle attuali condizioni storiche il consumatore sempre più si dimostra interessato a conoscere e apprezzare non solamente le caratteristiche tecniche del bene che intende comprare, ma anche il modo in cui esso è stato ottenuto. In realtà, il consumatore è un soggetto che, prima di essere tale, è un acquirente, un soggetto cioè che raccoglie informazioni sulle storie che i prodotti si portano appresso.

Ebbene, una delle novità di questa epoca è l'emergere della figura del consumatore socialmente responsabile. Non è solo l'impresa che ha da essere socialmente responsabile, perché anche il cittadino *qua* consumatore non può sentirsi esonerato dall'obbligo civile di impiegare il proprio potere d'acquisto – che è un potere vero e proprio – per il raggiungimento di quei fini che egli stesso giudica meritevoli di attenzione. È una considerazione del genere, e non solo la mera convenienza economica, a farci comprendere lo straordinario successo della cooperazione di consumo, nel nostro come negli altri paesi dell'Occidente avanzato. Quanto

più, allora, il cittadino-consumatore diventerà sovrano, e quindi quanto più acquisirà consapevolezza della propria responsabilità sociale, tanto più il cooperativismo troverà occasioni di espansione.

La terza condizione, infine, è di natura politico-istituzionale. La storia economica ci insegna che il progresso morale e civile di una società esige che dentro il mercato possano operare, in condizione di sostanziale parità, tipi diversi di impresa. La ragione è presto detta. Poiché un ordine sociale che voglia dirsi liberale non può esigere che tutti gli individui condividano il medesimo sistema motivazionale, abbiano cioè le medesime preferenze, un assetto economico-istituzionale che privilegiasse, in linea di fatto, la forma capitalistica d'impresa non solamente cadrebbe in contraddizione con se stesso, ma si precluderebbe la possibilità di servirsi della pluralità dei tipi di impresa per ottenere quei risultati che esso stesso dichiara di voler conseguire. Alludiamo a risultati quali una più equa distribuzione del reddito; una più elevata efficienza dinamica; un più alto tasso di accumulazione del capitale sociale; una più robusta democrazia. Si dimostra, e in parte l'abbiamo fatto nelle pagine di questo saggio, che in quei territori o in quelle regioni dove più forte è la presenza della cooperazione, più elevati, *ceteris paribus*, sono gli indicatori di sviluppo e di benessere.

Si consideri lo slittamento semantico che termini quali «pubblico» e «sociale» hanno assunto nell'attuale dibattito politico. «Pubblico» denota il tutto, l'interesse generale;



«sociale», invece, è termine che viene usato per riferirsi ai segmenti marginali della popolazione – tanto è vero che le politiche sociali denotano le politiche a favore dei poveri. Avendo scoperto che la ricchezza non è di per sé diffusiva, non cresce lateralmente, ma solo verso l'alto, le agende politiche vengono stilate in nome del pubblico, cioè in nome della generalità. È così che alla diseguaglianza si va accompagnando la differenza: tra poveri e ricchi, assistiti e non assistiti, non c'è solo diseguaglianza economica, ma pure differenza. Ma un ordine sociale autenticamente liberale non può accettare, pena la sua disintegrazione, che le diseguaglianze tra individui degenerino in differenze.

Ecco perché una società che voglia progredire ha bisogno che nel mercato trovino spazio soggetti imprenditoriali che, come appunto le cooperative, sono mossi all'azione da motivazioni pro-sociali. Donde l'urgenza di comprendere che fine dell'azione politica non è semplicemente quello di predisporre misure a favore di agenti economici che conservano un *dato* assetto economico-istituzionale, ma anche quello di favorire la fioritura di quei soggetti che realizzano modi diversi di fare economia. Se è vero – come crediamo – che democratica è l'economia nella quale trovano posto più principi di organizzazione economica, senza che le istituzioni giuridiche e politiche privilegino l'uno o l'altro, allora il movimento cooperativo non può che salutare con favore ogni iniziativa che miri a dilatare gli spazi di libertà.

La branca di ricerca e di studio che ha per oggetto il cooperativismo è ancora, dopo oltre 160 anni, allo stadio aurorale. Siamo dell'avviso che essa sia destinata a crescere e a diventare efficace veicolo di contagio. Come ci ricorda Thomas Eliot, non si può costruire un albero, si può soltanto piantarlo e curarlo e attendere che germogli nel tempo dovuto. Si può però fare in modo che esso cresca più in fretta, perché, a differenza dell'animale che vive nel tempo ma non ha il tempo, gli uomini sono capaci di cambiare i tempi.

## Per saperne di più

Riportiamo qui, per evidenti ragioni di spazio, solo i testi di base, dove si trovano anche i riferimenti completi dei lavori citati.

Per l'approccio di economia civile allo studio della cooperazione: L. Bruni, *Reciprocità*, Milano, Bruno Mondadori, 2006; L. Bruni e S. Zamagni, *Economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2004; E. Mazzoli e S. Zamagni (a cura di), *Verso una nuova teoria della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005 (in particolare, i saggi di P. Battilani, M. Salani e A. Zevi).

Sulla teoria economica dell'impresa cooperativa: G. Dow, *Governing the firm. Workers control in theory and practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; H. Hansmann, *La proprietà dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2005; B. Jossa e G. Cuomo, *La teoria economica del socialismo e l'impresa autogestita*, Torino, Giappichelli, 2000; B. Jossa, *L'impresa democratica*, Napoli, Esi, 1999.

Circa i problemi della governance cooperativa: M. Bulgarelli e M. Viviani (a cura di), *La promozione cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006 (in particolare, i saggi di L. Sacconi e G.

Bonfante); M. Zuppiroli e G. Vecchio, *L'utilità distintiva misurata*, Bologna, Il Mulino, 2006.

Sulla storia generale del movimento cooperativo italiano: M. Fornasari e V. Zamagni, *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze, Vallecchi, 1997; R. Zangheri, G. Galasso e V. Castronovo, *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (1886-1986)*, Torino, Einaudi, 1987; V. Zamagni e E. Felice, *Oltre il secolo. Le trasformazioni del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio*, Bologna, Il Mulino, 2006; S. Zaninelli (a cura di), *Mezzo secolo di ricerche sulla cooperazione bianca. Risultati e prospettive*, 3 voll., Verona, Società Cattolica di Assicurazione, 1996.

Per la storia di settori e imprese: G. Bertagnoni (a cura di), *Una storia di qualità. Il gruppo Granarolo fra valori etici e logiche di mercato*, Bologna, Il Mulino, 2004; C. Borzaga e A. Janes, *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli, 2006; P. Cafaro, *La solidarietà efficiente. Storia e prospettive del credito cooperativo in Italia 1883-2000*, Roma-Bari, Laterza, 2001; V. Zamagni, P. Battilani e A. Casali, *La cooperazione di consumo in Italia*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Sulla storia del movimento cooperativo internazionale: J. Shaffer, *Historical dictionary of the cooperative movement*, London, The Scarecrow Press, 1999; R.C. Williams, *The cooperative movement*, Burlington (Vt), Ashgate, 2007.

Infine il sito [www.movimentocooperativo.it](http://www.movimentocooperativo.it) offre un quadro completo della cooperazione in Italia e nel mondo e contiene molti dei riferimenti bibliografici presenti del testo.