

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA**

Dottorato di ricerca in RELAZIONI DI LAVORO
(nell'ambito della Scuola di Dottorato in RELAZIONI DI LAVORO)

Ciclo XXVII

**L'INTERPRETAZIONE DELLA TRASFORMAZIONE ECONOMICO-
ORGANIZZATIVA DELL'IMPRESA COOPERATIVA**

Candidato SANZIO CORRADINI

Relatore (Tutor) Prof. MASSIMO NERI

Direttore della Scuola di Dottorato: Prof. L. E. GOLZIO

INDICE

1) Introduzione *p.4;*

2) Lo studio dell'impresa cooperativa *p.9;*

2.0.1 - Prima ancora..... *p.9;* 2.0.2 - Introduzione metodologica *p.10;*

2.1) La letteratura economica *p.13;*

2.1.1 - I Prodromi *p.13;* 2.1.2 - I Primi Economisti *p.15;* 2.1.3 - Il secondo dopoguerra e la ri-nascita della riflessione economica *p.18;* 2.1.4 - Il contributo neoistituzionalista *p.26;* 2.1.5 - Il contributo di Hansmann *p.31;* 2.1.6 - Una critica neo-marxista *p.33;* 2.1.7 - Un tentativo di ridefinizione del dibattito *p.34;*

2.2) La letteratura organizzativa *p.37;*

2.2.1 - L'approccio mainstream e le prime sistematizzazioni *p.37;* 2.2.2 - Un approccio contingentista: H.Mintzberg *p.43;* 2.2.3 - L'approccio neoistituzionalista *p.45;* 2.2.4 - Verso conclusioni più radicali *p.49;* 2.2.5 - La posizione critica: approccio soggettivista *p.56;*

3) La cooperazione italiana dal secondo dopoguerra: una ricognizione *p.66;*

3.1 - Le origini *p.66;* 3.2 - Il Dopoguerra *p.67;* 3.3 - La cooperazione nella Repubblica *p.70;* 3.4 - Gli anni '60: fra passato e futuro *p.73;* 3.5 - La svolta imprenditoriale *p.79;* 3.6 - La svolta normativa *p.81;*

4) Dalle testimonianze (interviste a supporto dell'analisi) *p.85;*

4.1 - Premessa *p.85;* 4.2 - La spinta all'espansione *p.85;* 4.3 - Ri/organizzazione e accentramento *p.86;* 4.4 - L'accounting *p.89;* 4.5 - Il ruolo del management *p.90;* 4.6 - Il problema dei capitali *p.92;* 4.7 - Il problema dell'identità cooperativa *p.93;* 4.8 - Sulle interviste *p.95;*

5) Lo studio dell'impresa cooperativa: una ipotesi interpretativa alternativa *p.97;*

5.1 - Le aporie interpretative *p.99;* 5.2 - Un'ipotesi alternativa *p.103;* 5.3 - Il 'canone postfordista' *p.104;* 5.4 - Una rilettura del modello cooperativo *p.108;* 5.5 - La managerializzazione e la dimensione culturale *p.110;* 5.6 - L'accounting e il ruolo del Bilancio *p.114;* 5.7 - L'outsourcing come strategia *p.118;* 5.8 - Nuove forme organizzative: il Gruppo Cooperativo Paritetico *p.120;* 5.9 - Nuove forme organizzative: il Gruppo Cooperativo Holding *p.121;* 5.10 - Il Gruppo Holding e la finanziarizzazione *p.123;* 5.11 - Il Gruppo Holding visto 'dall'interno' *p.135;* 5.12 - La logica della 'separabilità' *p.138;*

6) Un'analisi empirica *p.140;*

6.1 - Alla ricerca degli indicatori *p.142;* 6.2 - L'analisi dei dati *p.146;*

7) Conclusioni *p.160;*

8) Bibliografia *p.171;*

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

Oggetto del presente lavoro è indagare il mutamento organizzativo che ha interessato il modello dell'impresa cooperativa nell'arco degli ultimi decenni. Concentrare l'attenzione su questo arco temporale, non è dovuto alla prossimità temporale degli eventi stessi, quanto al fatto che nella ormai lunga storia che questo modello di impresa vanta, quest'ultimo periodo si caratterizza per aver fatto da sfondo a processi di sviluppo senza precedenti.

Il modello cooperativo è una forma di impresa che trae le proprie origini dall'ormai lontano secolo XIX (avvicinandosi quindi ai due secoli di vita, a datare dal 1845 quando i Probi Pionieri di Rochdale fondarono il loro primo spaccio alimentare). Nel corso di questa lunga storia, che si intreccia profondamente con le vicende del '900 e le ideologie che ne rappresentarono uno degli assi portanti, il ruolo della cooperazione, per quanto straordinario dal punto di vista valoriale (con il suo contributo sia al miglioramento delle condizioni dei lavoratori, ma soprattutto alla riflessione sul riscatto umano, sociale ed economico per le classi inferiori, le cui condizioni, a seguito della rivoluzione industriale, erano state rese ulteriormente miserevoli (cfr. Polany, 1974)), non è riuscita a raggiungere se non un ruolo sostanzialmente marginale all'interno del sistema economico dei paesi in cui aveva fatto la sua comparsa.

Prospettive di sviluppo ostacolate sia dalle condizioni imposte dal durissimo scontro ideologico e politico avvenuto nel corso del '900, che ebbero l'effetto di schiacciare la riflessione e il ruolo della cooperazione, al suo essere funzionale o meno ai disegni e alle logiche partitiche. Sia dal giudizio drasticamente negativo che su questo modello d'impresa venne da pensatori marginalisti tra '800 e '900¹, che affossò per lungo tempo il dibattito (vedi ad esempio la posizione di M.Pantaleoni e V.Pareto, in Jossa, 2003).

¹ Dopo un'iniziale attenzione e sostegno da parte di diversi economisti anche di impostazione liberista quali J.S.Mill e A.Marshall, cfr. Pesciarelli, 2006

Tutto ciò muta col secondo dopoguerra, all'indomani del quale la forte espansione economica, inizialmente trainata dalla ricostruzione, vede il rifiorire non solo dell'apparato produttivo capitalistico, ma anche di quello cooperativo. In particolare tale sviluppo, che permetterà al movimento cooperativo di raggiungere traguardi mai avvicinati fino a quel momento, in termini di peso nell'economia nazionale (e non solo) sia per quanto riguarda il fatturato, l'occupazione e le dimensioni dell'impresa², avrà il proprio innesco a partire proprio dagli ultimi decenni del '900.

Gli anni '80 del secolo scorso segnano una svolta non solo per il mondo cooperativo, ma anche a livello mondiale. Sul piano economico con le premiership di Thatcher (1979) e Reagan (1981), si inaugura una stagione che conduce il mondo occidentale verso una direzione neoliberista che vede l'accantonamento del modello keynesiano e il ruolo dell'intervento pubblico nell'economia, a favore di una ritrovata centralità del mercato quale dominus della regolazione economica. Sul piano geo-politico la successiva caduta del Muro di Berlino (1989) rivoluziona le relazioni internazionali determinando la scomparsa del bipolarismo ed inaugurando una prospettiva che si è arrivati a definire 'fine della storia' a significare il predominio incontrastato del vincente modello di democrazia liberale capitalistica (americana)³.

L'agire combinato di questi eventi porterà a quei fenomeni di globalizzazione e finanziarizzazione dell'economia che costituiranno le caratteristiche salienti dell'ambiente nei successivi 30 anni, fino all'ultima pesante crisi del 2008 che, senza averne determinato il superamento, ne costituisce certamente una pesante ipoteca.

Ciò a cui si assiste in questi ultimi decenni, è uno sviluppo economico di notevoli proporzioni, ma connotato da profondi processi di ristrutturazione produttiva che hanno mutato profondamente il volto del panorama produttivo occidentale, così come si era venuto organizzando all'indomani del secondo conflitto mondiale, attraverso una deregolamentazione del mercato del lavoro, sotto la parola d'ordine di una sempre maggiore, ma

² Un quadro statistico complessivo delle dimensioni raggiunte dal sistema cooperativo nel 2008 è rintracciabile in C.Borzaga ed altri, 2012 W.P.

³ Cfr. F.Fukuyama, La fine della storia e l'ultimo uomo, Rizzoli, 1992

mai sufficiente, flessibilizzazione dell'attività lavorativa (cfr. L.Gallino, 2014), di fenomeni di esternalizzazione produttiva alla ricerca della riduzione dei costi produttivi, di una marginalizzazione del ruolo dei sindacati e di uno spostamento del baricentro dagli investimenti produttivi a quelli finanziari (cfr. L.Gallino, 2005, 2011).

Se questo è il contenuto che si afferma a cavallo del millennio, si pone il problema di individuare in che modo e con quali caratteristiche si è dato lo sviluppo del modello di impresa cooperativo che si è svolto all'interno e parallelamente a questi eventi.

Ciò anche alla luce di fenomeni richiamati dalla letteratura, apparentemente in contraddizione fra loro: da un lato il diffondersi all'interno delle imprese capitalistiche, di principi organizzativi legati al riconoscimento della centralità del lavoro e del lavoratore, della sua autonomia, il vantaggio competitivo connesso al suo empowerment, così come affermato dal mainstream postfordista, che secondo alcune letture appaiono come una conferma della validità di aspetti peculiari del modello d'impresa cooperativa, configurando quella che paradossalmente potrebbe apparire come una sorta di "isomorfismo" al contrario⁴ (delle imprese capitalistiche verso quelle cooperative). Dall'altro lato, i mutamenti profondi che hanno investito la governance cooperativa in questi ultimi decenni: dall'emergere di problemi legati all'autogestione, ai processi decisionali interni, che sempre più vedono un calo della partecipazione, ad uno svuotamento del potere delle assemblee dei soci, e uno spostamento del livello decisionale a favore del top management. Problemi quindi che vanno ad incidere su uno degli aspetti identitari di fondo del modello cooperativo, che ad oggi ancora non trova una soluzione.

In questo caso quindi, ciò che sembra affermarsi è l'agire di un isomorfismo in direzione contraria al precedente: del modello cooperativo verso il sistema capitalistico, con l'inevitabile corollario del rischio della perdita delle proprie caratteristiche peculiari.

Il quadro complessivo evidenzia quindi la complessità del mutamento di cui il modello di impresa cooperativo è stato protagonista, complessità che investe anche l'analisi proposta dalla letteratura, sia di stampo economico che organizzativo.

⁴ "Sarebbe veramente paradossale, per tacer d'altro, che in una fase storica come l'attuale, caratterizzata dalla fine del taylorismo e nella quale l'impresa capitalista è portata ad adottare schemi e principi organizzativi che sono propri dell'impresa cooperativa, quest'ultima continuasse a rincorrere lo stile di governo della prima, dimostrando di non avere consapevolezza piena di ciò che è e che fa." S.Zamagni, 2005, p.55

Complessità che però non trova una interpretazione capace di risolvere le aporie che emergono da un modello di impresa stretto fra orientamento all'efficienza economica, all'interno di un mercato competitivo e globalizzato quale quello contemporaneo; e al tempo stesso determinato a mantenere le proprie peculiarità valoriali, rivendicate come tratti identitari distintivi, oltre che aspetti determinanti di un vantaggio competitivo.

Affrontare questo quadro complesso, impone una analisi del modello cooperativo alla luce di una più complessiva rilettura della narrazione che del mutamento del sistema capitalistico occidentale è stata data dalla letteratura mainstream, come di un processo di trasformazione orientato dall'idea di una razionalizzazione produttiva in termini di maggiore efficienza.

Ciò che ci si propone è adottare una lettura critica del cosiddetto 'canone postfordista', alla luce di una impostazione che problematizzi le principali categorie di questa presunta svolta (quali sono appunto, l'autonomizzazione e l'empowerment del lavoratore, il decentramento produttivo e decisionale, fino alla asserita responsabilità sociale dell'impresa), ed evidenzi come in realtà il postfordismo sia molto poco 'post' (cfr. A.Salento-G.Masino, 2013).

Una impostazione che mette in luce come quella degli anni '80 sia da intendere, al contrario di quanto affermato dalla vulgata generale, come una svolta ma in direzione di una accelerazione dei fenomeni di accumulazione capitalistica nelle mani degli shareholders, a scapito di quelle modalità regolative del mercato del lavoro e del sistema economico nel suo complesso, che avevano garantito diritti e redditi in una concezione avanzata di welfare state che in ambito europeo si è venuta costruendo a partire dal Piano Beveridge all'indomani della seconda guerra mondiale: "Il postfordismo sarebbe quindi il prodotto di un ripensamento radicale e generale delle logiche organizzative coerente con le nuove richieste dei mercati e con il nuovo assetto competitivo globale. Dunque una grande trasformazione industriale e organizzativa" (A.Salento-G.Masino, 2013, p.22).

In particolare una attenzione specifica va indirizzata al ruolo giocato dal processo di finanziarizzazione sul mutamento delle modalità produttive e organizzative. Concetto questo da intendersi non solo nella sua accezione di ampissima creazione e diffusione di nuovi strumenti finanziari all'interno di un mercato dei capitali sostanzialmente privo di regole, ma anche e soprattutto come "tendenza delle imprese ad adottare strategie di accumulazione fondate, più che sulla razionalizzazione della produzione e del commercio, sull'incremento

finanziario del valore del capitale” (A.Salento-G.Masino, 2013, p.46). Tale processo assume una importanza difficilmente sottovalutabile, in quanto si configura come uno snodo centrale per comprendere senso e direzione delle mutazioni delle stesse attività regolative e produttive delle imprese negli ultimi decenni, le quali appunto anche sulla scorta di tali pressioni del mercato finanziario hanno provveduto a ri-strutturare i processi produttivi. Secondo questa interpretazione la pressione verso il cambiamento, più che provenire dall’adattamento alle richieste del mercato secondo logiche produttive concorrenziali, come spesso viene sostenuto dalla vulgata sulla globalizzazione, è venuta dal mondo della finanza, dai mercati finanziari, in funzione di un orientamento all’accumulazione finanziaria, *all’estrazione* del valore, che “è un processo affatto diverso dalla *produzione* del valore” (L.Gallino, 2011, p.6).

Ecco allora che indagare in che modo questo fenomeno (che ha permeato non solo il sistema capitalistico anglosassone dove è nato, ma più in generale quello occidentale e quindi anche quello italiano (vedi per tutti il caso Fiat)), ha impattato anche sul movimento cooperativo, diventa strumento euristico fondamentale per contribuire ad interpretare alcuni aspetti del mutamento dell’impresa cooperativa. Tanto più alla luce del fatto che l’importanza del processo di finanziarizzazione non ha ricevuto in Italia una attenzione paragonabile a quanto avvenuto all’estero (se si esclude la solitaria figura di L.Gallino) (cfr. Salento-Masino, 2013, p.85).

Si ritiene che l’uso di tali categorie nella rilettura del modello cooperativo e del suo mutamento negli ultimi decenni, possano offrire un contributo euristicamente significativo per illuminare quegli aspetti problematici, evidenziati dalla letteratura e dalla stessa riflessione interna allo stesso mondo cooperativo, ancora in attesa di una sistematizzazione adeguata.

CAPITOLO 2

LO STUDIO DELL'IMPRESA COOPERATIVA

2.0.1 - Prima Ancora... -

La storia della cooperazione si situa all'incrocio di molti cammini. Come e più di altre vicende storiche, i fili di cui bisogna tenere conto per dipanarla, pertengono ad ambiti diversi, da ricondurre all'economia, al diritto, alla scienza politica.

Ai fini del presente studio una ricostruzione della letteratura in materia consente di escludere gli ambiti più strettamente giuridici e storico-politici, ma date le caratteristiche che come vedremo assumeranno tali vicende appare non solo utile ma inevitabile fare una ricognizione che comprenda i contributi economici oltre a quelli più strettamente organizzativi. Ciò per varie ragioni: anzitutto la distinzione non è sempre così agevole e spesso gli stessi autori nelle loro riflessioni mescolano i due piani; in secondo luogo perché a lungo la riflessione sulla cooperazione è stata dominata da quella di matrice economica, cosa che ha inevitabilmente influenzato le successive riflessioni organizzative, che di per sé sono abbastanza recenti e fortemente legate alle coeve e precedenti riflessioni/conclusioni di carattere economico.

Ma punto forse più importante è legato al fatto che le dinamiche evolutive che hanno interessato il modello organizzativo coop cui si è assistito in particolare nel corso del secondo dopoguerra, sono profondamente intrecciate con l'influenza che le riflessioni di stampo economico hanno avuto sulla dirigenza del mondo cooperativo e sulle scelte che da tali riflessioni sono derivate sul piano organizzativo.

Se spesso è complesso scindere il piano organizzativo da quello economico, lo è in particolar modo per quanto riguarda il modello cooperativo. Ciò come vedremo in quanto questa forma di impresa nasce e sopravvive a lungo sul limine tra economia e politica alla ricerca di una

identità ardua da costruire, che si situa in un periodo storico ricco e complesso come quello che origina dopo la seconda metà dell'800 e che vede il confliggere potente delle ideologie novecentesche organizzate in vere e proprie 'porterei' di quel pensiero, quali erano le strutture di partiti e sindacati e dall'altro lato delle imprese capitalistiche. Quale vaso di coccio fra vasi di ferro, il modello di impresa cooperativa si trova ad avere vari genitori (soprattutto all'inizio) ma nessun padre, cresce perciò lentamente con frequenti colpi d'arresto ed in modo non lineare, all'inseguimento di quella identità che non è avventato affermare non aver ancora pienamente trovato.

2.0.2 - Introduzione Metodologica -

La letteratura (sia economica che organizzativa) sul modello cooperativo mostra, come vedremo, una significativa varietà di posizioni. Tali differenze, che riguardano innumerevoli aspetti della forma di impresa cooperativa, ne investono però uno il cui carattere è basilare. Parliamo della differenza inerente la concezione di organizzazione, che al suo fondo rimanda alla postura scelta dall'autore che tale concezione determina.

L'idea che informa di sé questa lettura è che all'interno delle scienze sociali le molteplici e variegata interpretazioni della realtà che si susseguono e accavallano nel corso dei decenni possono in realtà essere ricondotte ad alcune fondamentali posture epistemologiche che danno conto della scelta valoriale della visione che riguarda i fenomeni osservati e permette di definire la coerenza metodologica interna di quanto affermato nelle diverse teorie: "ogni teoria esprime un 'punto di vista', 'mostra una prospettiva' di riflessione e di studio, e 'presuppone un modo di vedere'" (Maggi, 2011, p.13. vedi anche Maggi, 1990, e Albano, 2010)

Tale posizione ha un antecedente storico fondamentale nella famosa Methodenstreit che si sviluppa fra la fine '800 e l'inizio del '900, all'interno della quale si contrapposero due scuole di pensiero sul tema del valore scientifico delle conclusioni delle scienze: una prima tesi figlia del pensiero positivista fondandosi su analogie con i sistemi meccanici o i sistemi organici fonda la conoscenza su principi di razionalità assoluta in cui il sistema è reificato, il principio di causalità permette una progettazione dello stesso, l'altra che invece assume

caratteri antipositivistici nega l'estensione anche alle scienze sociali dell'elaborazione di norme universali e di fattori causali che spieghino i fatti sociali, queste avrebbero potuto elaborare conclusioni sulla base di uno sguardo 'empatico' (Erlebnis) che poteva ricongiungere il ricercatore ad avvenimenti e gesti e motivazioni del tempo passato, cosa che gli avrebbe permesso di cogliere la sostanza di quelle vicende.

Da questa contrapposizione si distacca la posizione di Weber che, pur se di formazione storicistica, propone una propria alternativa laddove sostiene che anche le scienze storico-sociali hanno la possibilità di pervenire a risultati di carattere scientifico attraverso un metodo di analisi che faccia proprie sia le categorie della spiegazione causale tipica delle scienze esatte (Erklären) sia la comprensione tipica delle scienze sociali (Verstehen) (per una ampia ricostruzione del dibattito vedi P. Rossi, 1974; vedi anche l'introduzione di Maggi, 2011; Maggi, 1990).

Secondo tale approccio, una questione basilare concerne la definizione di organizzazione: essa infatti anche nella lingua italiana, può essere intesa come il risultato dell'attività di organizzare o come l'atto stesso dell'organizzare. Definire con chiarezza cosa si intende con tale termine è questione dirimente, laddove si studino le organizzazioni e/o le loro attività. Questo perché le diverse concezioni appoggiandosi a differenti posture epistemologiche risultano escludersi l'un l'altra, implicano visioni alternative.

Nella prima prospettiva l'organizzazione viene oggettivata facendo diventare l'attività dei singoli che si svolge in modo coordinato al suo interno, funzionale alla propria attività/sopravvivenza; nella seconda invece essa resta un agire che co-ordina l'attività dei singoli nell'orientamento ad uno scopo (Maggi 1990). Gli indirizzi teorici concreti risultano variegati e spesso presentano molti elementi di sovrapposizione fra l'uno e l'altro, ciò nonostante partendo da questo assunto è possibile ricondurre le diverse posizioni espresse nell'ambito delle teorie ad alcune fondamentali posture: "una prima concezione che comporta l'idea di organizzazione come sistema inteso meccanicamente o organicamente, in vari modi predefinibile rispetto allo svolgimento delle attività organizzate e degli attori che vi partecipano: questa visione dà luogo alla logica predominante del sistema.

Una seconda concezione comporta l'idea di organizzazione ancora come entità concreta, ma definibile solo a posteriori, in base al configurarsi delle interazioni degli attori. La terza

concezione propone l'organizzazione in termini di azione organizzativa, vede nel contempo l'attore e il sistema ... senza che l'uno prevalga sull'altra, perché il sistema è processo di azioni e di decisioni, senza cesure tra un prima e un dopo perché il tempo vi è incorporato, e ne costituisce elemento essenziale, insieme agli altri elementi di variabilità" (Maggi 1990, p.181-2).

Secondo la prima concezione, la logica che sovrintende il sistema, pur restando unitariamente ancorata all'idea di una predeterminazione del sistema agli attori, può definirsi secondo una concezione meccanica o una organica: quella meccanica è caratterizzata dall'idea di razionalità oggettiva e dal principio di massimizzazione che conduce quindi all'assunto dell'esistenza di una one-best-way, caratterizzata da rigidità nei programmi, nelle mansioni e della struttura formale dell'organizzazione; quella organica invece, facendo riferimento a metafore di origine biologica, interpreta il sistema come composto da sottosistemi orientati alla conservazione e all'adattamento del sovrasistema anche all'ambiente esterno che è preso in considerazione. La logica funzionale che informa tale prospettiva comporta la possibilità di varie condizioni teoriche di equilibrio efficiente, una delle quali è però ottimale per quel sistema, questo comporta una maggior flessibilità nella struttura e la definizioni di ruoli anziché di mansioni.

La seconda concezione rovescia la prospettiva e ritiene che l'organizzazione sia un costrutto sociale che deriva dall'interazione dei soggetti, i quali danno vita a regolarità di comportamenti, modelli di relazione che si istituzionalizzano. La dimensione della cultura aziendale diviene centrale: pur orientando le loro azioni in modo razionale ad un fine, il risultato è valutabile solo a posteriori, anche perché questi nel loro agire hanno spazi di libertà che permettono di ridefinire le relazioni (anche di potere) all'interno dell'organizzazione, il risultato è una struttura in cui i ruoli degli agenti derivano dalle concrete interazioni sociali informate dalla cultura aziendale, in cui la struttura è connotata dalla estrema variabilità e la razionalità è conoscibile solo ex-post. La posizione è antipositivistica in quanto date tali premesse non è possibile una attività di progettazione organizzativa, ma solo una ricognizione delle dimensioni interattive discorsive, valoriali e simboliche tra gli attori.

Vi è infine secondo Maggi una terza postura che concepisce l'organizzazione secondo una prospettiva processuale, come processo di azioni e decisioni intenzionalmente orientate, secondo un principio di razionalità limitata, e che perciò si pone al di fuori della dicotomia oggettivismo-soggettivismo (Maggi, 1990).

2.1 - LA LETTERATURA ECONOMICA

2.1.1 – I Prodromi -

Le origini del modello di impresa cooperativa (o democratica come da varie parti viene anche chiamata), affondano le proprie radici nel modo di produzione capitalistico. Senza entrare nella disputa che ancora divide gli storici su cosa si debba intendere con capitalismo, o quando esso faccia la sua comparsa e con quali caratteristiche essenziali, è però indubbio che la forma di impresa che vede un capitalista/imprenditore assumere pro tempore un lavoratore corrispondendogli un salario per svolgere determinate mansioni sotto la propria direzione, rappresenta il termine 'a quo' da cui è possibile pensare una forma di impresa cooperativa con le caratteristiche che presenta attualmente, di modificazione (inversione) dei rapporti tra capitale e lavoro (ovviamente l'agire cooperativo tout court è rintracciabile lungo tutto il corso della storia umana, e proprio il suo emergere in epoche precapitalistiche, è uno dei motivi che ha dato origine ad una lettura parzialmente alternativa a quelle di matrice neoclassica)⁵

Da questa premessa ne deriva necessariamente come tale modello si connota in termini alternativi, quando non dichiaratamente rivoluzionari, rispetto al prototipo imprenditoriale capitalistico, che con l'Ottocento assume l'impresa moderna, sia nella sua versione iniziale a conduzione sostanzialmente individuale, sia col passaggio del secolo con l'emergere delle grandi conglomerate a direzione manageriale (cfr. Chandler, 1993). Ciò porta a porre in evidenza come la storia del modello cooperativo sia profondamente influenzata e intrecciata

⁵ Vedi l'approccio di Zamagni, Bruni, Mazzoli, Borzaga come verrà illustrato nel prosieguo del lavoro.

alle vicende politiche che connotano la ‘questione sociale’ che dalla metà dell’Ottocento giunge alla fine del ‘secolo breve’.

Già nella prima metà dell’800 l’evidenza delle durissime condizioni di lavoro che il nascente capitalismo (inglese) impone⁶, porta personaggi come R.Owen ad impegnarsi in progetti che, pur se sostanzialmente utopistici, avevano la finalità di intervenire sullo stato della classe operaia per migliorarne le condizioni economiche, e più in generale, assicurarne l’elevazione umana e morale. Elevazione dell’individuo che non può essere disgiunta dalla dimensione sociale all’interno della quale si sviluppa la sua vita.

In questo senso fondamentale nella critica al modello economico che si andava affermando, era l’accento posto da tutti gli economisti liberisti, sulla centralità dell’interesse individuale quale motore primo del sistema economico e perciò dello stesso sistema sociale. Interesse che sbriciolando i legami sociali finiva col togliere all’uomo la propria umanità, rendendolo appunto solo una merce offerta e domandata sul mercato (vedi E.Pesciarelli 2006; e S.Zamagni, 2005, p.25 e seg.).

Nonostante l’importanza di molte tematiche affrontate da Owen e l’influenza che ebbe nel dibattito classico, almeno fino alla successiva esperienza di Rochdale (vedi ad es. K.Polanyi, 1974), il modello proposto dal filantropo scozzese, venato com’era da ideali autarchici e tentazioni paternalistiche, risultò di fatto fallimentare per svariate ragioni, non ultima il rifiuto del mercato (S.Zamagni, 2005).

Più consistente e con ben diverso approccio è quello ancora oggi ricordato come il primo riuscito esperimento cooperativo che prese forma nel 1844 con i Probi Pionieri di Rochdale, un gruppo di operai che si unirono per fondare una cooperativa di consumo (in realtà era già stato condotto un precedente esperimento nel 1833 che però fallì in un paio di anni), con la finalità di abbattere i costi del proprio sostentamento, ma che garantisse un avanzo di gestione in grado di mantenere in vita l’impresa stessa⁷.

⁶ Cfr. l’introduzione di A.Basevi a G.J.Holyoake, 1995, p.11 e seg.

⁷ Per una precisa e ampia narrazione dei primi decenni dell’esperienza dei Probi Pionieri da parte di un testimone diretto cfr. G.J.Holyoake, 1995; vedi anche anche Zamagni-Felice, 2006

E' interessante notare come i principi posti alla base della cooperativa (che in buona misura sono gli stessi che ancora oggi governano l'AIC: vale a dire il principio democratico di una testa un voto; della porta aperta; della limitazione degli interessi sul capitale) permettono di evidenziare nodi problematici mai pienamente risolti, che ancora oggi restano alla base di importanti divergenze nella letteratura in argomento (vedi Jossa, 2003 e 2005).

In particolare il modello di cooperativa che vede la luce è quella di consumo, dove soci sono i consumatori, non i lavoratori (che possono essere assunti, come furono, in quanto salariati, quindi alle medesime condizioni di mercato imperanti in quel momento); una cooperativa il cui obiettivo è il vantaggio dei soli soci, e che si concretizza in un risparmio economico.

Ciò che si vuole metter in evidenza è che fin dall'inizio di questa esperienza, nel DNA della cooperazione si intrecciano aspirazioni solidaristiche con espliciti richiami politici ad esperienze e valori cattolici e/o socialisti, e principi ed obiettivi più strettamente economici legati ad un vantaggio per gli agenti, secondo la più tradizionale visione economica classica e successivamente neoclassica.

Su questa base l'impresa cooperativa verrà vista alternativamente: --come un nuovo soggetto economico che si aggiunge agli altri nel mercato, --come un soggetto economico che agisce secondo principi che sono altri rispetto a quelli tradizionalmente capitalistici volti al profitto, --come un soggetto economico sostanzialmente rivoluzionario capace di scardinare i rapporti di forza esistenti nel sistema, oppure ancora --come veicolo quasi a-economico di crescita sociale, morale, spirituale dei soggetti che in essa partecipano e dei territori in cui essa opera. In questo intreccio, mai pienamente risolto, anche e soprattutto dal pensiero giuridico e dalla normativa che ne è derivata (cfr. i contributi di G.Capò e V.Buonocore in Buonocore-Jossa, 2003), sono da rintracciare alcune delle ragioni che hanno gravato sulla riflessione inerente la cooperazione.

Questi elementi permettono di anticipare che quando si parla di modello cooperativo, in realtà si parla di un soggetto che oltre ad essersi ramificato in diverse storie parallele e spesso non pienamente convergenti, non riesce ancora a trovare una definizione che sia condivisa da tutti i pensatori che a questa si sono dedicati, cosa che non può non avere effetti anche sul ruolo riconosciuto a tale soggetto all'interno del sistema economico e normativo.

2.1.2 - I Primi Economisti -

Sul piano della riflessione teorica è da osservare come fin dalle origini del pensiero economico, il meccanismo di mercato (la mano invisibile) pur essendo considerata efficiente oltre che insostituibile, venisse vista anche nei suoi aspetti meno socialmente virtuosi, nel suo essere incapace di distribuire la ricchezza prodotta anche a quegli strati della popolazione che pur se inseriti nel processo produttivo venivano mantenuti ad un livello di indigenza e insicurezza difficilmente giustificabili da un punto di vista etico oltre che socialmente costoso.

Già A.Smith esplicitamente richiama tali problemi e invita (i politici) alla necessità di un intervento pubblico capace di riequilibrare almeno in parte tale distribuzione della ricchezza e quindi le condizioni di lavoro e le prospettive di vita (richiamo presto dimenticato dal pensiero liberale classico e poi completamente cassato da quello neoclassico che pur a Smith si richiama).

Questo per dire di come lo stesso fondatore dell'idea di Mercato come centro motore del modello capitalistico avesse ben chiari i problemi distributivi, cui quella potente macchina andava inevitabilmente incontro, e come tali problemi necessitassero un intervento per la sua soluzione (cosa che implicitamente toglie al mercato la sua aura di infallibilità, che avrebbe assunto nei decenni a venire). Come vedremo questo del rapporto col Mercato non è un aspetto secondario nella letteratura sulla cooperazione.

Come ricordato la prima esperienza cooperativa moderna nasce in Gran Bretagna nel 1844; la data e il luogo forniscono alcune interessanti osservazioni: ovviamente nasce nel centro dell'impero dove più mature erano le condizioni economiche e quindi i rapporti tra le classi sociali. Nasce nel 1844 e quindi al centro del secolo che vede la completa affermazione della borghesia e la nascita della questione operaia.

Di lì a qualche anno Marx scriverà il Manifesto del Partito Comunista, e poco dopo la Comune di Parigi avvicinerà il '900, ma l'impresa cooperativa dopo un breve iniziale favore da parte del pensatore tedesco, viene accantonata e rimarrà per decenni ai margini della riflessione dei pensatori socialisti/comunisti (e in buona misura anche di quelli cattolici), ignorata e/o guardata con diffidenza (per una ricostruzione di questo rapporto Jossa 2005). E

ciò dovrebbe apparire sorprendente se pensiamo ai valori oggettivamente anticapitalistici (almeno sotto il profilo della proprietà dell'impresa) che caratterizzano la forma cooperativa⁸ Quasi parallelo è invece il vero e proprio 'endorsement' che viene dato all'impresa gestita dai lavoratori (dopo una iniziale avversione motivata dalla non adesione ai principi liberali classici), da J.S.Mill, il maggior economista liberale dell'epoca.

Nella terza edizione della propria opera principale ("Principles of political economy", 1852) Mill aggiunge un passaggio in cui esplicitamente afferma: "La forma di associazione di cui ci si deve aspettare il predominio, se l'umanità continua a migliorare, non è quella che esiste tra un capitalista al comando, e i lavoratori senza diritto di partecipare alla gestione dell'impresa, ma l'associazione degli stessi lavoratori su base di uguaglianza, che posseggono collettivamente il capitale utilizzato nella loro attività, e al servizio di manager eletti da loro stessi e che a loro rispondono" (citato in Mazzoli- Zamagni 2005, p.227).

In perfetta coerenza con certe affermazioni di Smith, anche Mill indica nella crescita sociale una funzione cui il sistema economico non può sottrarsi; e secondo questa visione, soggetto di tale processo non può che essere l'impresa associata dei lavoratori. In questo modo senza contraddire i propri principi liberistici sussume la forma di impresa cooperativa all'interno del sistema economico capitalistico, legittimandolo come soggetto avente pieno diritto e capacità di concorrere sul mercato e raggiungere livelli di eccellenza.

L'attenzione e il sostegno di Mill alla funzione rigeneratrice del tessuto sociale che l'intrapresa dei lavoratori avrebbe potuto avere, trova un eco qualche decennio dopo in A.Marshall che a sua volta, nei 'Principles of Economics' (1890), sottolinea il ruolo emancipativo insito nelle forme imprenditoriali cooperativistiche (pur sottolineando come esse manifestino fragilità proprio nel loro carattere precipuo di una gestione democratica, quindi collettiva).

⁸ Interessante su questo punto la critica rivolta alle imprese cooperative come necessariamente destinate al fallimento da Beatrice Webb, secondo la quale i soci sarebbero inevitabilmente finiti a copiare i comportamenti dei tradizionali imprenditori capitalistici (cfr. B.Webb, 1987). Per una ricostruzione del rapporto fra movimento cooperativo e sindacale in Italia all'inizio del '900, dove il rapporto molto articolato e spesso conflittuale fra le due "anime" del movimento operaio, evidenzia come il ruolo attivo della cooperazione venisse tollerato a fatica da parte di molti che spingevano per il più classico atteggiamento resistenziale tipico del sindacalismo operaio, vedi Trezzi, 1982.

Da ultimo lo stesso L.Walras, uno dei padri fondatori del pensiero marginalista (dove il modello diventa ben più meccanicistico attorno alla regolazione ferrea delle leggi di mercato), ha non solo riconosciuto piena legittimità al modello cooperativo nell'operare in un mercato competitivo capitalistico, ma vedeva il movimento cooperativo come una possibile soluzione al drammatico problema del pauperismo che rischiava di distruggere la società (cfr. Battilani-Schröter, 2012, p.29).

Questi riconoscimenti alla legittima esistenza delle imprese cooperative all'interno di un sistema economico liberale, benché espresse da fonti più che autorevoli, non daranno origine ad un dibattito capace di approfondire il problema (in Italia la fine del secolo vedrà diverse pubblicazioni in materia, intrecciate con la nascita e lo sviluppo delle prime esperienze cooperative e le casse di mutuo soccorso, ma il dibattito rimarrà confinato in un ambito molto ristretto sostanzialmente interno al nascente mondo della cooperazione (per una ricostruzione di questo periodo cfr. Mazzoli- Zamagni 2005).

All'interno dell'ortodossia marginalista si afferma l'idea che il modello economico delinei in modo rigoroso le proprie leggi di funzionamento e che quindi non ci sia spazio per forme di impresa diverse che possano aspirare a concorrere secondo modalità anche solo parzialmente differenti. Le imprese hanno una natura esclusivamente economica, gli individui agiscono sulla base di precise schede di preferenza, quindi ne deriva che o si dà l'esistenza di una impresa che funzioni secondo le regole consuete, o non si dà impresa alcuna.

L'affermarsi incontrastato del modello marginalista che origina posizioni di questo tipo (vedi ad esempio quelle di M.Pantaleoni e V.Pareto. Cfr. Jossa, 2003), assieme ad altre circostanze come l'esplosione dello scontro fra destra e sinistra⁹, fanno subire alle riflessioni sul modello cooperativo una lunga eclissi, che carsicamente riemergerà al di là dell'oceano, grazie al cedere del dominio marginalista e al primo embrionale scioglimento di quella contrapposizione fra i blocchi che connotò la storia del '900.

⁹ L'idea di impresa cooperativa per quanto non in posizione centrale è però vista come funzionale alla rivoluzione o comunque al cambiamento della società, quindi l'attenzione a questa è sacrificata sull'altare della visione politica. Interessante a questo proposito il rapporto mai pacifico fra mondo sindacale e cooperativo, ad esempio in L.Trezzi, 1982.

2.1.3 - Il Secondo Dopoguerra e la Ri-nascita della Riflessione Economica -

Nel 1958 B.Ward pubblica un articolo in cui analizza il caso di una impresa cooperativa prendendo come modello, il tipo di impresa emerso nella sperimentazione jugoslava (allora leader dei nascenti paesi non-allineati), che attraverso questo tentativo cercava di trovare una terza via fra l'impresa capitalistica occidentale e il modello statalista di stampo sovietico (Ward, 1958).

L'articolo di Ward è considerato il punto di svolta nella letteratura economica sulla cooperazione (vedi per tutti la ricognizione fatta da Bonin-Jones-Puttermann, 1993) e ciò in quanto, al di là delle conclusioni cui arriva, rappresenta il primo serio sforzo di sottoporre ad una analisi scientifica il modello cooperativo, da un lato riconoscendone l'esistenza come soggetto (almeno in parte) alternativo all'impresa capitalistica, dall'altro dandone una prima definizione in termini economici. Questi due aspetti oltre a rilanciare gli studi sulla cooperazione, spiega perché i riconoscimenti a Ward provengano anche da autori che si pongono agli antipodi delle sue posizioni (vedi ad esempio le ricostruzioni in Jossa, 2005, o in Mazzoli-Zamagni, 2005).

Ward assume un modello semplificato di impresa cooperativa, che affronta con strumenti in linea con l'ortodossia neoclassica, ponendosi l'obiettivo di comparare le prestazioni (efficienza) dell'impresa cooperativa e di quella capitalistica. Secondo la sua definizione l'impresa cooperativa è una impresa in cui i fornitori del fattore lavoro si associano nell'impresa, i capitali sono pubblici e presi in usufrutto (allo Stato viene pagato un costo per l'affitto), l'impresa è libera di fissare prezzi e quantità di output, così come di assumere o licenziare operai, l'obiettivo che l'impresa si pone è la massimizzazione del salario medio per lavoratore-socio (nel suo modello tutti i soci sono lavoratori e tutti i lavoratori sono soci).

Date queste assunzioni, Ward giunge alla conclusione della sua analisi comparativa sostenendo le tre note 'perversità' di questo tipo di impresa, in quanto contrastanti con quanto previsto dai modelli microeconomici tradizionali:

- L'impresa cooperativa tende ad essere più piccola di quella 'gemella' capitalistica a causa di una cronica mancanza di capitali e quindi soggetta ad investimenti sub-ottimali
- L'occupazione varia nella stessa direzione della variazione dei costi fissi
- La funzione di offerta è inclinata negativamente.

Per quanto il modello sia molto semplificato e prenda spunto solo da quelle che erano le reali condizioni jugoslave, dati questi comportamenti l'impresa cooperativa non può avere un comportamento efficiente. Il giudizio è netto, e tali valutazioni sono ancora oggi utilizzate (vedi oltre), come dimostrazione dell'incapacità a competere e a sopravvivere senza il sostegno pubblico da parte del settore cooperativo.

Il successivo contributo di Vanek si propone di discutere l'articolo di Ward e in particolare le 'perversità' nel comportamento dell'impresa (Vanek, 1970; 1977). Anche Vanek si pone all'interno di un approccio metodologico di tipo neoclassico, comparando le due tipologie di impresa sul piano dell'efficienza, condividendo diversi degli assunti di fondo relativi alla massimizzazione del reddito medio per lavoratore, democraticità delle decisioni, divisione egualitaria dei dividendi, usufrutto dei beni capitali di proprietà pubblica, e soprattutto accettazione piena della competizione sul mercato.

Dalla sua analisi però emergono conclusioni opposte: la differenza tra le due tipologie di impresa risultano molto assottigliate quando non scompaiono del tutto: "Se osserviamo una perfetta competizione, perfetta mobilità e variabilità di tutti i fattori produttivi, identica tecnologia entro ogni impresa, e libertà di accesso [al mercato] ... l'economia labour-managed, opererà autonomamente col pieno impiego di tutte le risorse e le allocherà secondo uno schema Pareto-efficiente ... in poche parole opererà sul lungo periodo alla frontiera della massima produzione possibile" (Vanek, 1970, p.388). Le perversità secondo Vanek sono il frutto di alcune semplificazioni fatte da Ward, che una volta eliminate permettono di ricondurre l'impresa cooperativa a comportamenti analogamente efficienti¹⁰.

Nella sua analisi è da sottolineare la distinzione fra Labour Managed Firm (LMF) e Worker Managed Firm (WMF) che segna la distinzione fra imprese che si finanziano con capitali (anche solo in parte) esterni e che vengono remunerati a tassi di mercato e quindi considerati come costo dell'impresa (le prime), e le WMF che invece si finanziano solo con capitali

¹⁰ Su queste critiche vedi anche, pur da posizioni non coincidenti, Mazzoli-Zamagni, 2005; Jossa, 2005; Bonin-Jones-Putterman, 1998. Anche Dreze giunge a dimostrare la compatibilità delle prestazioni delle LMF con criteri di efficienza paretiani, rifacendosi ad un insolito filone di pensiero che parte da Enrico Barone (vedi Dreze 1993).

interni o prelati dai soci o frutto di accantonamento dei dividendi, in cui non si distingue nella remunerazione del socio fra il contributo in lavoro e in capitale.

Questa distinzione analitica gli permette di evidenziare, e risolvere, una importante ragione di inefficienza: le WMF non incentivano i soci ad investire all'interno delle loro imprese (rispetto alla possibilità per il socio di ottenere una remunerazione a tasso di mercato su un conto privato cui affidare il capitale risparmiato), mentre se si assume che il modello di cooperativa sia la LMF non si osserverebbero fenomeni rilevanti di sottocapitalizzazione (unico elemento di discriminazione, riconosce Vanek, sarebbe la richiesta di garanzie da offrire agli investitori privati) (cfr. M.Albanese, 2001, p.72 e seg.). Su questo punto si appunta una critica di Dreze secondo il quale è possibile ipotizzare un modello teorico alternativo dove obiettivo massimizzante della LMF sia l'occupazione, cosa che avrebbe la conseguenza di eliminare la perversità legata all'inclinazione negativa della curva di offerta (cfr. Dreze, 1993).

Questa posizione di forte ed esplicito sostegno al modello cooperativo non è condivisa da Furubotn e Pejovich che affrontano in particolare il problema dell'investimento sub-ottimale. Rispetto ai precedenti autori anche Furubotn e Pejovich non traggono solo ispirazione dal modello jugoslavo, ma ne fanno una analisi più puntuale e realistica traendo spunto dalla riforma in senso più liberale approvata negli anni '50. In particolare: la maggiore autonomia in ambito economico delle imprese, il ruolo dei manager stretto tra pressioni dal 'basso' e vincoli posti dai funzionari statali; la libertà del Consiglio operaio nel decidere la destinazione dei dividendi all'interno del vincolo di non ridurre lo stock di capitale (di cui l'impresa ha l'usufrutto dallo Stato).

Da queste premesse ne fanno discendere un sostegno alle tesi di Ward sulla propensione al sottoinvestimento: i lavoratori di fronte all'alternativa fra investimento individuale in beni di proprietà e investimenti collettivi in beni non di proprietà (il godimento della rendita prodotta da tali investimenti sarà possibile per il socio solo finché egli resterà all'interno dell'impresa), saranno spinti alla prima alternativa da evidenti motivazioni di interesse personale. Le novità che emergono da questo articolo sono però altre che escono dalla dimensione strettamente economica fin qui affrontata: l'attenzione al ruolo centrale del manager e a quello dei diritti di proprietà.

Furubotn e Pejovich sottolineano come si ponga in modo centrale il quesito per ogni teoria dell'impresa cooperativa (socialista), di risolvere il problema dei diritti di proprietà, vale a dire in che modo un sistema in cui non è possibile la proprietà privata dei mezzi di produzione influenza le decisioni su occupazione, output, saggio di interesse, saggio di investimento (vedi Furubotn-Pejovich 1969, p.443), in che modo tale condizione possa permettere di ottenere risultati di libero mercato, cioè Pareto-efficienti (ivi, p.454). Vale la pena notare come tale problema per Vanek non si ponesse assolutamente dato che su questo punto egli affermava che il principio della gestione dei lavoratori è completamente differente dal modello dell'impresa tradizionale sia in occidente che in URSS, non avendo nulla a che fare con la proprietà dei beni capitali (Vanek, 1970, p.5). Quindi, sosteneva Vanek, è possibile costruire una impresa e/o un sistema economico LMF che prescindendo dalla questione su chi detiene la proprietà dei mezzi di produzione (una posizione coincidente è sostenuta da Meade, 1972).

L'altra novità sottolineata da Furubotn e Pejovich è relativa al ruolo dei manager, che pur essendo nelle imprese democratiche una sorta di primus inter pares rispetto ai lavoratori da cui vengono eletti, tuttavia di fatto assumono un ruolo che mette in evidenza interessi parzialmente già differenti, sia rispetto ai lavoratori che li hanno eletti, sia rispetto ai dirigenti politici cui debbono rispondere in termini di capacità di gestire con profitto l'impresa.

Il punto su cui viene concentrata l'attenzione è il contrasto di interessi relativo alla destinazione dell'utile realizzato, tra distribuzione e investimento, che si presenta ai lavoratori dell'impresa, i quali da un lato sono spinti verso decisioni orientate al proprio arricchimento personale, e dall'altro verso l'interesse della società nel suo complesso, che comporterà ricadute positive per tutti i lavoratori ma su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

L'alternativa è direttamente figlia del problema della proprietà comune dei beni dell'impresa: la decisione circa la destinazione dei dividendi (distribuzione ai singoli o destinazione al fondo per gli investimenti) dipenderà dal comportamento del socio mediano (cioè di colui che stabilirà le maggioranze), dal suo orizzonte temporale di permanenza nell'impresa, dato che questo è il vincolo cui è sottoposta la possibilità di continuare a godere dei frutti di quell'investimento (superfluo sottolineare che se vi fosse stata la distribuzione, i soci ne godrebbero pienamente senza limiti dato la loro destinazione su un conto personale).

A questo si aggiunge un ulteriore elemento che viene adombrato senza ulteriori approfondimenti da Furubotn e Pejovich, relativo al ruolo dei manager: da un lato il riconoscimento al fatto che grazie alla posizione di leadership, questi potranno esercitare una “positiva” influenza sui lavoratori che li ‘orienti’ verso scelte meno egoistiche e più coerenti con gli interessi collettivi (con buona pace della dimensione democratica dell’ispirazione cooperativa), dall’altro la considerazione che le decisioni dei manager vengono influenzate anche dal loro interesse a finalizzare il proprio operato e le proprie scelte ai fini della propria carriera all’interno di una sorta di mercato dei manager (su questo punto vedi Jossa 2005), come verrà successivamente identificato più precisamente da Alchian e Demsetz (1972).

Sempre sul problema del sottoinvestimento Schlicht e Weiszäcker affrontano la possibilità di eliminare tale problema ipotizzando l’esistenza della trasferibilità delle quote di socio, ipotizzando l’esistenza di un mercato analogo a quello delle azioni per le società di capitali. Tale eventualità toglierebbe ogni differenza rispetto alla impresa capitalistica, permettendo di effettuare investimenti aventi un orizzonte temporale più lungo rispetto all’orizzonte del socio mediano senza gravare sul valore della quota, in quanto le prospettive di guadagno futuro sarebbero capitalizzate nel valore attuale (E.Schlicht-C.C.Weiszäcker, 1977).

Su posizioni analoghe, Sertel distingue la LMF che emerge dalla letteratura in oggetto, da quella da lui definita “workers enterprise” che gli serve sostanzialmente per mettere l’accento sul carattere ancor più esplicitamente imprenditoriale dell’impresa. Con l’introduzione di un mercato delle quote di partecipazione le perversità di breve periodo risultano estinte e le “workers enterprise” hanno comportamenti efficienti al pari delle capitalistiche (M.R.Sertel, 1987).

Emerge qui però un trade-off tra la facilitazione alla mobilità dei soci e il disfavore con cui i finanziatori esterni vedrebbero tale mobilità in una LMF, cosa che secondo Schlicht e Weiszäcker potrebbe essere ovviata da incentivi che premiassero la permanenza nell’impresa (E.Schlicht-C.C.Weiszäcker, 1977).

Si collega a tali considerazioni la posizione di Meade che affronta il problema della dimensione sub-ottimale delle imprese cooperative causata dall’obiettivo massimizzante il reddito medio del lavoratore, schierandosi con convinzione sulle posizioni di Vanek. Egli

dopo aver discusso le conclusioni cui Vanek giunge, condividendole, propone quella che chiama la cooperativa “disuguale”, cioè una impresa che preveda delle quote assegnate ai soci che, parallelamente a ciò che succede nel mercato azionario, tengano conto del valore reale dell’impresa, che quindi abbiano un valore differenziato e che riconoscano ai vecchi soci una partecipazione maggiore ai dividendi distribuiti di quanto venga fatto per i neoassunti (J.Meade, 1972).

Ciò a partire dal riconoscimento dell’importanza del problema già sollevato da Ward sulla tendenza a rimanere piccole a causa dell’interesse nelle imprese cooperative capaci di profitto, a non aumentare il numero dei soci per massimizzare la quota dei dividendi distribuiti (sulle posizioni di Meade vedi anche Jossa, 2005 vol. II).

Una ipotesi vicina a questa prevede la possibilità di ovviare al problema del finanziamento nelle LMF attraverso l’emissione di ‘quasi-azioni’ da distribuire sia tra i soci dell’impresa che soprattutto tra finanziatori esterni. Questi strumenti privi di diritto di voto ma con una maggior garanzia di rimborso, sarebbero in grado di eliminare i principali problemi cui va incontro la LMF nella sua ricerca di finanziamenti (vedi M.Albanese, 2001). Assume una posizione critica su questo punto Tortia, secondo il quale in questo modo si tende a reintrodurre i meccanismi tipici dell’azionariato delle società di capitali, permettendo ai detentori di capitali di appropriarsi di parte del residuo ed anche di parte del valore attuale del residuo futuro (E.C.Tortia, 2002).

Si intreccia al dibattito sulla questione se il finanziamento delle imprese cooperative debba preferibilmente essere perseguito attraverso il ricorso a fonti esterne o interne all’impresa stessa, il contributo di Furubotn e Pejovich, che mette in luce come il finanziamento interno incappi nel problema del sottoinvestimento (Furubotn-Pejovich, p.443), cosa che porta invece Vanek ad optare per il finanziamento esterno che grazie ai meccanismi di mercato avrebbe potuto selezionare gli investimenti più efficaci in termini di rendimento (Vanek, 1977, p.172).

Su questo aspetto però oltre al problema dell’avversione al rischio del socio marginale (cioè di colui che abbia un orizzonte di permanenza nell’impresa inferiore alla durata dell’investimento stesso), Dreze richiama l’attenzione sulla necessità di predisporre regole che diano garanzie all’investitore esterno rispetto a comportamenti rischiosi da parte della società, cosa che renderebbe più complesso/costoso reperire tali fondi. Inoltre sottolinea come

l'inevitabilità del finanziamento esterno congiunto al problema della scarsa espansione delle LMF causato dall'insufficiente accesso a fonti di finanziamento imponga una soluzione che egli vede nella stipulazione di contratti (funding agreement) con i finanziatori privati che siano in grado di definire con chiarezza e a priori tutte le clausole inerenti alla soluzione dei problemi decisionali che possano sorgere tra management della LMF e investitori esterni (J.H.Dreze, 1993).

Il problema sollevato della maggior avversione al rischio dei lavoratori può secondo Dreze essere ricondotto all'interno di comportamenti efficienti attraverso la teoria dei contratti impliciti grazie alla quale il livello del reddito dei lavoratori sarebbe legato alla performance dell'impresa e alle condizioni complessive del mercato, riuscendo al contempo a fornire agli investitori privati quelle garanzie su comportamenti non di moral hazard, necessari per la raccolta di finanziamenti (J.H.Dreze, 1993). Viene inoltre sottolineata in letteratura (Schlicht-Weiszäcker, 1977) la sottovalutazione fatta da Vanek circa il problema del moral hazard: le limitate responsabilità contrattuali dei soci (dovute al fatto che questi risultano responsabili delle decisioni prese dalla società solo fino a quando restano soci dell'impresa), permetterebbero loro di intraprendere attività più rischiose, potenzialmente inefficienti o fallimentari.

Aggiunge a questo proposito Gui: "Questo aspetto può acquistare una importanza determinante quando si operi in un sistema economico pluralistico che offra valide alternative di lavoro ... In tale contesto la possibilità per i lavoratori di trarre beneficio dal maggior valore dell'impresa derivante da scelte gestionali corrette è fortemente limitata; in particolare la perdita connessa con la cessazione dell'attività in presenza di un valore di continuazione superiore a quello di liquidazione può essere del tutto ignorata non appena il flusso di reddito ottenibile altrove dal lavoratore sia più elevato. Ciò significa che a ogni fase negativa l'impresa deve temere il manifestarsi di un flusso di dimissioni (verosimilmente dei membri più capaci, quelli con migliori alternative); ciò, contribuendo a peggiorare le prospettive, può condurre alla chiusura dell'attività" (B.Gui 1983, p.140). L'agire di tale rischio, noto ai finanziatori, determinerebbe l'esistenza di costi aggiuntivi nel ricorso al finanziamento esterno e inoltre a veri e propri limiti rispetto alla quota ottenibile in tal modo (B.Gui, 1985).

2.1.4 - Il Contributo Neoistituzionalista -

La riflessione sulla forma cooperativa si arricchisce anche di una prospettiva diversa da quella strettamente economica osservata finora. L'input arriva con l'articolo di Coase del 1937 che inaugura la prolifica stagione del neoistituzionalismo: il nodo problematico prima ancora che sull'efficienza, viene spostato sulle cause dell'origine dell'impresa: dato il carattere perfetto e autosufficiente del mercato perché sorge l'impresa? L'identificazione dei costi di transazione e di organizzazione, è da lui utilizzata per spiegare a quali condizioni, in quali casi e con quali limiti dalle transazioni di mercato si passi a relazioni di autorità (e/o viceversa), e quindi a spiegare nascita e dimensioni delle imprese¹¹.

Coase non si occupa direttamente di imprese cooperative, ma seguendo la sua impostazione, Alchian e Demsetz utilizzano l'approccio neoistituzionalista per comparare le due tipologie di impresa. Il quadro economico di riferimento resta neoclassico, e secondo tali schemi il problema dell'efficienza dell'attività di impresa impone che la remunerazione sia commisurata alla produttività. Ma le imprese implicano l'agire comune di diversi individui verso un fine almeno in parte comune.

Questo fa emergere un aspetto problematico non affrontato né risolto dal mercato: la misura della produttività individuale è postulata dall'approccio tradizionale, ma il contributo individuale non è sempre facile da determinare dato che vi sono azioni che possono essere

¹¹ Per una visione critica a tale impostazione vedi Marglin, 1974 secondo il quale la costruzione delle imprese secondo strutture d'autorità gerarchiche non risponde in alcun modo a criteri di maggior efficienza ma a scelte di potere costruite sul controllo dei processi lavorativi. Un ulteriore interessante apporto critico all'impianto neoistituzionalista viene da Pagano che mette in evidenza la contraddittorietà della posizione per cui il fallimento di un mercato perfetto dovuto all'esistenza di costi di transazione, costituisce la giustificazione all'esistenza dell'impresa, ma lo stesso mercato, questa volta considerato nella sua perfezione è assunto come premessa per giustificare l'affermarsi dei modelli organizzativi più efficienti (che sarebbero quelli dove i diritti di proprietà sono assegnati ai possessori di capitale in quanto detentori del bene più asset-specific (Pagano,1992; 1991a). Tale contraddizione, che impone di rivedere criticamente l'intero impianto analitico porta, secondo Pagano, a ridiscutere in particolare la relazione fra struttura dei diritti di proprietà e asset-specificity: la tesi avanzata sostiene l'inversione del rapporto: è la struttura dei primi a determinare la specificità degli asset e quindi anche la difficoltà del monitoraggio. Da qui ne deriva anche che si determina una vera e propria path dependance per cui l'affermarsi di una determinata distribuzione iniziale nei diritti di proprietà fa sì che la tecnologia che si afferma in quel settore sia con questa coerente e con questa in un rapporto di reciproco auto-sostegno, auto-rigenerazione. Il circolo vizioso che si determina fra le due fa sì che vengano inibite fortemente le possibilità di affermazione di modelli organizzativi alternativi anche se più efficienti, con buona pace dei principi paretiani sempre richiamati dai neo istituzionalisti. Quest'ultimo passaggio gli permette di dare una risposta al problema spesso sollevato in letteratura circa l'incapacità del modello cooperativo di affermarsi contro il modello capitalistico giudicato meno efficiente (Pagano, 1991a; 1991b).

compiute solo congiuntamente impedendo una misurazione dello sforzo individuale. Di fronte alle azioni di squadra non vi è separabilità rispetto agli agenti: l'analisi classica assume "l'esistenza di mezzi a costo zero (o quasi) per la misurazione come se la produttività creasse automaticamente le sue ricompense" (Alchian-Demsetz, 1972, p.134). Dalla ovvia conseguenza che tali misurazioni implicano costi, ne deriva quindi anche la spinta a comportamenti elusivi (free riding) da parte degli agenti (Alchian-Demsetz, 1972, p.136; cfr. anche P.A.Mori, 2008, p.80 e seg.).

A differenza di Coase essi sostengono che l'autorità gerarchica non è sufficiente di per sé ad eliminare comportamenti elusivi, neanche la partecipazione ai profitti gioverebbe a tal fine. L'unica soluzione efficiente rimane quella di affidare il diritto di controllo ad una persona che abbia anche come incentivo il diritto ad appropriarsi degli utili residui (Alchian-Demsetz, 1972, p.145). Il modello cooperativo da questo punto vista viene giudicato quindi come decisamente inefficiente dato che per i noti principi egualitari ha un'incapacità costitutiva di legare la remunerazione allo sforzo individuale e perciò in grado di evitare fenomeni di free-riding grazie a strutture di autorità (Alchian-Demsetz, 1972, p.148).

L'unico caso in cui Alchian e Demsetz ammettono che un tale modello potrebbe funzionare efficacemente, si dà nel caso in cui per la natura dell'attività, il controllo risulti estremamente difficile e costoso o quando il numero degli agenti sia estremamente basso (gli esempi proposti riguardano attività di artisti o liberi professionisti). In tali casi (molto marginali a detta degli stessi autori) gli stessi agenti sono portati a incrementare gli sforzi per aumentare gli utili più che impegnarsi in attività di controllo eccessivamente costose¹².

Interessante notare come Alchian e Demsetz scorgano nello spirito di squadra un elemento che potrebbe portare alla eliminazione dell'elusione "Qualunque membro di squadra preferirebbe una squadra in cui nessuno, nemmeno egli stesso, avesse comportamenti di elusione. I costi reali e i valori marginali sarebbero in tal caso uguali cosicchè sarebbero conseguiti da ciascun membro i propri obiettivi preferiti" (Alchian-Demsetz, 1972, p.153). Ma non riconoscono che questo possa essere un elemento interno al modello cooperativo, ma al massimo una progetto che dovrebbe impegnare qualunque tipo di impresa per migliorare l'efficienza. In conclusione in un'ottica comparativa, dato che i casi in cui un'impresa

¹² Per una critica a queste conclusioni vedi i saggi di Faccioli-Scarpa, 1998; anche E.Mazzoli, 1998

potrebbe essere efficientemente gestita in modo democratico sono estremamente rari e quindi quantitativamente marginali, spiega perché secondo loro queste siano molto meno diffuse di quelle capitalistiche¹³.

Jensen e Meckling condividono l'analisi di Alchian e Demsetz sul problema del controllo. Nel loro contributo l'impresa è una rete di contratti e la relazione d'agenzia che lega l'imprenditore (proprietario) all'agente è soggetta ai loro interessi divergenti: i costi d'agenzia che emergono rappresentano appunto i costi che si debbono sostenere per ridurre tali cause di inefficienza. Il contratto d'agenzia e il monitoraggio servono a minimizzare tali costi. Di conseguenza anche secondo loro è corretta la conclusione di Alchian e Demsetz secondo cui la forma di controllo in una impresa cooperativa risulta meno efficiente che in una capitalistica.

Il problema è, rappresentato dalla proprietà. In un articolo dedicato alle LMF e ad altre tipologie di imprese 'democratiche', sia tratte da casi in letteratura che da esempi concreti, Jensen e Meckling ne mettono in discussione la presunta efficienza così come sostenuto dal filone Vanek-Meade-Dreze, e ciò a partire dalla definizione stessa di impresa LMF: "Labour-managed cannot mean that labour owns the firm in the traditional sense, that is, it cannot mean that tradable residual claims on the firm are held by employees. If that is all it means we are back to the traditional profit maximizing firm. What the term labour-managed really means is that the model being used presume there are legal prohibition against the existence of tradable residual claims on the entire sequence of future cash flow" (Jensen-Meckling, 1979, p.475).

Ogni comparazione con le imprese capitalistiche è perciò priva di senso se si ignora (come i sostenitori delle imprese LMF fanno sempre, sostengono Jensen e Meckling) il fattore istituzionale, vale a dire la distribuzione dei diritti di proprietà: "Many of our criticism revolve around the fallacious assumption that the actual outcomes of the system are solely a function of physical production functions, and that these production functions are independent of the contracting and property rights structure within which the firm exist. The analysis

¹³ Su questo punto interessante la posizione di Bonin-Jones-Putterman che osservano come tale problema del free riding non sia veramente sentito nelle imprese capitalistiche e come nelle LMF vi siano forme di controllo (formali e informali) dirette a prevenire tali comportamenti. Inoltre può essere vero al contrario che relazioni cooperative e l'assenza di distinzioni formali tra dirigenti e operai migliorino il coinvolgimento, come dimostrano molte esperienze introdotte nelle imprese capitalistiche (Bonin-Jones-Putterman, 1993).

leading to the efficiency claims ignore the importance of the organizational arrangements and the structure of the rights in providing the appropriate incentives for people to realize the productive opportunities offered by the purely physical law of production” (Jensen-Meckling, 1979, p.476)¹⁴.

La definizione di LMF associate ai nomi di Vanek, Meade e Dreze è tradotta nella definizione “pure-rental” firm e sulla base di ciò e del principio che per esso “are forbidden to hold claims or right in durable productive resources like these held by individuals” (Jensen-Meckling, 1979, p.477), ne mettono in discussione le caratteristiche, riaffermando tutte le critiche che in particolare Furubotn e Pejovich già avevano avanzato come cause di inefficienza a tale modello e che vengono riassunte in 5 principali difetti, che sostanzialmente coincidono con quelli già da tempo avanzate in ambito più strettamente neoclassico:

- impossibilità di una struttura pure-rental;
- problema dell’orizzonte temporale del socio;
- problema della proprietà comune delle quote individuali;
- problema della non trasferibilità delle quote;
- problema del controllo e delle decisioni in un contesto democratico in presenza di interessi divergenti (cfr. Jensen-Meckling, 1979, p.481).

Come si può notare se la posizione di Alchian e Demsetz portava a giustificare la presenza delle imprese cooperative in ambiti specifici (il riferimento per questi autori sono sempre gli USA e finchè esistita, la Jugoslavia), dove il problema del monitoraggio è particolarmente difficile, o in condizioni particolari, come un basso numero di soci e un possibile controllo orizzontale, con la posizione di Jensen e Meckling, tale porta viene sostanzialmente chiusa, non rilevandosi alcuna sostanziale possibilità all’esistenza delle imprese cooperative, almeno non duratura e/o efficiente e competitiva con quella capitalistica (per una critica a tale chiusura vedi Tortia 2003).

Con gli interventi di Grossman, Hart e Moore (Grossman-Hart, 1986; Hart, 1990, 1998; Hart-Moore, 1990,1996), il capitale assume un ruolo più centrale, non solo ovviamente in quanto

¹⁴ Per una critica alla posizione di Jensen e Meckling, vedi Tortia, 2003, il quale sottolinea come manchi nella loro lettura una risposta alla concreta esistenza anche competitiva delle imprese cooperative che contraddice tale asserita mancanza di competitività, e un’analisi più puntuale delle LMF così come si presentano sul mercato contemporaneo e che sono significativamente differenti rispetto agli assunti del modello jugoslavo cui ci si continua a riferire.

fattore di produzione, ma nella stessa definizione della struttura dell'impresa: la loro idea è che la distribuzione degli asset di proprietà ad alcuni agenti influenzi gli incentivi degli altri agenti, e quindi in ultima analisi l'efficienza dell'impresa stessa, limite fondamentale che essi imputano all'approccio del principale-agente (vedi Hart, 1998).

La posizione riprende l'idea di Williamson sugli asset-specificity: gli investimenti (inputs) sono definiti specifici, quando possono essere trasferiti da una impresa all'altra solo con una perdita di valore: tanto maggiore la perdita tanto maggiore la specificità. La specificità della risorse porterà i titolari di questa a diventare proprietari dell'impresa stessa per tutelare il proprio investimento da comportamenti speculativi degli altri agenti che cercherebbero di appropriarsi della quasi-rendita di quella risorsa (cfr. P.A.Mori, 2008, p.101 e seg.). Questa considerazione si intreccia con il problema del carattere incompleto del contenuto dei contratti definibile ex-ante. Essere proprietario secondo la loro definizione corrisponde ad esercitare due poteri:

-diritto di assumere tutte le decisioni rilevanti riguardo la gestione dell'impresa, che non siano già state definite in precedenza

-diritto di appropriarsi del residuo netto dell'attività.

L'affidare la proprietà al fattore più specifico è perciò la soluzione più efficiente per questo fattore che rimarrebbe altrimenti vittima dell'effetto di lock-in, determinando allocazioni non ottimali delle risorse. La scarsa distribuzione delle imprese cooperative a fronte della assegnazione ben più diffusa della proprietà ai possessori di capitale, costituisce perciò secondo la loro interpretazione, la risposta al fatto che il capitale si presenta nell'attività produttiva come fattore più specifico (Grossam-Hart, 1996, p.692 e seg.)¹⁵.

In un articolo del 1996 dedicato alla comparazione fra imprese cooperative e capitalistiche, le ragioni dell'inefficienza vengono individuate nell'incapacità a reagire efficacemente all'interno di un ambiente competitivo, e alla differenza degli interessi dei membri che all'interno di una struttura decisionale democratica non permette decisioni efficienti¹⁶.

¹⁵ Per una posizione critica che inverte la relazione fra proprietà e specificità dei fattori vedi Marglin, 1974 e Pagano, 1991b

¹⁶ Il loro riferimento polemico continua ad essere in particolare il ruolo del votante mediano, le cui preferenze solo raramente corrisponde a quelle della media dei votanti (Hart-Moore, 1996).

2.1.5 - Il Contributo di Hansmann -

Una spiegazione diversa dell'esistenza delle imprese cooperative sempre all'interno di un orizzonte neoistituzionalista è proposta da Hansmann, in quello che è uno dei lavori più ampi e completi sulle imprese cooperative (ancora una volta tutte tratte dall'esperienza USA) degli ultimi anni (Hansmann, 2005). Egli assume la definizione di impresa come rete di contratti di Jensen e Meckling (ivi, p.28), e definisce la proprietà al modo di Grossman e Hart, come l'insieme dei diritti sulle decisioni e gli utili residui (ivi,p.19).

Procedendo secondo l'approccio dei costi di transazione tracciato da Coase e Williamson, Hansmann definisce i costi di contrattazione: il potere di mercato rispetto a determinati patron; l'effetto lock-in; l'esistenza di contratti a lungo termine; le asimmetrie informative (ivi, p.37 e seg.), e sostiene che l'assegnazione della proprietà ai patron (stakeholder) avviene sulla base della capacità di questa classe di minimizzare i costi di transazione stessi, ossia ciò avverrà a favore di quelli "per i quali i problemi connessi alla contrattazione di mercato (ossia costi della imperfezione di mercato) sono più gravosi"(ivi, p.32).

Ma oltre ai costi di contrattazione, vi sono parallelamente i costi della proprietà che nella valutazione dell'efficacia delle imprese risultano maggiormente determinanti e che consistono in: controllo dei manager (costi d'agenzia); assunzione di decisioni collettive(eterogeneità degli interessi); rischio d'impresa (diversificazione degli investimenti) (ivi, p..51 e seg.).

Il patron che assumerà il controllo dell'impresa sarà quello che sarà in grado di minimizzare la somma di tali costi in misura maggiore dei concorrenti. A tal fine Hansmann confronta vari tipi di imprese cooperative con quella capitalistica (dove i patron sono gli investitori) per verificare come l'assegnazione della proprietà nei vari casi sia efficiente rispetto ai costi di transazione.

L'impresa capitalistica è più efficiente nel minimizzare i costi d'agenzia. L'effetto lock-in agisce in entrambi i tipi di impresa non potendosi determinare un effetto più rilevante così come nel caso dell'assunzione del rischio d'impresa.

Quello che secondo Hansmann resta l'elemento determinante per spiegare comparativamente l'efficienza dell'impresa capitalistica e l'inefficienza delle imprese cooperative e perciò in ultima istanza la loro minor diffusione nel panorama economico, risulta essere da un lato la

minimizzazione del costo relativo alla disponibilità del capitale da parte degli investitori nella capitalistica, in relazione alla possibilità di ottenerlo da parte degli altri patron sul mercato del credito (che li esporrebbe ad alti costi di contrattazione), e dall'altro il problema tipico delle imprese cooperative vale a dire quello connesso al processo decisionale democratico fra soggetti portatori di interessi divergenti.

Il problema principale risulta quindi il costo della democrazia¹⁷. Ciò sia perché il processo decisionale richiede tempo e impegno sia perché in presenza di interessi differenziati esso mette l'una contro l'altra maggioranza e opposizione e questo, dato che in tale situazione non si dà solo l'opzione 'exit' come nella capitalistica ma anche quella 'voice', può rendere le relazioni interne molto più conflittuali e le decisioni non stabili, soggette ad un andamento ciclico. La riduzione di tale problema con l'affidamento delle decisioni a manager farebbe emergere problemi legati al rapporto d'agenzia, e quindi non semplificherebbe la situazione. Da questo deriva secondo Hansmann che le imprese cooperative sorgono più facilmente in contesti dove basso è il rapporto capitale/lavoro, dove vi sono forti omogeneità fra gli interessi dei soci e dove è più facile il controllo orizzontale (ivi, p.63-4)¹⁸.

E' da ultimo interessante notare come conseguentemente Hansmann ritenga che le tematiche affrontate dalla teoria economica sulla cooperazione che origina dal contributo di Ward e che si appunta sulle già accennate perversità del modello cooperativo siano assolutamente fuorvianti e non significative nel giustificare la scarsa presenza di imprese cooperative. Interessante conclusione anche perché l'analisi di Hansmann schiacciando l'esperienza cooperativa sostanzialmente sulle forme assunte nella realtà nordamericana, ne deriva conseguentemente che non vi siano sostanziali differenze tra imprese capitalistiche proprietà dei dipendenti e cooperative di lavoratori; entrambe sono lette come aventi la medesima funzione obiettivo di massimizzare il profitto totale e solo quella. Non esistono perciò

¹⁷ Anche se posto in questo modo esso risulta parzialmente fuorviante dato che lo stesso Hansmann sottolinea come anche le imprese capitalistiche vivano un processo democratico, dato che analogamente alle cooperative, escludono altri portatori di interesse, dando il voto a tutti coloro che a quella classe di patron appartengono cfr.Hansmann, 2005, p.62

¹⁸ E' interessante notare come la conclusione sembri richiamare quella analoga di Alchian e Demsetz. Però in quel caso essi ammettono l'esistenza di imprese cooperative in taluni contesti solo come conseguenza dell'abbandono del problema del monitoraggio (troppo costoso) che viene più che compensato dal maggior impegno dovuto ad un calcolo di efficienza dei singoli stessi.

differenze strutturali tra le due, riducendosi il tutto ad un problema organizzativo e di governance. Ma ciò ha la conseguenza (solo apparentemente paradossale) di riportare in auge la vecchia massima di M.Pantaleoni che, bypassata dal contributo di Ward, aveva di fatto bloccato la riflessione sul modello cooperativo (cfr. Cuomo, 2006)

2.1.6 - Una Critica Neomarxista -

Il dibattito cui si assiste in letteratura, almeno a partire da contributo di Ward, pur se vede delle contrapposizioni anche nette fra fautori del modello cooperativo e critici, mostra però alcuni punti sui cui tutti gli autori citati concordano. Tranne pochissimi esempi, che si limitano spesso a brevi citazioni, il tipo di cooperativa che è oggetto di analisi, riflessione e comparazione è ritagliato sull'esempio di una cooperativa di produzione e lavoro, che fra le imprese di questo tipo è quella che più si avvicina al modello imprenditoriale capitalistico.

In secondo luogo la prospettiva scelta è quella che fa riferimento ai principi classici dell'approccio economico ed in particolare microeconomico, e questo sia da parte dei critici dell'esperienza cooperativa, per ragioni che paiono ovvie, ma anche da parte di coloro che ne sono fautori, i quali ritengono che l'impresa cooperativa sia prima di tutto un'impresa e che come tale debba essere considerata: secondo tale lettura “non si debbono caratterizzare le cooperative in base a comportamenti altruistici o solidali, contrari al principio del minimo mezzo o dell'interesse personale. Gli aspetti sociali delle cooperative sono relevantissimi; ma essi nascono come conseguenza della gestione razionale delle imprese da parte dei lavoratori e non tanto per il fatto che (a differenza delle imprese capitalistiche) le cooperative si caratterizzano per comportamenti di tipo sociale, eventualmente contrari al principio del minimo mezzo” (Jossa, 2005,p.64-5)¹⁹.

Queste considerazioni attirano l'attenzione anzitutto sul fatto che la storia del movimento cooperativo, che ormai attraversa tre secoli, non è riuscita a produrre in letteratura una definizione di cooperativa che sia condivisa. La definizione più diffusa nella letteratura affrontata è quella che viene sintetizzata da Jossa come “la cooperativa degli economisti” che

¹⁹ Alcune considerazioni di carattere macroeconomico, con esplicito riferimento alla relazione fra manovre di tipo keynesiano e sistema LMF si trovano in Vanek, 1970.

appunto definisce l'impresa cooperativa come una impresa in cui cambiano gli assetti della proprietà sui beni capitali ma che agisce secondo logiche di interesse e massimizzanti. Questa mal si accorda con quella definita "dei giuristi" (che coincide con quella del movimento cooperativo) che è la visione che nell'ambito legislativo ha dato origine alla normativa su questo settore in cui l'elemento della mutualità viene ad introdurre in essa categorie non economiche e logiche antieconomiche (la finalità non lucrativa, il divieto alla distribuzione degli utili, un'impresa costruita sui bisogni e non sugli interessi) (Jossa, 2003, 2005; Cuomo, 2003).

In secondo luogo emerge come questo settore possa, oggi sempre di più, solo approssimativamente identificarsi con la tipologia delle cooperative di produzione e lavoro. Come si accennava, la prima cooperativa che nasce è di consumatori, e questa presenta caratteristiche spesso estremamente diverse rispetto ad altre tipologie²⁰. In particolare negli ultimi decenni è emerso con particolare forza il settore delle cooperative sociali, anche e soprattutto in conseguenza della crisi del welfare (vedi Musella, 2005), che ha raggiunto un ruolo, sia come fatturato che come addetti, di primo piano, oltre che per le funzioni di supplenza svolte all'interno di un tessuto sociale sempre più sfilacciato, sia in termini di ascolto e intervento sulle molte condizioni di marginalità che il mercato produce, sia come forma di intervento sulla sicurezza sociale, dato che per molti questa rappresenta l'unica o l'ultima occasione di occupazione.

2.1.7 - Un Tentativo di Ridefinizione del Dibattito -

Proprio facendo riferimento in particolare a questo tipo di esperienza, e alla reazione che in certi ambiti della cooperazione si innescano all'indomani degli anni '80 contro la tendenza all'isomorfismo che si andava diffondendo nei paradigmi gestionali cooperativi, in favore di una riscoperta delle radici sociali della cooperazione, si muovono prospettive teoriche che si differenziano in modo significativo rispetto alla prospettiva delineata nelle pagine precedenti.

²⁰ Le recenti vicende relative a UNIPOL hanno chiaramente evidenziato come per queste imprese i processi di isomorfismo hanno assunto un ruolo molto significativo nelle logiche organizzative e di mercato così come risulta chiaro come queste non soffrano dei problemi tipicamente associati all'impresa cooperativa, per tutti la carenza di capitali per gli investimenti, o che altri elementi tipici come l'egualitarismo e i processi democratici soffrano ben di più che nelle altre cooperative.

Il riferimento più significativo è alla produzione teorica di S.Zamagni e a quei pensatori che a lui in un qualche modo fanno riferimento. Secondo tale approccio è necessario mutare sia il settore di attenzione, facendo molto più riferimento al settore delle cooperative sociali (che, vale la pena ricordare, emerge proprio in Italia con la prima normativa risalente al 1991 che ne riconosce le caratteristiche peculiari anche rispetto alle altre tipologie di cooperativa), così come gli strumenti e le categorie analitiche utilizzate.

Il modo di studiare il fenomeno cooperativo che si è affermato nei decenni risulta, secondo questa lettura, attraversato da una premessa di fondo che ne inficia alla radice qualunque conclusione dato che questa viene posta già nelle premesse da cui l'intera analisi prende piede: vale a dire il fatto che l'impresa cooperativa trae ragione e spazio dai fallimenti del mercato e, come affermano esplicitamente autori come Hansmann, finché e nella misura in cui tali fallimenti continueranno a darsi. Tanto più procede l'aggiustamento di tali fallimenti tanto meno l'anomalia cooperativa avrà spazio. Il risultato è già scritto nelle premesse: la destinazione ad una condizione comunque di nicchia.

Ciò che viene invece proposto è una visione parzialmente alternativa in cui l'impresa cooperativa è interpretata come “un modo più avanzato di fare impresa in sistemi socialmente avanzati; e ciò nel senso che esso rappresenta il coronamento dell'aspirazione di coloro che intendono il lavoro come occasione di autorealizzazione” (Zamagni 2005, p.15).

L'esplicito richiamarsi alle posizioni etiche di J.S.Mill, serve a rivendicare un legame con una tradizione liberale ma di stampo decisamente sociale. Che si tratti di fallimenti di mercato di stampo neoclassico o del Fallimento del Mercato di ispirazione socialista, ciò che viene messo in discussione sono le stesse categorie di analisi: non si possono comparare imprese cooperative e capitalistiche dato che le caratteristiche delle prime non sono perfettamente replicabili dalle seconde (per l'idea di incommensurabilità fra fattore lavoro e fattore capitale vedi: Dow, 2003) , la pura competitività risulta essere un criterio solo parziale: “l'assunzione che gli agenti economici siano auto-interessati è un limite comune agli schemi di Ward e Hansmann, e spiega la loro difficoltà quando si tratta di spiegare comportamenti che non sono auto-interessati”(Borzaga-Tortia, 2005, p.253-4).

Lo sviluppo delle imprese cooperative si basa su processi di socializzazione di tipo orizzontale e su criteri di solidarietà, reciprocità, equità e fiducia. Gli obiettivi di efficienza che ogni impresa si dà, vanno valutati in relazione agli incentivi forniti da quella tipologia di impresa che nel caso delle cooperative sono anche e soprattutto motivazionali, legati all'empowerment degli stakeholder non capitalisti. Viene messo in discussione il contenuto del concetto di efficienza solitamente usato in quanto non neutrale ma ideologicamente connotato: "il limite delle teorie economiche no-profit è quello di spiegare l'esistenza e il modo di funzionamento di tali organizzazioni a partire dal principio pre-analitico della naturalità dell'individualismo assiologico . Assegnando a tale principio un privilegio paradigmatico, ne deriva che ogni spiegazione del no-profit deve 'fare i conti' con quel punto di partenza il quale finisce per assumere lo status di benchmark" (S.Zamagni, 2003b; su questi punti vedi anche S.Zamagni, 2003, 2005).

Lo stesso concetto di mercato viene indagato per riportare alla luce interpretazioni non in linea con l'idea neoclassica meccanicistica di mercato, secondo una tradizione che attraversa Polany e giunge alla scuola umanistica italiana che precede lo stesso Smith (vedi Bruni, 2010; Bruni-Smerilli, 2011; Salani, 2005)

Le loro analisi però non si pongono fuori dal dibattito citato ma si intersecano con quello anche se in modo trasversale: circa il problema costituito dal processo decisionale democratico sostengono come questa non sia necessariamente in contrasto con l'efficienza dato che la circolazione delle informazioni, il clima di fiducia tra manager e lavoratori possono abbassare i costi di governo dell'impresa in misura molto significativa (Borzaga-Tortia, 2005). La relazione che lega il socio all'impresa è legata a dimensioni che superano il semplice piano contrattuale, il legame ha anche caratteri assiologici, per cui sono da rifiutare le posizioni che leggono i rapporti interni secondo la logica dei contratti di agenzia , così come è fuorviante sostenere come fanno Alchian e Demsetz che dire ad un impiegato cosa fare è analogo che dire cosa si vuole ad un negoziante: alla base dell'operare dei soci nell'impresa non vi è solo il comando ma vi sono anche comportamenti informali e una specifica cultura d'impresa (Zamagni, 2005).

2.2 - LA LETTERATURA ORGANIZZATIVA

2.2.1 - L'Approccio Mainstream e le Prime Sistemizzazioni -

Rispetto a quella di stampo più propriamente economico che abbiamo visto nelle pagine precedenti, la letteratura organizzativa sulla cooperazione si sviluppa con un ritardo ancora maggiore.

Negli anni '80, S.Zan in uno dei primi studi dichiaratamente organizzativisti sulle imprese cooperative, lamentava l'assenza di studi paragonabili cui fare riferimento (S.Zan, 1982), e un decennio più tardi un'analogha lamentela veniva formulata da Ferrante: "...dovendo fare i conti con una quasi totale latitanza di seri studi organizzativi in tema di cooperazione" (cfr. M.Ferrante 1993, p.12).

La letteratura che successivamente è venuta accumulandosi riguarda spesso studi empirici, su casi raramente comparabili fra loro. Ciò in ragione di alcuni problemi di fondo già richiamati, relativi alle difficoltà definitorie che affliggono il modello cooperativo dalle sue origini; oltre a ciò si aggiunga che la normativa relativa alla cooperazione presenta numerose difformità fra un paese e l'altro, e fra un continente e l'altro che acuiscono il problema di leggere in modo sistematico realtà anche molto diverse fra loro.

Un'altra ragione sta, come abbiamo già visto, anche nel giudizio negativo che di queste imprese veniva dato dalla letteratura economica, che le relegava o a condizioni di nicchia, o a modelli instabili ed inefficienti; in entrambi i casi epifenomeno transitorio di un più generale modello di impresa secondo i dettami dell'economia neoclassica.

Una chiave che ci sembra di poter identificare come sostanzialmente comune a molti studi organizzativi sulla cooperazione è la connotazione di impresa cooperativa rispetto a quella for-profit: vale a dire la dimensione valoriale, l'elemento ideologico inerente le finalità mutualistiche che unisce i soci fondatori e motiva il loro agire (comunque essa sia virata in termini politici, religiosi, sociali, ecc...). Posta questa premessa l'attenzione si appunta sulla permanenza/longevità delle imprese e quindi sul problema del mutamento organizzativo. Vale a dire, superata la visione utopistica di stampo oweniano più o meno ostile al mercato (vedi S.Zamagni, 2005) tutte le imprese cooperative per quanto mutualistiche, orientate al bisogno

dei soci, ecc..., restano imprese che si muovono sul mercato e in quanto tali si confrontano con quelle capitalistiche, affrontando perciò analoghi problemi di efficienza.

La sopravvivenza dell'impresa coincide con un suo, almeno parziale, successo economico. Ma il successo impone nuove sfide, cosa che determina una spinta al cambiamento: come avverrà tale cambiamento e come questo si porrà in relazione ai valori che stanno al fondo della sua nascita ma anche alla ricerca dell'efficacia rispetto alle sfide del mercato, diviene l'orizzonte problematico attorno a cui si articolano i contributi principali.

Il lavoro pionieristico di Meister all'indomani del secondo conflitto mondiale, prende in considerazione alcune imprese 'comunitarie' (sia francesi che italiane) e si propone di analizzarle assumendo una prospettiva comparativa relativa al loro ciclo di vita (A.Meister, 1971a). Il punto di partenza fa riferimento al lavoro di R. Michels, e alla sua famosa 'legge ferrea dell'oligarchia' (R.Michels, 1966), per il quale è il processo organizzativo in se stesso che determina quei cambiamenti strutturali e di mentalità, che inevitabilmente portano alla formazione di elites dirigenti professionali e quindi all'affermazione di un sistema di fatto oligarchico; evoluzione che dal suo punto di vista non risparmia neanche le organizzazioni di tipo cooperativo. All'interno di questo quadro Meister identifica un processo di evoluzione delle imprese cooperative, che le vede attraversare quattro stadi, che ricalcano i canonici stadi delle teorie evolutive, dalla nascita al declino.

Le prime due fasi (fase della 'conquista' e fase del 'consolidamento') rappresentano rispettivamente la fase iniziale caratterizzata dal piccolo numero dei membri, l'entusiasmo per la mission, il carattere fortemente democratico ed egualitario, la partecipazione convinta. E quella successiva che sorge quando, sotto la pressione del mondo esterno (il mercato, la società, il contesto politico,...), il gruppo comincia a strutturarsi alla ricerca della sopravvivenza/successo economico, cosa che comporta il fare compromessi rispetto ai valori fondanti, e che quindi comincia ad incrinare il modello egualitario così come esso si dava alle origini.

La terza fase è quella che Meister chiama fase della 'coesistenza'. E' la fase in cui l'impresa accetta i principi capitalistici rinunciando all'opposizione ai valori del mercato sulla base della quale era nata. Lo sviluppo e l'organizzazione razionale della produzione hanno dato origine ad una frattura fra la base e la dirigenza; la dimensione democratica si è fortemente

contratta e la delega ai vertici è ormai omnicomprensiva; all'interno degli organismi rappresentativi i delegati della base più che alla gestione tendono ormai a concentrarsi su richieste di carattere rivendicativo. Gli imperativi economici sembrano aver avuto il sopravvento sulle finalità di protezione dei soci. A questa, secondo Meister, segue una quarta fase ('il potere degli amministratori') in cui si esaspera ulteriormente la frattura fra base e vertice con la parallela adesione ai principi del mercato, e l'abbandono dei valori comunitari originari, inoltre il potere proseguendo la propria deriva, dagli organi del potere esecutivo passa gradualmente agli amministratori, cioè a coloro che controllano la macchina burocratica e quindi le informazioni che la concernono.

Soprattutto quest'ultima tendenza evolutiva è secondo Meister una tendenza generalizzabile alla maggioranza delle imprese cooperative (A. Meister, 1971; 1971b). La visione che ne esce è quindi quella di una evoluzione che si estrinseca però in una sostanziale involuzione: così come dettato dal modello di Michels, le peculiarità del modello cooperativo si riducono a definire dei caratteri dell'organizzazione nella sua età nascente (una sorta di 'malattia infantile dell'organizzazione'), che non riesce a reggere all'incedere delle forze messe in moto dall'inevitabile adattamento al contesto (mercato) che necessariamente passa per livelli crescenti di (ri)strutturazione organizzativa.

Contributo molto più articolato è quello di Zan: anch'egli si orienta verso una analisi del ciclo di vita delle imprese cooperative (S.Zan, 1982). La proposta di Selznick che vede nel processo di istituzionalizzazione il passaggio dinamico alla fase successiva rispetto allo 'statu nascenti'(P.Selznick, 1948), è considerata da Zan troppo semplificata per cogliere il fenomeno cooperativo, in quanto porta ad affrontare il cambiamento secondo una logica sostanzialmente dicotomica sulla presenza/assenza di una determinata variabile. Analogamente inadatta è secondo Zan la proposta di Greiner che identifica cinque fasi evolutive ed il passaggio da una fase ad un'altra determinato da una crisi (rivoluzione) (L.E.Greiner ,1972). Ciò in quanto il livello di astrazione richiesto da questo modello evolutivo presuppone una omogeneità tra il campione di imprese cooperative che non si dà nella realtà, ed inoltre perché l'analisi proposta si limita a categorie (il sistema di autorità) che escludono quelle più specifiche del modello cooperativo. Anche il modello evolutivo di matrice biologica è considerato inadatto in quanto prevede una evoluzione dell'impresa che

ha come atto finale la morte laddove questa può occorrere in ogni fase o anche non avvenire nel caso l'impresa risponda positivamente alle sfide dell'ambiente (S.Zan, 1982 p.222-4).

La sua proposta muove dall'idea di ricercare una specificità cooperativa all'interno del mondo delle imprese, che possa perciò trovare un riscontro anche a livello organizzativo. In particolare data l'estrema varietà empirica delle forme cooperative, procede attraverso la costruzione di tre tipi ideali di impresa cooperativa che permetta una semplificazione euristicamente operativa. Il tipo di impresa così identificato "viene considerato come 'sistema organizzativo' in stretta e costante relazione con l'ambiente esterno" (S.Zan, 1982, p.11), e la descrizione mira a mettere in evidenza il ciclo di vita di ciascuna forma.

Appoggiandosi perciò ai criteri canonici, dà una definizione di impresa cooperativa che richiama i classici principi ispiratori della tradizione (la produzione tramite il lavoro dei soci; l'amministrazione democratica; i limiti all'apporto e alla retribuzione del capitale; la caratterizzazione in senso sociale). L'analisi procede richiamandosi alla classificazione di Blau e Scott secondo la logica del "cui bono" e identificando in base a questa, tre tipologie di cooperative sulla base delle caratteristiche del socio e del rapporto tra socio e impresa (e non operando la distinzione tradizionale in base ai settori economici).

Proprio perché secondo Zan le analisi delle coop hanno sempre sofferto di eccessiva astrazione, quale è quella che le differenzia per settore di attività, la sua proposta è quella di costruire tre tipi ideali e sulla scorta di questi verificarne la capacità euristica nel confronto con la realtà. Le tre tipologie che ne emergono connotate da differenze strutturali nel rapporto socio-lavoratore-cliente, sono le cooperative di lavoro, le cooperative di utenza e le cooperative di supporto.

L'analisi che viene condotta si appoggia all'idea di un cambiamento delle imprese che segue una linea evolutiva che passa da una fase iniziale e quindi, secondo il classico percorso di istituzionalizzazione e burocratizzazione, ad una seconda fase in cui i ruoli e le relazioni si strutturano e si consolidano, la struttura organizzativa si articola diversificandosi, la cultura organizzativa e i fini subiscono delle tensioni che ne determinano mutamenti anche significativi; in questo senso il rapporto col mercato e le sue logiche è la chiave di volta dei processi di mutamento. Prima e seconda fase coincidono sostanzialmente con quelle già identificate da Meister.

L'incremento dimensionale, l'ingresso di nuove figure attratte da motivazioni (in parte) diverse da quelle dei soci originari, l'articolazione della struttura con la creazione di vere e proprie tecnostrutture funzionali, costituisce al tempo stesso indice del successo dell'impresa cooperativa e segnale dei problemi che l'impresa stessa si troverà ad affrontare.

Questo passaggio è inevitabile, pena l'insuccesso e la scomparsa dell'impresa. La sua critica alle impostazioni alla Meister, pur condividendone l'approccio di fondo, si appunta sul fatto che esse interpretano tale evoluzione secondo una prospettiva viziata da un errore metodologico: vale a dire mantenere intatte le categorie di analisi utili a interpretare la prima fase ed il cambiamento che ne deriva, ma che in seguito a questo diventano non più efficaci, in quanto lo stesso ambiente è mutato, perciò divenendo loro stesse fonte di resistenze 'nostalgiche' rispetto ad una passata 'età dell'oro'.

Il successo economico non è solo un accidente, ma rappresenta la risposta positiva ad una sfida che era stata portata dalla nascita stessa della cooperativa: in questo senso ciò non è solo un successo economico ma anche 'politico', e questo quindi non può non avere effetti anche sulla 'cultura aziendale' dell'impresa cooperativa, e sul rapporto tra impresa e mercato. Mercato che per tale ragione ora non può più essere visto come il male, secondo la consueta griglia ideologica, ma come il campo all'interno del quale misurare la propria capacità di innovare e trovare soluzioni efficienti (S.Zan, 1982, p. 240).

Nella visione di Zan il ciclo di vita dell'impresa trova nel mercato la variabile indipendente che motiva e determina il cambiamento. E questa pressione al cambiamento viene affrontata e risolta in modo diverso da ogni cooperativa, non solo rispetto alle tre tipologie identificate ma anche all'interno di ognuna di queste, cosa che dà conto di una difficoltà interpretativa di fondo del modello cooperativo e che imporrebbe una ricognizione puntuale della storia specifica di ogni singola impresa. Obiettivo della ricerca dovrebbe essere il 'problema specifico' dell'impresa così come emerge dallo strutturarsi del cambiamento dell'impresa e dalle contraddizioni interne che questo processo di consolidamento determina.

Seguendo la tripartizione di Zan, emerge come: nelle cooperative di lavoro il problema centrale è rappresentato da quello dell'autogestione, cioè inerente la partecipazione e la democraticità interna: dopo il periodo iniziale in cui si dava quella che definisce una

solidarietà meccanica fra i membri, con la crescita dimensionale e l'ingresso di personale tecnico e laureato (non identificatosi pienamente con i valori cooperativi), si determinano processi di burocratizzazione e istituzionalizzazione che danno vita ad una tecnostruttura che avoca a se processi decisionali sempre più specializzati. Ciò riduce il grado di trasparenza e condivisione delle decisioni, innescando un ulteriore processo di concentrazione del potere nelle mani del management.

La capacità di risolvere il problema tra struttura a sovrastruttura è il nodo specifico di tali cooperative, che se hanno mutato i mezzi (le strutture, appunto) non hanno però mutato i fini rispetto all'epoca iniziale. In ciò è osservabile secondo Zan il mutamento della cultura organizzativa che deve affrontare tale sfida affrontando il problema dell'autogestione non in quanto problema di valori assoluti, quanto come variabile organizzativa (S.Zan 1982 p.109-111).

Nelle cooperative di utenza invece, i soci sono i clienti e dato l'altissimo numero di questi e l'inevitabile deriva verso processi di delega a favore degli amministratori, il problema che emerge è la concentrazione del potere nelle mani del management (che non riesce ad essere controllato dal CdA , organo in maggior parte nominato dall'assemblea, che soffre dei medesimi problemi di insufficienti informazioni e competenze), e la conseguente parziale modificazione dei fini che ha trasformato la tutela dei soci in una più generica tutela dei consumatori. Ciò ha smussato il problema dell'autogestione, data anche la modesta partecipazione dei soci alla vita dell'impresa e il ricorso ad una ampia delega ai rappresentanti.

Per le cooperative di supporto infine la presenza di manager non soci, esplicitamente concentrati sulla propria carriera e quindi protesi a concepire l'impresa come cartina di tornasole delle proprie capacità, il problema è una vera e propria eterogenesi dei fini per cui la sopravvivenza dell'impresa prende il sopravvento sullo stesso interesse dei soci.

Da tale ricostruzione, Zan trae la conclusione che la realtà della cooperazione ha caratteristiche che solo in piccola parte permettono una generalizzazione di un modello interpretativo, la tripartizione mette in luce come le differenze tra i tipi ideali sono ampie e talvolta (come nel caso delle cooperative di lavoro) non vi è omogeneità neanche all'interno

di un tipo. Ciò lo porta a proporre una ricostruzione del ciclo di vita dell'impresa cooperativa in cui, alla prima fase che appartiene a tutti i tipi, ne segue una seconda applicabile alla generalità delle cooperative analizzate, ma che in quanto tale vede una varietà di riposte adattive molto ampia che determina una successiva evoluzione verso la terza fase, della industrializzazione, in cui invece emergono specificità e differenze notevoli, proprio perché le concrete soluzioni trovate dalle singole imprese per affrontare e cercare di risolvere il loro problema specifico, producono effetti sia sulla struttura interna che sui rapporti con l'ambiente diversi di volta in volta, cosa che impone una ricostruzione puntuale e non generalizzabile delle strategie prescelte.

In ciò è riscontrabile una differenza rispetto alla proposta di Meister in quanto questo, pur con alcune cautele ritiene fondata l'ipotesi che tale ciclo di vita sia estendibile a tutte le organizzazioni cooperative, ritenendo che eccezioni possano darsi solo relativamente a casi di piccole cooperative dove la mancanza di sviluppo permette il mantenimento dei valori originari, caso che comunque resta numericamente, e non solo, marginale (cfr. S.Zan, 1982, p.235 e seguenti).

2.2.2 - Un Approccio Contingentista: H.Mintzberg -

Un contributo interessante viene anche dalla scuola contingentista. Secondo questa vari sono i modelli organizzativi di successo, cosa che toglie fondamento all'idea della one-best-way. Nello spiegare tale varietà di risultati efficienti questi studiosi privilegiano l'importanza attribuita al contesto, la situazione nella quale si trova ad operare l'impresa, cosa che introduce l'idea della one-best-fit, l'adattamento ottimale alle condizioni ritenute determinanti. In particolare la scuola si articola fra coloro che imputano tale ruolo causale nel determinare le caratteristiche del modello organizzativo tra l'ambiente, la tecnologia, la strategia e la dimensione.

Figura di spicco in questo approccio è quella di Mintzberg che si connota per operare una sintesi delle diverse scuole cercando di costruire una tassonomia che prenda in considerazione, articolandole, le diverse variabili. In particolare ad una prima elaborazione costruita su cinque modelli di impresa ne segue un'altra alla fine degli anni '80, dove vengono aggiunti due ulteriori modelli.

Uno di questi, traendo spunto dall'idea di clan riconducibile a Ouchi (Ouchi, 1980; per una illustrazione del contributo di Ouchi vedi più avanti), è riferito a quella che chiama 'ideological organisation'. Anche in questo caso anche se il modello cui si riferisce non è direttamente l'impresa cooperativa, quanto un tipo di impresa collettiva che presenta caratteri estremi quale sono i kibbutz israeliani, è comunque possibile rintracciare in esso elementi che alla concreta impresa cooperativa possono adattarsi.

Secondo Mintzberg l'ideologia è "un complesso sistema di valori e principi condivisi da tutti i componenti di una organizzazione che la distingue dalle altre organizzazioni La qualità essenziale di tale ideologia è il suo potere di aggregazione. Essa lega il singolo dipendente all'organizzazione, generando spirito di corpo, senso di missione, in sostanza l'integrazione di fini individuali e collettivi che si fondono e si potenziano per sinergia" (Mintzberg, 1991, p.281). Laddove si riesce ad ottenere una (completa) identificazione dei dipendenti con l'impresa tale ideologia può essere usata per ottenere il coordinamento e il controllo delle attività al pari delle forme tradizionali.

Questo può essere ottenuto attraverso vari processi (selezione dei nuovi membri, socializzazione, indottrinamento) che determinano una standardizzazione dei principi (norme). Mintzberg sottolinea come tale processo sia simile a quello delle imprese burocratiche (entrambe si basano sulla standardizzazione normativa), ma come in quel caso il controllo sia meno appariscente ma molto più incisivo, andando a toccare le più intime convinzioni dei membri.

L'evoluzione di questo tipo di impresa passa da una fase iniziale in cui l'organizzazione nasce attorno ad un leader carismatico e ad una mission fortemente condivisa dai membri del gruppo (di solito tale organizzazione proprio per queste caratteristiche è nuova, solo raramente deriva da una trasformazione interna di una già esistente), seguita da una fase in cui l'agire si struttura attorno ai precedenti risultati efficaci, dando così origine a norme e direttive formali e informali che daranno vita a miti e leggende interne consolidate attorno ad eventi del passato. Questo produce una istituzionalizzazione dell'organizzazione che acquista una identità propria. Infine essa si allarga a nuovi membri la cui fedeltà all'impresa dipenderà dalla condivisione o meno dei valori originari (ovviamente il grado di condivisione sarà causa di una maggior o minore solidità dell'organizzazione). Fondamentale a questo

proposito sarà perciò la capacità dell'organizzazione di operare una efficace selezione all'ingresso e/o di 'indottrinamento' dei nuovi membri (ivi, p.282-5).

L'esempio che porta è quello del kibbutz israeliano. Anche se, per ammissione dello stesso Mintzberg, anche questo modello è altamente teorico, dato che la sua esistenza e sopravvivenza dipende da condizioni estreme, in primis il mantenere una piccola dimensione e l'evitare una rincorsa del profitto e della specializzazione interna dei ruoli. L'aspetto significativo è però legato alla possibilità che tale veste ideologica possa essere usata in sovrapposizione a forme di impresa di tipo tradizionale (con poteri centralizzati e strutture specialistiche), nelle quali la copertura ideologica è usata per risolvere i problemi. In questo senso il modello cui fa riferimento è quello delle imprese orientali di cui Toyota è l'esempio più rappresentativo. Nel confronto che propone con una grande impresa americana emergono caratteristiche relative alla prima (quali occupazione permanente, processo decisionale collegiale, responsabilità collettiva, controllo implicito e informale, orientamento all'integrazione dei ruoli) che corrispondono agli effetti che l'ideologia ha sull'organizzazione (ivi, p.291).

2.2.3 - L'Approccio Neoistituzionalista -

Il campo neoistituzionalista ha prodotto contributi significativi oltre a quelli già evidenziati nelle pagine precedenti, anche su un terreno più strettamente organizzativista. Interessante è quello che viene fornito da W.Ouchi, il quale cercando di estendere la validità dell'approccio transazionale sulla linea Coase-Williamson introduce un'ulteriore forma di regolazione: il clan. E' la ricerca dell'equità, afferma, a determinare i costi di transazione: essi sorgono quando è difficile determinare il valore del bene/servizio scambiato e tale difficoltà può sorgere o dal valore implicito del bene/servizio o dalla mancanza di fiducia tra le parti (Ouchi, 1980).

Secondo il modello presentato da Ouchi il mercato da un punto di vista teorico resta la forma ottimale di mediazione delle transazioni: la capacità del sistema dei prezzi di eliminare l'ambiguità nella valutazione delle prestazioni permette al sistema di tollerare anche un elevato grado di incongruenza tra gli obiettivi degli attori; ma l'emergere in taluni contesti di ambiguità sulla valutazione delle performance offerte e la contemporanea non congruenza

degli obiettivi, rendono il mercato un sistema non più efficiente. Ciò porta alla preferenza per il modello burocratico: “In questo senso ogni organizzazione burocratica costituisce un fallimento di mercato” (Ouchi, 1980, p.22). Ma secondo Ouchi anche la burocrazia può fallire e in quel caso la risposta non può essere nuovamente il mercato: il problema sorge quando si verificano bassa incoerenza sugli obiettivi ma alta ambiguità nella valutazione delle performance.

Questa condizione che mette in discussione la legittimità della gerarchia ad assegnare i riconoscimenti vede l'inefficienza della modalità regolativa burocratica, ed in questo caso secondo Ouchi la forma più adatta risulta essere quella a clan (Ouchi, 1980, p.24). Questa è definita come un modello organizzativo caratterizzato dalla fedeltà all'impresa, dalla presenza di valori comuni interiorizzati e condivisi, dalla responsabilità collettiva, dalla presenza di rituali e tradizioni interne all'impresa che permettono forme di controllo e valutazione delle performance laddove burocrazia e mercato falliscono (Ouchi, 1979; vedi anche Butler, 1982).

I processi di socializzazione che sedimentano all'interno del soggetto l'accettazione degli obiettivi dell'impresa sono alla base di questi comportamenti che permettono forme di regolamentazione che non sono correlate alla performance ma ad altri aspetti, appunto connessi ai valori e miti dell'impresa. La fiducia reciproca la condivisione di credenze miti e tradizioni permettono l'instaurarsi di relazioni di lungo periodo con costi di transazione estremamente più bassi di quelli che le altre forme dovrebbero accollarsi. Un clan è: “un dispositivo di gestione che tiene conto dei sacrifici a breve termine di alcune parti di uno scambi, quando questi sacrifici divengono evidenti, e poi compensa adeguatamente gli individui in modo che venga ripristinato l'equilibrio a lungo termine tra incentivi e contributi di tutte le parti” (Barney-Ouchi, p.354).

Per quanto non parli mai di cooperative il modello a clan richiama molti degli aspetti che del modello cooperativo sono costitutivi.

Sempre all'interno del neoistituzionalismo ma secondo un orientamento che fa riferimento alle posizioni riconducibili a Powell e DiMaggio si pone il contributo di Battaglia. Elemento centrale della sua lettura è l'idea che le istituzioni non possano essere analizzate come frutto di una attività razionale di progettazione, di scelte strategiche e organizzative consapevoli, ma che all'interno della società in cui queste sorgono vi siano delle influenze incrociate fra il campo organizzativo e la singola istituzione. Data la presenza di flussi di influenza reciproci

fra le istituzioni, non ha senso limitarsi a studiare il comportamento organizzativo di una impresa indipendentemente dalle altre, che appartengono al medesimo campo organizzativo. Lo studio è quindi orientato verso la comprensione dei processi sociali di costruzione della realtà (cfr. Camuffo-Cappellari, 1996). L'impresa non è perciò il risultato di una azione razionalmente orientata a definire una strategia che dia vita ad una organizzazione funzionale ai fini definiti, ma è il risultato di un processo di istituzionalizzazione in quanto immersa in un sistema di relazioni sociali che condizionano decisioni e comportamenti, limitandone la scelta anche rispetto a quelle che da un punto di vista astratto potrebbero sembrare le più adatte razionalmente al raggiungimento degli obiettivi prescelti.

Concetto chiave da questo punto di vista è quello di 'campo organizzativo', definito come: "un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo, e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili" (P.DiMaggio-W.Powell, 2000, p.90). La nascita di una certa impresa incide sulle caratteristiche del campo cui essa pertiene ma in misura analoga essa viene condizionata dalle routine, credenze e prassi affermatesi in quello stesso campo, ciò porta quell'impresa ad aderire a modalità organizzative e più in generale ad adattarsi a modelli di comportamento coerenti con quelli delle altre imprese di quel campo, cosa che giustifica l'affermazione dell'origine più sociale che tecnica dei sistemi organizzativi. Questo processo indica come obiettivi dell'impresa siano non solo quelli inerenti alla mission fondativa quanto anche processi di legittimazione sociale inerenti quel campo.

Questo processo è definito 'isomorfismo' e tale visione sottolinea come questo processo isomorfo agisca come una sorta di coercizione sull'impresa che la spinge a comportamenti coerenti con le altre imprese concorrenti nell'affrontare le medesime sfide ambientali (il riferimento alla logica ormai diffusa delle best practices, all'idea di benchmarking, alla logica della qualità totale, all'uso delle consulenze, sono indici di come tali modalità si siano affermate).

Tale processo adattivo essendo orientato alla ricerca di legittimazione da parte del contesto sociale e politico è anche fattore fondamentale di sopravvivenza: la adesione a comportamenti aderenti ai 'miti' più diffusi nelle prassi manageriali diventa inevitabile, ma al tempo stesso

fonte di successo al di là di quelli che possono essere i risultati effettivamente conseguiti (P.DiMaggio-W.Powell, 2000). Visione questa che mette in seria discussione l'idea dominante della selezione delle imprese effettuata dal mercato sulla base dell'efficienza, cioè del ruolo del mercato di selezionare tramite la concorrenza quelle imprese che risultino più capaci di organizzare vantaggiosamente (e razionalmente) la produzione e la vendita. In questo caso la sopravvivenza può essere assicurata anche da processi extramercato legati al conformismo a prassi ritenute corrette e perciò vantaggiose, cosa che porta loro quelle risorse capaci di permettergli di sopravvivere: la legittimazione sociale come fattore chiave della sopravvivenza (J.Meyer-B.Rowan, 2000)

Partendo da questo approccio Battaglia propone di applicare tale lettura al mondo cooperativo forte dell'ipotesi che quello della cooperazione sia un 'campo organizzativo' (F.Battaglia, 2005). Verificare tale ipotesi implica secondo Battaglia una ricerca empirica comparativa che evidenzia modalità organizzative e processi decisionali per verificare se questi siano diversi da quelli relativi alle imprese private. Ciò deve avvenire ricostruendo il ciclo di vita dell'organizzazione per mettere in evidenza il modo in cui si producono e riproducono nuovi comportamenti, regole e linguaggi. La visione evolutiva delle organizzazioni cui fa riferimento Battaglia si rifà alle teorie dell'adattamento che definiscono il passaggio dell'organizzazione attraverso diversi stadi in relazione al mutare sia della dimensione che della complessità: "si ritiene che la spinta evolutiva sia esercitata da entrambe le forze, cioè dalla crescita dimensionale e dall'aumento della complessità da gestire"(F.Battaglia 2005, p.50).

Facendo riferimento agli studi precedenti egli analizza i modelli evolutivi di Greiner, Meister e Zan, che seppur diversi fra loro circa numero delle fasi e loro caratteristiche, coincidono nel sostenere la modificazione delle caratteristiche organizzative lungo la variabile temporale e dimensionale. Secondo Battaglia dalla definizione delle fasi attraverso cui passano le organizzazioni cooperative è possibile identificare un trade-off fra efficienza, professionalità del management, specializzazione, distacco fra organi decisionali e operativi, da un lato e autogestione, condivisione di cultura e ideologia, autosfruttamento, omogeneità fra i operatori, dall'altro; aspetti che identificano la classica dicotomia fra caratteristiche legate allo stato nascente e quelle conseguenti ai processi di istituzionalizzazione (F.Battaglia, 2005, p.58-62)

Riprendendo gli schemi di Zan e Meister, Battaglia sottolinea come dall'analisi delle fasi da questi definite emerge come ogni fase, (che rappresenta un nuovo momento di equilibrio raggiunto dall'organizzazione rispetto a quello precedente andato in crisi), si definisca anche sulla base di un assetto culturale 'parzialmente' diverso rispetto alla fase precedente, e quindi "adeguare la strategia alla dinamica ambientale e, conseguentemente, la struttura alla strategia perseguita non basta. La struttura in ambienti complessi e competitivi, dovrà essere tarata e aggiustata con tratti culturali adeguati al perseguimento della strategia" (F.Battaglia, 2005, p.75).

L'influenza dell'ambiente e la complessità dei processi di adattamento, non modifica il quadro di riferimento per il quale le organizzazioni sono progettabili, la razionalità è limitata ma la dimensione causale della progettazione è assolutamente salva. La stessa dimensione culturale è determinabile con opportune dosi di gestione manageriale. La limitatezza della razionalità appare solo una enunciazione rispetto alla ampia capacità di intervento che comunque al management è riconosciuta: "la cultura è una leva interna di progettazione ... Disegnare una organizzazione significa, definiti la struttura e l'organigramma, tarare i processi, i flussi di informazione, i sistemi decisionali, ma anche e soprattutto impostare e governare una cultura organizzativa adeguata all'ambiente esterno e alla strategia perseguita (F.Battaglia, 2005, p.75).

2.2.4 - Verso Conclusioni più Radicali -

L'analisi di Battaglia come anche quella di Zan condividono l'idea di considerare quelle cooperative come imprese portatrici di peculiarità incardinate ai propri valori fondativi, cosa che si articola nell'obiettivo di ricercare una specificità anche organizzativa delle imprese cooperative che ne legittimi l'esistenza in un qualche modo 'altra' pur se perfettamente integrate all'interno di un sistema di mercato che costituisce il perimetro e il parametro determinante. Una prospettiva che si propone di tutelare quelle caratteristiche peculiari che però, come già abbiamo visto in diversi contributi, si conciliano con estrema difficoltà con i principi alla base degli approcci legati all'ortodossia economica neoliberale.

Le difficoltà che questi tentativi incontrano possono essere verificate analizzando come altri autori che partono da un medesimo approccio mainstream applicato al modello cooperativo, giungono però a conclusioni ben più drastiche ma più coerenti anche con le premesse economiche dei medesimi modelli, che si saldano con le conclusioni raggiunte dagli autori dell'ortodossia economica.

Un primo esempio lo troviamo nel contributo di P.L.Sacco, all'interno di una visione in cui centrale è il concetto di isomorfismo secondo l'interpretazione datane da Powell e DiMaggio. Egli concorda con l'idea che la spinta all'isomorfismo derivi dall'agire sul medesimo mercato delle imprese capitalistiche, cosa che impone alle cooperative una pressione competitiva in termini di risultati raggiunti (P.L.Sacco, 1998). Il modello di riferimento si richiama alle posizioni di Hannan e Freeman, per cui il processo evolutivo è visto secondo la metafora biologica di una selezione naturale all'interno di 'popolazioni' organizzative nelle quali si sviluppa una lotta per le risorse scarse.

L'impresa è un agente dotato di regole la cui complessità riflette la complessità dell'ambiente esterno, che sviluppa una razionalità adattiva finalizzato alla sopravvivenza. In un contesto di incertezza risulta essenziale l'osservazione e l'imitazione dei comportamenti efficaci adottati dalle altre imprese. Se fondata è l'esistenza di una tendenza all'isomorfismo, Sacco però sottolinea l'errore insito in molti studi nell'interpretare tale pressione all'interno di una visione che compara le singole imprese: se tale valutazione ha un senso per le imprese capitalistiche, ciò non corrisponde alla natura delle imprese cooperative che nascono come parte di un sistema di operatori: non è possibile una reale comprensione dei fattori di vantaggio competitivo dell'organizzazione cooperativa prescindendo dalla natura sistemica del suo modello (cfr. P.L.Sacco, 1988, p.198).

Il riferimento è a quelle categorie reputazionali, di fiducia e affidabilità (cfr. W.Ouchi, 1980) che nelle teorie dei costi di transazione costituiscono un costo a carico delle imprese capitalistiche nel loro sforzo di trovare meccanismi regolativi adeguati, mentre risultano fattori costitutivi per il modello di impresa cooperativa. La creazione di network e la stabilità delle relazioni permettono la costruzione di filiere produttive che realizzano una integrazione verticale più flessibile di quella ottenibile attraverso la tradizionale fusione/acquisizione (P.L.Sacco, 1988, p.200). La fattibilità e la capacità di tenuta di questo modello alternativo è

subordinato alla capacità di mantenere e valorizzare le caratteristiche proprie dell'impresa cooperativa fra cui primariamente una effettiva partecipazione dei soci alla vita e alle decisioni dell'impresa, cosa che deve passare attraverso una formazione del capitale umano per una elevata qualità e competenza da parte di tutti. Una visione sostanzialmente ottimistica sulle possibilità dell'impresa cooperativa di conciliare le sue peculiarità in un contesto competitivo.

Diversa le conclusioni di Bager (T.Bager, 1994). Le cause dell'isomorfismo sono diverse: è discutibile afferma, la tesi di carattere economicistico per cui è la differenza di efficienza fra le diverse tipologie di imprese a rappresentare la principale fonte di pressione isomorfica sulle imprese cooperative. Il concetto di efficienza non è infatti così chiaro e univoco come si vuol fare apparire (cfr. su questo punto le importanti riflessioni di Zamagni 2005).

Nel caso delle cooperative due sono le principali pressioni ambientali: quelle derivanti dai competitor e quelle legate all'identità cooperativa. Ne deriva che la direzione della pressione adattiva non è necessariamente univoca: egli identifica due possibili direzioni isomorfe: una per la quale l'impresa accentua la propria specificità (processo isomorfo congruente) attraverso un potenziamento dell'interazione con altre imprese cooperative, l'altra in cui invece abbandona tali specificità attraverso l'adozione di forme organizzative e finalità imprenditoriali di tipo tradizionale (T.Bager, p.43).

Comprendere il processo di riorganizzazione è complesso perché esso è graduale e spesso mascherato da processi riorganizzativi asseriti 'organization-neutral', che mantengono la medesima struttura formale.

Analizzando il caso di cooperative scandinave egli giunge alla conclusione che il processo che con più evidenze si sta affermando risulta essere quello non congruente, e ciò non solo per le pressioni ambientali, ma anche in conseguenza di processi interni di riorganizzazione come quello di verticalizzazione e centralizzazione dovuto alla costruzione di federazioni che ha ridotto il controllo dei membri sulle loro cooperative, cosa che a sua volta, ha favorito l'incremento di potere nelle mani di specialisti e manager sempre più reclutati dall'esterno e con una formazione di tipo tradizionale.

Parte da un approccio neoistituzionalista anche l'analisi di Garzoni, che riconosce la peculiarità valoriale nell'origine delle cooperative, ma questi valori vengono valutati esclusivamente quali vantaggi o svantaggi all'interno di un quadro che non ammette eccezioni alla competizione per l'efficienza: "Le imprese cooperative competono negli stessi mercati competitivi delle capitalistiche. Le modificazioni dell'ambiente economico importano dunque nella stessa misura sulle une e sulle altre, così come identiche sono le minacce e le opportunità che ne derivano"(A.Garzoni, 2003, p.155). Perciò conformemente all'approccio economico dominante principi quali le procedure democratiche, l'eleggibilità dei vertici, la lentezza decisionale sono punti di debolezza, che vanno rimossi, mentre il richiamo alla condivisione delle scelte abbattendo i costi di transazione sono punti di forza da valorizzare (ivi, p.63-65).

Che la visione di tali valori sia assolutamente strumentale ad una ottica economicistica è evidente come è evidente che non vi sia alcuno spazio per un ipotetico modello di impresa cooperativa a se stante: "La tendenziale perdita di agevolazioni fiscali e del sostegno da parte delle amministrazioni pubbliche rappresenta motivo di seria preoccupazione per quelle imprese cooperative che non hanno saputo orientarsi verso un meccanismo di mercato ... l'intensificarsi delle pressioni concorrenziali ... il crescente potere contrattuale della grande distribuzione, la necessità di intraprendere una sviluppo internazionale ... rendono necessaria anche per le cooperative che da tempo hanno adottato una filosofia di gestione improntata ad una sana economicità, una riflessione sulle modalità di governo aziendale" (ivi, p.1).

Una lettura che si pone in linea con quelle posizioni che identificano nella legislazione di favore da parte dello Stato una delle ragioni della sopravvivenza delle cooperative, nonostante la inefficienza economica e quindi una delle tare di fondo del loro modello imprenditoriale.

Centrale per il successo dell'impresa è la 'qualità del management', il 'dinamismo imprenditoriale', 'la capacità imprenditoriale del vertice aziendale di identificare una strategia di sviluppo coerente con le trasformazioni del settore di appartenenza', "il vertice aziendale non solo deve saper formulare una propria visione dello sviluppo, cogliendo i segnali che arrivano dall'ambiente e dall'organizzazione, ma deve riuscire a trasmetterlo ai collaboratori per cercare le condizioni della sua realizzazione" (ivi, p.6-7).

In questa prospettiva è visto positivamente la recente apertura delle cooperative all'ingresso di manager di formazione 'esterna', cui però deve essere riconosciuta una maggior libertà di manovra rispetto alle logiche tradizionalmente 'conservatrici' e 'autoreferenziali' delle organizzazioni cooperative. Il quadro istituzionale in cui è possibile realizzarlo è quel modello dualistico introdotto con la riforma del 2003, in cui il ruolo riconosciuto all'assemblea è decisamente ridotto, ed inoltre è stata prevista la possibilità di avere amministratori non soci. D'altra parte che il principio democratico non sia un valore in sé all'interno di una visione neoliberista è fatto assodato:” Il principio della gestione democratica’ rappresenta una grande opportunità in quanto ad esso può ricondursi una maggior produttività” (ivi, p.4), infatti “partecipare alle decisioni è secondo molti autori, alla base di una superiore motivazione e quindi di una maggiore produttività: perché porta ad una maggior vigilanza reciproca dei lavoratori, perché con l'identificazione nell'azienda si riduce il conflitto, evita comportamenti opportunistici”(ivi, p.62-63).

La ridefinizione delle categorie tipiche dell'impresa cooperativa è completa; lo stesso scopo mutualistico (crescita economico-culturale dei soci) viene distinta (e subordinata) al 'fine' dell'impresa che naturalmente è l'impresa stessa cioè la sua funzionalità economica, il suo sviluppo duraturo. Ciò deriva dal principio dell'adattamento che costituisce una pressione invincibile per le imprese che vogliono sopravvivere: il mercato con le sue logiche impone scelte strategiche orientate all'efficienza e all'innovazione, al punto che anche un aspetto da tanti richiamato come tradizionalmente a disposizione delle cooperative come la facilità di costruire network basati sulla fiducia (il riferimento è alle tesi di Ouchi) è da lui visto con sospetto dato che questi hanno l'effetto di limitare la salvifica funzione della concorrenza sulla continua ricerca dell'efficienza.

Conseguentemente anche un'altra questione ampiamente dibattuta nel mondo cooperativo, viene risolta con nettezza: ”Se la forma cooperativa discende dalla capacità di abbattere i costi di transazione, ne deriva che è del tutto logico che essa possa dotarsi di una società di capitali, per effettuare operazioni per le quali quest'ultima risulti più vantaggiosa”(ivi, p.120)

Il tentativo risente di scelte che rendono problematico tenere imprese, che restano comunque cooperative, all'interno del quadro neoclassico: “In relazione ai fini le cooperative si qualificano pertanto, non per la rinuncia al reddito, ma per la particolare destinazione ad esso istituzionalmente assegnato ... è perciò possibile intendere efficienza e solidarietà, come

obiettivi non conflittuali, capaci di innescare un circolo virtuoso ... concezione non piramidale del fine dell'impresa per cui i risultati competitivi, reddituali e sociali contribuiscono in modo congiunto e armonico allo sviluppo dell'impresa cooperativa. Il soddisfacimento delle esigenze dei soci non va perseguito comunque in via diretta, attraverso condizioni di favore tese a pregiudicare la funzionalità e lo sviluppo futuro, ma in via mediata, attraverso il corretto funzionamento economico e produttivo dell'impresa" (ivi, p.41-2) e per essere ancora più chiari "l'obiettivo cooperativo in sé consistente nell'offrire ai soci condizioni più vantaggiose rispetto al mercato, non può essere sovraordinato rispetto ai più generali obiettivi di economicità di lungo periodo e di durabilità nel tempo" (ivi, p.44). Considerazione dove è facile osservare che le premesse di armonica articolazione dei fini lascino il posto ad una precisa ed univoca definizione delle priorità secondo una logica di stampo indubbiamente economicistico.

Un ulteriore esempio di come la lettura organizzativa di stampo mainstream radicalizzi le conclusioni, l'abbiamo nel capitolo dedicato alle imprese cooperative di uno dei più importanti manuali universitari di Organizzazione aziendale (cfr. G.Costa-R.Nacamulli, 1996), dove Savi conclude il suo articolo sul modello cooperativo affermando: "verrà in luce, ci auguriamo, la bipolarità del suo futuro, diviso fra una vocazione a dare risposte socialmente utili e l'esigenza di rispondere a un mercato sempre più severo, adottando tutti gli strumenti dell'impresa classica" (T.Savi, 1996, p.188).

Come risulta già chiaro la posizione assunta dall'autore non riconosce alcun tipo di legittimità all'idea di una specificità cooperativa: non al cosiddetto settore no-profit ("Il concetto di impresa non profit è una contraddizione in termini" (T.Savi, 1996, p.176)), né alla cooperazione tradizionale perché se questa nasce per la tutela dei più deboli con l'obiettivo di costruire un'economia della solidarietà antagonista a quella del profitto individuale: "il tempo e l'esperienza hanno attenuato le distanze rivelando i confini dell'utopia"(T.Savi, 1996, p.173).

Il contesto economico è dominato dal paradigma di mercato e questo si impone con una pressione assoluta sulle imprese per cui è inevitabile l'adeguarsi alle logiche più efficienti che sono quelle già applicate nelle imprese capitalistiche. L'adattamento è derivato inevitabile e necessaria. Non si dà neanche la possibilità che possano esservi nicchie dove il fallimento di mercato permette la sopravvivenza di questi modelli di impresa.

L'analisi dell'organizzazione cooperativa che ne consegue è perciò una disamina delle presunte peculiarità cooperative, perché tali differenze determinano inefficienze (secondo le linee già esaminate nei capitoli precedenti) e sono perciò destinate a scomparire: la tradizionale diffidenza verso il profitto e la tutela dell'occupazione con l'irrompere della crisi vede aprirsi un trade-off fra occupazione e profitto: per far quadrare i conti è necessario abbattere i costi, quindi esternalizzare attività per risparmiare, questo allontana dal proprio fine di tutela dei più deboli, anche se solo una impresa forte può offrire una tutela efficace: "il cane si morde la coda. Per realizzare i propri scopi la cooperativa deve tradirli" (T.Savi 1996, p.185). Differenze che comunque, afferma, sono in realtà già in parte superate da processi isomorfici compiuti dal movimento cooperativo stesso come ad esempio sul versante finanziario dove il bisogno ha portato alla creazione di organismi finanziari, bancari e assicurativi al centro del sistema di aziende cooperative cui affidare il compito di regolare i macroflussi finanziari. Enti che per dimensioni e risultati sono giunti alla ribalta della grande economia nazionale, cosa che testimonia del loro agire secondo logiche coerenti a quelle tradizionali capitalistiche (T.Savi, 1996, p.188).

Interessante richiamare un intervento di qualche anno prima dello stesso autore all'interno di un Convegno organizzato da Legacoop. Nella propria relazione identificava l'autogestione come il nodo centrale dell'identità cooperativa, e il tentativo di trovare una soluzione alla differenza tra potere reale e potere formale, lo sforzo principale compiuto dal movimento cooperativo degli ultimi anni.

Dopo aver evidenziato l'esclusione dei soci dai grandi temi gestionali (strategia, finanza, controllo, amministrazione, ecc..) per ragioni di competenze specialistiche, parlando di organizzazione del lavoro afferma: "i soci, specie quando sono anche lavoratori dipendenti della cooperativa, possono intervenire invece sul terreno concreto dei modi in cui si svolge la loro attività quotidiana: essi sono in grado di conoscere e di valutare le singole situazioni operative legate alle fasi di lavorazione, ai tempi, alla produttività, Se questi aspetti "derivati" (ma essenziali) vengono sottratti al loro giudizio e al loro contributo, penso sia difficile immaginare che il mito dell'autogestione sia perseguibile su altri piani e in altre sedi più remote dal lavoro. In altri termini, se i soci non possono decidere del loro lavoro (materia accessibile e del tutto omogenea alle loro conoscenze professionali e quindi alle loro

possibilità di intervento e di controllo) come è possibile sostenere l'illusione di una loro partecipazione attiva a decisioni di maggior respiro e complessità?" (T.Savi 1986, p.106).

Qui Savi coglie un aspetto centrale del problema inerente il modello organizzativo cooperativo: vale a dire l'incongruenza di elementi fra loro difficilmente conciliabili come il modello della autogestione e le forme organizzative che prevedono l'adeguamento a modelli elaborati per l'impresa capitalistica.

Come abbiamo visto nell'evoluzione dell'impresa cooperativa verso l'adozione di modalità operative e gestionali di stampo capitalistico, legate a categorie quali efficienza, specializzazione, flessibilità produttiva, ecc... la possibilità di armonizzare il nuovo modo organizzativo con quel 'vecchio' principio valoriale resta sullo sfondo demandata allo sforzo e all'impegno che si dovrà approfondire per quel fine, ma nulla è detto su come ciò sarà possibile, e anno dopo anno è facile verificare come quella quadratura del cerchio sia rimasta sempre un orizzonte non raggiunto²¹.

A queste considerazioni Savi aggiunge l'altro aspetto rilevante a questo proposito, vale a dire la necessaria relazione fra principio dell'autogestione e struttura aziendale: " Il buon senso prima ancora della 'ratio' giuridica ci suggerisce che il primo passo dell'autogestione dovrebbe consentire ai soci di scegliere il modello organizzativo, cioè la struttura di potere della propria cooperativa, e la conseguente rete dei poteri delegati ai tecnici specialistici. L'osservazione sul campo ci testimonia l'opposto. E' la cosiddetta tecnostuttura a scegliere i propri modi di funzionamento, il proprio assetto, gli strumenti di controllo, e con ciò determina anche il complementare – e spesso scarso – ruolo dei soci in cooperativa". (T.Savi, 1986, p.107)

2.2.5 - La Posizione Critica: L'Approccio Soggettivista -

Rispetto ad una postura che accomuna i contributi visti finora, caratterizzata da una predeterminazione dell'organizzazione rispetto agli attori (sia nella versione meccanica orientata secondo criteri di razionalità assoluta alla definizione della soluzione ottimizzante, sia in quella organica in cui, secondo la metafora biologica, è l'adattamento all'ambiente a

²¹ Vedi a questo proposito la lucida disamina che ne fa dall'interno uno dei più acuti protagonisti del mondo cooperativo (M.Viviani 2009)

costituire il criterio funzionale che muove i sottosistemi verso soluzioni efficienti), si contrappone una postura epistemologica che, come abbiamo visto, pur se in un'ottica che comunque reifica l'organizzazione, la definisce solo a posteriori, come risultato di volta in volta da verificare, dei concreti processi di interazione degli agenti. Processi che, informati dalla cultura aziendale, definiscono prassi, miti, precedenti, regolarità nell'agire degli appartenenti al gruppo. L'organizzazione ne rappresenta il risultato finale, ma come tale sottratto alla possibilità di una progettazione razionale.

Su una posizione che elabora una linea di pensiero che congiunge il pionieristico lavoro di Beatrice Webb sulle cooperative del 1891, alla proposta di Meister del 1984, passando per il lavoro di Michels del 1948 sulla legge ferrea dell'organizzazione, troviamo il contributo di Y. Stryjan, secondo il quale: "These, and similar models, put the blame for this failure-boundedness constitutional flaws built into the very concept of self-management, on the general dynamics of organizations pressure that sooner or later force such organizations into a conventional mould, or on any combination of the above" (Y.Stryjan, 1994, p.61-2). La sua proposta è di modificare il punto di vista e di non concentrarsi sulla struttura bensì sul processo organizzativo: il successo di una impresa self-managed viene visto come la manifestazione di un processo di riproduzione, mentre la degenerazione come il fallimento dello stesso. Il concetto di riproduzione assegna un ruolo centrale al concetto di membership e agli inputs che derivano dai singoli membri: il processo 'core' dell'impresa cooperativa è la riproduzione della membership, che coinvolge il reclutamento selettivo, l'esistenza un 'frame of reference' condiviso (cultura organizzativa), e di un repertorio di regole e procedure²².

Il punto di vista si avvicina alle posizioni legate al cognitivismo che riconoscono un ruolo fondamentale all'indagine sulla cultura organizzativa nella comprensione e ricostruzione delle

²² Vedi anche il contributo di M.Viviani che identifica il ruolo centrale del management nella 'narrazione', caratteristica (non specifica del mondo cooperativo) che dovrebbe avere qualunque dirigente che si trovi in un ambiente specifico con le proprie caratteristiche e la propria storia. Il suo ruolo è centrale per la produzione di cultura e soprattutto di senso all'interno dell'organizzazione: "Si tratta contemporaneamente di uno svelamento di senso e di un conferimento di senso ... la narrazione ha il compito di far capire che quella cosa è successa proprio perché la si è progettata, pensata, eseguita in quel modo e che tutto ciò trova corrispondenza in un disegno sovraordinato ... Questa serie di azioni che il dirigente tradizionale compie è reso coerente ed efficace da una inevitabile produzione di simboli in cui l'intera organizzazione si riconosce ... continua conferimento di significato, costante collocazione degli avvenimenti all'interno di uno schema che li spiega e che li valuta" (Viviani 1998, p.99-100)

organizzazioni. Afferma infatti: “La ‘reproduction perspective’ propone una visione delle organizzazioni cooperative come un risultato in itinere. Un progetto che deve essere reinventato ogni giorno. Non propone progetti ‘giusti’ o risposte autoritative. Infatti deve essere visto come una struttura per generare domande e chiarire gli elementi della complessa equazione della organizzazione cooperativa. Soluzioni concrete sono sempre ‘situation-specific’ e debbono essere sviluppate dagli stessi partecipanti” (Y.Stryjan, 1994, p.75).

Il contributo di Ferrante (M.Ferrante,1993) è dedicato specificamente alla cooperazione di consumo (nello specifico un case-study sulle vicende che dal secondo dopoguerra vedono l’emergere di quella che diventerà la Coop Italia un consorzio di cooperative di consumo leader nel proprio settore). Il progetto è di “delimitare la specificità della cooperazione di consumo in quanto organizzazione complessa particolare e pertanto dotata di proprie peculiarità e dinamiche d’azione” (M.Ferrante, 1993, p.19).

L’orizzonte all’interno del quale si pone il suo contributo è dichiarato: “Lo schema concettuale proposto, ancora fortemente l’analisi empirica della cooperazione di consumo alle dinamiche organizzative tipiche di una impresa cooperativa, escludendo a priori che tale modello sia egualmente valido per analizzare ulteriori realtà tipiche della cooperazione di consumo ... Ciò si giustifica a partire da una scelta metodologica precisa, ossia dalla consapevolezza che non è possibile descrivere il movimento cooperativo come un sistema omogeneo, ossia come un sistema di sub-unità caratterizzate da analoghi livelli di complessità e da dinamiche simili la cui interazione, coordinata da qualche ‘centro’ del sistema stesso, dia luogo ad una azione integrata in qualche misura preventivata o preventivabile. In realtà chiunque acquisisca qualche cognizione relativa alla storia della cooperazione si rende conto che il movimento cooperativo è caratterizzato da elevati livelli di differenziazione quanto a strutture, funzioni e logiche d’azione caratteristiche di ciascuna organizzazione” (M.Ferrante, 1993, p.38). Il modello vede perciò l’organizzazione come costruito specifico che si definisce in base alle specifiche logiche d’azione che concretamente si strutturano in quell’impresa.

Aspetto peculiare in questo tipo di cooperativa è secondo Ferrante la coincidenza delle dimensioni di socio-consumatore-imprenditore. Secondo questa interpretazione i singoli consumatori escono dal mercato “per rientrarvi come espressione collettiva stabile ed organizzata tesa al soddisfacimento dei bisogni di consumo degli individui secondo

meccanismi almeno parzialmente estranei alle preesistenti logiche di mercato” (M.Ferrante, 1993, p.22). Questa dimensione precipua della cooperazione di consumo, va concretamente indagato “sulla base degli assetti strutturali (sostanziali e non meramente formali) che si sono succeduti nel corso del tempo in quanto è unicamente il ‘*sistema concreto d’azione*’ a definire la possibilità di sviluppo di qualsiasi costrutto sociale” (M.Ferrante, 1993, p.22). Qui Ferrante si rifà al contributo di Crozier il quale contrappone la ‘struttura formale di ruoli’ al concetto di ‘sistema concreto d’azione’: quest’ultimo è definito come “l’insieme dei vincoli e delle risorse che delimitano i margini di azione strategica di attori sociali intenzionalmente razionali e dal cui rapporto di interdipendenza sistemica scaturisce l’azione collettiva” (M.Ferrante, 1993, nota1,p.22).

Il modello organizzativo delle cooperative di consumo vede l’agire di una pluralità di logiche d’azione: orientate secondo criteri di efficienza tipici della razionalità economica così come dettato dal contesto in cui l’impresa si muove (mercato), ma al tempo stesso secondo logiche d’azione ‘politiche’, più attente alla affermazione di una razionalità diversa, rispettosa dell’aderenza ai valori inerenti la soddisfazione dei bisogni dei soci. Il modello organizzativo delle cooperative di consumo è basato sulla necessità di operare secondo le leggi di mercato, ma all’interno dei vincoli posti dalla vita dell’organizzazione “in ossequio a dinamiche essenzialmente culturali volte a stabilire piuttosto le premesse collettive al soddisfacimento dei bisogni individuali che non i bisogni stessi” (M.Ferrante, 1993, p.23).

La ricostruzione delle dinamiche della cooperazione di consumo mostrano secondo Ferrante, la multiformità e la pluralità delle dimensioni di analisi che occorre utilizzare per spiegare l’effettivo funzionamento di questo sistema complesso senza cadere in ‘spiralì prescrittive’: “La ricerca della potenziale coerenza fra le dimensioni della società, del mercato e dell’impresa si sostanzia in molteplici e non esclusive logiche d’azione organizzativa, che hanno trovato all’interno dei vincoli generati da specifici assetti culturali (nell’accezione organizzativa del termine) il loro campo di fattibilità” (M.Ferrante, 1993, p.26). E’ necessario perciò inquadrare ogni scelta strategica all’interno dello specifico contesto che “condiziona e struttura le premesse decisionali” (M.Ferrante, p.27).

La cooperativa di consumo condivide quindi secondo Ferrante sia la dimensione dell’impresa quanto quella dell’organizzazione di rappresentanza degli interessi. L’aspetto paradossale di

questa forma di impresa è che le due dimensioni rispondono a logiche d'azione (vincoli strutturali e meccanismi di funzionamento) diverse: vi è un “duplice criterio di regolazione degli scambi, che rimanda a due razionalità diverse” (M.Ferrante, 1993, p.33).

La possibilità di sopravvivenza perciò si incardina nella capacità di trovare assetti coerenti con tale vincolo: “nell'equilibrio dinamico tra le logiche di impresa e quelle di rappresentanza ... Di conseguenza entrambe le dimensioni devono basarsi su soluzioni organizzative adeguate in quanto solo una impresa efficiente e competitiva ... può impersonare un attore sociale dotato dell'effettiva capacità di influire sui meccanismi di funzionamento dello stesso. Ma tale azione perderebbe di legittimazione se non rispondesse a concrete logiche di membership” (M.Ferrante, 1993, p.34). In conclusione secondo Ferrante quindi “le logiche di azione cooperativa costituiscono uno schema euristico per dare ordine analitico alla molteplicità di variabili organizzative di carattere tanto strutturale quanto culturale che una cooperativa deve gestire per garantire la propria identità e sopravvivenza” (M.Ferrante, 1993, p.35).

Un posizione molto più articolata è quella che emerge dai lavori di Sapelli. Anch'egli sottolinea la centralità della componente valoriale nell'analisi organizzativa del modello di impresa cooperativa, però tale dimensione assume un ruolo che per molti aspetti rovescia il modo di leggere tale modello. Partendo dalla definizione di M.Weber, richiamata da Hansmann, sulla natura costitutiva dell'impresa cooperativa (“Per quanto riguarda l'appropriazione dei mezzi di produzione complementari rispetto al lavoro, questo può avvenire: a) da parte dei singoli lavoratori; b) da parte di gruppi di lavoratori” (in G.Sapelli, 2006, p.26)) sottolinea come essenziale il fatto della natura collettiva della proprietà, contro l'idea individualistica portata anche all'interno del mondo cooperativo dal dominio dell'approccio neoclassico; “affinché essa [la forma cooperativa] possa nascere è necessario instaurare un'azione sociale collettiva fondata sul riconoscimento soggettivo degli interessi da parte di un gruppo di persone, tale riconoscimento avviene solo attraverso sistemi di solidarietà (religiosi, politici,..): non può esistere una teoria oggettivistica degli interessi sociali” (G.Sapelli, 2006, p.25-6).

Egli non rifiuta l'idea neoistituzionalista di Hansmann per cui l'efficienza deriva dalla forma che permette di diminuire maggiormente i costi di transazione (G.Sapelli, 2006, p.30). Ma in realtà l'idea di mercato alla base di quell'approccio, viene rifiutata in quanto ‘reificazione

di una serie di relazioni comportamentali che esistono tra i partecipanti', e ciò a favore di una idea di mercato pre-statale basato su una nuova integrazione sociale costruita sull'autoriflessività degli attori²³. Inoltre anche a proposito delle pratiche di gestione aziendale introdotte con molti sforzi nel mondo cooperativo negli ultimi trent'anni, ne sostiene il carattere negativo legato alla procurata distruzione di 'un grande patrimonio di risorse ideali e culturali 'cosa che ha portato alla dimenticanza dell'alterità distintiva dell'impresa cooperativa' (Cfr. G.Sapelli, 1998 e 2006).

Alterità che non va interpretata al modo ci coloro (vedi i contributi di S.Zamagni, 2003, 2005; L.Bruni, 2010; Borzaga-Tortia, 2005) per i quali forzando gli aspetti valoriali giungono a mitigare l'aspetto imprenditoriale del modello cooperativo inserendolo nel cosiddetto Terzo settore o settore dell'economia sociale.

Per Sapelli quella cooperativa resta una vera e propria impresa pur se dalle caratteristiche specifiche. Tra queste quella dimensione sistemica, per cui la singola impresa cooperativa deve uscire dall'isolamento per dare vita ad una unificazione strategica che permetta di valorizzarne le potenzialità in termini relazionali senza annullarne la diversità; e qua il riferimento negativo è a quelle forme di integrazione rigida come holding o trust diffuse nel mondo capitalistico, a favore delle strutture reticolari²⁴ (G.Sapelli 2006, p.68-9).

L'idea di mercato si ridefinisce sulla base di un diverso rapporto fra individuo e Stato basato su un diverso ruolo delle forme associative. Ciò investe anche l'idea di mercato e di economia: "concepire l'economia come un rapporto fra persone e tra associazioni di persone. Soltanto le persone infatti possono dar luogo a rapporti finalistici, e solo le persone possono far sì che le organizzazioni da essi create, possano perseguire degli scopi volta a volta definibili/definiti"(G.Sapelli 2006, p.94).

Questo fa divenire fondamentale l'attenzione ai processi di interazione sociale attraverso cui l'identità delle persone si definiscono. Un primo aspetto che ne consegue è che, in polemica con le posizioni di Powell-DiMaggio, "non esiste un nesso deterministico fra società e

²³ Sembra richiamare la posizione di U.Beck a proposito della ridefinizione del soggetto in termini di autoriflessività, cfr. U.Beck, 1999; 2000; 2002

²⁴ Sul concetto di network come alternativa al mercato e alla gerarchia vedi W.W.Powell, 1990; e applicato al caso cooperativo L.Poma, 2006

impresa e tra impresa e persona che obblighi all'uniformità ... La ragione è profonda e anch'essa non deterministicamente riscontrabile in tutti i comportamenti delle persone: mi riferisco all'importanza che per la costruzione del Sé di tali persone possono avere i valori..." (Sapelli, 1999b, p.40-1).

Ma questo determina conseguenze rilevanti sul rapporto fra individuo e organizzazione anche su un altro aspetto: tutta la retorica sull'investimento in formazione e capitale umano afferma, non ha senso se non è finalizzata all'autoformazione dei soggetti e ciò "assume significato solo nel caso in cui la formazione diviene fonte integrante dell'organizzazione." (G.Sapelli, 2006, p.95).

L'importante novità di questo aspetto è rappresentata dalla coscienza di un punto debole di tutta la riflessione oggettivista legata a vario titolo all'approccio economico neoclassico sia nella versione neoistituzionalista che in quella contingentista, vale a dire che il riconoscimento della centralità delle specificità cooperativa come il carattere democratico, la partecipazione, la dimensione solidaristica e quindi con il suo corollario legato a forme di identificazione e coinvolgimento e quindi maggior efficienza produttiva, e la necessità da più parti affermata della promozione e salvaguardia di esse, non può essere sostenuta solo con processi di ri-socializzazione e/o formazione che non incidono però su una struttura organizzativa modellata ormai su caratteri efficientisti di stampo neoclassico. Come d'altra parte risulta evidente dal perdurare di questi problemi, che ormai da decenni estenuano il dibattito nel mondo cooperativo senza trovare alcuna soluzione efficace.

Perché questa strategia possa avere un qualche successo è necessario che tali novità vengano fatte coincidere con una diversa modalità organizzativa che ponga il raggiungimento di questi obiettivi, fra le proprie priorità, e perciò riorganizzi il modello produttivo anche alla luce di essi, e non trattandoli solo come aspetti che grazie ad oculate strategie in-formative riescano magicamente ad armonizzarsi con quelle che sono le caratteristiche del modello organizzativo emerso dall'ibridazione con forme capitalistiche.

La richiesta che secondo Sapelli va affrontata è che la formazione non riguardi solo il tema della produttività, "ciò che conta nell'operare concreto di ogni giorno, più che la realtà in ultima istanza, è ciò che appare come veritiero alla coscienza degli attori sociali, individuali e collettivi" (G.Sapelli, 2006, p.97). Centrale è la creazione di senso e di significato del lavoro che 'apra una nuova stagione del rapporto tra ciclo di vita della persona e ciclo di vita

dell'impresa' dove si sente forte l'eco sulla attuale discussione relativa al 'work-life balance'. Dibattito anch'esso affetto dal problema prima accennato²⁵. Anche l'incapacità di gestire efficacemente il problema dell'autogestione all'interno delle cooperative, deriva da un prevalente approccio economicistico: "la mancata contestazione dell'organizzazione tayloristica del lavoro e l'introduzione di tecniche di gestione manageriali fondate sulla divisione dei ruoli frutto della pressione esercitata dal mercato capitalistico" (G.Sapelli, 1998, p.161).

La sua critica va all'idea neoistituzionalista che oppone gerarchia a mercato e che ha fatto dell'organizzazione una macchina massimizzante fondata su un sistema di ruoli, non ha permesso di resistere all'assimilazione dell'organizzazione al mercato medesimo. Questa concezione ha comportato la subalternità dei gruppi dirigenti cooperativi ai capitalismi e al non-profit (confinandola "nell'interstiziale scambio non di mercato"), che però proprio quello scambio di mercato rafforza e rinvigorisce, "lasciandolo intatto e assolutisticamente ipostatizzato" (G.Sapelli, 1998, p11). Fine della cooperazione non è il profitto e l'appropriazione del sovrappiù, "ma il perseguimento del profitto come strumento regolatore di una gestione che ha di mira la continuità del perseguimento associato dei beni del lavoro, del credito, del consumo ... Fine della cooperazione è la conservazione e l'ampliamento del legame sociale che ha dato vita all'impresa" (G.Sapelli, 1998, p.66; cfr. anche G.Sapelli, 1999a).

²⁵ Per una riflessione su questo aspetto cfr. Neri, Mattioli, Rinaldini, 2013 secondo i quali: "In ogni caso, è possibile affermare che nel *mainstream* organizzativo la conciliazione si riduce a una "banale" questione di progettazione micro-organizzativa, assimilabile a quella, altrettanto dibattuta, della flessibilità del lavoro, riproponendo le criticità – più volte evidenziate da Maggi (1984/1990; 2003; 2011) - dell'azione di *design*, cui né la riflessione teorica né la prassi tradizionale sono riuscite (sinora) a trovare e proporre rimedio... Tutto ciò fa emergere l'*impasse* che la letteratura *mainstream* mostra allorché il livello di analisi eccede quello intraorganizzativo. Sono, infatti, noti i limiti degli approcci che negli ultimi vent'anni hanno monopolizzato la riflessione sulla progettazione interorganizzativa, reificando l'organizzazione e i suoi confini¹². (12 Ci si riferisce in particolare all'impostazione dell'economia organizzativa di Williamson (1985), in relazione alla quale, a parere di chi scrive, le più incisive critiche sono formulate da Maggi, 1988.). ... Le critiche rivolte per altro verso agli approcci di *mainstream* da parte dei sostenitori della prospettiva soggettivista (basata, *intra alias*, sul rifiuto della generalizzazione delle nozioni di famiglia, diversità ecc., e fondata sulla convinzione che tali nozioni siano costrutti socialmente costruiti), non riescono a incidere sulla realtà organizzativa. Le teorie proposte in questa prospettiva, sostanzialmente ancorate a una critica anti-manageriale, tendono, infatti, a rinunciare più o meno esplicitamente a indicazioni di progettazione organizzativa, delegando l'intervento di conciliazione a soggetti esterni all'impresa (il legislatore, l'innovatore istituzionale, la comunità epistemica, ecc.) (ivi, p.58-59)

Serve una nuova teoria dell'organizzazione "dei mondi vitali e della cultura come rappresentazione", appoggiarsi alla riflessione antropologica per descrivere le rappresentazioni culturali "selezionate e condivise da specifici gruppi sociali, ma non per questo riducibili a norme preformanti tutta l'intima costruzione simbolica dei soggetti" (G.Sapelli, 2013, p.29). Il mondo dell'impresa non è riducibile alla logica massimizzante in quanto esso "è un mondo di valori" (Sapelli, 1999b, p.34). E' impossibile comprendere un'impresa ('microsistema economico evolutivo') pensandolo solo fondato sui ruoli e sulle dinamiche proceduralizzate dalle logiche cognitive. La messa a fuoco dell'affettività nelle pratiche operative è la nuova frontiera della gestione e della comprensione analitica delle associazioni che si pongono fini economici"(Sapelli ,1999b, p.7).

Su una posizione che radicalizza ulteriormente il ruolo della cultura aziendale come categoria fondamentale per leggere e interpretare l'impresa cooperativa troviamo il contributo di Zan. La sua è una posizione che si è venuta modificando da quanto affermato nell'82 (vedi l'inizio del capitolo). In particolare per il ruolo assegnato alla cultura: "Le rappresentazioni plausibili della realtà, che diventano patrimonio (stile, cultura) dell'organizzazione, la costruzione di una propria identità organizzativa, lo sviluppo di routine comportamentali che hanno la loro origine nei processi di apprendimento e di socializzazione nella e della organizzazione, diventano modi di ordinare e di creare senso nei flussi di esperienza"(M.Ferrante-S.Zan, 1994, p.224).

Il mercato, l'ambiente, vengono definiti alla luce 'dell'attivazione' che di questi sottosistemi fa l'organizzazione stessa. Richiamandosi a Weick rigetta le tesi contingentiste per le quali "qualsiasi organizzazione nei suoi assetti strutturali e comportamentali, 'dipende' dall'ambiente o comunque tende ad adattarsi ad esso" (G.Sapelli-S.Zan,1991, p.173), e sostiene che il rapporto fra organizzazione e ambiente "è la risultante di un processo di creazione di senso attraverso il quale l'organizzazione 'costruisce' quell'ambiente che, solo dopo essere stato costruito, si imporrà all'organizzazione stessa" (G.Sapelli-S.Zan, 1991, p. 174).

Il ciclo di vita passa attraverso delle fasi ma non c'è uno sviluppo lineare; esso passa attraverso delle rotture/rivoluzioni, ma non è assolutamente definibile a priori né la durata delle fasi né è possibile stabilire regolarità estendibili a più tipi di organizzazione (M.Ferrante-S.Zan, 1994, p.237-8). Ciò determina che le organizzazioni debbano essere considerate sistemi complessi dove per complessità va intesa come la pluralità di dimensioni

la cui interazione concorre a determinare il comportamento organizzativo. In particolare è la cultura a costituire l'elemento problematico (cfr. S.Zan, 2008): i propri assunti per definizione sono impliciti, interiorizzati, inconsci e l'attore non riesce a liberarsene e ad oggettivarli. Tale complessità determina la sostanziale impossibilità di una progettazione razionale dell'organizzazione, in quanto le dinamiche che incidono sulla costruzione di senso attengono "molto di più alla sfera dei processi sociali incrementali, spesso tortuosi, di cui è persino difficile ricostruire la trama a posteriori" (G.Sapelli-S.Zan, 1991, p. 240). Quindi l'azione deliberata dell'attore razionale all'interno dell'organizzazione rischia di produrre conseguenze non previste e/o non volute. (G.Sapelli-S.Zan,1991, p. 241)

LA COOPERAZIONE ITALIANA NEL SECONDO DOPOGUERRA: UNA RICOGNIZIONE²⁶

3.1 - Le Origini -

La storia della cooperazione in Italia vede i propri inizi a partire dalla seconda metà dell'800, poco dopo i prodromi dei Probi Pionieri a Rochdale, e si sviluppa soprattutto nell'Italia del nord in parallelo con l'affermarsi dell'industrializzazione. Il Piemonte è riconosciuta la patria delle prime cooperative, sorte prima dell'unità d'Italia, grazie anche alla libertà di associazione concessa dallo Statuto Albertino. Fin dalle origini è una storia che si intreccia con la nascente 'questione sociale' e le vicende delle istituzioni di mutuo soccorso²⁷, un altro tentativo di autodifesa messo in atto da parte delle classi sociali più deboli che però, a differenza della cooperazione, trae le proprie ragioni più dallo sfaldarsi dai vecchi ordinamenti, dal venir meno delle vecchie reti protettive, che affondavano ancora le proprie radici nelle corporazioni medioevali, piuttosto che dalle conseguenze devastanti sull'ordine sociale, portate dall'irrompere della moderna società industriale; più una storia di povertà e marginalità sociale che di lavoratori e operai.

Non è questo il luogo per una ricostruzione delle vicende della cooperazione italiana a partire dalle sue origini²⁸, ciò anche in ragione del fatto che nei decenni fino alla Liberazione il movimento cooperativo vede periodi anche di forte crescita dopo i primi stentati inizi, ma rimane un fenomeno limitato a poche regioni e pochi settori (quello del consumo resta

²⁶ La ricostruzione oggetto del presente capitolo fa riferimento a quanto riportato nei volumi: Zangheri-Galasso-Castronovo, 1987; Fornasari-Zamagni, 1997; Zamagni-Felice, 2006; oltre alle specifiche citazioni di volta in volta segnalate.

²⁷ Le prime statistiche fatte dal neonato Regno d'Italia non distingueranno fra le prime e le seconde tipologie di associazioni, cfr. Fornasari-Zamagni, p.23 e p.41 e seg.

²⁸ Una ricostruzione delle vicende in oggetto è rintracciabile in S.Zamagni-V.Zamagni, 2008, p.73 e seg.

maggioritario per molto tempo) caratterizzato da una elevata dispersione e frammentazione di imprese, per la quasi totalità piccole e piccolissime²⁹. Nel complesso riveste un ruolo marginale all'interno del sistema economico nazionale. Lo stesso avvento del fascismo, pur intervenendo pesantemente sulla direzione e l'organizzazione interna delle singole cooperative, e delle associazioni consortili, non ne snaturerà l'anima, né ne estirperà la presenza, cosa che all'indomani della Liberazione permetterà al movimento cooperativo di vivere una nuova stagione di sviluppo, agganciandosi alla spinta della ricostruzione³⁰.

3.2 - Il Dopoguerra -

Il periodo su cui ci si vuole concentrare è invece quello del secondo dopoguerra, perché in questo periodo si danno mutamenti estremamente significativi per il movimento cooperativo. Nello specifico, per focalizzare maggiormente l'attenzione su tali mutamenti, si è ritenuto più utile indirizzare l'analisi sulle cooperative aderenti a Legacoop, ed in particolare nei settori di Produzione e Lavoro, dei Servizi e su quelle di Consumo piuttosto che comprendere anche quelle sociali o di altri settori, le quali o per la nascita recente o per la fragilità strutturale non hanno (ancora?) manifestato quei processi di cambiamento riscontrabili nelle prime. Per ragioni analoghe lo studio non si è indirizzato sull'altra grande centrale cooperativa (Confcoop) in quanto per molteplici ragioni le scelte compiute e i settori interessati (in particolare la piccola proprietà contadina) hanno visto a lungo prevalere modelli organizzativi legati alla piccola dimensione, talvolta strutturati in consorzi di secondo livello, e che solo di recente ha visto mutamenti in tali scelte di fondo verso la grande impresa³¹.

Con la fine della guerra vengono ricostituite le principali centrali cooperative sciolte dal regime fascista: nel maggio del '45 la Confederazione Cooperativa Italiana di area cattolica, e in settembre sarà la volta della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop) (da questa alcuni esponenti socialisti e repubblicani si staccheranno per dare vita nel 1952 alla Associazione Generale delle Cooperative Italiane, in contrasto con la linea social-comunista

²⁹ Per una panoramica dettagliata della distribuzione e consistenza delle imprese cooperative dall'unità d'Italia agli anni '80 del Novecento, vedi il saggio di M.Degl'Innocenti, 1981.

³⁰ Cosa che in molta parte della letteratura, legittima la lettura del fascismo come di una parentesi che seppur tragica non è riuscita ad intaccarne le caratteristiche, cfr. M.Degl'Innocenti, 1981

³¹ Sul movimento cooperativo di matrice cattolica, vedi il contributo di I.Bianco, 1975, p.239 e seg.

assunta dalla Lega). L'area politica attorno a cui ruota Legacoop vedeva nei partiti comunista, socialista e repubblicano i referenti istituzionali più vicini.

Nonostante la loro presenza all'interno del movimento, l'atteggiamento dei comunisti verso la cooperazione non era mai stato di particolare favore dato il sospetto con cui essi guardavano alle imprese che, seppur gestite da lavoratori, si confrontavano sul medesimo mercato con gli stessi strumenti delle imprese capitalistiche, cosa che in una prospettiva di superamento/abbattimento del capitalismo non era considerata coerente con gli indirizzi politici generali (cfr. M.Degl'Innocenti, 1981).

Con la svolta di Togliatti nel '47, tale atteggiamento muta: nella prospettiva del 'partito nuovo' e della 'democrazia avanzata' le cooperative sarebbe dovute diventare strumento essenziale per raggiungere l'alleanza con i ceti medi³². Forte di tale nuova direttiva, nel Congresso della Lega nazionale delle cooperative del '47 gli esponenti legati al PCI conquistano la direzione mettendo in minoranza socialisti e repubblicani³³.

La storia del movimento cooperativo da questo momento si lega a doppio filo con le vicende del PCI, trovando un'altra ragione anche nella successiva sconfitta del 18 aprile subita dal Fronte popolare, che determina un'ulteriore incremento di attenzione del PCI verso il movimento cooperativo in funzione difensiva, e all'applicazione a questo della teoria dei movimenti di massa come 'cinghia di trasmissione', in conseguenza della quale Legacoop avrebbero dovuto porsi al servizio degli obiettivi politici generali del partito e indirizzare coerentemente il movimento cooperativo che in essa si riconosceva, a favore dell'adesione ai valori e principi della sinistra comunista e soprattutto attuando una politica diretta a sostenere il partito e il sindacato durante le lotte: "all'interno del PCI emerse da allora [1947], in maniera sempre più evidente, l'affossamento del ruolo autonomo della cooperazione ed un suo preciso collocamento in subordine alle linee e all'attività del partito. Fu un processo che ... risulterà irreversibile all'indomani della «sconfitta» del 18 aprile..." (F.Fabbri, 2011, p.214; cfr. anche Z.Ciuffoletti, 1981).

³² Vedi a questo proposito la ampia e puntuale ricostruzione di F.Fabbri, 2011, p.193 e seg.

³³ Tale strategia viene perseguita anche a livello di singole cooperative: "Il PCI pareva aver consolidato la sua influenza sull'organizzazione periferica della Lega, dove possedeva ormai il 60% dei consiglieri, il 70% dei Presidenti e il 50% dei segretari" F.Fabbri, 2011, p.218. Vedi a questo proposito per tutte il caso CMC in Sapelli-Zan, p.105-110

La posizione assunta dal PCI nei confronti della cooperazione si iscrive naturalmente all'interno del clima imposto dalla guerra fredda che investì anche l'Italia nel dopoguerra, e che vede una dinamica non dissimile sul versante cattolico legato alla DC (come emerge anche dalle testimonianze raccolte, vedi capitolo successivo). Vale la pena notare però come tale sviluppo veda nella storia della stessa cooperazione (segnatamente in quella di classe), antecedenti che legittimano una lettura più articolata del ruolo della cooperazione all'interno del panorama politico ed economico italiano.

A cavallo fra '800 e '900 la storia del movimento cooperativo si interseca anche con quella del nascente sindacato di classe. Il problema dell'occupazione fu naturalmente questione centrale per entrambe le istituzioni che d'altra parte condividevano la medesima base sociale.

L'attività di resistenza promossa dal sindacato non sempre era ritenuta da parte degli stessi ambienti sindacali una soluzione efficace ai problemi dei lavoratori (cfr. Trezzi, p.21) e infatti in molti casi le cooperative sorsero a fianco o in seguito ad agitazioni o scioperi. Pur all'interno di un clima di sospetto verso la cooperazione, accusata fin d'allora di rappresentare un esempio ambiguo per i lavoratori "addormentando in loro, con l'adescamento di un piccolo utile, lo spirito di classe" (Trezzi, p.116), resistenza e cooperazione risultano fin dalla loro nascita inestricabilmente intrecciate, ragione per cui distinguere chiaramente quale attività venisse perseguita non era affatto facile: "Nella realtà la linea di demarcazione fra le due forme associative non fu talvolta così netta ... ovviamente questo sta ad indicare l'insufficienza delle due forme singolarmente prese" (Trezzi, p.31).

Ciò dà una chiave di lettura anche al fatto che, come si vedrà, i criteri con cui le imprese cooperative erano gestite non rispondevano se non in (minima) parte a ragioni di efficienza. E' possibile intravedere come all'interno dello stesso DNA della cooperazione delle origini vi sia una sorta di doppiezza fra una forte impronta ideologica in termini di valori espressi e un 'opposto' pragmatismo nell'azione economica concreta finalizzata a rispondere in termini sincronici ai bisogni dei soci (cfr. Sapelli-Zan, 1991, p.45, e p.189). Aspetto centrale che connoterà a lungo l'agire delle cooperative.

3.3 - La Cooperazione nella Repubblica -

Il panorama italiano all'indomani della Liberazione vede una normativa che col codice del '42 aveva riconosciuto l'esistenza dell'impresa cooperativa, pur continuando ad equipararla ad altre imprese di carattere lucrativo (per una ricostruzione puntuale della normativa inerente la cooperazione, vedi Zamagni-Felice, 2006; G.Bonfante, 1981).

La discussione in Assemblea Costituente porta all'elaborazione dell'art.45 della Costituzione (*“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 opportuni controlli, il carattere e le finalità”*), che segna un passaggio fondamentale nel riconoscimento del diritto di cittadinanza all'impresa cooperativa con finalità mutualistiche e nella sua promozione da parte dello Stato. L'elaborazione di tale articolo pur se solo programmatico, matura però parallelamente all'irrompere sulla scena internazionale della guerra fredda che viene a mutare anche gli equilibri politici nazionali e che nel maggio del 1947, porta all'esclusione delle sinistre dal governo tripartito.

La legge Basevi del dicembre '47 risente pesantemente del clima mutato e rispetto alle aspettative generate nel mondo cooperativo dal dibattito in Assemblea Costituente, si limita in realtà a riconoscere il ruolo delle Associazioni di rappresentanza, a regolamentare la vigilanza e le ispezioni, a regolamentare l'iscrizione delle cooperative nei registri prefettizi e nello Schedario generale presso il Ministero del Lavoro e a stabilire alcune norme relative al numero minimo di soci, ai limiti delle quote detenute, ai requisiti mutualistici per godere delle esenzioni tributarie³⁴.

Come verrà affermato successivamente dallo stesso Basevi “era rivolta soprattutto a combattere con efficacia immediata alcuni gravissimi tarli che stavano sempre più corrodendo l'edificio cooperativo ... a sbarazzare il campo della cooperazione dagli avventurieri e dai profittatori”(citato in Zangheri-Galasso-Castronovo, p.541); problema che si riferiva al fenomeno delle cooperative spurie che già allora minacciavano di inquinare la coerenza del movimento. Tali obiettivi per quanto importanti erano minimali rispetto alle aspettative del

³⁴ Per una ricostruzione di queste vicende vedi il saggio di G.Bonfante, 1981.

movimento cooperativo. Ciò che in particolare venne lamentata fu la mancanza nella Basevi di un più generale Codice della Cooperazione e la assenza di risposte circa il problema del credito (viene sì prevista l'attivazione di una sezione speciale presso la BNL con specifiche funzioni di credito alle cooperative ma i finanziamenti disposti saranno sempre sostanzialmente risibili rispetto ai bisogni reali).

La legge Basevi per quanto pensata come un provvedimento transitorio, ma proprio per le ragioni sopra accennate, rimarrà per lungo tempo l'unico strumento legislativo approvato dalla Repubblica (salvo un paio di emendamenti alla legge stessa licenziati negli anni successivi).

Il panorama del mondo cooperativo facente capo a Legacoop che emerge dai primi due decenni del dopoguerra vede un sistema di imprese (che in realtà del sistema ha assai poco) caratterizzato da una congerie di piccole o medie imprese, più spesso piccolissime, e nessuna grande impresa³⁵. In questa prima fase la direzione delle imprese è tenuta da figure che non si caratterizzano per la competenza ma, soprattutto, per l'appartenenza politica.

E' frequente la presenza di presidenti carismatici, veri e propri padri-padroni dell'impresa che rimarranno in quel ruolo per decenni, legati a doppio filo col PCI e spesso scelti direttamente da questo (non di rado si trattò di figure con ruoli di primo piano conquistati durante la Resistenza); non c'è una autonoma dirigenza amministrativa, il presidente svolge frequentemente anche le funzioni esecutive e laddove essa c'è, è ampiamente subordinata alla volontà del vertice politico, con pochissime differenziazione di ruoli interni.

Il modello organizzativo è quindi caratterizzato da una cultura di impresa fortemente ideologica, l'adesione ai valori cooperativi di stampo comunista era spesso conditio sine qua non per l'ammissione alla cooperativa (che spesso sconfinava nella richiesta di adesione anche allo stesso PCI, cfr. Sapelli-Zan, 1991, p.44), una struttura pochissimo differenziata in termini di ruoli e mansioni con ampi e frequenti scambi e comunicazione fra vertice e base, imprese di piccole dimensioni, una conseguente struttura salariale fortemente egualitaria. La dimensione democratica, perno dei valori della cooperazione, è rintracciabile quindi più come

³⁵ Per una ricognizione dei dati riguardanti la cooperazione italiana nei primi decenni della Repubblica vedi M.Degl'Innocenzi, 1981, e anche I.Bianco, 1975,

portato delle relazioni egualitarie e date le piccolissime dimensioni, nei frequenti contatti fra soci e vertice, che nel ruolo dell'Assemblea come momento decisionale formale³⁶.

Il movimento cooperativo all'indomani della Liberazione, approfitta della ricostruzione e del boom economico incrementando le proprie posizioni ma nel complesso rimane una realtà ancora sostanzialmente marginale come peso economico³⁷.

I risultati delle imprese sono legati alla capacità dei soci (in primis del Presidente) di intuire il modo migliore di affrontare la produzione e il mercato, non c'è una formazione dei quadri o dei dirigenti, non c'è una scuola di direzione d'azienda interna al movimento cooperativo, così come non c'è un richiesta verso il mercato relativamente a figure con queste competenze .

Solo a cavallo degli anni '60 entreranno nella compagine delle cooperative, i primi tecnici e ragionieri diplomati, affiancando i soci lavoratori, e comunque solo dopo accese discussioni interne, centrate sul rischio di una perdita dell'elemento egualitario fortemente sentito in quell'epoca (vedi ad esempio il caso emblematico delle vicende della CMC, in V.Zamagni, 2011).

La capacità di sopravvivenza delle cooperative oltre a dipendere dalla capacità imprenditoriali dei suoi vertici era anche fortemente legata alla dimensione valoriale interna, che portava a slegare l'impegno profuso nell'impresa dal salario effettivamente pagato, al tenere bassi i salari, al mantenere basso il ristorno, tutti fattori che ne hanno permesso la sopravvivenza anche se sempre dirette in modo efficiente. D'altra parte il clima era in molti casi esplicitamente anticapitalistico, e di conseguenza diverse scelte venivano compiute sulla base dell'aderenza a valori piuttosto che da calcoli economici, e quindi il perseguimento dell'efficienza era consapevolmente subordinato ad altri fini.

Il rapporto col territorio era estremamente forte cosa che portava ulteriormente a privilegiare comportamenti a-economici soprattutto nei periodi di crisi e nei casi di lotte sindacali, scioperi, ecc... (così come d'altra parte richiesto dal PCI). Se questo era il piano manifesto, però vi erano anche dei sommovimenti intestini che in modo molto più pragmatico,

³⁶ Per una ricostruzione della tipologia manageriale cooperativa, cfr. Battilani-Zamagni, 2010.

³⁷ Vedi una ampia ricostruzione delle condizione della cooperazione nel secondo dopoguerra, in M.Degl'Innocenti, 1981; e I.Bianco, 1975

cominciavano a porre problemi e a indicare risposte più orientate a privilegiare le ragioni dell'efficienza imprenditoriale.

3.4 - Gli Anni '60: fra Passato e Futuro -

Tale sorta di doppiezza, di cui si è accennato sopra, cominciò ad emergere in modo più evidente, innescando un processo che porterà ad esiti al momento non prevedibili, quando con l'inizio degli anni '60 finì il boom del dopoguerra trainato dagli aiuti alla ricostruzione. Le crisi di questi anni misero a dura prova molte piccole o piccolissime cooperative, e ciò spinse i vertici di Legacoop a indicare le fusioni, per la costituzione di imprese di maggiori dimensioni, quale strumento per evitare fallimenti e licenziamenti, e favorire il processo di sviluppo delle imprese stesse.

In quegli stessi anni il processo di destalinizzazione, l'inaugurazione della 'via italiana al socialismo' e la nascita del primo governo di centro-sinistra, portano il PCI a favorire un approccio pragmatico a discapito di quello ideologico e sempre nella prospettiva di agganciare i ceti medi ad allentare la 'stretta' sulle cooperative e quindi la politica della 'cinghia di trasmissione'. Tutto ciò favorì l'innescarsi di processi di maggiore attenzione all'imprenditorialità delle imprese cooperative cosa che fece venire allo scoperto lo scontro fra coloro che temevano derive aziendalistiche e coloro che invece vedevano nelle imprese di più grandi dimensioni e una gestione più manageriale, lo strumento per far crescere l'impresa e con questo per difendere la stessa mutualità: "La molla che [alla fine degli anni '60] fece scattare la riorganizzazione del settore o che ne affrettò i tempi sulla necessità di pareggiare i conti e di mettersi in riga con le tendenze del mercato" (Zangheri-Galasso-Castronovo, p.748).

Questo aspetto evidenziato da Castronovo è estremamente importante in quanto anticipa quello che rappresenta la giustificazione da lì in avanti verrà sempre ripetuta per ogni decisione di cambiamento circa il modo di fare impresa. La necessità di adeguarsi all'ambiente esterno, sentita come il vincolo centrale con cui fare i conti e la risorsa principale per costruire piani di sviluppo. Ovviamente in questa sede non è assolutamente rilevante alcuna analisi circa la buona fede sottesa o le ragioni politiche di tale affermazione. Ciò che

primariamente rileva è il significato di tale richiamo e le conseguenze che da ciò ne emergeranno.

Gli obiettivi ora vengono declinati in efficienza, competitività, successo nel mercato: il fatto che ciò avrebbe determinato importanti ricadute sul piano organizzativo era considerato inevitabile. Anche se nel complesso a dimostrazione dello scontro interno, ciò che viene deliberato in termini di obiettivi rimane ambivalente rispetto a molte scelte organizzative: fra autonomia delle singole imprese o centralizzazione delle decisioni, fra modello della piccola o della grande impresa. Non è un caso che tale evoluzione se si pone già agli inizi degli anni '60 verrà però realizzata solo molto lentamente, ci vorranno anni, proprio perché diffuse erano le posizioni contrarie, soprattutto fra la base dei soci, ma non solo.

Le difficoltà non risiedono solo nella necessità di mutare abitudini e rituali, ormai stratificati da tempo, quindi in una presunta inerzia conservatrice, ma nella vera e propria opposizione di coloro che contro l'aziendalizzazione e la managerializzazione prefigurano sviluppi quali il mettere a rischio aspetti di primaria importanza quali il patrimonio accumulato, i rapporti tra i soci e la rete di solidarietà (ivi, p.748). Che tale svolta venga messa in conto, ma forse non completamente compresa e certamente non sufficientemente dibattuta, emerge anche dalla testimonianza molto posteriore di G.Poletti (Presidente Legacoop dal 2002) il quale riferendosi al passaggio in questione, parla di “ trasformazione voluta forse con qualche quota di irresponsabilità nel senso che non tutte le possibili conseguenze furono valutate e analizzate e ponderate, ma necessaria. Si capiva che il cambiamento era di quelli irrecuperabili, ma occorreva lanciare il cuore oltre l'ostacolo” (intervento citato in Zamagni-Felice, p.11).

Non è un caso che con gli anni '70 si assiste ad un ulteriore strappo rispetto alla ortodossia del modello cooperativo fin lì perseguito. Ciò avviene con la revisione dei criteri di esercizio delle imprese e l'ingresso nelle cooperative di maggiori dimensioni di personale laureato, formatosi nei corsi di studio aziendalistici delle maggiori università (spesso si tratta della Bocconi), che implementeranno nuovi metodi contabili e amministrativi determinando nei fatti la svolta 'aziendalistica' (cfr. Zangheri-Galasso-Castronovo, p.769-70).

Le ricostruzioni che di questo passaggio vengono fatte in letteratura e che sono frequentemente raccolte sotto il motto di “più impresa e meno movimento”, sottolineano tutte l’aspetto conservatore e ideologico di quelle resistenze³⁸: “All’interno della Lega è diffusa la voce che il confronto in atto sia fra innovatori e conservatori, fra quanti cioè vorrebbero una Lega sistema di imprese e quanti vorrebbero ancora una Lega movimento di massa. Non è così. La linea dell’imprenditorialità, della scelte di mercato [...] è ormai largamente passata e le residue sacche di *ancien regime* non hanno più voce in capitolo ... il confronto non è più ideologico, si è fatto concreto, sulle cose” (S.Bonella citato in Zamagni-Felice, 2006, p.127).

A decenni di distanza è però possibile vedere come nelle resistenze citate venissero paventati i problemi che in seguito si porranno realmente, pur all’interno di una storia della cooperazione che si dimostrerà indubbiamente di successo dal punto di vista economico.

Si pone quindi necessariamente la domanda sull’inevitabilità di tali scelte, sull’obbligatorietà della strada intrapresa. Non rispondere alle tendenze del mercato sarebbe stato sinonimo di fallimento? La risposta è ovviamente aleatoria e subordinata a proprie scelte valoriali e interpretative, che comunque esulano dall’obiettivo di questo lavoro. Il contenuto euristico principale insito in tali risposte e prima ancora in tali domande, poggia sull’idea che una certa lettura della realtà dipende da scelte apriori relative alla postura epistemologica e che, cambiando questa, siano possibile letture e valutazioni alternative. Vi sono molti casi in cui dalla realtà emergono storie di imprese di successo che contraddicono il dettato del modello mainstream: limitandoci al caso italiano l’annoso dibattito sul problema della diffusione endemica della piccola impresa più o meno organizzata in distretti, accusata da decenni da più parti della responsabilità dell’arretratezza del sistema industriale italiano incapace di fare il salto dimensionale e perciò inevitabilmente causa di scarsa produttività, innovazione, ricerca e perciò destinata al fallimento.

Nonostante questo dibattito origini già dagli anni ’50 la piccola impresa italiana resta una realtà ampiamente presente nel panorama nazionale dando prova di una vitalità e di una

³⁸ Indicativo al proposito come Castronovo intitolò il capitolo dedicato a questo passaggio ‘*Meno ideologia e più efficienza*’, sottolineando subito dopo: “per uscire allo scoperto e per affrancare la Lega da una condizione di minorità era necessaria, da un lato una forte carica di iniziativa politica, e dall’altro, una chiara scelta riformista che chiudesse definitivamente sia con il massimalismo ideologico, sia con una certa labilità culturale di cui il movimento cooperativo aveva sofferto in passato” Zangheri-Galasso-Castronovo, p.782-3.

resistenza assolutamente in contrasto con quanto predetto dalla teoria dominante, soprattutto negli ultimi anni che, al contrario, vedono una loro presenza in ascesa nelle esportazioni rispetto alla grande industria che perde colpi. Ruolo d'altra parte predetto da opposte teorie che dando una differente interpretazione dei distretti industriali ne rovesciavano il ruolo e il destino³⁹. Da tutto ciò non ne consegue alcuna risposta in una o nell'altra direzione, ma in modo molto più significativo apre una prospettiva che problematizza tali scelte, e ne deduce un riconoscimento di legittimità a posizioni che vennero liquidate come scarsamente lungimiranti o conservatrici. Si pone il problema di quali fossero le premesse epistemologiche da cui i fautori di quelle scelte prendevano le mosse, laddove l'adeguarsi al mercato veniva presentata come una prospettiva inevitabile.

Misurarsi con la realtà concreta, con le regole del mercato così come queste si davano e quindi con le imprese capitalistiche, imponeva il superamento di norme e procedure ritenute dai vertici ormai inadeguate ai tempi. La necessità di approfittare delle opportunità di sviluppo che avrebbero permesso alle imprese cooperative di crescere, era da loro considerato un atto necessario.

Uno dei problemi più rilevanti a questo proposito, come anche emerge da tutta la letteratura economica, era quella della lamentata cronica scarsità di capitale, la sottocapitalizzazione resa ulteriormente complessa dall'estrema difficoltà nell'accedere al credito attraverso i canali tradizionali. Più che per questioni legate alla gestione ordinaria, l'esigenza di capitalizzare l'impresa cooperativa nasceva principalmente dalla scelta di investire per crescere; prospettiva le cui premesse affondavano sempre in una ottica di verticalizzazione e concentrazione. Anche su questa prospettiva si manifestò un forte confronto interno sollevato da coloro cui non sfuggiva come ciò "avrebbe significato non tanto l'introduzione di più razionali criteri di gestione aziendale, ma il ripudio di qualsivoglia principio ideale". (Zangheri-Galasso-Castronovo, p.808).

Afferma Mario Cesari nel 1968 (primo Presidente Coopitalia, il maggior consorzio nazionale d'acquisto nel settore del consumo, fondato nel 1967): "C'è ancora qualcuno che sostiene che i consorzi non debbano guadagnare. Ma il mondo è cambiato, le esigenze di investimento

³⁹ Vedi a questo proposito per la ricostruzione del dibattito e a sostegno della vitalità delle piccole imprese A.Ginzburg (a cura), 2008 e G.Solinas, 1996

hanno assunto proporzioni diverse e una dinamica più rapida. L'esperienza ci ha dimostrato che un processo di accumulazione è indispensabile per la riproduzione e l'espansione del movimento" (ivi, p.769).

Come anche Castronovo afferma, ciò che stava mutando era il passaggio da una posizione difensiva (tutela del socio, dei suoi interessi, del posto di lavoro), ad una offensiva: all'esercizio di una vera e propria attività imprenditoriale e quindi orientata a misurarsi con il mercato e i suoi principi; il corollario è di conseguenza che gli obiettivi di natura sociale sarebbero stati meglio tutelati quanto maggiore fosse stato il successo economico e le eccedenze dell'impresa cooperativa (ivi, p.769). Ma se la logica può apparire stringente ciò mostra anche come questo rappresenti un cambiamento rispetto al modo di leggere la realtà dell'impresa cooperativa, quindi inerente l'impianto epistemologico con cui viene narrata la realtà cooperativa.

Le riforme promosse dai vertici come detto, incontrano forti resistenze, ma seppur gradualmente, vengono realizzate, e ciò più che per un dibattito che riesce ad aver ragione delle resistenze degli oppositori, in forza di un aspetto 'centralistico' che resta nel DNA della cooperazione: come anche testimoniato da alcune interviste realizzate a dirigenti di Legacoop, anche in quei primi decenni del dopoguerra, in un'epoca della cooperazione vissuta come 'eroica', i problemi interni relativi a partecipazione e democrazia erano già molto presenti: ad esempio già nel Congresso Legacoop del 1962, a fianco delle grandi aspettative verso il neonato centrosinistra si parlava di "sostanziale stagnazione ... di invecchiamento della base sociale ... di disinteresse dei soci per la vita e i problemi delle loro cooperative" (citato in Zangheri-Galasso-Castronovo, p.711). In questo contesto assume estrema rilevanza la testimonianza (vedi capitolo successivo) che afferma come in realtà la democraticità interna delle cooperative fosse sempre stata estremamente scarsa.

Dato il modestissimo livello di istruzione della base sociale, le decisioni di fatto erano prese dal vertice, tanto più se questo vedeva la presenza del presidente carismatico di cui s'è detto. In quei primi anni del dopoguerra in realtà un dibattito interno verso le scelte imprenditoriali c'era, ma questo era articolato attorno ai rappresentanti del PCI dentro le cooperative che di fatto si proponevano quali tutori delle ragioni della proprietà (base sociale) rispetto alle decisioni dei vertici. E ciò era tanto più vero quanto più in quei primi decenni, la stretta del PCI sulle coop era ancora forte e chiaramente orientata a scelte di tipo strettamente valoriale.

Col passaggio ad una visione sempre più esplicitamente aziendalistica, favorita dal mutamento di rotta dello stesso PCI, si determina uno svuotamento ulteriore delle procedure democratiche.

Si assiste all'aspetto paradossale per cui il venir meno della politica della 'cinghia di trasmissione', che allenta il controllo politico del partito sulle cooperative, dovrebbe permettere un maggior contatto fra vertice e base e, almeno potenzialmente, portare a rivitalizzare l'istituto dell'assemblea, dando un maggior senso alla partecipazione dei soci e in ultima analisi alla democraticità interna.

Ma il fatto che questo avvenga in coincidenza con scelte di tipo aziendalistico contribuisce a svuotare ancora di più il processo democratico, perché ora viene meno anche quel soggetto che seppur solo di fatto, si occupava di rappresentare le ragioni della proprietà da una posizione di forza rispetto al vertice aziendale. Vertice che da ora in poi si rafforzerà sempre più, confrontandosi con una base sempre più senza voce.

I rituali assembleari, le procedure tradizionali della partecipazione non vengono toccati, ma "le resistenze non impedirono il succedersi delle innovazioni. Esse andarono avanti, se non altro per forza di cose. C'erano ormai delle cooperative che avevano migliaia di lavoratori alle loro dipendenze e amministravano miliardi e miliardi di risparmi dei soci. In questi casi continuavano a sussistere tutte le tradizionali procedure della partecipazione, ma i meccanismi del potere decisionale si esercitavano di fatto in altri luoghi che non nelle assemblee sociali o di sezione. Continuare a parlare di <<partecipazione di massa>> suonava come una *pura finzione* ...". (Zangheri-Galasso-Castronovo, p.809, corsivo nostro).

Questo apre il problema di cercare nuovi modi per salvaguardare e rivitalizzare il principio della partecipazione che nello specifico vede molte cooperative orientarsi verso "un sistema di informazione periodica e capillare, attraverso dettagliati notiziari e bollettini mensili" (Zangheri-Galasso-Castronovo, p.809).

Interessante notare come questa scelta venga salutata come orientata a 'rapporti di carattere più sostanziali e meno fideistici' (ivi, p.809), laddove sembra chiaro che proprio vedere in tali bollettini informativi interni uno strumento di partecipazione, soffre a propria volta di una visione fideistica basata sull'assunto che un management senza più alcun controllo fornirà le

informazioni in modo trasparente e stabilirà i fini da perseguire nel rispetto dell'interesse dei soci.

3.5 - La Svolta Imprenditoriale -

Il XXX congresso della Legacoop nel 1978 vide l'approvazione pressoché unanime della mozione sulla cooperazione come 'Terzo settore', inteso come un settore autogestito, diverso ma non contrapposto né alternativo a quello privato, e a quello pubblico coi quali anzi costruire ampie convergenze e ampie relazioni.

L'idea del Terzo settore così inteso è il corollario all'enunciazione della scelta di fare di quella cooperativa "una impresa non assistita, che opera sul mercato per trasformarlo e nel mercato verifica la sua competitività, una impresa che deve essere caratterizzata da modernità, da efficienza, aperta quindi alla utilizzazione delle più moderne tecniche di produzione; una impresa che non rifiuta il profitto, al contrario opera per produrre reddito e ricchezza per i soci e per il paese: "la barra del mercato è un obbligo imprescindibile e condiziona tutti i comportamenti, così che le differenze della formula cooperativa rispetto a quella profit si assottigliano" (M.P.Salani, 2006, p.17).

Il processo che segna il passaggio dal movimento verso l'impresa sembra ormai decisamente consolidato e per conciliare tale prospettiva con i principi tradizionali della cooperazione, negli anni precedenti si è proceduto a sdoganare concetti come 'profitto' distinguendolo dal 'lucro', ad articolare la distinzione fra 'capitalismo sano' da 'capitalismo malsano' e a ridefinire il concetto di mutualità che ora non è più solo rivolta all'interesse dei soci ma anche a quello della società, all'interesse generale, secondo una prospettiva che allarga la platea degli stakeholder, con l'effetto di allargare ulteriormente la distanza tra vertice e base: "Nell'Italia di oggi, la mutualità non si esprime più a livello della singola impresa cooperativa ma si esprime anche, e forse soprattutto, al livello del sistema cooperativo: che mantiene e sviluppa il suo impegno per il lavoro e per l'occupazione attraverso la promozione di nuova imprenditorialità cooperativa e mantiene e sviluppa il suo impegno a difesa degli utenti attraverso una politica nazionale di tutela dei consumatori che oggi si allarga alla tutela del

territorio e dell'ambiente. E' ciò è stato chiamato "mutualità esterna", con una espressione che a noi pare particolarmente felice" (O.Prandini nel 1987 citato in Zamagni-Felice, p.124-5).

Questo lungo percorso, con gli anni '80, porta la cooperazione ad avere tutte le condizioni per poter approfittare della marcia trionfale che il sistema capitalistico vivrà a partire appunto da quest'epoca; trainata dal mutamento di clima internazionale rappresentato dalle presidenze Reagan e Thatcher.

Ciò che emerge tra l'altro è come la centralità anche discorsiva all'interno del movimento cooperativo, sia diventata l'impresa in sé stessa, ormai completamente oggettivata e resa quasi indipendente dai soci: i soci sono passati gradualmente in secondo piano, hanno diritto ad una puntuale informazione sulle azioni della cooperativa e sulle ragioni di queste, ma ormai non sono più realmente distinguibili dagli altri lavoratori non soci o più in generale da più ampi strati di stakeholder verso cui la nuova mutualità si rivolge.

Si osserva in controtendenza un' autonomizzazione dell'impresa dalla proprietà: "la Lega doveva diventare una associazione basata sulla centralità delle imprese", ma essendo queste, cooperative, "il primo compito era chiarire quali conseguenze derivavano dalla dimensione cooperativa nei comportamenti delle imprese verso i propri soci, verso il movimento e verso la società "(Zamagni-Felice, p.132). Il processo di mutamento continua a manifestare una aporia interna rispetto alla dimensione dell'autogestione che non trova una soluzione organizzativa.

Il grande sviluppo della cooperazione targata Lega, degli anni '80⁴⁰, si dà addirittura in controtendenza rispetto all'andamento dell'economia nazionale. Motivo di grande soddisfazione per il movimento, il quale tuttavia riconosceva che non stava avvenendo uno sviluppo 'programmato' delle cooperative della Lega: " quando abbiamo detto che in questi anni bisogna passare dalla cultura del fatturato alla cultura della gestione abbiamo inteso fare una riflessione che intendeva dire: siamo cresciuti ma non basta, bisogna saper gestire, altrimenti la dimensione di impresa che abbiamo assunto ... non la governiamo più" (O.Prandini citato in Zamagni-Felice, p.118)

⁴⁰ Per una ampia raccolta di dati relativi allo sviluppo del settore cooperativo di area Legacoop , a partire dagli anni '80, vedi V.Zamagni-E.Felice, 2006

E' questo un momento di svolta in quanto finisce un'epoca e se ne apre un'altra⁴¹. Lo scontro tra i fautori 'dell'impresa' e 'del movimento' con la netta affermazione dei primi, segna lo spostamento dell'attenzione della dirigenza: il dibattito fra i valori e le implicazioni di tale scelta rimarrà, ma in forma carsica, venendo sommerso da quello ora ben più importante relativo al modo migliore di raggiungere quel successo economico che nella attuale strategia cooperativa è divenuto fattore centrale.

Il processo di accrescimento dimensionale tramite le fusioni/acquisizioni che permetterà di ottenere la massa critica per affacciarsi sul mercato con un ruolo determinante, va di pari passo ad una attenzione ora molto più pragmatica alle questioni finanziarie, ed in particolare al problema della sottocapitalizzazione. Soprattutto quest'ultimo aspetto che si ricorderà essere la vexata-quaestio del mondo cooperativo sia all'interno del dibattito di impronta strettamente economica, sia di quello inerente le principali lacune imputate alla legge Basevi, che come detto per lungo tempo rimase l'unico provvedimento legislativo nel quadro dell'art.45 della Costituzione.

3.6 - La Svolta Normativa -

Dal punto di vista normativo un primo timido segnale in risposta alle richieste che il movimento cooperativo avanza alla politica, viene dalla L.127/71 con cui si dà ai soci la possibilità di fare prestiti alle cooperative. Segnale importante, ma che per la maggior parte del mondo cooperativo resterà ancora puramente simbolico, dato che moltissime cooperative avevano un piccolissimo numero di soci e con patrimoni modesti (cfr. Zangheri, ..., p.763 e seg.).

Ma sarà la successiva legge Pandolfi (L.904/77) a segnare un primo risultato importante in termini di accesso al capitale, laddove all'art. 12 viene escluso dal reddito imponibile delle cooperative e dei loro consorzi il reddito posto a riserva indivisibile. Tale norma, che permette di sottrarre alla tassazione ordinaria i capitali accumulati e non ristornati ai soci, avvierà un processo di accumulazione che in alcune realtà (la più significativa è naturalmente quella legata alle cooperative di consumo) raggiungerà valori estremamente importanti permettendo quei processi di investimento e sviluppo a loro volta base per un ulteriore

⁴¹ Per una lettura degli anni '70 come di una vera e propria 'svolta' nella storia della cooperazione italiana, cfr. T.Menziani, 2007

incremento dimensionale⁴²: “Non vi è dubbio che l’intassabilità delle riserve indivisibili, di cui possono avvalersi solo le cooperative in regola con i requisiti mutualistici della Basevi, abbia costituito la leva giuridica più importante per favorire lo sviluppo economico della cooperazione” (G. Bonfante, citato in Zamagni-Felice, 2006, p.112 nota 16)

Entrambe le norme, come appare evidente, vanno nella direzione di favorire processi di accumulazione di capitale, ma soffrono di alcuni problemi di fondo per risultare determinanti di un significativo cambio di rotta per ciò che riguarda il problema della sottocapitalizzazione: il primo provvedimento sconta la presenza di soci con disponibilità economiche e la volontà di effettuare prestiti alle cooperative (cosa esclusa per la quasi totalità delle cooperative; discorso a parte merita il settore del consumo dato l’enorme numero di soci); il secondo è certamente molto più incisivo ed efficace, ma l’oggetto della norma riguarda pur sempre capitali propri, è fondato cioè sull’autonoma capacità dell’impresa di generare reddito e quindi avanzi di gestione. Inoltre ovviamente tali accantonamenti risultano essere in conflitto con il principio del ristorno e quindi con uno degli aspetti distintivi del modello cooperativo e che impatta direttamente sul reddito disponibile dei soci. Norme quindi che per quanto importanti risolvono solo in parte il problema della sottocapitalizzazione (ancora una volta discorso a parte merita il settore del consumo).

Che questa sia anche la lettura che viene data all’interno del mondo cooperativo si deduce dagli sforzi per ottenere ulteriori interventi nella medesima direzione⁴³. La vera e propria svolta dal punto di vista normativo, si avrà con alcune leggi emanate a partire dall’inizio degli anni ’80 che forniranno al movimento cooperativo nuovi strumenti per accedere al mercato dei capitali e che di fatto costituiranno l’innescò che permetterà a molte cooperative

⁴² Interessante notare come questa norma venga preceduta dalla 1ª Conferenza Nazionale della Cooperazione (27-30 Aprile 1977) in cui per la prima volta le centrali cooperative e i rappresentanti di tutti i partiti si trovavano attorno ad un tavolo sul tema della cooperazione con l’esplicitata richiesta di una riforma organica della cooperazione. Cosa che con evidenza manifesta una diversa, ben più pragmatica attenzione alle relazioni con la politica (cfr. sulla Conferenza Zamagni-Felice, 2006, p.108-9).

⁴³ E’ significativo a questo riguardo notare come la prima norma significativa dopo la ‘Basevi’ che interrompe il lungo ‘inverno’ legislativo, avvenga all’interno del periodo della ‘solidarietà nazionale’ (che vide per la prima volta il PCI astenersi su un governo monocolore DC), e sia successiva alla prima Conferenza nazionale sulla Cooperazione svoltasi ad aprile con la presenza del gotha del mondo politico (cfr. Zangheri..., p.791 e seg.). Circa il ‘coinvolgimento’ di Legacoop nell’emanazione degli interventi legislativi di cui si tratta, si rimanda al capitolo specificamente dedicato in Zamagni-Felice, 2006, p.179 e seg.

una crescita dimensionale senza precedenti, arrivando a posizionarsi ai vertici dell'economia nazionale.⁴⁴

Il primo passaggio è rappresentato dalla cd. Legge Visentini-bis (L. 72/83) che oltre ad aumentare la quota massima di capitali sottoscrivibile dai soci e la loro remunerazione rispetto ai vincoli stabiliti precedentemente, soprattutto permette alle cooperative l'acquisto di partecipazioni azionarie, anche totalitarie, in s.p.a., aprendo così loro l'accesso al principale mercato dei capitali e alla formazione dei gruppi cooperativi⁴⁵, vere e proprie holding con a capo una società cooperativa. Quindi con le L.59/92 e L.448/98 si introducono rispettivamente le figure del socio sovventore e delle azioni di partecipazione cooperativa, e la possibilità per le cooperative di emettere obbligazioni. Entrambe le norme quindi sono pensate per avvicinare ulteriormente il movimento cooperativo al mercato alla ricerca di ulteriori capitali.

L'efficacia di queste ultime norme come si vedrà, è abbastanza modesta, non essendo riuscite ad aprire canali di investimento particolarmente significativi. L'aspetto che però si vuole da ultimo sottolineare è una novità estremamente significativa introdotta con la L.59/92, vale a dire la possibilità di prevedere il voto plurimo riconosciuto ai soci sovventori: con questa norma si riconosce ai soci sovventori, cioè soci di capitale, la possibilità di esercitare in assemblea un numero plurimo di voti rispetto al voto capitaro riconosciuto agli altri soci. Gli aspetti rilevanti che emergono da questa previsione legislativa riguardano anzitutto il fatto che così viene incrinato uno dei caratteri distintivi principali del modello cooperativo, cioè il principio democratico opposto a quello plutocratico delle società capitalistiche. In secondo luogo, più pragmaticamente, anche se essi sono subordinati al limite massimo del 33% dei voti complessivi, è evidente come, soprattutto nella grandi cooperative, essendo la partecipazione molto bassa, nei fatti quel 33% pesa in maniera decisamente diversa (su questo cfr. M.Mazzoli, 2000, 2006).

⁴⁴ Per una ampia raccolta di dati relativi allo sviluppo del settore cooperativo di area Legacoop, a partire dagli anni '80, vedi V.Zamagni-E.Felice, 2006; per una analisi specificamente dedicata ai gruppi cooperativi, vedi anche i dati raccolti in AA.VV.,2005, a cura del CentroStudi Legacoop.

⁴⁵ Da non confondere con il gruppo cooperativo paritetico, che vedrà la luce con la riforma societaria del 2003 e che riveste un ruolo decisamente meno importante, come si vedrà nei capitoli successivi.

Questa rincorsa del movimento cooperativo alla capitalizzazione, vede come ultimo passaggio da sottolineare la riforma del 2003, dove tra le molte altre novità introdotte, come le cooperative a mutualità non prevalente, la possibilità di assumere anche le forme previste per le spa⁴⁶, e l'istituzione del gruppo cooperativo paritetico di cui si dirà nei capitoli successivi (su una lettura di questa riforma dal punto di vista cooperativo, cfr. Borzaga-Fici, 2004), è degno di nota notare che relativamente alla L.59/92 viene previsto che la decisione di prevedere soci sovventori con voto multiplo, può essere assunta anche senza previa deliberazione dell'assemblea, come invece previsto in precedenza (cfr. M.Mazzoli, 2006), aspetto che sembra confermare la reviviscenza del problema della conciliazione problematica di aspetto sociale e imprenditoriale: ancora nel 1997 Il Presidente della Legapoteva infatti afferma: "Bisogna avere la capacità di gestire le contraddizioni tra impresa e socialità" (I.Barberini, citato in Zamagni-Felice, 2006, p.145).

⁴⁶ In particolare un aspetto da sottolineare anche per l'interesse esercitato sul mondo cooperativo è la possibilità di utilizzare il modello dualistico. Di questo l'aspetto problematico da tutti sottolineato, è che l'efficienza decisionale, viene ottenuta con il sostanziale spossessamento dell'assemblea rispetto all'approvazione del bilancio, e quindi l'ulteriore compressione degli spazi di autogestione (per una analisi del modello dualistico, cfr. U.Tombari, 2008, e F.Vella, in Borzaga-Fici, 2004,)

CAPITOLO 4

DALLE TESTIMONIANZE: INTERVISTE A SUPPORTO DELL'ANALISI

4.1 - Premessa -

Una parte importante dell'analisi è stata rappresentata da una serie di interviste effettuate con diversi dirigenti del mondo cooperativo.

Il campione ha riguardato dirigenti sia di singole cooperative come anche di strutture associative, della zona di Reggio-Emilia e Modena; alcuni già in pensione, altri ancora in attività, che hanno rivestito o rivestono, ruoli dirigenziali a livello locale, regionale e anche nazionale.

Dalle risultanze delle interviste è possibile trarre un quadro della visione delle dinamiche che hanno interessato il settore cooperativo negli ultimi 30-40 anni così come vissuta dall'interno.

Le interviste hanno ruotato attorno ai temi: del cambiamento organizzativo dell'impresa cooperativa, al problema dei capitali e al ruolo della finanza (soprattutto per le grandi cooperative).

Le interviste si sono svolte nella primavera-estate del 2014.

4.2 - La Spinta all'Espansione -

A detta di tutti gli intervistati gli anni '70 rappresentano un punto di svolta nella storia del movimento cooperativo, e ciò per diverse ragioni.

Rispetto al carattere 'eroico' e volontaristico della cooperazione uscita dal secondo conflitto mondiale, viene fatta una scelta di stampo nettamente più imprenditoriale nella direzione della ricerca dell'efficienza: “ *anche per evitare fallimenti che in quel periodo erano tanti nelle piccole cooperative così come erano gestite*”.

Una tale prospettiva produce quindi due conseguenze fondamentali dal punto di vista organizzativo: “*si procede a ritmi forsennati a processi di fusione/acquisizione per aumentare la dimensione media delle imprese*”, e inizia il reclutamento nelle imprese cooperative di nuove figure professionali, con una formazione tecnica e universitaria.

Questa fase di espansione dimensionale che nel corso degli anni ha permesso al movimento cooperativo di conquistare posizioni di mercato di grande importanza, non sembra essersi interrotta neanche negli ultimi anni, infatti: “*Nella spinta alla espansione delle imprese vi è stata una breve pausa durante gli anni '90 dove si è privilegiata la scelta della formazione di gruppi cooperativi con l'acquisizione di spa e l'accesso alla borsa, ma poi ultimamente, complice anche la crisi, sembra ripartita la corsa all'espansione*”.

Questa testimonianza che mette in evidenza un aspetto fondamentale: se come ci si può attendere l'obiettivo dell'espansione resta prioritario, questo però viene perseguito con strategie diverse, inizialmente attraverso l'incremento dimensionale, poi con gli anni '90 privilegiando forme societarie più articolate a cui (grazie alla riforma dell'83), può accedere il movimento cooperativo (in particolare la forma ad Holding che permette di avere partecipazioni anche totalitarie in spa), ma a datare dalla crisi torna la scelta dell'incremento dimensionale: questo aspetto che come vedremo più avanti, sembra indicare una scelta non in linea con le teorizzazioni mainstream che indicano nell'esternalizzazione uno delle modalità principali per ottenere una maggior efficienza produttiva, può però essere letto in vari modi (vedi il cap.5).

4.3 - Ri/organizzazione e Accentramento -

Su un piano più strettamente organizzativo questa scelta determina la necessità di dare una diversa strutturazione ad imprese che con l'aumento della dimensione, cominciano a divenire molto più complesse.

Con l'ingresso delle nuove figure tecniche e manageriali viene introdotta una strutturazione interna per livelli gerarchici e funzionali, che modifica in profondità le relazioni fra i membri dell'impresa cooperativa: “*emerge la figura del dirigente cooperativo con un contratto separato*”, cosa che “*negli statuti delle cooperative era soggetta a vincoli quantitativi molto*

stretti e passò solo dopo lunghe battaglie” e la modifica della normativa interna (vedi per tutti la vicenda della CMC raccolta da V.Zamagni, 2011; vedi anche Battilani-Zamagni 2010a, p.24).

Questa fase di riorganizzazione delle cooperative (o sarebbe meglio dire semplicemente di ‘organizzazione’ dato il carattere volontaristico che in precedenza le caratterizzava), viene vista da tutti gli intervistati, come un processo di razionalizzazione rispetto al dopoguerra quando non solo gli obiettivi perseguiti non erano solo economici ma spesso la priorità era riconosciuta a fini politici e/o sindacali; ma neanche l’organizzazione interna rispondeva sempre a criteri di efficienza e razionalità. Diverse interviste ricordano come in quella fase molte possibilità di sopravvivere dipendevano dalle capacità del presidente, di come le relazioni interne fossero ‘fluide’ senza una autentica divisione di compiti e ruoli e anche le competenze dei soci fossero frammentarie.

Naturalmente la fortissima motivazione era il collante che permetteva di far funzionare una macchina che da molti punti vista era decisamente approssimativa:” *questo stato di cose è legato allo spontaneismo tipico della prima fase, quella eroica della cooperazione, una volta che questa è superata, strutturazione organizzativa e centralizzazione diventano sostanzialmente sinonimi”.*

La decisione di strutturare l’organizzazione interna secondo modelli più tipicamente imprenditoriali, è vista da tutti come una scelta inevitabile per poter sopravvivere: è l’adeguamento a ciò che il mercato, l’ambiente esterno, impone, la necessaria premessa ad un rafforzamento dell’impresa che le permette quindi di poter svolgere più efficacemente la propria funzione mutualistica.

Questo processo di razionalizzazione e accentramento del potere è uno sviluppo visto con estremo favore non solo in relazione alla funzione che ha avuto nel percorso di crescita dimensionale degli anni ’70-’80, ma più in generale all’interno della storia anche attuale del movimento cooperativo, infatti alcune interviste sottolineano come nei fatti tale processo di razionalizzazione per quanto affermato e perseguito dai vertici anche di Legacoop abbia in realtà avuto un recepimento reale molto più lento di quanto sarebbe stato necessario.

Molte realtà cooperative hanno infatti vissuto una notevole crescita dimensionale e conseguentemente la struttura è divenuta molto più complessa; ma anche per la natura della

realtà cooperativa, per la stratificazione di comportamenti, modelli relazionali e prassi, la ristrutturazione in senso gerarchico spesso non è stata compiuta in modo sufficientemente efficace.

Aspetto questo che ha frequentemente impedito ai vertici una reale conoscenza dell'impresa e ha mantenuto spazi di potere a favore di quelle figure intermedie che, cresciute nell'azienda, si sono trovate ad occupare ruoli centrali tra la dirigenza e a contatto con la produzione: *“La complessità raggiunta con la crescita dimensionale ha imposto una struttura gerarchica, ma l'ambiente interno alle cooperative anche grandi non è mai diventato veramente così gerarchico: capita che la realtà delle cooperative, soprattutto se pensiamo alle più grandi che possiedono molte partecipate o società di scopo, sfugga in realtà ai dirigenti, e quindi molto potere resti in mano a figure intermedie, a diretto contatto con l'ambiente produttivo, quindi sul campo”*.

Dietro molti fallimenti occorsi negli anni ci sono situazioni di questo genere dove la realtà era solo parzialmente a conoscenza del management e che quindi vedeva di fatto una gestione ancora approssimativa (gestione appunto caratteristica della precedente epoca 'eroica'): *“ la lezione di molti fallimenti che nascono da questa gestione 'approssimativa' è che ci sarebbe necessità di una struttura gerarchica più efficiente, che permetta maggiore controllo, anche se queste modalità mal si adattano ad un contesto cooperativo”*.

Inoltre viene sottolineato come anche in imprese cooperative di più recente nascita (anni '90), si sia diffuso il processo che vede il superamento della fase iniziale, ancora caratterizzato da una dimensione poco strutturata delle relazioni fra i membri, verso una razionalizzazione organizzativa nella direzione di un maggior controllo e accentramento del potere.

Sembra in sostanza che all'interno di questo piccolo campione, nelle imprese cooperative trasversalmente considerate, sia in termini di dimensioni, di settore, che di data di nascita, il processo di istituzionalizzazione dopo lo statu-nascenti sia segnato da un processo avente caratteristiche legate all'accentramento e al maggior controllo cosa che come avremo modo di vedere in seguito non sembra accordarsi con quanto affermato dalla postura mainstream nei termini di maggior decentramento, autonomia e flessibilità dei processi produttivi: *”Abbiamo provato a decentrare centri decisionali e di costo, ma abbiamo visto che la cosa era disfunzionale, stiamo ritornando ad un accentramento delle decisioni di spesa come anche di*

tipo organizzativo”; ”Dal punto di vista organizzativo non vi è un percorso che va verso l’autonomizzazione ma piuttosto verso l’accentramento dei poteri decisionali sia per ragioni di controllo sui costi che per i vincoli burocratici imposti dagli enti pubblici che complicando le procedure richiedono un controllo esperto”; ”Vale per tutte le cooperative ma soprattutto per le grandi, negli ultimi anni il processo è sempre andato nella direzione di aumentare il controllo da parte del vertice piuttosto che il contrario”; “L’espansione ha sempre avuto come caratteristica l’accentramento decisionale; da un certo punto in poi vi è stato un decentramento di certi segmenti di produzione, perché altri producevano meglio di noi, la stessa qualità ma a prezzi più bassi, così conveniva chiudere la produzione e comprarli da loro. Questo ovviamente riduceva l’occupazione ma in quegli anni per fortuna il mercato tirava e c’erano altre possibilità di lavoro”.

4.4 - L’Accounting -

Questa richiamata importanza di un maggior accentramento e controllo lo ritroviamo anche da altre testimonianze che evidenziano come: *”La necessità di organizzare efficientemente la produzione ha imposto da un po’ di tempo l’utilizzo di uno strumento come il controllo di gestione che ha permesso di monitorare i diversi asset produttivi delle imprese più grandi e identificare quelli meno produttivi”.*

Il processo di riorganizzazione della produzione investe anche l’accounting che, introducendo nell’impresa strumenti di gestione del bilancio, permettono di leggere in modo più trasparente ciò che succede nella produzione ed intervenire per ridurre gli sprechi ed aumentare la produttività:” *In tali casi [perché ritenuti poco produttivi] frequentemente si è deciso di eliminare quell’asset per concentrarsi maggiormente sul core dell’impresa, questo fenomeno è ritracciabile con una certa frequenza; la dismissione avviene in vari modi (chiusura del reparto e ricollocazione dei soci addetti a quella linea; vendita dell’asset ad altri; nascita di una nuova impresa), la cui scelta dipende da vari fattori contingenti. Assieme a questo concentrarsi sul core, si è assistito all’acquisizione di altre imprese dello stesso settore per aumentare la classe dimensionale, fare massa critica per meglio fronteggiare la concorrenza”.*

Il processo, non dissimile da quanto si è visto accadere nelle imprese capitalistiche, rappresenta ancora una volta una risposta alle sollecitazioni del mercato in termini di efficienza ma anche al sistema del credito che in concomitanza con la crisi scoppiata nel 2008 ha visto l'entrata in vigore dell'accordo di Basilea II che *“ha complicato molto i rapporti con le banche per il credito. L'indice più richiesto per accedere al credito resta il patrimonio interno posto come garanzia”*; *“Riguardo l'accounting, i punti sempre richiesti dal mondo finanziario sono il fatturato (capacità di fare utili) le garanzie, la solvibilità”*. In questo senso l'adozione di un accounting elaborato in modo adeguato a quanto richiesto dalle banche permette di evidenziare i punti di forza dell'impresa e quindi un più facile accesso al credito.

4.5 - Il Ruolo del Management -

La spinta all'espansione dimensionale impone al sistema cooperativo di aprirsi al mercato anche per quanto riguarda le competenze tecniche e soprattutto manageriali.

Il bacino cui si attinge inizialmente è quello di formazione bocconiana: *“L' ingresso di manager laureati è inizialmente di stampo olivettiano (e quindi bocconiano). L'ingresso dei manager dalla metà degli anni '70 coincide con i grandi mutamenti nel mondo cooperativo e non solo, per cui l'attenzione alla coerenza valoriale o addirittura politica si fa sempre più blanda anche se permangono situazioni in cui partito e/o Legacoop intervengono politicamente sulle scelte dei dirigenti; comunque è una dialettica che ovviamente vedrà la graduale perdita di importanza del dato valoriale (tanto più che questo dato perde di importanza nello stesso mondo politico e interno al PCI)”*.

Il movimento cooperativo era totalmente sfornito di queste figure, non c'è mai stata alcuna attenzione all'idea di creare una percorso formativo di questo genere (lamentela che viene sottolineata da alcuni intervistati che ricordano le diverse e più efficaci esperienze anglosassone e soprattutto quella di Mondragon, cfr. anche Battilani Zamagni, 2010a, p.30; sul caso di Mondragon vedi ad es. D.di Giulio Cesare, 2012).

All'indomani di questa prima fase le centrali cooperative hanno proceduto ad attivarsi per formare i propri manager e molti sottolineano come da tempo i manager siano per la maggior parte di formazione interna. Interessante notare come alcune interviste sottolineino come

talvolta vi sia la chiamata di manager dall'esterno, o per coprire ruoli in pianta stabile o per effettuare interventi anche formativi ad hoc su problemi specifici di cui mancano le competenze interne: questi inserimenti a detta di molti, non sono mai problematici, i manager anche esterni trovano un ambiente manageriale con cui riescono a stabilire relazioni efficaci, velocemente senza difficoltà in termini di adeguamento alla specifica cultura aziendale della cooperativa (*“di fronte a situazioni di bisogno il problema della coincidenza dei valori va un po' in secondo piano”*), se problemi sorgono sono più spesso nei rapporti con gli altri soci-lavoratori.

Un aspetto significativo nel mutamento che l'impresa cooperativa ha attraversato, è costituito dal fattore retributivo, in particolare quello delle figure dirigenziali. Se fino al secondo dopoguerra, sia per le dimensioni ridotte delle imprese, sia quindi per la dimensione fluida dei ruoli e per la vicinanza che caratterizzava i rapporti fra vertice (il Presidente) e i singoli soci, ma anche per l'agire potente della dimensione valoriale legata ai principi egualitari, le differenze salariali erano estremamente basse, con l'articolazione gerarchica dell'impresa cooperativa emerge il problema dell'allineamento degli stipendi dei manager interni a quelli di mercato (cioè del settore privato), problema che si manifesta soprattutto nei casi in cui vengano chiamati manager esterni che ovviamente richiedono compensi tarati sul mercato.

Le testimonianze concordano sul fatto che gli stipendi attualmente sono mediamente più bassi di quelli del mercato *“sono soggetti a limiti commisurati ai salari interni”*, ma permangono differenze anche significative fra le singole realtà in relazione al settore e alla dimensione dell'impresa.

Come per gli stipendi manageriali del settore privato, vi è una parte fissa ed una variabile. Quest'ultima che può arrivare fino al 40% è generalmente commisurata a vari indici quali: quote di mercato da raggiungere/mantenere, o di redditività quali l'EBIT o l'EBITDA. Interessante notare come una testimonianza afferma che: *“negli anni '90 questa parte era più legata al profitto ora dopo la crisi, meno”*.

Un altro aspetto degno di nota riguarda le competenze richieste al management. Da parte di alcuni intervistati si sottolinea come data la rilevanza di questo ambito per l'impresa cooperativa, alla fine degli anni '80 sia emersa una certa carenza di competenze economico-finanziarie nel management interno, (*“l'esigenza di manager di formazione più economico-*

finanziaria si sta facendo sentire sia per la gestione di flussi di cassa che diventano considerevoli, sia perché la carenza di liquidità dovuta ai ritardi di pagamento degli enti pubblici impone una attenta gestione del circuito finanziario”), cosa che ha portato ad una maggior attenzione alla formazione e al reclutamento di manager con tale formazione, a partire dagli anni '90: “Nelle cooperative è emersa negli ultimi anni sempre più una richiesta di competenza di carattere economico-finanziario, si è proceduto con una formazione dei quadri interni, ma laddove non era possibile, si sono chiamati manager dal mercato”.

4.6 - Il Problema dei Capitali -

Uno dei problemi centrali che affligge la forma di impresa cooperativa, richiamato non solo dalla letteratura, è quello della sottocapitalizzazione. A questo proposito tutte le interviste confermano il problema che per diversi aspetti permane ancor oggi, ma all'interno di un quadro decisamente più variegato.

Quello della ricerca dei capitali è un problema che ha afflitto e continua ad affliggere le imprese piccole e medie o di certi settori (il sociale), a differenza di quanto avviene in altri settori, dove il problema si pone in modo molto meno drammatico.

Il riferimento è a quelle cooperative, medio-grandi, che grazie alla crescita dimensionale hanno potuto sfruttare le opportunità legate al raggiungimento di una massa critica: opportunità legate all'acquisizione dei patrimoni delle cooperative 'acquisite', ai benefici dovuti a normative quale quella del 1972 sulla detassazione degli utili non destinati a ristorno, e infine alla possibilità di accedere alla Borsa (mercato dei capitali di rischio) con la formazione di holding a direzione cooperativa (vedi tra i più famosi i casi Unipol, Manutencoop, ecc...): *“Tutti i tentativi di sopperire al problema della sottocapitalizzazione si sono rivelati abbastanza fallimentari: chi finanzia una impresa coop se può esercitare solo un diritto di voto minoritario per legge? La svolta è stata rappresentata dalla nascita dei gruppi cooperativi e l'arrivo in borsa”.*

Tali strumenti hanno permesso a queste imprese di accrescere enormemente il patrimonio interno (vedi in particolare il caso delle cooperative di consumo) cosa che le ha liberate dal problema dell'accesso ai capitali per l'attività ordinaria: *“Con questa normativa il problema*

della sottocapitalizzazione è sostanzialmente superato. Anche nell'ultimo decennio non si può affermare che vi sia un sostanziale problema di mancanza di capitali". Il problema permane analogamente alle altre imprese per quanto riguarda le scelte di investimento "Il finanziamento delle cooperative è sufficiente per ciò che riguarda la gestione dell'ordinario; il problema è lo sviluppo, l'investimento per crescere necessita di ingenti capitali".

4.7 - Il Problema dell'Identità Cooperativa -

Il successo che ha arriso alle imprese cooperative all'indomani delle scelte in oggetto, non fa dimenticare agli intervistati, il fatto che permane all'interno del modello cooperative un problema di centrale importanza che necessita risposte perché resta l'elemento su cui si fonda la specificità identitaria cooperativa, vale a dire il principio democratico.

Tutti gli intervistati ribadiscono come tale elemento sia centrale nella definizione dell'identità cooperativa, così come è condivisa la consapevolezza che lo sviluppo del modello cooperativo lungo direttrici imprenditoriali abbia determinato mutamenti nell'organizzazione interna che ha provocato delle tensioni alla tenuta di questo elemento.

Anche un altro aspetto, sintomo del successo delle cooperative come l'allargamento della base sociale, è identificato come una causa delle tensioni sul problema democratico: soprattutto nell'ultimo periodo si è posto il problema legato alla regolamentazione dell'ingresso di nuovi soci, spesso di nazionalità non italiana e quindi con radici culturali lontane dalla cooperazione. Problemi di regolamentazione acuiti dal fatto che, con l'aumento da parte delle stesse cooperative dell'uso di contratti di tipo flessibile, ha visto l'ingresso nelle imprese, di lavoratori portatori di un rapporto di tipo decisamente strumentale con l'impresa.

La stessa scelta di associarsi è frequentemente motivata da ragioni di convenienza più che da adesione consapevole ai valori. La soluzione ipotizzata per non svilire il ruolo della partecipazione, come l'innalzamento della quota sociale, ha però la conseguenza di comprimere il principio della porta aperta, che è un altro dei principi basilari del modello cooperativo. Risultato paradossale che conferma la difficoltà insita nel problema di conciliare aspetti dell'impresa cooperativa così come si presentano alla fine del millennio.

Che la cosa sia complicata e lo sia da molto tempo, è confermata anche da una testimonianza particolarmente lucida di un alto dirigente cooperativo, dove afferma :*“La democrazia in fondo non c’è veramente mai stata, una massa di lavoratori spesso molto ignoranti né poteva né si permetteva di discutere le decisioni del presidente e del partito, ma le ragioni della proprietà in fondo venivano lo stesso esercitate dal partito in favore proprio della base sociale che era la effettiva titolarità della cooperativa; si può affermare che la direzione realizzava una sorta di strategia democratica.*

Con gli anni '70-'80 i processi di secolarizzazione sul versante politico, di fusione e acquisizione (che rendono alcune cooperative delle vere e proprie potenze economiche) e di managerializzazione, su quello organizzativo, tale catena si spezza e il controllo sul management non è sostituito da nulla: il management di fatto diventa autoreferenziale. L’idea che questa autoreferenzialità abbia determinato una perdita di democrazia interna è malposta: anche prima non c’era una maggiore democrazia interna, ora paradossalmente, rispetto ad una gestione molto autoritaria dei presidenti della resistenza, la democraticità seppur di poco aumenta, il problema è che ora però viene a mancare la rappresentanza delle ragioni della proprietà, con il distacco del management da qualunque controllo degno di questo nome”⁴⁷.

Questo aspetto apre il grande problema del controllo sul management : *“Il controllo del management e la partecipazione dipendono dalla ‘buona volontà’ della cooperativa di far funzionare le cose come dovrebbero (formazione dei soci, empowerment, coinvolgimento nelle decisioni,...)”*; *“L’autonomizzazione del management trova un vincolo preciso nella sopravvivenza dell’impresa stessa che quel potere dà al manager, l’incremento di potere diventa un obiettivo proprio di una logica autoreferenziale in assenza della proprietà”*.

⁴⁷ Interessante richiamare un intervento fatto ad un Convegno di Legacoop specificamente dedicato al problema della democrazia cooperativa dove si afferma: *“Va allora sottolineato un dato di partenza: la natura di ‘movimento’ della cooperazione ha fina dall’origine teso a rafforzare i suoi aspetti finalistici, il suo tratto ‘teleologico’, piuttosto che i suoi aspetti istituzionali. Intendo dire che la cooperazione è sempre stata più preoccupata di realizzare specifici vantaggi per i soci ... piuttosto che di realizzare una istituzione democratica ... In sostanza nelle cooperative si suppliva la limitata strumentazione democratica con la dirittura morale, con la disponibilità al confronto reciproco e al reciproco controllo. Ecco : il reciproco controllo dei gruppi dirigenti (una vera e propria “classe dirigente”) è stato lo strumento di garanzia democratica più efficace” (M.Viviani 1999, p.66-7)*

4.8 - Sulle Interviste -

Dalla ricostruzione delle interviste emerge come la lettura che dall'interno viene data del cambiamento organizzativo della cooperazione è coerente con quella parte della letteratura che abbiamo definito oggettivistica. La reificazione dell'impresa, la sua predeterminazione rispetto agli agenti (soci), la possibilità di definire una progettazione razionale dei cambiamenti.

Secondo tale visione il modello di impresa cooperativo, pur con le sue peculiarità valoriali che ne mantengono la specificità all'interno del quadro capitalistico, trova nell'ambiente e nelle pressioni che da questo derivano i fattori determinanti del mutamento. E' vero che il richiamo all'importanza della dimensione valoriale legata ai principi fondativi del movimento cooperativo mantiene un ruolo centrale nella narrazione proposta dai dirigenti cooperativi, e potrebbe far pensare al richiamo ad una prospettiva soggettivista, ma in realtà questa resta un aspetto spurio nella riflessione: esso infatti non determina conseguenze sul piano delle scelte organizzative che restano ancorate ad una postura oggettivista.

E infatti l'elemento dell'autogestione, della partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa, in cui si sostanzia tale riflessione è elemento che da allora viene discusso senza trovare una soluzione, prova ne sia che esso resta ancora oggi sul tavolo della riflessione interna alla cooperazione (basti scorrere i titoli degli ultimi decenni della "rivista della Cooperazione" per trovare una controprova della frequenza con cui tale tema ricorre).

La svolta degli anni '70 è tale in quanto segna un cambiamento sostanziale di prospettiva; pur con le dovute cautele e in modo non sempre lineare, connotato da sviluppi che vedono le diverse cooperative avanzare in modo differenziato su questo terreno, emerge come il baricentro della strategia cooperativa diventa il perseguimento dell'efficienza economica e dell'imprenditorialità. In questa prospettiva diventa centrale il mercato così come esso si presenta in quello scorcio di anni. Questo non è più letto ideologicamente (solo) come uno degli istituti da combattere, ma diventa il terreno su cui misurarsi e cercare la propria affermazione.

L'adeguarsi a quanto il mercato impone con tutte le ricadute che ciò comporta è affermazione che continuamente ritorna e accompagna le dichiarazioni dei dirigenti cooperativi. Ma oltre a questo emerge come non ci sia quasi mai un consapevole orizzonte teorico di riferimento in queste ricostruzioni, anzi ad una precisa domanda un'alta dirigente Legacoop lamenta precisamente la mancanza di tale quadro teorico nelle scelte di tipo organizzativo :*”Le decisioni organizzative sono prese dal Cda, ma il pensiero organizzativo dov'è? Non c'è un pensiero organizzativo di riferimento, ogni cooperativa fa riferimento a soggetti diversi: le imprese piccolo-medie fanno spesso riferimento a best-practices, mentre le grandi hanno usato e anche abusato di consulenti esterni. Questa forse è l'origine dell'omologazione al modello capitalistico negli anni '80”*.

Solo in un caso viene precisamente richiamata l'idea che *“ la strategia determina la struttura: il modello organizzativo cambia e diviene di tipo divisionale”* e che perciò questa è la chiave per interpretare le vicende organizzative del movimento cooperativo degli ultimi decenni. Pur senza una precisa consapevolezza, rimane che da tutte le interviste trapela quella che è una postura dominante relativa all'idea che cardine di qualunque mutamento è stato la necessità di adeguarsi a ciò che il mercato imponeva, l'adattamento all'ambiente sentito come una inevitabile necessità motiva e giustifica tutte le scelte e anche le tensioni che a seguito di tali scelte sono derivate.

La dimensione anche valoriale dei problemi, in primis quello relativo alla salvaguardia delle specificità cooperativa, come il principio dell'autogestione, perdono buona parte della problematicità perché diventano una conseguenza di scelte, che scelte in realtà non sono, in quanto dovute al moloch della sopravvivenza ed efficienza dell'impresa. Una riprova l'abbiamo nella riflessione presente in molti intervistati che il percorso compiuto dalle imprese cooperative, è stato caratterizzato dall'avvicinamento a modelli di impresa di stampo capitalistico: *”Con gli anni '90 probabilmente c'è stata una parziale omologazione al modello capitalistico, ma rimane sempre un aspetto che differenzia le cooperative: la necessità di un ufficio soci che gestisca la presenza/partecipazione dei soci alla vita della società quantomeno per la ragione che i soci eleggono il presidente”*.

LO STUDIO DELL'IMPRESA COOPERATIVA: UNA IPOTESI INTERPRETATIVA ALTERNATIVA

La ricostruzione delle vicende relative alla cooperazione, sia sul piano della letteratura, che su quello storico, e da ultimo quello relativo alle testimonianze, ci rimanda un quadro che, conformemente a quanto si è detto all'inizio risulta estremamente variegato. Le vicende che hanno interessato la cooperazione dalla metà dell'800 a questo primo scorcio del nuovo millennio, hanno mostrato un cammino complesso soprattutto attraverso quel 'secolo breve' che seppur breve, certamente è stato ricco di eventi.

In particolare tale storia ha avuto una significativa accelerazione proprio nel corso del '900, sia per ciò che riguarda l'attenzione che gli studiosi hanno dedicato al tema del modello cooperativo, sia soprattutto per quanto riguarda il ruolo da esso occupato nella realtà economica e sociale.

Come abbiamo visto dalle testimonianze, la lettura che viene offerta delle vicende degli ultimi 40 anni dall'interno del mondo cooperativo, concorda con quella parte maggioritaria della letteratura, secondo cui, lo sviluppo dell'impresa cooperativa è da interpretare come una (vittoriosa) risposta alle sfide ambientali (in primo luogo il mercato).

L'aumento dimensionale, e quindi la complessificazione della struttura organizzativa, una costruzione gerarchica più formale, l'ingresso di personale dotato di qualifiche superiori, sono tutte risposte adattive all'ambiente, ritenute a tutt'oggi dallo stesso mondo cooperativo, inevitabili e necessarie alla sopravvivenza stessa delle imprese. Opinione che trova conferma nel successo che ha arriso negli ultimi 40 anni al sistema cooperativo, sia nelle sue imprese principali come anche in quelle di minori dimensioni.

La scelta di optare per l'anima imprenditoriale (riprendendo la lettura del modello cooperativo proposta in Sapelli, 1998), e quindi spingere verso scelte orientate all'efficienza produttiva, costituiscono decisioni cruciali per un movimento che vedeva all'indomani dell'uscita dal secondo conflitto mondiale, una realtà fatta di piccole imprese, spesso gestite in modo estremamente approssimativo. Ciò che però è importante rilevare è che dietro ognuna di queste scelte si dà una precisa postura epistemologica.

Come già richiamato, l'assunzione di una postura, di una concezione, è premessa essenziale alla definizione di una teoria, del metodo d'analisi e quindi dei problemi affrontati: "In termini puramente logici, abbiamo quindi a che fare con una sequenza di rapporti per così dire di derivazione: una concezione informa l'elaborazione della teoria, che a sua volta genera criteri analitici e cioè un metodo, e quindi un procedimento/procedura di ricerca empirica. Ciò significa che sempre, immancabilmente, teorie, metodi e procedure di ricerca in organizzazione presuppongono una concezione di organizzazione, e con questa una visione del mondo" (T.M.Fabbri, p.39).

Al di là delle questioni inerenti la coerenza analitica delle decisioni rispetto alla postura sottesa, che è problema squisitamente teorico, tale valutazione risulta fondamentale, nel momento in cui ci si ponga il problema della capacità di tali decisioni di risolvere i problemi che esse stesse si propongono appunto di risolvere.

Come detto ogni concezione sottesa determina il campo d'analisi e quindi definisce i problemi da affrontare e le modalità per risolverli. Ma anche, specularmente, ciò che da tale campo viene espunto.

Nel caso della riflessione sul modello cooperativo, l'aspetto problematico è legato alla dimensione dell'autogestione, all'elemento democratico. Fin dagli anni '60-'70 tutte le scelte compiute in direzione di una maggior imprenditorialità, hanno visto il prodursi di una tensione sull'elemento dell'autogestione⁴⁸.

La centralità di tale fattore è difficilmente sottovalutabile perché come anche affermato da alcune interviste citate, ciò che alla fine differenzia l'impresa cooperativa da tutte le altre

⁴⁸ Sulle vicende conflittuali che accompagnano l'ingresso di personale tecnico e laureato, e il timore della relativa aziendalizzazione vedi per tutti il caso della CMC in V.Zamagni, 2011, p.127 e seg.; cfr. anche Zangheri-Galasso-Castronovo, 1987.

trova in questo punto il suo baricentro fondamentale⁴⁹. Per cui tutti i mutamenti organizzativi anche e soprattutto nei propri aspetti isomorfici (ammessi anche dall'interno del mondo della cooperazione), trovano in esso il punto di resistenza identitario principale. Non è un caso che M.Viviani uno dei più lucidi protagonisti del mondo cooperativo, in un recente saggio abbia ribadito la necessità di affrontare tale aspetto, in quanto cruciale per la sopravvivenza stessa del modello cooperativo come lo conosciamo (cfr. M.Viviani-D-Longo, 2009)⁵⁰.

5.1 - Le Aporie Interpretative -

Da posizioni che identificano nel principio democratico come 'IL' problema fondamentale da eliminare o comunque mettere sotto controllo per poter concorrere efficacemente con le altre imprese private, all'opposto a coloro che ritengono che questo sia l'elemento che conferisce la componente motivazionale all'agire dei soci-lavoratori, e quindi in grado di fare dell'impresa

⁴⁹ E' estremamente significativo a questo proposito la recentissima (21/1/15) emanazione di un decreto-legge da parte del Governo Renzi, che prevede l'obbligo, per le Banche popolari che abbiano un attivo al di sopra di 8mld di €, di trasformarsi in Spa entro 18 mesi. Il problema esplicitamente richiamato dal testo e dai commentatori è precisamente il voto capitaro, identificato come l'aspetto che zavorra le capacità di movimento delle banche stesse, aspetto che richiama le posizioni espresse in modo specifico dalla corrente di stampo neoistituzionalista (cfr. cap.2). E' interessante notare come nella maggior parte dei commenti apparsi sui maggiori quotidiani al testo del d.l., non venga posta alcuna attenzione alla storia e alle ragioni di questa forma di impresa, legittimando quindi in modo assoluto la presunzione per cui l'affermazione del principio plutocratico costituisca la svolta determinante per una attività più efficace ed efficiente. Ciò senza quasi nessun riferimento o riflessione né alla natura delle banche popolari, né alle vicende che negli ultimi anni, prima e dopo il 2008, hanno visto le banche coinvolte in frequenti ed esosi salvataggi da parte delle Banche Centrali, così come senza alcuna valutazione comparativa circa il ruolo avuto dalle banche popolari rispetto al credito verso le famiglie e le imprese. Se è vero che la forma cooperativa per le ragioni che sono state evidenziate, ha spesso favorito la formazione di elites al potere che di fatto si sono auto-perpetuate per molti anni, è però vero che la scelta di trasformarle in Spa opera una demutualizzazione ope legis, ed è da ricordare come diversi esempi di cooperative bancarie e/o assicurative una volta passate alla forma azionaria hanno dato mostra di comportamenti ben poco virtuosi o efficienti (vedi il caso inglese della Northern rock. Più in generale sul problema della demutualizzazione vedi Cook e altri, 2001; e anche Battilani-Schröter, 2012). Non può che destare stupore il fatto che all'interno di questo Governo sieda quello che era fino a pochi mesi fa il massimo esponente di Legacoop.

⁵⁰ E' significativo a tale proposito ricordare come a differenza di altri paesi la normativa italiana non abbia mai consentito la trasformazione di un'impresa cooperativa in una lucrativa; ciò è avvenuto solo a datare dalla riforma del 2003, che ha in tale caso previsto la devoluzione del patrimonio indivisibile ai fondi mutualistici. Per l'analisi di un sistema diverso come quello britannico dove invece tale possibilità si dà, e dove si evidenzia l'aumento dell'incidenza della demutualizzazione negli ultimi decenni, vedi Cook-Deaking-Hughes, 2001.

cooperativa una impresa capace di maggiore efficienza. Tutti comunque concordano nell'identificare nell'autogestione il perno attorno a cui si articola la specificità cooperativa.

Chiave di volta che resta estremamente problematica non trovando alcuna sistematizzazione capace di dare risposte coerenti e stabili in un modello organizzativo che concili la dimensione dell'efficienza con quella della gestione democratica.

Non lo sono infatti le posizioni che ritengono che l'alterità cooperativa sia fonte di inefficienze economiche, e che quindi vada superata, prospettando quindi un percorso isomorfo che riporterebbe le cooperative all'interno di quel modello di impresa unitario di stampo neoclassico, che, secondo la richiamata posizione di Pantaleoni, testimonierebbe della impossibilità radicale all'esistenza di imprese diverse da quelle capitalistiche (vedi le posizioni più economicistiche di Ward e Furubotn-Pejovich, o quelle legate al pensiero transazionale di Coase come Alchian-Demsetz, Jensen-Meckling, Powell-DiMaggio o da ultimo Hansmann).

Ma non costituisce una risposta neanche la posizione di coloro che si definiscono 'vicini' al mondo cooperativo: nel modello evolutivo alla Meister, viene sancita la fine del modello cooperativo, decretandone l'impossibile sopravvivenza proprio per la deriva legata ai processi di istituzionalizzazione inevitabilmente connessi con la crescita e il confronto con il mercato e l'inevitabile adattamento ad esso, cosa che la condannerebbe alla scomparsa. La visione sostanzialmente deterministica di Meister, non viene scalfita dalle considerazioni finali dove di fronte ai problemi di ordine non solo economico, che già allora incontrava l'impresa cooperativa, egli indica nello sviluppo, cioè nella crescita economica tramite fusioni e/o acquisizioni il percorso da seguire, cosa che ovviamente sposta ulteriormente in avanti il problema della democraticità interna e della dimensione valoriale tradizionale, senza fornirne una soluzione operativa (cfr. A.Meister, 1971a).

Zan avanza una critica a Meister, imputandogli un errore metodologico in quanto all'indomani della prima fase la sua lettura resta legata a criteri interpretativi non più adatti ad analizzare una fase (la seconda) diversa dalla prima, perché la conquista del successo economico ha mutato il quadro generale.

Tale errore, sostiene, induce a atteggiamenti nostalgici, in quanto non più in grado di interpretare correttamente la realtà (cfr. S.Zan, 1982). Tale critica appare corretta derivando

dall'interpretazione del modello cooperativo secondo un approccio tipico-ideale di stampo weberiano, per il quale si definiscono delle significazioni causali del modello cooperativo che si andranno a verificare nella realtà.

Se è vero che Meister indulge a usare categorie inadatte a interpretare la realtà attuale, è però altresì vero che lo stesso Zan usa categorie interpretative in cui analogamente forte è l'investimento ideologico. Per sfuggire alle nostalgie di valori passati, diventa infatti iper-realista sposando la tesi della inevitabilità del mercato, di questo mercato, in questo modo rovesciando il quadro ma compiendo il medesimo errore metodologico. Il mercato diventa variabile indipendente, valore assoluto, che piega a sé tutto il resto, divenendo categoria interpretativa principe delle dinamiche interne.

Ne consegue quindi che quello dell'autogestione, cioè della democrazia interna, che è valore costitutivo dell'identità cooperativa, diviene variabile organizzativa, variabile dipendente, da gestire all'interno delle compatibilità date dal mercato. Non è un caso allora che emerga nella sua analisi un trade-off tra competitività e autogestione, secondo le impostazioni economiche già viste, per le quali la dimensione democratica diviene fattore economicamente disfunzionale all'efficienza competitiva dell'impresa (S.Zan,1982, p.77-78).

A questo proposito Zan indica nel potenziamento della comunicazione interna e nel rafforzamento del processo decisionale quegli aspetti che dovrebbero permettere quella 'quadratura del cerchio' in questa nuova fase della vita delle cooperative.

Tralasciando le facili obiezioni da opporre ad questi nuovi metodi di 'comunicazione interna', laddove tutta l'informazione è gestita proprio da quel management che opera per avocare a sé un maggior potere, e che perciò ha tutto l'interesse e gli strumenti per manipolare l'informazione stessa, è interessante notare come venga citata come fattore di trasparenza nel processo decisionale, l'adozione che allora si cominciava a fare da parte di alcune realtà cooperative, del controllo di gestione, strumento che, come vedremo, ha anche, e forse soprattutto, finalità di ben altro genere che non quella della trasparenza.

Anche la posizione di Battaglia non riesce a superare le aporie tra dimensione democratica ed efficienza economica. Egli afferma il ruolo chiave della cultura, nel produrre stimoli all'interno del campo organizzativo, e quindi nell'influenzare l'organizzazione, e tra i tratti culturali specifici un posto di primo piano l'ha la democrazia interna. Ma a dispetto

dell'importanza riconosciuta a tale aspetto, egli afferma come in realtà oggi queste parole abbiano perso/mutato in parte il loro significato originario: anche nella fase di fondazione di una cooperativa il significato di queste parole non può essere il medesimo di 50 anni fa o più. Oggi sono altri i valori cui fare riferimento per una cooperativa (F.Battaglia 2005, p.77).

C'è in questa posizione una coincidenza con la posizione di Zan: la considerazione che l'adeguamento dei valori al presente sia di per sé auspicabile oltre che inevitabile, un allineamento ai tempi e ai bisogni delle persone, a quanto esse (il mercato) richiedono. Operando di fatto una operazione di legittimazione di quanto il reale sia razionale e implicitamente eliminando tutta la dimensione problematica di quella specificità (la democrazia interna) che pur è posta dallo stesso autore al fondo della riflessione sulla forma cooperativa. E infatti in conclusione anch'egli, come Zan, ritiene di identificare un trade-off tra le dimensioni dell'efficienza economica e le dimensioni valoriali identitarie dell'impresa cooperativa (cfr. Battaglia, 2005, p.58 e seg.).

Infine neanche le posizioni che si rifanno al pensiero critico (vedi le posizioni di Strijan, Ferrante o Sapelli), riescono a proporre una soluzione adeguata. Pur sottolineando l'attenzione al fattore culturale nelle dinamiche organizzative e quindi riconoscendo che la dimensione democratico-partecipativa costituisce elemento fondante dell'identità culturale dell'essere impresa cooperativa, manca in questo caso la possibilità di una progettazione organizzativa, che in un qualche modo si ponga l'obiettivo razionale di addivenire ad una costruzione organizzativa che contempi una dimensione effettivamente democratica. Laddove essa si dia, lo si potrà osservare a posteriori, frutto delle dinamiche spontanee delle interazioni fra i soggetti; quindi evento unico non riproponibile progettualmente, e non modificabili attraverso interventi razionalmente definiti.

Ciò che in definitiva emerge è che le scelte fatte e la interpretazione stessa di queste scelte, trovano nella conciliazione della dimensione democratica all'interno di scelte organizzative di stampo imprenditoriale, un nodo problematico di ardua risoluzione.

Nodo che si pone come centrale nella misura in cui tale volontà di conciliazione è manifestata dallo stesso movimento cooperativo proprio perché fondante per l'identità e quindi la sopravvivenza di questo tipo di impresa, e perciò ineludibile (dato che, come abbiamo visto in letteratura, da parte di molti autori tale aporia è risolta alla radice, venendo interpretata come

una precisa impossibilità teorica all'interno di una visione dell'impresa come soggetto massimizzante in termini di efficienza produttiva).

5.2 - Una Ipotesi Alternativa -

Affrontare tale nodo impone di verificare il modo in cui è avvenuto ed avviene la narrazione del modello organizzativo cooperativo. Tale aporia attraversa i decenni nel dibattito interno al mondo cooperativo e al tempo stesso come si è visto, attraversa trasversalmente le differenti posizioni in letteratura senza trovare una soluzione; ciò legittimo crediamo, una rilettura dei mutamenti organizzativi secondo una chiave epistemologica diversa, capace di gettare una luce differente sul senso dei mutamenti avvenuti rispetto alla lettura proposta dal mainstream.

L'ipotesi che si propone è quella di tentare di estendere al modello di impresa cooperativo, la tesi espressa da Salento e Masino (cfr. Salento-Masino, 2013), per la quale: "nella ricostruzione del senso complessivo del mutamento postfordista, sia stato sostanzialmente ignorato un elemento fondamentale, cioè la tendenza delle imprese contemporanee a orientarsi verso l'accumulazione finanziaria; e che questa inesatta messa a fuoco del significato della stagione postfordista abbia di fatto alterato la percezione dei connotati reali che l'organizzazione delle imprese e del lavoro venivano assumendo ... quel che interessa non è stabilire se le trasformazioni avvenute si possono in qualche modo definire postfordiste, ma comprendere se le rappresentazioni che si sono venute raccogliendo (per lo più sotto questa etichetta) siano attendibili" (Salento-Masino, 2013, p.19).

Stabilire questa attendibilità, quindi la coerenza fra i mutamenti avvenuti e la narrazione che di questi viene data è questione euristicamente decisiva nella analisi del mutamento organizzativo delle imprese. Considerazione questa che naturalmente riguarda anche le imprese cooperative, per varie ragioni: sia per il loro essere immerse in questo mercato al pari di quelle private e al pari di queste da quest'ambiente influenzate, sia perché il mutamento che le ha interessate si produce, come visto, proprio in quello scorcio di tempo che vede simultaneamente l'origine dei prodromi della rivoluzione neoliberista che darà origine alla 'finanziarizzazione, sia infine, per la probabile permeabilità del mondo cooperativo

all'influenza di quelle modellizzazioni neoclassiche traggiate all'interno del sistema cooperativo dall'ingresso di personale laureato portatore di una visione aziendalistica informata proprio a quelle teorie economiche che avrebbero portato all'assunzione di un ruolo centrale da parte della finanza (diverse interviste ricordano come molti dei laureati venivano dalla Bocconi), e ciò in un contesto segnato dall'assenza (ricordata nelle interviste: cfr. cap.4) di un autonomo modello organizzativo cui fare riferimento nel travaglio di quei mutamenti dimensionali e organizzativi.

Cogliere con più precisione gli aspetti del mutamento dell'ambiente (mercato) all'interno del quale agisce e si relaziona l'impresa è essenziale per comprendere il mutamento che l'impresa stessa si trova a vivere. In questo modo crediamo sia possibile dare un contributo ad una lettura del modello di impresa cooperativo che aiuti ad illuminare alcuni dei nodi problematici sollevati

5.3 - Il 'Canone Postfordista'

Sulla base di una postura che fa riferimento alle posizioni di Maggi (cfr. B.Maggi 1990; 2011a; 2011b), Salento e Masino rileggono le caratteristiche di quello che definiscono 'canone postfordista', per mettere in discussione gli assunti di fondo di quello che è la lettura mainstream delle caratteristiche dell'evoluzione dell'impresa negli ultimi decenni: "Qual'è stato il senso delle grandi trasformazioni dell'organizzazione e della regolazione delle imprese e del lavoro negli ultimi trent'anni? Benché contestata su più fronti, l'idea che finora ha prevalso - la chiameremo convenzionalmente 'canone postfordista' - è che le trasformazioni delle imprese e del lavoro abbiano risposto ad un'esigenza di ordine essenzialmente produttivo: quella di far fronte a una crescente instabilità del mercato dei beni e servizi. Questa tesi - associata all'idea che le imprese nel libero gioco della concorrenza, siano le migliori interpreti della complessità del modello economico - è stata sistematicamente offerta come giustificazione dei processi di de-istituzionalizzazione dei mercati che hanno reso sostanzialmente ingovernabile il capitalismo contemporaneo. Anche i diritti dei lavoratori sono stati decimati sulla base di questo presupposto. In breve: il canone postfordista ha dato l'avallo a una grande ristrutturazione dei sistemi produttivi nel segno della degradazione del

lavoro umano, conferendole dignità di un processo di razionalizzazione produttiva.” (Salento-Masino, 2013, p.11).

Le caratteristiche solitamente associate all’idea di postfordismo, come l’aumento dell’autonomia e l’empowerment del lavoratore, la flessibilità produttiva, il lavoro in team, il decentramento organizzativo, che dovrebbero testimoniare del superamento del modello organizzativo taylorista, in realtà sono categorie linguistiche che non corrispondono alla realtà del mondo produttivo: ”Nozioni pretese illuminanti e risolutive dall’interpretazione funzionalista sono, di fatto, distorte e impiegate in modo fuorviante: si usa “flessibilità” per indicare adattamento (dell’impresa rispetto al suo ambiente, delle strutture, della tecnologia, dei compiti di lavoro, ecc.), “autonomia” per indicare responsabilità imposte, “processi” per indicare procedure riguardanti concatenazioni di attività, “reti” per indicare rapporti tra azioni di imprese il cui coordinamento rimane inspiegato” (Maggi 2013, p.9).

Il loro contributo va nella direzione di offrire una ipotesi euristica dell’evoluzione del capitalismo contemporaneo, secondo cui la spinta al cambiamento degli ultimi 40 anni, è venuto non dalla pressione dei mercati, da esigenze di ordine produttivo concorrenziale (la globalizzazione), quanto da pressioni legate al campo della finanza, da quel processo definito ‘finanziarizzazione’ dell’economia: “un progressivo aggiustamento delle imprese - in tutte le loro dimensioni: il controllo, la contabilità, la strategia, l’organizzazione, le situazioni di lavoro - in funzione di un orientamento all’accumulazione finanziaria ... Molti autori hanno notato da tempo lo sviluppo di una economia ‘di carta’ in parallelo con una economia produttiva sempre più ‘flessibile’. Soltanto all’inizio del nuovo secolo però si è cominciato ad osservare che tra l’una e l’altra dimensione c’è un rapporto di continuità: le trasformazioni dei modi di produrre sono strettamente connesse all’orientamento finanziario dell’accumulazione. La dimensione prettamente industriale delle imprese si indebolisce – e con essa i volumi occupazionali e la condizione dei lavoratori – quando il lavoro e la produzione di beni e servizi diventano secondari e strumentali agli obiettivi del profitto finanziario” (Salento-Masino, 2013, p.11-12).

L’idea, senza pretendere di costituire una spiegazione monocausale e deterministica del cambiamento, è quella per cui uno dei processi fondamentali che occorre analizzare per comprendere i mutamenti avvenuti negli ultimi 40 anni, è rappresentato dal processo di

accumulazione che ha spinto la riorganizzazione della produzione nella direzione di favorire lo ‘shareholder value maximization’.

In questo contesto il concetto di finanziarizzazione è inteso non solo come quella condizione che vede negli ultimi anni una enorme diffusione di strumenti e operazione di carattere finanziario all’interno di un mercato fortemente deregolamentato ma anche il processo che vede le imprese orientate in misura sempre maggiore a privilegiare strategie di accumulazione di tipo finanziario piuttosto che produttivo con il conseguente sganciamento del profitto dai processi di produzione. Le due concezioni non costituiscono concezioni differenti ma due modi alternativi di concepire lo stesso fenomeno (cfr. Salento-Masino, 2013 p.45 e seg.).

Varie sono le cause indicate in letteratura come fonte del processo di finanziarizzazione⁵¹, ciò che le accomuna è il fatto di essere la risposta ad un periodo di contrazione dei profitti che vede l’attivarsi di processi politici e sociali oltre che economici di redistribuzione di reddito e potere (cfr. Gallino, 2013).

Questa centralità della valenza politico-sociale della finanziarizzazione è ampiamente discussa da Gallino che evidenzia come uno degli effetti più devastanti della crisi iniziata nel 2007 e causata dal processo di finanziarizzazione, sia lo smantellamento dello Stato sociale: cosa che ha implicazioni di ben altra portata: ”i fautori dell’ordine neoliberale perseguono il risanamento dello Stato sociale, ben consapevoli che lo fanno al prezzo, che ritengono doloroso ma necessario, di sopprimere la democrazia; i loro oppositori sembrano, per la maggior parte, non rendersi conto di rischiare di sopprimere la democrazia quando si sforzano di adeguare al «mondo che è cambiato» strutture e prestazioni del modello sociale europeo ... Mostrando con ciò in realtà di adeguarsi al medesimo paradigma neoliberale” (Gallino 2013, p.224).

⁵¹ Per una ricostruzione delle possibili cause del processo di finanziarizzazione, illustrate in letteratura vedi Salento-Masino, 2013, cap.2: -L’idea di una corsa alla speculazione con finalità di arricchimento, secondo una lettura che vuole il mercato finanziario autonomo dall’economia reale; -una risposta sistemica ad un andamento decrescente dei profitti (secondo la lettura marxista e keynesiana); -il portato di una rivoluzione dall’alto di una classe borghese transnazionale all’insegna della restaurazione del potere del grande capitale; - conseguenza di una scelta degli Stati (in primis gli USA) che di fronte ad una contrazione dei profitti ha scelto di affidare al mercato il ruolo di arbitro del conflitto distributivo (depoliticizzazione dell’economia). Su questo punto vedi anche L. Gallino, 2009, 2011, 2013.

L'aspetto interessante è la sottolineatura che all'interno della concezione neoliberale le modalità regolative nelle relazioni all'interno della società vedano la messa in discussione dei principi democratici.

Questo aspetto è affermato con forza laddove Gallino afferma che: "E' evidente come il neoliberismo sia in primo luogo una teoria politica. La quale asserisce in modo categorico che la società tende spontaneamente verso un ordine naturale ... Di conseguenza occorre impedire che lo Stato interferisca con il buon funzionamento di tale ordine. Nel Seicento tale argomento era usato contro il potere monocratico del Sovrano. Oggi esso si trasforma in un argomento contro la democrazia" (Gallino 2011, p.27; un ragionamento analogo è anche sviluppato da B.Barber, 2010).

Aspetto che si declina necessariamente nella direzione della democrazia industriale, vale a dire della democrazia all'interno delle imprese: l'agire del processo di finanziarizzazione si manifesta anche nella 'liquefazione' del contratto di lavoro e quindi nella demolizione dei diritti dei lavoratori in nome della flessibilità, e perciò delinea una violenta redistribuzione del potere in azienda a favore del datore di lavoro: "se concepiamo la democrazia industriale come la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa ... non si può affermare che lo stato della democrazia industriale in Italia sia soddisfacente. E' realistico anzi sostenere, che la democrazia industriale sia poco più che un'idea ... la debolezza dei sindacati - che della democrazia industriale dovrebbero essere gli attori o almeno i promotori fondamentali - è di evidenza palmare, e non ha certo origine nella crisi economica in corso ... ma è il portato dell'egemonia ideologica neoliberale, di un'ostinata resistenza imprenditoriale, di una complessiva ostilità della politica..." (Salento-Masino, 2013, p.195).

Queste considerazioni illustrano come il tema della democrazia non sia problema specifico del dibattito sul modello cooperativo, ma sia innervato nel corpo del mutamento che ha interessato il sistema economico negli ultimi decenni. L'aporia che abbiamo rilevato come centrale relativa al modello cooperativo, è quindi sintomo di un problema più ampio che investe il cambiamento organizzativo che ha nella finanziarizzazione il suo emblema⁵². Ciò a

⁵² Cfr. a questo proposito anche la proposta di concepire lo stesso fenomeno della finanziarizzazione all'interno di un più processo ancora più generale definito 'point-value complex'. Gli studiosi del CRESC che hanno elaborato tale proposta sostengono che alla base di tali processi di mutamento vi sia stata un cambiamento del modo di valutare le categorie economiche, cosa che si è gradualmente diffusa a tutti gli ambiti della società, non solo economici: " We argue that finance has become unsafe in itself and an on-going obstacle to production because it rests on what we will call a point-value-complex. This works because the sovereign

testimoniare di come le difficoltà incontrate all'interno del movimento cooperativo e della stessa letteratura, nella riflessione sull'autogestione derivino dall'essere questo un aspetto nient'affatto marginale, non solo dal punto di vista valoriale in quanto connaturato all'identità cooperativa dalle sue origini, ma in quanto fattore centrale del problema regolativo interno ad ogni organizzazione che tale prospettiva si ponga.

Per questo all'interno di una 'terza via' epistemologica, che cerchi di uscire dall'alternativa secca costituita da oggettivismo e soggettivismo la democrazia industriale "è una modalità idealtipica di regolazione, peraltro non priva di solide basi costituzionali, nient'affatto immanente a una concezione istituzionale e reificante dell'impresa, dell'organizzazione, del rapporto di lavoro; ma radicata, al contrario in una organizzazione come processo in continuo divenire..." (Salento-Masino, 2013, p.194).

5.4 - Una Rilettura del Modello Cooperativo -

L'estensione di una ipotesi di questo tipo al contesto cooperativo necessita però di significativi aggiustamenti.

Un primo fattore che impone di adattare tale schema riguarda proprio le peculiarità del caso italiano. Tale aspetto è legato all'idea che il capitalismo italiano, in quanto caratterizzato da una condizione statica degli equilibri proprietari "risulta ancora connotato dal carattere non anonimo della proprietà, dalla prevalenza di persone fisiche tra i soggetti controllanti, da una perdurante diffusione del controllo di tipo familiare ... preservato peraltro, dall'utilizzo ricorrente di clausole statutarie e di patti parasociali" (Salento-Masino, p.86). Ciò avrebbe perciò conferito al capitalismo italiano quelle caratteristiche di concentrazione e di controllo a favore di coalizioni ristrette di blockholders, che ha impedito la penetrazione di quegli

power of government sponsors and protects finance from reform and also because omni finance also pervades the rest of the economy in a process of capillary osmosis. In understanding this latter process, we emphasise the importance of point-value calculations. Such calculations displace alternative notions of value as stream and migrate from investment appraisal to become the predominant measure of success and the basis for cashing out; they become significant because point-value becomes the socially acceptable basis for corporate conduct, household behaviour and public decision making" (A.Bowman e altri, 2012, p.2). Strettamente collegata è l'importanza attribuita ai fenomeni culturali della narrazione sulle capacità taumaturgiche del mercato, sulla democratizzazione della finanza, e sulle presunzioni tecnocratiche di comprendere e dominare i fenomeni economici: vedi su questo anche E.Engelen e altri, 2011

investitori istituzionali (fondi pensione, e fondi comuni di investimento, compagnie di assicurazione, hedge funds) che hanno avuto un ruolo fondamentale in altri paesi nel modificare la governance delle imprese nell'imporre una visione breveperiodista alla gestione dell'impresa stessa (Gallino, 2011; Salento-Masino, 2013, p.85 e seg.).

Se è indubbia la specificità che in questi termini connota il caso italiano rispetto al panorama anglosassone, è altrettanto indubbio che il sistema italiano immerso com'è nel sistema capitalistico mondiale sia al pari di questo influenzato da fenomeni potenti quale quello in oggetto, come infatti emerge da studi che evidenziano come si diano e si siano dati anche nel panorama nostrano, trasformazioni che vedono l'agire di imprese, banche e investitori istituzionali secondo modalità ascrivibili a quelle riscontrabili nei paesi, più 'finanziarizzati' (cfr. Gallino 2009, 2011).

Per queste ragioni essi propongono di escludere una analisi del caso italiano secondo un approccio 'economicistico' che applichi in modo meccanico schemi esplicativi costruiti sul modello capitalistico anglosassone che mantiene caratteristiche parzialmente diverse da quello italiano. Piuttosto bisogna: "concepire l'oggetto della ricerca - il controllo delle imprese finance-oriented - entro un approccio sociologico: accettando cioè che la tendenza all'accumulazione finanziaria e l'orientamento allo shareholder value, non vadano intesi alla stregua di canoni meccanicamente associati ad una certa configurazione di interessi (priorità dell'interesse di breve periodo dell'investitore istituzionale) ma come modalità di azione economica, immersi in processi di regolazione di diverso ordine" (Salento-Masino, 2013, p.90).

Applicare questo schema al caso cooperativo richiede un ulteriore aggiustamento dovuto alla peculiarità dell'impresa cooperativa rispetto a quella capitalistica, che impedisce di utilizzare alcuni indicatori tipici della forma lucrativa di impresa. Il più macroscopico è l'inesistenza di titoli azionari che impedisce l'innescarsi di quella tendenza al perseguimento dello shareholder value maximization di cui si è accennato; ma anche le caratteristiche della proprietà delle imprese cooperative che rende impossibili dinamiche come quelle richiamate, per le quali nel corso dei decenni precedenti, la proprietà avrebbe riaffermato le proprie prerogative sugli amministratori in funzione di un incremento della profittabilità del capitale investito (vedi la prospettiva offerta dalla Property Rights Teory (Alchien-Demsetz,1972) e

successivamente quella della Agency Theory (Jensen-Meckling,1976)); come anche la normativa che fin dall'art. 45 della Costituzione definendo il fine della mutualità come coesistente alla natura dell'impresa cooperativa ne limita drasticamente la possibilità di remunerare il capitale (vedi a questo proposito l'analisi di Jossa, 2003 e 2005).

Poste queste premesse si ritiene che, nonostante le caratteristiche peculiari che il sistema cooperativo italiano presenta rispetto al quadro indagato dagli autori che si sono occupati del processo di finanziarizzazione, questo possa costituire una chiave di lettura interessante per arricchire gli strumenti euristici a disposizione nell'analisi di questo modello di impresa.

5.5 - La Managerializzazione e la Dimensione Culturale -

La narrazione dominante anche all'interno del mondo cooperativo, come abbiamo visto, è coerente con l'idea secondo la quale la trasformazione delle imprese segue una logica postfordista, caratterizzata da un ripensamento delle logiche organizzative in linea con le richieste del mercato e della competizione internazionale, orientate quindi ad una maggior efficienza, cosa che si traduce spesso nella organizzazione di reti che favoriscono l'outsourcing e la concentrazione sul core-business. Come è emerso anche dal quadro delineatosi con le interviste a diversi protagonisti del movimento cooperativo delle ultime stagioni, diversi sono i punti che non coincidono con questa narrazione.

Un primo aspetto su cui soffermarci è relativo al ruolo del management. Il processo di finanziarizzazione inteso come la tendenza delle imprese ad affidarsi in misura crescente a strategie di accumulazione di ordine schiettamente finanziario, si manifesta attraverso diverse modalità (uso dei flussi di cassa; sviluppo di attività finanziarie collaterali a quella caratteristica e focalizzazione sullo shareholder value maximization). Il perseguimento di tali modalità, e in particolare lo shareholder value maximization, vede nel management il soggetto centrale.

Il dibattito in letteratura indica nel rapporto tra proprietà e controllo la chiave per comprendere lo sviluppo di questa modalità. Le critiche da parte della Property right theory e della Agency theory alle posizioni espresse da Berle e Means sul ruolo degli shareholders, hanno portato in primo piano l'importanza della volontà della proprietà nel perseguire finalità

di accumulazione e quindi il loro controllo sul management (Gallino, 2005; Salento-Masino, 2013) La conseguente sostituzione di manager finanziari ai manager tecnici, è la dimostrazione del cambio di prospettiva richiesta dalla proprietà in termini di obiettivi. Gallino parla di passaggio dal ‘capitalismo manageriale produttivo’ al ‘capitalismo manageriale azionario’ (Gallino, 2005, p.116 e seg.).

Il ‘comportamento immorale’, che ciò determina nelle imprese interessate a tale cambiamento non è in questione nel caso delle imprese cooperative. Il ruolo del management non può, per le ragioni già citate, essere paragonato a quello rivestito nelle imprese private nello spingere verso lo shareholder value maximization, ma rappresenta comunque uno snodo cruciale. Il problema della specificità del management cooperativo è infatti questione ancora aperta (cfr. Battilani-Zamagni, 2010).

L’ingresso di manager laureati inizia parallelamente all’aumento dimensionale: a una prima ‘ondata acquisti’, che vede molti dirigenti, assunti dal bacino dell’Olivetti, ne segue una seconda a metà degli anni ’90, di dirigenti provenienti dal mercato, in coincidenza con un grande rilancio della finanza (Viviani, 1998).

Non vi sono documenti che attestino che l’attenzione alle competenze del management con la fine del millennio siano cambiate con una particolare attenzione alle competenze finanziarie, ma certamente quelle competenze vengono richieste come risulta da varie testimonianze: “il dirigente finanziario reclutato dal mercato ... normalmente è giovane, bocconiano, impegnato e aggressivo..” (M.Viviani, 1998, p.88)⁵³. Comunque è rilevante notare come la formazione del management sia quando è assunto dal mercato, sia quando è formato internamente, è sempre una formazione che passa per le università aziendalistiche pubbliche o private (in primis la Bocconi, che come ricordano alcune testimonianze è il bacino da cui si attinge la prima ondata di assunzioni). Quindi una formazione, che vede un preciso orientamento al mainstream nella interpretazione dell’impresa e della sua organizzazione.

⁵³ Una ricerca compiuta da Legacoop nel ’98 sui dirigenti cooperativi fa emergere come il 75,7% degli intervistati avesse lavorato precedentemente presso imprese private (cfr. M.Comellini-M.Viviani (a cura) 1999, p.250)

Diverse ricerche sottolineano l'importanza dell'aspetto culturale dei fenomeni di finanziarizzazione: comprendere come si trasforma il capitalismo comporta comprendere come avviene l'autorappresentazione del capitalismo stesso. In particolare ricerche condotte sulle business school americane hanno mostrato quanto esse abbiano contribuito a ridefinire le logiche di azione manageriale in direzione dell'assegnazione di una assoluta e ineluttabile priorità ai processi di mercato (cfr. Salento-Masino, 2013, p.110 e seg.). Anche nel caso italiano non si capisce la penetrazione delle pratiche di gestione financed-oriented se non si considera la diffusione di alcune idee relative al modo di intendere la comunicazione, la contabilità, e il controllo di gestione dell'impresa: idee dapprima elaborate in ambito consulenziale e accademico; poi promosse da atti di regolamentazione e di autoregolamentazione” (Salento-Masino, 2013 , p.111).

Che questo sia una realtà che riguarda anche il mondo cooperativo emerge da dati che riguardano processi isomorfici interessanti cooperative: “Cook (2001) e Stephens (2001) gave several examples of senior managers making large short term financial gains as a result of demutualization, including payouts or increase salaries in the new enterprise. Finally Hin claimed in 1999 that in the later stages of their life cycle, agricultural cooperatives, having become larger and more market oriented, were stimulated to satisfy the aspiration of managers, rather than those of farmer” (Battilani-Zamagni, 2010, p.2).

L'ingresso di questa cultura manageriale nel mondo cooperativo, è quindi fonte di mutamenti che seppur non così radicali (la demutualizzazione è soggetta a regole molto più strette in Italia), sono però significativi.

Nella loro approfondita ricostruzione della trasformazione manageriale delle cooperative italiane, Battilani e Zamagni illustrano il succedersi di quattro generazioni di manager, da quelli usciti dalla Resistenza, agli ultimi di formazione universitaria dei quali sottolineano la non aderenza ai valori cooperativi cosa che fa emergere il problema dell'identità cooperativa: “The similar remuneration, the disappearance of the antagonistic vision of co-operation and the greater uniformity in business practices created the conditions for a more frequent passage of executives from the private sector to the co-operative sector and vice versa.” (Battilani-Zamagni, 2010, p.21). In questo modo, con la fine degli anni '80 “per molti dirigenti

l'approdo cooperativo non ha molto a che fare con le proprie scelte ideali: si tratta soprattutto di motivi economici, professionale, ambientali” (Viviani, 1998, p.94)⁵⁴.

Il ruolo del management è riconosciuto di importanza fondamentale nel processo di crescita delle imprese cooperative (Battilani-Zamagni, 2010, p.3; su questo vedi anche M. Viviani, 1998) e, aspetto centrale delle difficoltà sottolineate dalla letteratura nel reclutamento dei manager dal mercato, era costituito dal sostanziale appiattimento dei livelli retributivi.

L'introduzione per l'intero sistema cooperativo (su pressione di Legacoop) del metodo Hay⁵⁵ di valutazione delle funzioni di tipo amministrativo e gestionale (differenziazione delle retribuzioni sulla base di criteri 'oggettivi': compiti e responsabilità), negli anni '90, permise di portare i compensi dei manager di livelli di mercato: viene introdotta una parte variabile legata ai risultati. L'effetto sarà che il peso del costo salariale dei colletti bianchi e manager passa dal 18% nel 1995 al 26% nel 1999 (Battilani-Zamagni, 2010, p.20-1).

L'abbandono di principi egualitari e la sempre più marcata disuguaglianza salariale interna si articola con il rinnovamento organizzativo che vede una più marcata gerarchizzazione interna, trova anch'essa una giustificazione in linea con il modello neoliberista: la motivazione è delegata a criteri oggettivi, esterni a scelte di valore, ma commisurati al contributo che queste figure portano all'impresa, secondo principi di mercato, contribuendo di fatto a modificare la cultura d'impresa (vale la pena notare come ricordano da Salento e Masino che “nei fatti però non esistono ricerche che dimostrino che l'andamento del capital-gain sia un risultato dell'azione manageriale” (Salento-Masino, p.76)).

⁵⁴ Una testimonianza critica che sottolinea l'autoreferenzialità del top management cooperativo, arrivando alla definizione di “bonapartismo manageriale”, viene da L.Turci (Presidente Legacoop dall'87 al '92): “La proprietà cooperativa è notoriamente debole, perché è transitoria e frazionatissima. Il management si mantiene nei ruoli a tempi indefiniti e si coopta con logiche non codificate, In questa situazione si manifestano periodicamente crisi d'impresa catastrofiche non monitorate né previste”(L.Turci in un articolo del 2005 citato in Zamagni-Felice, 2006, p.133, nota74).

Interessante a questo proposito richiamare anche un Convegno di Legacoop nel 1998 dove viene presentata una diversa periodizzazione relativa alla dirigenza cooperativa, nella quale si identifica il periodo che va dai primi anni '80 ai primi anni '90, come il periodo del 'rampantismo' (cfr. P.Pirazzoli-E.Silingardi, 1999, p.239 e seg.)

⁵⁵ A tal fine venne creata la Corum, una società di consulenza di Legacoop, che divenne licenziataria per l'Italia del metodo Hay. Dalla fine degli anni '80 questa si attivò per introdurre tale metodo nelle cooperative

Richiamando una classificazione di Amatori sulle tipologie imprenditoriali Battilani-Zamagni estendono tale tipologia al management cooperativo, giungendo alla conclusione che “Paradoxically, we can conclude by saying that the managers of the biggest cooperative groups have been in the last decades the best example of market-oriented entrepreneurs in Italy, what Amatori calls the ‘milanese’ typology of entrepreneur” (Battilani-Zamagni, 2010, p.29)⁵⁶.

5.6 - L'Accounting e il Ruolo del Bilancio-

Uno degli elementi nevralgici in cui si manifesta l'autodescrizione del sistema capitalistico è relativo alla rendicontazione contabile. Anche su questo piano si è avuto un processo di standardizzazione che ha uniformato i modi di dare conto dell'attività dell'impresa ma che ha ampie e significative ricadute sui modelli organizzativi (cfr. Salento-Masino, p.111 e seg.). Tale transizione viene descritta come un processo di progressivo distacco dalla concezione istituzionalista verso una concezione neocontrattualista e finance-oriented dell'impresa (come è parallelamente avvenuto a ad altre branche delle scienze sociali, come il diritto del lavoro (cfr. P.Costa, 2009)).

Interessante sottolineare come ruolo fondamentale in questo processo di standardizzazione sia stato svolto dalla scuola bocconiana all'interno della quale si è dato a partire dagli anni '80 un processo di rivisitazione del concetto di valore: dall'idea legata alla produzione del valore come combinazione ottimale dei mezzi di produzione all'idea di valore per l'azionista, cioè la rendita per l'azionista. Il risultato di questo scivolamento del concetto di valore è che l'obiettivo ottimale nella gestione dell'impresa viene ancorato alla valutazione che dell'impresa viene data nel mercato dei titoli; il presupposto ancora una volta rimane quello

⁵⁶ Interessante notare come nelle ricostruzioni del cambiamento della cultura relativa al problema delle retribuzioni lo schema proposto sia sempre il medesimo: per molti decenni si riteneva che i principi e lo spirito cooperativo dovessero passare anche per una uguaglianza delle remunerazioni, ma ovviamente ciò aveva portato ad un crescente divario rispetto al mercato (privato), quindi si decise di modificare il sistema per renderlo più in linea con il settore privato. Il passaggio che sovverte un principio valoriale di fondo della cooperazione viene assunto come adeguamento necessario, inevitabile, senza alcuna confronto con la dimensione valoriale che aveva motivato tale scelta delle origini (vedi ad esempio la ricostruzione offerta in P.Battilani, 2011, p.276-8)

neoclassico per cui il mercato è strumento efficace di valutazione delle performance aziendali (cfr. Salento-Masino, p.114-5).

Come accennato il ruolo dell'accounting assume una importanza centrale nel connettere strategie di accumulazione e dinamiche organizzative e gestionali: proprio perché orientata allo shareholder value, la gestione dell'impresa non può non operare una ristrutturazione dell'impresa in chiave finanziaria “costruendo un legame costante e biunivoco fra le attività di bilancio e quelle di pianificazione e controllo: «il linguaggio della pianificazione e controllo coincide con quello della contabilità poiché adotta gli stessi principi contabili con i quali l'azienda descrive e misura i propri risultati verso l'esterno (bilancio annuale) e verso l'interno (reporting)»“ (Salento-Masino, p.116).

La lunga rincorsa delle cooperative verso un accounting più incisivo parte da lontano: già nel 1956 Legacoop promuove l'adozione di innovazioni in quest'ambito sulle proprie pubblicazioni: l'obiettivo è superare le inefficienze che caratterizzano la gestione e orientare le imprese verso la pianificazione e il controllo dell'attività, in modo da dare al management (in quel momento identificato come un soggetto che oppone resistenza a tali innovazioni) informazioni più tempestive sui problemi del business permettendo una gestione più efficace dell'impresa (cfr. F.DiMarco, 1956): “Il rendiconto contabile permette di verificare in ogni momento la situazione economica e finanziaria, di analizzare le performance dei manager e valutare i costi dei diversi elementi” (I.Gherpelli, 1956, p.13). La spinta all'imprenditorializzazione ha dunque una origine più lontana. Se nelle singole cooperative la gestione resta attenta a priorità non sempre economiche, al livello superiore (Legacoop) la dialettica è già più avanti, illustrando come l'orientamento verso scelte più esplicitamente imprenditoriali fosse già ben chiara.

L'adozione di strumenti contabili da parte delle cooperative è naturalmente un aspetto che prima di tutto concerne obblighi di legge, soprattutto quando la dimensione dell'impresa diventa rilevante, ciò che però ovviamente interessa sottolineare è la consapevolezza che tali strumenti hanno, e possono essere usati con finalità più ampie.

Dalle testimonianze è emerso come il tema assume rilevanza laddove questo è legato alle richieste del mondo finanziario (banche) al fine di permettere di mettere in evidenza i dati

che questi richiedono per l'accesso al credito (capacità di fare utili, garanzie, solvibilità). In particolare con l'introduzione del controllo di gestione, si è dotata la cooperativa di uno strumento che ha permesso non solo di verificare l'andamento del business con più tempestività, ma come si esprime un dirigente intervistato: *"ha permesso di monitorare i diversi asset produttivi delle imprese più grandi e identificare quelli meno produttivi. In tali casi frequentemente si è deciso di eliminare quell'asset per concentrarsi maggiormente sul core dell'azienda"*. Il ruolo dell'accounting quindi, tende a mutare dalla semplice rendicontazione per farsi strumento di progettazione strategica e organizzativa analogamente a quanto visto prima per le imprese private: "da un concetto di analisi finanziaria e contabile come strumento per la verifica delle opportune esigenze di legittimità e del rispetto delle procedure e della normativa, ad un approccio che utilizza gli strumenti contabili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna unità organizzativa ... traguardi peraltro ... definiti non solo in termini di fornitura di servizi ai soci, e più in generale di svolgimento dell'attività operativa assegnata alla cooperativa, ma anche sulla base dei profili economico-finanziari delle attività condotte". (A.Riccaboni., 1998, p.30)

Un'altra testimonianza raccolta, arricchisce il quadro ricordando come *dal 1992 entra in vigore una direttiva europea* [si tratta del d.lgs.127 del 17/4/91 che recepisce la IV direttiva CEE, che contiene i principi per il coordinamento delle disposizioni nazionali del bilancio delle società di capitali, e per assicurarne una uniforme capacità informativa cfr. F.Frangueli, 1992, p.7] *che modifica il modello di bilancio: secondo questa direttiva tutti i bilanci devono essere redatti secondo questo nuovo modello. La ragione ufficiale è la confrontabilità dei bilanci nel tempo e fra le varie imprese, ma nei fatti la ragione profonda è la più facile lettura in una logica finanziaria. Il modello di riferimento è quello anglosassone che fa riferimento ad una idea di impresa sul tipo della public company, dove si devono valutare i rendimenti dell'attività economica per gli stakeholder (shareholders), che è molto diverso dal modello continentale che invece vede l'impresa come l'attività che fa capo all'imprenditore che gerarchicamente controlla tutto e da cui dipende tutto"* (sul confronto fra modello italiano e anglosassone di bilancio cfr. Capalbo 2000).

L'evoluzione delle funzioni di tali strumenti di accounting nei termini di un controllo e di una capacità di intervento più incisive sull'organizzazione dell'impresa sono coerenti con quanto è emerso dalle testimonianze circa il processo di accentramento del potere decisionale nelle

cooperative: in questa dialettica fra l'illusione del decentramento (cfr. G. Masino 2005, p.169 e seg.) e una realtà che le testimonianze descrivono sempre più accentrata, i nuovi strumenti contabili assumono un ruolo determinante.

All'interno delle cooperative: "Il ruolo del controllo di gestione è rappresentato dalla necessità di controbilanciare l'incremento degli spazi di autonomia finanziaria, decisionale, e gestionale che i processi di riforma assegnano ai responsabili organizzativi ... Il controllo di gestione può essere inteso come un meccanismo operativo mirante a indurre comportamenti organizzativi e individuali in linea con il raggiungimento dei fini assegnati alla singola unità economica; esso costituisce pertanto uno strumento cruciale per il dominio delle dinamiche aziendali ... Il primo stadio del percorso è rappresentato dalla mera misurazione ex-ante ed ex-post che può di per sé 'indurre' comportamenti organizzativi ... stimolare gli appropriati effetti comportamentali ... col tempo però bisogna andare oltre la mera misurazione: passare dalla semplice produzione del dato contabile allo stimolo dei comportamenti. Ciò che rende veramente incisivo da un punto di vista gestionale il controllo, in effetti, non è tanto la mera costruzione di indicatori, quanto il passaggio dall'informazione all'azione ... possono così essere percorsi diversi stadi evolutivi che includono: la rilevazione della mappa delle responsabilità, la definizione dei processi mediante i quali operare tempestivamente, la responsabilizzazione individuale, l'assegnazione degli obiettivi, la rilevazione dei risultati, il riconoscimento dei meriti e delle colpe, l'eventuale assegnazione di riconoscimenti monetari legati agli obiettivi ... tale controllo influisce anche sulla cultura sul linguaggio aziendale e sui rapporti di potere (A.Riccaboni, 1998, p.30-4).

Questa lunga citazione testimonia del mutamento del ruolo dell'accounting nelle cooperative verso funzioni in linea con quelle dettate dal processo di finanziarizzazione. Mutamento che d'altra parte viene spinto anche dalla più recente riforma delle norme sul credito, vale a dire Basilea II, che da diverse testimonianze è stata salutata con grande preoccupazione, essendo pensata sulla base di categorie riconducibili alle imprese capitalistiche (cfr. anche Zamagni, 2008).

Cosa che comporta ulteriori adeguamenti per ottemperare agli standard richiesti: "Per rispondere alle regole poste da Basilea II le cooperative devono attivare un processo di patrimonializzazione e di capitalizzazione in grado di consentire il miglioramento del relativo

rating di merito creditizio. Ma non solo, le imprese devono da subito iniziare una politica di pianificazione finanziaria, di controllo di gestione economica e soprattutto finanziaria e di simulazione interna per il monitoraggio dei propri indicatori ... Tutto ciò implicherà la messa in atto e la realizzazione di un processo di comunicazione finanziaria da parte delle imprese che potrà condurre alla predisposizione di sistemi di reporting integrativi al bilancio di esercizio ... accanto ai modelli tradizionali di valutazione delle performances delle imprese cominciano a farsi spazio strumenti e modelli di valutazione innovativi che si prefiggono l'obiettivo di monitorare e tenere sotto controllo i processi di creazione di valore all'interno dell'impresa ...”(L.Dell'Aquila, 2004, p.47-9).

5.7 - L'Outsourcing come Strategia -

Come abbiamo visto l'uso di strumenti contabili come il controllo di gestione rivela finalità che oltre all'informazione sulle condizioni del business sono rivolte anche ad interventi sull'impresa stessa.

Lo stretto rapporto fra controllo di gestione e progettazione organizzativa emerge dalle testimonianze laddove si sottolinea come tale strumento serve per avere informazioni sulla struttura dei costi e intervenire con esternalizzazioni e/o spin-off sulla organizzazione produttiva. Queste pratiche sembrano inserirsi a pieno titolo all'interno di quei ragionamenti strategici e organizzativi (che abbiamo chiamato postfordisti) secondo i quali per perseguire obiettivi di efficienza produttiva, è necessario uscire dai confini dell'impresa 'fordista' a favore dell'idea di 'rete' di imprese, quindi esternalizzando attività per focalizzarsi sul 'core-business'(cfr. Salento-Masino, p.20 e seg.).

La conseguente strutturazione reticolare, per distretti, della produzione, contrariamente a quanto viene affermato nelle tesi prevalenti costituisce solo apparentemente una forma di decentramento, mentre conduce “ad un aumento della capacità di controllo dell'impresa rispetto ai processi interni (ed esterni). Si tratta di una trasformazione delle modalità di esercizio del controllo, che da formale diventa informale, da diretto diventa indiretto, da esercitato diventa esercitabile. Le nuove tecnologie rappresentano uno strumento idoneo a produrre vincoli eteronomi non formali ma effettivi...” (G.Masino, 2005, p. 181).

Che questa non sia solo una interpretazione emerge ad esempio dalla testimonianza di un dirigente cooperativo che sottolinea come con gli anni '90 venga a rompersi la correlazione positiva fra occupazione e produzione e come la ricerca di una rinnovata competitività imponga una maggiore flessibilità. Questa scelta determina una “nuova formula di dualismo dimensionale: un crescente numero di piccole imprese con un crescente grado di subordinazione e un numero crescente di imprese medio-grandi che disponendo di tecnologia flessibile sono in grado di assumere un ruolo guida ...” (W.Williams, 1999, p.28-9).

L'obiettivo del miglioramento del processo produttivo viene ottenuto “grazie al coinvolgimento del fornitore sugli aspetti di controllo-qualità e alla migliore integrazione di tutti i partecipanti al programma di produzione. Il destino del distretto sembra a questo punto legato al consolidarsi di una impresa guida ... Si va facendo strada l'idea che l'esistenza di imprese con superiori capacità di coordinamento e di imprimere un senso al cambiamento, rappresenti l'elemento cardine per la sopravvivenza o comunque l'efficacia di una formula distrettuale, basata, nell'idea originale, sull'eccessiva frammentazione del tessuto produttivo”(ivi, p.37).

Il processo che vede esternalizzazioni e strutturazione di forme imprenditoriali reticolari, viene quindi a rappresentare una delle strategie efficientiste nel modello cooperativo “Esigenze quali la diversificazione delle attività, l'adozione di modalità improntate alla flessibilità organizzativa ... fanno parte di strategie organizzative comuni ad imprese lucrative e imprese mutualistiche” (R.Genco, 2008, p.99), ciò è tanto più vero se si pone attenzione alla produzione normativa che ha interessato il mondo cooperativo negli ultimi decenni.

Ci si riferisce in particolare a due disposizioni legislative introdotte col nuovo millennio: col primo intervento (la L.142/2001) viene istituito il cosiddetto principio del ‘rapporto di scambio ulteriore’, per il quale il rapporto tra socio-lavoratore e cooperativa ha una duplice natura: un primo rapporto associativo di tipo mutualistico fra socio e cooperativa ed un secondo contratto fra lavoratore e cooperativa. Questo secondo contratto può assumere qualsiasi forma prevista dall'ordinamento vigente, quindi anche tutte quelle legate alla flessibilizzazione dei rapporti di lavoro, introdotte nell'ordinamento italiano a partire dalla riforma Treu del '97 e che vedranno la prima importante sistematizzazione nella riforma del diritto societario del 2003.

Questa norma se da un lato non è stata accolta del tutto positivamente, in quanto viene ad impedire una prassi invalsa da tempo nelle cooperative e ricordata da una testimonianza “*La legge 142 ha esteso l’inquadramento collettivo al socio lavoratore, è ciò tra l’altro ha complicato le cose per le cooperative, perché ora sono da applicare i contratti nazionali che non permettono elasticità verso il basso dei salari nel caso dei momenti di crisi*”, però dall’altro estende anche alle cooperative la possibilità di utilizzare le nuove tipologie contrattuali, che rappresentano uno dei mantra più diffusi del pensiero mainstream (cfr. Salento-Masino, 2013, p.107 e seg.; e Gallino, 2012) circa l’adattamento delle imprese alle logiche di mercato: “Questa norma ha avuto diversi effetti positivi, tra i quali un significativo salto di qualità nella composizione della base sociale, essendo possibile instaurare con i soci lavoratori rapporti di tipo diverso da quello subordinato, circostanza che è stata, nel periodo antecedente il 2001, anche fonte di contraddizioni e contenziosi ...” (M.Iengo, 2014, p.554).

5.8 - Nuove Forme Organizzative: il Gruppo Cooperativo Paritetico -

Il secondo, che riveste un ruolo più significativo, riguarda la riforma delle società del 2003 con la quale, introducendo l’art.2545-septies, viene prevista una nuova figura: il Gruppo Cooperativo Paritetico. Tale nuova modalità di strutturare le relazioni fra imprese cooperative si affianca a due altre forme presenti da molto più tempo: il consorzio che vanta un’origine risalente a Giolitti (cfr. G.Bonfante, 2008) e quella dei gruppi cooperativi holding (che derivano dalla Visentini bis (L.72/1983)).

La particolarità su cui si vuole attirare l’attenzione è che questa nuova figura giuridica appare neutra dal punto di vista della mutualità: “Se la pariteticità del gruppo non gli conferisce un carattere mutualistico, neanche il suo scopo va in questa direzione. Il gruppo cooperativo non viene infatti costituito per rendere un servizio ... alle società componenti, se non in un senso molto indiretto, cioè strumentale alle loro attività ... A ben vedere, anzi, il contratto adombrato dalla norma in esame può addirittura prescindere da uno scopo specifico ... dal momento che la legge si limita a disporre in merito all’oggetto: regolare «la direzione e il coordinamento» delle imprese componenti mediante la fissazione di «criteri di

compensazione» che assicurino «l'equilibrio nella distribuzione dei vantaggi derivanti dall'attività comune»” (G.Colantonio, 2004, p.144-5). Inoltre la norma non afferma neanche che esso debba rappresentare un vincolo in positivo, cioè che lo scopo mutualistico debba costituire un elemento essenziale del contratto di gruppo (cfr.R.Genco, 2004,).

Ne emerge quindi come, più che all' esigenza delle cooperative partecipanti di svolgere una attività comune, tale figura serva in realtà a “dotarsi di un centro di indirizzo delle attività imprenditoriali proprie di ciascuna ... Lo schema di contratto potrebbe così delinearsi: ciascuna delle n contraenti ha con la capogruppo un rapporto avente ad oggetto l'obbligo di impartire/osservare direttive; nessun rapporto invece intercorre tra le n contraenti...” (ivi, p.145).

La forza del contratto assume così una rilevanza solo relativa ai membri del gruppo, in quanto per ciò che riguarda i rapporti con l'esterno: “ciò che sembra mancare alla capogruppo è proprio il ruolo di entrare in rapporto con i terzi. La sua vocazione è infatti essenzialmente interna: impartire direttive, specificamente imprenditoriali alle altre società del gruppo” (ivi p.146). Che tale figura giuridica sembri assolvere a quel ruolo di etero-direzione all'interno di un contesto (il distretto) che si vorrebbe regolamentato da forze di mercato secondo principi di efficienza, è ulteriormente confermato dal fatto che la norma non pone vincoli alla presenza di imprese anche non cooperative, tra le imprese partecipanti al contratto (in questo caso nel ruolo subordinato), permettendo quindi che tale eterodirezione si espliciti verso qualsivoglia impresa che faccia parte del distretto industriale del luogo in questione quindi anche imprese capitalistiche.

5.9 - Nuove Forme Organizzative: il Gruppo Cooperativo Holding -

Come accennato in precedenza, la legge ‘Visentini bis’ (L.72/1983) ha introdotto un nuovo tipo tra i gruppi cooperativi. Si tratta della possibilità riconosciuta alle cooperative di detenere quote, anche totalitarie, di società per azioni, le quali possono anche essere quotate in borsa. In questo modo diventa possibile dare vita a vere e proprie holding dove la capogruppo sia una società cooperativa. Rispetto alle altre tipologie di gruppo quella della holding riveste, come vedremo, un ruolo molto importante.

Grazie a questa norma infatti si realizza lo ‘sbarco’ del movimento cooperativo in borsa, segnando quindi l’accesso al mercato dei capitali di rischio e come risulta da alcune testimonianze raccolte, contribuendo a risolvere in misura sostanziale il problema dell’accesso ai capitali e della sottocapitalizzazione, cosa che, come abbiamo visto, non era riuscita con le altre misure prese (azioni di partecipazione cooperativa, obbligazioni cooperative, socio sovventore). La diffusione di questa forma di impresa ne pare testimoniare infatti l’efficacia. I dati mostrano il suo massiccio utilizzo, che da 64 del 1998 sono passati ai 96 del 2003; nello stesso periodo le partecipazioni nelle mani delle cooperative capogruppo sono più che raddoppiate in valore passando da 1,2 a 2,7 mld di € (Fonte: AA.VV., Processi di sviluppo e integrazione, Centrostudi Legacoop, 2005)⁵⁷.

Come abbiamo accennato l’idea di gruppo cooperativo (inteso genericamente come cooperative di secondo grado) ha nel corso del tempo avuto diverse elaborazioni. Per lungo tempo la sola forma di questo tipo è stata quella consorziale che vedeva questa come una struttura di servizio alle cooperative che mantenevano comunque un’ampia autonomia e indipendenza (sui consorzi vedi il contributo di G.Bonfante, 2008).

Il consorzio si configurava sostanzialmente solo come una struttura di servizio all’attività delle singole cooperative senza avere nei loro confronti alcun potere direttivo o di indirizzo, e senza poter comprendere società di tipo non cooperativo, aspetto questo che con gli anni ’80 diviene un limite rispetto ad una certa idea di sviluppo che emerge nel movimento cooperativo. Afferma infatti un altissimo dirigente di Legacoop: “si tratta infatti di riconoscere che dopo un secolo di storia, l’esperienza dei consorzi ... ha rivelato il limite dell’integrazione ‘guardinga’ basato su una matrice solidaristica tra simili, tendenzialmente deresponsabilizzante, in quanto occasionale e solo strumentale ai fini economici. Il gruppo cooperativo, nell’accezione più evoluta della cooperativa holding ... [è assunto] come uno dei volti prevalenti della cooperazione del futuro. L’evoluzione dell’esperienza consorziale rimanda al passaggio dalla *cultura paritetica*, propria di ciascun microcosmo cooperativo, a quella *proprietaria* che dalla holding si proietta sulle società di scopo. Ciò potrebbe contenere i prodromi di una mutazione genetica! Questa è l’insidia che pesa sul carattere della

⁵⁷ Un’altra testimonianza posteriore confermando l’importanza assunta dal gruppo cooperativo holding, , allo stesso tempo evidenzia la problematicità insita in essa: “perché 70 cooperative delle prime 100 si sono sviluppate in forma di gruppo? E perché lo sviluppo è avvenuto negli ultimi anni maggiormente nelle società partecipate e controllate rispetto allo sviluppo interno?” (Da un intervento di G.Poletti nel maggio 2006, citato in Zamagni-Felice, 2006, p.163)

cooperazione, più che il cosiddetto ‘ingresso nella finanza’, attraverso partecipazioni azionarie funzionali invece a sostenere quello sviluppo cooperativo, per il quale servono forti ‘capitali di rischio’.” (G.Doddoli, 2008, p.16).

La nascita del gruppo holding risponde quindi ad una duplice esigenza, sia quella già richiamata dell’accesso al mercato dei capitali, che certamente costituisce uno dei problemi più sentiti e urgenti all’interno della cooperazione, sia quella di permettere all’impresa cooperativa una articolazione organizzativa molto più ampia di quella ammessa fino a quel momento, cosa quest’ultima che da un punto di vista organizzativo rappresenta un passaggio anche più importante del precedente. Questa testimonianza chiarisce infatti come quello della holding cooperativa sia uno snodo centrale per comprendere l’evoluzione del modello cooperativo.

L’affermazione che ammette la problematicità del passaggio, non pare però fare piena giustizia dell’aspetto finanziario, che come vedremo merita più attenzione, (non è senza significato notare come pochi giorni dopo l’approvazione della norma sulle cooperative holding venga approvata la L.77 del 23/3/83, con la quale “inizia la costruzione di un ordinamento generale del mercato mobiliare, con la disciplina del fondo comune di investimento mobiliare aperto, prima forma di investitore istituzionale in grado di raccogliere e gestire grandi quote di risparmio” (Salento-Masino, 2013, p.103), che avrà un impatto fondamentale sull’economia italiana e la prospettiva di finanziarizzazione. Ciò a testimoniare di come la riforma dei gruppi cooperativi si iscriva in una più generale prospettiva di strutturazione delle relazioni fra finanza e impresa.

5.10 - Il Gruppo Holding e la Finanziarizzazione -

Quali le cause della nascita di tale fenomeno. Come già abbiamo avuto modo di vedere la crescita dimensionale è stata a lungo un obiettivo centrale della strategia cooperativa. La premessa stava nel conseguire economie di scala che permettessero una maggior competitività all’interno del mercato. Si è ricordato nelle pagine precedenti come già dagli anni ‘80, con la presidenza Prandini in Legacoop, si affermi la decisione di dover passare “dalla cultura del fatturato a quella della gestione” a sottolineare la necessità di un ripensamento della strategia.

La spinta al cambiamento è motivata ancora una volta dell'adattamento all'ambiente: "Gli stessi mutamenti economici degli ultimi decenni come la poderosa terziarizzazione dell'economia, il decentramento produttivo ... la globalizzazione, conferiscono alla grande dimensione una importanza decisamente minore rispetto a prima ... Le nuove teorie aziendalistiche individuano quindi nella flessibilità e nelle economie di varietà e variabilità i fattori critici di successo nel mercato odierno" (S.Bitossi, 2008, p.40-1).

Il percorso che si profila anche all'interno del modello di impresa cooperativo è orientato alla riorganizzazione strategica della produzione: la crescita delle dimensioni aziendali non porta solo competitività ed economie di scala ma anche una struttura organizzativa più complessa, quindi 'diseconomie di scala', la cui soluzione è vista appunto in una diversa modalità organizzativa che riprende quelle più diffuse nella teoria mainstream: " Si è finalmente dimostrato ... che la crescita possibile e più sfidante è, preferibilmente quella per linee esterne" (G.Doddoli, 2008, p.16).

Sulla origine di questo quadro interpretativo non paiono esserci dubbi: "mentre l'impresa fordista puntava ad integrare al proprio interno il processo produttivo, l'impresa postfordista con le reti, invece, si specializza in un core-business dando vita, quale attore insieme agli altri, ad una impresa estesa che diventa un sistema cognitivo distribuito" (S.Rastelli, 2008, p.48). Tale impostazione che richiama in pieno le posizioni già richiamate del canone postfordista, mostra anche in questi casi, le medesime problematiche sottolineate in precedenza, infatti: "Attraverso l'appartenenza ad una rete comune si mitigano gli svantaggi strategici del decentramento, che consistono principalmente nella perdita della capacità di controllo e di coordinamento delle attività decentrate ..." (S.Bitossi, 2008, p.53).

Da una delle uniche analisi sui gruppi cooperativi holding italiani, emerge come spesso le operazioni di scorporo di attività abbiano il risultato "di non superare le difficoltà esistenti e moltiplicare l'onerosità complessiva del sistema, in particolare quando lo scorporo di divisioni aziendali è *funzionale alle politiche di bilancio o al rating della società madre*" (S.Bitossi, 2008, p.181 corsivo nostro).

La pretesa superiorità nel perseguimento dell'efficienza, dei processi di esternalizzazione e autonomizzazione delle unità produttive, lascia il passo alla ammissione che in realtà

obiettivo prioritario resta il controllo centralizzato sulla strategia organizzativa della produzione. Infatti questo gruppo cooperativo è l'unica forma organizzativa complessa che contemporaneamente riesce a sfruttare i vantaggi della flessibilità data dalla rete e che è in grado di muoversi sul mercato come un unico soggetto imprenditoriale (cfr. S.Bitossi, 2008, p.55).

Parallelamente emerge come i vantaggi connessi alla forma del gruppo cooperativo e quindi al decentramento rispondano anche ad altre ragioni oltre a quella della ricerca dell'efficienza, o meglio come tale efficienza sia funzionale allo scopo di liberare risorse che possono essere indirizzate ad investimenti produttivi. Si afferma: "l'urgenza di dominare l'incidenza dei costi fissi spalmandoli su valori attivi molto maggiori, per consentire utili finalizzati alla crescita, a sua volta funzionale all'investimento in partecipazioni, che è spesso la voce prevalente delle immobilizzazioni" (G.Doddoli, 2008, p.17).

La logica di questa ristrutturazione organizzativa rimanda a presupposti che "possono sinteticamente essere ricondotti al principio della ricerca di una crescente flessibilità. L'obiettivo primario quindi è il passaggio da costi fissi a costi variabili" (W.Williams, 1999, p.37), secondo una visione che ricalca quella già vista nel canone postfordista secondo la quale la riduzione dei costi fissi è una delle operazioni essenziali nel 'dialogo' delle imprese con il mercato finanziario, per rendere più attraente il bilancio e quindi più appetibili le proprie azioni.

Questo obiettivo di riduzione dei costi fissi è una strategia impostasi ormai da anni nei paesi a capitalismo avanzato (ma non solo), come tassello fondamentale nella più generale prospettiva della finanziarizzazione dell'economia che è stata perseguita e favorita sia con la deistituzionalizzazione del lavoro che ha favorito una altissima flessibilizzazione (leggi precarizzazione), sia anche con l'adozione di strategie volte a "frazionare la catena di produzione del valore – un tempo chiamata ciclo produttivo – in un gran numero di attività produttive di piccole e medie dimensioni ..." (L.Gallino, 2005, p.157). Questa strategia permette quindi alle imprese di sfruttare tutte le potenzialità che il controllo azionario di attività esternalizzate offre: in particolare risulta facile in caso di difficoltà, ridurre le commesse ad aziende collegate, ma autonome.

E' evidente come la riduzione dell'occupazione stabile e l'uso di forme contrattuali precarie depotenzi totalmente il problema del rapporto con i lavoratori in caso di riduzione della forza lavoro, non ponendosi neanche il problema del licenziamento: o perché questi sono esterni in quanto formalmente assunti da un'impresa committente, o perché il semplice non rinnovo del contratto in scadenza risolve di per sé la questione: "La responsabilità verso i licenziandi non le appartiene; il solo gruppo di riferimento verso cui si sente responsabile sono gli azionisti di maggioranza" (L.Gallino, 2005, p.157)⁵⁸.

Le peculiarità delle imprese cooperative impediscono di rintracciare le medesime finalità delle imprese private nelle strategie identificate dalla letteratura nei processi di finanziarizzazione. Alcune ragioni già richiamate sono evidenti come ad es. la mancanza di titoli azionari, e quindi anche di azionisti, fa sì che il canone dello shareholder value maximization non possa trovare una diretta traduzione in queste imprese.

Inoltre, come emerge anche da alcune testimonianze raccolte, la stessa prospettiva breveperiodista, che è un aspetto fondamentale del mutamento del comportamento manageriale in una prospettiva di finanziarizzazione, e che rappresenta una matrice costante nel comportamento di quelle che Gallino chiama 'imprese irresponsabili', è una caratteristica difficilmente rintracciabile nell'universo cooperativo: la struttura proprietaria delle cooperative delinea un modello in cui la proprietà è tendenzialmente assente e in cui si verificano piuttosto fenomeni di autoreferenzialità del management. In questo contesto che la logica breveperiodista non sia sbarcata in modo significativo, dipende anche da ragioni di opportunità; come infatti afferma un dirigente cooperativo: *"non solo l'immagine dell'impresa cooperativa è ancorata alla difesa di certi valori ma una logica di breve periodo essendo indifferente alle sorti dell'impresa rischia di minare lo stesso fondamento su cui si fonda il potere stesso dei manager. L'autonomizzazione del management trova un vincolo preciso nella sopravvivenza dell'impresa stessa che quel potere dà al manager, l'incremento di potere diventa un obiettivo proprio di una logica autoreferenziale in assenza della proprietà"*.

⁵⁸ Lo scontro in atto in queste settimane, sull'ulteriore depotenziamento dell'art.18 dello Statuto dei lavoratori è sintomatico di come quello della stabilità del rapporto di lavoro sia problema di importanza simbolica centrale nelle relazioni di lavoro. Così come appare ancora più sintomatico che il Ministro proponente tale riforma, sia colui che fino a pochi mesi fa era il massimo rappresentante nazionale di Legacoop.

Parzialmente in antitesi con tale affermazione è la testimonianza di altro dirigente cooperativo, che ricorda come *lo stipendio del management vede una parte variabile ancorata ad indici quali EBIT o EBITDA, comunque indici di redditività*, aspetto questo che indica con evidenza come, al di là del livello della retribuzione (che tutti i testimoni affermano essere sempre stato più basso di quello di mercato), sia la logica che lega la retribuzione a determinate performance, a risultare determinante. Tale logica introduce un ulteriore parallelismo con le imprese capitalistiche per le quali: “le metriche di performance più diffuse sono quelle che hanno un collegamento con il breve termine, l’EBIT e l’EBITDA, a conferma che le aziende focalizzano i propri manager sui risultati di redditività annuale” (Salento-Masino, 2013, p.100-1)⁵⁹.

Queste differenze tra le due forme di impresa perciò restano, ma la logica delle scelte di outsourcing per ottenere una riduzione dei costi, si iscrive in una prospettiva coerente con quella della finanziarizzazione e tale logica ridefinendo la corporate governance, introduce infatti elementi di tensione su aspetti chiave dell’identità cooperativa: la dimensione mutualistica e quella democratica: “Gli ultimi decenni hanno visto il movimento puntare sull’ampliamento delle dimensioni attraverso fusioni e concentrazioni, raggiungendo gradi di complessità organizzativa che rendono imprescindibile dal punto di vista gestionale trovare nuove forme che contemperino l’esigenza di rafforzarsi con quella di realizzare il massimo grado di sinergie, difficilmente percorribili all’interno della cooperativa, il cui assetto proprietario a ciò male si presta. E’ da leggersi in questa ottica lo sviluppo dei gruppi cooperativi” (S.Bitossi, 2008, p.80-1).

La ricerca della via all’efficienza, e in particolare di ‘questa via, non trova una facile conciliazione con le procedure partecipative, il problema della identità cooperativa è aspetto sostanziale di tali difficoltà che si riverbera anche sulla corporate governance di gruppo.

La ricerca in materia citata sottolinea come “nell’ambito dei gruppi societari ... si è evinta una netta preferenza da parte delle cooperative holding per la scelta di esprimere

⁵⁹ Una ulteriore ammissione sull’apparire di logiche di ‘più breve periodo’ all’interno della gestione cooperativa è rintracciabile nell’intervento di A.Zevi alla tavola rotonda nel volume a cura di M.Bulgarelli-M.Viviani, 2006, p.269-70.

proporzionalmente alle quote possedute, uno o più membri nel CdA delle società controllate ... La scelta di indicare per la nomina ... gli stessi quadri o dirigenti della cooperativa madre, qualsiasi sia la loro competenza in azienda, viene motivata dalla garanzia di controllo e di coerenza tra la gestione delle società del gruppo e il disegno strategico fissato dalla holding” (S.Bitossi-M.Simion, 2008 p.188). Prassi ricorrente che come sottolineano gli autori ha però l’effetto di non consentire ai soci una seria rappresentanza nei vari livelli di gestione dell’impresa generando meccanismi autoreferenziali, che convalidano ulteriormente l’ipotesi che la forma del gruppo cooperativo sia una sfida estremamente seria all’identità cooperativa. Ciò trova un’ulteriore conferma in un’altra notazione sugli aspetti ‘positivi’ del gruppo holding dal punto di vista organizzativo: essi “in particolare derivano da un lato dalla possibilità di cooptare dirigenti in modo mirato, a prescindere dal funzionamento dell’organigramma interno e dalle necessità di condividere la scelta in sé, specialmente quando occorrono competenze preziose in determinati campi di attività” (S.Bitossi, 2008, p.63).

Aspetto che evidenzia come in un’ottica di questo tipo, il problema relativo al ruolo delle procedure democratiche, partecipate, non stia solo nella difficoltà di trovare soluzioni di ingegneria organizzativa in grado di conciliarle con una governance orientata all’efficienza, ma come queste procedure vengono a costituire un problema in quanto tali, che viene perciò bypassato, e quindi risolto, grazie a forme organizzative che rispondono a logiche alternative.

La complessità e la problematicità del nesso fra attenzione alla dimensione finanziaria, identità cooperativa e governance, viene riaffermata dalla previsione contenuta nella L.59/92 dove viene istituita la figura del socio sovventore, allo scopo di dotare le cooperative di un ulteriore strumento per intercettare capitali. Tale norma per quanto non pare aver ottenuto i risultati sperati, (come emerso dalle testimonianze)⁶⁰ contiene un aspetto estremamente significativo per la nostra riflessione.

⁶⁰ Come emerge anche da un intervento ad un Convegno di Legacoop, di poco posteriore all’uscita della legge: “I soci sovventori erano (e sono tuttora) uno strumento funzionale essenzialmente alle collaborazioni di sistema ... ovvero sono strumenti che si rivolgono essenzialmente al mercato cooperativo o al mercato cooperativo allargato, cioè alla raccolta di finanziamenti presso i soci operatori o presso altre cooperative. E’ scarso al contrario, l’incidenza delle risorse mobilitate dall’esterno di questo ambiente ... si deve d’altra parte tenere presente che nella mente dei redattori dei progetti sfociati nella legge 59 alla fine degli anni ‘80, questi strumenti erano (ingenuamente?) rivolti a consentire l’accesso delle cooperative nei mercati finanziari regolamentati (Borse, mercato ristretto). In questo senso si può senz’altro parlare di fallimento (R.Genco, 1999, p.153-4)

Secondo la norma, all'atto della decisione di ammettere tali soci sovventori, la cooperativa può decidere (sempre per rendere più 'appetibile' l'investimento) di riconoscere a questi un voto plurimo. La norma stabilisce che questa decisione possa essere presa solo modificando lo Statuto (quindi con una maggioranza alta) e che il complesso dei voti plurimi non possa superare un terzo dei voti spettanti ai soci in assemblea.

Anche in questo caso è evidente come il perseguimento di obiettivi di carattere finanziario, si pongano in diretta contrapposizione con l'elemento democratico, andando a minare alla radice il principio basilare della "una testa un voto" che costituisce una delle ragioni alla fondazione delle cooperative (cfr. M.Mazzoli, 2000). Ma l'effetto risulta potenzialmente anche più pericoloso, se si riflette sul fatto che la previsione del tetto del 33% a tale tipo di voti possa rappresentare un ben modesto limite, infatti: "chiunque abbia qualche nozione di economia sa benissimo che con il 33% si controlla tranquillamente un'assemblea di soci, a maggior ragione se le azioni a voto multiplo sono state acquisite (com'è avvenuto nella grande maggioranza dei casi con le "azioni di partecipazione cooperativa" e con i titoli di "socio sovventore") dagli stessi managers o da creditori esterni" (M.Mazzoli, 2006).

Tale lettura trova una ulteriore conferma nel successivo intervento normativo in materia compiuto dalla riforma societaria del 2003 con la quale vengono eliminati i vincoli posti alla previsione del voto plurimo (modifica dello Statuto): grazie a tale riforma "di fatto ogni cooperativa poteva emettere azioni a voto multiplo senza alcun problema. Difficile sostenere che con questa nuova struttura proprietaria una cooperativa potesse ancora ritenersi partecipativa e mutualistica. Per di più le azioni a voto multiplo delle cooperative sono sempre state collocate attraverso negoziazioni private: mai in borsa e mai nei mercati finanziari ufficiali" (M.Mazzoli, 2006).

L'importanza non solo simbolica di tali riforme appare evidente, tanto più che le "modifiche normative, volute dalla dirigenza di Legacoop e introdotte dal primo Governo Amato nel 1992, [sono state] successivamente ampliate dalla proposta della commissione Mirone (istituita con il governo D'Alema e il secondo Governo Amato), acquisita nella recente riforma del diritto societario. Tali modifiche normative, a giudizio quasi unanime dei principali economisti teorici italiani che hanno scritto di cooperative ... snaturavano

profondamente la natura partecipativa, democratica e mutualistica che caratterizzava l'antico modello di impresa cooperativa" (Mazzoli, 2006).

I processi isomorfici connessi al perseguimento di logiche di tipo finanziario come introdotte dal Gruppo holding, determinano ridefinizioni anche lessicali sugli aspetti identitari della forma cooperativa. L'aspetto ideale della mutualità non interviene nella definizione e valutazione dell'attività di un tale soggetto, lo scopo mutualistico non va più inteso come in passato "in termini di stretta gestione al servizio del socio, riducendo a tale funzione (in modo arbitrario) la stessa capacità di agire della cooperativa ... Tale impostazione restrittiva è stata decisamente e definitivamente superata con le conseguenze di una più forte assimilazione operativa tra società mutualistiche e lucrative, da un lato, e di una dotazione di strumenti organizzativi e finanziari di carattere omogeneo" (R.Genco, 2008, p.101).

Questa subisce una ulteriore elaborazione alla luce di questi nuovi sviluppi organizzativi: "La mutualità permette la presenza di aspetti speculativi nella gestione cooperativa, se e in quanto il perseguimento del lucro in tali circuiti sia accessorio alla gestione mutualistica e strumentale alla stessa, reputandosi come negativo per la mutualità, l'intento speculativo del socio non quello dell'impresa cooperativa, tutto ciò è accettabile perché la cooperativa opera ... per il prodursi di esternalità positive" (A.Matacena-M.Marano, 2006, p-73).

Secondo tale visione quindi oltre a distinguersi la finalità speculativa del socio rispetto a quella dell'impresa, il criterio che viene affermato è la strumentalità dell'agire rispetto ad un superiore ed astratto interesse mutualistico perseguito dalla cooperativa in oggetto⁶¹:

⁶¹ Vale la pena notare la torsione del principio della mutualità operata attraverso un concetto 'sostanziale' di giustizia: la dimensione etica della mutualità si estrinseca nel rapporto tra socio e cooperativa e nel ruolo di questa nella democratizzazione del mercato. Ma poi con un salto logico la mutualità viene resa compatibile con l'intento speculativo se questo non modifica il rapporto col socio, e quindi se riguarda attività esterne (esternalizzate, quindi anche con ex-soci), che risultino strumentali alla mutualità della coop; ovviamente con buona pace dell'intento di democratizzare il mercato o dei modi d'essere solidaristici o socialmente responsabili. Tale visione sostanziale della giustizia apre a prospettive inquietanti dato che prefigura necessariamente la domanda circa i limiti cui tale ragionamento può raggiungere quando sia in ballo un obiettivo che possa essere definito capace di arricchire la mutualità, cioè in definitiva il fatturato: ciò evidentemente non riguarda solo la possibilità di far entrare soggetti come il finanziere Soros in spa facenti parte della galassia coop (vedi Il Sole24ore del 3 marzo 2014), o sostenere che allungare per il datore di lavoro la possibilità di effettuare contratti a tempo determinato senza causale fino a tre anni serve a dare loro maggiore tranquillità (e quindi a muovere positivamente l'occupazione secondo una logica conforme a quella confindustriale, come affermato recentemente dal neo ministro per il lavoro Giuliano Poletti), ma necessariamente arriva ad incidere sulle modalità organizzative interne alle coop e quindi anche ai rapporti con

“Investimenti finanziari in attività estranee al core business in cui vengono impiegati anche percentuali significative del patrimonio netto della cooperativa holding. Si è riscontrato che queste partecipazioni sono generalmente di tipo diretto, cosa che favorisce il flusso finanziario di ritorno e conferma le finalità ‘capitalistiche’ di tali investimenti ... non si tratta [però] di partecipazioni di tipo speculativo: anche quando l’investimento presenta un interessante ritorno finanziario, esso è comunque strumentale a strategie industriali o di sistema (S.Bitossi-M.Simion, 2008, p.184; cfr. anche S.Bitossi, 2008, p.21; su questo concetto della ‘strumentalità’ vedi oltre).

Che tale passaggio non sia così trasparente emerge da una netta presa di posizione che identifica chiaramente il problema: la costruzione dei gruppi holding mette fortemente in discussione tale identità mutualistica: “cosa si intende con mutualità mediata è in parte ancora controverso potendosi individuare fra i diversi distinguo, due correnti di pensiero: la prima pensa sostanzialmente alla mutualità mediata in chiave di definitivo superamento della mutualità intesa come gestione di servizio al socio ... arrivando nelle tesi più oltranziste a legittimare l’attività di una cooperativa holding pura che non svolge direttamente alcuna attività nel settore del lavoro o del consumo ma solo indirettamente tramite le proprie controllate ... [e un secondo] concetto di mutualità mediata, che non sostituisce ma si aggiunge al tradizionale scopo mutualistico ... in base al quale si può immaginare di garantire al socio un vantaggio mutualistico anche al di fuori della cooperativa e quindi all’interno di una società controllata ricorrendo a negozi indiretti o contratti collegati” (cfr. G.Bonfante, 2008, p.147).

Se la prima lettura è legata ad un orientamento che identifica il codice distintivo della cooperativa nel solo controllo democratico dei soci, ed è una prospettiva che non pare rappresentare una reale soluzione costituendo di fatto una uscita da questo modello di impresa, venendo a mancare la ragione stessa della dimensione cooperativa per cui non si riuscirebbe più a distinguere i operatori dai capitalisti.

i soci, qualora divenissero essi stessi un freno al successo economico e quindi indirettamente alla mutualità! Ai quali evidentemente non può essere lasciata la libertà di decidere sul modo migliore di soddisfare i propri bisogni dato che ciò rischia di entrare in conflitto con tale visione finalistica (la reviviscenza del centralismo democratico?).

La seconda appare anch'essa problematica in quanto avrebbe la conseguenza di far rientrare dalla finestra quello che si voleva mettere fuori dalla porta: come si è visto dalle testimonianze verrebbe a mancare la principale ragione della formazione dei gruppi holding: “Le opportunità che offre l'adozione di una organizzazione di gruppo sono note e costituiscono un elemento rispetto al quale è tendenzialmente irrilevante lo scopo mutualistico eventualmente perseguito dall'impresa” (R.Genco, 2008, p.99). E infatti il recensore precedente conclude un po' amaramente: “Dunque se si vuole ‘mutualizzare’ il gruppo cooperativo i sentieri ci sono: basta volerli percorrere e ovviamente farli tracciare dal legislatore.” (G.Bonfante, 2008, p.148).

Un esempio paradigmatico dell'evoluzione legata alla forma holding, lo si può trovare nel caso Granarolo (per una ampia e puntuale ricostruzione cfr. G.Bertagnoni, 2004): la storia del Gruppo Granarolo ha origine negli anni '50 con il Consorzio Cbpl-Granarolo (che diventerà Cerpl). Il Consorzio nel corso degli anni si espanderà fino ad arrivare ad essere negli anni '80, tra le principali imprese del settore insieme a Parmalat.

Alla fine degli anni '90 la crisi investe il gruppo cooperativo: “occorreva ridurre i costi di produzione ... e ricostruire la credibilità verso il settore bancario e verso i soci, in modo da ottenere i finanziamenti necessari per sostenere i piani di espansione”, piani che, ricordiamolo, erano dovuti alla liberalizzazione dei movimenti di capitali all'interno della UE introdotti dal '92 che lasciava intravedere la possibilità di un ingresso di multinazionali straniere nel settore alimentare ... per rispondere a tale sfida si imponeva una crescita dimensionale come deciso dalle imprese più dinamiche del settore (G.Bertagnoni, 2004, p.157).

La strategia adottata per “il recupero di efficienza non poteva non cominciare con una operazione di snellimento dell'occupazione” che fu circa del 22% “nonostante l'incremento del fatturato e le acquisizioni effettuate” (ivi, p.177): Inoltre si avviò la ristrutturazione del gruppo: la Cooperativa di secondo grado dei soci produttori (Cerpl), dà vita ad una Spa (Granarolo Spa), a cui vengono conferiti i marchi, la rete commerciale, la proprietà degli impianti: “Il Cerpl restringeva così le sue funzioni all'organizzazione del conferimento del latte e alla gestione delle società controllate ... Cosa restava alle cooperative di base? La proprietà delle azioni della Granarolo Spa e i contratti a lungo termine (in genere sei anni) per il conferimento del latte” (ivi, p.181).

Come si può notare escludendo allevamento e raccolta del latte, tutto il resto dell'attività produttiva è stata esternalizzata in società di capitali controllate dalla Granarolo Spa che è proprietaria di tutti gli asset di valore e quindi è nelle condizioni di presentarsi sul mercato dei capitali con una patrimonializzazione importante.

La cooperativa (Cerpl, che successivamente diventerà Consorzio Granlatte) resta una Holding di gestione di pacchetti azionari. La logica a monte di questa operazione viene ulteriormente chiarita dal prosieguo della descrizione del mutamento avvenuto: “Si creavano così i presupposti per la futura razionalizzazione degli impianti: il gruppo dirigente avrebbe potuto procedere con accorpamenti, chiusure e nuove realizzazioni sulla base di criteri di efficienza tecnica e logistica piuttosto che di equilibrio fra le componenti territoriali del Cerpl. Inoltre si aprivano interessanti prospettive anche sul fronte del reperimento del capitale sia di rischio che di debito, in quanto la concentrazione degli asset in una Spa rendeva possibile l'ingresso di nuovi partner” (ivi, p.181).

Gli ultimi aspetti sottolineati chiariscono come la prospettiva all'interno della quale il processo di ristrutturazione del gruppo Granarolo sia coerente con le linee delineate dal ‘canone postfordista’⁶², per cui per recuperare credibilità dal sistema bancario si operano riforme che univocamente mirano alla riduzione dei costi fissi, all'esternalizzazione se non alla chiusura dei ‘rami secchi’; in una parola all'avvicinamento al sistema di borsa e quindi alla sottoposizione a quelle forme di rendicontazione che abbiamo visto sopra; e d'altra parte come tali riforme di per sé incrinano quelle che sono le premesse di fondo dell'alterità cooperativa, in quanto l'allungamento della catena di comando, la presenza del ‘filtro’ costituiti dalla forma spa, ma soprattutto aver trasformato un aspetto di fondo delle cooperative socie (“Cosa restava alle cooperative di base? La proprietà delle azioni Granarolo”!) contribuisce a mutare la natura dell'esercizio stesso del principio democratico.

Non è elemento di secondaria importanza il fatto che la proprietà azionaria determina di fatto un vero e proprio conflitto di interessi all'interno delle imprese socie: infatti in caso di

⁶² In conclusione quello che appare un aneddoto ma rappresenta comunque un segnale di come “Le cose erano veramente cambiate” (ivi, p.529): il 16 gennaio 1992 il Presidente del Cerpl (L.Sita) informa il Cda “che è in atto una gestione per personale in esubero ... nel quadro del riassetto organizzativo ... Nella stessa sede illustra ai presenti la politica retributiva nei confronti dei quadri e dei dirigenti in relazione ai meccanismi di valutazione del metodo Hay ... ed il relativo costo che graverà sul conto economico” (ivi, p.529-30).

quotazione della società (come inizialmente era stato progettato di fare con il nuovo millennio), l'andamento azionario, risente negativamente della remunerazione dei soci conferenti. Il loro reddito essendo un costo per la società non può non riflettersi sull'andamento del titolo: quale interesse diventa prioritario: retribuire generosamente il latte conferito o ridurre i costi e sostenere il corso azionario e quindi i dividendi? Quali stakeholder avranno la priorità nelle decisioni del management?

E' evidente come tale situazione configuri un quadro nel quale l'interesse all'andamento azionario può rappresentare una prospettiva concreta e vantaggiosa per i soci stessi, avvicinando molto le caratteristiche che abbiamo visto nelle imprese capitalistiche⁶³. Così come non è dubbio che, se da un punto di vista strettamente economico le due prospettive possono essere indifferenti per i soci conferenti, nel caso in cui i dividendi rappresentino un cespite sufficientemente remunerativo e quindi capace di sostituire quello legato al conferimento del latte, è però evidente che la scelta dell'una o dell'altra strada da parte dell'impresa cooperativa implica conseguenze di enorme portata da un punto di vista identitario e valoriale.⁶⁴

⁶³ Giova ricordare come la situazione illustrata di una cooperativa che si presenta come una società di gestione di pacchetti azionari sia presente in altri casi: tra i più importanti ad esempio vedi il caso di Manutencoop, Unibon e Unipol.

⁶⁴ Vedi ad esempio a questo proposito la notazione di Bonfante sulla riforma societaria del 2003 nella quale egli ravvisa: "La principale ambiguità della riforma riguarda il mancato chiarimento del ruolo dello scopo lucrativo rispetto a quello mutualistico ... lo scopo mutualistico viene identificato nei suoi contenuti dalla riforma assumendo carattere essenziale ai fini dell'inveramento della funzione sociale della cooperazione risultando quindi ben chiara la distinzione dallo scopo di lucro, mancano, in parte almeno, disposizioni che limitino il ruolo della finalità lucrativa nella cooperativa. Quest'ultima, se sono esatte le considerazioni sopra svolte in tema di mutualità, dovrebbe assumere una funzione accessoria e strumentale rispetto allo scopo mutualistico. Difettano peraltro chiare disposizioni che statuiscono questo carattere di accessorialità e ciò sia con riguardo alla cooperativa a mutualità prevalente, sia, soprattutto, per le cooperative a mutualità non prevalente. Mancano in altri termini disposizioni che statuiscono che la cooperativa deve dare più ristorni che dividendi i quali, come avviene in altre legislazioni, non dovrebbero superare determinati tetti. Con riferimento alla cooperativa a mutualità prevalente merita osservare come i requisiti mutualistici dell'art. 2514, in parte diversi dall'art. 26 della Basevi, non fissino chiaramente un tetto alla divisione dei dividendi persoci cooperatori e finanziatori, ma, si sostiene, solo per i soci cooperatori atteso che il divieto di remunerare gli strumenti finanziari in misura superiore a due punti rispetto ai dividendi vale per chiara scelta legislativa solo per i cooperatori. Conseguentemente, si argomenta da taluno, il divieto di distribuire dividendi in misura superiore all'interesse dei buoni postali fruttiferi aumentato di due punti e mezzo varrebbe solo per i soci cooperatori e non per i soci finanziatori portatori di strumenti finanziari partecipativi. Non è detto che si tratti di una interpretazione corretta (e infatti chi scrive ha cercato in altra sede di contrastarla), ma da un punto di vista formale sicuramente ammissibile alla luce del testo adottato, per cui non è da escludere la legittimità di una cooperativa a mutualità prevalente che complessivamente distribuisca più utili che ristorni ... La situazione da

5.11 - Il Gruppo Holding Visto 'dall'Interno' -

Come già accennato un aspetto fondamentale del processo di finanziarizzazione riguarda l'orientamento crescente del management all'utilizzo di strumenti finanziari di breve periodo a scapito dell'attività caratteristica (cfr. Gallino, 2005; Salento-Masino, 2013). E' già stato osservato come tali pratiche per diverse ragioni non possano essere rintracciate in questi termini all'interno del mondo cooperativo, però è possibile provare ad osservare alcuni comportamenti che indichino mutamenti nel comportamento cooperativo isomorfici anche su questo piano, per verificare se l'ipotesi della finanziarizzazione possa trovare un qualche riscontro anche su questo aspetto specifico.

Dall'unica ampia ricerca che pare essere stata effettuata su gruppi cooperativi italiani (peraltro da un punto di vista sostanzialmente 'interno' a Legacoop, cfr. S.Bitossi, 2008) è possibile trarre dati interessanti a questo proposito.

Innanzitutto va sottolineato come i dati utilizzati sono quelli relativi ai bilanci delle singole cooperative holding e non quelli consolidati di gruppo dato che la maggior parte dei gruppi sfrutta la possibilità di esonero prevista dall'art.27 d.lgs. 127/1991 (S.Bitossi, 2008 nota 1 p.200).

Questo aspetto richiama la criticità del problema dell'accounting citato in precedenza, infatti il meccanismo del decentramento societario delle unità di business implica che i dati di bilancio della cooperativa holding non rispecchiano più il reale volume d'affari dell'impresa di gruppo: "Questa considerazione porta con sé gli evidenti corollari in termini di riduzione, talvolta drastica, della base contributiva di calcolo a favore della mutualità interna, esterna e

questo punto di vista si aggrava con riguardo alle cooperative a mutualità non prevalente in quanto in questo caso, come già nel passato, la limitazione dei dividendi è lasciata alla discrezionalità degli statuti. Si tratta di una scelta assai grave che potrebbe rendere una pura dichiarazione di intenti il carattere unitario del fatto mutualistico ... Né d'altro canto la situazione migliora da questo punto di vista con riguardo al ristorno. La previsione contenuta nell'art. 2545 sexies secondo cui l'assemblea può deliberare la distribuzione di ristorni anche mediante aumento proporzionale della quota ovvero mediante l'emissione di strumenti finanziari, seppure si giustifichi in una corretta logica di necessaria capitalizzazione della cooperativa, in assenza di alcun limite può mortificare l'utilizzo del ristorno in favore di una capitalizzazione che di fatto favorisce la distribuzione di maggiori dividendi ai soci. Un esito che risulta rafforzato dalla stessa politica fiscale che agevola particolarmente questo tipo di operazione (si veda a riguardo l'art 6, comma 2, d.l. n. 63/2002 alla stregua del quale i ristorni destinati ad aumento di capitale sociale, non concorrono a formare in capo al socio, al momento dell'attribuzione, il reddito imponibile ai fini delle imposte sui redditi e il valore della produzione dei soci)". (G. Bonfante, 2004 p.15-17)

di sistema” (S.Bitossi-M.Simion, 2008, p.193). Infatti scorporare un ramo d’azienda redditizio in una controllata, sposta il fatturato corrispondente al di fuori del bilancio della capogruppo, e “non è detto né che la nuova struttura dei costi consenta di migliorarne la redditività, né che questa (al netto delle imposte) torni alla capogruppo in termini di proventi finanziari” (S.Bitossi, 2008, 218-9).

Ma anche all’interno dei bilanci delle singole cooperative holding si ripresenta tale criticità: “La ricerca empirica dimostra invece che salvo pochissime eccezioni, le cooperative holding tendono a presentare in bilancio informazioni laconiche o del tutto generiche ... Sul piano della reale morfologia e delle dinamiche del gruppo d’impresa, la rappresentazione dei risultati a livello consolidato e settoriale, i criteri seguiti nel corso della gestione per il perseguimento del disegno unitario e le prospettive strategiche dell’impresa gruppo, *rien*” (ivi, p.81-2). Tale carenza relativamente all’accounting in primis verso i soci deriva da carenze legislative dell’ordinamento giuridico vigente, che non dà nessuna indicazione “relativamente ai parametri ‘in positivo’ volti ad agevolare il perseguimento dello scopo mutualistico da parte delle cooperative che fanno parte di gruppi cooperativi. Né lascia idonei strumenti a disposizione della vigilanza cooperativa, non solo per accertare il dato formale relativo all’obbligo di redazione del bilancio consolidato, ma anche per intercettare le possibili elusioni e valutare i riflessi che queste vicende organizzative hanno sui requisiti mutualistici da essa tutelati” (ivi, p.23).

Dai dati raccolti sul comportamento di questi gruppi cooperativi, emerge come nel periodo 2003-2006 il rapporto tra partecipazioni e mezzi propri (patrimonio netto) è risultato avere un trend in leggera crescita (giungendo a circa il 45%) cosa che testimonierebbe “dell’orientamento strategico delle cooperative ad investire relativamente sempre meno nella struttura interna e più in appendici societarie esterne”(ivi, p.211). La quota delle partecipazioni rappresenta il 34 % degli investimenti in immobilizzazioni. Quindi una buona parte dell’attività di impresa passa per partecipazioni societarie, che come visto prima può derivare o da scelte di outsourcing, o perché si desidera implementarne di nuove intraprendendo percorsi di differenziazione o integrazione (ivi, p.212).

Un passaggio ulteriore riguarda la verifica dell’obiettivo degli investimenti in partecipazioni, verificare cioè se, come abbiamo visto essere spesso affermato dalla dirigenza cooperativa,

questi siano investimenti strumentali all'attività della coop holding o se viceversa ne siano fuori rispondendo quindi ad altre finalità: “solo la metà del valore delle partecipazioni [il 34% visto sopra] è in qualche modo riconducibile all'attività della cooperativa e cioè ad attività o imprese comunque ricollegabili al core business” (ivi, p.213), ma un dato ancora più significativo emerge se si affianca l'analisi della frequenza delle partecipazioni: “l'area extra-core raggruppa solo il 22% del numero totale delle partecipate, ma come si è detto rappresenta in realtà il 51% del loro valore complessivo, per lo più concentrate in investimenti prettamente finanziari, di dimensioni medie individuali assai più importanti di quelle di core-business” (ivi, p.214).

Il risultato sembra quindi evidenziare come in effetti anche all'interno del mondo cooperativo si dia un graduale aumento della quota di investimenti finanziari, che non sono riconducibili a ragioni esclusivamente produttive. La stessa curatrice della ricerca (che, ricordiamo, fa parte del centro studi di Legacoop) non può che sottolineare come: “Questi risultati di carattere statistico sembrano quindi evidenziare un processo di finanziarizzazione degli investimenti da parte delle cooperative più importanti...” (ivi, p.214).

Un altro aspetto significativo che emerge dai dati riportati nella ricerca in esame riguarda l'ipotesi di distinguere la tipologia di cooperativa, scorporando dal dato globale l'apporto delle cooperative di consumo che, anche e soprattutto in termini di liquidità disponibile, pesano in modo significativo sui dati. Da questa analisi emerge come per le restanti cooperative il dato delle partecipazioni complessive sale al 37% ma di queste il valore delle partecipazioni finanziarie cala al 22% (ivi, p.217-9). Il risultato è interessante perchè porta in evidenza due aspetti: intanto ne sottolinea uno che ci si poteva aspettare, vale a dire che le cooperative della grande distribuzione, proprio per la enorme liquidità che hanno a disposizione sono probabilmente le più esposte a comportamenti orientati alla valorizzazione finanziaria del patrimonio; dall'altro questo dato ci dice come le cooperative, più legate ad attività produttive dirette (quelle di P&L e dei servizi), giochino invece le loro vie di sviluppo in misura maggiore sul core-business (che sale al 37%), ma secondo strategie di flessibilizzazione produttiva, cosa che non sconfirma il dato precedente ma anzi sottolinea come venga perseguita una strategia analoga adattata alle specifiche esigenze di questo tipo di imprese, cioè tramite società esterne controllate dal gruppo holding.

Come afferma un autorevole rappresentante del mondo cooperativo: “Alcune cooperative hanno ritenuto con lo scopo di razionalizzare la gestione, di individuare più precisamente costi e ricavi dei diversi segmenti in cui si venivano via via impegnando, di gestire separatamente le diverse attività” (A.Zevi, 2005, p.19).Aspetto quest’ultimo che richiama quella concezione dell’impresa di stampo post-fordista in cui, per ottemperare agli obiettivi di valorizzazione finanziaria del capitale, si procede a valutare l’andamento del business nel breve periodo attraverso la segmentazione del processo produttivo in un più generale quadro di accentramento del controllo (cfr. Salento-Masino, 2013, p.125 e seg.).

5.12 - La Logica della ‘Separabilità -

Da quanto detto finora ci pare emerga con evidenza come il gruppo cooperativo rappresenti un tassello di importanza centrale nella discussione relativa ai processi di cambiamento che hanno investito il mondo cooperativo, ma anche per trovare una chiave di lettura di questo cambiamento.

L’idea che nutre il fenomeno dei gruppi cooperativi origina dal pensiero che sia possibile separare la logica di gestione della cooperativa holding (mutualistica) rispetto alla logica di gestione delle controllate (che essendo spa private è rappresentato dallo shareholder value). E’ tale ‘separabilità’ che permette poi di sostenere la tesi della strumentalità dell’attività delle società controllate allo scopo mutualistico della cooperativa holding.

Tale lettura si presta a numerose critiche (per una complessiva disamina della tesi della ‘separabilità’ cfr. L.Sacconi-M.Seppi, 2006), ciò che qui interessa è sottolineare come una tale tesi cerchi di risolvere il problema della complessità della conciliazione di interessi anche molto diversi (quelli mutualistici dei soci della cooperativa holding e quelli legati al profitto delle controllate spa) tramite l’assunzione che comunque sia massimizzato il profitto dalla società controllate, esso non possa che essere coerente con lo scopo finale della controllante, perché ne massimizza i mezzi finanziari a disposizione.

La conclusione a cui queste premesse portano è che: “il principio di separazione che permette al gruppo di simulare la logica dello ‘shareholder value’, produce essenzialmente imprese manageriali, dotate di un considerevole potere discrezionale manageriale, sottratto al controllo dei soci (di ultima istanza) e rette dallo scopo autoreferenziale dello sviluppo dimensionale

delle imprese (tipicamente l'obiettivo più confacente con gli interessi self-dealing dei manager)" (L.Sacconi-M.Seppi, 2006, p.149).

Tale conclusione rivela il suo aspetto se si vuole paradossale, ma che ai nostri fini è di importanza sostanziale, per cui la strumentalità dell'obiettivo del profitto delle controllate, fa sì che gli amministratori ad esso preposti (vale la pena ricordare che sono scelti anche, se non sempre, tra i dirigenti della stessa coop holding (cfr. S. Bitossi-Simion, 2005, p.188) siano tenuti a perseguire prioritariamente tali fini e non quelli mutualistici. L'aspetto (apparentemente) paradossale è appunto che la strategia che ha visto l'esternalizzazione di attività verso società controllate (anche di rami interni d'azienda) come strategia più avanzata dell'agire cooperativo, venga perseguito da una attività che 'deve' essere orientata allo shareholder value. Il punto è che non c'è nulla che garantisca che tale scopo non confligga con l'interesse dei soci della cooperativa: "in effetti la separabilità funzionerebbe se non ci potessero essere effetti di sostituzione, trade-off o conflitti non solo con lo scopo mutualistico della cooperativa controllante come entità giuridica, ma anche con gli interessi dei soci intesi individualmente in quanto consumatori, lavoratori o fornitori della controllata" (L.Sacconi-M.Seppi, 2006, p.176-7).

In definitiva è perciò il modo in cui tali conflitti vengono risolti a definire l'eventuale strumentalità, che viene perciò demandata alla discrezionalità del management che, come abbiamo visto, si muove secondo logiche sempre più autoreferenziali, al di fuori da ogni controllo esercitato o possibile da parte dei soci, e orientato secondo logiche interpretative manageriali coerenti con quanto elaborato nella cultura mainstream.

UN'ANALISI EMPIRICA

Porsi come obiettivo di misurare la finanziarizzazione delle imprese cooperative presenta molteplici fattori di complessità, legati sia al più generale problema della misurazione di un tale fenomeno per le imprese tout-court, sia specificamente nell'adattamento di tale obiettivo all'ambito delle imprese cooperative.

Sul fenomeno della finanziarizzazione sono state scritte molte pagine, ma ancora pochi sono gli studi che focalizzano la loro attenzione sull'indagine empirica del rapporto tra impresa e accumulazione finanziaria: “Questa carenza di dati sembra testimoniare quanto scarsa tuttora sia, su scala internazionale, l'attenzione pubblica per le modalità di accumulazione. Benchè le imprese siano tenute ad una rendicontazione delle attività, non si può dire che la pubblica intelleggibilità dei documenti contabili – presupposto fondamentale di un qualsiasi dibattito seriamente fondato – sia una finalità concretamente perseguita dagli enti di ricerca socio-statistica.

Accostarsi all'analisi delle dinamiche dell'accumulazione – che pure è fondamentale per comprendere le dinamiche reali dell'azione economica – pare ancora un'impresa pionieristica” (Salento-Masino, 2013, p.77). Elemento che testimonia ulteriormente, la attenzione ancora insufficiente dedicata a questo fenomeno. Tale attenzione, come è prevedibile attendersi, è ancora più scarsa, per non dire nulla, nel caso delle imprese cooperative⁶⁵.

Le ragioni che spiegano questo stato di cose in parte sono riconducibili a problemi relativi alla redazione e lettura dei bilanci delle imprese stesse: se in teoria l'indicatore più affidabile

⁶⁵ Come richiamato in precedenza (cfr. il capitolo 5.11) l'unico studio di una certa completezza rintracciato che, pur con obiettivi differenti, compie una analisi dello sviluppo della dimensione e del ruolo della finanza nel mondo delle cooperative è il lavoro di S.Bitossi del 2008

della finanziarizzazione di una impresa è costituito dal confronto dell'andamento dei profitti derivanti da attività finanziarie rispetto a quelli derivanti dalla gestione caratteristica, “chiunque abbia una pur minima consuetudine con l'argomento tuttavia, sa bene che si tratta di una operazione estremamente complessa, pressoché impraticabile ... [Oggi la] cosiddetta *comunicazione finanziaria*, porta alla redazione di documenti contabili ipertrofici e inattendibili per un interprete che non conosca da vicino le vicende di ciascuna società. Le fonti statistiche, come detto, offrono pochi dati utili per questa misurazione” (Salento-Masino, 2013, p.78).

In parte invece riguardano aspetti specifici del modello di impresa cooperativa che sono già stati richiamati in precedenza: l'assenza di titoli azionari e quindi di un mercato dei titoli di proprietà della cooperativa, la regola democratica che impedisce la formazione di blockholders interni⁶⁶, la estrema frammentazione della proprietà, oltre all'adesione a centrali cooperative nazionali e internazionali che hanno nei propri statuti il rispetto di determinati principi valoriali, sono tutti fattori che non permettono di rintracciare manifestazioni dirette di una prospettiva di shareholder value maximization nell'agire del management cooperativo.

La ricerca di dati attraverso cui verificare le ipotesi sopra esposte, incontra però altre difficoltà legate al fatto che quando si parla di imprese cooperative si parla di una realtà composita, di imprese appartenenti a molteplici settori, con problemi, caratteristiche, dimensioni, storie, molto diverse fra loro. E' lapalissiano notare come il settore delle cooperative sociali nate all'inizio degli anni '90 con l'obiettivo di intervenire sui problemi del disagio andando ad occupare spazi lasciati liberi dalla progressiva riduzione della copertura del welfare, sia interessato e investito da problemi legati alla finanziarizzazione, in modo assolutamente diverso rispetto a ciò che avviene in imprese di Produzione e Lavoro, spesso ormai diventate imprese multinazionali, connotate da massicci investimenti produttivi, come la Sacmi o la CMC, o ad imprese come le Cooperative di Consumo che dispongono di enorme liquidità grazie anche ai depositi dei soci, o infine a imprese assicurative come l'Unipol, che operano direttamente nel settore finanziario. Il numero dei soci, la governance societaria, il livello di capitalizzazione è talmente diverso nei vari casi, da impedire analisi che permettano di generalizzare i risultati.

⁶⁶ Per una valutazione critica su questo aspetto vedi la già richiamata (cfr. il capitolo 5.10) posizione di M.Mazzoli 2000 e 2006, relativa al vulnus portato dall'introduzione del voto plurimo nelle assemblee cooperative.

Anche limitando l'attenzione alle imprese più grandi, che presentano caratteristiche più vicine a quelle delle omologhe imprese private, l'analisi richiede adattamenti alla specificità cooperativa rappresentata dai richiami valoriali, che comunque stempera l'agire di logiche massimizzanti come quelle viste nel settore privato.

Nella ricerca di indicatori capaci di supportare le ipotesi fatte, va anzitutto richiamato quanto detto in precedenza circa l'impossibilità di applicare in modo pedissequo schemi interpretativi che rispondano ad una logica di tipo economicistico, cioè costruiti sul canone di lettura della finanziarizzazione di stampo anglosassone, i quali non possono essere esportati direttamente e meccanicamente al panorama italiano, per le ragioni già accennate (cfr. il capitolo 5.4). Viceversa appare più efficace un approccio di tipo sociologico, orientato quindi a una lettura quali-quantitativa dei fenomeni, che prenda in esame, oltre alla dimensione economica, anche quella normativa e istituzionale, all'interno di quella concezione idealtipica secondo la quale "l'azione economica è pienamente imbrigliata in una dinamica regolativa che fa capo alle organizzazioni politiche statali e internazionali, ... [e che] considera le stesse dottrine economico-finanziarie come prodotti, storicamente situati, di processi culturali in continuo mutamento"(cfr. Salento-Masino, 2013, p.81).

6.1 - Alla Ricerca degli Indicatori -

Uno dei fenomeni più evidenti della finanziarizzazione in Italia è stato relativo al processo di ristrutturazione aziendale che ha visto l'incremento massiccio a partire dagli anni '70 (e che negli anni '80 ha subito uno sviluppo ancora più significativo), del numero di società di tipo finanziario quotate in Borsa (vedi Salento-Masino, 2013, p.93; e L.Gallino, 2011, p.199 e seg.), a testimonianza dell'attenzione crescente a tale modalità di accumulazione rispetto alla normale attività industriale. Sotto questo aspetto un primo indicatore potrebbe essere rintracciato nella nascita di imprese cooperative con oggetto prettamente finanziario; cosa che di per sé non permette un parallelismo con le imprese private, ma contribuisce a testimoniare di un mutamento di attenzione del mondo cooperativo.

Tale processo di ristrutturazione che si è manifestato attraverso i fenomeni dell'esternalizzazione di rami d'azienda, come abbiamo già avuto modo di vedere, ha avuto

come effetto anche il superamento della struttura multidivisionale dell'impresa a favore di uno spostamento verso la forma del gruppo (holding) nel quale è stata spesso accentrata la funzione finanziaria (appunto con società create ad hoc), con l'obiettivo di poter concepire l'impresa come un portafoglio di investimenti e di ridurre al contempo la responsabilità patrimoniale della capogruppo (cfr. Salento-Masino, 2013, p.94). Questa scelta della forma-gruppo, è importante sottolinearlo, "in quanto 'leva di crescita', ossia strumento per espandere la propria egemonia, per così dire, *con i soldi degli altri*, è di per sé un espediente finanziario ed esprime bene i connotati di un capitalismo ben provvisto di un habitus eminentemente finanziario..." (Salento-Masino, 2013, nota34, p.119); e come già abbiamo avuto modo di vedere, coincide con quella fatta già a partire da molti anni dal movimento cooperativo di area Legacoop.

Anche gli obiettivi richiamati, sono dichiaratamente presenti nella strategia delle cooperative organizzate sul gruppo holding, come si afferma nella ricerca citata nelle pagine precedenti: "Il principale vantaggio della forma organizzativa del gruppo è che essa consente di amplificare il beneficio della tecnica della responsabilità limitata: sia quella del socio-investitore ... sia quella della società holding" (S.Bitossi, 2008, p.60)⁶⁷.

Questo a negare la pretesa neutralità delle forme organizzative rispetto agli obiettivi che vengono proposti, come invece si continua a sostenere: "Nella normalità, quindi, i gruppi cooperativi non sono altro che forme organizzative evolute per l'esercizio dell'impresa cooperativa, comunque poste (indirettamente) a servizio del perseguimento dello scopo mutualistico, e non rappresentano di per sé la causa di infiltrazioni lucrative nei suoi caratteri ontologici" (S.Bitossi, 2008, p.21).

Tale posizione si scontra infatti con l'idea che si possa "trattare il cambiamento di configurazione formale come se fosse un fenomeno esogeno, che impatta dall'esterno. Al contrario esso riguarda direttamente la regolazione organizzativa, nel senso che è frutto di scelte da parte di attori intenzionalmente e limitatamente razionali ... Non vi è 'neutralità', non vi è estraneità rispetto al 'gioco' complessivo di regolazione. La presunta 'superiorità' di certi 'modelli' in termini di razionalità 'funzionale', diversa ed esterna rispetto alla razionalità

⁶⁷ Vedi anche la testimonianza riportata nel cap.4.4 secondo la quale il controllo di gestione : "*ha permesso di monitorare i diversi asset produttivi delle imprese più grandi e identificare quelli meno produttivi. In tali casi frequentemente si è deciso di eliminare quell'asset per concentrarsi maggiormente sul core dell'azienda*"

intenzionale degli attori e dei processi, non ha qui alcuna cittadinanza” (G.Masino, 2005, p.178-9).

Si sono già citati alcuni dati seppur parziali nel corso del lavoro, ma certamente l’indagine sulla crescita del numero di gruppi, e dell’entità di questi; delle partecipazioni detenute ed eventualmente anche dell’incidenza tra le imprese controllate, dei rami d’impresa oggetto di esternalizzazione o spin-off, rappresenterebbero un’informazione molto significativa della tendenza isomorfica presente nel movimento cooperativo verso quelle modalità di gestione e di controllo dell’attività produttiva, caratteristiche di quello che abbiamo visto essere proprio del cosiddetto ‘canone postfordista’.

L’alto rendimento garantito alle imprese da strategie di accumulazione di tipo finanziario, a partire dagli anni ’70, che ridefinisce le priorità nelle scelte di investimento, imponendo una attenzione prioritaria a quello destinato all’ambito finanziario, si configura come una scelta di lungo periodo: Il rapporto tra impresa e mercato finanziario “può essere duraturo solo se basato sul mantenimento di *capital gain* che a loro volta legittimino aspettative di rendimenti soddisfacenti. Ciò tende ad avvenire attraverso attenzione crescente ai risultati di breve periodo, ottenibili con gli attivi finanziari e non con quelli industriali” (F.Coltoiti, 1988 citato in Salento-Masino, 2013, p.96).

Le conseguenze macroeconomiche di tali scelte implicano quelle ristrutturazioni produttive che, anche attraverso la strategia dell’outsourcing, avrebbe determinato una riduzione dell’occupazione in un più complessivo perseguimento della riduzione dei costi fissi, strategia questa che si intreccia, sempre con la medesima finalità, quella di sostituire posti di lavoro stabili con contratti precari, grazie alle possibilità offerte dal processo di destrutturazione normativa del mercato del lavoro che si è verificato nell’arco degli ultimi decenni (cfr. Gallino, 2005, p. 154 e seg.). Nell’orientare l’attenzione a questo aspetto un ruolo centrale è occupato dall’indicatore relativo all’andamento dell’occupazione in rapporto col fatturato, all’interno delle imprese cooperative.

E’ però da notare che quello dell’occupazione è tema estremamente delicato per il caso cooperativo per varie ragioni, infatti esso, soprattutto all’interno di certi tipi di cooperativa rappresenta il valore identitario fondamentale dell’esistenza della cooperativa stessa (in particolare le cooperative di Produzione e Lavoro), ragion per cui è presumibile attendersi che su questo punto ci sia un andamento in controtendenza rispetto a quello delle imprese private,

(o quanto meno andrebbero distinti nettamente i diversi settori di appartenenza per vedere se questo elemento ha una incidenza significativa); inoltre come è emerso dalle interviste effettuate, la politica delle cooperative in certi settori (vedi le cooperative di servizi), dove l'appalto pubblico è spesso la norma, la prassi è quella di acquisire come soci in automatico o quasi, i lavoratori già impiegati presso le strutture oggetto dell'appalto stesso, che naturalmente usciranno, se e quando l'appalto verrà perso, passando ad altra cooperativa⁶⁸.

Comportamento questo che se da un lato risponde certamente ad una forma di tutela della stabilità dell'occupazione dei lavoratori introduce però d'altra parte una fluttuazione nei dati sull'occupazione certamente significativa, ed eccentrica rispetto alle logiche dell'adesione all'agire cooperativo.

In questo senso un indicatore più preciso potrebbe essere quello di monitorare il livello occupazionale nel tempo, distinguendo fra soci e non soci, ed inoltre mettendo questi dati in relazione con l'incidenza delle tipologie contrattuali utilizzate (eventualmente distinguendo semplicemente fra contratti a tempo indeterminato e contratti genericamente flessibili), così da avere una risposta in merito alla effettiva volontà di andare a ridurre i costi fissi (lavoratori a tempo indeterminato).

Da ultimo, ma non certo per importanza, vi è anche la considerazione per cui "dopo l'introduzione dei contratti part-time e stagionali il numero di addetti può avere uno scarso significato economico e occorrerebbe piuttosto ragionare sul monte ore lavorate (anch'esso difficilmente reperibile)" (Zamagni-Felice, 2006, p.48). Sotto questo profilo un modo indiretto per trovare indicazioni in merito alle strategie relative all'occupazione all'interno delle imprese cooperative, potrebbe essere quella di comparare il fatturato per addetto al fatturato per impresa. Infatti di fronte ad un aumento del fatturato nel corso degli anni, se esso non viene accompagnato da una proporzionale espansione dell'occupazione, ciò rivelerebbe una scelta compiuta dal management nella direzione di privilegiare l'espansione del giro d'affari rispetto a quella dell'occupazione (cfr. ad es. Zamagni-Felice, 2006, p.59-60)

⁶⁸ Si tratta di un articolo di salvaguardia presente in diversi Contratti Collettivi Nazionali; vedi per tutti l'art. 37 del CCNL delle Cooperative sociali dove al punto B si afferma che: "L'azienda subentrante, nel caso in cui siano rimaste invariate le prestazioni richieste e risultanti nel capitolato d'appalto o convenzione, assumerà, nei modi e condizioni previsti dalle leggi vigenti, ferma restando la risoluzione del rapporto di lavoro da parte dell'impresa successivo punto d), garantendo il mantenimento della retribuzione da contratto nazionale in essere (retribuzione contrattuale), ivi compresi gli scatti di anzianità maturati.

Un altro rilevante ambito di indagine riguarda il management, che come già visto costituisce uno snodo centrale nell'analisi del processo di finanziarizzazione. In particolare la 'riaffermazione' del controllo degli shareholders e l'imposizione della shareholders value maximization, è passata attraverso la sostituzione al vertice delle imprese, dei manager con vocazione più prettamente 'industriale', con quelli di formazione economico-finanziaria (Zamagni-Felice, 2006, p.120).

Delineare un quadro della formazione (se finanziaria od operativa) del management, e l'evoluzione nel tempo di tale dato (sia in termini di formazione richiesta all'atto dell'assunzione dall'esterno, sia in termini di formazione per membri interni) costituirebbe una informazione capace di definire l'orientamento del movimento cooperativo sotto questo aspetto. In secondo luogo un peso fondamentale in questo processo di orientamento dell'azione manageriale agli interessi della proprietà lo assume il ruolo della retribuzione. In particolare oltre al livello, anche le modalità che questa ha assunto: al di là delle ormai famigerate stock options l'aspetto rilevante riguarda il legame che si viene a stabilire fra remunerazione e obiettivi di breve periodo come il corso azionario o indici di redditività (cfr. Zamagni-Felice, 2006, p.100).

Riguardo al settore cooperativo, pur non potendosi parlare di stock options, sarebbe importante avere un quadro complessivo delle modalità delle retribuzioni, vale a dire se esiste una parte variabile, e a quali indici essa è legata.

Andrebbe anche messo in evidenza l'andamento del monte retribuzioni ed il loro peso sul fatturato e sul monte salari, cosa che permetterebbe di evidenziare se anche nelle imprese cooperative il peso delle retribuzioni del management è aumentato considerevolmente così come avvenuto nelle imprese private, in ossequio al principio "dell'assimilazione ai patterns anglosassoni (raccomandata del resto dal codice di autodisciplina delle aziende quotate)" (Zamagni-Felice, 2006, p.100).

6.2 - L'Analisi dei Dati -

Le considerazioni fatte sopra costituiscono una premessa necessaria al tentativo di investigare i dati reali per cercare una conferma alle ipotesi fatte sopra.

Premessa necessaria perché come già affermato, quello della finanziarizzazione è un costrutto che presenta caratteristiche che impongono di affrontarlo con un approccio che prenda in considerazione oltre al piano economico, quello sociologico, storico e giuridico-normativo. Ciò in quanto i dati economici a disposizione evidenziano limiti importanti nel permettere una lettura in contropiede dell'agire di questa pressione alla finanziarizzazione rispetto al mondo cooperativo.

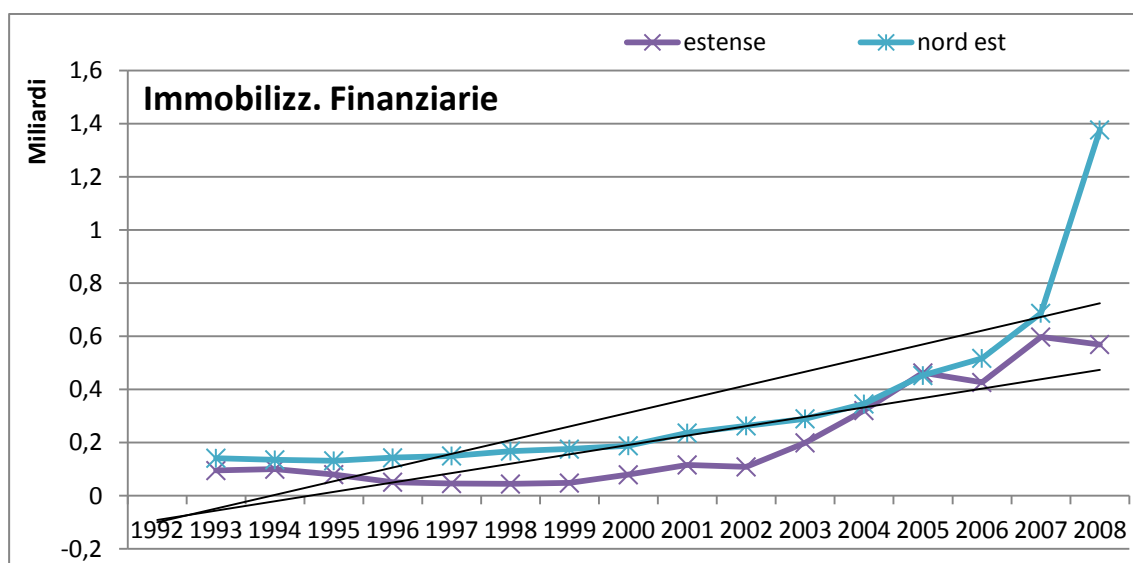
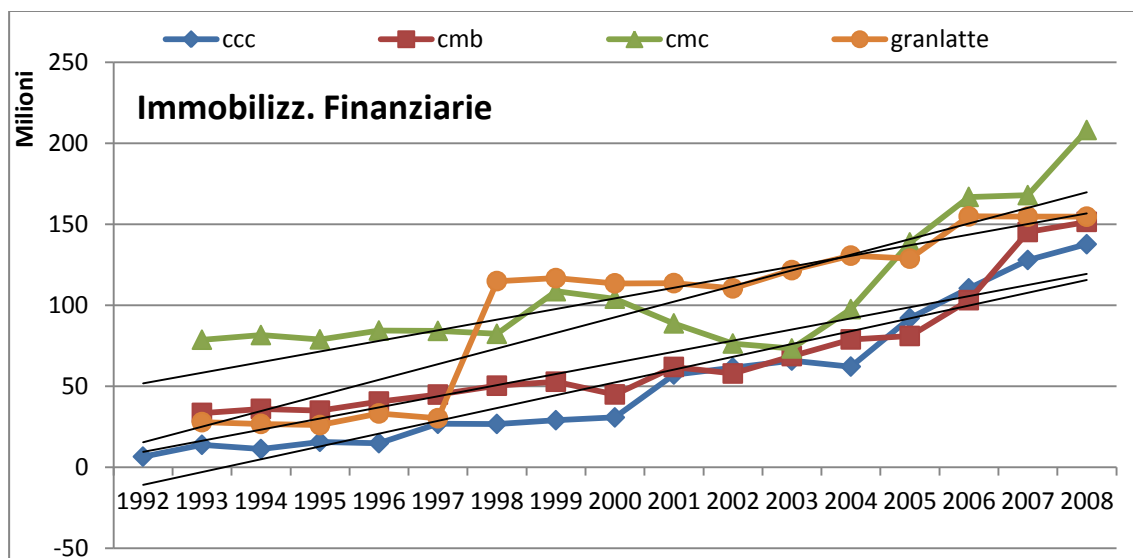
Come accennato in precedenza infatti per verificare la finanziarizzazione di una impresa, l'obiettivo dovrebbe essere quello di confrontare l'andamento delle operazioni finanziarie rispetto alla gestione caratteristica; in linea di principio ciò sarebbe possibile misurando il rapporto tra proventi da attività finanziaria e proventi da attività caratteristica, ma come visto sopra questa è opera estremamente complessa da realizzare (cfr. Salento-Masino, 2013, p.78 e seg.).

Pur con queste avvertenze, si è cercato di rintracciare tali segnali utilizzando dati tratti dai bilanci depositati di un campione di cooperative

Il campione è costituito da diverse cooperative, tutte dell'Emilia-Romagna, appartenenti a diversi settori, le quali, nel proprio settore occupano una posizione di primo piano a livello nazionale, spesso con una proiezione anche sul piano internazionale: Consorzio Cooperative Costruzioni (CCC), Cooperativa Muratori e Braccianti (CMB) e Cooperativa Muratori e Cementisti (CMC), sono cooperative di Produzione e Lavoro afferenti al settore delle costruzioni; Coop Consumatori Estense e Coop Consumatori NordEst sono tra le più importanti cooperative di consumo nel panorama nazionale, e infine Cooperativa Granlatte che è una cooperativa holding di secondo livello (cioè di proprietà di soci a loro volta cooperative di produzione), che detiene la quota maggioritaria del gruppo Granarolo, all'interno del quale vi sono altre Spa legate alla produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti lattiero-caseari.

Sono stati presi in considerazione i Bilanci relativi al periodo 1993-2008, un arco di tempo sufficientemente lungo per poter osservare l'agire di eventuali processi di maggior attenzione alla dimensione finanziaria; che ovviamente si ferma con la crisi che esplose a livello mondiale e che muta in modo sostanziale il panorama economico nazionale e internazionale.

Anzitutto all'interno del Stato Patrimoniale un primo dato che può essere preso in considerazione riguarda le Immobilizzazioni Finanziarie⁶⁹, che indica il valore complessivo delle partecipazioni azionarie in altre imprese

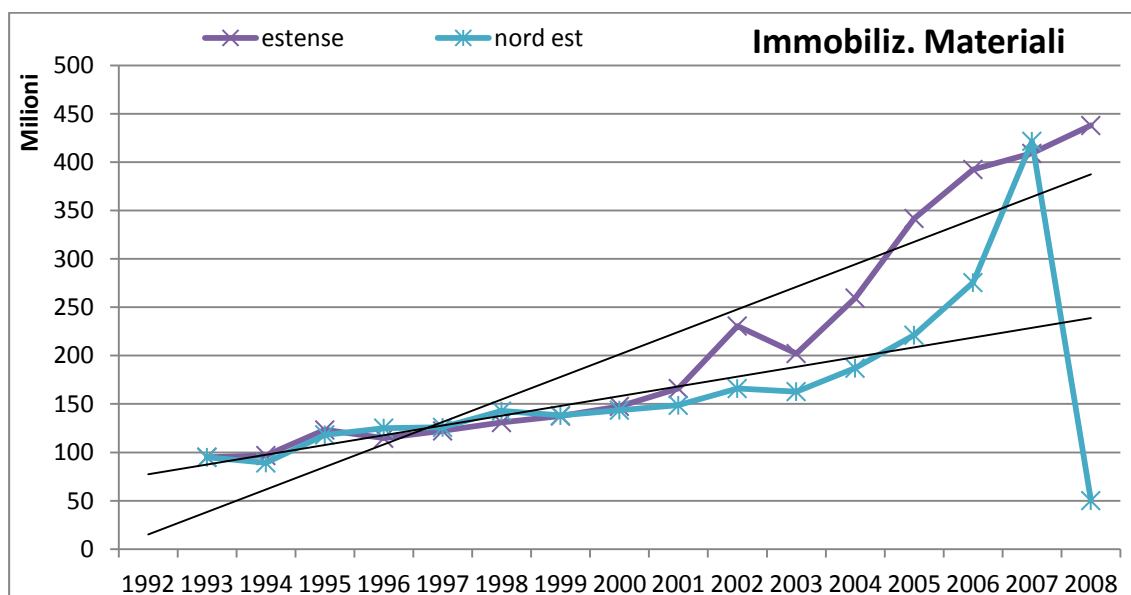
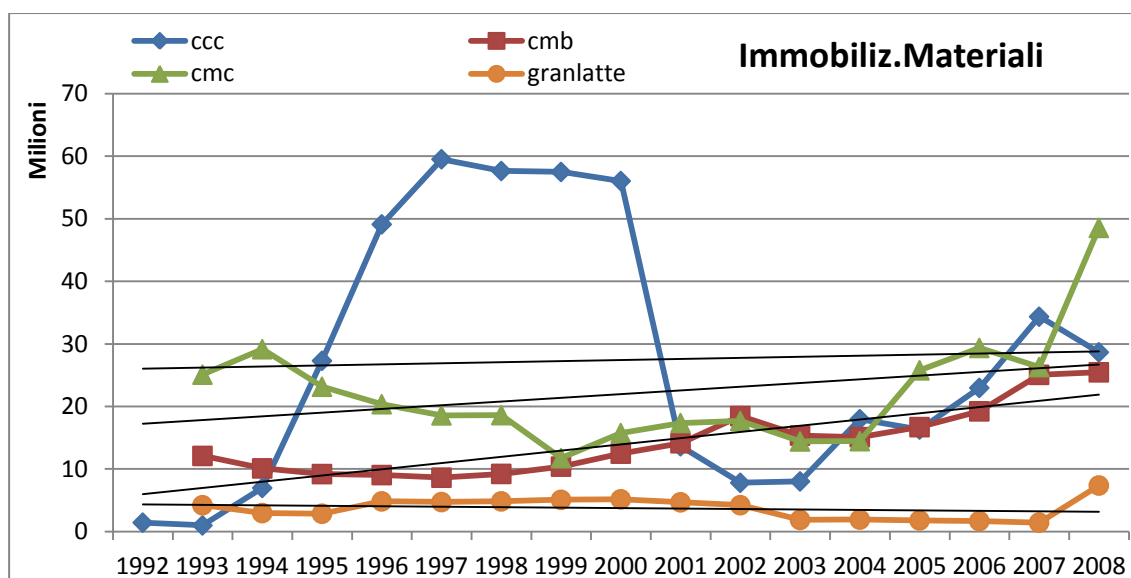


Come si può osservare l'andamento di questo valore per tutte le imprese risulta in crescita, con trend sostanzialmente analoghi, ma con valori di crescita che comprensibilmente sono

⁶⁹ Per la Coop Estense i dati relativi agli anni che vanno dal 1993 al 1997 sono stati riclassificati conformemente a quanto fatto all'interno del Bilancio 1998 rispetto all'anno 1997, dove la voce 'Crediti verso imprese controllate', che in precedenza era contabilizzata nella voce delle Immobilizzazioni Finanziarie, è stata riclassificata all'interno dell'Attivo circolante dello Stato Patrimoniale (Lettera C II). Si è pertanto provveduto a riclassificare anche gli anni precedenti per mantenere una coerenza nell'entità dei dati.

molto più elevati per le coop consumatori rispetto alle altre, data la enorme liquidità su cui queste imprese possono contare, sia per la loro attività caratteristica sia per il prestito soci che raggiunge cifre ingenti.

Un confronto interessante può essere fatto con le Immobilizzazioni Materiali, che misura invece gli investimenti in beni di uso durevole destinati a concorrere all'attività produttiva dell'impresa per un periodo superiore ad un esercizio (come possono essere terreni o fabbricati), quindi investimenti con finalità più orientata al processo produttivo.



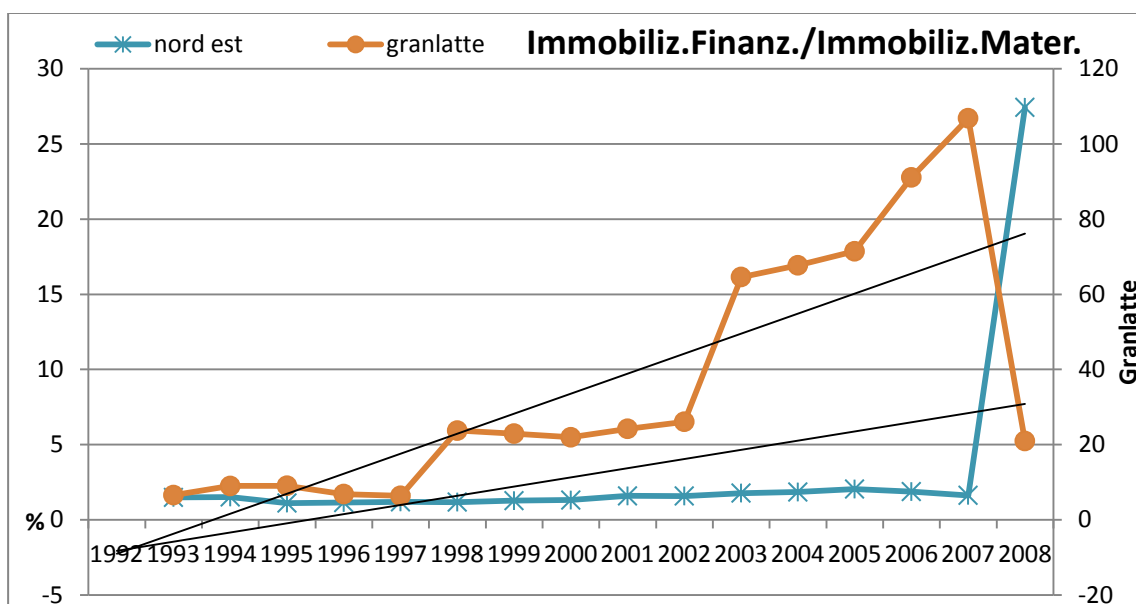
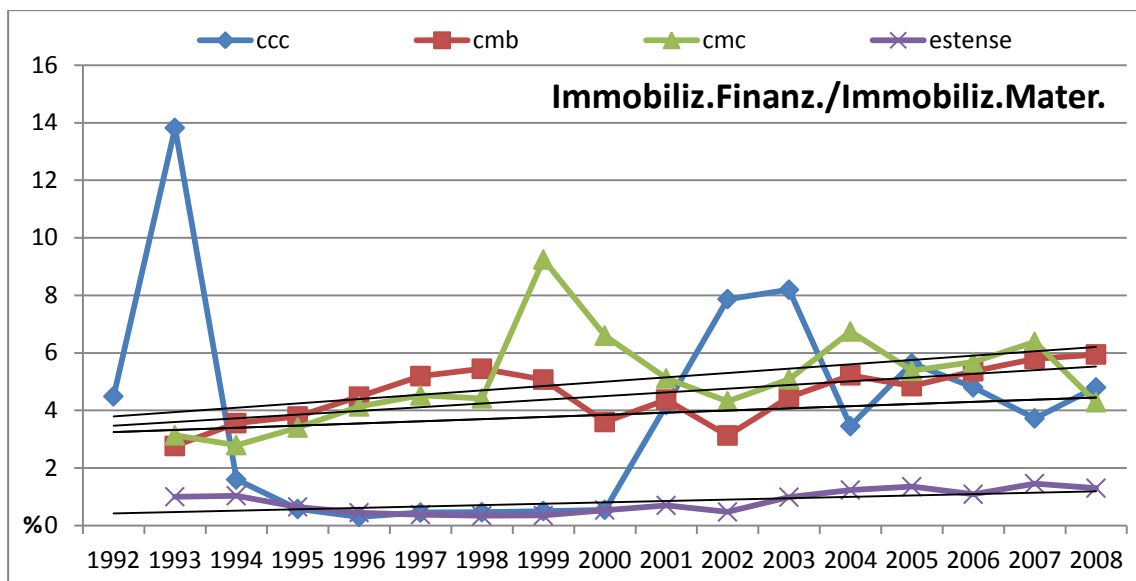
Dai dati si evidenzia come l'andamento di queste abbia un trend meno univoco rispetto a quello evidenziato per le Immobilizzazioni Finanziarie (infatti possiamo osservare come all'andamento sostanzialmente costante di CCC fa riscontro un leggero calo di Granlatte).

E' interessante notare come il dato del 2008 di coop nord-est risulti molto fuori linea rispetto al trend complessivo; ciò è dovuto, come recita la nota integrativa al bilancio 1998, ad un decremento "a seguito di conferimento di un ramo d'azienda immobiliare ... che ha coinvolto la quasi totalità degli immobili e delle immobilizzazioni"⁷⁰.

Come emerge con evidenza anche dal grafico sulle Immobilizzazioni Finanziarie, ciò che avviene con la cessione del ramo d'azienda, è la trasformazione di un investimento in beni materiali, in uno di tipo finanziario. Questo passaggio, come sottolinea anche la relazione sulla gestione (vedi la nota precedente) determina anche l'esternalizzazione dei dipendenti di quel ramo d'azienda. Quindi una vera e propria scelta strategica di outsourcing, riguardando questa: "la quasi totalità del patrimonio immobiliare" dell'impresa.

Informazioni significative emergono anche dal confronto tra le due voci:

⁷⁰ "... dopo un'ampia discussione su come garantire una gestione più efficiente ed efficace del patrimonio immobiliare della cooperativa sviluppatasi nell'estate 2008 il C.d.A. è giunto alla determinazione di avviare una joint-venture immobiliare con CCPL spa, società controllata dalla più importanti aziende cooperative del settore Produzione e Lavoro. Lo strumento è stato individuato nel conferimento di ramo d'azienda immobiliare di Coop Consumatori NordEst in Real Gest spa, società immobiliare controllata al 100% da CCPL spa. Nel corso del mese di ottobre 2008 sono stati siglati con la controllante CCPL spa gli appositi accordi di joint-venture volti a regolamentare gli aspetti economici e patrimoniali dell'operazione nonché gli assetti e le regole di governance ... Le carature sociali sono quindi state determinate di conseguenza: Coop Consumatori NordEst: 95,39%; CCPL spa: 4,61%. In data 20 dicembre 2008 l'assemblea straordinaria di Real Gest spa (che nel frattempo aveva mutato la ragione sociale in Immobiliare NordEst) ha deliberato un aumento di capitale riservato a Coop Consumatori NordEst che quest'ultima ha sottoscritto [mediante] il conferimento del ramo stesso ... Con esso sono stati conferiti in Immobiliare NordEst spa la quasi totalità del patrimonio immobiliare, attività e passività connesse al ramo incluse partecipazioni in campo immobiliare e di rapporti di lavoro dei dipendenti connessi con l'operatività del ramo stesso" (Dalla relazione alla gestione del bilancio 2008 di Coop Consumatori NordEst).

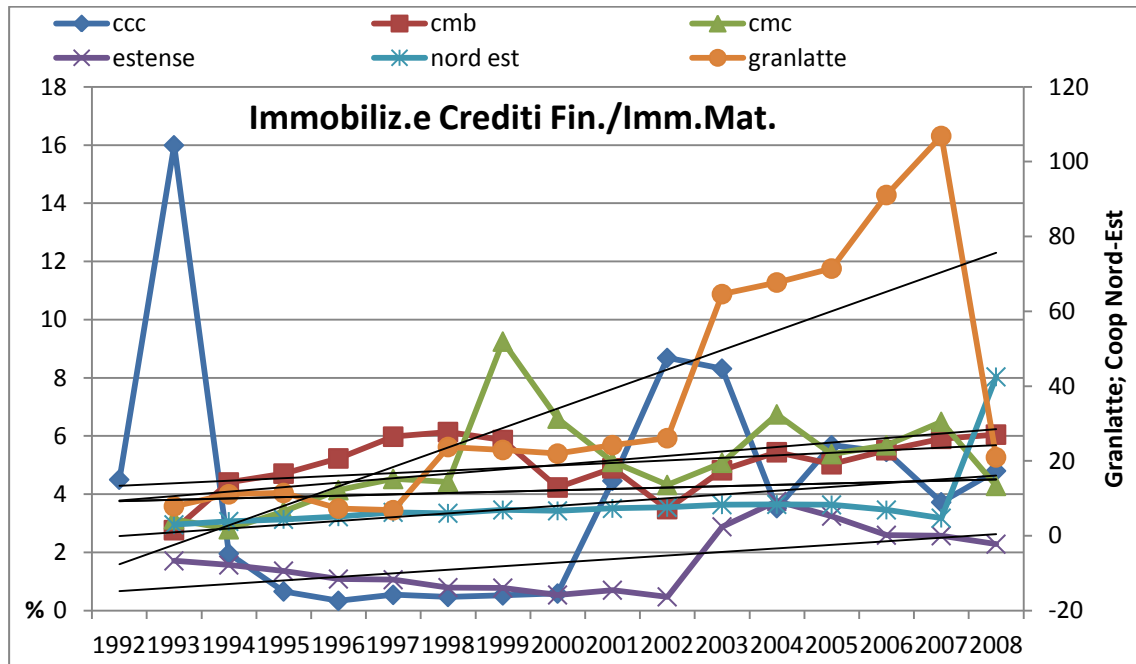


Si può osservare infatti come per tutte le imprese il rapporto fra immobilizzazioni finanziarie e materiali riveli come il peso della componente finanziaria veda una crescita più che proporzionale rispetto a quello della componente materiale (i trend sono tutti in crescita), sottolineando come l'attenzione di queste imprese cooperative verso la dimensione finanziaria in questo arco di tempo abbia visto un'incremento, talvolta anche decisamente significativo (il caso di Granlatte è significativo).

Anche in questo caso è interessante notare come il dato del 2008 che emerge per Granlatte, e che segnalerebbe una importante inversione di tendenza rispetto al periodo precedente, in

realtà derivi da una rivalutazione del valore dei beni immobili detenuti⁷¹ (come si può notare nel grafico precedente, il valore delle Immobilizzazioni Materiali aumenta di cinque volte), determinando il crollo verticale che si osserva sopra, ma che perciò non rappresenta una diversa scelta strategica riguardo le immobilizzazioni.

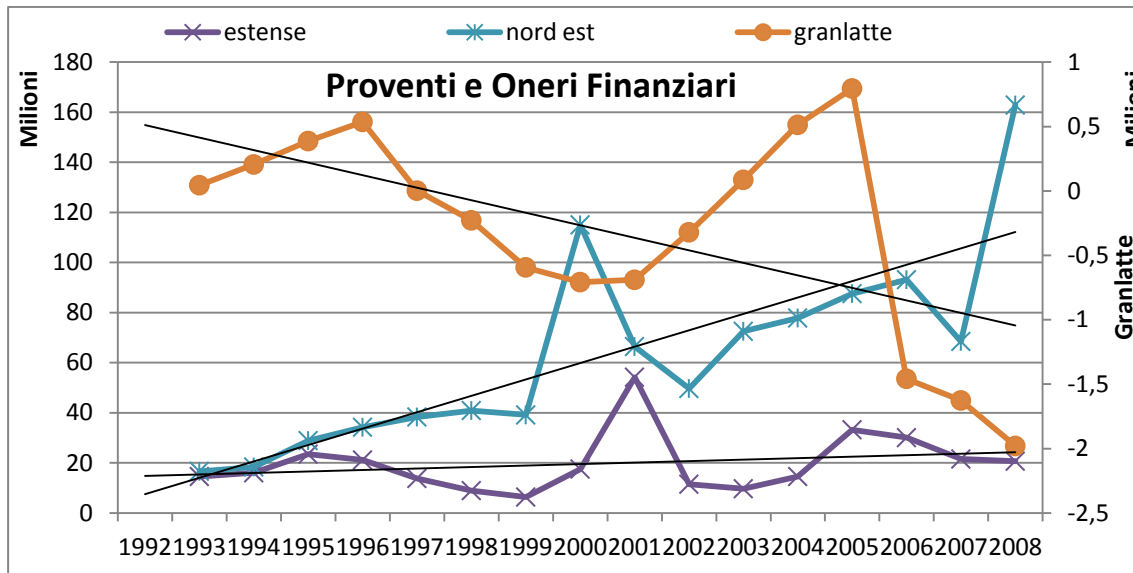
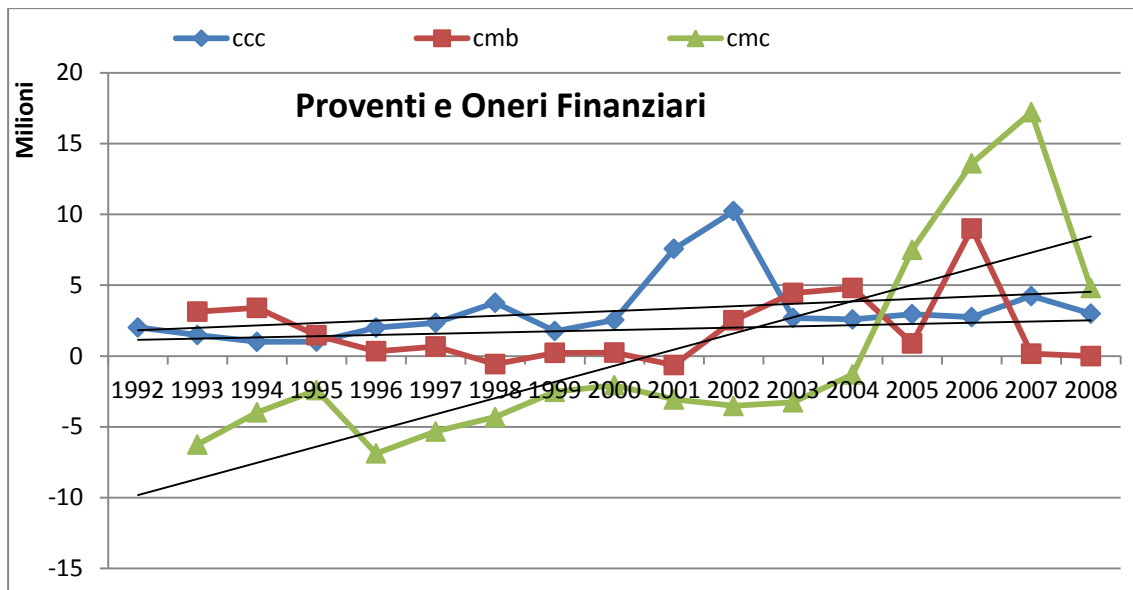
Per completare il quadro relativo allo Stato Patrimoniale, è possibile aggiungere la voce relativa ai Crediti Finanziari (riga CIII) che indica gli impieghi temporanei di liquidità, vale a dire l'acquisto di titoli.



Anche in questo caso viene confermato quanto osservato in precedenza, che l'andamento della componente finanziaria cresce ad un ritmo più che proporzionale rispetto alle immobilizzazioni materiali, pur se con ritmi differenziati.

Nel Conto Economico è possibile rintracciare altre informazioni significative. La lettera C indica i proventi e gli oneri finanziari, vale a dire l'insieme di interessi e dividendi incassati o pagati dall'impresa:

⁷¹ "come previsto dal D.L.185 del 29 Novembre 2008, si è proceduto alla rivalutazione dei terreni e dei fabbricati iscritti in bilancio al 31/12/2007 e ancora nella proprietà della cooperativa al 31/12/2008 al fine di adeguarne la rappresentazione, espressa al costo storico, ai valori correnti" (Dalla Nota integrativa al bilancio 2008 della Cooperativa Granlatte)

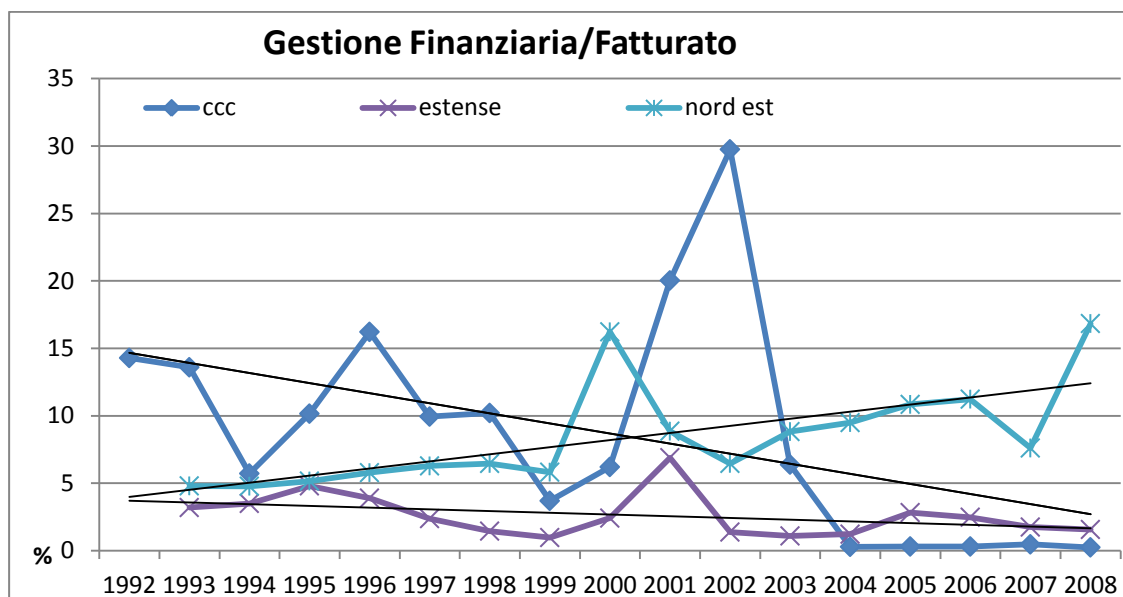
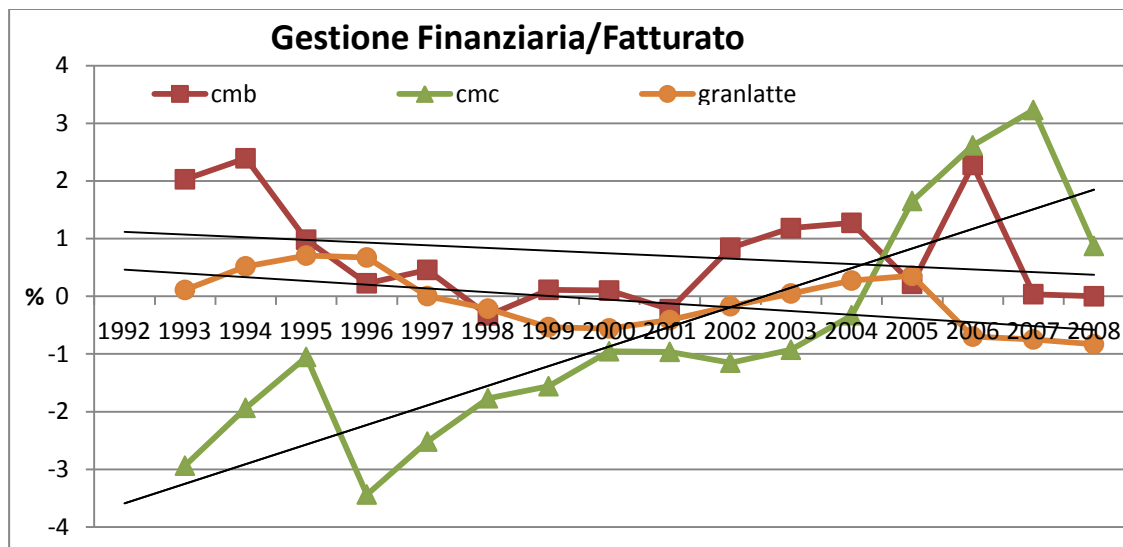


Anche in questi casi come si vede l'andamento tendenziale è in crescita per tutte le cooperative a testimoniare come quello della gestione finanziaria sia una voce sempre più rilevante.

L'unico caso che va in controtendenza è quello della Granlatte, e ciò soprattutto a causa dei dati degli ultimi tre bilanci (se si escludono gli ultimi tre valori, il trend risulta, pur se leggermente, positivamente inclinato). Anche in questo caso è però interessante notare come il rilevante crollo di questa voce che si ha nel 2006, deriva da un'operazione di incorporazione per fusione della FinLatte srl, società che venne creata dalla stessa Granlatte nel 2003; operazione che mostra caratteristiche di tipo strettamente finanziario⁷².

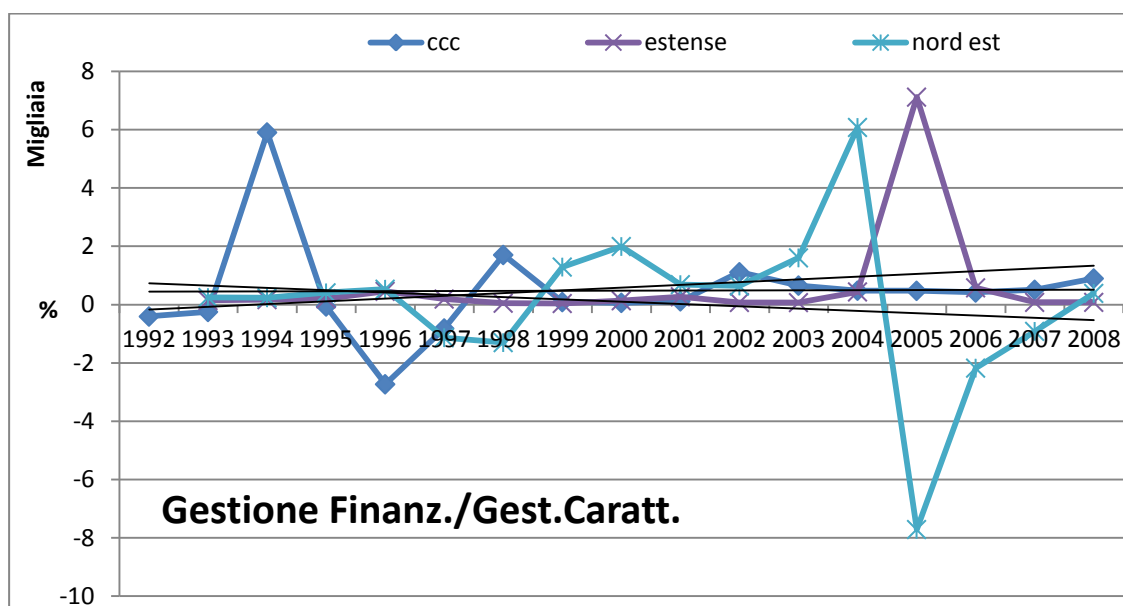
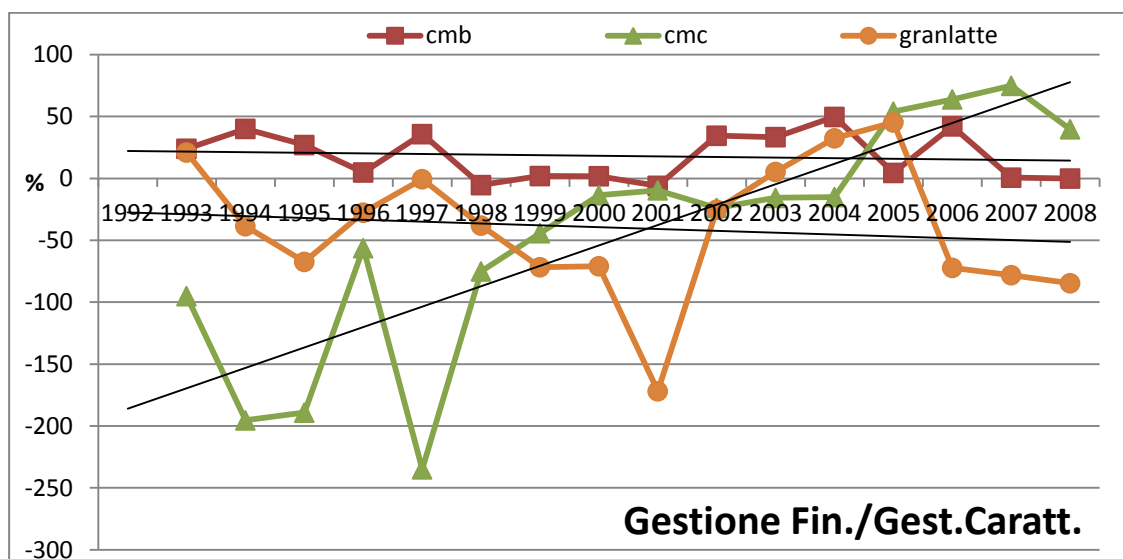
⁷² L'operazione di fusione "rientra in una logica di razionalizzazione del Gruppo essendo venute meno le condizioni strategiche che avevano portato alla costituzione della FinLatte srl che aveva acquistato il

E' possibile confrontare il dato dei proventi e oneri finanziari con il fatturato (totale valore della produzione) e con la gestione caratteristica (differenza tra valore e costi della produzione) per valutare se l'incidenza della prima è aumentata nel corso del tempo rispetto all'attività dell'impresa:



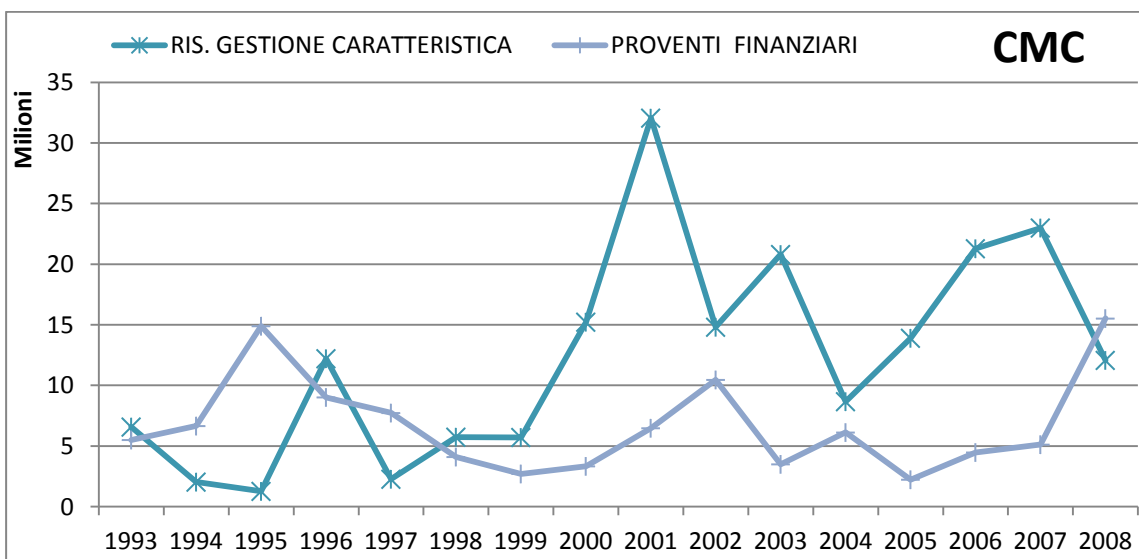
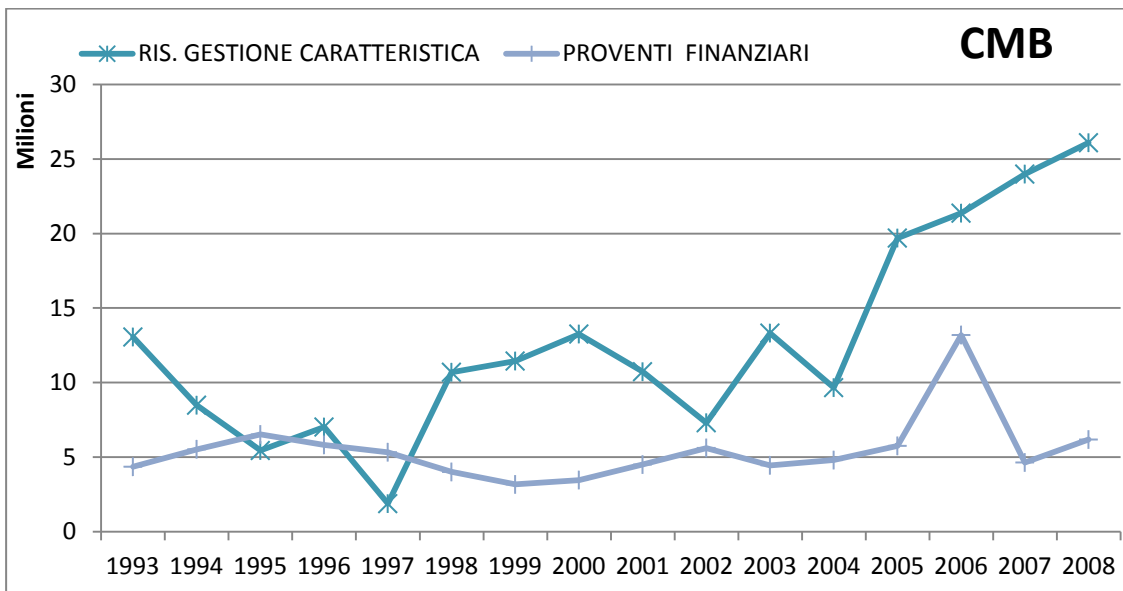
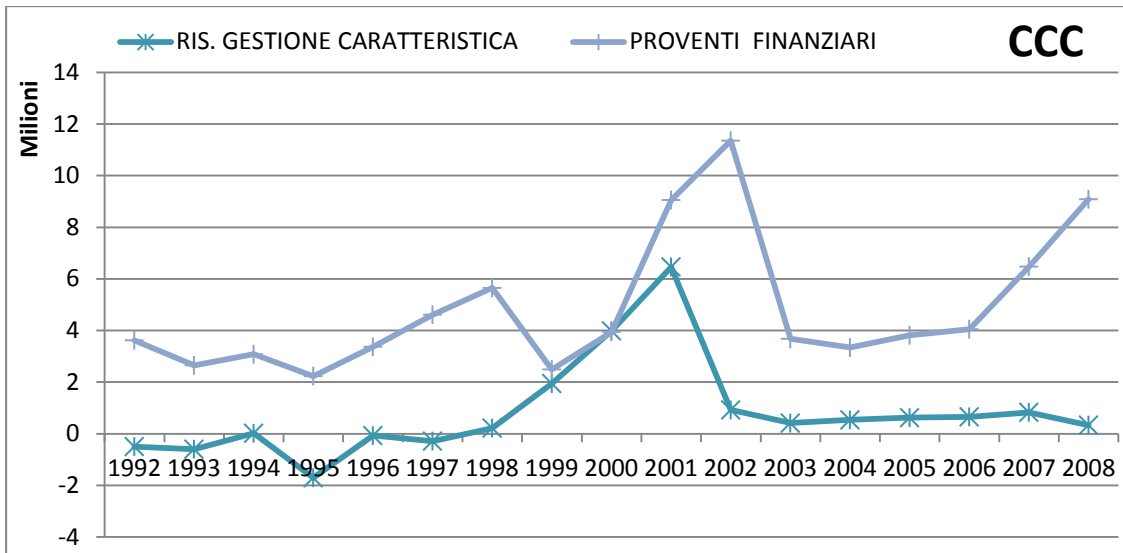
20/12/2003 11mln di azioni della Granarolo spa detenute precedentemente da Sviluppo Italia” (fonte: relazione sulla gestione, bilancio 2006 cooperativa Granlatte). L'operazione ha caratteristiche di tipo strettamente finanziario dato che la FinLatte srl nasce come società unipersonale, controllata al 100% dalla stessa Granlatte (fonte: relazione sulla gestione, bilancio 2003, Cooperativa Granlatte). FinLatte diventa immediatamente azionista di Granarolo spa acquisendo azioni detenute da 'Sviluppo Italia' (una società di promozione di diretta derivazione del Governo italiano) con il 14,2% (quindi con un pacchetto estremamente rilevante se si considera che Banca Intesa nello stesso momento fosse azionista di Granarolo con il 19,8% (fonte: Sole 24ore, 25 novembre 2005)). A distanza di tre anni col 2006, la società viene incorporata in Granlatte portando ad essa il proprio pacchetto azionario.

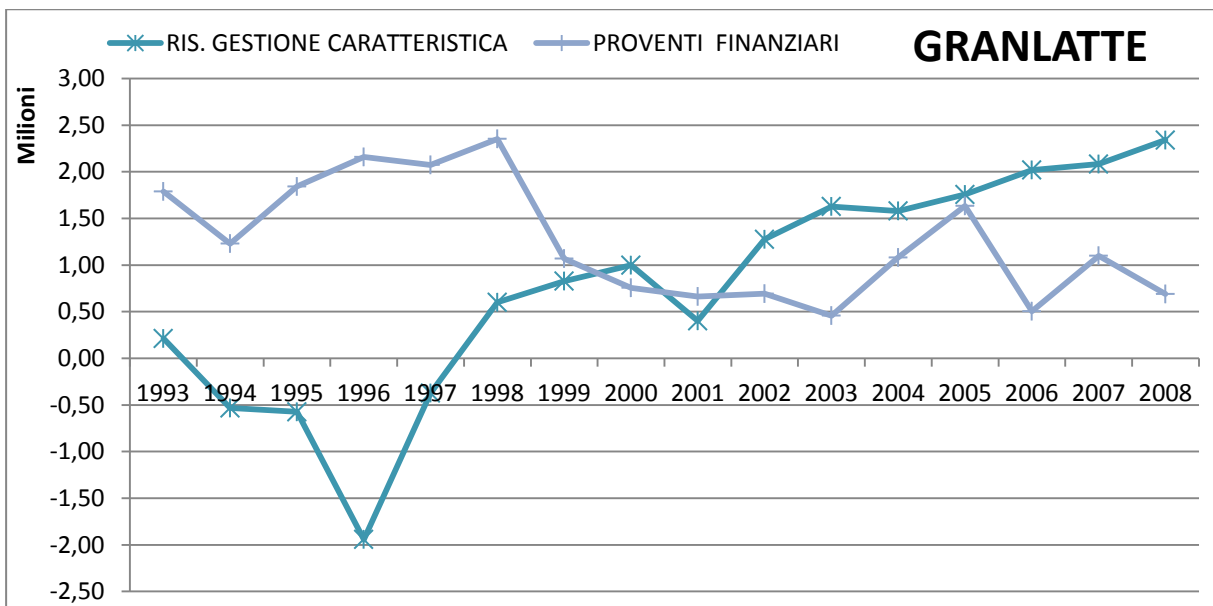
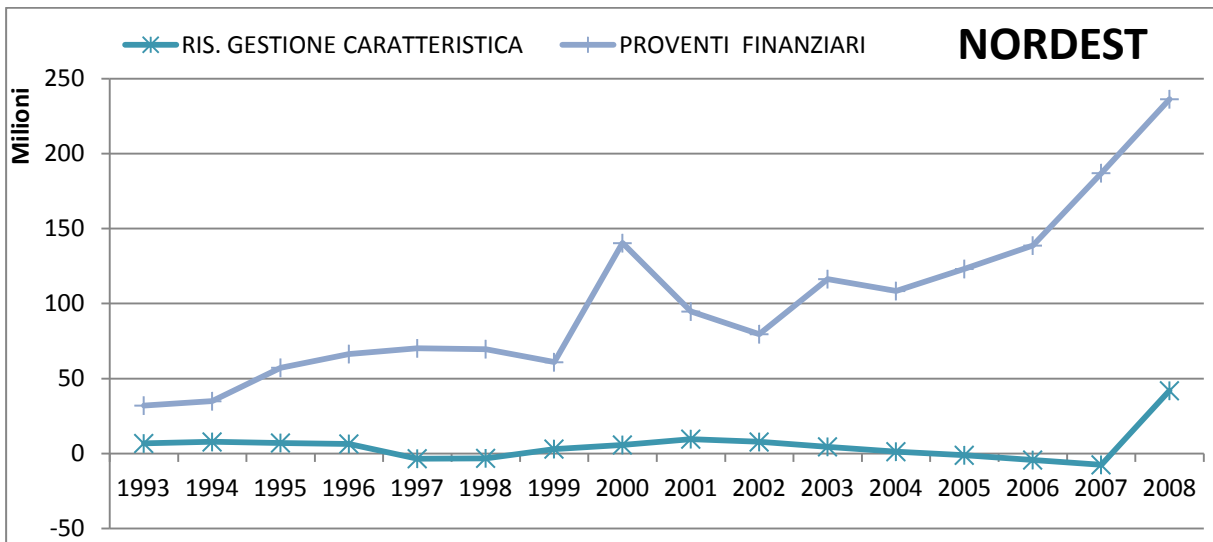
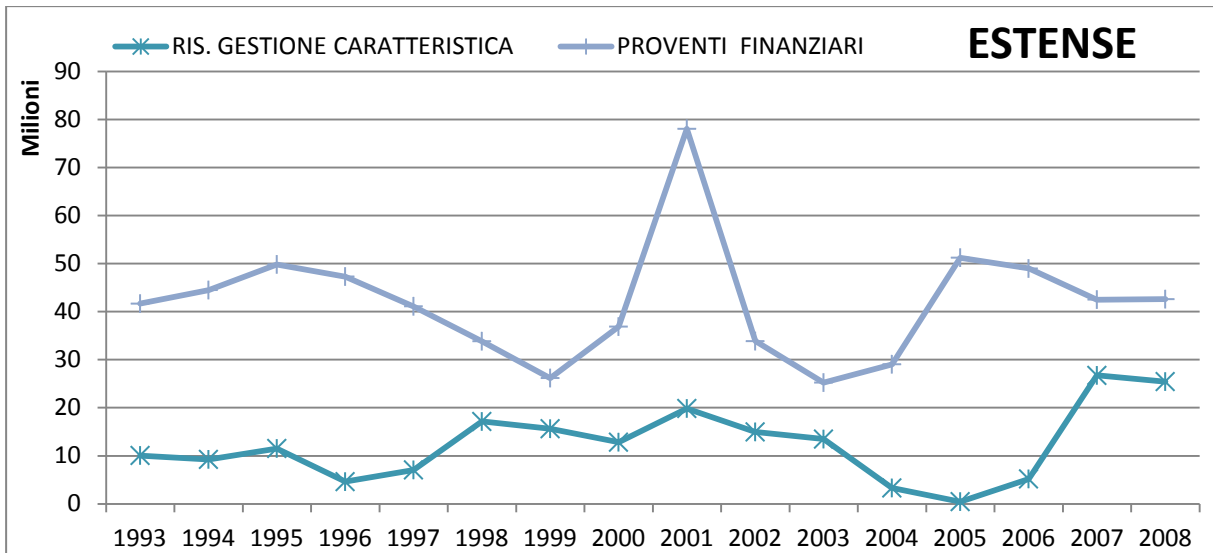
Sia il dato del rapporto con il fatturato che quello relativo alla gestione caratteristica mostrano andamenti che non danno indicazioni di facile e univoca interpretazione, mostrando trend sia positivi che negativi e valori talvolta anche inferiori allo zero.



Ciò che però emerge come un aspetto molto significativo è il dato del rapporto della gestione finanziaria sul fatturato che in alcuni casi raggiunge percentuali estremamente rilevanti (vedi il caso della CCC dove giunge fino a punte del 30%; o anche la Coop NordEst che vede la percentuale oscillare attorno al 10%, con punte del 17%), dando conto di come la gestione finanziaria svolga un ruolo rilevante nel fatturato e quindi nella generazione di utili in queste cooperative.

Una diversa informazione ci viene se si prova a confrontare in termini assoluti il dato dei proventi finanziari (depurato dagli oneri) con la gestione caratteristica per le diverse cooperative:

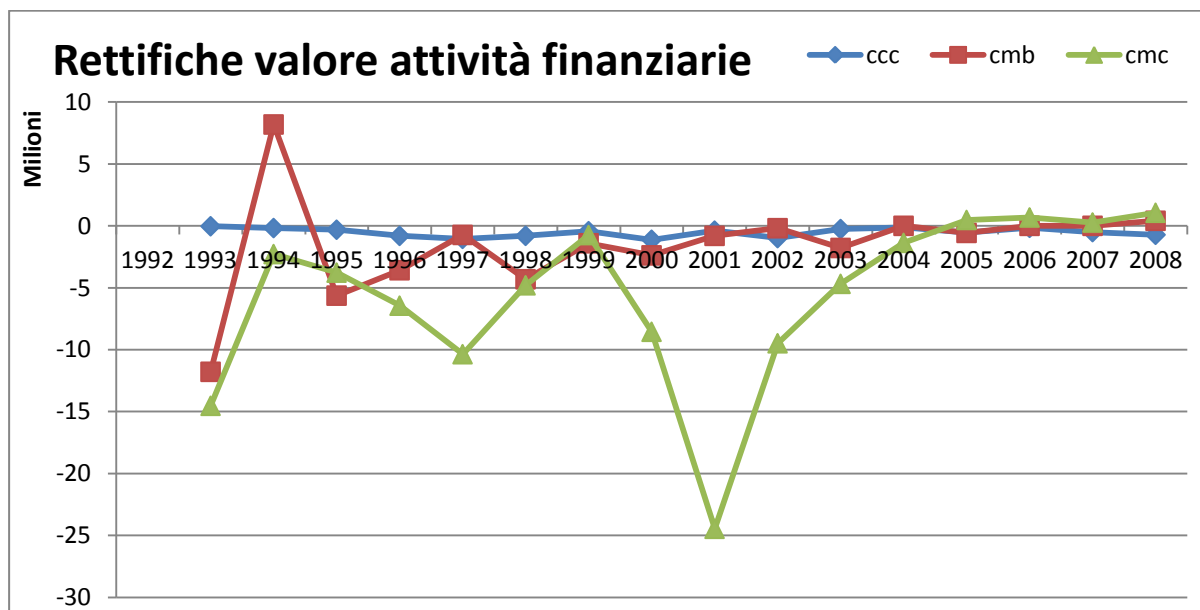


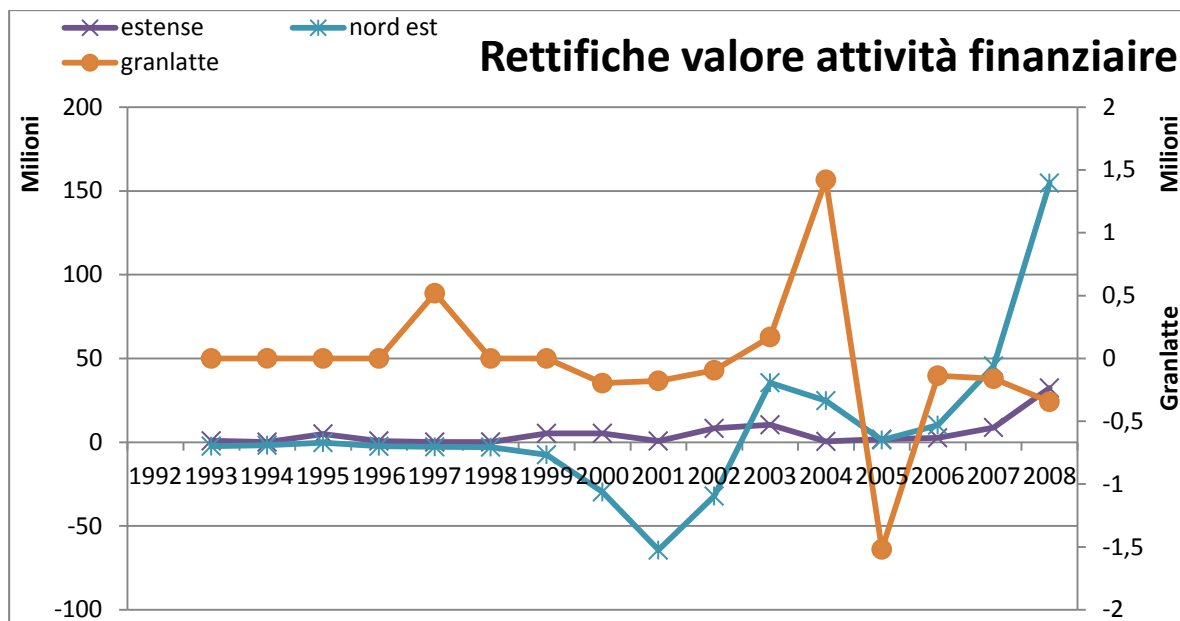


Come si vede emerge in modo evidente che i proventi finanziari in almeno tre casi (Coop Estense, Coop NordEst e CCC) abbiano valori sempre superiori al dato della gestione caratteristica e in alcuni casi addirittura tali da compensare le perdite di quest'ultima sul risultato d'esercizio (Granlatte, CCC), vale a dire che l'impresa fa più utili con la gestione finanziaria che con l'attività d'impresa.

In questi casi il problema non è aver realizzato un utile (da un punto di vista strettamente imprenditoriale anzi, realizzare utili sarebbe di per sé un fatto positivo (anche se, come abbiamo visto nel capitolo sulla letteratura, tale obiettivo vede letture contrastanti all'interno dell'interpretazione degli obiettivi di una impresa cooperativa (cfr. cap. 2.1), e non sempre la liquidità dell'impresa è utilizzabile sul breve termine per incrementare investimenti sulla gestione caratteristica, ragion per cui usi transitori nella gestione finanziaria, possono avere comunque una funzione difensiva del patrimonio dell'impresa), ma certamente ciò dà un segnale del fatto che tale opportunità viene perseguita. Il fatto che essa come si nota, è perseguita per diversi esercizi, al limite per tutti, incoraggia la riflessione sulle scelte di fondo che orientano il management nelle decisioni circa tale alternativa al perseguimento dell'utile.

Un ultimo aspetto riguarda le rettifiche del valore delle attività finanziarie (la lettera D del Conto Economico), che indica la svalutazione/rivalutazione dei pacchetti azionari detenuti dall'impresa. Il dato indica approssimativamente svalutazioni e rivalutazioni delle partecipazioni di lungo periodo in altre società





In questo caso la significatività del dato riguarda i risultati (troppo) spesso negativi (salvo Granlatte e Coop Estense che nel complesso mostrano un risultato mediamente e sempre positivo) a testimonianza di una gestione finanziaria non particolarmente efficace. Comunque significativo è il fatto che la presenza di tale dato indica la presenza di attenzione dell'impresa a questo aspetto della attività finanziaria che nel suo andamento legato agli indici di borsa è capace di influenzare in modo significativo i conti economici dell'impresa.

Questa breve analisi di alcuni dati di bilancio di alcune imprese cooperative fornisce alcune indicazioni che seppur in modo parziale, riteniamo confermino alcuni aspetti di fondo di quanto argomentato in precedenza sulla presenza all'interno delle imprese cooperative di segnali che mostrano una maggiore attenzione all'ambito finanziario.

Naturalmente l'analisi dei bilanci non è di per sé sufficiente (e certo non lo è questa) e necessita di uno sguardo molto più dettagliato sui singoli casi e sulle motivazioni delle scelte compiute. Più in generale necessita di uno sguardo più ampio ad altri indicatori di cui si è accennato all'inizio del paragrafo, per verificare se si sia in presenza di modalità operative che vanno in una direzione che presenta anche aspetti coerenti con quanto visto accadere nelle imprese capitalistiche. Certo è che tali semplici dati rappresentano una realtà che indica come l'attenzione alla finanza del mondo cooperativo in questi ultimi decenni, sia aumentato e come il ruolo di tale aspetto non sia secondario nel risultato d'impresa.

CONCLUSIONI

A partire dagli anni '70 si è assistito all'interno del mondo cooperativo a mutamenti di vasta portata: attraverso processi di fusione ed aggregazione sono progressivamente sorte imprese di rilevanza prima nazionale, quindi internazionale. L'aumento dimensionale e la complessificazione delle imprese è stata accompagnata da una sempre più estesa managerializzazione della dirigenza e dall'adozione di logiche efficientistiche sempre più orientate al mercato.

Rispetto alla lunga storia della cooperazione, gli ultimi decenni sono stati testimoni di cambiamenti fino a questo momento mai sperimentati. Il presente lavoro origina dalla domanda circa il senso di questo cambiamento (cfr. Salento-Masino, 2013), e ciò soprattutto alla luce degli enormi mutamenti che nello stesso arco di tempo hanno interessato il sistema economico mondiale.

La fine del secolo scorso, a partire dalle presidenze Reagan e Thatcher nel mondo anglosassone, ha visto l'affermarsi a livello mondiale della restaurazione neoliberista e dei processi ad essa collegati: di ristrutturazione dei processi produttivi e redistributivi; dello scardinamento del modello di relazioni industriali; della decimazione dei diritti dei lavoratori e della riduzione del ruolo del sindacato fino dell'affermazione di un ruolo dominante da parte delle logiche finanziarie. L'implosione del sistema economico nel 2008, sotto una crisi che appare sempre meno connotata dalla transitorietà e di cui non si vede la fine (se non negli annunci sempre ripetuti da parte dei politici) non pare aver messo in discussione le premesse di fondo che reggono questo modello di capitalismo.

Se molti lavori sono apparsi con l'obiettivo di dare una lettura di questi cambiamenti all'interno dell'impresa capitalistica, tale attenzione è stata molto meno puntuale relativamente all'impresa autogestita. Da queste considerazioni nasce la volontà di indagare in che modo l'impatto di questi cambiamenti si è dato all'interno dell'impresa cooperativa. Questo, anche e soprattutto in relazione alla peculiarità delle caratteristiche che connotano l'impresa cooperativa rispetto al modello capitalistico, che hanno una origine antica, ma che

ancora costituiscono la sua ragione identitaria, e secondo molti continuano a rappresentarne il ‘vantaggio competitivo’.

L’attenzione e la tutela di quelle caratteristiche, ha costituito e costituisce una sfida di primaria importanza per il movimento cooperativo, in quanto i mutamenti che hanno interessato questo sistema di imprese hanno inciso in modo significativo sulla loro struttura, presentando caratteri e aspetti isomorfici con i processi di cambiamento che hanno interessato le stesse imprese capitalistiche. Questo ha reso sempre più evidenti le tensioni fra dimensioni identitarie e scelte efficientiste, e sempre meno procrastinabili soluzioni efficaci e durature al problema.

Dalla letteratura sia economica che organizzativa è emerso come il problema centrale che fin dalle origini si poneva a questo modello di impresa, fosse riuscire a definire e a difendere una propria identità che la distinguesse dalle imprese private. Elaborare categorie peculiari, parametri specifici capaci di evidenziare il peso e il ruolo delle caratteristiche identitarie e la carica valoriale insita in esse, ma in grado al tempo stesso di riconoscerne la possibilità di affermazione su un piano strettamente economico. Tale prospettiva ha dato origine a interpretazioni e letture incapaci però di risolvere tutte le aporie che emergono.

Ciò si osserva sia nelle posizioni di coloro che si pongono in una ottica critica rispetto alle caratteristiche del modello cooperativo, come anche in quella degli autori più disponibili a prendere in considerazione e a valorizzare le specificità di questo tipo di impresa.

Ne risulta che le varie posizioni emerse in dottrina, o finiscono con lo schiacciare l’impresa cooperativa in un ruolo in grado di dare rilievo agli aspetti valoriali e identitari, ma economicamente di nicchia (fallimenti del mercato), o le riconoscono un ruolo ed una efficienza economica capace di competere alla pari con le imprese private, ma al costo di un sostanziale snaturamento delle proprie caratteristiche distintive.

In particolare dalla ricostruzione storica, si è visto come a partire dagli anni ’70 il percorso di espansione delle imprese cooperative che pur è stato connotato da un indubbio successo economico, abbia però visto l’emergere di una profonda tensione con gli aspetti peculiari dell’identità cooperativa. Tra questi un ruolo centrale lo assume quello democratico, del voto

per testa, che sostituendo il principio plutocratico porta anche all'interno del sistema economico capitalistico, nella sua articolazione centrale (l'impresa), quell'elemento politico (la democrazia, quindi l'uguaglianza) che costituisce una delle principali motivazioni che accompagnano la nascita del fenomeno cooperativo in parallelo con l'origine della questione sociale di ottocentesca memoria.

L'elaborazione teorica anche interna al movimento cooperativo, si è orientata lungo varie direttrici nel tentativo di (ri)definire nuove categorie capaci di affrontare e attenuare la portata delle tensioni interne (ad esempio con l'introduzione alla fine degli anni '80 del tema della mutualità 'esterna' che allargando la platea degli stakeholder all'intero territorio, di fatto 'diluisce' il peso dei soci, o la distinzione del profitto dal lucro, e del capitalismo sano da quello malsano) (cfr. il cap.3), o a definire strategie informative/comunicative/educative capaci di implementare, anche tramite l'utilizzo di best practice, una diversa e maggiore partecipazione e coinvolgimento dei soci. Pratiche che come abbiamo visto ricorrono ormai da diversi decenni e continuano ancora oggi ad estenuare il movimento cooperativo con dibattiti e conferenze alla ricerca di una soluzione capace di una 'quadratura del cerchio' che però a tutt'oggi ancora manca (cfr. M.Viviani-D.Longo, 2009).

La ricostruzione del contesto all'interno del quale si origina la decisione di procedere lungo la dimensione imprenditoriale da parte del movimento cooperativo, puntando sull'espansione dimensionale e su una politica di mercato più 'aggressiva', ha messo in evidenza come tale processo sia stato caratterizzato da una condizione di partenza che, per le ragioni accennate (cfr. il capitolo 3) vedeva il movimento cooperativo privo di strumenti interpretativi adeguati e di personale capace di orientare tale processo di sviluppo secondo categorie autonome, e perciò in grado di salvaguardare e valorizzare le peculiarità di questo modello di impresa.

E' chiaramente emerso anche dalle interviste la improvvisazione e la scarsa competenza, sia sul piano economico che su quello organizzativo, che spesso e per un lungo periodo hanno caratterizzato l'agire delle cooperative nel dopoguerra. La dimensione 'politica' ha a lungo dominato le loro scelte interne, relegando le altre prospettive ad una dimensione che solo lentamente ha conquistato spazio. La decisione 'politica' di procedere sulla strada dell'espansione e del successo economico era priva di un retroterra capace di darne una lettura articolata, consapevole delle conseguenze in termini organizzativi (l'espressione usata dall'ex Presidente di Legacoop Poletti a questo proposito è stata di 'gettare il cuore oltre l'ostacolo').

La scelta conseguente di rivolgersi al personale di formazione universitaria ha imposto l'importazione di una strumentazione teorica e di modelli interpretativi chiaramente legati al pensiero aziendalistico dominante.

La revisione della letteratura sul fenomeno cooperativo, ha permesso di evidenziare come le analisi di questo modello di impresa sia sul piano strettamente organizzativo che su quello economico, appuntano le proprie osservazioni critiche su aspetti problematici che di volta in volta sono rappresentati: dalla scarsa capitalizzazione, dalla lentezza del processo decisionale, dalla difformità degli interessi dei soci, e tra soci e manager, dalla mancanza di un mercato delle quote di partecipazione che impedisce la valorizzazione dell'impresa stessa, dall'incapacità di impedire fenomeni di free riding e quindi dall'inefficienza delle forme di controllo, dall'inevitabile processo di burocratizzazione, ecc... (vedi cap. 2), fattori che pur nella loro difformità si definiscono tutti per essere il corollario degli aspetti peculiari dell'identità distintiva cooperativa, quali elementi precipui di questo tipo di impresa.

Ciò definito ne consegue quasi invariabilmente da queste letture, l'indicazione della necessità di adottare strategie di adattamento alle condizioni ambientali (mercato), capaci di 'rimettere' questo tipo di impresa nel solco dell'efficienza produttiva e questo ovviamente grazie anche all'adozione di modelli organizzativi e schemi interpretativi dei processi di produzione e dei rapporti con il mercato, orientati secondo le indicazioni delle principali teorie economiche e aziendalistiche.

Come è emerso dall'analisi della letteratura, pur partendo da approcci differenti, i contributi alla riflessione sul fenomeno cooperativo non riescono a proporre un modello in grado di conciliare le caratteristiche specifiche dell'impresa cooperativa con il modello elaborato per perseguire processi di sviluppo e di successo economico. Non lo è, per evidenti e dichiarate ragioni la posizione di coloro che sottolineano come l'alterità cooperativa sia la causa delle inefficienze economiche, che perciò deve essere superata secondo un percorso isomorfo in grado di riportare le imprese cooperative all'interno del modello di impresa di stampo neoclassico; né quello per certi versi apparentemente opposto, di coloro che sottolineano la necessità di rivedere la stessa definizione di categorie quali efficienza o mercato, laddove gli strumenti di analisi utilizzati restano i medesimi di quelli sopra accennati, col risultato 'panglossiano', di legittimare l'esistente così come esso si presenta, mutando semplicemente il metro di giudizio, e sostenendo la necessità di una sorta di isomorfismo reciproco fra

imprese capitalistiche e cooperative. Non lo riesce ad essere la posizione di coloro (Meister, Zan, Battaglia) che leggono la vicenda dell'impresa cooperativa secondo modelli evolutivi che evidenziano l'inevitabilità di processi di istituzionalizzazione che o ne sanciscono l'impossibile sopravvivenza o ne impongono il necessario adattamento alle dinamiche del mercato contemporaneo (ipotizzando percorsi isomorfici di fatto non dissimili da quelli messi in evidenza dai pensatori di stampo neoclassico). Infine non costituisce una risposta congrua nemmeno quella ascrivibile al pensiero critico, laddove questo, al di là delle considerazioni espresse, manca della possibilità di progettazione organizzativa che si possa porre come obiettivo proprio tale conciliazione.

Tale ricostruzione ci consegna una lettura del fenomeno cooperativo che seppur declinato secondo posizioni e punti di vista differenti, manifesta nei diversi approcci una comune difficoltà nel ricomprendere all'interno di uno stesso modello aspetti che restano di problematica conciliazione.

Se comuni sono le difficoltà incontrate, comune pare essere anche la logica che informa le prospettive offerte per la soluzione dei problemi: vale a dire processi di adattamento funzionale al contesto (al sovrasisistema), capaci di orientare l'agire dell'impresa secondo modelli efficienti e coerenti con la logica del sistema stesso. Prospettiva che in questo modo implicitamente riafferma e riavvalora l'adesione a quei medesimi principi e criteri che stanno alla base della stessa insorgenza dei problemi accennati, con l'effetto di rinnovarne la realtà e quindi l'urgenza di una soluzione.

Queste considerazioni che manifestano i limiti di tali letture, che rappresentano larga parte del panorama accademico che si è occupato di imprese cooperative, riteniamo mostri come il problema vada affrontato in modo diverso.

La strada per risolvere tale problema, non sta tanto nella ricerca di soluzioni ingegneristiche capaci di individuare il congegno istituzionale, o le best practice, in grado di sbloccare un meccanismo inceppato o di fluidificare un ordinamento forse un po' arrugginito, ma fondamentalmente capace di rispondere a tali richieste, in quanto strutturalmente ordinato in modo funzionale ad esse.

La questione sta in un più complessivo problema di ordine epistemologico. Ciò a dire che l'approccio che fa da sfondo alle scelte che hanno guidato il percorso di sviluppo delle imprese cooperative e che costituisce il quadro all'interno del quale emergono quelle tensioni che si scaricano sugli aspetti valoriali, non può essere il medesimo quadro all'interno del quale rintracciare le soluzioni al problema da esso stesso generato.

La lettura del modello organizzativo cooperativo, della sua evoluzione e da ultimo le soluzioni che abbiamo visto proposte per affrontare il problema dell'identità cooperativa, si situano all'interno della stessa visione che è causa del problema. La logica funzionalista, che è al fondo degli approcci in base al quale viene letta la storia dell'impresa cooperativa (e non solo) concepisce l'adattamento alle richieste del suo ambiente (mercato) come un processo inevitabile per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Tale processo vede l'adattamento dell'impresa al meta-sistema superiore (prima territoriale, poi nazionale fino a livello globale) e la parallela trasformazione dei processi d'azione economici e organizzativi: "Si trasforma progressivamente - non per crisi o rotture, o rivoluzioni - la regolazione dell'azione economica dell'impresa, e conseguentemente la regolazione dei suoi processi d'azione produttiva, di approvvigionamento e di commercializzazione, dei rapporti con altri processi d'azione, di altre imprese, dei mercati del lavoro ... La prospettiva funzionalista tuttavia non può emendarsi da sé: essa non poteva non ritenere ineluttabile il corso della storia dell'impresa che ha prodotto e non poteva non adottare percorsi interpretativi che la giustificano. Perciò è irrealistico, ad esempio, credere di modificarne il quadro con politiche economiche neo-liberiste o con ricette sociologiche per la "responsabilità sociale dell'impresa" che presuppongono la stessa visione." (B.Maggi, 2013, p.11-12). A questo scopo è necessario che la prospettiva da cui si osservano tali fenomeni sia differente.

Come in molti altri casi della storia l'aver utilizzato modelli epistemologici presi a prestito da altri (nello specifico dalla lettura aziendalistica che le Università (la Bocconi in primis) fornivano) ha determinato una vera e propria path-dependance, per cui lo stesso linguaggio interno e la lettura della realtà da parte cooperativa, è stata profondamente influenzata da quella postura.

All'interno di questa prospettiva l'ipotesi proposta in questo lavoro è quella di estendere all'analisi del modello cooperativo la tesi per cui il senso del mutamento postfordista delle

imprese abbia ignorato aspetti essenziali di questo stesso processo (in primis, la cosiddetta finanziarizzazione), cosa che ha alterato le considerazioni intorno alle caratteristiche reali circa l'organizzazione delle imprese (Salento-Masino, 2013, p.19)

A partire dagli anni '80 si è assistito all'affermazione del modello neoliberista che ha dato origine ai fenomeni della globalizzazione e della finanziarizzazione dell'economia. La portata dei cambiamenti che non ha lasciato indenne lo stesso ordine politico internazionale, ha impresso, come si è visto, una accelerazione straordinaria allo sviluppo economico secondo precise direttrici, che sul piano organizzativo sono state sintetizzate sotto la categoria del "canone postfordista" (A.Salento-G.Masino, 2013), che è divenuta la rappresentazione più diffusa offerta dall'approccio mainstream per spiegare il senso dell'evoluzione intrapresa dal capitalismo occidentale.

Una lettura questa che come sottolineato da autorevoli fonti, sotto la pretesa di una diversa organizzazione produttiva, più rispettosa del lavoro, dell'autonomia e della valorizzazione degli individui, ha perseguito invece una sistematica sottrazione di valore dai processi produttivi, a favore degli shareholders dell'impresa (cfr. L.Gallino, 2009, 2013). Tale immane processo di redistribuzione ha visto nella finanziarizzazione uno dei passaggi fondamentali, che nella sua affermazione alla fine del millennio ha determinato e si è nutrito anche delle trasformazioni su un piano più generalmente culturale e politico oltre che strettamente economico (cfr.A.Bowman e altri, 2012).

La finanziarizzazione dell'impresa e il suo corollario, lo shareholder value maximization, infatti come abbiamo visto (vedi il cap. 5), non si pone come un semplice obiettivo di valorizzazione finanziaria, ma implica profonde modificazioni in ciò che è il ruolo dell'impresa nel territorio e rispetto ai propri stakeholder: vengono ridisegnate finalità e priorità dell'impresa e quindi ciò non può non avere conseguenze sul controllo dell'impresa. E' per questa ragione che il problema diventa organizzativo e investe i rapporti fra gli stakeholders. Se all'interno dell'impresa tradizionale ciò può non essere causa di grandi modificazioni sostanziali, dato il ruolo centrale detenuto comunque dagli azionisti, la cosa assume un aspetto completamente diverso se parliamo di impresa cooperativa: in questa

infatti valori come democrazia ed equità, fondativi dell'identità cooperativa stessa, mal si conciliano con le caratteristiche del processo di finanziarizzazione.

Da queste considerazioni deriva la scelta di andare a sottoporre il modello cooperativo ad una revisione per verificare la congruità dell'ipotesi per cui anche per questo tipo di imprese l'interpretazione del cambiamento possa trovare una spiegazione euristicamente più adeguata, nelle pressioni che al cambiamento stesso sono venute, e tuttora vengono, dal campo della finanza, da quel processo di 'progressivo aggiustamento delle imprese, in tutte le loro dimensioni ... in funzione di un orientamento all'accumulazione finanziaria' (Salento-Masino, 2013, p.11).

La rilettura del modello cooperativo (vedi cap.5) ha messo in evidenza come sotto molteplici aspetti, dinamiche di questo tipo sono rintracciabili anche all'interno delle imprese cooperative. Per diretta ammissione degli stessi protagonisti, anch'esso ha vissuto un periodo di 'ubriacatura aziendalistica', di 'bonapartismo manageriale'. Se agli eccessi di tale deriva, si sostiene essere stato posto un freno con gli anni '90, resta però dimostrato come tale processo abbia visto il management interno definire se stesso sempre più in relazione ai manager delle imprese private, piuttosto che a categorie facenti riferimento all'identità cooperativa, e ciò grazie a retribuzioni sempre più simili (anche nell'essere commisurate ad indici di redditività come l'EBIT o l'EBITDA), alla scomparsa di una visione antagonistica della cooperazione, e ad una uniformità nelle pratiche di business.

Sotto il profilo dell'accounting, fin dagli anni '50 si è dato il perseguimento di un percorso di standardizzazione contabile verso l'adozione di strumenti (come il controllo di gestione) finalizzati non solo alla rendicontazione ma, coerentemente con le logiche finanziarie, in grado di farsi anche strumento di progettazione strategica e organizzativa del processo produttivo e di creazione del valore, secondo logiche già osservate nelle imprese capitalistiche (cfr. Salento-Masino, 2013).

Sotto il profilo organizzativo è emersa la scelta dell'adozione di una maggior flessibilità contrattuale interna relativamente ai contratti di lavoro, quale strumento di competitività, fino a pratiche di outsourcing o spin-off in grado di esternalizzare interi rami d'azienda, all'interno di una asserita logica reticolare, mantenendone tuttavia il controllo grazie a innovazioni giuridiche quali il Gruppo cooperativo paritetico. Prospettiva quest'ultima che, come si è visto, si iscrive in un più generale percorso di passaggio 'dai costi fissi ai costi variabili'.

Sempre sotto questa prospettiva l'innovazione più significativa è risultata quella del cosiddetto Gruppo Holding che permettendo l'acquisto del controllo di pacchetti azionari di società anche quotate, ha consentito fenomeni ancora più estremi di esternalizzazione e contemporaneamente ha permesso l'accesso al principale mercato dei capitali.

Lo snodo costituito dal Gruppo Holding in particolare permettendo il controllo di spa e quindi anche la nomina degli amministratori e del management, con il corollario relativo al problema del controllo dell'attività di questi manager e della logica attraverso cui valutare l'efficacia del loro comportamento, determina una novità di straordinaria importanza nel panorama cooperativo, evidenziando come essa rappresenti un nodo centrale della complessità che si viene a creare fra logiche finanziarie, identità cooperativa e governance (paradigmatica a questo proposito la notizia apparsa sulla stampa del 4/3/14 relativa all'ingresso del fondo d'investimento del finanziere Soros, nell'immobiliare Igd, società sotto il controllo cooperativo che ne detiene buona parte del patrimonio immobiliare). Testimoniando di come logiche legate al processo di finanziarizzazione pur se con le dovute puntualizzazioni legate alla specificità del modello cooperativo, siano rintracciabili all'interno di questa forma di impresa.

In questo senso l'ulteriore passaggio (vedi cap. 6) che si è compiuto riguarda il tentativo di rintracciare i dati della influenza della logica finanziaria anche all'interno dei bilanci di alcune grandi società cooperative, per tentare di 'misurare' la finanziarizzazione. L'idea è quella di verificare se nell'arco di tempo che va dal 1993 al 2008, siano emersi segnali che indichino come l'attenzione delle imprese cooperative alle dimensioni finanziarie dell'attività di impresa siano aumentati rispetto a parametri relativi alla gestione caratteristica.

Dando per scontata la profondissima differenza fra queste e le imprese private, cosa che impedisce l'uso di molti strumenti e indici, dai grafici elaborati sui dati raccolti emerge un quadro in chiaroscuro, dove a segnali che evidenziano come l'andamento dei proventi finanziari o delle immobilizzazioni finanziarie sembrano coerenti con le ipotesi proposte, ne emergono altri in controtendenza che rendono il quadro di più complessa lettura.

Il tentativo di analisi empirica condotto nel presente lavoro confrontato anche con i dati rintracciati in precedenti studi, evidenziano come pur in un quadro connotato da segnali non sempre univoci, vi siano indicazioni che tale prospettiva ha uno spazio anche nelle imprese

cooperative. Si può ricordare a questo proposito un recente studio R&S Mediobanca sulle Cooperative Consumatori (cfr. 'La Repubblica' e 'il Fatto Quotidiano' del 18/12/2014) secondo il quale nel 2013 la gestione finanziaria delle maggiori cooperative di consumo ha prodotto un saldo positivo rispetto ai margini generati dalla gestione industriale, talvolta riportandola addirittura in positivo (aspetto questo emerso anche dalle evidenze messe in luce dalla nostra ricerca empirica).

L'analisi condotta mostra un quadro che nel complesso riteniamo avvalorare l'ipotesi avanzata. Certamente i risultati non sono definitivi e presentano ancora diversi aspetti problematici, riconducibili ai limiti presenti nell'analisi.

In particolare sono da evidenziare i limiti nelle analisi condotte, derivanti dalle difficoltà nel reperire i dati, sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo, relativi al mondo cooperativo, cosa che permetterebbe una ricognizione capace di dare maggior spessore all'analisi del processo di finanziarizzazione.

Ad esempio sarebbero utili i dati sui manager, la loro provenienza, formazione e percorsi professionali in entrata e in uscita e sulle modalità retributive. O ancora i dati disaggregati sull'occupazione e sulle tipologie contrattuali utilizzate nell'arco degli anni, così come i dati sull'incidenza dei soci rispetto ai non soci e di come siano distribuite le tipologie contrattuali fra i due gruppi.

In un'ottica prospettica la prosecuzione del lavoro dovrebbe indirizzarsi ad approfondire la lettura dei bilanci, anche e soprattutto quelli consolidati di gruppo, relativi ai gruppi holding, per verificare in modo quantitativamente più puntuale le ipotesi fatte. Un ulteriore aspetto che andrebbe maggiormente approfondito è relativo alle modalità regolative interne nei rapporti fra soci e livelli direzionali e al rapporto tra tali modalità e quelle decisionali; ciò anche per verificare in che modo si pone empiricamente nelle diverse realtà, l'attenzione alla dimensione democratica che abbiamo visto costituire elemento distintivo centrale nell'identità cooperativa

Porsi l'obiettivo di riconoscere un ruolo all'impresa cooperativa capace di superare quelle letture che la obbligano di fatto ad un ruolo ancillare rispetto all'impresa capitalistica, implica rimettere la lettura del modello cooperativo 'sulle proprie gambe', partendo da ciò che è l'aspetto distintivo di questa forma di impresa. Assumere una postura epistemologica

differente in questo senso, potrebbe permettere di dare la giusta evidenza al carattere democratico di questa impresa, che non può non essere un aspetto fondativo del modello organizzativo stesso: riconoscere al principio democratico un ruolo non solo formale, inerente le modalità di voto assembleare (cosa che come si è visto ha portato ad uno svuotamento dell'istituto stesso a favore di una concentrazione del potere nel management); bensì porre la democrazia al centro dello stesso processo organizzativo, contribuendo a ridefinire le modalità di formazione delle decisioni. E quindi a modificare anche il linguaggio e le categorie interpretative dell'agire dell'impresa.

Si tratta di superare la dicotomia Stato/Mercato o quella Pubblico/Privato, all'interno delle quali l'impresa cooperativa è sempre stata schiacciata. L'impresa cooperativa potrebbe rappresentare in questo senso il riemergere di quelle forme di regolamentazione della vita sociale eliminate dalla 'Grande trasformazione' identificata da Polanyi, e analizzate da E.Ostrom (2006) quali modelli più efficaci di gestione dei beni comuni, proprio per la loro caratteristica di forme organizzative elastiche e democratiche. L'agire cooperativo come un 'commons', un 'bene comune' che esce dalla rigida dicotomia pubblico/privato e possa essere tragguardato come un caso in cui "la gestione delle risorse comuni non sia una sequela di rigide scelte dicotomiche (pubblico/privato) ma la ricerca di soluzioni ottimali su un continuum di infinite combinazioni possibili" (dall'introduzione di C.A.Ristuccia a E.Ostrom, 2006, p.X).

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. [1986], Cooperare e competere, vol.2, Feltrinelli.
- AA.VV. [2005], Processi di sviluppo e integrazione: i gruppi cooperativi, Centrostudi Legacoop.
- M.Albanese [2001], Labour Manged Firm ed effetto di Moral Hazard, in *Studi e note di economia*, n.2.
- R.Albano [2010], Lineamenti di teoria dell'azione organizzativa, in T.M.Fabbri (a cura) [2010].
- A.Alchian-H.Demsetz [1972], Costi di informazione e costi di controllo dell'elusione, in R.Nacamulli-A.Rugiadini, *Organizzazione e mercato*, Il Mulino, 1985.
- A.Bacchiega-G.DeFraja [1999], Constitutional Design and Investment in Cooperatives and Investor-Owned Enterprises, W.P. .
- T.Bager [1994], Isomorphic processes and the transformation of cooperatives, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, n.65.
- B.Barber [2010], Consumati. Da cittadini a clienti, Einaudi.
- P.K.Bardhan e J.E.Roemer [1993], Market socialism: the current debate, Oxford University Press.
- J.B.Barney-W.G.Ouchi [1984], Costi delle informazioni e strutture economiche di governo delle transazioni, in Nacamulli-Rugiadini [1985].
- F.Battaglia [2004], L'organizzazione nelle cooperative, Pigreco.
- F.Battaglia [2005], Teoria dell'organizzazione e impresa cooperativa, Guerini.
- P.Battilani [2011], Il gruppo Co.Ind 1961-2011. Storia di un Co.Packer, Il Mulino.
- P.Battilani-H.G.Schröter (a cura) [2012], Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra ad oggi, Il Mulino.
- P.Battilani-H.G.Schröter [2012], La demutualizzazione e i suoi problemi, in P.Battilani-H.G.Schröter (a cura) [2012].
- P.Battilani, V.Zamagni [2010], The managerial transformation of italian co-operative enterprises: 1946-2010, W.P. DSE n.7890.
- U.Beck [2002], Senza io niente noi, in *"La Società degli Individui"*, V, n.2.
- U.Beck [2000], Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro, Einaudi.

- U.Beck, A. Giddens, S. Lash [1999], *Modernizzazione riflessiva. Politica, tradizione ed estetica nell'ordine sociale della modernità*, Asterios.
- I.Bianco [1975], *Il movimento cooperativo italiano. Storia e ruolo nell'economia nazionale*, Baldini e Castoldi.
- Birchall e Simmons [2004], *What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75.
- S.Bitossi (a cura) [2008], *I gruppi cooperativi*, Il Mulino.
- S.Bitossi-M.Simion [2008], *Gli strumenti della crescita per le cooperative dal consorzio al gruppo: la realtà cooperativa toscana*, in S.Bitossi (a cura) [2008].
- G.Bonfante [1981], *La legislazione cooperativistica in Italia dall'unità ad oggi*, in G.Sapelli (1981).
- G. Bonfante , *Attività mutualistica e ristorni: aspetti sostanziali e clausole statutarie*, in C. Borzaga-A.Fici (a cura di), [2004].
- G.Bonfante [2008], *Dai consorzi ai gruppi cooperativi*, in *Rivista della Cooperazione*, n.3.
- J.P.Bonin-D.C.Jones-L.Putterman, [1993], *Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet?*, in *Journal of Economic Literature*, vol. XXXI.
- C.Borzaga-C.Carini-E.Costa-M.Carpita-M.Andreaus [2012], *La cooperazione in Italia nel 2008*, Euricse Working Papers, N.26 | 12.
- C.Borzaga-S.Depedri [2003], *La cooperazione sociale italiana al microscopio: i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane*, Angeli.
- C.Borzaga-L.Fazzi [2008], *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci.
- C.Borzaga-A. Fici (a cura) [2004], *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, Edizioni 31.
- C.Borzaga-E.Tortia [2005], *Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo*, in Mazzoli-Zamagni [2005].
- A.Bowman-I.Ertürk-J.Froud-S.Johal-J.LawA.Leaver-M.Moran-K.Williams [2012], *The Finance and Point Value Complex*, CRESC, W.P.Series, n.118.
- K.Bradley-A.Gelb [1981], *Motivation and control in the Mondragon experiment*, in *The British Journal of Industrial Relation*, 19.
- L.Bruni [2010], *L'ethos del mercato*, Mondadori.
- M.Bulgarelli-M.Viviani (a cura) [2006], *La promozione cooperativa. Coopfond tra mercato e solidarietà*, Il Mulino.

- V.Buonocore-B.Jossa (a cura) [2003], *Organizzazioni economiche non capitalistiche*, Il Mulino.
- R.Butler [1982], *L'efficienza organizzativa nei mercati, nelle gerarchie e nei collettivi*, in Nacamulli-Rugiadini [1985].
- F.Capalbo [2000], *L'azienda nella letteratura angloamericana di accounting*, in E.Viganò (a cura) [2000], *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, CEDAM.
- A.Camuffo-R.Cappellari [1996], *Le teorie neoistituzionaliste*, in G.Costa-R.Nacamulli [1996].
- A.D.Chandler [1993], *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Angeli.
- Z.Ciuffoletti [1981], *Dirigenti e ideologie del movimento cooperativo*, in G.Sapelli (1981).
- R.Coase [1937], *La natura dell'impresa*, in L.Filippini e A.Salanti (a cura) [1993], *Razionalità impresa e informazione*, Giappichelli.
- G.Colantonio [2004], *Una figura giuridica nuova: il gruppo cooperativo paritetico*, in *Rivista della Cooperazione*, n.2.
- F.Coltorti [1988], *Note sulle modificazioni della struttura finanziaria delle imprese italiane negli ultimi 20 anni*, in *Banca d'Italia*, 1988, vol II.
- M.Comellini-M.Viviani (a cura) [1999], *Democrazia Cooperativa. Materiali del progetto "Ruolo del socio, democrazia cooperativa ed efficienza dell'impresa"*, Editrice Emilia-Romagna.
- J.Cook-S.Deakin-A.Hughes [2001], *Mutuality and corporate governance: the evolution of UK building societies following deregulation*, ESRC Center for business research University of Cambridge, WP 205.
- G.Costa- R.Nacamulli [1996], *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET.
- P.Costa [2009], *Cittadinanza sociale e diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, in *Lavoro e Diritto*, n.1.
- G.Cuomo [2003], *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, in V.Buonocore-B.Jossa (a cura) [2003].
- G.Cuomo [2006], *Cooperative e diritti di proprietà: il contributo di Hansmann*, in M.P.Salani [2006].
- M.Degl'Innocenti [1981], *Geografia e strutture della cooperazione in Italia*, in G.Sapelli (a cura) [1981].
- L.Dell'Aquila [2004], *Basilea II, creazione di valore e valutazione del patrimonio intangibile nelle imprese cooperative*, in *Rivista della Cooperazione*, n.3.

- D.Di Giulio Cesare [2012], Mondragón: come far convivere successo economico e valori cooperativi, Euricse Working Paper, n.039.
- P.J.DiMaggio-W.W.Powell [2000], La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi, in W.W.Powell-P.J.DiMaggio (a cura) [2000].
- F.DiMarco [1956], Uno schema di bilancio preventivo per le coop di consumo, in *Cooperazione italiana*, Febbraio.
- G.Doddoli [2008], Prefazione a, S.Bitossi (a cura) [2008].
- G.K.Dow [2003], *Governing the firm*, Cambridge University Press.
- G.K.Dow, L.Putterman [2000], Why capital suppliers (usually) hire workers: what we know and what we need to know, in *Journal of Economic Behavior & Organisation*, vol.43.
- J.H.Dreze [1993], Self-management and economic theory, in, P.Bardhan e J.E.Roemer [1993].
- E.Engelen-I.Erturk-J.Froud-S.Johal-A.Leaver-M.Moran-K.Williams. [2011], Misrule of experts? The financial crisis as elite debacle, CRESC, W.P.Series, n.94.
- F.Fabbri [2011], *L'Italia cooperativa. Centocinquant'anni di storia e di memoria. 1861-2011*, Ediesse.
- T.M.Fabbri (a cura) [2010], *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci.
- D.Faccioli-C.Scarpa [1998], Il vantaggio comparato delle imprese cooperative : aspetti teorici, in G.Fiorentini-C.Scarpa [1998].
- M.Ferrante [1993], *Il consumatore imprenditore. Le logiche organizzative della cooperazione di consumo*, Il Mulino.
- G.Fiorentini-C.Scarpa [1998], *Cooperative e Mercato*, Carocci.
- G.Fiorentini [1998], La competizione fra imprese cooperative e for profit: un'indagine comparata, in G.Fiorentini-C.Scarpa [1998].
- F.R.FitzRoy e K.Kraft [1986], Profit-ability e Profit-sharing, in *Journal of Industrial Economics*, 35.
- V.Fornasari-V.Zamagni [1997], *Il movimento cooperativo in Italia*, Vallecchi.
- F.Frangueli [1992], *Il nuovo bilancio delle cooperative*, FAG.
- E.G.Furubotn-S.Pejovich [1969], Property right and the behavior of the firm in a socialist state in *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30.
- P.Gagliardi (a cura) [1995], *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI.

- L.Gallino [2003], *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi.
- L.Gallino [2005], *L'impresa irresponsabile*, Einaudi.
- L.Gallino [2009], *Con i soldi degli altri*, Einaudi.
- L.Gallino [2011], *Finanzcapitalismo*, Einaudi.
- L.Gallino [2012], *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Laterza.
- L.Gallino [2013], *Il colpo di Stato di Banche e Governi*, Einaudi.
- L.Gallino [2014], *Vite rinviate. Lo scandalo del lavoro precario*, Laterza.
- A.Garzoni [2003], *Il governo dell'azienda cooperativa*, Egea.
- R.Genco [1999], *Partecipazione economica: stato dell'arte*, in M.Comellini-M.Viviani (a cura) [1999].
- R.Genco [2004], *Gruppi cooperativi e gruppo cooperativo paritetico*, in *Rivista della Cooperazione*, novembre.
- R.Genco [2008], *Mutualità di gruppo e corporate governance di gruppo*, in S.Bitossi (a cura), 2008.
- I.Gherpelli [1956], *Il piano dei conti*, in *Cooperazione italiana*, Marzo.
- A.Ginzburg (a cura) [2008], *Le nuove PMI. Strategie di riposizionamento, qualificazione e specializzazione del sistema produttivo reggiano*, API Camera di Commercio, Reggio-Emilia.
- L.E.Greiner [1972], *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, in *Harvard Business Review*, n.50.
- S.J.Grossman-O.D.Hart [1986], *The costs and benefit of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, in *Journal of Political Economy*, XCIV.
- B.Gui [1983], *Struttura finanziaria e moral risk in imprese non quotate sul mercato azionario*, in *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, vol. 1.
- B.Gui [1985], *Limit to external financing: a model and an application to labour managed firms*, in *Advances in the economic analysis of participatory and labour managed firms*, a cura di Jones e Svejnar, I.
- H.Hansmann [2005], *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino.
- O.Hart [1990], *Il punto di vista degli economisti sulla teoria dell'impresa*, in L.Filippini e A.Salanti (a cura) [1993], *Razionalità impresa e informazione*, Giappichelli.
- O.Hart [1998], *Imprese contratti e struttura finanziaria*, Giuffrè.
- O.Hart-J.Moore [1990], *Property right and the nature of the firm*, in *Journal of Political Economy*, XCVIII.

- O.Hart-J.Moore [1996], The governance of exchanges: members cooperatives versus outside ownership, in *Oxford Review of Economic Policy*, 12.
- G.J.Holyoake[1995], La storia dei probi pionieri di Rochdale, Edizioni de La rivista della cooperazione.
- B.Horvat [1986], The theory of the worker managed firm revisited, in *Journal of Comparative Economics*, n.10.
- M.Iengo [2014], Le cooperative di lavoro e di consumo, in G.Bonante e altri, Trattato di diritto commerciale, Vol.V, Le società cooperative, CEDAM.
- M.C.Jensen-W.H.Meckling [1976], The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, in *Journal of Financial Economics*, III.
- M.C.Jensen-W.H.Meckling [1979], Rights and production functions: an application to labour managed firms and coodetermination, in *Journal of Business*, LII.
- B.Jossa [2003], Cooperativismo e teoria economica, in V.Buonocore-B.Jossa (a cura) [2003].
- B.Jossa [2005], La teoria economica delle cooperative di produzione e la possibile fine del capitalismo, Giappichelli, Vol.I-II.
- B.Jossa-G.Cuomo [2000], La teoria economica del socialismo e l'impresa autogestita, Giappichelli.
- M.Kremer [1997], Why are worker cooperatives so rare?, in Nber Wp.
- B.Maggi [1990], Benessere e razionalità, Etaslibri.
- B.Maggi (a cura) [2011], Interpretare l'agire, Carocci.
- B.Maggi [2011], Teoria dell'agire organizzativo, in B.Maggi (a cura) [2011].
- B.Maggi [2013], Storie di imprese e storia dell'impresa, in G.Masino-B.Maggi [2013].
- S.A.Marglin [1974], Origini e funzioni della gerarchia della produzione capitalistica, in D.Landes (a cura) [1987], A cosa servono I padroni, Bollati-Boringhieri.
- G.Masino [2005], Le imprese oltre il fordismo, Carocci.
- G.Masino- B.Maggi [2013], Storie di imprese, TAO digital library.
- A.Matacena-M.Marano [2006], Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche , in *Rivista della Cooperazione*, n.2.
- E.Mazzoli [1998], Vantaggi e svantaggi comparati delle imprese cooperative nell'accesso ai mercati finanziari, in G.Fiorentini-C.Scarpa [1998].
- E.Mazzoli [2005], Gli sviluppi della cooperazione italiana ripercorsi da un protagonista, in Mazzoli-Zamagni [2005].
- E.Mazzoli-S.Zamagni [2005], Verso una nuova economia della cooperazione, Il Mulino.

- M.Mazzoli [2000], Cooperative o Spa?, in *La Rivista del Manifesto*, n.12, Dicembre.
- M.Mazzoli [2006], Le cause della ‘mutazione genetica’ delle coop, articolo in www.FondazioneDivittorio.it.
- J.E.Meade [1972], The theory of labour managed firms and profit-sharing, in *The Economic Journal*, LXXXII.
- A.Meister [1971a], Democrazia e partecipazione nelle associazioni, in *Comunità*, n.163, pp.215-245, Ivrea.
- A.Meister [1971b], Sviluppo comunitario e partecipazione sociale, Edizioni di Comunità.
- T.Menziani [2007], La cooperazione in Emilia-Romagna:dalla Resistenza alla svolta degli anni Settanta, Il Mulino.
- J.W.Meyer- B.Rowan [2000], Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia, in W.W.Powell-P.J.DiMaggio (a cura)[2000].
- R.Michels [1966] La sociologia del partito politico nella democrazia moderna, Il Mulino.
- P.Milgrom-J.Roberts [1990], Bargaining costs, influences costs and the organization of economic activity, in *Perspectives on positive political economy*, a cura di Alt e Shepsle,[1990].
- H.Mintzberg [1991], Management: mito e realtà, Garzanti.
- P.A.Mori [2008], Economia della cooperazione e del non-profit: istituzioni, organizzazione, mercato, Carocci.
- M.Musella [2005], Le cooperative sociali e la nuova teoria della cooperazione, in Mazzoli-Zamagni [2005].
- R.Nacamulli-A.Rugiadini [1985], Organizzazione e mercato, Il Mulino.
- M.Neri-F.Mattioli-M.Rinaldini [2013], Conciliazione vita lavoro: quali opzioni organizzative? in G.Masino (a cura), *Il lavoro come processo di sviluppo personale*, TAO Digital Library, 2013.
- E.Ostrom [2006], Governare i beni collettivi, Marsilio.
- W.G.Ouchi [1979], La progettazione dei meccanismi di controllo organizzativo, in R.Nacamulli-A.Rugiadini [1985].
- W.Ouchi [1983], Markets, bureaucracies and clans, in *Administrative Science Quarterly*, 25.
- U.Pagano [1991a], Property rights, equilibria and institutional stability, in *Economic Notes by Monte dei Paschi di Siena*, XX, 2.
- U.Pagano [1991b]. Property rights, asset specificity and the division of labour under alternative capitalist relations, in *Cambridge Journal of Economics*, 15.

- U.Pagano [1992], Imprese, Tecnologia e Diritti di Proprietà, in *Economia Politica* N. 1.
- P.Perulli [2012], *Il Dio Contratto*, Einaudi.
- E.Pesciarelli [2006], Continuità e asimmetrie nell'approccio degli economisti classici al tema degli incentivi personali e della cooperazione, in M.P.Salani (a cura) [2006].
- P.Pirazzoli-E.Silingardi [1999], Breve storia del rapporto tra dirigenti e movimento cooperativo, in M.Comellini-M.Viviani (a cura) [1999].
- K.Polanyi, [1974], *La grande trasformazione*, Einaudi.
- L.Poma [2006], *Le grandi cooperative in Italia*, Il Mulino.
- W.W.Powell [1990], Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in *Reserch in organizational behavior*, vol.12.
- W.W.Powell-P.J.DiMaggio (a cura) [2000], *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità.
- S.Rastelli [2008], La cooperativa holding come soggetto di fiducia all'interno dei gruppi cooperativi, in S.Bitossi (a cura) [2008].
- A.Riccaboni [1998], Il controllo di gestione nelle cooperative, in *Rivista della Cooperazione*, n.2.
- P.Rossi [1974], *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi.
- P.L.Sacco [1998], L'evoluzione del sistema cooperativo: la dimensione strategica, in G.Fiorentini-C.Scarpa [1998].
- L.Sacconi-M.Seppi [2006], Le basi etiche e economiche della promozione cooperativa classica e non-classica, in M.Bulgarelli-M.Viviani (a cura) [2006].
- M.P.Salani [2005], Le basi istituzionali della forma cooperativa, in Mazzoli-Zamagni [2005].
- M.P.Salani (a cura) [2006], *Lezioni cooperative*, Il Mulino.
- M.P.Salani [2008], *Nuove lezioni cooperative*, Il Mulino.
- A.Salento [2003], *Postfordismo e ideologie giuridiche*, Angeli.
- A.Salento, G.Masino [2013], *La fabbrica della crisi*, Carocci.
- F.Sangalli-M.Mantovani [2005], *Il management cooperativo*, Angeli.
- G.Sapelli (a cura) [1981], *Il movimento cooperativo in Italia*, Einaudi.
- G.Sapelli, [1998], *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, Edizioni Lavoro.
- G.Sapelli, [1999a], *Perché esistono le piccole imprese e come sono fatte*, Mondadori.
- G.Sapelli [1999b], *Persona e impresa. Un caso di etnografia aziendale*, Rubettino.
- G.Sapelli, [2006] *Coop, il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi.

- G.Sapelli-S.Zan [1991], *Costruire l'impresa. La CMC di Ravenna dal 1945 al 1972*, Il Mulino.
- T.Savi [1996], *Le Cooperative*, in G.Costa-R.Nacamulli [1996].
- T.Savi [1986], *Tecnostruttura e controllo*, in AA.VV., [1986].
- E.Schlicht-C.C.Weiszäcker [1977], *Risk financing in labour managed economies*, in *Zeitschrift für die Gesamte Satatswissenschaft*, 133.
- P.Selznick [1948], *Foundation of a theory of organization*, in *American Sociological Review*, n.13.
- A.Sen [1966], *Labour allocation in a cooperative enterprises*, in *Review of Economic Studies*, 33.
- M.R.Sertel [1987], *Workers Enterprises are not perverse*, in *European Economic Review*, 31.
- G.Solinas [1996], *I processi di formazione, la crescita e la sopravvivenza delle piccolo imprese*, Angeli.
- S.Stanzani [1998], *La specificità relazionale del terzo settore*, Angeli.
- Y.Stryjan [1994], *Understanding Cooperatives: The reproduction perspective*, in *Annals of Public and Cooperative Economics*, n. 65.
- U.Tombari [2008], *L'applicazione della riforma del diritto societario e i sistemi di governance*, in *Rivista della Cooperazione*, n.3.
- E.C.Tortia [2002], *Accumulazione e reserve divisibili nelle imprese controllate dai lavoratori*, in *Rivista della Cooperazione*, n.1.
- E.C.Tortia [2003], *Property rights, distribution of value added, and accumulation of capital in labour managed firms*, in *Economia Politica XIX*.
- E.C.Tortia [2005], *Accumulation of capital and divisible reserves in labour managed firms*, in *Corporate Ownership & Control*, II.
- E.C.Tortia [2014], *L'impresa come bene comune. Il caso della accumulazione e uso delle risorse comuni nelle imprese cooperative*, AICCON, WP n.131.
- L.Trezzi [1982], *Sindacalismo e cooperazione dalla fine dell'ottocento all'avvento del fascismo*, Angeli.
- J.Vanek [1970], *The general theory of labour managed market economies*, Cornell University Press.
- J.Vanek [1977], *The labour-managed economy: essays*, Cornell University Press.
- J.Vanek (a cura di B.Giuliani) [1985], *Imprese senza padrone nelle economie di mercato*, Ed. Lavoro.

- M.Viviani [1988], Con destrezza. La tradizione dei dirigenti cooperativi, in *Rivista della Cooperazione*. n.1.
- M.Viviani [1999], Una testa, un voto. E poi?, in M.Comellini-M.Viviani (a cura) [1999].
- M.Viviani-D.Longo [2009], VGR: un sistema d'analisi della governance delle cooperative, in *Rivista della Cooperazione*, n.1.
- B.Ward [1958], The firm in Illyria: market syndicalism, in *American Economic Review*, 48.
- B.Webb [1987], The Co-operative movement in Great Britain, Gower.
- W.Williams [1999], Lo spin-off nelle imprese cooperative, in *Rivista della Cooperazione*, n.3.
- O.E.Williamson [1979], Transactions cost Economics. The government on contractual relations, in *Journal of Law and Economics*, October.
- O.E.Williamson [1998], I meccanismi del governo : l'economia dei costi di transazione : concetti, strumenti, applicazioni. Milano : Angeli.
- S.Zamagni [2003], Del rapporto tra volontariato economia sociale ed economia civile, in V.Buonocore-B.Jossa (a cura) [2003].
- S.Zamagni [2005], Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa, in Mazzoli-Zamagni[2005].
- S.Zamagni [2008], Identità cooperativa e modi di finanziamento, in *Rivista della Cooperazione*, n.2.
- V.Zamagni-E.Felice [2006], "Oltre il secolo" Il Mulino.
- S.Zamagni-V.Zamagni [2008], La cooperazione, Il Mulino.
- V.Zamagni [2011], Da Ravenna al mondo. Come la CMC è diventata una grande cooperativa internazionale, Il Mulino.
- L.Zan [1990], L'economia dell'impresa cooperativa, UTET.
- S.Zan [1982], La cooperazione in Italia, DeDonato.
- S.Zan [2008], Governance e cooperazione, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, n.2
- Zangheri-G.Galasso-V.Castronovo [1987], Storia del movimento cooperativo in Italia, Einaudi.
- A.Zevi [2005], Motivazione alla crescita, una scelta consapevole, ma grande differenziazione, in AA.VV., [2005].