

# Cooperazione

Stefano Zamagni

AICCON  
c/o Università di Bologna  
Facoltà di Economia, sede di Forlì  
P.le della Vittoria, 15  
47121 Forlì (FC)  
[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

---

---

# COOPERAZIONE

1. Un fatto, da tempo acquisito, è che nell'epoca attuale, che si è soliti definire post-industriale o post-tayloristica, il fattore di sviluppo principale è la cooperazione, sia quella che si realizza all'interno della singola impresa, sia quella che configura l'intero sistema economico. L'impresa di successo, oggi, è una *learning organization*, una organizzazione cioè che fa della creazione e condivisione di conoscenza il proprio fattore di vantaggio comparato, facendo leva sulle motivazioni, estrinseche e intrinseche, di tutti i suoi collaboratori. E' la compresenza armoniosa di relazioni cooperative e competitive tra gli stessi lavoratori, oltre che tra lavoratori e impresa, a rendere praticabile il modello della *learning organization*, alternativo e basicamente diverso da quello fordista, basato sul calcolo dei tempi di lavoro e sulla esecuzione di mansioni codificate in protocolli. Come scrivono Katz e Rosenberg: "La produttività di una organizzazione crucialmente dipende dalla cooperazione tra lavoratori".<sup>1</sup>

Anche a livello di sistema economico è oggi acquisito che competizione e cooperazione sono come facce della stessa medaglia. E dunque che l'obiettivo da perseguire è di giungere ad un modello di competizione cooperativa che valga a sostituire l'ormai obsoleto modello di competizione posizionale, basato sul presupposto antropologico hobbesiano della "mors tua, vita mea": occorre sconfiggere l'altro per esaltare se stessi. Al contrario, oggi sappiamo che la cooperazione tra stakeholder è altrettanto importante della competizione tra gli stessi, come ci insegna l'ampia evidenza empirica, la quale indica che esiste una soglia critica nell'intensità competitiva oltre la quale i benefici associati all'aumento dei livelli delle prestazioni sono inferiori agli svantaggi attribuibili alla demotivazione e alla perdita di identità di coloro i quali restano esclusi o emarginati dalla gara del mercato.

Ebbene, nonostante la diffusa percezione dell'importanza strategica della dimensione cooperativa nelle società odierne, il pensiero economico

---

<sup>1</sup> E. Katz, J. Rosenberg (2004), "Reward offered, no questions asked: on analysis of rewarded theft", 71, 501-506, p.505.

---

contemporaneo – incluso quello italiano – è sostanzialmente silente, salvo rare eccezioni, su quella istituzione economica che più di ogni altra è valsa, a partire dall'Ottocento, a tradurre in pratica i principi dell'agire cooperativo. Non sfugga il seguente paradosso: per tutto il XIX secolo, mentre il movimento cooperativo progrediva lentamente, a livello sia nazionale sia internazionale, la riflessione scientifica sullo stesso è stata massiccia e di alto livello; esattamente il contrario è accaduto durante il XX secolo. La International Cooperative Alliance (ICA) viene fondata nel 1895 e a partire del 1909 inizia la pubblicazione dell'*International Cooperative Review*, che si accompagna ad una crescita costante e sostenuta delle imprese cooperative. (Oggi l'ICA ha 223 organizzazioni membri appartenenti a 87 paesi che rappresentano circa 800 milioni di soci in tutto il mondo). Eppure, la scienza economica pare ignorare un fenomeno di così vasta portata.

Come darsi conto di un simile stato di cose? Non ritengo convincenti – in ogni caso, non sufficienti – le numerose spiegazioni che sono state date al riguardo. Consideriamone un paio. Come noto, il Novecento è stato il secolo di grandi battaglie ideologiche e di accese dispute dottrinarie. Liberalismo, marxismo, socialdemocrazia, anarchismo, conservatorismo hanno gareggiato per l'egemonia culturale scegliendo quale terreno di confronto proprio quello politico-economico. Ciascuna di queste matrici ha cercato di catturare la cooperazione, portandola dalla propria parte. Il che ha finito per danneggiare, e non poco, la cooperazione stessa. Quando il 2 aprile 1918, all'indomani della Rivoluzione d'Ottobre, Lenin impose la partecipazione obbligatoria dei lavoratori alle cooperative e quando l'anno successivo, il 20 marzo, ancora Lenin decretò la riorganizzazione della cooperazione di consumo intorno alle "comuni", egli finì per assestare il colpo di grazia al nascente movimento cooperativo, il quale poteva tollerare tutto tranne che la restrizione dei suoi spazi di libertà. Questo accadeva nonostante la raccomandazione di H. Kaufmann, segretario generale dell'Unione Centrale Tedesca, esposta nel gennaio 1911 sull'*International cooperative Review*: "Mai la cooperazione può essere usata come arma nella lotta di classe" e pertanto essa deve stare fuori dal gioco dei partiti. Questo e tantissimi episodi simili sono valsi certamente a tenere lontana l'attenzione e l'interesse degli economisti, sia quelli di scuola neoclassica, sia quelli di scuola

---

keynesiana, sia infine quelli di impostazione marxista, dalla problematica della cooperazione (sia pure per ragioni diverse).

Anche la spiegazione del “benign neglect” della scienza economica nei confronti della forma cooperativa di impresa basata sulla questione di genere non pare persuasiva. Soprattutto nella prima metà del XX secolo, le cooperative sono state percepite come il modo femminile di condurre l'attività economica, in opposizione all'approccio altamente competitivo, gerarchico e “mascolino” del capitalismo dell'epoca. Catherine Webb, leader storica del movimento delle Gilde Femminili, nel gennaio 1914, sempre sull'*International Cooperative Review*, indicava nel cooperativismo la via privilegiata per l'emancipazione economica delle donne e del loro ruolo nella società.<sup>2</sup>

Sono dell'avviso che, senza negare una qualche validità alle spiegazioni precedenti, al fondo del “buco nero” entro la teoria economica costituito dall'assenza di uno studio sistemico della cooperazione vi sia un duplice vizio: l'uno di natura antropologica, l'altro di natura metodologica. Il primo consiste nell'accettazione supina dell'assunto pre-analitico (nel senso di J. Schumpeter) secondo cui tutti gli agenti economici avrebbero preferenze individualistiche e autointeressate; come a dire che tutti i soggetti sarebbero *homines economici*. Sappiamo invece, e ce ne dà conferma l'amplissima evidenza empirica, che le persone del mondo reale desiderano entrare in cooperativa non solamente per perseguire il proprio interesse, ma anche perché sono genuinamente interessate a vivere valori come democrazia, giustizia sociale, libertà. Come si dirà più avanti fu questo l'imperdonabile errore di non pochi importanti studiosi italiani di fine ottocento (quali Pareto e Pantaleoni), un errore che non consentì loro di leggere la realtà dell'epoca in modo non ideologico.

D'altro canto, l'errore metodologico è stato quello di pensare di poter confrontare la performance economica dell'impresa cooperativa e di quella capitalistica gemella adottando quale metro di giudizio la nozione paretiana di efficienza allocativa. Ma l'efficienza nel senso di Pareto è stata costruita per essere applicata allo studio dell'impresa capitalistica. In quanto tale, essa non è in

---

<sup>2</sup> Per gli approfondimenti e i riferimenti bibliografici, rinvio a I. MacPherson, E. MacLaughlin-Jenkins, *Integrating Diversities within a Complex Heritage*, Victoria: The New Rochdale Press, 2008.

---

grado di catturare la specificità identitaria della cooperativa. E' questo l'errore nel quale sono caduti tutti quegli economisti, sia neoclassici sia neoistituzionalisti, che seguendo l'iniziale impulso di B. Ward (1958) sono arrivati fino a H. Hansman (1996), passando per Furobotn, Pejovic, Jensen e Meckling.<sup>3</sup> Il fatto è che quello di efficienza non è un criterio oggettivo (e dunque non è un criterio neutrale rispetto ai giudizi di valore) sulla cui base poter costruire ordinamenti di meritorietà tra forme alternative di impresa.

La conseguenza congiunta di tale duplice errore è che la questione cooperativa è stata prevalentemente affrontata *sub specie paupertatis*: la cooperativa si giustifica e si legittima per la sua capacità di servire la causa dei miseri e degli emarginati sociali, di tutti coloro cioè che non riescono ad inserirsi nel modo di produzione capitalistico. In altri termini, se il modo "naturale" di fare impresa è quello capitalistico è evidente che quello cooperativo non può che essere un modo residuale e comunque transitorio. La mutualità (interna) allora è ciò che ultimamente contraddistingue la cooperativa, sancendone la funzione sociale: i soggetti, in qualche senso svantaggiati, si stringono in cooperativa per scoraggiare lo sfruttamento del lavoro ad opera del capitale oppure per ottenere migliori condizioni di acquisto dei beni di primaria necessità. (Non è per caso se le prime cooperative, in Gran Bretagna come in Italia, furono cooperative di consumo). E' questa concezione ad aver guidato la penna dell'Assemblea Costituente nel momento di scrivere l'art.45 della Carte Costituzionale: "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata". In quanto strumento di *poor relief*, la cooperativa si pone in alternativa alla *poor laws* di carattere assistenzialistico e/o paternalistico. Ma è evidente che fin quando la cooperativa è identificata dalla sua funzione sociale e l'impresa capitalistica è contraddistinta invece dalla funzione economica, la prima non potrà che accontentarsi di occupare posizioni di nicchia all'interno del mercato e a venire considerata come l'eccezione alla

---

<sup>3</sup> Per un efficace inquadramento di storia del pensiero economico sulla cooperazione si veda A. Magliulo, "Gli economisti e la cooperazione", in L. Bagnoli (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*, Roma, Carocci, 2010. Si veda anche B. Jossa, "Qualche considerazione sul perché le imprese cooperative non si affermano", in *Economia Politica*, 24, 2007, 233-263.

---

regola – una sorta di brutto anatrocchio da rispettare bensì, ma dal quale non aspettarsi nulla di particolarmente rilevante.

2. E' d'interesse osservare che non fu questa la prospettiva di discorso sulla cooperazione degli economisti della scuola classica fino all'affermazione piena della Rivoluzione Marginalista. Anzi, vedere la cooperativa come rimedio ad uno specifico "fallimento" della forma capitalistica d'impresa, gli autori classici da Smith a Cairnes e gli italiani Ugo Rabbeno, Giuseppe Mazzini, Luigi Luzzatti, Emilio Nazzari, Antonio Cusumano, videro la cooperazione come la regola, e non già come l'eccezione, del modo di fare impresa. "La caratteristica peculiare dell'essere umano civilizzato – scrive J.S. Mill è la capacità di cooperazione; e questo, come tutte le altre facoltà umane, tendono ad aumentare con l'uso e diventano capaci di estendersi ad una sempre più ampia gamma di azioni".<sup>4</sup> (p.698). L'operazione culturale lanciata dagli studiosi ottocenteschi non fu pertanto quella di pensare alla cooperazione come ad un gruppo di imprese nelle quali si praticava la mutualità in opposizione al dominante e pervasivo *profit motive*, ma di leggere e interpretare l'economia di mercato come luogo di cooperazione, prima ancora che di conflitto di interessi. Solamente se si ha chiaro questo punto si può comprendere la celebre profezia di J.S. Mill: "Di conseguenza, non c'è nulla e più sicuro tra i cambiamenti sociali del prossimo futuro di una progressiva crescita del principio e della pratica della cooperazione". (Ibid.) Sulla medesima falsariga si muove Marshall quando nel suo saggio *Cooperation* del 1889 scrive: "Nella cooperativa il lavoratore non produce per altri, ma per se stesso e ciò libera enormi capacità di lavoro scrupoloso e di più alto livello, che il capitalismo comprime. Nella storia del mondo vi è un prodotto sciupato, tanto più importante di tutti gli altri, che ha diritto di essere chiamato il *Prodotto Spreco*: le migliori capacità lavorative di gran parte delle classi lavoratrici". (p.130). E' d'interesse notare che la critica di Marshall all'impresa capitalistica è qui fondata sulla nozione di spreco: la forma capitalistica non consente di avvalorare tutto il

---

<sup>4</sup> J.S. Mill, *Principles of Political Economy*, 1848 [1987], Fairfield, N.J., A. Kelley.

---

potenziale del lavoro umano, ma solo una sua parte. (Per Marx, invece la critica centrale poggiava – come noto - sulla nozione di sfruttamento).

Ebbene, la tesi che qui difendo è che un discorso sensato sulla cooperazione, nelle attuali condizioni storiche, non può porre il proprio fondamento nella funzione *sociale* della stessa. Deve piuttosto ricercarlo nella funzione *civile* della cooperazione, cioè alla sua capacità di concorrere in modo decisivo a civilizzare l'economia di mercato. Ciò comporta l'adozione della prospettiva di studio *supply-side*, anziché di quella *demand-side*. Secondo quest'ultima, la cooperativa nasce in risposta all'incapacità di imprese, sia capitalistiche sia pubbliche, di far fronte a specifici bisogni sociali oppure di dare soluzione adeguata a particolari situazioni di crisi. In presenza dei ben noti fenomeni di *market failures* e di *government failures*, la costituzione di imprese cooperative viene vista come rimedio, più o meno duraturo, ma pur sempre come un rimedio di *second best*. E' questo l'approccio ancor'oggi dominante, anche se la sua rilevanza è in forte diminuzione. L'idea centrale è che il giorno in cui si riuscisse ad eliminare o quantomeno ad attenuare gli effetti perversi associati alle situazioni di esternalità, di asimmetrie informative, incompletezza contrattuale, ecc. non ci sarebbe più bisogno della cooperazione. Quanto a dire che un mercato di concorrenza perfetta non ha bisogno di cooperative per conseguire risultati socialmente ottimali.

La prospettiva di studio *supply-side* ribalta completamente questa visione delle cose. La cooperativa è creata e mantenuta in vita dalle risorse e dalla passione di persone che pongono la libertà positiva – cioè la libertà *per* ovvero la *libertas electionis* - in cima al proprio sistema di valori. A differenza della libertà *da*, che dice dell'assenza di costrizioni (*libertas indifferentiae*), la libertà *per* è la libertà in vista di un fine, che nel caso di specie è il potere di esercitare il controllo sull'attività di impresa. Anche il lavoratore dipendente dell'impresa capitalistica è libero *da* – dal momento che in un'economia di mercato, nessuno è obbligato ad accettare una data occupazione – ma non è libero *di* esercitare la propria piena autonomia. E' dunque l'interesse primario per la libertà positiva a far nascere le cooperative, che vi sia o meno la sollecitazione proveniente dalla esistenza di

---

bisogni sociali non soddisfatti, oppure da situazioni particolari di insicurezza economica.

In sostanza, l'approccio *supply-side* dice, basicamente, che quello cooperativo è uno dei modi più avanzati, oggi, di pensare al lavoro umano come occasione di autorealizzazione della personalità e non solo come fattore di produzione dei beni. Già Alfred Marshall aveva chiaramente intuito, con la sua analisi del "substitution principle", che il lavoro è un input assai particolare perché è, al tempo stesso, mezzo di produzione dei beni e mezzo di creazione del carattere umano. Quanto a dire che chi sceglie di lavorare in cooperativa sceglie anche, implicitamente, di forgiare in un certo modo, piuttosto che in un altro, il proprio carattere. Solamente una visione riduzionista dell'attività lavorativa può far ritenere equivalenti il lavoro inteso come un *facere* (quello tipico del lavoratore dipendente) e il lavoro come un *agere* (quello tipico del socio-lavoratore di cooperativa).

La linea di pensiero dell'economia civile – una linea squisitamente italiana che affonda le sue radici filosofiche nell'Umanesimo civile del XV secolo <sup>5</sup> - in quanto fa propria la prospettiva di studio *supply-side*, rappresenta oggi l'orizzonte culturale più promettente per edificare una nuova teoria della cooperazione in grado di superare le aporie della vecchia teoria della cooperazione. Non è difficile darsene conto. La vecchia teoria pone infatti il proprio fondamento teorico nel mainstream economico, un sistema di pensiero questo che, giudicando non scientifico ogni discorso in cui entrano elementi quali valori, motivazioni intrinseche, sentimenti morali, virtù, mal si presta a funzionare da supporto ad una teoria che voglia indagare e spiegare una realtà come quella della cooperazione in cui tali elementi giocano un ruolo decisivo. Ecco perché una teoria non meramente funzionalistica della cooperazione non può che riconoscersi nella prospettiva di studio dell'economia civile.

3. Un modo per mettere alla prova la valenza esplicativa dell'approccio *supply-side* è quello di interrogarsi a proposito del *fundamentum divisionis* tra impresa cooperativa e impresa capitalistica. Sono noti gli elementi identitari che

---

<sup>5</sup> Si veda L. Bruni, S. Zamagni, *Economia Civile*, Bologna, Il Mulino, 2004.



---

caratterizzano la cooperativa: la governance democratica; lo scambio mutualistico; l'indisponibilità per il singolo socio di accedere alle riserve indivisibili; il principio della porta aperta; la mutualità esterna e pochi altri. (Nel 1995, l'ICA ha approvato il "Cooperative Identity Statement" che oggi funge da metrica dell'identità cooperativa). Ma di cosa sono conseguenza questi elementi? Qual è – direbbe il filosofo – il principio sintetico a priori che dà un senso preciso a queste caratteristiche?<sup>6</sup>

Per rispondere, conviene partire dalla considerazione che l'azione economica, quale che essa sia, è sempre un'azione comune, "un'azione, cioè, che per essere compiuta ha bisogno del concorso intenzionale di due o più soggetti".<sup>7</sup> (p.14). A ben considerare, è il fatto della divisione del lavoro a conferire alle azioni economiche lo status di azioni comuni. In tal senso, un'economia di mercato che – come noto – è fondata sulla divisione del lavoro è un mondo densamente popolato di azioni comuni. Seguendo Viola, tre sono gli elementi identificativi dell'azione comune. Il primo è che essa non può essere condotta a termine senza che tutti coloro che vi prendono parte siano consapevoli di ciò che fanno. Il mero convenire o ritrovarsi di più individui non basta alla bisogna. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. E' proprio questo elemento a differenziare quella comune dall'azione collettiva. In quest'ultima, infatti, l'individuo con la sua identità scompare e con lui scompare anche la responsabilità personale di ciò che fa. Il terzo elemento, infine, è l'unificazione degli sforzi da parte dei partecipanti all'azione comune per il conseguimento di uno stesso obiettivo. L'interazione di più soggetti all'interno di un determinato contesto non è ancora azione comune se costoro perseguono obiettivi diversi o confliggenti. Dunque, l'impresa, in quanto possiede tutti e tre questi elementi, è propriamente un'azione comune.

Diversi sono i tipi di azione comune e ciò in relazione all'oggetto della comunanza. Questa, infatti, può realizzarsi intorno ai mezzi oppure intorno ai fini

---

<sup>6</sup> Ho sviluppato, più ampiamente e con diversa angolazione di visuale, l'argomento di questo paragrafo in S. Zamagni, *Una teoria economico-civile nell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2005.

<sup>7</sup> Cfr. F. Viola (a cura di), *Forme della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2004.

---

dell'azione stessa. Nel primo caso, l'impresa sarà di tipo capitalistico e la forma che l'intersoggettività assume è, tipicamente, quella del contratto. Come si sa, nel contratto le parti devono bensì concorrere assieme alla sua realizzazione, ma ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti. Si pensi al contratto di compravendita tra un venditore e un compratore o allo stesso contratto di lavoro. Invece, quando la comunanza è declinata intorno ai fini, si ha l'impresa cooperativa. Si badi che c'è differenza tra la situazione in cui si condivide che ognuno persegua il proprio fine (come accade nella impresa capitalistica) e la situazione in cui si ha un fine comune da condividere. Si tratta della medesima differenza che passa tra un bene comune e un bene pubblico (locale). Nel primo caso, il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure da esso traggono. Come a dire, che l'interesse di ciascuno si realizza *assieme* a quello degli altri, e non già *contro* come avviene col bene privato, né *a prescindere*, come accade con il bene pubblico. In buona sostanza, mentre pubblico si oppone a privato, comune si oppone a proprio. E' comune ciò che non è solo proprio, né ciò che è *di tutti* indistintamente. In definitiva, una cooperativa è tale quando le relazioni di cui consiste sono prodotte da soggetti che si orientano reciprocamente sulla base di una specifica intenzionalità.

Quale la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione tracciata? Che quando il "comune" dell'azione si ferma ai soli mezzi, il problema da risolvere, basicamente, è quello della *coordinazione* degli atti di tanti soggetti. A ciò ha provveduto e provvede la scienza del management, a partire almeno dal pionieristico contributo di F. Taylor del 1911 (*Principles of Scientific Management*) e, nel secondo dopoguerra, da quello di Herbert Simon. D'altro canto, quando il "comune" dell'azione si estende ai fini, il problema che va risolto è come realizzare la *cooperazione*. A scanso di equivoci, è bene precisare che la nozione di cooperazione, quale qui intesa, non va confusa con la cooperazione di cui parla la teoria dei giochi. Come noto, cooperativo è un gioco quando esiste un qualche meccanismo di *enforcement* per far rispettare gli impegni presi dai giocatori, ognuno dei quali, però, persegue un fine che diverge da quello degli altri. Per dirla in termini formali, un problema di coordinazione

---

nasce dall'interdipendenza strategica di più soggetti; un problema di cooperazione, invece, nasce dalla loro interdipendenza assiologica. Come a dire che nella cooperazione quale qui intesa l'intersoggettività è un valore; nella teoria dei giochi essa è una circostanza.

Contrariamente a quel che sostengono i teorici dell'agenzia, come Jensen e Meckling, il coordinamento delle decisioni dentro l'impresa si avvale di strumenti non di mercato. Quasi mai, infatti, si usano i prezzi entro l'impresa per coordinare la divisione del lavoro. Non è pertanto accoglibile il punto di vista di Alchian e Demsetz<sup>8</sup> secondo cui: "dire ad un dipendente di battere a macchina una lettera piuttosto che catalogare un documento è come dire al droghiere di vendere questa marca di tonno piuttosto che quella marca di pane" (p.777). E ciò per la semplice ragione che è fuori dalla realtà pensare all'impresa come ad una sorta di mercato *sui generis*, dal momento che le persone che operano in un'impresa sono guidate, oltre che da comandi, anche da norme di comportamento informali, quelle che definiscono la specifica cultura d'impresa. Non ci vuol tanto a comprendere come gli effetti di tali norme sul comportamento umano siano assai diversi dagli effetti generati dal sistema dei prezzi che governa le relazioni di mercato.

La reazione di un consumatore alle variazioni del prezzo del bene che intende comprare sono certamente diverse dalla reazione che un lavoratore oppone alla competizione posizionale attuata dall'impresa in cui lavora. Mentre le variazioni di prezzo incidono sulle mie decisioni di acquisto, ma lasciano immutato il mio modello di comportamento, le regole informali vigenti nell'impresa in cui lavoro creano un costume di vita e questo induce in me una precisa aspettativa di diritti e obbligazioni. Ora, come Schlicht<sup>9</sup> lucidamente dimostra, il problema basilare che un'organizzazione d'impresa deve risolvere è quello della "coerenza psicologica" tra norme sociali e stili di lavoro, da un lato e comandi e regole formali, dall'altro. Se il manager impartisce ordini che vengono percepiti come incompatibili con le norme informali si arriva al caos organizzativo. Invero, mentre il comando dato ad una macchina non influenza la "risposta" che quella

---

<sup>8</sup> A. Alchian, H. Demsetz, "Production, information costs and economic organizations", *American Economic Review*, 62, 1972, 770-797.

<sup>9</sup> E. Schlicht, "Consistency in organizations", IZA D.P. Feb. 2003, 718.

---

macchina darà ad altri comandi, così non accade con le persone, perché ogni comando crea un precedente, e cioè l'aspettativa che situazioni simili verranno trattate, in futuro, in modo simile. E se così non è, il lavoratore reagirà facendo *shirking* oppure rifiutandosi di mettere a disposizione dell'impresa la propria conoscenza tacita.

Ebbene, si dimostra che il modello della coordinazione non scongiura affatto il rischio dell'incoerenza psicologica e quindi il rischio dell'inefficienza organizzativa. (Si veda, ad esempio, Dassein e Santos.<sup>10</sup> Il modello della cooperazione, invece, offre una tale garanzia perché esso concede ai lavoratori quella discrezione decisionale che è necessaria per adattarsi alle circostanze locali. L'adattamento, infatti, richiede sempre l'uso di informazione locale associata ad un particolare compito, informazione che appartiene esclusivamente al lavoratore adibito a quel compito. E' ormai risaputo che, date le caratteristiche dell'attuale traiettoria tecnologica, uno dei problemi centrali dell'impresa moderna è quello di come adattare reciprocamente disegno organizzativo e struttura produttiva e ciò allo scopo di sfruttare al meglio le complementarità potenziali tra le risorse (Trento e Warglien, 2001). E rispetto a tale problema il modello della cooperazione si dimostra decisamente superiore a quello della coordinazione.

Alla luce di quanto precede si può comprendere agevolmente l'insostenibilità di posizioni quali quelle di M. Pantaloni e V. Pareto, i più noti e autorevoli tra gli economisti italiani a cavallo tra i due secoli. Celebre è rimasta la sentenza di Pantaloni secondo cui "le imprese cooperative sono *imprese economiche*, cioè non sono opera di beneficenza o istituzioni caritative. Come ogni altra impresa economica, le società cooperative tendono a conseguire fini prettamente economici in modo economico, cioè sono organizzazioni tendenti a produrre beni economici con un costo minore di quello che con altri mezzi si potrebbe, a vantaggio di coloro che dell'impresa sono soci. In altri termini, è *l'egoismo* la forza che le crea e che, in seguito, le tiene in vita; è *l'interesse individuale* la forza di cui esse sono una manifestazione". (1898; corsivi nell'originale; cit. in Magliuolo, 2010, p.35). Non sostanzialmente diverso è il giudizio

---

<sup>10</sup> W. Dassein, T. Santos, "The demand for coordination", CEPR, Oct. 2003, 4096.

---

di Pareto sulle cooperative: “L’opera dei cooperatori deve essere messa tra quelle che in sociologia chiamo non-logiche. Gli effetti sono buoni e le ragioni che danno non valgono niente”. (1897; cit. in Magliulo, 2010, p.34). In sintesi estrema, la tesi paretiana può essere così resa: in un mercato perfettamente concorrenziale le cooperative non avrebbero ragione d’esistere – ciò consegue dalla teoria walrasiana dell’equilibrio economico generale -; se esistono, è perché i mercati sono imperfetti. Ne deriva che le cooperative sono enti bensì utili, ma la cui esistenza non ha fondamento logico-economico. Pare impossibile che studiosi di così alto spessore intellettuale siano potuti cadere vittime, (forse?) senza rendersene conto, dei due vizi sopra elucidati.

A poco sono valsi i tentativi generosi di autori come Rabbeno, Valenti, Lorenzori, Loria, Gobbi di modificare, almeno in parte, quel giudizio estremo. Occorrerà attendere il secondo dopoguerra inoltrato perché gli argomenti sviluppati da costoro riescano ad avere la meglio su quelli del duo Pantaloni-Pareto. E’ comunque un fatto che l’ipoteca pantaleoniana finì col gettare un lungo cono d’ombra sull’avanzamento degli studi di teoria economica sul tema in questione. Tanto che un economista importante come Francesco Vito, attendo come pochi a porre le basi di una *Economia a servizio dell’uomo* – è il titolo della sua celebre opera del 1946 – arriverà a scrivere: “Democrazia è governo di popolo: lo stesso principio si invoca per la vita dell’impresa. Anche qui vi deve essere partecipazione al governo da parte dei lavoratori cui va riconosciuta la facoltà di inviare i propri rappresentanti nell’organo direttivo dell’impresa. E’ difficile poter accettare questa argomentazione. Essa mostra di ignorare la diversità di elementi che operano nella gestione dell’impresa, da una parte, e nella condotta della vita politica, dall’altra”. (cit. in Magliulo, 2010, p.47). Eppure, se il principio democratico ha un senso, non si vede perché esso debba averlo nella sfera politica e non anche in quella economica. E’ ovvio i modi d’esercizio della democrazia nelle due sfere, saranno diversi ma ciò non intacca la cogenza valoriale del principio.

---

4. Si pone la domanda: come fare per risolvere positivamente un problema di cooperazione? Bratman <sup>11</sup>dà una risposta, convincente quando indica le tre condizioni seguenti. In primo luogo, ciascun partecipante all'azione comune assume come rilevante, e quindi meritevole di rispetto, le intenzioni degli altri e sa che ciò è reciproco. E' questa la condizione di *mutual responsiveness*, per la quale non basta che i soci intendano fare la stessa azione; occorre anche che vogliano farla insieme. In secondo luogo, ciascuno si impegna in un'attività congiunta – sia pure per ragioni diverse – e sa che anche gli altri intendono fare lo stesso. E' il *commitment to the joint activity*, secondo cui è di fatto impossibile quantificare il contributo specifico di ciascuno al prodotto congiunto. Infine, ognuno si impegna ad aiutare gli altri nei loro sforzi così che il risultato finale possa essere conseguito al meglio. (*Commitment to mutual support*). Si osservi che l'aiuto reciproco deve manifestarsi mentre si svolge l'attività congiunta, non *a latere*, né al termine dell'azione. Tale impegno non va dunque confuso né con l'atteggiamento autointeressato né con l'altruismo disinteressato. Essendoci una congiunzione degli interessi, nel prestare il proprio aiuto agli altri si continua a perseguire il proprio interesse. In altri termini, il socio cooperatore proprio in ragione della preoccupazione per il suo benessere si interessa del benessere degli altri soci. (Dworkin, 1992). E' questa la specifica interpretazione del principio di reciprocità che l'impresa cooperativa attua. Per fare memoria. Il principio di reciprocità suona così: ti do (o faccio) qualcosa affinché tu possa a tua volta dare (o fare) qualcosa ad altri o, se del caso, a me. Al contrario, il principio dello scambio di equivalenti che sta alla base dell'agire capitalistico recita: ti dò (o faccio) qualcosa purchè tu mi dia in cambio l'equivalente di valore. A sua volta, il principio di filantropia o dell'altruismo puro recita: ti do a patto che tu non mi dia alcunché; anzi, neppure voglio conoscere la tua identità.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> M. Bratman, "Shared cooperative activity", in Id. (a cura di), *Faces of Intention*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

<sup>12</sup> Si noti che mentre la filantropia è pienamente compatibile con l'agire capitalistico, il principio di reciprocità è da quest'ultimo escluso. Per un approfondimento del tema e per l'analisi delle conseguenze cui portano i tre principi rinvio a S. Zamagni, "L'economia delle relazioni umane", in P. Sacco e S. Zamagni (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino, 2002.

---

Cosa deve fare una cooperativa per soddisfare queste condizioni? Per un verso, deve rendere pervia la via della comunicazione tra i soci cooperatori adottando la via della deliberazione; per l'altro verso, deve impegnarsi a praticare l'equità, evitando sia l'asservimento sia lo sfruttamento. (Viola, 2004). Vediamo di chiarire cominciando dal primo requisito. La comunicazione è cosa diversa dall'informazione. Mentre, un'informazione completa è tutto quel che serve ai fini della soluzione di un problema di coordinazione delle decisioni, la cooperazione presuppone la messa in pratica di una particolare forma di democrazia deliberativa: l'esercizio tra i membri dell'impresa dell'opzione *voice*. È a Hirschman che si deve l'importante distinzione tra le opzioni *exit* e *voice* e l'affermazione che, mentre la prima troverebbe quale luogo idealtipico di applicazione la sfera dell'economico, la seconda troverebbe spazio, invece, nella sfera politica. Ebbene, il significato, proprio e unico ad un tempo, dell'agire cooperativo è quello di estendere l'esercizio della *voice* alla sfera delle relazioni economiche. Come è noto, il processo deliberativo postula la possibilità dell'autocorrezione e quindi che ciascun soggetto ammetta, *ab imis*, la possibilità di mutare le proprie preferenze alla luce delle ragioni addotte dagli altri. Ciò implica che non è compatibile col metodo deliberativo la posizione di chi, in nome della posizione occupata nella gerarchia di potere, si dichiara impermeabile alle altrui ragioni. È in vista di ciò che la deliberazione presuppone, necessariamente, la comunicazione. Secondo Cohen (1989), la cooperazione si basa sulla "deliberazione focalizzata sul bene comune" in cui chi vi partecipa si dichiara disponibile a mettere in gioco le proprie preferenze iniziali, perché "le preferenze e le convinzioni rilevanti sono quelle che emergono da o sono confermate per mezzo della deliberazione" (p.69).

Una cooperativa che non comprendesse questa sua specifica peculiarità e che in nome dell'efficienza scimmiettasse il *modus operandi* dell'impresa capitalistica – nella quale non può trovare posto per definizione alcun processo deliberativo – sarebbe votata a sicura eutanasia. Anche perché l'impresa cooperativa è assai meglio equipaggiata della gemella capitalistica per sfruttare le potenzialità della rete come forma endogena di organizzazione che consente ai suoi utilizzatori di beneficiare di esternalità dinamiche, complementarità

---

strategiche e fenomeni cumulativi. E' bensì vero che per costruire una rete basta la coordinazione, ma è del pari vero che le strutture reticolari danno il massimo dei loro vantaggi quando sono soddisfatte le tre condizioni di cui parla Bratman (1999). Ebbene, sono dell'avviso che il movimento cooperativo italiano sia oggi nelle condizioni di poter adottare, ai fini della realizzazione della democrazia interna nelle imprese di grandi dimensioni, il modello deliberativo, promovendo la costituzione di veri e propri *forum deliberativi* su base territoriale. Mentre rinvio alla letteratura in argomento (v. Baccaro)<sup>13</sup> per la precisazione delle regole di funzionamento dell'istituto dei forum deliberativi e, più in generale, per la discussione delle principali difficoltà relative alla loro implementazione, mi preme qui indicare alcune ragioni specifiche a sostegno della raccomandazione.

Una prima ragione ha a che vedere con il fatto che la cooperazione è, per sua natura, il luogo privilegiato del pluralismo identitario, il luogo cioè che è capace di ospitare soggetti che si riconoscono in identità – culturali, religiose, etniche – diverse. Ora, mentre la crisi delle forme della rappresentanza tradizionali (sia politiche sia sindacali) trova il principale fattore esplicativo nel fenomeno della multiappartenenza, questo stesso fenomeno costituisce un punto di forza per la cooperazione. La spiegazione è presto data. La rappresentanza "fordista", in quanto volta alla tutela degli interessi, ha bisogno di unire le forze per accrescere il potere negoziale – "l'unione fa la forza" si era soliti dire – ma per unire le forze occorre che tra i soggetti rappresentati vi sia una certa omogeneità delle funzioni di preferenza individuali. (Per dirla in termini tecnici, occorre che la media e la mediana della distribuzione delle preferenze individuali non divergano troppo). Quella della cooperazione, invece, è basicamente una rappresentanza di identità e di valori e pertanto la pluriappartenenza dei soggetti che partecipano ai forum deliberativi non solamente non è un ostacolo, ma un fattore di vantaggio comparato. Invero, quando i problemi più seri da risolvere sono quelli che concernono il senso dell'agire e soprattutto quelli riguardanti la scelta dei fini – e non già la scelta dei mezzi meglio atti a raggiungere un fine dato – la pluriappartenenza aiuta a trovare la via d'uscita.

---

<sup>13</sup> M. Baccaro, "Stato e società civile", in *Stato e Mercato*, 72, 2004.



---

C'è una seconda ragione che parla a favore dell'adozione del modello deliberativo per realizzare democrazia d'impresa. Si tratta del fatto che tale modello costituisce, il miglior antidoto contro il pericolo che i soggetti della cooperazione possano essere "catturati" nelle maglie del sistema politico, come effetto del richiamo del partito-centrismo. In breve, si tratta di questo. Una delle più significative e vistose tendenze in atto nelle democrazie dell'Occidente avanzato è l'impiego, da parte delle coalizioni partitiche, delle reti sociali della società civile per guadagnare consensi alle loro piattaforme elettorali. La crisi della forma partito – evidenziata dal calo massiccio degli iscritti – induce, per così dire, i partiti a ricercare il consenso necessario per vincere le elezioni all'interno della società civile organizzata. Chiaramente, le reti sociali sono lo strumento più efficace a tale scopo. Al tempo stesso, esse ottenengono in cambio dalla politica non solamente risorse per finanziare le proprie attività, ma soprattutto l'accoglimento nei programmi politici di alcune almeno delle proprie proposte e dei propri valori guida. Non v'è chi non veda i rischi, per l'idea stessa di democrazia, insiti in tali "liasons dangereuses" tra società politica e società civile. Ebbene, i forum deliberativi sono l'antidoto più efficace contro il rischio di tali degenerazioni del principio democratico. D'altro canto, cosa ce ne faremmo, di una cooperazione che, anziché adoperarsi per fondare e istituzionalizzare il civile si "accontentasse" di sostenere, con gli strumenti tipici del collateralismo, il politico?

L'altro requisito – come sopra si diceva – è il *commitment* per l'equità *interna*. Il libero coerire dei soci a formare la cooperativa trova la sua giustificazione prima nel fine di bandire sia l'asservimento sia lo sfruttamento. L'idea di cooperazione si distingue da quella di coordinazione proprio in ciò che, mentre quest'ultima postula la gerarchia, la prima presuppone la pari dignità dei soggetti e degli ambiti in cui essi operano. La cooperazione – osserva John Rawls – esige assai più della coordinazione, in quanto si basa su regole e procedure accettate e fatte proprie da tutti i partecipanti. E' bensì vero, infatti, che in ogni azione comune, e quindi in ogni impresa, c'è bisogno che qualcuno eserciti la funzione di comando per far convergere le singole volontà. Ma mentre nell'impresa capitalistica il comando discende dalla gerarchia di potere, che può

---

essere applicata in modo più o meno autoritario a seconda delle caratteristiche personali, nella cooperativa esso è associato all'autorità in maniera tale che nessuno può imporre agli altri il proprio modo di intendere l'azione comune. Se ne trae che la cooperativa che fondasse la propria struttura di governance sul modello della gerarchia, anziché su quello dell'autorità, perderebbe l'occasione più preziosa di valorizzazione della propria specificità identitaria. Vedo di spiegarmi.

Come suggeriscono Besley e Ghatak,<sup>14</sup> una "missione" consta di un insieme di attributi di un progetto tali che i soggetti che prendono parte alla sua realizzazione valutano il suo successo al di là del reddito monetario che essi ricevono dalla realizzazione del progetto stesso. In tal senso, la cooperativa può essere vista come un'organizzazione *mission-oriented* che trae forza dalle motivazioni intrinseche degli agenti. Motivato è l'agente che persegue un determinato fine perché sa che vi è un beneficio intrinseco nel fare una certa cosa o nel comportarsi in un certo modo. Chiaramente, l'esistenza di una missione, mentre riduce il bisogno di negoziare schemi di incentivo pecuniario, aumenta l'importanza, al fine di ottimizzare lo sforzo degli agenti, degli aspetti non pecuniari dell'assetto organizzativo d'impresa.

In termini simbolici, questo significa assumere, per il generico soggetto *i-mo*, una funzione di utilità del tipo:  $U_i = a w_i + (1 - a) m_i$ , dove  $w_i$  denota la remunerazione pecuniaria,  $m_i$  la motivazione intrinseca e  $a$  ( $0 < a < 1$ ) il peso attribuito alla prima componente e  $(1-a)$  il peso attribuito alla seconda. Ora, poiché le motivazioni intrinseche differiscono, in generale, da persona a persona, delle due l'una: o l'impresa *mission-oriented*, come è appunto la cooperativa, riesce a organizzare tale diversità e allora potrà conseguire consistenti guadagni di produttività, oppure non ci riesce ed allora cadrà vittima di conflitti paralizzanti. Ecco perché il manager della cooperativa deve saper "far bene" quanto l'omologo della capitalistica e in più fare altro; vale a dire deve saper miscelare in modo ottimale  $w$  e  $m$ , incentivi materiali e incentivi relazionali. Che se, perché preso da smania imitativa dovuta ad una sorta di complesso d'inferiorità, il manager cooperativo insistesse sulla sola variabile  $w$ , questi finirebbe con il

---

<sup>14</sup> T. Besley, M. Ghatak, "Competition and incentives with motivated agents", CEPR, 2005, 4641.

---

provocare quell'effetto di spiazzamento di cui parla Frey (1997): le motivazioni intrinseche vengono come narcotizzate da quelle estrinseche. E' questa un'eventualità che Gibbons,<sup>15</sup> entro un diverso contesto di discorso, dimostra di non escludere affatto quando scrive: "Una possibilità che preoccupa è che le pratiche di management basate sui modelli economici [tradizionali] possono ridurre o anche distruggere realtà non economiche come le motivazioni intrinseche e le relazioni sociali" (p.130). Sarebbe veramente paradossale che in un periodo storico come l'attuale in cui le imprese capitalistiche vanno scoprendo che la sostenibilità economica non può essere assicurata con i soli controlli e incentivi materiali, il movimento cooperativo si lasciasse sfuggire l'occasione di utilizzare le specificità della forma cooperativa d'impresa per raggiungere obiettivi che non sono raggiungibili per via di coordinazione. E' un fatto che nell'attuale economia della conoscenza le imprese investono risorse crescenti per migliorare la qualità delle relazioni tra lavoratori, dentro e fuori il luogo di lavoro. (Si pensi alle varie pratiche di *teambuilding*). Ed è del pari noto che gli schemi di compensazione basati sulla performance individuale sono assai meno diffusi degli schemi di compensazione di squadra. Ciò per l'ovvia ragione che il successo di impresa dipende sempre più dal capitale di connessione (*connective capital*), che è la somma del capitale umano del singolo lavoratore e del capitale di relazione, cioè dell'insieme degli investimenti che il singolo effettua per collegarsi agli altri.<sup>16</sup> L'impresa cooperativa da sempre ha dimostrato di saper porre in atto tali comportamenti.

5. Il cooperativismo si trova oggi ad un punto di svolta, il che dice della vitalità di una forma di impresa che ha saputo vincere non poche sfide nel corso della sua storia. Guardando al futuro, quali le sfide più impegnative che la cooperazione si troverà ad affrontare? Ne indico due, quelle che mi paiono le più qualificanti e al tempo stesso le più delicate per la forma di impresa cooperativa.

---

<sup>15</sup> R. Gibbons, "Incentives in organizations", *Journal of Economic Perspectives*, 12, 1998, 13-32.

<sup>16</sup> Si veda lo studio teorico di L. Becchetti, G. Gianfreda, N. Pace, "Human resource management and productivity in the trust game corporation", *International Review of Economics*, 59, 2012, 3-20.

---

La prima sfida concerne l'esigenza di rendere pluralistico l'assetto istituzionale delle nostre economia di mercato. Come noto, il vantaggio comparato dell'impresa di capitali rispetto a quella cooperativa poggia sulla seguente asimmetria tra capitale e lavoro. Mentre la proprietà dei beni capitali può essere trasferita da un soggetto all'altro, la capacità di fornire lavoro è inalienabile.<sup>17</sup> Ne deriva che un'impresa può ottenere gli input di capitale di cui abbisogna sia da uno stock di beni di sua proprietà sia da un flusso di servizi ottenuti da beni presi a prestito. Il lavoro invece può essere ottenuto solamente nella forma di un flusso di servizi, dal momento che non esiste lo stock di lavoro. Ma v'è di più. Mentre il fornitore di lavoro non può trovarsi in luoghi diversi nella medesima unità di tempo, il fornitore di capitale può non partecipare personalmente al processo produttivo al quale cede le proprie "macchine" (o l'uso delle stesse). Conseguenza da ciò è che quando i diritti di controllo sull'impresa sono attribuiti a chi fornisce lavoro (oppure richiede servizi) è impossibile trasferire il controllo da un soggetto all'altro senza sostituire i servizi dell'uno con quelli dell'altro. Non così nell'impresa capitalistica nella quale i diritti di voto (e dunque in controllo) associati alle quote di capitale possedute possono passare dall'un socio all'altro senza che questo comporti alcuna variazione nei beni capitali a disposizione dell'impresa. Da quanto precede si trae la conclusione che è bene che in un'economia di mercato possano operare, in condizioni di sostanziale (non già formale) parità imprese capitalistiche e imprese cooperative. Infatti, così come vi sono settori produttivi nei quali la non alienabilità del lavoro costituisce un fattore di vantaggio comparato, vi sono del pari settori in cui è l'alienabilità del fattore capitale a fare aggio. Il progresso economico ha dunque bisogno di un mercato plurale.<sup>18</sup>

C'è un altro argomento che parla a favore della necessità di giungere a pluralizzare le forme di impresa che operano nel mercato. Si tratta dell'esigenza di mitigare la rilevanza crescente, oggi, delle esternalità pecuniarie. A differenza delle esternalità tecniche che provocano una divergenza tra costo privato e

---

<sup>17</sup> Rinvio a G. Dow (2004) per un'analisi acuta sul punto.

<sup>18</sup> Si veda C. Borzaga, S. Depedri, G. Galera, "L'interesse delle cooperative per la comunità", in L. Bagnoli (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*, Roma, Carocci, 2010. Si veda anche C. Borzaga, J. Defourny (a cura di), *The emergence of social enterprise*, London, Routledge, 2001.

---

costo sociale di produzione di un bene o servizio – si pensi al celebre esempio di Pigou della fabbrica che inquina l'ambiente emettendo fumi – le esternalità pecuniarie sono le conseguenze inattese delle variazioni di prezzo. In quanto tali, esse costituiscono non già un caso di fallimento del mercato come le esternalità tecniche, ma il modo fisiologico in cui opera il meccanismo stesso di mercato. Questo significa che il sistema dei prezzi non è solamente un efficace meccanismo di allocazione delle risorse – come sta scritto in tutti i testi di economia – ma anche un invisibile strumento di distribuzione dei redditi e della ricchezza – come quasi mai viene messo in chiara evidenza. Ne deriva che il mercato tende di per sé a generare, endogenamente, disuguaglianze sociali attraverso l'opera delle esternalità pecuniarie. E' noto che quando tali disuguaglianze superano una certa soglia è la stessa efficienza di lungo periodo a risentirne, perché questa dipende dall'equità che si consegue nel breve periodo. Ebbene, la cooperazione, nella misura in cui riduce la forza distruttiva delle esternalità pecuniarie – e ciò per la semplice ragione che i momenti della produzione e della distribuzione del reddito nella cooperativa sono simultanei – opera per migliorare la giustizia correttiva che è necessaria per assicurare l'efficienza di lungo periodo. Ecco perché favorire la presenza nel mercato di un vasto settore cooperativo è strategia assai più efficace (e meno costosa) che tenere in vita un intrusivo welfare state.<sup>19</sup>

La seconda grossa sfida che la cooperazione deve affrontare – e possibilmente vincere – nella stagione della finanziarizzazione dell'economia, è quella che concerne la questione di come assicurare il finanziamento del processo di crescita dell'impresa senza mettere a repentaglio l'identità stessa della cooperativa. Su tale piano, l'esperienza e il contributo teorico- economico italiano sono di decisiva rilevanza.<sup>20</sup>

Rimettendo all'autonomia statutaria della cooperativa le decisioni in merito all'utilizzo degli strumenti finanziari più appropriati, la normativa italiana pone un

---

<sup>19</sup> B. Jossa sottolinea piuttosto la capacità dell'impresa cooperativa di generare esternalità (tecniche) positive (quali riduzioni della disoccupazione, contenimento dell'inflazione da costi) e scrive: "Questi pregi, che nel complesso appaiono notevoli, portano a dire che le cooperative sono beni pubblici e, come tali, hanno diritto per la teoria economica, a benefici fiscali", in "Cooperativismo e teoria economica" in V. Buonocore, B. Jossa (a cura di), *Organizzazioni economiche noncapitalistiche*, Bologna, Il Mulino, 2003.

<sup>20</sup> Rinvio a S. e V. Zamagni, *La Cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2007, per i dettagli di quanto segue nel testo.

---

problema di straordinaria delicatezza: come può una cooperativa, a mutualità prevalente, controllare una società di capitali (in cui lavorano persone non socie della cooperativa) oppure servirsi dei nuovi strumenti finanziari (imputandoli persino a capitale sociale) e conservare integra la propria identità? E' bensì vero che le norme limitano il potere dei sottoscrittori dei nuovi strumenti, ma non la partecipazione patrimoniale. E' altresì vero che lo scopo mutualistico dei soci cooperatori non viene cancellato per consentire il conseguimento del fine lucrativo a coloro che sono portatori dei nuovi titoli, ma non c'è forse il rischio di un effetto di spiazzamento (*crowding out*) e ciò nel senso che lo scopo lucrativo finisca con lo spegnere lo scopo mutualistico? Come si comprende, si tratta di questioni veramente fondazionali che pongono la cooperazione di fronte alla apparente alternativa tra conservare l'identità (e rinunciare ad espandersi) e crescere (e accettare lo snaturamento). Ma a ben considerare, la realtà non va soggetta ad un tale dilemma.

E' certamente vero che le società partecipate (siano o no quotate in borsa) non potranno avere la medesima funzione obiettivo – se vorranno essere interessanti per i partner non cooperativi – delle cooperative partecipanti. Ma ciò non implica affatto che il gruppo cooperativo debba replicare il modello di governance del gruppo capitalistico omologo, né abbia bisogno di adottare una gestione strategica basata sul principio del cosiddetto *shareholder value*, cioè la massimizzazione del valore per l'azionista. Se il gruppo cooperativo realizza un modello esteso di governo in cui il management adempie doveri fiduciari nei confronti di tutte le classi di stakeholder, allora scompare il potenziale conflitto di interesse tra soci di capitale e soci che rappresentano, entro il gruppo, gli interessi delle imprese cooperative.

Due però le condizioni necessarie che vanno soddisfatte a tale scopo. La prima è quella di respingere, la tentazione della doppia moralità: si gestisce il gruppo cooperativo con una logica diversa, anzi antagonista, rispetto alla logica che viene seguita all'interno delle singole cooperative controllanti. La duplicità di logiche di conduzione degli affari porta sempre, prima o poi, ad esiti perversi. La ragione è che, il management del gruppo cooperativo verrebbe a trovarsi nella posizione del *double agent*, di chi cioè vive due rapporti di agenzia nei confronti

---

di due diversi principali: l'uno è il rapporto con i soci di capitale; l'altro con i soci cooperatori. Ora, poiché le funzioni obiettivo dei due principali sono tra loro incompatibili, il management non potrà che cedere, a lungo andare, alle richieste dei soci di capitale, dal momento che costoro sono in grado di avanzare minacce credibili circa la permanenza nel gruppo stesso. Infatti, lo scopo di questi ultimi non è mutualistico e dunque i soci di capitale mai potranno vincoli all'obiettivo della massimizzazione del profitto, vincoli che non siano quelli legali o al più quelli della responsabilità sociale dell'impresa come usualmente intesa.

La seconda condizione necessaria che va soddisfatta è l'accoglimento da parte della dirigenza del gruppo cooperativo della strategia del *democratic stakeholding* intesa come superamento del *managerial stakeholding*. Mentre quest'ultimo è un modello di governance in cui è il manager o, al più, il consiglio di amministrazione a cercare, in modo più o meno paternalistico, di comporre i vari interessi in gioco, con il *democratic stakeholding* si cerca di offrire a tutti coloro che intrattengono rapporti con il gruppo la possibilità reale (non virtuale) di partecipare al processo deliberativo nelle forme che, a seconda delle situazioni, si riterranno più adeguate. Non basta – si badi – la trasparenza della comunicazione, non basta cioè dare informazioni corrette e veritiere. Né basta la consultazione di tipo concertativo (come si sa, parecchie assemblee solo in apparenza realizzano la partecipazione democratica diretta). Quel che si richiede è l'*accountability* da parte del management verso tutti gli stakeholder. Che si tratti di compito non facile da assolvere è fuor di dubbio, ma è certamente possibile, a condizione che ci si liberi da anchilosanti retaggi ideologici. Intanto il cammino verso il *democratic stakeholding* è già iniziato, favorito in ciò dalle leggi 366/2001 e 220/2002 di riforma della vigilanza. Si tratta dunque di proseguire elevando il livello del dibattito scientifico e politico già in corso.

Può essere d'interesse conoscere che, già da qualche tempo, nel mondo occidentale, si va parlando di un nuovo modello di economia di mercato, noto come "capitalismo condiviso" (*shared capitalism*). Kruse et Al. <sup>21</sup> definiscono il capitalismo condiviso come un sistema di incentivi organizzativi che mira ad allineare gli interessi dei dipendenti e quelli dei proprietari attraverso la

---

<sup>21</sup> D. Kruse, R. Freeman, J. Blasi (2008), "Do workers gain by sharing?", NBER, August, 14233.

---

condivisione sia del residuo sia della partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali. L'evidenza empirica, a tutt'oggi disponibile, mostra che, laddove applicato, questo modello organizzativo accresce significativamente il valore di indicatori quali la lealtà, la produttività, la soddisfazione del lavoro, la remunerazione e altri ancora. La nozione di *share value* (valore condiviso) di cui parlano oggi M. Porter e i cultori dello *humanistic management*, è tipicamente italiana, legata come è alla tradizione aziendalistica italiana e, più in generale, alla linea di pensiero dell'economia civile. L'idea del valore condiviso ha visto nel cooperativismo la forma più alta e più avanzata di realizzazione.

6. Per concludere. Nel contesto di economie di mercato quali sono quelle che oggi conosciamo, è possibile che imprese il cui *modus operandi* è fondato sul principio di mutualità (interna ed esterna) riescano, non solamente a sopravvivere, ma anche ad espandersi? In altro modo, quale spazio possono conquistarsi imprese di tipo cooperativo in un ambito come quello economico dove la spinta alla impersonalità e alla adozione di codici non democratici è ancora così forte? Conosciamo la risposta di coloro che si riconoscono nella linea di pensiero Polanyi - Hirschman - Hirsch - Hollis, per citare solamente gli autori più rappresentativi. L'idea centrale di costoro è che gli agenti economici, intervenendo nel mercato regolato dal solo principio dello scambio di equivalenti, e non anche dal principio di reciprocità, sono indotti ad adottare comportamenti esclusivamente autointeressati. Con l'andar del tempo, essi tenderanno a trasferire questi modi ad altri, anche a quelli che inizialmente fossero governati da atti virtuosi. (Virtuoso è l'atto che non semplicemente è nell'interesse comune, ma che è compiuto perché è nell'interesse comune). E' questa la tesi del contagio così cara a K. Polanyi secondo cui: "il mercato avanza sulla desertificazione della società". E' questa anche la posizione teorica di Bruno Jossa che tuttavia parte da una diversa prospettiva di sguardo. Per l'economista napoletano la vera ragion d'essere della cooperazione non è tanto nello scopo mutualistico – vera e propria invenzione, per Jossa, dei cultori del diritto escogitata per assegnare una adeguata collocazione giuridica all'impresa cooperativa – quanto piuttosto nel fine ultimo di superare, per mezzo dell'abolizione della divisione in classi della



---

società, il sistema capitalistico. In altri termini, la cooperazione è vista come strumento privilegiato per giungere, per via democratica e non rivoluzionaria, alla società socialista.<sup>22</sup>

Come si comprende, se avessero ragione questi autori, ben poche sarebbero le speranze di poter dare una risposta positiva all'interrogativo sopra posto. Ma, per fortuna, la situazione non è così disperata come potrebbe apparire a prima vista. In primo luogo, l'argomento che regge la linea di pensiero qui in discussione sarebbe accettabile se si potesse dimostrare che esiste un nesso causale tra disposizioni e istituzioni che risparmiano le virtù, un nesso in forza del quale si potesse arrivare a sostenere che, operando sul mercato capitalistico, gli agenti arrivano, col tempo, ad acquisire per contagio una costituzione morale prettamente individualistica. Ora, a prescindere dalla circostanza che una tale dimostrazione non è mai stata prodotta, il fatto è che persone con disposizioni virtuose, agendo in contesti istituzionali in cui le regole del gioco sono quelle classiche del mercato capitalistico, tendono ad ottenere risultati superiori rispetto a quelli ottenuti da soggetti mossi da disposizioni egocentriche. Un esempio, per tutti: si pensi alle molteplici situazioni descritte dal dilemma del prigioniero. Giocato da soggetti non virtuosi - nel senso sopra specificato - l'equilibrio cui essi arrivano è sempre un risultato subottimale. Giocato invece da soggetti che attribuiscono un valore intrinseco, cioè non solo strumentale, alla strategia cooperativa il medesimo gioco conduce alla soluzione ottimale. Generalizzando un istante, il fatto è che il soggetto virtuoso che opera in un mercato che si regge sul solo principio dello scambio di equivalenti "fiorisce", perché fa ciò che il mercato premia e valorizza, anche se il motivo per cui lo fa non è il conseguimento del premio. In tal senso, il premio rafforza la disposizione interiore, perché rende meno "costoso" l'esercizio della virtù.

In secondo luogo, la tesi di Polanyi e degli altri studiosi sopra citati esige, per essere valida, che le disposizioni virtuose conseguano ai comportamenti, mentre è vero esattamente il contrario. Neppure il behaviorismo più spinto arriva a

---

<sup>22</sup> B. Jossa, *La teoria economica delle cooperative di produzione e la possibile fine del capitalismo*, 2 voll., Torino, Giappichelli, 2005 ed anche Id, *Esiste un'alternativa al capitalismo? L'impresa democratica e l'attualità del marxismo*, Roma, Manifestolibri, 2010.

---

sostenere che il comportamento è un *prius* rispetto alle disposizioni d'animo. Non solo, ma se quella tesi fosse vera, non si riuscirebbe a spiegare perché, nelle condizioni storiche attuali caratterizzate dalla dominanza di istituzioni che "economizzano la virtù", si assiste ad una fioritura delle organizzazioni di volontariato, delle cooperative, delle cooperative sociali, delle imprese sociali, delle organizzazioni non governative – cioè degli enti non profit. Questo accade perché la natura di ciò che induce l'attore a scegliere di comportarsi in modo virtuoso è rilevante. Infatti, che un soggetto si comporti in modo virtuoso per paura della sanzione (legale o sociale che sia) oppure perché intrinsecamente motivato a comportarsi in tal modo fa differenza e tanta.

E' per certi aspetti paradossale che la cooperazione abbia prodotto molta più cultura, cioè *pensiero pensante*, durante l'Ottocento che non durante il Novecento, quando non ha saputo resistere al richiamo e alle tentazioni del *pensiero calcolante*. Non è certamente stato un errore aver dedicato così tante attenzioni (e investimenti) alla formazione manageriale dei quadri e dei dirigenti perché si dotassero delle più sofisticate tecniche di gestione e di organizzazione. L'errore – semmai – è stato quello di non aver compreso che le discipline manageriali non sono neutrali rispetto alla forma istituzionale di impresa alla quale si vanno ad applicare. La scienza tayloristica del management è nata e si è articolata per le esigenze specifiche dell'impresa capitalistica. Come si è potuto allora pensare che gli stessi strumenti e il medesimo impianto di discorso potessero andare altrettanto bene per l'impresa cooperativa? L'errata interpretazione di un fenomeno genera sempre un'errata individuazione dei problemi da affrontare e spinge ad azioni generatrici di effetti perversi. (Si pensi alle conseguenze nefaste dell'isomorfismo organizzativo)

Il movimento cooperativo italiano deve oggi trovare, i modi – che certamente esistono – di attuare quella differenziazione organizzativa che sola può consentire di far emergere la specificità dell'azione comune quando la comunanza si estende ai fini dell'azione stessa. Sarebbe veramente paradossale che, in una fase storica come l'attuale, caratterizzata dalla fine del taylorismo e nella quale l'impresa capitalistica inizia ad adottare principi organizzativi che sono propri del DNA dell'impresa cooperativa, quest'ultima continuasse a rincorrere lo

---

stile di governo della prima. Ecco perché c'è bisogno di una nuova, cioè diversa, teoria economica della cooperazione. E non v'è chi non veda come il contributo del pensiero economico italiano sia a tale fine semplicemente indispensabile.