

# **Etica e forme di governo come fattori di efficienza nella promozione delle imprese cooperative**

**(traccia della relazione introduttiva al dialogo di EconomEtica su “Etica ed economia della cooperazione” del 27 marzo 2006, presso l’Università Milano Bicocca)**

di Lorenzo Sacconi

La cooperazione è una significativa realtà economica del paese. Essa ha avuto un forte tasso di crescita sia in termini di contributo al PIL sia in termini di addetti, in tempi in cui le grandi imprese in Italia hanno invece perso sia in quote di mercato che in addetti (tranne che nel caso delle *public utilities*, che per altro si avvantaggiano del fatto di operare in settori protetti dalla concorrenza). Il movimento cooperativo si pone perciò legittimamente la domanda circa quali strumenti, forme organizzative e societarie, forme di governance, criteri di gestione, possano sostenere tale crescita, e al contempo garantire che la cooperazione sia in grado di perseguire la funzione sociale per la quale essa ha nel nostro ordinamento un riconoscimento costituzionale. Ciò che intendo discutere quindi è come debba essere “promossa” la crescita del settore e delle singole imprese cooperative, e quale relazione vi sia tra tutto questo e i principi etici e le forme di governo della cooperazione.

Mi occuperò quindi di “promozione cooperativa”. La promozione è uno dei valori costitutivi del movimento cooperativo. Fa parte della sua “costituzione etica”, come risulta da numerose carte di valori sia internazionali che nazionali. Due tra i principi di Rochdale infatti recitano:

*“EDUCATION. All cooperative societies should make provision for the education of their members, officers, and employees and of the general public in the principles and techniques of cooperation, both economic and democratic.*

*COOPERATION AMONG COOPERATIVES. All cooperative organizations, in order to best serve the interest of their members and their communities, should actively cooperate in every practical way with other cooperatives at local, national, and international levels”*

Se ne deduce che sia sul piano educativo, sia su quello pratico i cooperatori devono diffondere e promuovere gli ideali e la pratica della cooperazione anche al di fuori della loro specifica impresa. Più vicino a noi, la carta dei “valori guida” approvata dalla Lega delle cooperative nel ‘93 (assieme al codice quadro di etica per le imprese cooperative) afferma al punto 9 la “promozione cooperativa” come modo di intendere lo stare sul mercato da parte delle cooperative, attraverso lo sviluppo delle imprese cooperative esistenti e la promozione di nuove imprese, organizzando la domanda (cooperazione di consumo) e la risposta ai bisogni collettivi (cooperazione di produzione e lavoro).

Vi sono tuttavia vari modi di intendere la promozione cooperativa. *In primo luogo* in senso “classico” - ove così si intende innanzitutto promozione di una medesima cooperativa nel lungo periodo, cioè a vantaggio delle generazioni future di cooperatori nella stessa impresa, e secondariamente la promozione di *altre* cooperative per *altri* cooperatori. I meccanismi istituzionali tipici, che permettono tali forme “classiche” di promozione, sono le riserve indivisibili e i fondi solidaristici (ad es. COOPFOND) cui vengono devolute quote degli utili posti a riserva indivisibile e nei quali affluiscono le riserve indivisibili in caso di scioglimento della società cooperativa.

*In secondo luogo*, in senso “non classico”, ma in modo di fatto ormai preponderante, la “promozione” oggi è intesa come partecipazione a gruppi cooperativi costituiti da imprese cooperative, ma che possono prendere forma societaria non cooperativa e accedere al mercato dei capitali o avere soci di capitali. Tali gruppi vengono costituiti con la funzione di svolgere attività intergate con le cooperative (integrazione verticale, con economie di scopo all’interno della filiera produttiva), oppure di svolgere attività collaterali, che con i loro profitti sono strumentali al finanziamento e allo sviluppo delle cooperative appartenenti al gruppo di controllo. Nel caso in cui *non* esista un’evidente ragione di strategia industriale, in base alla quale integrare verticalmente attraverso società partecipate varie fasi tra loro connesse del processo produttivo e commerciale, sarà quindi invocata a favore dei gruppi cooperativi con forma non cooperativa proprio la funzione di “promozione” dello sviluppo cooperativo (una giustificazione “politica”).

Il mio problema è se esista una giustificazione economica sia per la promozione cooperativa in senso “classico” sia per la promozione in senso “non classico”. Lo stato delle argomentazioni degli economisti basate sulla *textbook economics* sono piuttosto scoraggianti in materia. Infatti il caso della promozione in senso classico, quello più chiaramente legato ai valori costitutivi della cooperazione, appare all’economista ortodosso come una fastidiosa invadenza dell’etica nella sfera economica, in ogni caso come una perorazione da “anime belle”, alla quale mancherebbe una chiara spiegazione in termini di razionalità economica.

Il caso “non classico” invece è più interessante per l’economista da manuale. Esso produce in lui un tipico stato di eccitazione, poiché egli pensa di poter dimostrare a tale proposito un effetto inatteso e non voluto della composizione di scelte individualmente razionali - più o meno come nel caso della concorrenza, caso in cui le azioni egoiste delle imprese, combinandosi, generano una situazione aggregata di benessere per i consumatori. L’idea, questa volta, sarebbe che in effetti sia razionale costituire imprese capitalistiche che, a contrario delle cooperative “costituzionalmente riconosciute”, possono liberamente fare e distribuire profitti (il che è massimamente razionale o se si vuole “incentivante”, per chi segue la dogmatica dello “*shareholder value*”). Tuttavia tale razionalità del comportamento delle singole cooperative dimostrerebbe che la cooperativa è una forma di impresa instabile, tendente alla sua trasformazione in impresa capitalistica, e quindi una forma residuale che tende necessariamente ad evolvere in impresa di capitali quando supera certe dimensioni. In sostanza questa forma di promozione sarebbe *self-defeating* per le cooperative: dimostrerebbe che la razionalità economica porta alla progressiva sostituzione di imprese cooperative con imprese non cooperative, cosicché per ragioni di efficienza, attraverso un processo evolutivo in cui la selezione delle forme di impresa è effettuata dal mercato, le cooperative tenderebbero a trasformarsi in imprese capitalistiche. Un tipico effetto inatteso della composizione delle scelte individuali razionali.

Ritengo entrambe queste tesi semplicistiche e basate su un’elaborazione inadeguata. Proporrò quindi due tesi sulla promozione “classica” e una sulla promozione “non classica”. Per chiarezza, fin da subito devo ammettere che presenterò un’argomentazione non tecnica, ma al contempo non basata su economia *textbook*. Per argomentare le mie tesi sarà richiesta un po’ di economia dei costi di transazione, completata da concetti abbastanza elementari di teoria dei giochi, opportunamente intergrati dalla svolta behaviorista avvenuta nella stessa teoria dei giochi negli ultimi anni - che consente quindi di considerare sia l’interazione strategica in presenza di giocatori egoisti razionali illuminati (non miopi), sia di giocatori non strettamente egoisti o auto-interessati, ma rispondenti a una maggiore complessità motivazionale.

Quanto alla forma “classica” di promozione proporrò un argomento in due passi. Il *primo passo* consiste nel mostrare che alcune delle forme istituzionali classiche a supporto della “promozione” si spiegano perfettamente come una modalità istituzionale escogitata per indurre nelle cooperative equilibri efficienti, grazie ai quali la cooperativa risolve alcuni costi di governo, e può quindi presentarsi come (a certe condizioni) un’efficiente forma di governo dal punto di vista del risparmio di costi di transazione. Fondamentalmente l’idea è che la cooperativa adotta le riserve indivisibili proprio per superare il “costo di governo” costituito dal prevalere al suo interno di condotte sleali e opportunistiche tra i soci. Le riserve indivisibili servono a generare un gioco indefinitamente ripetuto tra i cooperatori, che in tal modo traggono beneficio da una cooperazione ripetuta e stabile nel tempo piuttosto che da una singola occasione, in cui potrebbero agire opportunisticamente, e al termine della quale potrebbero avere incentivo a sciogliere la società. In un gioco ripetuto senza un termine prestabilito gli incentivi cambiano. Non prevalgono più necessariamente incentivi all’agire opportunistico immediato tra i membri della “squadra” dei cooperatori. Le più tradizionali forme di promozione (le riserve indivisibili), che possono apparire come “antieconomiche”, sono in realtà regole con le quali generare un gioco in cui il comportamento razionale è agire efficientemente per il mutuo vantaggio dei cooperatori e dell’impresa. L’equilibrio indotto dall’istituzione è un tipico “equilibrio di Nash”, reso possibile dal fatto che le regole in questione (le riserve indivisibili) modellano il gioco che avviene nell’impresa cooperativa in modo tale che il suo equilibrio sia una soluzione efficiente di un problema di costi di governance.

Il *secondo passo* consiste nel fatto che anche le forme in apparenza più “idealiste” o “altruiste” di promozione – quelle in base alle quali tutte le cooperative devolvono parte degli utili posti a riserva indivisibile in un fondo che investe o presta a condizioni agevolate risorse per lo *start up* di nuove cooperative in luoghi, settori e con soci diversi dai “donatori” - hanno una base nel comportamento economico razionale (sia pure riveduto alla luce della svolta behaviorista). La particolare ipotesi che qui faremo sarà basata sulla teoria delle “preferenze conformiste”. In base ad essa possiamo spiegare come agenti razionali partecipanti a un’impresa cooperativa siano portati a devolvere quote di surplus per il sostegno di altri agenti, che sono semplicemente dei beneficiari “deboli” - posto che abbiano concordato e condividano un’ideale costituzionale dell’impresa che esprime una nozione di equità, (come accade ad es. nel movimento cooperativo con i valori di Rochdale, i valori guida di lega coop, il codice quadro di etica per le imprese cooperative) e posto che essi si aspettino reciproca conformità su tali valori. Anche in questo caso si tratta di un “equilibrio di Nash” (ma “psicologico” questa volta!) che allinea gli incentivi individuali con un comportamento socialmente desiderabile. Quello che osserviamo alla fine è un comportamento tipicamente “donativo”, come accade con la devoluzione di quote di utili a fondi di solidarietà inter-cooperativa, che è del tutto “economicamente razionale” nel senso sia della razionalità massimizzante individuale sia nel senso dell’efficienza dell’impresa.

Questa spiegazione non si limita a giustificare economicamente la promozione di tipo “altruista”. Essa implica un giudizio di efficienza (relativa) comparata sull’impresa cooperativa, nel senso che questa forma di promozione può agevolmente essere inserita in un più vasto concetto di “governance allargata” dell’impresa cooperativa. Secondo il modello di “governance allargata”, la cooperativa risulta “socialmente responsabile” verso tutti i suoi stakeholder e quindi minimizza i costi di contratto (e di governo) indotti dalla cooperativa stessa nelle relazioni con gli stakeholder ulteriori rispetto ai soci. E’ ovvio che in questa prospettiva la responsabilità

sociale è una “forma di governance”, basata su un’estensione delle idee dell’economia neo-istituzionalista circa i contratti incompleti, l’impresa come nesso di contratti ecc. In tale contesto la promozione solidaristica costituisce la peculiarità della responsabilità sociale cooperativa e della “governance allargata” che la realizza, senza escludere che per altri aspetti essa sia del tutto analoga a quella di altre tipologie di impresa. Infatti introduce nell’idea di equo bilanciamento tra stakeholder non solo la nozione di distribuzione equa del surplus generato dalla cooperazione, ma piuttosto quella di distribuzione equa delle “capacità” fondamentali (Sen), tra cui spicca la capacità di auto-determinarsi (economicamente) nel proprio piano di vita, costituendo in forma cooperativa una nuova impresa.

Che dire sulla forma “non classica” di promozione? Sosterrò che questa forma di promozione può essere essa stessa giustificata, solo però se soddisfa alcuni *caveat* che (*sine iniuria verbis*) appaiono piuttosto lontani dall’essere soddisfatti da molte delle attuali esperienze di gruppi cooperativi che danno vita a società di capitale. La tesi principale a tale proposta è che il gruppo cooperativo in forma di società di capitale è economicamente giustificato *solo quando* si differenzia da ciò che l’economista da manuale ritiene naturale, cioè quando adotta una forma di governance e di gestione strategica che si differenzia piuttosto sostanzialmente dallo standard dell’impresa di capitali e dal dogma dello “*shareholder value*”.

Solo se il gruppo cooperativo dà luogo a un’impresa *eccellente in CSR*, ove la CSR (*corporate social responsibility*) sia intesa come “modello esteso di governo”, in cui chi governa l’impresa ha doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder (in senso stretto ed ampio), allora tale impresa può riuscire a risolvere:

(A) il problema generale della minimizzazione dei costi di transazione per gli stakeholder non controllanti, che si pone per altro in qualsiasi forma di impresa, anche se in misura diversa, sia essa cooperativa (in tal caso saranno in gioco, secondo i casi, nella cooperativa di produzione e lavoro gli interessi degli stakeholder *altri* dai lavoratori, nella cooperativa di consumo gli interessi degli stakeholder *altri* dai consumatori ecc), sia a maggior ragione se controllata dai detentori del capitale di rischio (in tal caso riguarderà tutti gli altri apportatori di input e quanti vanno soggetti alle esternalità);

(B) il problema addizionale, di cui tali gruppi soffrono, consistente nella necessità di affrontare in modo esplicito, equo e trasparente il conflitto di interessi all’interno della stessa “compagine societaria”, entro la quale si riscontrano interessi compositi e potenzialmente conflittuali tra soci di capitali *tout court* (azionisti, specie se investitori sul mercato finanziario) e soci rappresentanti imprese la cui finalità è mutualistica.

In caso contrario gli effetti rischiano di essere perversi e distruttivi per il movimento cooperativo. In ciò la mia tesi converge solo apparentemente con quella dell’economista da manuale, che ritiene che i gruppi cooperativi siano *self-defeating* per le cooperative, in quanto un processo di evoluzione efficiente delle forme organizzative, voluto dagli stessi operatori, porta alla trasformazione delle società cooperative in società di capitali. Qui invece, insieme alle cooperative, rischia di andarci di mezzo anche l’efficienza sociale della forma di governo d’impresa (con buona pace della “mano invisibile”).

In particolare rischia di avere conseguenze distruttive l’applicazione della tesi della “separabilità”, secondo cui il gruppo cooperativo può essere gestito con una logica separata (*shareholder value*) rispetto alla logica mutualistica delle cooperative controllanti, in quanto mero mezzo i cui proventi tornano a vantaggio di soci di capitale,

che in ultima istanza hanno (almeno in parte al loro interno) finalità mutualistiche. La fiducia nella “virtù della separazione” è logicamente fallace, poiché manca in questo caso il sistema di controlli che rende “virtuosa” nella sua sfera l’impresa di capitali basata sulla “massimizzazione del valore per gli azionisti” (una sfera in realtà assai meno ampia di quanto non si creda). Manca un criterio univoco ed efficiente di *accountability* del management, ovvero l’essere direttamente *accountable* di fronte ai soci per la massimizzazione del valore dei titoli di cui essi sono proprietari –il fatto cioè di rendere conto direttamente nei termini degli interessi dei soci in ultima istanza dell’impresa.

Nel “gruppo cooperativo” manca l’analogo *dell’accountability* diretta al socio, poiché il socio in ultima istanza (quello cooperativo) ha un interesse (mutualistico) di natura diversa dallo scopo di profitto perseguito dall’impresa di capitale, e così non è possibile rendergli conto sull’operato del gruppo nei termini di suoi interessi diretti. Bisognerebbe dimostrare che un certo scopo si trasmuta lungo la catena del controllo societario in uno scopo diverso, perché si possa dire che l’impresa è gestita a vantaggio dei soci di ultima istanza, nei termini della soddisfazione degli interessi dei quali sia possibile rendere loro conto. Bisognerebbe in altri termini dimostrare che lo scopo di profitto del gruppo è solo e perfettamente strumentale allo scopo mutualistico dell’impresa controllante, senza cioè avere conseguenze che contraddicano interessi e valori correlati allo scopo mutualistico delle cooperative. E che lo scopo di profitto è perseguito solo nella misura in cui esso è funzionale allo scopo mutualistico, e non più (o meno) di così. E’ evidente l’impossibilità di questo compito, sia perché il gruppo avrà soci di capitali, il cui scopo non è mutualistico e che quindi non richiedono alcun vincolo all’obiettivo di profitto, sia perché i conflitti e i *trade-off* tra scopi e valori sono molteplici, cosicché l’unica cosa plausibile sarebbe dimostrare di aver realizzato un ragionevole bilanciamento tra le diverse istanze.

La tesi della separabilità cerca in effetti di tagliare il nodo della complessità di una *accountability* basata su molteplici obiettivi e sul loro equo ed efficiente *bilanciamento*, consentendo che *l’accountability* del gruppo possa avvenire solo in base a un criterio strumentale. Si assume cioè che, comunque sia massimizzato lo scopo intermedio, il profitto, esso non possa che essere coerente con lo scopo finale del controllante, in quanto ne massimizza i mezzi finanziari a disposizione. La tesi della separabilità assume quindi che non ci siano *trade-off* tra scopi di profitto del gruppo controllato (appartenenti alla sfera di mezzi) e scopi mutualistici delle imprese controllanti (appartenenti alla sfera dei fini) e che una strategia di massimizzazione dello scopo di profitto del gruppo sia dominante rispetto strategie alterative, in quanto sarebbe la migliore per qualsiasi specificazione dello scopo mutualistico (per ogni scopo mutualistico è meglio avere a disposizione più profitti che meno profitti). Il controllo sul perseguimento dello scopo di natura strumentale allora potrebbe essere effettuato non dai soci cooperatori, portatori diretti dello scopo mutualistico, ma delegato ad amministratori e manager nominati dalle imprese cooperative, ma che come tali non siano portatori diretti dello scopo mutualistico, e potrebbero invece identificarsi solo con lo scopo tecnico-strumentale in sé stesso (eterogenesi dei fini) .

E’ evidente quale sia il rischio che si annida in tale impostazione: 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 auto-referenziale dello sviluppo dimensionale delle imprese (tipicamente l’obiettivo più confacente con gli interessi *self-dealing* dei manager). In effetti così la

tesi della “separazione” è destinata a fallire, poiché la gestione manageriale basata sia sul criterio dello *shareholder value*, sia su quello della crescita dimensionale (o su qualche combinazione dei due), può interferire sia con gli interessi dei cooperatori (in quanto clienti, collaboratori, fornitori del gruppo cooperativo), sia con le richieste della responsabilità sociale cooperativa verso gli stakeholder non controllanti.

Tale problema non ha solo una rilevanza per ciò che riguarda la coerenza con i principi dell’agire cooperativo, ma anche per la stabilità delle cooperative in quanto imprese e per gli incentivi (non solo materiali) che spingono i soci a prendere parte alle cooperative. Ricordando quanto detto ai punti precedenti, comportamenti palesemente opportunistici ed egoistici dei manager possono pregiudicare le reciproche aspettative di conformità ai codici morali costitutivi della cooperazione. In un modello di razionalità strategica che tiene conto della complessità motivazionale, della reciprocità e del conformismo, queste aspettative sono un fattore di stabilità ed efficienza della cooperazione (come l’analisi della forma solidaristica di promozione ha dimostrato). Contraddire queste aspettative distrugge un tipico fattore di vantaggio competitivo della cooperative nella gara con altre forme di impresa per la reputazione nei confronti dei suoi interlocutori (si pensi alla competizione per la fiducia dei consumatori tra gli operatori della grande distribuzione). Perciò è con qualche soddisfazione che possiamo rilevare come le cooperative aderenti a Unipol, almeno sul finire della tormentata vicenda delle scalate bancarie, abbiano attivato le proprie regole precauzionali (carta dei valori e codice etico), per allontanare amministratori e manager le cui condotte apparivano in evidente contrasto con i codici morali della cooperazione, dalla conformità reciproca con i quali discende la fiducia dei cooperatori stessi e degli stakeholder della cooperazione.

Concludendo, diremo perciò che più di ogni altra impresa, e in modo assolutamente coerente con un ideale di equa cooperazione tra gli stakeholder, il “gruppo cooperativo” con forma giuridica non cooperativa deve assumere la “responsabilità sociale” come propria forma di governo e gestione strategica (anche auto-disciplinata via atti statuari).